

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

الصراع التنظيمي وجودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحيى

تاسوست جيجل (أنموذجا)

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ. نصيرة براهيمة

إعداد الطالبتان:

بومعزة إلهام

قدوش سميرة

السنة الجامعية: 2021-2022.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

شكر و تقدير

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

الصفحة	العنوان
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
1	أولا:الإشكالية
3	ثانيا: مبررات اختيار الموضوع
3	ثالثا: أهداف الدراسة
4	رابعا: أهمية الدراسة
4	خامسا: تحديد المفاهيم
9	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الخلفية النظرية	
11	تمهيد
12	أولا: المقاربات النظرية
18	ثانيا: الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الصراع التنظيمي	

31	تمهيد
32	أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي
33	ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي
34	ثالثاً: خصائص الصراع التنظيمي
35	رابعاً: أنواع الصراع التنظيمي
39	خامساً: مراحل الصراع التنظيمي
41	سادساً: المخرجات السلبية للصراع التنظيمي
42	سابعاً: المخرجات الإيجابية للصراع التنظيمي
43	ثامناً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي
45	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: جودة التعليم العالي	
47	تمهيد
48	أولاً: مفهوم جودة التعليم العالي
49	ثانياً: أهداف جودة التعليم العالي
49	ثالثاً: دوافع الاهتمام بجودة التعليم العالي
50	رابعاً: أبعاد جودة التعليم العالي
51	خامساً: فوائد جودة التعليم العالي
52	سادساً: معايير جودة التعليم العالي
54	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
57	تمهيد
58	أولاً: مجالات الدراسة

59	ثانيا: فروض الدراسة
59	ثالثا: مجتمع الدراسة
60	رابعا: عينة الدراسة
60	خامسا: منهج الدراسة
61	سادسا: ادوات جمع البيانات
63	سابعا: اساليب معالجة البيانات
64	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات	
66	تمهيد
67	اولا: عرض وتفسير وتحليل البيانات الشخصية
70	ثانيا: عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الاولى
73	ثالثا: عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الثانية
77	رابعا: عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة	
84	تمهيد
85	اولا: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة
87	ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
89	ثالثا: النتائج العامة للدراسة
89	رابعا: الاقتراحات والتوصيات
90	خاتمة
91	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

ملخص الدراسة باللغة الاجنبية

شكر وتقدير:

بسم الله الذي بيده الخير كله، وإليه يرجع الأمر كله

الحمد لله المتعال على كل حال، الحمد لله الموفق المنان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة، وأعاننا على هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

في مثل هذه اللحظات، يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يحط الحروف ليجمعها في كلمات...
تتبعثر الأحرف ونحاول جمعها في سطور... سطور كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى منها في
نهاية المطاف إلا الذكريات... ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة...

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل من قريب أو
من بعيد... إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا.... إلى من وقف على المنابر وأعطى من
حصيلة فكره لينير دربنا...

وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة "**براهمة نصيرة**" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها
ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل... فجزاها الله تعالى كل خير، ولها منا
فائق الاحترام والتقدير.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
67	توزيع افراد العينة حسب الجنس	01
67	توزيع افراد العينة حسب السن	02
68	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	03
68	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
69	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	05
69	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	06
70	توزيع افراد العينة حسب ما اذا كانت مختلف الاطراف توافق على الاهداف العامة التي تم تحديدها	07
71	توزيع افراد العينة حسب ما اذا الاختلاف في طريقة انجاز العمل يخفض من الروح المعنوية	08
71	توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان التوافق في الاهداف شرط للعمل كفريق واحد	09
72	توزيع افراد العينة حسب ما اذا كانت توجد علاقة تكامل بين مختلف الاطراف في الجامعة	10
72	توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان يتم اجراء دورات تدريسية تهدف لتحقيق تجانس فكري	11
73	توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان يتم استخدام حلقات الجودة لتقريب وجهات النظر بين مختلف الأطراف	12
73	توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان غياب العدالة في توزيع الموارد يحول دون استقطاب اساتذة واداريين متميزين	13
74	توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان يوجد مقارنة الرضا الوظيفي مع جامعات أخرى	14

74	توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان سبق وتقدمت بشكوى بسبب عدم حصولك على حقوقك	15
75	توزيع افراد العينة حسب ما اذا كانت تخصص ادارة الجامعة ميزانية لتحقيق جودة التعليم العالي	16
75	توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان يستفيد الجميع من التدريب	17
76	توزيع افراد العينة حسب ما اذا كانت تعطى الاولوية للخبرة الاكاديمية والادارية	18
76	توزيع افراد العينة حسب ما اذا كانت تمتلك ادارة الجامعة آليات ووسائل اتصال فعالة لاتخاذ القرار	19
77	توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان يوجد اهتمام بتطبيق عمليات وانشطة جودة التعليم العالي	20
77-78	توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان يوجد اهتمام ببناء علاقات اجتماعية جيدة بين مختلف الأطراف	21
78	توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان يتم مناقشة القرارات معها قبل اتخاذها	22
78-79	توزيع افراد العينة حسب كيف يتم اتخاذ القرار في الجامعة	23
79	توزيع افراد العينة حسب رأيها عن نتائج انسداد قنوات الاتصال	24
80	توزيع افراد العينة حسب رأيها حول اسباب الصراع في المؤسسة	25

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
13	متغيرات المجال الاجتماعي للعصب التنظيمية	01
41	مراحل الصراع التنظيمي	02

مقدمة:

يعيش معظم مجتمعات العالم في وقتنا الراهن في إطار من النمو التنظيمي الذي يشمل كافة مجالات الحياة المختلفة الاجتماعية، الثقافية، والاقتصادية وعلى أساس هذا النمو المتزايد تسعى التنظيمات إلى تحديد الأهداف التي قامت من أجلها، وتسعى بطريقة أو بأخرى إلى تحقيق هذه الأهداف إلى تفاعل كافة عناصرها وأفرادها واستغلال لجميع الإمكانيات والموارد المتاحة. ولأن العنصر البشري هو محورها الرئيسي وواحد من أهم مقومات التنظيمات التي تعتمد فعاليتها على فعاليته، وتطويره من أجل الرقي بالتنظيم، فلا بد من أن يكون هناك تفاعل متواصل بين مختلف الأفراد مع بعضهم البعض لأنه لا يستطيع أي تنظيم أن يعمل بكفاءة وفعالية دون تفاعل الافراد مثل: تبادل المعلومات، الرأي، الخبرة والتعاون، والتحاور لغرض تحقيق الأهداف، وهذه الاعتمادية والترابط قد يؤدي إلى الاتفاق أو الاختلاف وهذا ما يؤدي لحدوث صراع لأنه من غير المتوقع أن تسود العلاقات المختلفة حالات من الود والوثام والاستقرار دوما.

نجد أن الصراع التنظيمي لا بد منه وهو امر طبيعي حتمي في جل المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، الصناعية، الاقتصادية، وكذا التعليمية، وذلك بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين في هذه المؤسسة بأوجهه المختلفة سلبية كان أو إيجابي، والجامعة كغيرها من مؤسسات المجتمع نسق فرعي لا يستثنى من ظاهرة الصراع التنظيمي الذي يؤثر بشكل مباشرة على جودة التعليم العالي.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة جاءت لتبحث عن علاقة الصراع التنظيمي بجودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية، وضمن هذا الإطار قسمت هذه الدراسة إلى سبع فصول:

كان الفصل الأول: بعنوان موضوع الدراسة حيث تم فيه طرح إشكالية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع وتوضيح أهداف الدراسة وأهميتها، وأخيرا تحديد مفاهيم الدراسة الأساسية منها.

أما الفصل الثاني: فقد تم التطرق فيه إلى الخلفية النظرية من خلال عرض أهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، وإبراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

في حين تضمن الفصل الثالث: المعنون بالصراع التنظيمي الذي تناول فيه مفهوم الصراع التنظيمي، أسبابه، خصائصه، أنواعه، أهم مراحله، وكذا مخرجاته السلبية والإيجابية، ومختلف أساليب إدارة هذا الصراع التنظيمي.

أما الفصل الرابع: فقد كان تحت عنوان جودة التعليم العالي والذي تم التطرق فيه إلى مفهوم جودة التعليم العالي، أهداف جودة التعليم العالي، وأهم ابعاد جودته، وكذا فوائد ومعايير جودة التعليم العالي، وأخيرا دوافع الاهتمام بجودة التعليم العالي.

كما تطرقنا في الفصل الخامس إلى الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة، وعرض فروضها وتحديد مجتمعها، واختيار العينة، إضافة إلى المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وأساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل السادس عنون بعرض وتفسير وتحليل البيانات تم فيه عرض وتفسير وتحليل البيانات بعد تكميمها إلى تكرارات ونسب مئوية في جداول إحصائية مرتبة حسب أسئلة محاور الاستمارة، تقدم قراءة سوسيولوجية لهذه الجداول بهدف التأكد من صدق الفرضيات للإجابة عن التساؤلات التي طرحت في إشكالية الدراسة.

وسابعا وأخيرا عنون هذا الفصل بمناقشة نتائج الدراسة تضمن إجمالا مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة والفرضيات الجزئية الثلاث، وبعد ذلك تمت مناقشة نتائجها في ضوء الدراسات السابقة وتحديد النتائج العامة للدراسة، وأخيرا أهم التوصيات والاقتراحات.

لنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة تليها قائمة المصادر والمراجع، ثم قائمة الملاحق، ليتم في الأخير عرض ملخص الدراسة باللغتين العربية والأجنبية.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

خلاصة الفصل

اولا: الإشكالية:

إن التسارع المطرد الذي يعرفه العالم المعاصر في مختلف مجالات الحياة: الإنسانية، الاقتصادية، الثقافية، العلمية... خاصة على مستوى التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد على غرار التنظيمات بمختلف أشكالها ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص يتجلى فيها هذا التسارع، وذلك خاصة مع ارتفاع المستوى العلمي والثقافي في المجتمع الذي يفرض تكوين علاقات توافقية أو صدامية بين الفاعلين الاجتماعيين مما يجعل الفاعل معرض بصورة مستمرة ليكون طرفا في شكل من أشكال الصراع والذي بدوره يؤثر على المنظمة وأدائها.

لا يمكن لأي دولة أو مجتمع أن يخلو من أشكال الصراع الذي يحدث نتيجة اختلاف الآراء وتعدد الاتجاهات بين أفراد المجتمع الواحد، وقد حظي موضوع الصراع باهتمام كبير من قبل العديد من الكُتّاب والباحثين في مختلف الفضاءات المعرفية، وبذلك تعددت أوجه الصراع التي تسود المؤسسات والمنظمات وذلك لعدم وجود بناء تنظيمي يتسم بالتوافق والتفاهم، أي الصراع والاختلاف في الآراء خلل وظيفي لا بد منه في مختلف التنظيمات الإدارية والتربوية والتعليمية، ومادام أن الصراع التنظيمي أصبح موجود بشكل كبير في كل المنظمات فهي تسعى إلى محاولة تحقيق التميز من خلال تجنب هذه الصراعات، ويعتبر الصراع في الإدارة الحديثة أمر طبيعي الحدوث ويصعب تجنبه داخل أي بنية تنظيمية، وإذا ما تمت إدارته بشكل فعال فإنه سيطلق شرارات التجديد والتغيير والإبداع داخل أي منظمة في المجتمع، وهذا ما تؤكد به بعض الدراسات القديمة والحديثة التي أجريت على مؤسسات التعليم العالي حقيقة وجود الصراع فهو ليس بالأمر الحديث حيث كان محل اهتمام علماء الاجتماع، علم النفس، علم الإدارة، ويعود هذا الاهتمام إلى إحساس الإداريين بأن التنظيم له أنواع من الصراعات داخل مختلف المؤسسات حيث يستحوذ على ما يقارب 20% من وقتهم، وينطبق هذا أيضا على مؤسسات التعليم العالي.

يعد النهوض بالتعليم إحدى الآليات التي اعتمدها الجزائر لمسيرة الدول المتقدمة، وترتب على هذا انتشار المؤسسات الجامعية مع توفير الإمكانيات المالية، البشرية، المادية، وحدثة الاساليب البيداغوجية، ومن مؤشرات ذلك الجودة في مؤسسات التعليم العالي التي تعتبر ضرورة ملحة تملئها المتغيرات السريعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي في جميع أنحاء العالم فهي تمثل روح المؤسسة

التعليمية المعاصرة ، ومع بداية القرن العشرين وحتى نهايته ارتبطت الجودة بعلمي الإدارة والاقتصاد وأصبح أحد الأعمدة التي يركز عليها الإداريون والاقتصاديون بمختلف مواقعهم ومؤسساتهم ،لمسايرة التغيرات الحاصلة في

مختلف المجالات ومحاولة التكيف معها للارتقاء بمستوى الأداء ،حيث يرى ذوي الاختصاص في حقل الإدارة أن تطبيق نظام الجودة في الجامعات هو عبارة عن أسلوب متكامل لمعايير النظام ويمكن تطبيقه في جميع مستويات الجامعة وكلياتها.

ان التوسع الكبير في إنشاء الجامعات وازدياد عدد الطلاب أدى إلى ظهور أنماط متعددة للتعليم في هذه المؤسسة وذلك لضمان الجودة كالتعليم عن بعد خاصة في ظل جائحة كوفيد19 ،حيث اعتمدت الجامعات نظام التعليم عن بعد في مختلف أنحاء العالم.

وبناءً على ذلك يعتبر موضوع الصراع التنظيمي من أكثر المسائل التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لتطبيقها جودة التعليم ،نتيجة النزاعات والاختلافات والتوترات التي تشهدها المؤسسة الجزائرية ،ومن خلال تبني حلول مناسبة لهذه المشكلة وهو الأمر الذي يدفع البحث الراهن للنزول إلى الميدان للتعرف عن قرب على تأثير الصراع التنظيمي وجودة التعليم العالي ،سعيًا للإجابة عن التساؤل المحوري الذي مفاده:

ما علاقة الصراع التنظيمي بجودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية ؟

التساؤل الرئيسي:

هل يؤدي الصراع التنظيمي إلى عدم تجسيد جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية؟

وتتفرع عنه عدة تساؤلات فرعية:

السؤال الاول: هل تعارض الأهداف بين مختلف الأطراف اللاتجانس الفكري يعيق جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية؟

السؤال الثاني: هل غياب العدالة في توزيع الموارد يعرقل جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية؟

السؤال الثالث: هل انسداد قنوات الاتصال يضعف جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية؟

ثانيا: مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيار أي باحث لموضوع معين لا يكون بطريقة عشوائية بل يكون خاضعا لعدة اعتبارات جد مهمة، فإن اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية والتي تمثلت فيما يلي :

الأسباب الذاتية:

- تكوين نظرة علمية حول موضوع الدراسة.
- الرغبة والاستعداد والميول الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالجودة والصراع.
- الرغبة في معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تموقع موضوع البحث في التخصص وهو علم اجتماع التنظيم والعمل.

الأسباب الموضوعية:

- ندرة البحوث الأكاديمية حول موضوع دراستنا الصراع التنظيمي وجودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.
- تتامي ظاهرة الصراع وانتشاره الواسع.
- قابلية موضوع البحث للدراسة ميدانيا.
- مناقشة موضوع حيوي وهو موضوع الصراع التنظيمي وجودة التعليم العالي.

ثالثا: أهداف الدراسة:

- إن كل دراسة علمية مهما كان نوعها تسعى إلى رصد حقائق نظرية عن الموضوع المراد دراسته والتأكد منه، ودراستنا الحالية تسعى لجملة من الأهداف أهمها:
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي وجودة التعليم .

- التعرف على الصراع هل هو سلبي أم إيجابي.
- معرفة هل لصراع المهام دور في جودة الهياكل التنظيمية للجامعة.
- معرفة هل تسلط المسؤولين يعيق الهياكل القاعدية للجامعة.
- إثبات الفضول العلمي من خلال التحقق من صدق الفرضيات والإجابة عن التساؤلات المطروحة حول الموضوع.
- التعرف على نقاط القوة والضعف لاستراتيجية الصراع داخل المؤسسة التعليمية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوع الصراع التنظيمي في الجامعة الجزائرية وجعل هذه الدراسة مهمة في ميدان الإدارة، باعتبارها نقطة انطلاق الكثير من الباحثين لإجراء دراسات ميدانية متشابهة في المستقبل.

المساهمة في إثراء المعلومات والزيادة في المعارف المتعلقة بموضوع الصراع التنظيمي وجودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية والتمكن من تحليل المشكلة التي تواجهها الإدارة الحديثة.

خامساً: تحديد المفاهيم:

(1) الصراع:

لغة:

الخصومة والمنافسة، النزاع، المشادة.¹

عرف الصراع في معجم المعاني الجامع: من الناحية النفسية على أنه حالة انفعالية مؤلمة تنتج عن النزاع بين الرغبات المتضادة وعدم قضاء الحاجات.²

¹ عبد الحميد لبصير: موسوعة علم اجتماع ومفاهيم السياسة والإقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص220.

² معجم المعاني الجامع. نظر يوم 2022/04/27. الساعة 19:00. تم الاسترجاع من الموقع <https://www.alnaany.com>

اصطلاحاً: يعرف الصراع بأنه كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف الاضداد إلى تحييد أهدافهم أو القضاء عليهم.³

ويعرفه **فاروق مداس:** نزاع مباشر و مقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف معين، وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف ويظهر في عملية صراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر.⁴

-وتشير **سميرة أحمد السيد** بأن الصراع هو محاولة أحد الطرفين المتنازعين الإضرار بالطرف الآخر عن طريق استخدام العنف.⁵

تعريف الإجرائي:

وبذلك فإن الصراع هو شكل من أشكال التفاعل بين الأفراد والجماعات ينتج عنه تعطيل للنشاط داخل المؤسسة فيؤدي إلى عرقلة وتأخير في القرارات.

(2) التنظيم:

لغة:

كلمة مستخدمة من الفعل نظم، ونظم الشيء، أي ألفه، ورتبه وجمعه وانتظم الأمر أي استقام واتسق.⁶ ومن خلال هذا المفهوم عرف التنظيم على أنه نوع من الترتيب.

اصطلاحاً:

عرفه **بارسونز** بأنه: وحدة اجتماعية تقام وفق لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف محددة وأن التنظيم هو بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة بالجماعات والاقسام والإدارات كما أنه في نفس الوقت يعد نسقا فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل ألا وهو المجتمع.⁷

³ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، د. ط، مصر، 2005، ص82.

⁴ فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم اجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003، ص150.

⁵ سميرة أحمد السيد: مصطلحات علم الاجتماع، ط1، مكتبة الشقري، السعودية، 1997، ص38.

⁶ منجد الطلاب: دار الشروق، بيروت، 2001، ص807.

كما يعرف بأنه: عملية تنسيق، الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل جهد ووقت وأقصى كفاءة إنتاجية ممكنة

التعريف الاجرائي:

هو تحديد للأنشطة وتحقيق الأهداف التي وضعها الشخص لنفسه، أما في الإدارة هو عدد من العناصر التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة والتي غالبا ما تكون كثيرة.

(3) الصراع التنظيمي:

اصطلاحا:

يعرفه "كوسر" بأنه: "كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية المهنية، الأجر والحوافز، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم".⁸

من خلال كوسر: فإن الصراع التنظيمي صراع حول الموارد المحدودة وتعارض للقيم والاتجاهات وركز على مسببات الصراع التي يسعى الأطراف الحصول عليها.

تعرفه ماجدة العطية: بأنه عملية عندما يدرك أحد الاطراف الأخر ويؤثر سلبا على شيء ما يهتم به الطرف الاخر⁹

تعريف الإجرائي:

الصراع التنظيمي هو التنافس والصراع، نوع من التفاعل السلبي بين أفراد العمل داخل المؤسسة نتيجة وجود اختلاف كبير بين الأفكار والأهداف.

⁷ علي غربي، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية في المؤسسات الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال جامعة قسنطينة، 2002، ص70.

⁸ معن محمد عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير ط1، دار الحامد، عمان-الأردن، 2008، ص18.

⁹ محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2005، ص363.

(4) الجودة:

لغة: تشتق كلمة الجودة من الفعل أجاد، وجود وهو ما يدل على الشيء الجيد من القول أو الفعل وهو نقيض الرديء.¹⁰

اصطلاحاً:

هناك من يرى أن الجودة تعني إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الكفاءة وفقاً لمقاييس موضوعة مسبقاً لإنتاج السلعة أو الخدمة وإيجاد التميز فيها لتلبية احتياجات العميل وتوقعاته.¹¹

تعرفها اللجنة الأمريكية: على أنها الهيئة والخصائص الكلية للمنتج التي تظهر وتعكس قدرة المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية.¹²

أي القدرة على تلبية الاحتياجات وإشباع رغبات بشكل دائم وليس مؤقت فقط.

التعريف الإجرائي:

هي القيام بالعمل بشكل صحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل لمعرفة مدى تحسين الأداء.

(5) جودة التعليم:

اصطلاحاً:

يعرفها "غرهام غيبس" أنها: كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والخيالية عند الطلاب وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب لديهم.¹³

¹⁰ ابن منظور، لسان العرب، المجلد 6، دار الجميل، لبنان، 1988، ص 230.

¹¹ عمر وصفي عقيل: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة شاملة، دار وائل للطباعة والنشر، ط 2001، ص 85.

¹² يوسف جسيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،

2009، ص 57.

¹³ بتقة ليلي: دور الأستاذ الجامعي في تحقيق جودة التعليم العالي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف

المسيلة، العدد: 11 ديسمبر 2016، ص 27.

- يقصد بها أيضا: "معايير عالمية للقياس والاعتراف والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز واعتبار المستقبل هدفا نسعى إليه والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الاجيال التي تتعلم".¹⁴

التعريف الإجرائي:

جودة التعليم مجموعة المعايير والإجراءات والقرارات التي يهدف تنفيذها إلى تحسين البيئة التعليمية وتشمل هذه المعايير المؤسسات التعليمية بأشكالها المختلفة والهيئات التدريسية والإدارية.

¹⁴ بنّقة ليلي، المرجع نفسه، ص 27

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تم القيام بأهم الخطوات التي تعتبر كمنطلقات للبحث العلمي، حيث قمنا بطرح الإشكالية، والمبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، وتوضيح أهم الأهداف العلمية والعملية وأهميتها، إضافة إلى تحديد المفاهيم التي سوف نتبناها طيلة مسار الدراسة.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية

تمهيد

أولاً: المقاربات النظرية

ثانياً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن خوض الباحث في موضوع محدد ومحاولة دراسته، يحتم عليه التطرق إلى النظريات التي تناولت موضوع البحث لأنها تعتبر احدى الوسائل التي تساعد الباحث في التعرف على الموضوع محل الدراسة حيث تقدم رؤية واضحة له.

وتعد نظريات الصراع من أهم نظريات علم الاجتماع، وذلك باعتبار الصراع يطغى على علاقات البشر والجماعات والمجتمع، وقد تنوعت نظريات الصراع من خلال مراحل تطور الفكر الاداري، فهناك من ينظر الصراع على أنه سلبي وجب محاربتة، وهناك من اعتبره أمر طبيعي الحدوث، وهناك من يرى أنه شيء يجب تشجيعه، وفي هذا عرض لبعض الاتجاهات النظرية التي تقدم بحثنا هذا.

اولاً: المقاربات النظرية:

يعد ابن خلدون (1332-1406) (النظرية الصراعية) من أوائل المفكرين الاجتماعيين الصراعيين إذ تناول الصراع في كتابه "العبر وديوان المبتدأ والخبر وتاريخ العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر".¹⁵ ويرى ابن خلدون في نظريته أن الفعل في العصب يتراوح بين الصراع والتعاون في بعض جوانبه من خلال اعتبار التنظيم نسفاً مفتوحاً ومغلقاً في الوقت ذاته، فيكون الصراع بين العصب المختلفة من أجل الوصول إلى السلطة بينما تكون الغلبة للعصبة الأقوى، وفي أثناء المهام الإدارية يشير ابن خلدون إلى خصائص سلوك الرئيس وأثرها في سلوك المرؤوسين، فإذا كان سلوكه يتسم بالضغط والقهر يحدث التراجع والضعف وتؤدي العقوبات المسلطة عليهم إلى ضعف إرادتهم واحباطهم، ويعمم ابن خلدون هذا الأمر على مختلف التنظيمات البيروقراطية، وما تتضمنه من علاقات رئاسية التي تقوم على نظام العقوبات الذي لا يترك مجالاً للمرؤوسين كي يحتجوا ويدافعوا عن أنفسهم سوى الخضوع والامتثال، أما نظام العقوبات فهو متضمن في الأحكام السلطانية أو ما يعبر عليه حالياً بالنصوص التنظيمية الذي يعتبر وسيلة هامة من وسائل الضبط الاجتماعي.¹⁶

ويتميز المجال الاجتماعي العصبيات التنظيمية بالمرونة، فهو يضيف ويتسع بناءً على متغيرات كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتنظيم، إذ ترتبط المتغيرات الداخلية بالتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، إذ يؤثر التنظيم الرسمي في المجال الاجتماعي للعصب من حيث أنماط القيادة أو من حيث النصوص التنظيمية المختلفة، وتؤثر جماعات المصالح داخل التنظيم تأثيراً هاماً في توزيع الأدوار والمصالح وإصدار القرارات، من أجل بلوغ أهدافها تلعب جماعات المصالح على تضيق مجال تحرك الجماعات والافراد كي لا تمنح لها الفرصة لتحقيق مصالح معينة على حسابها.

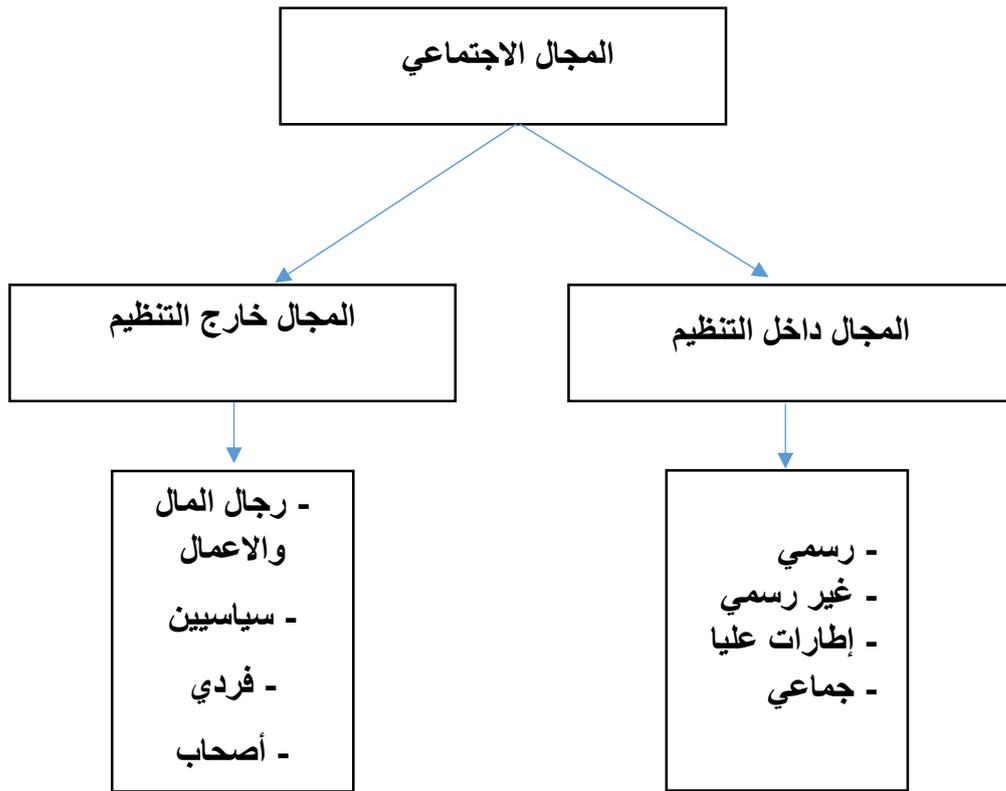
إن مجال العصب التنظيمية يتسع إلى خارج التنظيم باعتبار أن المصالح ومجال الصراع يمكن أن يمتد إلى البيئة الخارجية، وبحكم سعي أطراف الصراع لتحقيق مصالحها والقضاء على

¹⁵ احسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص128.

¹⁶ ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005، ص، ص، ص، ص 57، 53، 59، 58.

الخصم فإنها تستعين بأشخاص رسميين من خارج التنظيم لتدعيمها عن طريق القرارات وغيرها ويمكن أن تتدخل البيئة الخارجية إذا كانت مصالح معينة في ذلك التنظيم ويمكن أن يحدث التدخل لاعتبارات شخصية أو عن طريق جماعات المصالح الأخرى كأصحاب المالوالنفوذ، وهذا ما يجعل المجال الاجتماعي يتسع وتتحرك فيه العصب الاجتماعية إلى البيئة الخارجية لتصبح بدورها مجالاً للصراع وتبادل المصالح المختلفة.¹⁷

الشكل رقم (01): يوضح متغيرات المجال الاجتماعي للعصبيات التنظيمية.



المصدر: ناصر قاسمي: مرجع نفسه ص60

من خلال الشكل يتضح لنا أن كل عصبية تسعى لأن يكون لها مجال تمارس فيه نشاطها وتتابع فيه مصالحها، من خلال التنافس والصراع بشدة من أجل الاستحواذ على المجال دون العصب الأخرى.¹⁸

¹⁷ناصر قاسمي، المرجع نفسه، ص59.

¹⁸ناصر قاسمي، المرجع نفسه، ص60.

عند كارل ماركس (1818-1883) عالم اجتماعي الماني اشتهر في نظريته الصراعية

التي ظهرت في جميع كتبه ومؤلفاته.¹⁹

ركز ماركس في نظريته حول الصراع عن كيفية تغيير المجتمع وكيفية استئصال الرأسمالية وحاول اكتشاف قوانين التفاعل والتنظيم الاجتماعي ،اذ أنه رأى بأن الرأسمالية تسفر عن تناقضات ستؤدي إلى سقوطها وانهارها ،هذه التناقضات تجعل الصراع حتمي ولا مفر منه. ومنه فإن هدف التحليل الاجتماعي فهم وتبسيط هذه التناقضات وقد بنى نظريته على عدة فرضيات منها:

- كلما زاد التفاوت وعدم المساواة في توزيع الموارد الشحيحة في نظام ما ،كلما زاد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة والخاصة بالنظام.
- كلما ارتفع وعي الفئات المقهورة أو الخاضعة لمصالحهم الجماعية الحقيقية ،كلما زاد احتمال تساؤلهم حول مشروعية التفاوت في الموارد القليلة
- كلما زاد وعي الفئات المقهورة بتنظيم مصالحهم الجماعية ،كلما زاد تساؤلهم عن شرعية توزيع الموارد القليلة ،وكلما زاد احتمال تنظيمهم ومبادرتهم بالصراع السافر ضد الفرات المسيطرة في النظام.
- كلما زاد توحيد الفئات المقهورة عن طريق عقيدة مشتركة كان البناء السياسي للقيادة أكثر تطوراً ،وكلما أصبحت الفئات المسيطرة والخاضعة أكثر استقطاباً.
- كلما كانت الفئات المسيطرة والمقهورة أكثر استقطاباً ،كلما أدى ذلك إلى العنف والصراع.
- كلما كان الصراع أكثر عنفاً كلما عظم التغيير الهيكلي للنظام ،وكذا إعادة توزيع الموارد القليلة.²⁰

يركز ماركس على البعد السلبي للصراع ،والذي يتلخص في طبيعة العلاقات بين قوى الإنتاج داخل المؤسسة خاصة في بعدها العمودي ،اي بين طبقة العمال وطبقة ملاك رأس المال أو المسيرين ،والمتميّزة بالتوتر جراء عدم احساس العامل بالرضا ،الامر الذي يدفعه في النهاية إلى الثورة على الوضع

¹⁹ طلعت ابراهيم لطفي: النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص، ص277،276.

²⁰ احسان محمد الحسن: مرجع سبق ذكره، ص129.

وقد أكد في كتابه "الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي" على فكرة أن الصراع كامن في كل النظم وهو مبدأ التغيير فيها، تدرس مشكلات الطبقة بتفسير الصراع الصناعي والسياسي، بنى **داهرنديروف** نظريته من خلال علاقات السلطة أو السيطرة، اذ يرى أن السلطة تتجدد من خلال علاقات السيطرة والخضوع حيث يحدد الجانب المسيطر للجانب الخاضع بعض مظاهر السلوك في صورة أمر أو كبح، هذا الأخير له الحق في أن يحدد هذا السلوك، وحسب **داهرنديروف** أن كل جماعة منظمة تتكون من نمطان من شاعلي الأدوار هم أصحاب السلطة أو القيادات، والمتمثلين للسلطة أو الخاضعين، وعلى هذا فإن الصراع يتولد من هذين النمطين.²³

- وتقوم نظرية **داهرنديروف** الصراعية على مجموعة مسلمات هي:
- كلما زاد توزيع السلطة وازداد نصيب القيادات من الثروة ازدادت شدة الصراع.
- كلما ازدادت إمكانية توافر الظروف السياسية والتقنية والاجتماعية ازدادت شدة الصراع.
- كلما ازدادت إمكانية توافر الظروف الاجتماعية للتنظيم ازداد احتمال تكوين جماعات الصراع.
- كلما ازدادت إمكانية توافر الظروف التقنية للتنظيم ازداد احتمال تكوين جماعات الصراع.
- كلما ازدادت إمكانية توافر الظروف السياسية للتنظيم ازداد احتمال تكوين جماعات الصراع.
- كلما قل الحراك بين الجماعات العليا والجماعات التابعة ازدادت شدة الصراع.
- كلما ساءت الظروف التقنية والظروف السياسية والظروف الاجتماعية داخل التنظيم زاد عنف الصراع.
- كلما قلت قدرة الجماعات المتصارعة على تشكيل وتطوير تنظيمات الانضباط ازداد عنف الصراع.
- كلما ازداد تحول حرمان الجماعات الخاضعة من توزيع الثروة من المطلق إلى النسبي ازداد عنف الصراع.

²³عني ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص، ص

- كلما ازدادت شدة الصراع ازداد التغيير البنائي وإعادة التنظيم الشامل.²⁴
- كلما ازدادت شدة الصراع ازداد معدل التغيير البنائي وإعادة التنظيم.

وفي ذات السياق نجد "لويس كوزر L.Coser" (1913-2003) الذي تأثر بالكتابات المبكرة حول الصراع التي كتبها عالم الاجتماع الألماني "جورج زيمل G.Simmel" حيث عالج الصراع على اعتبار أنه جانب هام من جوانب الحياة يوجد في جميع المجتمعات وهذا ما استدل عليه من مؤلفه بعنوان "وظائف الصراع الاجتماعي" The functions of social conflict، وقام بتعريف الصراع تعريفاً واسعاً على اعتبار أنه (الكفاح حول القيم، والمطالبة بالمكانة النادرة، والقوة، والموارد، كما أنه يتمثل في تلك الحالة التي يكون فيها هدف الجماعات المتصارعة التخفيف من حدة الضرر أو الإصابة أو التخلص من ما بسببهم).

كما قام كوزر بدراسة كل من وظائف الصراع والأضرار أو المعوقات أو الخلل الوظيفي Dysfunction الناجم عن الصراع، وقد ذهب إلى أن الصراع بين جماعتين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الترابط والتماسك الداخلي لكل جماعة. وعلى سبيل المثال نجد أن أعضاء فريق كرة السلة الذين يستعدون لإحدى المباريات الهامة قد يزداد ترابطهم وتماسكهم الداخلي استعداداً للمباراة الهامة.²⁵

وقد أشار كوزر إلى إمكانية تفسير شدة علاقات الصراع في نسق ما من خلال العلاقات المتداخلة بين متغيران مثل الارتباط العاطفي بين المشاركين وجمود البناء الاجتماعي، ومدى واقعية الصراع وإمكانية حدوث الصراع حول القيم والقضايا الأساسية ومدى المظاهر الخارجية التي تتجاوزها المصالح الفردية، ويرى كوزر أن وضوح أهداف الأطراف المتصارعة ومدى الاتفاق بينهم حول نقاط النصر والهزيمة وقدرة القادة على إدراك تكليف تحقيق بلوغ النصر وإقناع الأتباع بقبول إنهاء الصراع، كلها أمور حاسمة في تحديد مدة الصراع ويكشف كل متغير من هذه المتغيرات عن ارتباطات داخلية معينة وهي بدورها تتأثر بمتغيرات أخرى مثل الارتباط العاطفي، ودرجة واقعية الصراع والدرجات الخاصة بالقوة، ودرجة تمركز السلطة.²⁶

وقد وصف بعض نتائج الصراع التنظيمي في شكل افتراضات تتمثل فيما يلي:

²⁴ جوناثان تيرنر: بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة: محمد سعيد فرح، 2، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 136.

²⁵ طلعت ابراهيم لطفي وكمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، مرجع سبق ذكره، ص 101.

²⁶ جوناثان تيرنر: بناء نظرية علم الاجتماع، تر: محمد سعيد فرح، مرجع سبق ذكره، ص، ص، ص، ص 152، 151، 150.

- كلما كان الصراع حادا وعنيفا ومكثف كانت الجماعات المتصارعة بالغة التحديد والوضوح.
- كلما تزايدت حدة الصراع زاد تضامن كل طرف من الأطراف المتصارعة.
- كلما كانت اهداف الأطراف المتنازعة غير محدودة طالت عملية الصراع الاجتماعي.
- اذا اعتقد الناس أن انجازهم الكلي لأهدافهم سوف يكلفهم ما يفوق الانتصار الذي يتطلعون إليه فإن الصراع لن يستمر طويلا.²⁷

ثانيا: الدراسات السابقة:

ان المراجعة التي يقوم بها الباحث للدراسات السابقة تهدف الى التعرف على الادبيات التي تساعده ان يستفيد مما قدمته تلك الدراسات، في هذا الموضوع من مختلف جوانبه وقد تم الاعتماد على تسعة دراسات متعلقة بكل من الصراع التنظيمي وجودة التعليم العالي، وتم تقسيمها الى دراسات اجنبية وعربية وجزائرية.

1) دراسات تناولت الصراع التنظيمي(المتغير المستقل):

1-1دراسات جزائرية (محلية)

1-1-1:دراسة ناصر قاسيمي (2005) بعنوان: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، وهي عبارة عن رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، منشورة، دراسة حالة الجماعات المحلية ولاية الجزائر.

تساؤلات الدراسة:

-ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

-كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.

²⁷محمود عودة: اسس علم الاجتماع، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص، ص 108،109.

الفرضية الثانية: كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين واشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

الفرضية الثالثة: كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

• اعتمد الباحث منهج دراسة حالة، حيث كانت العينة عبارة عن موظفي ولاية الجزائر، واستعان بأدوات بحثية لجمع البيانات المتمثلة في: الاستمارة والمقابلة.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري، وكيف يعمل فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية، ومغلق داخليا أيضا من خلال تهميش فئات معينة، وعدم استشارتها ومن خصائصها السرية، وكثرة الإجراءات وتعقدها وكثرة الدرجات السلمية لدرجة لا يتعرف المسؤول عن هذه المهام أو تلك، والاهتمام بتطبيق حرفية القوانين ونسيان تحقيق الفعالية، وتحويل أهداف التنظيم إلى أهداف خاصة، زيادة على ما يتولد من النسق التنظيمي من أشكال خاصة من العلاقات ينعكس كل ذلك في إحدى أهم العمليات داخل التنظيم وهي التوجه نحو الصراع.²⁸

لقد تم اختيار هذه الدراسة دراسة ناصر قاسيمي كدراسة سابقة كونها تحمل نفس المتغير لدراستنا (المتغير المستقل) ألا وهو الصراع التنظيمي.

1-1-2 : دراسة زوليخة منصوري وبكري إشراف (2019) بعنوان: واقع الصراع التنظيمي داخل

المؤسسة الجزائرية، وهي عبارة عن مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر تنظيم وعمل، منشورة، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، ولاية أدرار.

تساؤلات الدراسة:

- ما هو واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية؟

- هل تعتبر الترقية من أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة؟

²⁸ ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره .

هل تعتبر الخدمات الاجتماعية من أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: يوجد صراع تنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

الفرضيات الجزئية:

-تعتبر الترقية من أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

-تعتبر الخدمات الاجتماعية من أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

-اعتمدت الباحثين على المنهج الصفي التحليلي، وعينة مكونة من (80) عامل من أصل (100)

مختارة بطريقة عشوائية، واستعاننا على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

-العمال يقرون بوجود الصراع بالمؤسسة بنسبة كبيرة ولا يرتبط الصراع بالخدمات الاجتماعية أو الترقية،

ويمكن أن يرجع ذلك إلى أسباب أخرى مثل أسباب شخصية أو اجتماعية.

-إن الترقية بنوعها ليست سببا مباشرا وليس لها تأثير كبير داخل المؤسسة في حدوث الصراع.

-يمكن اعتبار الخدمات الاجتماعية سببا في حدوث الصراع في المؤسسة.²⁹

وتتشابه هذه الدراسة مع موضوع دراستنا كونها تحمل نفس المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) في

المؤسسة الجزائرية وهي دراسة جزائرية محلية تبرز واقع الصراع داخل المؤسسات.

1-2دراسة عربية:

1-2-1: دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي (2017) بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع

التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وهي

عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الأزهر، منشورة، غزة.

²⁹زوليخة منصوري، بكري إشراف: واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تنظيم وعمل، جامعة

أحمد دراية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية قسم علم الاجتماع، أدرار، 2019.

تساؤلات الدراسة:

- ما واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى أداء العاملين فيها؟
- ما أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لدى العاملين في هذه المنظمات.
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مدير منظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، ... إلخ)
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي.... إلخ)

وقصد الحصول على إجابات عن هذه التساؤلات اتخذت الباحثة الفرضيات التالية كانطلاقة لها

والتي تمثلت في:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين استراتيجية التعاون والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي.... إلخ)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي... إلخ)

وفي إطار سعيها لتحقيق وإثبات هذه الفرضيات فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم الاستبيان كأداة للدراسة مكونة من (67) فقرة موزعة على متغيري الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (4481) مفردة، اختارت بطريقة عشوائية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج موضحة كمايلي:

- أن هناك تنوعا واضحا في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن بلغ (63.58%).
- إن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداما من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي استراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (76,97%).
- جاء ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازليا: (التعاون، التسوية(الحل الوسط)، التنازل(المجاملة)، السيطرة، التجنب).
- وجود مستوى عال الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن نسبي (79,51%).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.³⁰

لقد تم اختيار هذه الدراسة كونها تناولت نفس المتغير الاول لدراستنا وهو الصراع التنظيمي وهي دراسة عربية هدفت إلى معرفة أهم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وما أكثر الاستراتيجيات استخداما داخل المنظمة ولقد توافقت مع دراستنا الحالية الصراع التنظيمي في المؤسسة (الجامعة) من حيث المتغير الاول.

³⁰ميسون إسماعيل محمود الفقاعوي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، 2017.

1-3 دراسات أجنبية:**1-3-1: دراسة (Hammond, 1999) بعنوان:**

أنماط إدارة الصراع، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الصراع المفضلة للموظفين في منطمتين وللطلبة في جامعة واحدة في الو. م. أ.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج وهي كالتالي:

- أن النمط التكالمي احتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع وتلاه النمط الإلزامي، وقد تبينت الدراسة عدم وجود فروق معنوية تعزى إلى الجنس في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع، كما بينت الدراسة أيضا عدم وجود فروق بين الموظفين والطلبة في استخدام الاستراتيجيات.³¹

1-3-2: دراسة دايتريخ (Dietrich, 1991) بعنوان:

العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والأثر النفسي للموظف (ذكر، أنثى) بالإرشاد إلى خصائص المديرين في المدارس العامة (الحكومية) ومديري المدارس العليا التي بها سكن داخلي للطلاب في ولاية ميسوري الأمريكية. وشملت الدراسة، 45 مدير في الولاية وعدد من أفراد المجتمع، وأوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع بكون الموظف ذكر أو أنثى، وأن هناك علاقة بين استراتيجية الإيجار (التنافس) وزيادة سن المدير في المدارس الحكومية والمنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها.

وبالنسبة لمديري المدارس ذات السكن الداخلي فقط لوحظ إن هناك علاقة بين استخدام استراتيجيات الإيجار واستراتيجية الحل الوسط وبين المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها المدير.³²

(2) دراسات حول جودة التعليم العالي (المتغير التابع):**1-2 دراسات جزائرية (محلية):**

³¹ /Hammond, I, J, An Investigation of the primary and secondary conflict management... 1999, p60

³² /Dietrich Brenda, 1991, A study of the relationship Among conflict management styles. Psychological Androgyny, university of Missouri.

1-1-2:دراسة سمير بن حسين (2016/2015) بعنوان: ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر -
على المستوى المؤسساتي - الإمكانيات والمتطلبات، وهي عبارة عن شهادة دكتوراه ل. م. د في العلوم
الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التكوين
الجامعي في الجزائر في ضوء هذه التوجيهات، ومن ثم محاولة الوقوف على مستوى التوافق بين إمكانيات
الجامعة الجزائرية ومتطلبات ضمان الجودة على المستوى المؤسساتي.

ومن أجل الإحاطة بالموضوع خلصت الدراسة إلى طرح جملة من. التساؤلات وهي كالاتي:

- ما مستوى التوافق بين إمكانيات التعليم العالي في الجزائر ومتطلبات ضمان الجودة على
المستوى المؤسساتي من وجهة نظر أعضاء خلايا ضمان الجودة؟
- ما مستوى التوافق بين إمكانيات التعليم العالي في الجزائر ومتطلبات ضمان الجودة على
المستوى المؤسساتي من وجهة نظر أعضاء لجنة (CIAQES)؟
- هل يوجد اختلاف في مستوى التوافق بين إمكانيات التعليم العالي ومتطلبات ضمان الجودة
باختلاف المؤسسة الجامعية؟

وقصد الحصول على إجابات عن هذه التساؤلات اتخذ الباحث الفرضيات التالية كانطلاقة له والتي

تمثلت في:

الفرضية العامة الأولى:

يوجد توافق بين إمكانيات التعليم العالي ومتطلبات ضمان الجودة بمستوى عالي من وجهة نظر أعضاء
خلايا ضمان الجودة.

الفرضية العامة الثانية:

يوجد توافق بين إمكانيات التعليم العالي ومتطلبات ضمان الجودة بمستوى عالي من وجهة نظر أعضاء
لجنة (CIAQES).

الفرضية الفرعية:

يوجد اختلاف في مستوى التوافق بين إمكانيات التعليم العالي ومتطلبات ضمان الجودة باختلاف المؤسسة الجامعية

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستعين بالاستبيان كأداة بحثية لجمع البيانات، وتم تطبيق هذه الأداة على عينة قوامها (105) فردا منهم مسؤولي خلايا ضمان الجودة: عشرة (10) أفراد، أعضاء خلايا ضمان الجودة (85) فردا أعضاء لجنة (CIAQES) 10 أفراد.

وقد خلصت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

- وجود توافق بين إمكانيات التعليم العالي في الجزائر ومتطلبات ضمان الجودة على المستوى المؤسساتي بمستوى متوسط من وجهة نظر أعضاء خلايا ضمان الجودة.
- وجود توافق بين إمكانيات التعليم العالي في الجزائر ومتطلبات ضمان الجودة على المستوى المؤسساتي بمستوى متوسط يميل إلى الانخفاض من وجهة نظر أعضاء لجنة (CIAQES).
- وجود اختلاف في مستوى التوافق بين إمكانيات التعليم العالي ومتطلبات ضمان الجودة باختلاف المؤسسة الجامعية.³³

لقد قمنا باختيار هذه الدراسة، دراسة سمير بن حسين كونها دراسة محلية (جزائرية) ولتطابقها مع المتغير التابع لموضوع دراستنا وهو جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

2-1-2: دراسة حرنان نجوى (2013-2014) بعنوان: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة

التعليم العالي-دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

تساؤلات الدراسة:

- ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي؟
- ما دور المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي في ظل التحولات الإدارية الحديثة؟

³³ سمير بن حسين: ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر-على المستوى المؤسساتي-الإمكانيات والمتطلبات، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د، في العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.

- ما هي الأساليب التي تستخدمها في تحسين جودة التعليم العالي لتقييم جودتها؟
- فيما تتمثل جوانب القوة وجوانب الضعف في نظام التعليم العالي في الجامعة من منظور مدخل تحسين الجودة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا تسهم إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي.

الفرضيات الفرعية:

1. لا تسهم إدارة المعرفة ومؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

2. لا تسهم إدارة المعرفة وجودة أعضاء هيئة التدريس.

3. لا تسهم إدارة المعرفة وجودة البرامج والمناهج التعليمية.

4. لا تسهم إدارة المعرفة وجودة الإدارة الجامعية.

5. لا تسهم إدارة المعرفة والجامعة والمجتمع.

وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي، وقامت باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات تساعد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، واختارت عينة مقدارها (187 أستاذ) من ثلاث جامعات جزائرية.

وقد نتج عن هذا التحليل المعمق للمعطيات غياب تطبيق فعلي لمعايير الجودة داخل المؤسسة الجامعية، ولتحقيق النقلة النوعية يجب التوجه نحو إدارة المعرفة من خلال تموين الكفاءات وتشجيع البحث العلمي، فتح تخصصات مرتبطة بسوق العمل.³⁴

وتتوافق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية كونها تحمل نفس المتغير التابع وهو جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية وما مدى تطبيق الجودة داخل المؤسسة الجامعية.

³⁴ حرنان نجوى: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بسكرة، 2014.

2-2 دراسة عربية:

2-2-1: دراسة وفاء عبد الفتاح ميلاد دوکالي (2007) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا. هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي بجامعة بنغازي بالاعتماد على خصائص أعضاء هيئة التدريس.

تساؤلات الدراسة:

- هل هناك علاقة بين الخصائص التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس (أفراد المعرف) وتحقيق ضمان الجودة في جامعة بنغازي؟
- هل هناك علاقة بين خصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (حوسبة المكتبات، إيصال الأنترنت إلى مكاتب أعضاء هيئة التدريس، توفير المستلزمات العلمية الحديثة، الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية تنويع المكتبة) وتحقيق ضمان الجودة في جامعة بنغازي؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس (أفراد المعرفة) وتحقيق ضمان الجودة في جامعة بنغازي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتحقيق ضمان الجودة في جامعة بنغازي.

وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، ثم اختيار عينة عشوائية من الأعضاء في هذه الجامعة بلغ حجمها (300) عضو من أصل (1348) عضوا.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: فيما يتعلق باختبار فرضية الدراسة حسب الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس وتحقيق ضمان جودة التعليم ظهر أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس وبين جودة التعليم في الجامعة.

ثانيا: فيما يتعلق باختبار فرضية الدراسة حسب خصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتحقيق ضمان جودة التعليم اتضح هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه للخصائص وتحقيق ضمان الجودة في الجامعة.³⁵

وقد قمنا باختيار هذه الدراسة لأنها تناولت موضوع جودة التعليم العالي وهو نفس المتغير الثاني في دراستنا التي تناولت الصراع التنظيمي وجودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية وهذه الدراسة هي تناولت نفس الموضوع في جامعة عربية.

2-3: دراسة أجنبية:

2-3-1: دراسة فروستيد و باكن (Bakken, Froesta 2004)

بعنوان: مشاركة الطلاب في تقييم جودة التعليم العالي في بلدان أوروبا الشمالية حيث هدفت إلى تبادل الخبرات والمعلومات حول مشاركة الطلاب في جودة التعليم العالي في خمسة من بلدان أوروبا الشمالية. الإسكندنافية (الدانمارك، فنلندا، ايسلندا، النرويج، والسويد) والتعرف على التجارب الناجحة في هذا المجال وإلى تحديد المشكلات الأساسية فيه كي تمون وكالات تأمين الجودة مزودة تزويدا جيدا لتكوير طرائق عملها .

واعتمدت الدراسة على التقارير الوطنية الصادرة عن كل واحدة من وكالات الاعتماد وتأمين الجودة في التعليم العالي في هذه البلدان التي تضمنت بنودا حول الإطار القانوني الذي يتضمن حقوق الطلاب في المشاركة في تقييم التعليم العالي، وحول مشاركة الطلاب في كل من التخطيط لعمليات التقييم وعمليات التقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية ولجان التقييم الخارجية وكتابة التقارير والزيارات الميدانية، ومتابعة عمليات التقييم. وتوصلت إلى أن هناك تقليدا عريقا في مشاركة الطلاب في تقييم أداء الجامعات في بلدان أوروبا الشمالية، بالإضافة إلى حقوق الطلاب في مشاركتهم في عملية تأمين الجودة وتقويمها منصوص منها في القوانين والتشريعات، ورأت ان التجارب الناجحة في هذا المجال هي انعكاس للنظرة الإيجابية لوكالات تأمين الجودة في التعليم العالي نحو مشاركة الطلاب في عمليات تقييم جودة

³⁵وفاء عبد الفتاح ميلاد دوکالي: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي ، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2007.

الجامعات في تلك البلدان رغم اختلافها، وقد فصلت الدراسة جوانب في مشاركة الطلاب في التخطيط لعملية التقويم.³⁶

³⁶باشيوة حسين: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال العليم العالي، أطروحة للحصول على درجة دكتوراه في الإدارة التربوية، منشورة، دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس (سطيف) ، 2016.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل الخلفية النظرية التي تضمنت المقاربة النظرية أي أهم النظريات التي تحدثت عن الصراع التنظيمي وجودة التعليم العالي فنجد نظرية ابن خلدون، كارل ماركس... الخ، وذلك أنه كان موضوع الصراع محل اهتمام العديد من المفكرين سابقا، كما تطرقنا إلى أهم الدراسات التي تناولت نفس الموضوع فهناك دراسات تناولت الصراع التنظيمي وأخرى جودة التعليم العالي وكانوا دراسات (جزائرية، عربية، أجنبية).

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

تمهيد

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي

ثالثاً: خصائص الصراع التنظيمي

رابعاً: أنواع الصراع التنظيمي

خامساً: مراحل الصراع التنظيمي

سادساً: المخرجات السلبية للصراع التنظيمي

سابعاً: المخرجات الإيجابية للصراع التنظيمي

ثامناً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الصراع والخلاف في حياة الإنسان وفي المؤسسات أمر لا مفر منه، وهو شامل لكل الخبرات الانسانية ومن الممكن حدوثه داخل الفرد نفسه حينما تتنازع رغبة تحقيق هدفين متعارضين، وذلك لاختلاف الشخصيات المتعاملة واختلاف طبيعة البشر، فالخلافات موجودة على جميع المستويات الادارية بين العاملين بعضهم البعض.

ويعد الصراع في المنظمات أحد أهم قوى التغيير وإذا لم تتم إدارته بكفاءة وفعالية فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة.

لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على الصراع التنظيمي من خلال: مفهومه، وأسباب الصراع التنظيمي، وخصائص الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه ومراحله، ثم الانتقال إلى المخرجات السلبية والإيجابية للصراع التنظيمي، وأخيرا تناولنا أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي:

لغة: يقصد بالصراع في اللغة الخصومة والمنافسة والنزاع والمشادة.³⁷

- يعرفه جابر طه عبد الرحيم ٢٠٠٩: الصراع في اللغة: " يقصد به النزاع أو التناقض أو الخلاف.³⁸

اصطلاحاً: لم يتفق العلماء على تحديد تعريف موحد للصراع التنظيمي وذلك لتباين مدارسهم، ولقد وردت عدة تعاريف منها:

- عرفه المهدي وهيبه: على أنه " ظاهرة طبيعية الحدوث في أي مؤسسة من المؤسسات التابعة للمجتمع، فقد تحدث بين فرد وآخر وبين فرد ومجموعة أو بين المجموعات داخل المؤسسة أو بين المؤسسات المختلفة، وشيء من الصراع، من التضارب بين أهداف الأفراد والجماعات، أو بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ككل.³⁹

- قد أشار المهدي وهيبه إلى أن الصراع ظاهرة طبيعية تحدث في كل مؤسسات المجتمع، ويحدث نتيجة مواقف تفاعلية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات ومن خلال ذلك يتم ادراك وجود مصالح وأهداف متعارضة.

- يعرفه خليل محمد حسن الشماع: " الصراع هو حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والاهداف بين الافراد والجماعات والمنظمات.⁴⁰

- يتبين من خلال تعريف خليل الشماع للصراع: أنه ينشأ داخل المنظمات، ومن أسبابه تعارض المصالح والأهداف المسطرة من قبل الجماعات والأفراد بسبب عدم التوازن هذا ما يجعل التفاعل سلبي داخل المنظمة.

³⁷ عبد الحميد لبصير: موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، مرجع سبق ذكره، ص220.

³⁸ عاطف جابر طه عبد الرحيم: السلوك التنظيمي، مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص210.

³⁹ المهدي وهيبه: استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية وعلم النفس، مجلد4، ص222.

⁴⁰ خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص296.

- عرفه لكرت: "على أنه نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة والتي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداء.⁴¹"
- من هنا نتوصل إلى أن أغلب الصراعات تحدث من عدم رضا الأطراف عن القرارات المتخذة وكذلك تناقض في المصالح بين مختلف الأطراف داخل بيئة العمل أو خارجها.

ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي:

ينشأ الصراع للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة، وفيما يلي موجز هذه الأسباب:

(1) الأسباب الشخصية للفرد:

وترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي، وأهمها:

- الشعور بالحق والضعيفة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمور.
- الاتصالات السيئة بين الفرد وبين الآخرين.
- العلاقات الشخصية غير الطيبة مع الآخرين.
- خصائص الفرد وصفاته.⁴²

تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين: أن التنظيم تجمع لأعداد كبيرة من الافراد مع درجات متفاوتة من الخلفية الثقافية والاجتماعية والتعليم، ومردده المستوى الاقتصادي والاجتماعي وهذا التفاوت يمكن أن يؤدي إلى ظهور بعض الصراعات التي تنعكس على التنظيم.⁴³

(2) الأسباب التنظيمية للصراع:

وترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع أهمها:

- المنافسة في الحصول على موارد تنصف بالندرة.

⁴¹ بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ص47.

⁴² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007، ص272.

⁴³ محمد حسن حمادات: الادارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص80.

- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.
 - اعتمادات الإدارات والأقسام الداخلية أو الجماعات على بعضها البعض، في إنجاز بعض الأعمال أو المهام.
- ومن الأسباب التي تقف وراء الصراع أيضا ما يلي:
- البيئة: ان بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمد على مصادر البيئة الخارجية، فكلما كانت المصادر شحيحة فإن الحاجة تزداد إلحاحا لمزيد من المهارات والمواقف والقوة لتأمين المنظمة لموارد البيئة.
 - توزيع النفوذ: ان اختلاف النفوذ يعتبر اساسا للصراع ما بين الإدارات خاصة عندما تكون علاقات العمل لا تتناسب مع النفوذ المدرك.
 - سوء الفهم.
 - تصادم الشخصيات.
 - اختلاف القيم.
 - اختلاف الطرق والأساليب.⁴⁴

ثالثا: خصائص الصراع التنظيمي:

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي:

- (1) ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- (2) يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- (3) يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.
- (4) يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع اما بالطرق السلمية أو القوة.

⁴⁴ محمد حسن حمادات، المرجع نفسه، ص، ص 77،78.

رابعاً: أنواع الصراع التنظيمي:

1) أنواع الصراع وفقاً لمستويات الصراع التنظيمي:

1-1 الصراع داخل الفرد نفسه:

ويحدث عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة تحتم عليه اختيار إحداها لأنه لا يستطيع تحقيقها معاً.

كما يحدث الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار من بين بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه ومعتقداته لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من:

- **صراع الهدف:** يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما.
- **صراع الدور:** لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي تقوم بها داخل المنظمة، وصراع الأدوار هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الامر وتسلسل الأوامر.

وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة، فالمنظمات التي فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالباً ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة.⁴⁵

1-2 صراع بين أفراد التنظيم:

يمثل هذا النمط ذلك الصراع الذي يقع بين الفرد وبين زملائه أو رؤسائه أو داخل المنظمة وهو عادة ما يأخذ شكلاً ظاهراً ملموساً يتراوح بين الاعتراض السلمي وبين استخدام القوة والعنف، والصراع بين أفراد التنظيم بهذا المعنى يختلف عن الصراع الذاتي الذي يكون مستتر ضمناً وغير محسوس خارجياً الذي يولد مجموعة من الضغوطات النفسية والتوتر لدى الفرد وتلعب المتغيرات المعرفية أو الإدراكية دوراً كبيراً في الصراع بين أفراد التنظيم حيث تحدد وعي الأطراف بالنزاع القائم بينهم كما تحدد أيضاً مشاعرهم اتجاه هذا النزاع فإدراك طرف الصراع بأن ثمة ضرراً أو خسارة قد لحقت به من جراء سلوك طرف آخر

⁴⁵ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص، ص366،367.

يحدد بدرجة كبيرة الموقف والسلوك الذي يبديه الطرف الأول اتجاه هذا الضرر المحقق أو المحتمل، معنى هذا أن إدراك العلاقة السببية من قبل الأطراف المتنازعة والسلوك أو موقف الأطراف الأخرى هو الذي يحدد مشاعر الصراع.⁴⁶

1-3 الصراع داخل المنظمة:

يمتد الصراع داخل المنظمة ليشمل مستويات من النزاع فهناك الصراع الذاتي والصراع بين أفراد التنظيم إلى جانب الصراع الذي يقع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية ومن ثمة فإن نتائجه وآثاره على جانب كبير من الأهمية حيث تشمل المنظمة بأكملها، فالصراع ضمن المنظمة هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما الصراع الأفقي والصراع الرأسي.

بالمنظمة باعتبارها نسقا اجتماعيا موجهها نحو تحقيق أهداف محددة فهي كذلك كيانا يتضمن عناصر تدعم توازنه وتكامله واستقراره لكي يتمكن من أداء وظائفه وعناصر أخرى تثير الصراع بين جماعاته المختلفة تلك الجماعات لديها مصالح واهتمامات متباينة إن لم تكن متعارضة فلكل جماعة أهدافها الخاصة التي تتمثل في الحصول على المزيد من الموارد والقوة والسلطة والنفوذ ويؤدي الصراع الذي ينشأ داخل المنظمة وظيفة هامة تتمثل في إحداث التغيير داخلها لكونها مكونة من مزيج من أبعاد بنائية وممارسات إدارية متغيرات اجتماعية لا تتمتع جميعها لحظة بالاستقرار.

1-4 الصراع بين المنظمات:

يشير الصراع بين المنظمات إلى النزاع الذي يحدث بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها عندما ينشب خلاف في الرأي أو تعارض في المصلحة، وينشأ الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات التي تزاحمها في النشاط ونفس العملاء وهناك أيضا ذلك الصراع الذي يمكن أن يحدث بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تعمل على اجتذاب وتوظيف عمال من مهارات نادرة نسبيا في سوق العمل.⁴⁷

⁴⁶معن محمود عياصرة، ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، مرجع سبق ذكره، ص35.

⁴⁷معن محمود عياصرة، المرجع نفسه، ص، ص 36،37.

أن الصراع بين المنظمة وبين المنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتنشط وتتطور وتحسن حالتها التي تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.⁴⁸

(2) أنواع الصراع التنظيمي وفقا لمصادره:

أشار روبينز أن هناك ثلاثة أنماط من الصراع على أساس مصادره هي:

1-2 صراع المهمات:

وهو صراع متعلق بمحتوى العمل وأهدافه ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد صراعا بناءا يؤثر إيجابيا في أداء العاملين.

2-2 صراع العلاقات:

هو صراع مستند إلى العلاقات بين الأفراد ويعد صراعا غير بناء بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والاختلاف في شخصية الأفراد.

2-3 صراع العمليات:

ويعزى إلى كيفية أداء سير العمل ويعد وجوده بالحد الأدنى صراعا وظيفيا مفيدا للأداء والإنتاجية.

2-4 الصراع الانفعالي:

يحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرهما وانفعالاتهما غير متطابقة أو غير منسجمة.

2-5 الصراع من أجل المصادر:

يحدث عندما تتصارع الأطراف من أجل مصادر نادرة سواء كانت هذه المصادر مادية ام معنوية كأن يتصارع أكثر من موظف على منصب واحد.

(3) أنواع الصراع وفقا لتنظيمه :

1-3 الصراع المنظم:

هو الصراع المخطط له والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف الموجودة يتم اللجوء

⁴⁸ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 374.

إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها ومثال على هذا النوع من الصراعات هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

3-2 الصراع غير المنظم:

وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فريدة للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل.⁴⁹

4) أنواع الصراع وفقا للتخطيط:

4-1 صراع مخطط أو استراتيجي:

هو صراع مقصود والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو للمجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لمواردها المنظمة.

4-2 الصراع غير المخطط:

وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.⁵⁰

5) أنواع الصراع وفقا لاتجاهاته:

5-1 الصراع التنظيمي الأفقي:

يحدث الصراع التنظيمي الأفقي بين أطراف تنتمي إلى جماعة واحدة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع على مستوى تنظيمي واحد ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الأخرى وترتبط فيما بينها بعلاقة أداة واعتماد مشترك من الأمثلة على هذا النوع من الصراعات الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس الوقت. فالرؤية المحدودة والاهتمام الجزئي الذي يكون لدى الأفراد، يخلق أحيانا صراعا بينهم يستبدل الأهداف الأساسية للمنظمات بالأهداف الفرعية التي يسعى إليها كل مركز من مراكز الأداء.

⁴⁹ العتيبي طارق موسى: الصراعات التنظيمية واساليب التعامل معها، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستر، السعودية، 2006، ص، ص، 32، 33.

⁵⁰ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 375.

5-2- الصراع التنظيمي الرأسي:

يقع الصراع الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة حين تختص ببعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ وتطبق فيها الصلاحيات التصرف المستقل ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار، كالصراع الذي قد ينشأ بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

(6) أنواع الصراع وفقا لآثاره :

يقسم الصراع وفقا لآثاره إلى إيجابي وصراع سلبي.⁵¹

خامسا: مراحل الصراع التنظيمي :

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل او سلاسل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع".⁵²

وهذه المراحل كالتالي:

(1) مرحلة الصراع الضمني (الخفي):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأقسام، وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني وغير معلن.

(2) مرحلة إدراك الصراع:

وفي هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دورا مهما في تغذية صور مدركات هذا الصراع.⁵³

⁵¹معن محمود عياصرة، ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، مرجع سبق ذكره، ص، ص 39، 38.

⁵²محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 375.

⁵³خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 300.

(3) مرحلة الشعور بالصراع :

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح ،حيث تتولد فيها اشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤيا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.⁵⁴

(4) مرحلة الصراع العلني :

يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوباً علنياً في الصراع ،اي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه ،وسبل مختلفة ،مثل العداوات والمساحات العلنية ،وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى من اللامبالاة ،أو الطاعة العمياء للأوامر ،أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.

(5) مرحلة ما بعد الصراع العلني :

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات ويحصل هنا أحد أمرين أولهما أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسياً ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالباً ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والأضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها ،وثانيهما وهو الأكثر احتمالاً ،حيث يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة ،ومحاولة تحقيق الرضا بينهما ،فإذا ما حصل ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتّم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسط الطول الإصلاحية غير الشاملة ،فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع ،ويعيد مجدها على وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى وهكذا ولا بد لإدارة المنظمة من اتباع انجح السبل لمعالجة الصراع والحيلولة دون الإضرار بها وأهدافها.⁵⁵

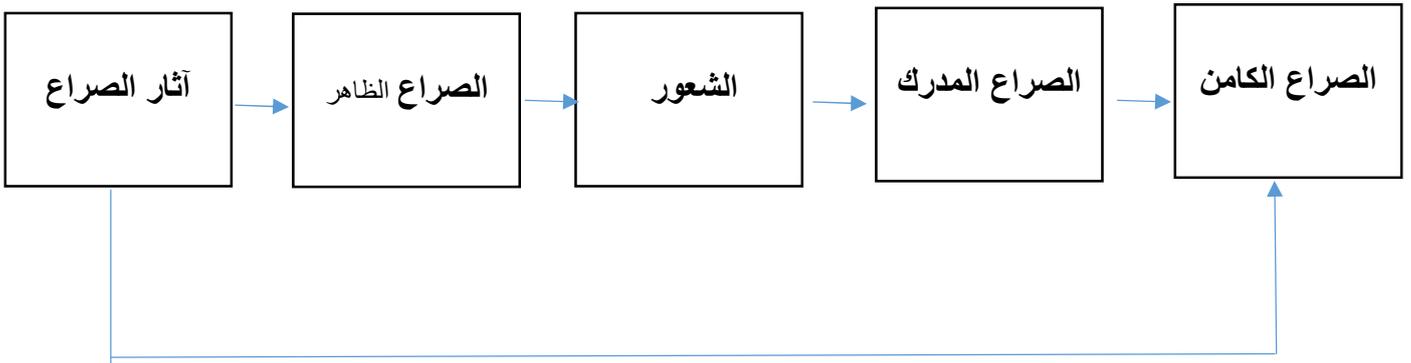
وقد أوضح "بوندي" "louis pindy" خمسة مراحل لحدوث الصراع نوضحها فيما يلي:

⁵⁴ زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011 ص120.

⁵⁵ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص، ص 301،300.

1. مرحلة الصراع الكامن.
2. مرحلة الصراع المدرك.
3. مرحلة الشعور بالصراع.
4. مرحلة الصراع الظاهر.
5. مرحلة آثار الصراع.

الشكل رقم (02): يوضح مراحل الصراع التنظيمي عند "بوندي"



المصدر: إبراهيم علي رابعة: إدارة الصراع و النزاع ، شبكة الالوكة، ص6

سادسا: المخرجات السلبية للصراع التنظيمي:

إن النظرة التقليدية للصراع ترى أنه أمر سلبي وضار حيث أنه يشتت الجهود ويستهلك قدرا كبيرا من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلا مما يتسبب في حالات العنف بين العمال، ويمكن إجمال هذه الآثار السلبية فيما يلي:⁵⁶

- انخفاض الإنتاجية والجمود في الأداء، ومن خلال تقليل جودة وكمية الإبداع نتيجة حالة الانفعال والتشويش والقلق الذي يسود المنظمة.

⁵⁶معن محمود عياصرة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص15.

- انعدام الثقة بين الإدارة والعمال وهذا ما يجعلهم يلجؤون إلى وسائل وأعمال انتقامية مضرّة للجميع، كإتلاف ادوات ومعدات العمل، وترويح الاشاعات.⁵⁷
- تكون له تأثيرات على الصحة الجسمية للأفراد نتيجة السلوكيات العدوانية التي قد تصدر عن بعض الأطراف.
- الصراع يزيد من التوتر والاضطرابات النفسية مما يؤدي إلى الإحباط، وضعف الثقة بالنفس، انخفاض الروح المعنوية ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين نتيجة السلوكيات السلبية.
- يعيق العمل التعاوني ويحطم الروابط بين الأفراد والجماعات، ما يجعل الأطراف ترفض تبادل المعلومات المتوفرة والتي تعتبر أساس العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة، ما يعيق الخلافات والفروق السلبية بين الأطراف.
- إضافة إلى أن الصراع يخفض من مستويات رضا الأفراد داخل المنظمة هذا ما يدفع بهم إلى اللامبالاة والأخطاء الكثيرة وإضاعة الوقت.⁵⁸

سابعاً: المخرجات الإيجابية للصراع التنظيمي:

- يعترف أصحاب الفكر الاداري بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون إن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة، ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:⁵⁹
- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد، ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- قد يؤدي الصراع في حالة التعامل والانسجام بين الأفراد، حيث يتعرفون على بعضهم البعض أثناء الصراع، مما يجعلهم يدخلون في علاقات تعاونية تسمح لهم بالتقارب وتذليل نقاط الاختلاف والتباين في الإدراكات.⁶⁰

⁵⁷ محمود سليمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص380.

⁵⁸ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر - الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص201.

⁵⁹ زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سبق ذكره ص123.

⁶⁰ واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص56.

- يساعد على معرفة وتقييم البدائل أمام متخذ القرار.
- يوطد أواصر الصداقة.
- يقضي على الرتابة والمال.
- هو وسيلة للتعلم والنضج.
- هو بداية للتغيير والتطوير.
- يولد افكار جديدة.
- يوضح وجهات النظر المختلفة.⁶¹

ثامنا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

في حالة حدوث الصراع الحاد تلجأ الإدارة إلى استخدام أحد الاستراتيجيات أو الأساليب التالية:

- (1) **الانسحاب:** وهو أن يترك المدير بعض واجبات العمل لفترة قصيرة، كأن يقوم بتأجيل الاجابة على مذكرة او الغياب عن حضور اجتماع معين، وعلى الرغم من سلبية استخدام هذا الاسلوب إلا أنه يستخدم في حالة كون مشكلة الصراع ضئيلة ولا تحتاج الى وقت كبير، او كون المدير لا يتمتع بشخصية او حضور كبير يؤدي الى حدوث تغيير في الموقف، او ان هناك من يستطيع وضع حلول في حالة غياب المدير مثل أحد المرؤوسين.
- (2) **التهدئة:** وهو تدخل الادارة وعلى رأسها المدير، عن طريق اتباع استراتيجية سلوكية تتمثل في ان الصراع سوف يتلاشى تدريجيا، مع الدعوة الى ضرورة التعاون بين الاطراف وتقدير عواقب هذا الصراع على المنظمة الادارية.
- (3) **حلول الوسط:** اي ان المدير يختار بديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة اي طرف وذلك من خلال المفاوضات.⁶²
- (4) **الاجبار:** وهو لجوء الادارة لاستخدام القوة القانونية في حل النزاع بين الاطراف الا ان هذا الاسلوب لا يفضل استخدامه في كل الحالات بل في حالات ومواقف طارئة.
- (5) **المواجهة:** الاعتراف وصراحة بوجود صراع تنظيمي ومن ثم لجوء الادارة لاستخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول الى حلول تكون مقبولة لدى الاطراف.

⁶¹ ماهر أحمد: ابن مهارتك وتدريب كيف تسيطر على صراعات العمل، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص112.

⁶² موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص94.

- (6) بالإضافة الى هذه الاستراتيجيات يوجد:
- التفاوض: محاولة معرفة اسباب الصراع بالعمل.
 - استخدام اسلوب الادارة في العلاقات الانسانية بدلا من استخدام المنهج البيروقراطي.
 - تدخل الرئيس الاعلى بصورة مباشرة.
 - محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية.
 - استخدام انظمة اتصالات فعالة باتجاهات مختلفة.⁶³

⁶³ موسى اللوزي، المرجع نفسه، ص94.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم الصراع التنظيمي وأهم النقاط الأساسية المتعلقة بالصراع أسبابه، خصائصه، أنواعه، مراحله، بالإضافة الى الآثار السلبية والايجابية الناجمة عنه وكذا أساليب ادارته. والصراع والنزاع في اي مؤسسة يعتبر أمرا طبيعيا على مختلف مستوياته وأشكاله ويمكن أن يكون الصراع وسيلة للنجاح إذا ما استطعنا إدارته بطريقة ايجابية.

الفصل الرابع: جودة التعليم العالي

تمهيد

أولاً: مفهوم جودة التعليم العالي

ثانياً: أهداف جودة التعليم العالي

ثالثاً: دوافع الاهتمام بجودة التعليم العالي

رابعاً: أبعاد جودة التعليم العالي

خامساً: فوائد جودة التعليم العالي

سادساً: معايير جودة التعليم العالي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة من أهم ميادين الحياة التي تستأثر موضوع الجودة فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة، وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي بصفة خاصة والنمو المجتمعي بصفة عامة، ولهذا تعد جودة التعليم العالي عامل رئيسي في التنافس وقياس التقدم بين الدول من الناحية الاجتماعية، والاقتصادية، لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على جودة التعليم العالي وذلك من خلال عدة نقاط والتي تتمثل في:

مفهوم جودة التعليم العالي، وأهداف جودة التعليم العالي، ودوافع الاهتمام بجودة التعليم العالي، وأبعاد جودة التعليم العالي، وفوائد جودة التعليم العالي، وأخيرا معايير جودة التعليم العالي.

أولاً: مفهوم جودة التعليم العالي:

- يعرفها احمد ابو فارة على انها: "مجموعة من الخصائص والصفات الاجمالية التي ينبغي ان تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسة العالية، واعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق اهدافه واهداف المشتغلين واهداف المجتمع التنموية."⁶⁴
- لقد اشار ابو فارة الى ان جودة التعليم هي: مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي، حيث يكون هذا المنتج قادر على تلبية متطلبات الطالب وتأهيله وتزويده بالمعرفة، وذلك لبلوغ الطالب لمستوى خريج جامعي.
- تعرفها الأكاديمية البريطانية انها: "مدى نجاح الفرص التعليمية المتاحة امام الطلاب في مساعدتهم على تحقيق الدرجات المنشودة، والعمل على ضمان توفير التدريس المناسب والفعال والمساندة والتقييم والفرص التعليمية الملائمة والفعالة."⁶⁵
- من خلال تعريف الاكاديمية البريطانية فان جودة التعليم العالي: عملية ذات طابع عملي تطبيقي مخطط بصفة دائمة ومستمرة، من اجل تحقيق التميز وذلك من خلال عمليات فحص للبرامج الاكاديمية ومؤسسات التعليم العالي.
- تعرفها مليكة عرعور ان مفهوم جودة التعليم العالي يشير الى: "القدرة على التوفيق بين مخرجات التعليم وسوق العمل، حيث تكمن توفيق وتوازن تلك القدرة في المجهودات المادية وغير المادية التي تبذلها المؤسسة الجامعية لتطوير العملية التعليمية."⁶⁶
- حسب تعريف مليكة عرعور فان جودة التعليم العالي هي: تلك العملية الاكاديمية المتوافقة مع رسالة العملية التعليمية التي تم تحديدها، لتلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة.

⁶⁴ يوسف احمد ابو فارة: واقع تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلد 2، 2006، ص151.

⁶⁵ عبد القادر صبري هالة: جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الاكاديمي-تجربة التعليم الجامعي الخاص في الاردن- المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 2، العدد 4، 2009، ص152.

⁶⁶ مليكة عرعور: الجودة في التعليم العالي الجزائري (دراسة تحليلية مبنية على معالجة وثيقة) ، بجامعة بسكرة، الجزائر، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 06، جوان 2013، ص186.

- ان مفهومها وفقا لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم، الذي اقيم في باريس من شهر أكتوبر 1998 الذي ينص على " جودة التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي ان يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، هيئة التدريس، الطلاب المباني والمرافق، توفير الخدمات للمجتمع المحلي، تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا ".⁶⁷

ثانيا: أهداف جودة التعليم العالي:

- التأكيد على أن الجودة واتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري وواجب وطني تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة والحالية.
- المحافظة على مستوى الأداء لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال المتابعة الميدانية المستمرة، وابداء التوجيهات اللازمة بروح من المسؤولية كلما دعت الحاجة.
- فتح قنوات الاتصال والتواصل بين مؤسسة التعليم العالي والجهات الرسمية والمجتمعية، والتعاون مع الشركات التي تعنى بالنظام التعليمي لتحديث برامجها وتطويرها.
- حل المشاكل التدريسية ميدانيا وبالطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها.
- ترسيخ مفاهيم الجودة تحت شعارات لا بديل عن الصحة خير من العلاج، والتعلم مدى الحياة من اجل تحقيق التقدم النوعي في العملية التدريسية، وذلك بتفعيل كافة الانظمة المعمول بها في مؤسسة التعليم العالي دون استثناء بما يحقق رغبات الطلبة من جهة والمجتمع من جهة اخرى.
- تنمية روح التعاون والعمل الجماعي للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة.⁶⁸

ثالثا: دوافع الاهتمام بجودة التعليم العالي:

تعود اسباب الاهتمام بها الى ما يلي:

⁶⁷قمري زينة، بوفامة عمر: أهمية الجودة في التعليم العالي، الملتقى الدولي حول رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي، أيام 20-21 نوفمبر 2010، جامعة سكيكدة، ص 96.

⁶⁸نذير غانية، يونس زين، احمد نصير: آليات ومداخل تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي _عرض للتجربة البريطانية كنموذج رائد_ الملتقى الدولي حول "الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الانتظارات والرهانات يومي 29 و30 أبريل 2018، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالم، ص 5.

- اتساع سوق العمل وازدياد احتياجاته المتغيرة باستمرار التخصصات الجديدة والمتنوعة، الامر الذي استدعى الى توفير التدريب المستمر في مجالات مهنية وتكنولوجية وادارية حديثة، يترتب على مؤسسات التعليم العالي تحديث اساليبها وانشطتها وبرامجها التعليمية.
- الانفجار العلمي المتواصل الذي ادى الى تطور وتنوع التخصصات الاكاديمية، وظهور تخصصات فرعية جديدة نتيجة التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وانسجامها الكامل مع وظائف التعليم العالي واحتياجاته.
- الزيادة في فرص التعليم الاساسي والثانوي الامر الذي ادى الى الضغط من اسفل ووصول اعداد متزايدة من الطلبة الى مرحلة التعليم العالي.
- زيادة الطلب المجتمعي المستمر للتعليم العالي بأشكاله المختلفة والمتطورة.
- وجود المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة بين المؤسسات التعليمية.
- ايجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيم الجودة مما ادى الى الحاجة لتحقيق أداء عال في العملية التعليمية.⁶⁹

رابعا: أبعاد جودة التعليم العالي:

- هناك اختلاف بين العلماء الاداريين حول ابعاد الجودة، كل حسب رأيه لكن عندما نتطرق الى ابعاد جودة التعليم العالي فإن المنظمة التعليمية تسعى الى تحقيق التميز في خدماتها التعليمية، ويتم تحديد ابعاد الجودة في التعليم العالي فيما يلي:
- الكفاية(الجدارة): يشير هذا البعد الى ان الطالب يتجه للمنظمات التعليمية التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة، والتي تتميز عن المنظمات التعليمية الاخرى في طرح وتقديم خدماتها التعليمية، ان الجامعة كمؤسسة تعليمية تستطيع ان تحقق هذا البعد وتعزز من خلال توفير المهارات والهيئات

⁶⁹حرنان نجوى: مساهمة ادارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي- دراسة عينة من الجامعات الجزائرية- اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013/2014 ص، ص 26،27.

الأكاديمية والإدارية التي تجعل الجامعة قادرة على توفير وتقديم خدماتها التعليمية المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة.⁷⁰

- الاعتمادية: ينبغي ان تقدم مؤسسة التعليم العالي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات، ان هذه الخدمات يجب ان توفر بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات، ان تحقيق اعتمادية الخدمات التعليمية ينعكس في فاعليتها بصورة خاصة وفي الأداء الجامعي بصورة عامة.

- المجاملة (التعامل): ينبغي ان يسود في المنظمة التعليمية جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الاسس الاخلاقية والتنظيمية والمهنية والتي تحفظ للإداري والتدريسي مكانته واحترام وهيبته، ان تحقيق هذا البعد يتطلب درجة عالية من الولاء لدى الطالب والتدريسي والإداري وللمؤسسة التعليمية حيث يحسن هذا الولاء من السلوكيات بحيث تعكس سمعة الجامعة ومكانتها.

- الاستجابة: يركز هذا البعد على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المؤسسات التعليمية، وهذا يتطلب من المؤسسات التعليمية المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات ولتحقيق الاستجابة الكافية ينبغي ان توفر الكادر المادي والكادر الإداري الكافي، مع توفير جميع المستلزمات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف.⁷¹

- الامان: نعني به غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة، ويستخدم هذا المؤشر للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة وفي من يقدمها، وحتى توفر مؤسسة التعليم العالي الخدمة التعليمية للطالب في جو آمن يخلو من المخاطر، فانه ينبغي عليها ان تخصص قوة أمن خاصة بمؤسسة التعليم العالي، تشكلها الإدارة لتوفير جوانب الأمان المختلفة، إضافة الى اعتماد برنامج صحي متكامل يوفر للطلبة أطباء وصيديات وسيارات إسعاف مع توفير تأمين صحي وخدمات بريد.⁷²

⁷⁰ يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 53.

⁷¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع نفسه، ص 53.

⁷² صليحة رقاد: تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2014، ص، ص 40، 41.

خامسا: فوائد جودة التعليم العالي:

ان أهمية جودة التعليم العالي تظهر من خلال ما يمكن ان يحققه من فوائد عند تطبيقه لمعايير ضمان الجودة، والتي أوردها الطراونة، (2010) ابرزها فيما يلي:

- التطوير المستمر لرسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها: بما ان معايير ضمان الجودة لا تقف عند مستوى معين فهي دائمة التطور والتغير ما يفرض على مؤسسات التعليم العالي ان تلحق بركبها، لأن تطبيق معايير ضمان الجودة يمكنها من مراجعة دائمة لرسالاتها واهدافها واستراتيجياتها مما يجعلها متجددة تواكب المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها العولمة واقتصاديات المعرفة، وتحقق متطلبات التنمية الشاملة.

- الاستثمار الامثل للموارد المالية والبشرية: ان الفائدة من تطبيق معايير ضمان الجودة يؤدي الى استغلال موارد المؤسسات بشكل صحيح لأن معظم مؤسسات التعليم العالي تعاني من مشاكل التسيير المالي والبشري (هدر الطاقات البشرية، العجز المالي والاستغلال المالي في غير محله).
- تحقيق الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم العالي: تؤثر جودة التعليم العالي بشكل مباشر في المجتمع من خلال مدخلاتها ومخرجاتها (الطلبة) كالقيام بالأبحاث العلمية وتقديم الاستشارات العملية، ومساعدة متخذي القرار، والمساهمة في اقتراح حلول للمشكلات البيئية، التكنولوجية، الصناعية الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية

- لكي تحقق مؤسسات التعليم العالي الميزة الاجتماعية لابد من ان تتعدى رسالتها الى محيطها الخارجي (المجتمع)

- تطوير مهارات العاملين في مجال التعليم: تشترط المؤسسات التعليمية على العاملين ان تكون لديهم مستويات عالية من الكفاءة المهنية، وتدريب، واستخدام أمثل لتقنيات المعلوماتية وتوفر مهارات قيادية مما ينعكس على أداء وانتاجية العمل ويسهم في تطوير التنمية بأبعادها المختلفة.⁷³

⁷³ شناف خديجة و بلخيري مراد: معايير ضمان جودة التعليم العالي - عرض لبعض النماذج العالمية - مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة حمة لخضر، الوادي، العدد 24، ديسمبر، 2016، ص، ص 7،8.

سادسا: معايير جودة التعليم العالي:

لقد أكد الزهراني على تعدد معايير الجودة في مجال التعليم العالي، ومن أهمها تلك المعايير التي ركز عليها الغافري (2004) لتشمل:

- معايير جودة عضو هيئة التدريس: يتمثل معيار الجودة هنا في تأهيل الأساتذة عمليا وسلوكيا وثقافيا ليتمكن من إثراء العملية وفق العملية التعليمية، ويجب الأخذ بعين الاعتبار حجم الهيئة التدريسية وكفائتهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع واحترامهم للمتعلمين (الطلبة).
- معيار جودة الطالب: تأهيل الطلبة علميا واجتماعيا وثقافيا ليتمكن استيعاب دقائق المعرفة، مع مراعاة نسبة عدد الطلبة ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات المقدمة له ودافعتهم واستعداداتهم للتعلم.
- معايير جودة المناهج الدراسية: تقوم على اساس ان الطالب هو محور العملية التعليمية، تمكن جودة المناهج من مساعدة الطالب على توجيه ذاته في دراساته وبحوثه، وتكوين شخصيته وتدعيم اتجاهاتهم او تغييرها وخلق مهارات جديدة لإثراء مهاراتهم وتحصيلهم الدراسي، ويتمثل قياس جودة المناهج في مستواها ومحتواها واسلوبها وطريقتها وامكانية تعبيرها عن الواقع، وتتماشى مع المتغيرات التكنولوجية والتطورات المعرفية.
- معايير جودة البرامج التعليمية: يجب ان تتميز بالبرامج الشمولية والتكامل والعمق، والمرونة لتستوعب التطورات السريعة الحاصلة اليوم في جميع المجالات، والغاء الطرق التقليدية في التعلم كالتلقين وحشو أذهان الطلبة بالمعلومات والعمل على جعل الحصص الدراسية اكثر اثارة وحماسة وجعل المتعلم هو محور العملية التعليمية، واشراكه في تقديم الدروس لتحفيزه على البحث عن المعلومات.
- معايير جودة طرق التدريس: وهي ضرورة تحقيق التكامل في عملية التدريس النظري والتطبيقي وربطها بالواقع (المشاكل البيئية) ليتمكن الطالب من استيعابها وفهمها وتطبيقها في تجارب حياته.
- معيار جودة تقويم الطلاب: على الاساتذة ان يتوعوا في استخدام اساليب تقويم اداء الطلبة، مع التزام الموضوعية، الشفافية والعدالة والتدريب المستمر على التقويم والالتزام بالتنوع في اختيار الاساليب واختيار الاسلوب الافضل الذي يحدد المستوى الحقيقي للطلاب وقياس مخرجات التعلم، كوضع نظام فعال لتقويم أدائهم.

- معيار جودة العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع: يجب ان تكون المؤسسة التعليمية متفاعلة مع المجتمع بجميع قطاعاته الانتاجية والخدماتية، وتلبي حاجاته وقادرة على حل مشاكله، وذلك بوضع تخصصات تخدم سوق العمل.⁷⁴
- معيار جودة الامكانيات المادية: يقوم على توفير المباني وقاعات ومدرجات والتجهيزات وقدرته على تحقيق الاهداف ومدى استفادة الطلبة من بنوك المعلومات والمكاتب وفضاء الأنترنيت، لان ذلك يؤثر على جودة التعليم من حيث تنفيذ الخطط التي تم وضعها، والبرامج التي تم اعدادها.
- معيار جودة تقييم الأداء: يتحقق من خلال تقييم كل المعايير السابقة لضمان جودة التعليم وتحقيق التقدم والتميز.⁷⁵

⁷⁴ شناف خديجة وبلخيري مراد، المرجع نفسه، ص، ص 5 6.

⁷⁵ شناف خديجة، المرجع نفسه، ص 6.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم جودة التعليم العالي وأهم النقاط المتعلقة بها كالأهداف ودوافع الاهتمام بجودة التعليم العالي، بالإضافة إلى أبعاد وفوائد جودة التعليم العالي، وأخيرا معايير جودة التعليم العالي.

وبعد عرض مختلف هذه العناصر يمكن الخروج بنظرة استراتيجية أنه يمكن تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وذلك باعتماد مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لمعايير واضحة لضمان الجودة فيها.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: فروض الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: منهج الدراسة

سادساً: ادوات جمع البيانات

سابعاً: اساليب معالجة البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تعرضنا للجانب التمهيدي والنظري للدراسة الذي يعتبر اطار مرجعي مساعد للدراسة الميدانية، تناول هذا الفصل الرابع المعنون اهم الأسس والخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في دراستنا، انطلاقا من المنهج المستخدم، ثم مجالات الدراسة والأدوات والمصادر التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات النظرية وكذلك الميدانية، مع التطرق لمجتمع الدراسة والتعرف عليه والعينة المنتقاة التي تعتبر النموذج المثالي لمجتمع البحث.

أولاً: مجالات الدراسة:

(1) المجال الجغرافي (المكاني):

يقصد به المكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية، وقد أجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- والتي أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 362/12 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433، الموافق 08 اكتوبر سنة 2012، المعدل والمتمم، والمتضمن انشاء جامعة جيجل.

وبناء على القرار الوزاري رقم 215 المؤرخ في 24 مارس 2013 المتمم بقرار 919 المؤرخ في 26 نوفمبر 2013، وتتضمن كلية العلوم الانسانية والاجتماعية الاقسام التالية:

- قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية .
- قسم التعليم الاساسي للعلوم الانسانية .
- قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا.
- قسم الاعلام والاتصال.
- قسم علم الاجتماع.
- قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

(2) المجال البشري:

يقصد به مجتمع البحث الذي حدده واختاره الباحث لإجراء بحثه واخذ عينة منه لجمع المعطيات والبيانات، وذلك بهدف اختبار الفروض التي وضعها لدراسته والتأكد منها. وينحصر هذا المجال لهذه الدراسة في موظفي واساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة تاسوست جيجل، والمقدر عددهم الاجمالي 165 موظف واستاذ موزعين في مصالحهم كالتالي:

موظفين اداريين: تضم 64موظف(ة).

اساتذة: تضم 101استاذ (ة).

3) المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها دراستنا هذه بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، وقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022/2021، بعد اخذ الموافقة على الموضوع بدأنا بجمع المادة العلمية وجمع المراجع المتعلقة بالصراع التنظيمي وجودة التعليم العالي وكان ذلك من نهاية شهر جانفي الى غاية نهاية شهر أفريل 2022.

وقد تم الشروع في الدراسة الميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية من بداية شهر أفريل 2022 الى غاية شهر ماي 2022 عبر مراحل وهي كالتالي:

المرحلة الاولى: كانت هذه المرحلة بعد حصولنا على الموافقة من رئيس قسم علم الاجتماع، وحصولنا على طلب التسهيلات لدخول واجراء العمل داخل المؤسسة.

المرحلة الثانية: لقد قمنا بزيارة المؤسسة يوم 11 أفريل 2022 وذلك للحصول على المعلومات اللازمة حول المجال الجغرافي والبشري لإجراء الدراسة الميدانية، وايضا حصولنا على الوثائق اللازمة بالإضافة الى التعرف على الميدان وبعض المصالح داخل المؤسسة، وبعض العاملين في المؤسسة وذلك من اجل تحديد عينة البحث.

المرحلة الثالثة: قمنا بتوزيع الاستمارة النهائية في يومي 9 و11 ماي 2022، وذلك بعد اعدادها وضبطها مع الاستاذة المشرفة، وقد تم استرجاعها في نفس اليوم.

المرحلة الرابعة: بعد استرجاعنا للاستمارات انتقلنا الى اخر مرحلة وهي تفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص نتائج الدراسة حتى تم اخراجها بشكلها النهائي.

ثانيا: فروض الدراسة:

تعرف الفرضية بأنها: "عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، وتخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية، وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث بمعنى أن الفرضية هي حل لإشكالية كونت مشكل".⁷⁶

⁷⁶ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2008، ص145.

وانطلاقاً من هذا التعريف والاشكالية والتساؤلات المطروحة حول موضوع الدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية كالتالي:

- يؤدي الصراع التنظيمي إلى عدم تجسيد جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية. والتي تدرج تحتها ثلاث فرضيات فرعية تدور حول الجوانب الرئيسية لموضوع الدراسة:
- تعارض الاهداف بين مختلف الاطراف واللاتجانس الفكري لجودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.
- غياب العدالة في توزيع الموارد يعرقل جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.
- انسداد قنوات الاتصال يضعف جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

يعرفه موريس أنجرس بأنه: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي"⁷⁷ وفي دراستنا يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من أساتذة وإداريين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحي تاسوست-جيجل.

رابعاً: عينة الدراسة:

ركزنا عند اختيارنا لعينة البحث على تطبيق العينة العشوائية الطبقية، وهي التي يقوم الباحث في هذا النموذج من العينات بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقاً للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم يختار وحدات عينات البحث اختياراً عشوائياً من كل مجموعة⁷⁸

⁷⁷ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات نهجية (ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، مصطفى ماضي)، دارالقصبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص211.

⁷⁸ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002، ص77.

لقد اخترنا العينة العشوائية الطبقية رغبة منا في تمثيل جميع أساتذة وإداريين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث قمنا بتصنيف مجتمع البحث إلى طبقتين (طبقة الاساتذة، وطبقة الإداريين)، حيث قمنا بسحب 16 موظف من أصل 64 موظف، وسحبنا 26 استاذ من أصل 101 أستاذ أي بنسبة تمثيلية تقدر بـ 25%. وكان مجموع العينة الكلي يقدر بـ (165). وتحسب كمايلي:

$$\begin{array}{l} 100\% \longrightarrow 165 \\ 25 \longrightarrow \text{س} \end{array}$$

أي س: $100 = (165 \times 25) / 100 = 42$ ومنه توجد 42 مفردة.

خامسا: المنهج المستخدم:

إن اختيار منهج البحث يعتبر من أهم المراحل في عملية البحث العلمي، إذ نجد كيفية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة، حيث يقال في هذا الشأن أن المنهج في العلوم الاجتماعية هو "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة البحث بغرض الكشف عن حقائق الموضوع وجوهره، وهو الطريقة التي تحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق".⁷⁹

وانطلاقاً من دراستنا الراهنة التي تهتم بدراسة الصراعات التنظيمية وجود التعليم العالي في الجامعة الجزائرية، ارتأينا اختيار وتبنيال منهج الوصفي منها للدراسة، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهر كما هي عليه في الحاضر ثم التحليل والتفسيرها لاستخلاصها، ووضع مؤشرات وتتبعها مستقبلياً، كما أنه يحظ بمكانة قيمة في الأبحاث الاجتماعية لثمة العديد من المشكلات التي تنتظمية.

سادسا: أدوات جمع البيانات:

تستند الدراسات العلمية على مجموعة من الأدوات التي تعتبر أساس في عملية البحث العلمي، التي تنقل البحث من المشاكل ومتغيرات غامضة ومشوهة إلى حقائق واضحة ومثبتة، فهي تستهدف عينات الدراسة للوصول إلى تفسير لبعض النقاط والعقبات التي تواجههم فيما يخص الدراسة.⁸⁰، فنجد الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

⁷⁹ - محمد شفيق: البحث العلمي والخطوات المنهجية في إعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 76.

⁸⁰ <https://www.Alno5ba.com> نظر الى الموقع يوم 2022/05/10 على الساعة 10:30.

(1) الملاحظة:

تعتبر الملاحظة وسيلة هامة لجمع البيانات، فاستخدمت الماضي، كما تستخدم في الحاضر لأهميتها في الدراسة والبحث فهي أساس كل بحث علمي، والمادة الأولية لجمع المعلومات. فالملاحظة إذن "هي استخدام البصر والحس في إدراك حقيقة ما، وتستهدف الملاحظة عدم الاكتفاء في جمع المادة العلمية بالحقائق والظواهر السطحية والمعاني الأولية، وإنما الغرض منها هو الوصول إلى المعاني البعيدة العميقة للأفكار والجزئيات مما ساعد الباحث على تنمية مواهبه".⁸¹

وبناء عليه فقد تم الاستعانة بالملاحظة أثناء توزيع الاستمارة من أجل التعرف على عينة البحث ومراقبة سلوك الأفراد أثناء ملئهم لاستمارة البحث، وأيضا ملاحظات أخرى:

- حسن الاستقبال تواضع كافة الموظفين.
- تحلي بالانضباط، أي احترام مواقيت دخول والخروج
- لاحظنا مدى علاقة العمال ببعضهم البعض أثناء أدائهم لوظائفهم وعلاقتهم بالإدارة.
- وجود نوع من التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين.
- وجود عدد كبير من الموظفين الإداريين وذلك لتسهيل عملية التنسيق بين مختلف الأطراف الفاعلة.
- هناك تنوع في المستوى التعليمي (ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه)
- التعرف على المصالح والهيكل والأقسام بالإضافة إلى تركيبة البشرية.

(2) الاستمارة:

وتسمى أيضا بالاستقصاء، وهي إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين⁸²

وعليه لقد اقتضت الضرورة البحثية وطبيعة الدراسة الاعتماد على أداة الاستمارة والتي تم صياغة أسئلتها انطلاقا من مشكلة الدراسة، تم إعداد استمارة بحث موجهة لأساتذة وإداريين كلية العلوم الإنسانية

⁸¹ احسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ط2، 1982، ص53.

⁸² مباركة خمقاني: أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، العدد: 9، جوان 2017، ص45.

والاجتماعية للمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية، تضمنت استمارة الدراسة الحالية في شكلها النهائي أربعة محاور أساسية تمثلت في (25) سؤال، هذه المحاور هي كالتالي :

المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية

الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة)

بمجموع (06) أسئلة، [06-01].

المحور الثاني: إعاقاة تعارض الأهداف بين الأطراف و اللاتجانس الفكري لجودة التعليم العالي في

الجامعة الجزائرية ، وتضمن.(06) أسئلة،[07-12].

المحور الثالث: يعرقل غياب العدالة في توزيع الموارد جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية، وتضمن

(06) أسئلة، [13-18].

المحور الرابع: يضعف انسداد قنوات الاتصال جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية، وتضمن (07)

أسئلة،[19-25].

سابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

(1) أسلوب التفسير الكمي:

هو أسلوب يهدف إلى تكميم المعلومات والبيانات المتوصل إليها من خلال استمارة البحث، وترتيبها في جداول ثم تحويلها إلى أرقام ونسب مئوية ذات دلالات يمكن قراءتها سوسبيولوجيا.

(2) أسلوب التحليل الكيفي:

وهو الأسلوب الذي يهدف إلى تحليل البيانات وتفسيرها، وربط ذلك بما ورد في الإطار النظري للدراسة، بغرض التأكد من فرضيات الدراسة ومعرفة صدقها الإمبريقي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة، بدءاً بتحديد مجالاتها الثلاث (المكانية، الزمانية، البشرية)، وكذلك عرض فرضيات الدراسة، كما تم توضيح مجتمع الدراسة الأصلي، وتحديد عينة الدراسة المختارة وهي الطريقة عشوائية طبقية ، إضافة إلى تبيان نوع المنهج المعتمد عليه في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي والذي يعتبر ملائماً لها، وكذا توضيح أهم الأدوات التي تم الاعتماد عليها وهي الملاحظة، والاستمارة التي تضمنت (25) سؤال، وأخيراً عرض الأساليب المعتمدة في تحليل المعطيات وهي أسلوب التفسير الكمي، وأسلوب التحليل الكيفي.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

تمهيد

أولاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الشخصية

ثانياً: عرض وتفسير وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى

ثالثاً: عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الثانية

رابعاً: عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة

تمهيد:

بعد تحديد الاجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من مجالات البحث الزمانية والبشرية، وكذلك تحديد خصائص المجتمع المدروس وطبيعة العينة المأخوذة منه، اضافة الى تحديد الادوات المنهجية المستقلة في جمع البيانات والمعطيات الميدانية سيتم في هذا الفصل الانتقال الى القراءة السوسولوجية لأرقام الجدول، بتحليلها وتفسيرها حسب وقع الدراسة وما تم الاشارة اليه في الجانب النظري وذلك وفق اجراءات علمية، وقد تم تقسيم هذا الفصل الى أربعة محاور:

المحور الاول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: اعاقه تعارض الاهداف بين مختلف الاطراف و اللاتجانس الفكري لجودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

المحور الثالث: عرقلة غياب العدالة في توزيع موارد جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

المحور الرابع: يضعف انسداد قنوات الاتصال جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

أولاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الشخصية

المحور الاول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة%
ذكر	24	57,14%
انثى	18	42,85%
المجموع	42	100%

يتضح من الجدول رقم(01) ان نسبة افراد العينة من الذكور اكبر من نسبة الافراد من الاناث، حيث تقدر الاولى (ذكور) ب: 57,14% بينما تمثل الثانية (اناث) نسبة 42,85% من اجمالي افراد العينة، وهي نسبة متقاربة.

وهذا يعود الى طبيعة العمل الاداري والذي يتناسب مع كلا الجنسين ويرجع ذلك ايضا الى الانفتاح الثقافي والتطور العلمي الذي صاحبه مساواة الرجل والمرأة وزيادة العنصر النسوي في الادارة الجزائرية وخروج المرأة للعمل.

الجدول رقم(02): يوضح توزيع افراد العينة حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة%
25سنة فأقل	00	00%
30-26سنة	03	7,14%
40-31سنة	26	61,90%
50-41سنة	09	21,42%
51سنة فأكثر	04	9,52%
المجموع	42	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (02) ان اغلب الفئات دون سن الاربعين، حيث نلاحظ ان الفئة العمرية من (31 الى 40سنة) تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تقدر ب: 61,90%، ثم تليها الفئة العمرية من (41 الى 50سنة) بنسبة 21,42%، بينما تمثل الفئة العمرية (51سنة فأكثر) نسبة 9,52%، في حين تمثل الفئة العمرية من (26 الى 30سنة) أضعف نسبة مقارنة مع النسب السابقة ب: 7,14%.

الفصل السادس عرض وتفسير وتحليل البيانات

ومنه فان المؤسسة مجال الدراسة تعتمد وبشكل كبير على توظيف الطاقات الشابة وهذا مؤشر ايجابي في الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في استغلال روح وحيوية الشباب، فهي تعتبر مؤسسة شابة من ناحية الموارد البشرية.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة%
أعزب/عزباء	19	45,23%
متزوج (ة)	23	54,76%
مطلق (ة)	00	00%
أرمل (ة)	00	00%
المجموع	42	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (03) ان نسبة الموظفين المتزوجين أكثر من العازبين حيث تقدر نسبتهم بـ: 54,76% مقابل نسبة 45,23% أقروا انهم عزاب.

من خلال المعطيات نلاحظ ان اكبر نسبة من الموظفين ميدان الدراسة تمثل فئة المتزوجين

الجدول رقم (04): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة%
ليسانس	08	19,04%
ماستر	08	19,04%
ماجستير	06	14,28%
دكتوراه	20	47,61%
المجموع	42	100%

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ ان هناك تنوع في المستوى التعليمي للموظفين في المؤسسة، حيث نجد أعلى نسبة تخص ذوي مستوى الدكتوراه بنسبة 47,61%، يليها ذوي مستوى الماستر والليسانس بنسبة 19,04%، ثم اخيرا يأتي ذوي مستوى الماجستير بنسبة 14,28%.

ومعنى هذا ان المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للمستوى التعليمي لكون اغلب الموظفين في مناصب تحتاج الى مستوى عال من التعليم وعليه نجد ان المستوى التعليمي للمبحوثين تفرضه طبيعة العمل بها.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرارات	النسبة %
موظف اداري (ة)	14	33,33%
أستاذ	22	52,38%
أستاذ وإداري	06	14,28%
المجموع	42	100%

نلاحظ من الجدول رقم (05) ان اغلب المبحوثين أساتذة بنسبة 52,38% وذلك راجع لاختيارنا بطريقة عشوائية لعينة بحثنا اي قمنا بالعينة عشوائية، وايضا تعود زيادة هذه النسبة لكون طبيعة مهام المؤسسة وهي الجامعة وهذا ما يتطلب وجود قاعدة تضم عدد كبير من الاساتذة، وفي المقابل نجد نسبة الموظفين الاداريين تقدر بـ: 33,33% من اجمالي المبحوثين.

وذلك يعود لظاهرة التضخم الاداري الذي تعرفه اغلب المؤسسات الجزائرية في كل القطاعات وخاصة التعليمية منها، واخيرا تأتي فئة أساتذة واداريين بنسبة 14,28%.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	07	16,67%
5-10 سنوات	17	40,47%
11-15 سنوات	12	28,57%
16 سنة فما فوق	06	14,28%
المجموع	42	100%

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ان نسبة 40,47% من مفردات العينة مدة خدمتهم من (5الى10سنوات)، تليها نسبة 28,57% من الافراد الذين تقدر مدة خدمتهم من (11الى

15سنة)، فيما قدرت نسبة الموظفين الذين مدة عملهم (أقل من 5سنوات) بـ: 16,67% وبالرجوع الى المدة (16سنة فما فوق) نجد نسبتهم تقدر بـ: 14,28%.

وذلك لقيام الإدارة بتعويض الموظفين والاساتذة الذين احيلوا على التقاعد بإتمامهم سنوات الخدمة، وايضا الذين تركوا المؤسسة لأسباب اخرى.

ثانيا: عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الاولى:

المحور الثاني: اعاقا تعارض الاهداف بين مختلف الاطراف واللاتجانس الفكري لجودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع افراد العينة حسب ما إذا كانت مختلف الاطراف توافق على الاهداف العامة التي تم تحديدها، وفي حال الاجابة ب: لا مارد فعلها.

النسبة %	التكرارات	في حال الاجابة بلا ما هو رد فعلها			الاحتمالات
		النسبة %	التكرارات	الفئات	
%16,67	07	%42,85	03	المواجهة وطرح رؤى جديدة	لا
		%14,28	01	لا تخدم السياسة العامة للجامعة	
		%42,85	03	لا شيء	
%78,57	33	/	/	/	نعم
%4,76	02	/	/	/	لا شيء
%100	42	%100	/	/	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ ان نسبة 78,57% والتي تمثلها 33 مفردة من افراد العينة الذين اجابوا أنهم موافقين على الأهداف التي تحدها الادارة، في حين قدرت نسبة الموظفين الذين اجابوا بأنهم غير موافقين على الأهداف التي تحدها الادارة ب: 16,67% التي تمثلها 07 مفردات وهي نسبة منخفضة، اذا تمثل نسبة 42,85% منها الأفراد الذين صرحوا بأنهم يلجؤون للمواجهة وطرح رؤى جديدة تعود بالفائدة على الطلبة والجامعة، ونفس النسبة اجابوا أنهم لا يفعلوا شيء، في حين تمثل نسبة 14,85% الأفراد الذين صرحوا أن الاهداف التي يتم وضعها لا تخدم السياسة العامة للجامعة، في حين نجد نسبة 4,76% تمثل أفراد العينة الذين رفضوا الاجابة.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه ان الاستراتيجيات العامة للإدارة تتوافق مع اهداف الاطراف الفاعلة وتخدم المصلحة العامة لهم.

الفصل السادس عرض وتفسير وتحليل البيانات

الجدول رقم (08): يوضح توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان الاختلاف في طريقة انجاز العمل يخفض من الروح المعنوية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	27	64,30%
لا	15	35,70%
المجموع	42	100%

تشير الارقام الاحصائية في الجدول اعلاه ان نسبة 64,30% التي تمثلها 27 مفردة من افراد العينة اجابوا ان الاختلاف في طريقة انجاز العمل تخفض من الروح المعنوية، في حين تمثل نسبة 35,70% التي تقابلها 15 مفردة اجابت بان الاختلاف في طريقة انجاز العمل لا يخفض من الروح المعنوية. ذلك ان روح الفريق وسيادة التعاون والانسجام والتفاهم يرفع من الروح المعنوية للموظفين في انجازهم لمهامهم.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع افراد العينة حسب ما إذا كان التوافق في الاهداف شرط للعمل كفريق واحد.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	35	83,33%
لا	07	16,67%
المجموع	42	100%

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ ان نسبة 83,33% تقابل 35 مفردة اجابوا ان التوافق في الاهداف شرط للعمل كفريق واحد، في حين نجد نسبة 16,67% تقابلها 07 مفردات أقروا ان التوافق في الاهداف ليس شرط للعمل كفريق واحد.

ذلك ان التوافق في الاهداف من العمليات الضرورية في التنظيم، حيث انه مهم للموظفين والادارة في آن واحد هذا ما يخلق التعاون فيما بينهم.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع افراد العينة حسب ما اذا كانت توجد علاقة تكامل بين مختلف الاطراف في الجامعة.

الفصل السادس عرض وتفسير وتحليل البيانات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	12	28,57%
لا	30	71,42%
المجموع	42	100%

تشير الأرقام الاحصائية في الجدول اعلاه ان نسبة 71,42% والتي تقابلها 30 مفردة اجابوا بانه لا توجد علاقة تكامل بين مختلف الاطراف في الجامعة، في حين نجد نسبة 28,57% اجابوا بانه توجد علاقة تكامل بين مختلف الاطراف في الجامعة.

ذلك ان التكامل يؤدي الى ظهور العمل الجماعي في المؤسسة، وسيادة الانسجام والتفاهم بين مختلف الاطراف الفاعلة في الجامعة.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان يتم اجراء دورات تدريسية تهدف لتحقيق تجانس فكري، وفي حال الاجابة ب: نعم هل يتم عرضها ومناقشتها.

الاحتمالات	في حال الاجابة بنعم هل يتم عرضها ومناقشتها			النسبة %
	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	
نعم	نعم	02	66,67%	7,14%
	لا	01	33,33%	
لا	/	/	/	92,85%
المجموع	/	03	100%	100%

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ ان نسبة 92,85% والتي تقابلها 39 مفردة اجابوا بانه لا يتم اجراء دورات تدريسية تهدف لتحقيق تجانس فكري في حين نجد نسبة 7,14% والتي تقابلها 03 مفردات اجابوا بانه هناك دورات تدريسية يتم اجراءها تهدف لتحقيق تجانس فكري.

نلاحظ ان هناك نسب متفاوتة حيث نجد المؤسسة لا تقوم بإجراء دورات تدريسية لمختلف الاطراف وهذا ما يؤدي الى حدوث نزاع وصراع بين مختلف الاطراف بسبب اختلاف طبيعتهم وتنشئتهم.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان يتم استخدام حلقات الجودة لتقريب وجهات النظر بين مختلف الاطراف.

الفصل السادس عرض وتفسير وتحليل البيانات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	06	14,28%
لا	35	83,33%
لاشيء	01	2,38%
المجموع	42	100%

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ ان نسبة 83,33% تقابلها 35 مفردة اجابوا انه لا يتم استخدام حلقات الجودة لتقريب وجهات النظر بين مختلف الاطراف، في حين نجد نسبة 14,28% تقابلها 06 مفردات صرحوا انه يتم استخدام حلقات الجودة لتقريب وجهات النظر بين مختلف الاطراف، ونجد نسبة 2,38% تقابلها مفردة واحدة لم تجيب ولم تصرح بشيء.

ذلك ان المؤسسة لا تهتم بالانسجام والتفاهم اللذان يساهمان في بناء واستقرار المؤسسة.

ثالثا: عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية:

المحور الثالث: عرقلة غياب العدالة في توزيع موارد جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية:

الجدول رقم (13): يوضح توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان غياب العدالة في توزيع الموارد يحول دون استقطاب أساتذة وإداريين متميزين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	38	90,47%
لا	04	9,52%
المجموع	42	100%

تشير الارقام الاحصائية في الجدول اعلاه ان نسبة 90,47% تقابلها 38 مفردة من عينة الدراسة اجابوا ان غياب العدالة في توزيع الموارد يحول دون استقطاب أساتذة وإداريين متميزين، في حين نجد نسبة 9,52% تقابلها 04 مفردات من عينة الدراسة اجابوا ان غياب العدالة في توزيع الموارد لا يحول دون استقطاب أساتذة وإداريين متميزين، حيث ان المؤسسة الجزائرية أثناء عملية التوظيف تقوم بالاختيار على اساس المؤهلات العلمية.

ذلك ان المؤسسة تعتمد أثناء توظيفها لمختلف الاطارات على اختبار المؤهل العلمي للمترشح من اجل انتقاء افضل الافراد من جهة وتطبيق الشفافية في التوظيف من جهة اخرى.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان يوجد مقارنة الرضا الوظيفي مع جامعات اخرى.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	16	38,10%
لا	25	59,52%
لاشيء	01	2,38%
المجموع	42	100%

تشير الارقام الاحصائية في الجدول اعلاه ان نسبة 59,52% والتي تقابلها 25 مفردة من عينة الدراسة اجابوا انه لا توجد مقارنة الرضا الوظيفي مع الجامعات الاخرى، في حين نجد ان نسبة 38,10% والتي تقابلها 16 مفردة اجابوا انه يوجد مقارنة للرضا الوظيفي مع الجامعات الاخرى، في حين ان نسبة 2,38% تقابلها مفردة واحدة لم تجيب واكتفت بالصمت.

ذلك ان ادارة الجامعة لا تهتم بالرضا الوظيفي للموظفين وهذا ما يؤدي الى نقص الاداء وغياب الاستقرار في المؤسسة.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان سبق وتقدمت بشكوى بسبب عدم حصولها على حقوقها، وفي حال الاجابة ب:نعم هل تم انصافها، وفي حال الاجابة ب: لا ما هو رد فعلها.

الاحتمالات	في حال الاجابة بنعم هل تم انصافها			النسبة %
	الفئات	التكرارات	النسبة %	
نعم	نعم	07	35%	47,61
	لا	12	60%	
	أحيانا	01	05%	
لا	في حال الاجابة بلا ما هو رد فعلها			52,38%
	الفئات	التكرارات	النسبة %	
	عدم الرضا	03	13,63%	
	لا أقدم شكوى	02	9,09%	
	لم يصادفني مشكل	02	9,09%	
احتجاج شفوي	01	4,54%		

الفصل السادس عرض وتفسير وتحليل البيانات

		4,54%	01	الجامعة لا تهتم بالحقوق تركز على الواجبات فقط	
		59,09%	13	لا شيء	
المجموع	42	100%	/	/	100%

تشير الأرقام الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 52,38% وتقابلها 22 مفردة من عينة الدراسة أجابوا أنه لم يسبق لهم أن تقدموا بشكوى بسبب عدم حصولهم على حقوقهم، حيث نجد نسبة 59,09% أجابوا أنهم لا يفعلوا شيء، في حين نجد نسبة 13,63% أجابوا بعدم الرضا، ونجد نسبة 9,09% أجابوا بأنه لم يصادفهم مشكل يستدعي تقديم شكوى، في حين نجد نسبة 4,54% أجابوا بأنهم يقدموا شكوى باحتجاج شفوي فقط وأن الجامعة لا تهتم بالحقوق وتركز على الواجبات فقط، ونجد نسبة 47,61% والتي تقابلها 20 مفردة صرحوا أنهم يقدموا شكوى بسبب عدم حصولهم على حقوقهم، في حين 60% صرحوا بأنه لم يتم انصافهم و35% صرحوا أنه تم انصافهم في حال تقديمهم للشكوى.

ذلك أن تقديم الشكوى في حال عدم حصولهم على الحقوق فإن هذا يؤدي إلى خلق التشاور والحوار مع الإدارة والموظفين لمناقشة مشاكلهم مما يجعل الديمقراطية تسود على مختلف القرارات فيما بينهم.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت تخصص إدارة الجامعة ميزانية لتحقيق جودة التعليم العالي، وفي حال الإجابة بـ: نعم هل هي كافية.

الاحتمالات	إذا كانت الإجابة بنعم هل هي كافية			التكرارات	النسبة %
	الفئات	التكرارات	النسبة %		
نعم	نعم	02	8,70%	23	54,76%
	لا	11	47,82%		
	أحيانا	05	21,73%		
	لا أدري	02	8,70%		
	محايد	01	4,34%		
	لا شيء	02	8,70%		
	لا	/	/		
لا أدري	/	/	03	7,14%	

الفصل السادس عرض وتفسير وتحليل البيانات

نوعا ما	/	/	/	01	2,38%
المجموع	/	/	100%	42	100%

من خلال الأرقام الإحصائية في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 54,76% أجابوا أنه إدارة الجامعة تخصص ميزانية لتحقيق جودة التعليم العالي، حيث أن نسبة 47,82% قالوا أنها غير كافية في حين أن نسبة 21,73% أجابوا بـ أحيانا، ونجد نسبة 8,70% صرحوا بأنها كافية، والبعض منهم صرحوا أنهم لا يدرون، وآخرون لم يجيبوا في حين نجد نسبة 4,3% أجابوا بأنهم محايدون، ونجد نسبة 35,71% تقابلها 15 مفردة صرحوا أن إدارة الجامعة لا تخصص ميزانية لتحقيق جودة التعليم العالي، في حين نجد نسبة 7,14% أجابوا بـ لا أدري، ونسبة 2,38% أجابوا بـ نوعا ما.

ومعنى هذا أن الجامعة توفر ميزانية مخصصة لتحقيق الجودة في مختلف هياكلها وهذا ما يحفز الموظفين على إنجاز عملهم.

الجدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان يستفيد الجميع من التدريب.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	09	21,42%
لا	33	78,57%
المجموع	42	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 78,57% تقابلها 33 مفردة صرحوا أنه لا يستفيد الجميع من التدريب، في حين نجد نسبة 21,42% تقابلها 09 مفردات من عينة الدراسة صرحوا أنه يستفيد الجميع من التدريب.

حيث نجد أن المؤسسة لا تقدم فرص للتدريب والتكوين وذلك بسبب غياب المؤطرين وغياب برامج معدة لذلك.

الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تمنح الأولوية للخبرة الأكاديمية والإدارية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	22	52,38%
لا	20	47,61%
المجموع	42	100%

من خلال الارقام الاحصائية في الجدول اعلاه نجد نسبة 52,38% والتي تقابلها 22 مفردة من عينة الدراسة اجابوا بانه يتم اعطاء الاولوية للخبرة الاكاديمية والادارية، في حين نجد نسبة 47,61% والتي تقابلها 20 مفردة صرحوا انه لا يتم اعطاء الاولوية للخبرة الاكاديمية والادارية

حيث نجد انها نسب متقاربة بمعنى ان المؤسسة تقوم بتوظيف ذوي المؤهلات العلمية، ونجد ان المؤسسات الجزائرية اغلب اطاراتها حاملة لمؤهلات علمية.

رابعاً: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة:

المحور الرابع: يضعف انسداد قنوات الاتصال جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية:

الجدول رقم (19): يوضح توزيع افراد العينة حسب ما اذا كانت ادارة الجامعة تمتلك آليات ووسائل اتصال فعالة لاتخاذ القرار، وفي حال الاجابة بلا ما هو تأثير ذلك على مؤسستك.

النسبة %	التكرارات	في حال الاجابة بلا ما هو تأثير ذلك على المؤسسة			الاحتمالات
		النسبة %	التكرارات	الفئات	
52,38%	22	54,54%	12	تعطيل المصالح وعرقلة سير العمل	لا
		22,72%	05	تأثير سلبي على كل القرارات	
		9,09%	02	ضعف التواصل بين الأطراف الفاعلة	
		13,63%	03	لا شيء	
47,61%	20	/	/	/	نعم
100%	42	100%	/	/	المجموع

من خلال الارقام الاحصائية في الجدول رقم (19) نلاحظ ان 22 مفردة من عينة الدراسة تقدر نسبتها بـ: 52,38% اجابوا ان ادارة الجامعة لا تمتلك آليات ووسائل اتصال فعالة لاتخاذ القرار، حيث نجد نسبة 54,54% صرحوا انها تؤثر بذلك على المصالح وتعرقل سير العمل، ونجد نسبة 22,72% اجابوا انها تأثر تأثير سلبي على كل القرارات، وفي حين نجد نسبة 13,63% لم يجيبوا بشيء ونجد نسبة 9,09%

الفصل السادس عرض وتفسير وتحليل البيانات

صرحوا بانها تضعف التواصل بين مختلف الاطراف الفاعلة في الجامعة، وفي حين نجد نسبة 47,61% تقابلها 20 مفردة اجابوا ان ادارة الجامعة تمتلك آليات ووسائل اتصال فعالة لاتخاذ القرار .

ومعنى ذلك ان ادارة الجامعة لا تمنح اهمية لتحقيق الجودة في مختلف هياكلها ونقص الآليات والوسائل اللازمة يؤدي بالمؤسسة الى عدم بلوغها لأهدافها.

الجدول رقم (20): يوضح توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان يوجد اهتمام بتطبيق عمليات وانشطة جودة التعليم العالي في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	16	38,10%
لا	25	59,52%
نوعا ما	01	2,38%
المجموع	42	100%

من خلال الارقام الاحصائية في الجدول اعلاه نجد ان 25 مفردة من عينة الدراسة تقدر نسبتهم بـ: 59,52% اجابوا انه لا يوجد اهتمام بتطبيق عمليات وانشطة جودة التعليم العالي، في حين نجد نسبة 38,09% والتي تقابلها 16 مفردة صرحوا انه يوجد اهتمام بتطبيق عمليات وانشطة جودة التعليم العالي، في حين نجد نسبة 2,38%.

ذلك ان المؤسسة لا تهتم بعمليات الجودة ما يضعف عملية استقرارها واستقرار الموظفين بها لنقص التواصل والتفاهم بينهم.

الجدول رقم (21): يوضح توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان يوجد اهتمام ببناء علاقات اجتماعية جيدة بين مختلف الاطراف، وفي حال الاجابة بـ: لا ما هو تأثير ذلك على المؤسسة.

الاحتمالات	في حال الاجابة بلا ما هو تأثير ذلك على المؤسسة		
	النسبة %	التكرارات	الفئات
لا	59,52%	25	خلق تكتلات قسمت الجامعة الى أطراف متصارعة
			ضعف العلاقات وبالتالي ضعف الاداء
			تأثير سلبي على المؤسسة

الفصل السادس عرض وتفسير وتحليل البيانات

		12	03	لا شيء	
%40,47	17	/	/	/	نعم
%100	42	%100	/	/	المجموع

من خلال الجدول رقم (21) نجد ان 25 مفردة من عينة الدراسة تقابلها نسبة تقدر بـ: 59,52% صرحوا انه لا يوجد اهتمام ببناء علاقات اجتماعية جيدة بين مختلف الاطراف، وذلك نسبة 36% اجابوا انه يؤثر ذلك تأثير سلبي على المؤسسة ونسبة 32% يضعف العلاقات وبالتالي ضعف الاداء، في حين 20% اجابوا ان ذلك يخلق تكتلات قسمت الجامعة الى اطراف متصارعة ونجد 12% لم يجيبوا، في حين نجد نسبة 40,47% التي تقابلها 17 مفردة اجابوا انه يوجد اهتمام ببناء علاقات بين مختلف الاطراف. ذلك ان المؤسسة لا تقوم بمراعاة فكرة التعاون ببناء علاقات اجتماعية بين مختلف الاطراف، هذا ما يؤدي الى حدوث صراعات ونزاعات بالمؤسسة وكذا عدم القدرة على تحقيق الاهداف المسطرة.

الجدول رقم (22): يوضح توزيع افراد العينة حسب ما اذا كان يتم مناقشة القرارات معهم قبل اتخاذها.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	09	21,42%
لا	32	73,80%
أحيانا	02	4,76%
المجموع	42	100%

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ ان 31 مفردة من عينة الدراسة صرحت انه لا يتم مناقشة القرارات معهم وذلك بنسبة قدرت بـ: 73,80%، في حين نجد نسبة 21,42% صرحوا انه يتم مناقشة القرارات معهم، ونجد نسبة 4,76% صرحوا بانه احيانا يتم مناقشتها.

ذلك ان المؤسسة قائمة على عدم الاستماع والتشاور ولا تكون هناك تشاركية بين القائد والموظفين في صنع القرارات.

الجدول رقم (23): يوضح توزيع افراد العينة حسب كيفية اتخاذ القرار في الجامعة وفي حال الاجابة بأخرى تم ذكرها.

الاحتمالات	في حال الاجابة بأخرى تذكر			النسبة %
	الفئات	التكرارات	النسبة%	
أخرى	المركزية في اتخاذ القرار	02	33,33%	14,28%
	حسب نوع القرار	03	50%	
	الأستاذ ليس لديه فكرة	01	16,67%	
		06		

الفصل السادس عرض وتفسير وتحليل البيانات

بشكل عشوائي	/	/	/	17	%40,47
بناء على حقائق	/	/	/	17	%40,47
لا شيء	/	/	/	02	%4,76
المجموع	/	/	%100	42	%100

من خلال الأرقام الاحصائية نلاحظ ان عملية اتخاذ القرار في الجامعة يتم بشكل عشوائي احيانا وبناءا على حقائق في احيان اخرى وذلك بنسبة متشابهة تقدر بـ: %40,47، في حين نجد ان نسبة %14,28 صرحوا انه هناك طرق اخرى حيث نجد نسبة %50 اجابوا انها تكون حسب نوع القرار المتخذ، ونجد نسبة %16,67 اجابوا ان الاستاذ ليس لديه فكرة على عملية اتخاذ القرارات في الجامعة، في حين نجد نسبة %4,76 تمثل الذين لم يجيبوا على السؤال المطروح.

وذلك ان المشاركة في اتخاذ القرار من العمليات الضرورية التي يتطلب وجودها والعمل بها في المؤسسة من اجل تحقيق اهدافها وتحقيق الجودة في مختلف هياكلها.

الجدول رقم (24): يوضح توزيع افراد العينة حسب رأيها عن نتائج انسداد قنوات الاتصال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
غياب التحسين المستمر للأداء	41	%41,41
عدم التزام إدارة الجامعة بتطوير المناهج والمعايير	32	%32,32
غياب الدعم من قبل إدارة الجامعة بخصوص إدارة الجودة الشاملة	36	%36,36
المجموع	99	%100

من خلال الأرقام الاحصائية في الجدول اعلاه نلاحظ ان %41,41 والتي تقابلها 41 مفردة من عينة الدراسة صرحوا ان انسداد قنوات الاتصال في المؤسسة يحدث نتيجة غياب التحسين المستمر للأداء في حين صرح %36,36 والتي تقابلها 36 مفردة من عينة الدراسة انه انسداد قنوات الاتصال بسبب غياب الدعم من قبل ادارة الجامعة بخصوص ادارة الجودة الشاملة ونجد نسبة %32,32 والتي تقابلها %36

الفصل السادس عرض وتفسير وتحليل البيانات

من مفردات عينة الدراسة صرحوا ان عدم التزام ادارة الجامعة بتطوير المناهج والمعايير ينتج عنه انسداد قنوات الاتصال.

وذلك ان انسداد قنوات الاتصال يحدث لعدة اسباب ولعل ابرزها نقص وغياب الدعم المستمر للأداء الذي يساهم بدوره في ضعف اداء مختلف الاطراف الفاعلة في الجامعة.

الجدول رقم (25): يوضح توزيع افراد العينة حسب رأيها حول أسباب الصراع في المؤسسة.

الفئات	التكرارات	النسبة%
الكل يبحث عن مصلحته	11	16,67%
تعارض الأهداف	05	7,57%
وجود خلل في الاتصال	05	7,57%
العجز في التسيير وضعف عملية الضبط	09	13,63%
الصراع على السلطة والمناصب	13	19,70%
عدم الاشتراك في اتخاذ القرار	04	6,06%
نقص الامكانيات المادية	03	4,54%
اهمال الجانب العلمي على حساب المادي	04	6,06%
ضعف المستوى الاخلاقي وغياب الشفافية	04	6,06%
لا شيء	08	12,12%
المجموع	66	100%

من خلال المعطيات الاحصائية في الجدول اعلاه نلاحظ ان اسباب الصراع متعددة ومتنوعة في الجامعة محل الدراسة، حيث نجد هناك من صرحوا ان الصراع يكون على السلطة والمناصب بنسبة قدرت بـ: 19,70%، ونجد من صرحوا بان الكل يبحث عن مصلحته وذلك بنسبة 16,67%، في حين نجد نسبة 13,63% اجابوا ان العجز في التسيير وضعف عملية الضبط من اسباب الصراع في المؤسسة، ونجد نسبة 12,12% اكتفوا بالصمت ولم يجيبوا، في حين نجد نسبة 7,57% صرحوا بوجود خلل في الاتصال، وتعارض الاهداف، ونجد نسبة 6,06% اجابوا ان من اسباب الصراع ضعف المستوى

الاخلاقي وغياب الشفافية واهمال الجانب العلمي على حساب المادي، وكذا عدم الاشتراك في اتخاذ القرار، ونجد نسبة 4,54% اجابوا ان من اسباب الصراع نقص الامكانيات المادية.

وذلك ان الصراع في المؤسسة ينشأ لعدة اسباب ولعل ابرزها الصراع على السلطة والمناصب ويرجع سبب هذا الى اختلاف الخلفيات والعقليات أيضاً الاختلاف في التنشئة الاجتماعية للموظفين.

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

رابعاً: التوصيات والاقتراحات

تمهيد:

بعد عملية تحليل الدراسة الكمي والكيفي ننتقل الى النتائج العامة كخلاصة لما توصلنا إليه في دراستنا الميدانية، من خلال فرضيات الدراسة ومن خلال ما تم رصده في تحليل الجداول نثبت او ننفي الفرضيات التي تم وضعها، ثم نجيب عن التساؤل الرئيسي للدراسة ككل.

أولاً: تحليل النتائج في ضوء فروض الدراسة

(1) مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بالفرضية الأولى والتي مفادها ان: "عاقبة تعارض الاهداف بين مختلف الاطراف واللاتجانس الفكري لجودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية" يتضح ان:

- اغلبية المبحوثين يوافقون على الاهداف العامة التي تحددها الادارة وذلك بنسبة 78,57%.
- أكد 64,30% ان الاختلاف في طريقة انجاز العمل يخفض من الروح المعنوية في حين 35,70% صرحوا انه الاختلاف في طريقة انجاز العمل والمهام لا يخفض الروح المعنوية للموظفين.
- صرح 83,33% من افراد العينة ان التوافق في الاهداف شرط للعمل كفريق واحد.
- أكد 71,42% من المبحوثين انه لا توجد علاقة تكامل بين مختلف الاطراف في الجامعة.
- اغلبية افراد العينة صرحوا انه لا يتم اجراء دورات تدريبية تهدف لتحقيق تجانس فكري وهذا بنسبة 92,85%.
- أكد اغلبية المبحوثين على انه لا يتم استخدام حلقات الجودة لتقريب وجهات النظر بين مختلف الاطراف وذلك بنسبة 83,33%.

يتبين لنا من خلال مناقشة نتائج الفرضية الأولى والمتوصل اليها بعد عملية تفريغ البيانات ان الفرضية الأولى والتي مفادها: عاقبة تعارض الاهداف بين مختلف الاطراف و اللاتجانس الفكري لجودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية، قد تحققت.

(2) مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالمحور الثالث الخاص بالفرضية الثانية والتي مفادها ان: "عرقلة غياب العدالة في توزيع الموارد جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية" يتضح ان:

- صرح اغلبية المبحوثين بنسبة 90,47% ان غياب العدالة في توزيع الموارد يحول دون استقطاب أساتذة واداريين متميزين.
- أكد 59,52% من افراد عينة البحث انه لا توجد مقارنة للرضا الوظيفي مع جامعات اخرى في، حين صرحوا 38,10% منهم بان توجد مقارنة للرضا الوظيفي مع جامعات اخرى.
- تبين ان 52,38% من افراد عينة البحث لم يسبق لهم وان تقدموا بشكوى بسبب عدم حصولهم على حقوقهم، في حين نجد ان 47,61% منهم صرحوا انهم قاموا بتقديم شكوى بسبب عدم حصولهم على حقوقهم.
- اكد 54,76% من المبحوثين ان ادارة الجامعة تخصص ميزانية لتحقيق جودة التعليم العالي، واكد 35,71% منهم ان ادارة الجامعة لا تخصص ميزانية لتحقيق جودة التعليم العالي.
- 78,57% من افراد العينة يقرون انه لا يستفيد جميع الموظفين من التدريب.
- اكد 52,38% من افراد العينة انه تعطى الاولوية للخبرة الاكاديمية والادارية واكد 47,61% منهم انه لا تعطى الاولوية للخبرة الاكاديمية والادارية في التوظيف.

يمكن القول من خلال النتائج المتوصل اليها من تحليل البيانات وعرضها ان الفرضية الثانية والتي مفادها: عرقلة غياب العدالة في توزيع الموارد يحول دون استقطاب أساتذة واداريين متميزين، قد تحققت.

(3) مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

- من خلال المعالجة الاحصائية للبيانات المتعلقة بالمحور الرابع الخاص بالفرضية الثالثة والتي مفادها انه: " يضعف انسداد قنوات الاتصال جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية " يتضح ان:
- 52,38% من افراد العينة اقروا ان ادارة الجامعة لا تمتلك آليات ووسائل اتصال فعالة لاتخاذ القرار في حين اقر 47,61% منهم انه تمتلك ادارة الجامعة آليات ووسائل اتصال فعالة لاتخاذ القرار.
 - اكد 59,52% من المبحوثين انه لا يوجد اهتمام بتطبيق عمليات وانشطة جودة التعليم العالي في الجامعة، في حين 38,09% منهم اكدوا انه يوجد اهتمام بتطبيق عمليات وانشطة جودة التعليم العالي.

- 59,52% من افراد عينة الدراسة صرحوا انه لا يوجد اهتمام ببناء علاقات اجتماعية جيدة بين مختلف الاطراف، وصرح 40,47% بانه يوجد اهتمام ببناء علاقات اجتماعية جيدة بين مختلف الاطراف.

- اغلبية المبحوثين صرحوا انه لا يتم مناقشة القرارات معهم وذلك بنسبة 73,80%.

- 40,47% من افراد عينة البحث اكدوا انه يتم اتخاذ القرار في الجامعة بشكل عشوائي أحيانا وبناءً على حقائق في احيان أخرى، واكد 14,28% منهم انه يتم اتخاذ القرار في الجامعة بطرق اخرى.

- صرح 41,41% من عينة المبحوثين ان غياب التحسين المستمر للأداء من نتائج انسداد قنوات الاتصال، وصرح 36,36% منهم ان انسداد قنوات الاتصال يحدث نتيجة غياب الدعم من قبل ادارة الجامعة بخصوص ادارة الجودة الشاملة، في حين 32,32% صرحوا ان عدم التزام ادارة الجامعة بتطوير المناهج والمعايير يؤدي الى انسداد قنوات الاتصال.

- اكد 19,70% من افراد العينة ان الصراع على السلطة والمناصب من اسباب الصراع في المؤسسة، واكد 16,67% منهم انه حين يصبح الكل يبحث عن مصلحته فانه يؤدي الى حدوث الصراع في المؤسسة، واكد 13,63% من المبحوثين ان العجز في التسيير وضعف عملية الضبط سببا لحدوث الصراع، في حين 12,12% منهم لم تجيب عن التساؤل، وصرح 7,57% ان تعارض الاهداف ووجود خلل في الاتصال من اسباب حدوث الصراع، وصرح 6,06% من افراد العينة ان الصراع يحدث في المؤسسة عندما لا يكون هناك اشتراك في اتخاذ القرار وبسبب اهمال الجانب العلمي على حساب الجانب المادي وكذلك ضعف المستوى الاخلاقي وغياب الشفافية، وصرحت 4,54% انه نقص الامكانيات المادية سببا من اسباب الصراع في المؤسسة.

على ضوء القراءة الاحصائية لجداول الدراسة وتحليلها فان الفرضية الثالثة والمعنونة ب: يضعف

انسداد قنوات الاتصال جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية، قد اثبتت صحتها وذلك من خلال النتائج المتوصل اليها من الدراسة الميدانية.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد القيام بعملية تفريغ البيانات وتحليلها والتعليق عليها من خلال المعطيات المتوصل إليها تمت

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وهي كما يلي:

(1) من حيث المنهج:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وقد اتبعت معظم الدراسات التي تم التطرق إليها نفس المنهج أو أحد فروعها كما هو الحال في دراسة زوليخة منصور وبكري إشراف، ودراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، دراسة سمير بن حسين ودراسة ولاء عبد الفتاح ميلاد دوكالي. ومنهج دراسة حالة وذلك في دراسة ناصر قاسمي، والمنهج الاستنباطي في دراسة حرنان نجوى.

(2) من حيث العينة:

اعتمدت الدراسة الحالية على العينة العشوائية الطبقية، وهذا ما يتفق مع أغلب دراسات السابقة حيث نجد دراسة وفاء عبد الفتاح ميلاد دوكالي، دراسة حرنان نجوى، دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، ودراسة زوليخة منصور وبكري إشراف.

(3) من حيث الأدوات:

اعتمدت كل الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسة نفس أداة المستخدمة في دراستنا الحالية غير أن دراسة ناصر قاسمي اعتمدت على الاستبيان والمقابلة معاً، ولهذا يمكن القول أن أغلب الدراسات تتوافق مع الدراسة الحالية في توظيف نفس الأدوات.

(4) من حيث النتائج

الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي (المتغير المستقل) أكدت على وجود صراع داخل المؤسسات وبنسبة كبيرة ويرجع لعدة أسباب منها شخصية، الاجتماعية.. الخ وهذا ما جاءت به دراسة زوليخة منصور وبكري إشراف، وأيضاً نجد دراسة ناصر قاسمي التي توصلت إلى أن الصراع يحدث نتيجة تهميش للفئات العمالية، كثرة الإجراءات وتعقدها وعدم تحقيق الفعالية وعدة نتائج أخرى، ومن خلال كل هذا نجد أن نتائج التي توصلت إليها دراستنا الحالية تتوافق بدرجة متوسطة مع هذه الدراسات وذلك راجع لاختلاف في المؤسسات وكثرتها وتغيير في أنشطتها مثل الصناعية، التعليمية.. الخ.

في حين نجد الدراسات التي تناولت جودة التعليم العالي (المتغير التابع) بينت أن هناك غياب تطبيق فعلي لمعايير الجودة داخل الجامعة وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة حرنان نجوى

وكذلك نحد دراسة سمير بن حسين التي أكدت على وجود توافق منخفض لمستوى الجودة في المؤسسة الجامعية، إضافة إلى دراسة وفاء عبد الفتاح ميلاد دوكالي.

من خلال هذا تبين أن هناك توافق بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج دراستنا الحالية.

ثالثا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال عرض وتحليل المعطيات الميدانية، ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والتي أثبت فيها صدق الفرضيات الفرعية الثلاث، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية العامة للدراسة إلى حد ما والتي مفادها:

- يؤدي الصراع التنظيمي إلى عدم تجسيد جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.
- تعارض الأهداف بين مختلف الأطراف واللاتجانس الفكري يعيق جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.
- غياب العدالة في توزيع الموارد يعرقل جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.
- انسداد قنوات الاتصال يضعف جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

رابعا: التوصيات والاقتراحات:

- زيادة فهم الموظفين ووعيهم بأهمية الصراع وماله من آثار إيجابية وسلبية على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة.
- يجب على المسؤولين اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين مبنية على أسس واضحة وثابتة تضمن المساواة بينهم والاهتمام بالتوزيع العادل لمخرجات العمل كالمكافآت من أجل خلق جو عمل بعيد عن التوترات والنزاعات.
- ضرورة القضاء على العنصرية بين الموظفين لتقادي الصراع وتحقيق التكيف والاندماج داخل المؤسسة.
- توفير الإمكانيات اللازمة لإدارة التغيير، وزيادة المخصصات المالية للأنشطة، حتى يتسنى للمسؤولين تأدية مهامهم على أكمل وجه.
- ضرورة القيام بالندوات والملتقيات والمؤتمرات تتناول موضوع الصراع التنظيمي.
- ضرورة تخفيف استخدام أسلوب التجاهل وأسلوب التنافس، بل يجب المواجهة والتعاون بين الأطراف الفاعلة والمتصارعة وتفهم وجهات نظر بعضهم لبعض، من أجل الوصول للحلول.

لقد حاولت هذه الدراسة أن تقدم من خلال فصولها علاقة الصراع التنظيمي بجودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية، وذلك باعتبار ان ادارة الصراعات التنظيمية تتطلب وقتنا طويلا، وتسوية لا تتحقق في يوم واحد ولا بد من إيجاد حلول لهذه الصراعات ،بداية من صراعات الأفراد المتجذرة بأذهانهم ، ثم العمل على إثارة اللقاءات بين جميع الأطراف خاصة المتنازعة والمتصارعة من أجل خلق جو تسود فيه ثقافة الحوار والنقاش لمعرفة الطريقة والاساليب المناسبة لتسييرها.

ولعل الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى حدوث النزاعات والصراعات داخل المؤسسات الجامعية والتي تحول دون تحقيق جودة التعليم العالي، فإن مردها إلى الفرد والجماعة وكذا القواعد والقوانين التي تحكم علاقة هؤلاء الفاعلين وما يعترئها من غموض وإثارة للفرقة والتميز فيما بينهم.

ومن خلال كل هذا وبعد عملية التحليل والتفسير التي قمنا بها توصلنا إلى الإجابة على إشكالية الدراسة التي أكدت على صحة فرضياتها الثلاث ونذكرها كمايلي:

_ تعارض الأهداف بين مختلف الأطراف واللاتجانس الفكري يعيق جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

_ غياب العدالة في توزيع الموارد يعرقل جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

_ انسداد قنوات الاتصال يضعف جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

وبناء على ذلك تأكد صدق الفرضية الرئيسية التي مفادها الصراع التنظيمي يؤدي إلى عدم تجسيد جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية وذلك لتعارض الأهداف، وغياب العدالة في توزيع الموارد، إضافة الى غياب قنوات الاتصال الفعالة داخل المؤسسة.

وبهذا نكون قد توصلنا إلى الاهداف التي حددناها في بداية الدراسة، لتكون نتائج هذه الدراسة بمثابة نقطة انطلاق أو بداية لدراسات أخرى.

قائمة المراجع

اولا: المعاجم والقواميس:

- 1/ سميرة احمد السيد: مصطلحات علم الاجتماع، ط1، مكتبة الشقري، السعودية، 1997.
- 2/ عبد الحميد لبصير: موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010.
- 3/ فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003.
- 4/ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، د. ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.

ثانيا: الكتب:

- 5/ ابن منظور: لسان العرب، المجلد 6، دار الجميل، لبنان، 1988.
- 6/ احمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الاسكندرية، 2007.
- 7/ احمد ماهر: ابن مهارتك وتدريب كيف تسيطر على صراعات العمل، ط1، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2008.
- 8/ احسان محمد الحسن: الاسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1998.
- 9/ احسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن 2005.
- 10/ بوفلجة غياث مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 11/ جوناثان تيرنر: بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة: محمد سعيد فرح، ط2، منشأة المعارف للنشر والتوزيع مصر، 2000.

- 12/ خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 13/ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 14/ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 15/ زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، ط1، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- 16/ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي -مدخل تطبيقي معاصر- الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003.
- 17/ طلعت ابراهيم لطفى: النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الازاريطية، الاسكندرية.
- 18/ طلعت ابراهيم لطفى وكمال عبد الحميد الزيات: النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 19/ عاطف جابر طه عبد الرحيم: السلوك التنظيمي، مدخل -مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات- الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
- 20/ علي غربي، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية في المؤسسات الصناعية مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة.
- 21/ عمر وصفي عقيل: مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
- 22/ ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.

- 23/ محمد حسن حمادات: الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 24/ محمد شفيق: البحث العلمي والخطوات المنهجية في اعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998.
- 25/ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 26/ محمود عودة: اسس علم الاجتماع، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 27/ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد: ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 28/ منجد الطلاب: دار الشروق، بيروت، 2001.
- 29/ موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات منهجية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 30/ واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
- 31/ يوسف حجيم الطائي وآخرون: ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 32/ يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- ثالثا: الرسائل الجامعية:**
- 33/ العتيبي طارق موسى: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، السعودية، 2006.
- 34/ باشيوه حسين ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، اطروحة للحصول على درجة دكتوراه في الادارة التربوية، منشورة، دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016.

- 35/ حرنان نجوى: مساهمة ادارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية - اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2014/2013.
- 36/زوليخة منصوري، بكري اشرف: واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم علم الاجتماع، ادرار، 2019.
- 37/سمير بن حسين: ضمان جودة التعليم العالي فيالجزائر -على المستوى المؤسستي الامكانيات والمتطلبات- اطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل د. م. في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، 2016.
- 38/صليحة رقاد: تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2014.
- 39/ ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية، رسالة ماجيستر في ادارة الاعمال كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2017.
- 40/ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الاداري، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005.
- 41/ وفاء عبد الفتاح ميلاد دوكالي: دور ادارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجيستر، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2007.

رابعاً: المجلات والملتقيات:

- 42/بثقة ليلى: دور الاستاذ الجامعي في تحقيق جودة التعليم العالي، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 11 ديسمبر. 2016.
- 43/ شناف خديجة، بلخيري مراد: معايير ضمان جودة التعليم العالي -عرض لبعض النماذج العالمية - مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة محمد لخضر، الوادي، العدد24 ديسمبر. 2016.

- 44/ عبد القادر صبري هالة: جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الاكاديمي -تجربة التعليم الجامعي الخاص في الاردن- المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد2،العدد.2009،4
- 45/ قمري زينة، بوفامة عمر: اهمية الجودة في التعليم العالي، الملتقى الدولي حول رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي، ايام20-21 نوفمبر 2010،جامعة سكيكدة.
- 46/ مباركة خمقاني: اساليب وادوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، تصدر عن مخبر التراث اللغوي والادبي في الجنوب الشرقي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، العدد9 جوان .2017.
- 47/ مليكة عرعور: الجودة في التعليم العالي الجزائري (دراسة تحليلية مبنية على معالجة وثيقة)، بجامعة بسكرة، الجزائر، مجلة علوم الانسان والمجتمع العدد 6جوان 2013.
- 48/ نذير غانية ، يونس زين،احمد نصير: آليات ومداخل تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي _عرض للتجربة البريطانية كنموذج رائد_ الملتقى الدولي حول "الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الانتظارات والرهانات يومي 29و30 أبريل 2018،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945قائمة
- 49/ يوسف احمد ابو فارة: واقع تطبيقات ادارة الجودة الشاملة الجامعات الفلسطينية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 2،2006.

رابعاً: المراجع باللغة الاجنبية :

- /50Hammond,I, j, am Investigation of the primany and secundary conflict management... 1999
- /51Dietrich brenda, 1991,A study of the relationship Among conflict management styleees. Psychological Androgyny, university of missouri .

خامساً: المواقع الالكترونية:

- 52/ابراهيم رابعة: ادارة الصراع والنزاع، شبكة الالوكة.

53/معجم المعاني الجامع. يوم 2022/04/27. الساعة 19:00.

<https://www.alnaany.com>. تما لاسترجاعنا الموقع.

54/<https://www.Alno5ba.com>. نظر الى الموقع يوم 2022/05/10 على الساعة 10:30.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى _ تاسوست _ جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

الصراع التنظيمي و جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحيى -

تاسوست - جيجل أنموذجا

استمارة بعنوان :

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة ماستر في علم اجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

ملاحظة :

هذه الاستمارة معدة خصيصا للقيام بدراسة ميدانية لتحضير مذكرة متطلبات شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل. لذا نرجو منكم افادتنا والتكرم علينا بالإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية حتى يكون للدراسة مصداقية علمية ،علما ان اجاباتكم تكون في سرية تامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

نرجو منكم وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة .

ونشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة .

تحت اشراف الاستاذة:

من اعداد الطالبان:

نصيرة براهمة

الهام بومعزة

سمية قدوش

السنة الجامعية : 2022/2021

المحور الاول : البيانات الشخصية

1.الجنس:

ذكر. انثى

2.العمر:

25سنة فأقل 26-30 سنة

31-40 سنة 41-50 سنة

51 سنة فأكثر

3.الحالة الاجتماعية:

اعزب/عزباء متزوج(ة)

مطلق(ة). ارملة(ة)

4.الدرجة العلمية :

ليسانس. ماجستير

دكتوراه

5.المستوى الوظيفي :

موظف اداري(ة). استاذ. استاذ واداري

6. عدد سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات 10-5 سنوات
11-15 سنة. 16 سنة فما فوق.

المحور الثاني : إعاقة تعارض الأهداف بين مختلف الأطراف و اللاتجانس الفكري لجودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية :

7. هل توافق على الأهداف العامة التي تم تحديدها ؟

نعم. لا

في حال لا : ما هو رد فعلك ؟

.....

8. هل الاختلاف في طريقة إنجاز العمل يخفض من الروح المعنوية ؟

نعم. لا

9. حسب رأيك هل التوافق في الأهداف شرط للعمل كفريق واحد ؟.

نعم. لا

10. هل توجد علاقة تكامل بين مختلف الأطراف في الجامعة ؟.

نعم. لا

11. هل يتم إجراء دورات تدريبية تهدف لتحقيق تجانس فكري ؟.

نعم. لا

إذا كان نعم : هل يتم عرضها ومناقشتها ؟.

نعم لا

12. هل يتم استخدام حلقات الجودة لتقريب وجهات النظر بين مختلف الاطراف؟.

نعم. لا

المحور الثالث: يعرقل غياب العدالة في توزيع موارد جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية:

13. هل غياب العدالة في توزيع الموارد يحول دون استقطاب أساتذة وإداريين متميزين ؟

نعم. لا

14. هل يوجد مقارنة الرضا الوظيفي مع جامعات أخرى ؟

نعم. لا

15. هل سبق وتقدمت بشكوى بسبب عدم حصولك على حقوقك؟.

نعم. لا

في حال نعم : هل تم انصافك؟

نعم. لا

في حال لا: ما هو رد فعلك ؟

.....

16. هل تخصص إدارة الجامعة ميزانية لتحقيق جودة التعليم العالي ؟.

نعم. لا

إذا كان نعم : هل هي كافية ؟

.....

17. هل يستفيد الجميع من التدريب ؟.

نعم لا

18. هل تعطى الأولوية للخبرة الأكاديمية والإدارية ؟.

نعم. لا

المحور الرابع : يضعف انسداد قنوات الاتصال جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية:

19. هل تمتلك إدارة الجامعة آليات ووسائل اتصال فعالة لاتخاذ القرار؟.

نعم. لا

في حال لا : ما هو تأثير ذلك على المؤسسة ؟

.....

20. هل يوجد اهتمام بتطبيق عمليات وأنشطة جودة التعليم العالي ؟.

نعم. لا

21. هل يوجد اهتمام ببناء علاقات اجتماعية جيدة بين مختلف الأطراف ؟.

نعم. لا

في حال لا : ما هو تأثير ذلك على المؤسسة ؟

.....

22. هل يتم مناقشة القرارات معكم قبل اتخاذها ؟.

نعم. لا

23. كيف يتم اتخاذ القرار في الجامعة؟.

بشكل عشوائي بناء على الحقائق.

أخرى تذكر

24. حسب رأيك هل انسداد قنوات الاتصال تتسبب في :

غياب التحسين المستمر للأداء ؟. نعم. لا

عدم التزام إدارة الجامعة بتطوير المناهج والمعايير ؟. نعم. لا

غياب الدعم من قبل إدارة الجامعة بخصوص إدارة الجودة الشاملة ؟. نعم. لا

25. ماهي أسباب الصراع في مؤسستك حسب رأيك ؟

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



جيجل في: 13.11.2021

إلى السيدة(ة) /.../ بالاسم... تخصص علم الاجتماع

الموضوع: طلب تسهيلات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية
أسمائهم، و هذا قصد إجراء ترقيات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:
(ليسانس) تخصص: علم اجتماع..... (ماستر) تخصص: تخصص علم الاجتماع.....

أسماء الطلبة:

- 01- بوجمعة... ..
- 02-... ..
- 03-.....
- 04-.....
- 05-.....

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف: بوجمعة... ..

إمضاء الأستاذ(ة):.....

ع / رئيس القسم

د. محمد... ..



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الصراع التنظيمي بجودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية، والتعرف على نقاط القوة والضعف لاستراتيجية الصراع داخل المؤسسة التعليمية، وقد أجريت هذه الدراسة على أساتذة وإداريين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة جيجل.

حيث تم تقسيم الدراسة إلى سبع فصول، فقد قمنا بتحديد مجالات الدراسة (المكاني، الزمني، البشري)، وتحديد فرضيات الدراسة، انطلاقاً من فرضية أساسية هي "يؤدي الصراع التنظيمي إلى عدم تجسيد جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية". وثلاث فرضيات فرعية هي:

-تعارض الأهداف بين مختلف الأطراف واللاتجانس الفكري يعيق جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

-غياب العدالة في توزيع الموارد يعرقل جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

-انسداد قنوات الاتصال يضعف جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

ولأجل تدعيم الخلفية النظرية والوصول إلى أهم أهدافها، تم اختيار منهج البحث الوصفي من أجل معالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، مستعيناً بالاستبيان والملاحظة كأداتين لجمع البيانات، ثم معالجتها إحصائياً، وذلك باستخدام الأسلوب الكمي والكيفي في تفريغ وتحليل البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية وبلغ مجتمعها الأصلي (165) فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• أن الصراع التنظيمي يؤدي إلى عدم تجسيد جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.
• أن تعارض الأهداف بين مختلف الأطراف و اللاتجانس الفكري يعيق جودة تعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

• أن غياب العدالة في توزيع الموارد يعرقل جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

• أن انسداد قنوات الاتصال يضعف جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي-الجودة-جودة التعليم-الجامعة.

Summary of the study:

This study aimed to know the relationship of organizational conflict with the quality of higher education at the Algerian University, and to identify the strengths and weaknesses of the conflict strategy within the educational institution. This study was conducted on professors and administrators of the Faculty of Humanities and Social Sciences of Jijel University.

Where the study was divided into 07 chapters, we identified the fields of study (spatial, temporal, human), and determined the hypotheses of the study, based on a basic hypothesis which is "the organizational conflict leads to the failure to embody the quality of higher education in the Algerian University".

And three sub-hypotheses:

- The conflict of goals between the various parties and the intellectual heterogeneity impede the quality of higher education at the Algerian University.
- The absence of justice in the distribution of resources hampers the quality of higher education at the Algerian University.
- Closure of communication channels weakens the quality of higher education at the Algerian University.

In order to strengthen the theoretical background and reach its most important objectives, the descriptive research method was chosen in order to treat the subject of the study from its various aspects, using the questionnaire and observation as tools for data collection, and then processing it statistically, using the quantitative and qualitative method in data analysis and analysis, and a stratified random sample was chosen. Its original community reached 165 individuals.

The study reached a set of results, the most important of which are:

–The organizational conflict leads to the failure to embody the quality of higher education at the Algerian University.

–The conflict of goals between the various parties and the intellectual heterogeneity impede the quality of higher education at the Algerian University.

–The absence of justice in the distribution of resources hampers the quality of higher education at the Algerian University.

–The blockage of communication channels weakens the quality of higher education at the Algerian University.