

مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية

في ظل تطبيق النظام الجديد LMD من وجهة نظر الأساتذة

الأسناد سماتي حاتم، جامعة تيارت

الملخص: عرفت الجامعة الجزائرية وعلى غرار باقي المؤسسات التي تعيش في إطار النسق المفتوح بعض التغييرات سواء في هيكلها التنظيمي أو تكنولوجيات التعليم بما أو في نوع وكم مواردها البشرية أو حتى نظمها التعليمية، بحيث عرفت الجامعة الجزائرية سنة 2004 تغييرا مهما في نظامها التعليمي وهو الانتقال من النظام القديم أو ما يعرف بالنظام الكلاسيكي إلى النظام الجديد LMD، والأكد أن كل عملية تغيير يصحبها بعض الغموض والتساؤلات التي تبقى غير واضحة بالنسبة للمورد البشري الذي سيساهم في إنجاح تلك العملية أو إفشالها، ولعل المورد البشري الأكثر تأثرا في التغييرات التي أحدثتها الجامعة الجزائرية في نظامها التعليمي هو الأستاذ الجامعي، فغموض النظام الجديد ونقص المعلومات حوله والخوف من عدم تحقق أهدافه وضعف منظومة الاتصال والعديد من الأسباب الأخرى قد تجعل من هذا العنصر الهام عنصرا مذبذبا ومقاوما لهذا التغيير بدل ان يكون هو الداعي إليه.

Abstract:

The Algerian universities has known just as other institutions following the open format, some changes both in the organizational structure or education or technologies on the type and quantum of human resources or even educational systems. So the Algerian university knew in 2004 a significant change in the educational system and a transition from the old system or what is known as the classical system to the new LMD system. Every change has been accompanied by some vagueness and questions that remain unclear for the human resources that contribute to the success or fail of that operation, and perhaps the most influential human resource change that has been made in university educational system is the teacher. The vagueness of the new system, the lack of information about it, the fear of failure to achieve its goals and the poor communication system and many other reasons might make this important element discouraging and resistant to this change rather than be its cause.

مقدمة: إننا نعيش في زمن متسارع ومتغير دوما في كل المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، اذ تسعى كل المجتمعات لان تكون دائما ضمن الركب وان لا يفوتها مجارة مجتمعات الريادة والسيادة وان لا تبقى قابعة في الدرك الأسفل دوما، ولذلك كان لزاما على كل مجتمع أراد البقاء ان تكون لديه نوع من المرونة وأن يمتلك مجموعة من المقومات التي تجعله في وضع آمن، فإذا كان التنافس بين هذه المجتمعات يكمن في مجموعة من الخصائص التي قد تميز مجتمعا عن آخر كالموارد المالية الوفيرة والتكنولوجيا المتطورة ولعل أهم ميزة تنافسية قد تصنع الفارق دوما هي القوة البشرية.

إذأضحى الاهتمام بالموارد البشري أساس كل استثمار وقاعدة كل نهضة وتطور مادي لكل مجتمع، لذلك فان كل من يطمح إلى سياسات نمووية اقتصادية واجتماعية ناجحة فان عليه استغلال والاستثمار في هذه الثروة. ولعل أن المكان الأمثل والأنسب الذي من الممكن أن تنطلق منه للاستثمار في هذا النوع من الثروات هي المؤسسات التعليمية بكل أطوارها ومراحلها كونها تمتلك طاقة بشرية هائلة قادرة على المساهمة في كل السياسات التنموية التي يخطط لها المجتمع، لذلك فهي تسعى دوما لأن تساير البرامج التعليمية والأنظمة التكوينية الفعالة من خلال تطبيقها لعمليات الإصلاح من فترة لأخرى بما يتوافق مع التغييرات التي تحدث في المجتمع والتطورات التي تحيط به.

تعتبر مؤسسات التعليم العالي إحدى هاته المؤسسات التعليمية التي أنشأت بهدف توفير المورد البشري الكفاء من أجل المساهمة في عمليات التنمية، اذ تحظى مؤسسات التعليم العالي بأهمية بالغة في سياسات التعليم وذلك لاحتوائها على عدد كبير ممن يفترض أن يكونوا نخبة المجتمع وصفوته، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من أداء مهمتها ورسالتها في تطوير المجتمع كان لزاما عليها أن تغير في هيكلها ونظمها وبرامجها من أجل مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، فان كان لزوما على المجتمعات المتقدمة أن تطور جامعاتها وتحسن فيها للبقاء في مقدمة سباق المدنية والتقدم، فان الأمر أكثر لزوما بالنسبة للدول النامية وذلك بهدف عدم تعظيم وتوسيع الفجوة والهوة التي بينها وبين تلك الدول ومحاولة تقليصها على الأقل.

وبما أن مؤسسات التعليم العالي بالجزائر هي الأخرى تأثر وتأثر في المحيط الخارجي كمثيلا، ذلك أنها تعمل ضمن نظام النسق المفتوح فمدخلاتها هم الطلبة المتحصلون على شهادة البكالوريا وعملياتها التحويلية هي البرامج التعليمية والأنظمة التكوينية التي تقدمها لهؤلاء الطلبة ليكونوا في الأخير على شكل مخرجات في شكلهم النهائي وهم مورد بشري قادر على النهوض بالبلاد والمساهمة في تنميتها وتطورها، لذلك كان لزاما عليها أن تسير كل التطورات في مجال أنظمة التكوين والتعليم.

والمتتبع لتطور ونمو الجامعة الجزائرية عبر الزمن يلاحظ أنها قد مرت بالكثير من التطورات والمراحل لتصل الى ما هي عليه الآن وهذه التحولات كانت تعكس بصفة مستمرة تلك الأوضاع الحاصلة في المجتمع الجزائري. فقد أشار حسين الطيب⁽¹⁾ أن انشاؤها كان منذ انشاء مدرسة الطب سنة 1832، ثم انشاء المدارس العليا (الميكانيك، الأدب، الحقوق، العلوم) في 20 سبتمبر 1909، ثم مدرسة الهندسة في الحراش سنة 1925 ومعهد عالي في علم الزراعة سنة 1930. ولعل أبرز تغيير حدث في الجامعة الجزائرية في السنوات الأخيرة هو تطبيق نظام LMD (نظام الليسانس والماستر والدكتوراه) وهو هيكل للتعليم العالي مستورد من البلدان الأنجلوساكسونية، هذا الهيكل معمول به تدريجيا في بلادنا منذ سبتمبر 2004. إذ حل هذا النظام محلا لنظام القديم كما يسمى وهو النظام الكلاسيكي، ولعل أن هذا التغيير الذي حدث لها تارك كبيرة علما لقائمين على هذا العمل سواء أكانوا أساتذة أو إداريين أو حثمة عمداء الكليات حيث تعتبر مقاومة التغيير أمرا حتميا مثلما إن التغيير أمر حتمي ولا ماص منها فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببها التغيير من إرباك وإزعاج.

أولا: التغيير التنظيمي

- مفهوم التغيير التنظيمي:

ليس من السهل حصر تعريف للتغيير التنظيمي في بعض السطور وذلك لتعدد نطاق حدوثه فقد يمس التغيير الأفراد والموارد البشرية، وقد يحدث في جوانب تكنولوجية كإدخال معدات وآلات

جديدة بغية مواكبة التطورات وتقليل تكلفة الانتاج، كما قد يكون التغيير في الهيكل التنظيمي كزيادة وحدات انتاج جديدة للمؤسسة.

أ. التغيير التنظيمي:

لقي التغيير التنظيمي اهتماما كبيرا من طرف صناع القرار في المؤسسات والباحثين وإن دل ذلك فإنما يدل على مدى أهمية التغيير التنظيمي في النهوض بالمؤسسة والمحافظة على بقائها واستمرارها في جو تنافسي كبير، وسنعرض مجموعة من التعاريف في محاولة لضبط مفهوم كامل شامل للتغيير التنظيمي:

● **التعريف الأول:** عرف سكيبينز Skibbins التغيير على أنه "الأسلوب الإداري لتحويل وتبديل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا"⁽²⁾ يبدو من خلال هذا التعريف أن التغيير هو ذلك التحول الذي يطرأ على المنظمة في محاولة من المسؤولين عليها أن يحسنوا في أداءها المتوقع في الفترات القادمة.

التعريف الثاني: وعرفه جونز Jones على أنه "عبارة عن تحرك المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي بغرض زيادة الفعالية"⁽³⁾ لقد ركز هذا التعريف على أن الهدف من عملية التغيير، اذ اعتبره هو نقطة تحول من نقطة معينة إلى نقطة أخرى هي الهدف من التغيير الحاصل والغرض من هذا التغيير هو زيادة قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة الخارجية والمحيط بها.

ب- بين التغيير والتغير

هناك تباعد كبير بين مصطلحي "التغيير" من جهة و"التغير" من جهة أخرى إذ يعتبر "التغير" هو ذلك التحول الذي يحدث في كل مجالات الحياة بصفة دورية ولا يستطيع الانسان التدخل لضبط هذا التغيير لأنه يحدث بصفة خارجة عن نطاق تحكمه وسيطرته⁽⁴⁾ . ولعل الجدول رقم(01) يوضح طبيعة الاختلاف الموجود بين التغيير والتغير.

الجدول رقم (01) يوضح الفرق بين التغيير والتغير

التغيير	التغير
---------	--------

● مخطط	● تلقائي
● يسهل التنبؤ به	● يصعب التنبؤ به
● له برنامج زمني	● بطيء في رد الفعل
● يقوم على المبادرات	● يؤدي إلى رد فعل

المصدر: (النجار، 2006، ص16)

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن لنا القول أن التغيير التنظيمي هو الانتقال بالمنظمة من وضع إلى وضع آخر أحسن، وذلك بغاية تحقيق أهداف المنظمة ، لذلك فقد يمس التغيير الجوانب التكنولوجية او الهيكلية أو البشرية أو التنظيمية، وغالبا ما يكون نتيجة لتأثيرات داخلية أو خارجية تستجيب لها المنظمة بهدف الحفاظ على بقاءها واستمراريتها، وليس بالضرورة أن يكون التغيير دائما بإضافة وحدات جديدة في الهيكل التنظيمي أو تدعيم المنظمة بموارد بشرية جديدة، فقد تتخذ المنظمة استراتيجية الانكماش وذلك بالتخلي على انتاج معين والتركيز على منتج واحد، أو قد تقوم المنظمة بتسريح مجموعة من العمال وذلك كاستراتيجية لمواجهة الإفلاس. ولعل التعاريف الأنفة الذكر قد أوحى لنا ببعض خصائص التغيير التنظيمي وهي:

- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث بطريقة عشوائية أو ارتجالية بل يتم بطريقة ممنهجة بهدف تحقيق الغايات المرجوة تكون مقبولة من طرف قوى التغيير.
- **الواقعية:** يجب أن تكون خطط التغيير مرتبطة بواقع المنظمة وأن تتم دراسة امكانياتها ومواردها لتطبيق هذا التغيير.
- **التوافقية:** بحيث يجب أن يكون هناك تناسق بين احتياجات وتطلعات قوى التغيير من جهة وعملية التغيير من جهة أخرى.⁽⁵⁾
- **التغيير التنظيمي مرتبط بمفهوم النظم المفتوحة:** وذلك أن المنظمة وبحكم وجودها داخل مناخ خارجي سريع التغيير فإن ذلك يفرض عليها مسايرة هذه التغييرات (التنافس القوي، سن قوانين وتشريعات جديدة، ارتفاع الدخل الفردي...) لذلك فالتغيير الخارجي ينعكس مباشرة على المنظمة ويفرض عليها القيام بعملية التغيير.

- التغيير التنظيمي مسؤولية مشتركة: لا يمكن ربط التغيير التنظيمي بالإدارة العليا في المنظمة فقط بل إنه يمس كل المستويات الإدارية، لكن المسؤولية تتدرج وفق تدرج هرم السلطة بحيث تتحمل الإدارة العليا الجزء الأكبر
- مقاومة التغيير: في كثير من الأحيان ما تتعارض فكرة التغيير مع مجموعة من العمال الذين قد يمسهم التغيير وقد يكون الخوف من عدم نجاح التغيير أو الخوف من التغيير في حد ذاته سببا للمقاومة.⁽⁶⁾

2- أسباب التغيير التنظيمي:

لقد تعددت التصنيفات التي ذكرت أسباب ودوافع التغيير التنظيمي ولعل أبرز تصنيف هو الذي يقسمها إلى قسمين (قوى داخلية وقوى خارجية)، وذلك ما سنتطرق له في النقاط التالية:

أ. القوى الداخلية: إن من أهم الأسباب التي تجبر المنظمة على القيام بعملية التغيير هي بعض العوامل التي يكون منشأها داخليا أي يكون منطلقه من داخل المنظمة بحيث صنف العالمين كريتنروكينيكى Kreitner&Kinicki القوى الداخلية إلى نوعين:

- مشكلات: امكانات تتعلق بالقوى العاملة وهي مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بطريقة معاملة المنظمة لهم.

- سلوك: قرارات المديرين فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع. ولقد أشار القويوتي إلى تلك القوى:

- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.

- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل.

- ادراك الصلة بين اسلوب التعامل مع العامل وافساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات ونتاجيته.⁽⁷⁾

- تغير في طرق القيادة من القيادة الكلاسيكية إلى القيادة بالأهداف، مما يجعل من القائد دوما ما يتبنى التغييرات التي من شأنها تحسين ظروف العمل والانتاج.

ب. القوى الخارجية: تعتبر القوى الخارجية التي تستدعي القيام بعملية التغيير الأكثر تأثيرا لأنها عوامل يصعب التحكم بها من طرف المنظمة وهي تأثيرات خارجية تتطلب من المنظمة القيام بعملية التغيير ولعل أهم هذه القوى هي:

- المنافسة: إن فتح السوق العالمية للتجارة يفتح للمنظمة بابا كبيرا لدخول منافسين في منتجاتها لذلك وجب عليها مواكبة التغييرات التي تحصل في إطار تحسين المنتجات والخدمات من أجل المحافظة على استقرارها.⁽⁸⁾

- الأسباب التكنولوجية: وهي من بين أهم الأسباب الداعية للتغيير إذ تأثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وعمليات البيع والشراء ، وهذه التطورات متسارعة الحدوث، لتجد المنظمة نفسها مضطرة لتطوير آليتها وذلك كي تجاري هذه التكنولوجيا.⁽⁹⁾

- الأسباب الاقتصادية: بعض الأسباب الاقتصادية كالتضخم وارتفاع معدل البطالة أو انخفاض يمكن أن يآثر في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة.

- الأسباب التشريعية: وهي التي تتضمن تغيير في التشريعات والقوانين الحالية أو ظهور أخرى جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة كان تسن الدولة قوانين جديدة للتصدير والاستيراد مثلا⁽¹⁰⁾

- الأسباب السياسية: إن الحروب والنزاعات الإقليمية بين الدول من شأنها أن يآثر تأثيرا كبيرا للقيام بعملية التغيير في المنظمة⁽¹¹⁾ كاعتماد المنظمة على استيراد المواد الخام من دولة نشأت فيها حرب قد يؤدي بها إلى الإسراع في التفكير في مصدر آخر لمادتها او قد يؤدي بها إلى تغيير نشاطها.

- الأسباب الاجتماعية: تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية وتزايد ادراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.⁽¹²⁾

مقاومة التغيير التنظيمي: في معظم الأحيان يميل الأفراد إلى مقاومة التغيير خاصة في مرحلة حل الجمود ومرحلة التغيير ، وهي فشل ظاهري أو غير ظاهري لأعضاء المنظمة تدعيمها ومساندتها

لمجهودات التغيير. الذي يفقد توازن وتماسك جماعة العمل في وظائفهم المعتادة والمألوفة لديهم نظرا لإجبارية إعادة التنظيم في ميدان العمل والذي بدوره واقع تحت تأثير قوى خارجية وداخلية.⁽¹³⁾

- وتكون المقاومة مثلا ، على شكل الرغبة أو الميل الملازم للفرد في محاولة الضبط الذاتي لتوقعاته وتنبؤاته عن طريق قوة معاكسة يواجه بها التغيير "مقاومة التغيير" .

- أما المقاومة عند الأعرجي 1995 تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الموظف بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير ، هذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحيان بل إيجابية وتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة ، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغييرات إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.⁽¹⁴⁾

- أسباب مقاومة التغيير

هناك العديد من الأسباب التي قد تجعل الفرد مقاوما للتغيير ولعل أهمها يكمن في التالي:

- 1- الخوف من المجهول، الذي يأتي به التغيير
- 2- نقص المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الإتصال والإيضاح من طرف الإدارة
- 3- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل
- 4- عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير وتبقى وجهة نظر كل فرد للتغيير مختلفة
- 5- الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة. كون التغيير يلغي بعض المهام ويضيف بعض الإلتزامات⁽¹⁵⁾
- 6- نقص مصادر المعلومات، عن التغيير مما يشعر الأفراد داخل المنظمة بأن التغيير شيء مجهول العالم وغامض.
- 7- الوقت غير الملائم "فترة التغيير"، فقد تكون المنظمة في فترة كساد بالتالي الوقت غير ملائم للتغيير.

8- الإرتباط بما تعود عليه الأفراد من عادات في العمل فمن الصعب تغيير هذه العادات بين ليلة وضحاها.

كما يضيف بعض الباحثين تهديد مصالح ومزايا مكتسبة، الافتقار للموارد، توفر عدم الثقة، الخوف من الفشل، الضغط من الزملاء بالإضافة إلى تأثير كل هذه العناصر من شأنها أن تكون سببا يحول دون سير عملية التغيير التنظيمي وتكون عائقا أمام تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها.

- إستراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير: هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير

أ - التعليم والاتصال **Education and communication**:

هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، والعرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير. بينما يعاب ذلك أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين التغيير كبيرا.

ب - المشاركة والاندماج **Participation and Involvement**:

و تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته.

ج - التسهيل والدعم **Facilitation and Support**:

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير.

د - التفاوض والاتفاق **Negotiation Agreement**:

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل اجر أعلى لمتسببها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل.

ه - الاستغلال واختيار الأعضاء Manipulation and co-optation:

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.

و - الإكراه الظاهر وغير الظاهر Explicit and Implicit coercion:

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل .. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة ، وأيضا عندما يمتلك المنشؤون على التغيير قوة كبيرة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير.⁽¹⁶⁾

ثانيا : نظام LMD

نشأة وتطور نظام LMD في العالم :

إن الانسجام الأوروبي لفترات التكوين بالتعليم العالي جاء بإعلان مشترك لأربع وزراء للتربية لكل من فرنسا، إيطاليا، ألمانيا والمملكة المتحدة، بجامعة الصوريون في 25 ماي 1998. هذا الإعلان الذي يدور حول معاينة اللاوضوح لأنظمة التعليم العالي للدول الأوروبية وعلى وجوب انسجام أنظمة التعليم العالي في كل الدول الأوروبية

الإعلان الجديد في بولونيا يوم 19 جوان 1999 وقعت عليه 29 دولة أوروبية يكرر تأكيده على وجوب التناسق والانسجام الأوروبي بالتعليم العالي وخاصة الأوروبي منه وهذا ما أصبح

يعرف بنظام "ليسانس- ماستر- دكتوراه" كتوجه أوروبي جديد في ميدان التعليم العالي والذي انتهجته الجزائر وبعض الدول الأخرى⁽¹⁷⁾.

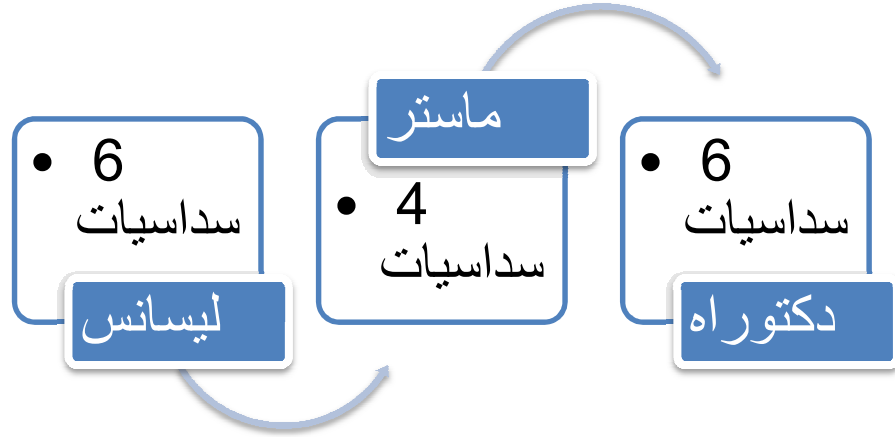
1- مفهوم نظام LMD:

في ديسمبر 2003 تم فتح المجال للجامعات الجزائرية لتقدم اقتراحات لفتح التكوين وفقا لنظام LMD وذلك بعد ان قامت اللجنة الوطنية لاصلاح المنظومة التربوية بالتغيير الموضوعي لاصلاح النظام التعليمي في الجزائر وعلى ضوء توصيات هذه اللجنة وتبعاً للمخطط الخاص بإصلاح النظام التربوي التبنى من طرف مجلس الوزراء في 20 أبريل 2002 . حيث تم دراسة الملفات المقدمة يوم 07 جانفي 2004 ليتم المصادقة على ملفات 10 جامعات هي (عنابة، أم البواقي، برج بوعريش، قسنطينة، البليدة، بجاية، مستغانم، بومرداس، الجزائر وهران) و حددت الشهادة الأولى ليسانس وفق المرسوم رقم 04-371 المؤرخ في 2004/11/21⁽¹⁸⁾ لتشهد السنة الجامعية 2004/2005 اعتماد هندسة جديدة في عروض التكوين تتمثل في ثلاث مستويات، يقابل كل مستوى شهادة (ليسانس/ ماستر/ دكتوراه). وتم تنظيم هذه الهندسة الجديدة داخل مجالات كبرى تضم عدة اختصاصات متجانسة من حيث الكفاءات العلمية والتقنية وكذا المناصب التي يوفرها لها سوق العمل. ففي كل مجال يتم اقتراح مسارات نموذجية يمكنها أن تؤدي إلى تخصصات أو خيارات محددة والمسار النموذجي هو عبارة عن مجموعة من الوحدات التعليمية التي يتم تنظيمها وفق منطق تدريجي بهدف اكتساب كفاءات معينة.

و يتم تصميم هذه المسارات من طرف فريق تكوين، ويمكنها أن تتضمن مقاربات مشتركة بين الاختصاصات أو متعددة الاختصاصات أو احترافية. وهي تتيح توجيه الطالب تدريجيا حسب مشروعه الخاص أو المهني وتأخذ بعين الاعتبار تنوع الجمهور المستهدف وحاجياته. كما يتعين على المسارات ان تتضمن اكتساب كفاءات جانبية لا سيما التحكم في لغة اجنبية حية واحدة على الأقل وفي وسائل الاعلام الآلي.

و لقد تم تعميم هذا النظام بشكل كامل على مجموع التكوينات في مؤسسات التعليم العالي بعد أقل من عشر سنوات من إنطلاقه⁽¹⁹⁾. والشكل رقم(01) يوضح المسارات الثلاث الخاصة بنظام

LMD



الشكل رقم (01) يوضح أطوار التعليم في نظام LMD
المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2011، ص13)

أسباب اختيار الجزائر لنظام LMD:

- لم يكن اختيار الجزائر لنظام LMD كنظام تعليمي يتم تطبيقه في جامعاتها بشكل اعتباطي بل كانت هناك مجموعة من الأسباب الوجيهة التي تستدعي ذلك، ونذكر أهمها:
 - الهوة الكبيرة الموجودة بين الجامعة من جهة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي من جهة أخرى
 - عدم قدرة التكوين العالي للاستجابة بفعالية للتحديات التي يفرضها التطور السريع للتكنولوجيات والعملية الاقتصادية والاتصال.
 - العلاقات الدولية التي فرضت وجود قواسم مشتركة بين أمم العالم.
 - نجاح الدول الأخرى التي اعتمدت على هذا النظام من قبل الجزائر.⁽²⁰⁾
- #### 2- أهداف نظام LMD في الجامعة الجزائرية:

إن الإختلالات التي يعاني منها نظام التعليم العالي والتي أصبحت السمة المميزة للجامعة الجزائرية، أدى بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي القيام بإصلاح شامل من أجل التخفيف من حدة هذه الأزمة ومحاولة حل بعض مشاكل الجامعة الجزائرية، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الإصلاحات آخرها تطبيق نظام LMD والذي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- رفع حضور نجاح الطالب إلى أعلى مستوى.
 - تمكين الطالب من اختيار شعبة ما وهو على بَيِّنة من قدراته الفردية وإمكانياته.
 - المرافقة البيداغوجية المستمرة للطالب.
 - محافظة الطالب على المكتسبات المحصلة مع إمكان الاستفادة منها عند التحويل.
 - تنوع المسارات الجامعية والمعارب.
 - تقليص الإخفاق والتسرب الجامعي.
 - توفير تكوين يستجيب ومتطلبات الاقتصاد الوطني.
 - تمكن الطالب الجزائري من دراسة برامج علمية.
 - اندماج المتخرج الجامعي بكل سهولة في الشبكة العالمية للعمل أوالتكوين.
- إذا تمعنا جيدا في أهداف نظام LMD على الصعيد الدولي، وأهدافه على المستوى المحلي، فإننا نجدتها تهدف إلى المرامي نفسها، بالرغم من الاختلاف الجغرافي والحضاري والاقتصادي.
- إن هذا النظام يدخل ضمن عولمة التعليم العالي، فالدول السائرة في طريق النمو كالجائز لا تملك القدرة على عدم تبني مثل هذا النظام، في وقت أصبحت نوعية التعليم العالي تقاس من خلال المعايير الدولية.

التجربة الجزائرية في ضمان الجودة من خلال تطبيق نظام LMD:

لقد كان إنشاء المجلس الوطني للتقييم سنة 2008 بمثابة أول خطوة فعلية تسعى تجسد الإرادة الحقيقية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، حيث وتجسيدا لهذا التوجه الجديد دأبت المؤسسات الجامعية على تنظيم ملتقيات وطنية ودولية لمناقشة إشكالية التكوين الجامعي في الجزائر، على غرار الملتقى الدولي الذي نظّمته الوزارة الوصية بمساهمة البنك الدولي يومي 1-2 جوان 2008، والذي

اعقبه في يومي 3-4 من جوان 2008 اجتماع لمسؤولي الوزارة مع خبراء دوليين في ضمان الجودة، بحيث خلص هذا الملتقى إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:

- ارتباط الاجراءات بنصوص تشريعية وتنظيمية تستهدف مختلف مكونات ونشاطات المؤسسات.

- ضرورة التقييم الداخلي والخارجي الذي يشمل وصفا دقيقا لما هو موجود

- انشاء هيئات وطنية لضمان الجودة مثل اللجنة الوطنية لتطوير نظام ضمان الجودة في التعليم العالي

و الواضح أن التوجه نحو بحث آليات ضمان الجودة ونوعية نشاطات التعليم العالي في الجزائر تواجه مجموعة من العراقيل والصعوبات ومن بينها غياب ثقافة التقييم والجودة عن مشهد التعليم العالي في الجزائر وعامل مقاومة المشروع التغييرى وقلة التدريب والتكوين لدى الأساتذة من جهة والإداريون الذين يسهرون على تطبيق مبادئ نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى، ظف إلى ذلك نقص الامكانيات المادية والتنظيمية الضرورية لذلك.⁽²¹⁾

3- تقييم تطبيق نظام LMD في الجامعة الجزائرية:

إن الجامعة الجزائرية اليوم أصبحت مطالبة في كل مرحلة بمواجهة ضغوطات وتحديات العولمة والانفجار المعرفي، فمتطلبات القرن الحالي تقتضي مراجعة أهدافها وهيكلها على النحو الذي يتوافق مع التحولات، وإعادة النظر في فلسفتها وبرامجها، فالمفروض أن الإصلاح لا يأتي من فراغ بل هو نتيجة تغيرات وحراك اجتماعي محلي ودولي نابع من واقع هذه التنظيمات وما تعرفه من مشكلات، بمعنى أن الإصلاح يكون نابع من ذاتها قبل أن يكون فوقى.

إن ما تعيشه الجامعة الجزائرية الآن من إصلاحات راهنة، هي ضرورة ملحة فرضتها متغيرات العولمة واقتصاد السوق وهو تابع لموجة الإصلاحات التي عرفتها أوروبا وأمريكا، وعلى هذا الأساس فإن نظام LMD في الجزائر يجب إخضاعه لبعض الانتقادات وعرض بعض سلبياته وإيجابياته على النحو التالي:

على الرغم من الايجابيات التي جاء بها نظام LMD والتي من أهمها:

- التسجيل يكون مباشرا ولا يخضع لعملية التوجيه المركزي.

- مرونة نظام التقييم والانتقال مما يسمح بفرص نجاح أكبر.
 - تقليص الحجم الساعي بحيث تعطى الأهمية للبحث والمطالعة - 25 ساعة دراسة خلال الأسبوع فقط.
 - تقديم تكوين بمواصفات علمية.
 - يضمن تكوين نوعي وفق الاختصاصات المفتوحة.
 - تلبية حاجات قطاع الشغل وتفعيل العلاقة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي.
 - انفتاح الجامعة الجزائرية على العالم وتشجيع التعاون مع الجامعات الدولية.
 - تقوية المهمة الثقافية للجامعة بإدخال المواد التثقيفية إضافة إلى التخصصات الرئيسية.
 - يقدم شهادات معترف بها دوليا.
- إلا أنه وكغيره من الأنظمة يواجه نظام LMD في الجزائر عدة صعوبات تعرقل تطبيقه السليم وتعيق تحقيق الأهداف المرجوة منه، جعله يصطدم ببعض المغالطات والتي من أهمها: (22)
- قلة التأطير مع انعدام شبه كلي لدور الأستاذ الوصي مما يجعل النظام لا يتوافق والطموحات المرجوة منه (التكوين النوعي).
 - افتقار أغلب جامعاتنا إلى مخابر البحث والكتب العلمية المواكبة للتطور الحاصل في ميدان التعليم، مما يجعل الطالب لا يستفيد من الوقت الممنوح له في هذا الإطار.
 - عدم تمكن الطلبة من الاستفادة بشكل جدي ولائق من خدمات الإعلام الآلي والإنترنت.
 - قلة المؤسسات الاقتصادية في الوطن مما يرهن فرص إيجاد مناصب العمل .
 - انعدام العقود مع الشريك الاقتصادي وغياب كامل للخريجات العلمية والترقيات الميدانية.
 - التكوين لنيل الشهادات المهنية يكون متخصص وحسب المنطقة، مثلاً شهادة طالب متخرج من جامعة معينة تختلف عن شهادة طالب متخرج من جامعة أخرى في نظر قطاع الشغل.
 - استقلالية المؤسسات الجامعية وإن كانت تسمح بالمنافسة بين الجامعات فإنها تخلق نوع من أنواع اللإستقرار في قيمة الشهادة، وهذا ما جعل النظام في فرنسا لا يكتب له النجاح لحد الآن.

- قضية تصنيف الشهادات عند الوظيف العمومي وما يمكن أن تخلقه من مشاكل مع شهادات النظام القديم في ظل انعدام النص القانوني.
 - إن التوجه نحو الليسانس المهنية يطرح في بعض التخصصات هجرة الطلبة نحو هذه التخصصات المهنية الشيء الذي يدفع ببعض الأساتذة والبيروقراطيين لتشكيل جماعات عمل لخلق شهادات مهنية، لا لتطوير نظام LMD وإنما لحفظ مناصب عملهم.
 - صعوبة اختيار المسار أو المشروع التكويني للطلاب (17-18 سنة) الذي يترتب عنه لاحقا اختيار مهني، لاسيما وإذا علمنا أن الطالب في الجزائر ظل لفترات طويلة بتكوين محدود وضعيف في مراحل ما قبل الجامعة، وإذا كان ممكنا فإنه يتطلب حيازة إمكانات ثقافية وفكرية كبيرة للفرد في المجتمع الجزائري والطالب على الخصوص.
 - وأهم مشكل هو قلة الإعلام في الأوساط الطلابية مما يجعل الطلبة المسجلين فيه لا يعرفون أي شيء عنه ولا عن مستقبلهما التعليمي.
- لذلك فقد دأبت الوزارة الوصية على تنظيم ندوات علمية قصد تقييم هذا النظام في الجزائر، ولعل الندوة الأخيرة التي تم عقدها خلال شهر جوان 2016 خير دليل على المتابعة المستمرة للجهات الوصية على مدى تلاءم الجامعة الجزائرية مع هذا النظام، حيث طرحت مجموعة من الأسئلة المهمة في هذه الندوة التي حضرها رؤساء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وإطارات الإدارة المركزية وممثلو القطاع الاقتصادي والاجتماعي ورؤساء الهيئات الوطنية البيداغوجية العلمية وممثلو الأساتذة والطلبة وخبراء طرحت خلالها مجموعة من الأسئلة المهمة من بينها:
- هل أخطأنا أو تسرعنا في اعتماد نظام ل-م-د؟
 - هل تم التفكير مليا في المقاربة المفاهيمية وانضاجها بالقدر الكافي وتقاسمها مع الآخرين.
 - هل كان المسعى المتبع في وضع النظام موضع التطبيق وجيها ومثاليا.
 - هل كانت الهيئات المكلفة بضمان متابعة تطبيق النظام ملائمة ووجيهاة
 - هل تم فعلا تنفيذ القرارات المتخذة
 - هل كانت المرافقة التنظيمية وتلك المتعلقة بالموارد البشرية والمادية فعالة؟⁽²³⁾

إن المتمعن في هذا النظام يرى أنه يسمح بتكوين جامعي يتسم بالحيوية والعصرية ويرتبط بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي والتفتح عليهما، لكن أي إصلاح مرهون بمدى توفير الظروف الملائمة لنجاحه، فهذا ما يعاب على هذا النظام الذي لم يوفر له المناخ في الوقت الحالي ماديا وبشرياً ك:

◀ نقص المرافق البيداغوجية- المخابر، قاعات المطالعة، مكتبات متخصصة... الخ.

◀ النقص الفادح في التأطير لاسيما غياب الأستاذ الوصي.

وما يلاحظ كذلك هو عدم جاهزية القوانين المسيرة له والاكتفاء بقوانين النظام القديم، فمثلا الشروط التي تتحكم في إعادة التوجيه والتحويلات تجده يعبر عنها دائما بعبارة يتحدد لاحقا، وهو ما يظهر جليا في القرار الوزاري المؤرخ في 23 يناير 2005 الذي يحدد تنظيم التعليم وضبط كفايات مراقبة المعارف، إضافة إلى غياب النصوص القانونية التي تضبط كفايات الانتقال من الليسانس إلى الماستر ومن الماستر إلى الدكتوراه.

كما يلاحظ كذلك أن هذا النظام يواجه صعوبات كبيرة في التطبيق كونه ليس متعلقا بالجامعة وحدها بل يتعداها إلى الشريك الاقتصادي الذي هو الأخير يخوض تجربة جديدة متمثلة في الخصخصة والمؤسسات الصغيرة وفتح المجال للمستثمر الأجنبي، يضاف إلى ذلك عدم استعداد واستيعاب الأسرة الجامعية وعلى رأسها رؤساء المؤسسات الجامعية والأساتذة للتحديات التي يفرضها النظام الجديد، هذا الأخير يستوجب استنفارا قويا لجميع الإمكانيات المادية والبشرية.

هذا ونشير أن الوزارة الوصية استعملت كل الطرق والأساليب من أجل تطبيق هذا النظام وتعميمه، وتناست الطريق السليم وهو الحوار والنقاش وفتح الباب أمام كل الشركاء لتقديم الآراء حول هذا النظام، فهذه التجربة وإن استوفت حقها من التحضير المادي والأكاديمي فهي لمستوف حقها من النقاش حول آلية التطبيق في الجامعة، وهو ما يبقى هذا الملف أرضية للنقاش والإثراء حيث يبقى عاملا من عوامل استقرار الجامعة ويساهم في كلما من شأنه المحافظة على استقرارها ورفيها والنهوض بها إلى مصاف الجامعات العالمية.

الهوامش:

1- حسين الطيب : الممارسة السوسولوجية في الجامعة واقعا وتمثلها لدى أساتذة علم الاجتماع (دراسة ميدانية لجامعة عنابه) ، رسالة لنيل الماجستير علم اجتماع التنمية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 1998 - 1999 ص 72

2- الشماع خليل محمد حسن وخيضر كاظم محمود.(2005). نظرية المنظمة. ط2. دار المسيرة للنشر. عمان. الأردن. ص 103

مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد LMD ————— سمائي حاتم

- 3- المرهضي سنان غالب.(2010). نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي . ط4. مركز الأمين للنشر والتوزيع. صنعاء. اليمن. ص 187
 - 4- النجار فريد.(2006). التغيير والقيادة والتنمية الإدارية.الدارالجامعية . الاسكندرية. ص12
 - 5- العميان، سليمان محمود.(2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل. الأردن.ص 145
 - 6- الصيرفي، محمد.(2008). إدارة التغيير. دار الفكر الجامعي . مصر. ص 34-36
 - 7- الفريجات، خيضر كاظم محمود واللوزي، موسى سلامة والشهابي، أنعام.(2009). السلوك التنظيمي. أترأ للنشر . عمان. الأردن. ص 342.
 - 8- رمضان، ريم.(2005/2004). إدارة التغيير التنظيمي (دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات السورية).أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة دمشق. سوريا. ص 75
 - 9- العطييات، محمد بن يوسف النمران.(2006).إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان . الأردن. ص 99
 - 10- قريشي، محمد(2014/2013). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن. اطروحة دكتوراه علوم غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر. ص78
 - 11- بوداود، فاطمة الزهراء.(2007/2006) التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة. مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة بومرداس. الجزائر.ص6
 - 12- الفريجات، خيضر كاظم محمود واللوزي، موسى سلامة والشهابي، أنعام. السلوك التنظيمي. مرجع سابق. ص 343
- 13-Alain Blanchet et A . Trognon : «La psychologie des groupes » , Nathan , paris , 1994 , p 48.**
- 14- احمد سالم العامري ، ناصر محمد الفوزان : " مقاومة الموظفين للتغيير في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية اسبابها وسبل علاجها " معهد الادارة العامة ، مجلد 37 ، العدد 3 ، نوفمبر 1997 ، ص 356.
 - 15- الداوي، الشيخوشناتحة، عائشة.(2010).مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة. ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة . جامعة البليدة يومي 12-13 ماي 2010.
 - 16- يسن عامر سعيد.(1992)، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة. ص75.
 - 17- زرزور، أحمد.(2006). تقييم تطبيق الإصلاح الجامعي الجديد في ضوء تحضير الطلبة لعالم الشغل. مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة منتوري قسنطينة.
 - 18- حامدي صورية. (2014). واقع وتحديات اصلاح التعليم العالي في الجزائر من 2004-2014 . مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الساسية والعلاقات الدولية. جامعة محمد خيضر . بسكرة
 - 19- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.(2012) التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية(1962-2012) ص 25.
 - 20- شريط، كمال.(2014). دور الإصلاحات الجامعية في الجزائر (نظام LMD) في تحسين التنسيق بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، المؤتمر الدولي تكامل مخرجات التعليم وع سوق العمل في القطاع العام والخاص ، جامعة البلقاء التطبيقية وأكاديمية جلوان، عمان في 28أفريل- 01 ماي 2014، الأردن.
 - 21- بن حسين، سمير. (2015).تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمةوبناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. العدد08 . جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
 - 22- حرز الله عبد الكريم، بداري كمال.(2008) نظام LMD ليسانس ماستر دكتوراه. ديوان المطبوعات الجامعية ص90.
 - 23- وزارة التعليم العالي.(2016).اصلاح التعليم العالي من خلال تطبيق نظام LMD. الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام ل-م-د.