

*Dirassat & Abhath*  
The Arabic Journal of Human  
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث  
المجلة العربية في العلوم الإنسانية  
والاجتماعية

*EISSN: 2253-0363*  
*ISSN : 1112-9751*

أثر الجماعات غير الرسمية في تحسين فاعلية التعيير التنظيمي للجامعة الجزائرية

**The impact of informal groups on improving the effectiveness of the  
organizational calibration of the Algerian University**

كاسمي ناصر Kacimi Nasser      دجابالا شيوخ الله Djaballa Chikh

جامعة علي لونيبي – البليدة 02      University of Ali Lounisi - Blida 02

مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

Laboratory of organizational development and human resources management

nasserkacimi@yahoo.fr      djaballah.chikh1974@gmail.com

djaballah.chikh1974@gmail.com      دجابالا شيوخ الله : المؤلف المرسل

تاريخ القبول: 2019-11-30

تاريخ الاستلام: 2019-09-07

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة تأثير العوامل الإستراتيجية للمجموعات غير الرسمية على تحسين فعالية تقييم الأداء التنظيمي للجامعة الجزائرية من خلال محاكاة العوامل الإستراتيجية الاستباقية للمشروع والعمليات التي تشمل تخطيط وتنفيذ ورصد وتقييم الأداء التنظيمي مقابل ذلك، والذي هو جوهر العمل الإداري الاستراتيجي.

جاء هذا البحث المتواضع لبحث وجود هذا التفاعل الطبيعي ولمعرفة بعض مظاهره الإيجابية، من خلال آثار المجموعات غير الرسمية على التغيير التنظيمي داخل إدارة الجامعة من حيث الصورة الاجتماعية لسلوكها الإداري التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الجماعة غير الرسمية، الإدارة الإستراتيجية، التحليل البيئي، الجامعة الجزائرية، التغيير التنظيمي.

**Abstract:**

This study aims at improving the effectiveness of evaluating the organizational performance of the Algerian University by simulating the proactive strategic factors of the project and the processes that include the planning, implementation, monitoring and evaluation of the organizational performance in return, which is the essence of the strategic administrative work.

This modest research came to examine the existence of this natural interaction and to know some of its positive manifestations, through the effects of informal groups on organizational change within the university administration in terms of the social picture of its organizational management behavior.

**Keywords:** informal group, strategic management, environmental analysis, Algerian university, organizational change.

**مقدمة:**

مهمة قد تسهم في تطوير أساليب تغيير الأداء الجامعي المتميز والقيادة الجزائرية وفق السسيولوجيا الوطنية المعتمدة والمحافظة على القيم الوطنية والحدود المتطورة للبيئة العالمية من حيث الفكر التنظيمي.

تسجل هذه العملية وفق ضوابط الزمان والمكان للنظام ومحيطه، حيث تتطلب معلومات مناسبة، تبدأ هذه العملية انطلاقا من أهداف المنظمة مع ترجمتها إلى تسيير فعلي، يترجم

لاستقصاء أثر العوامل الإستراتيجية من الجماعات غير الرسمية في تحسين فاعلية التغيير التنظيمي للجامعة الجزائرية من خلال محاكاة العوامل الإستراتيجية الاستباقية للمشروع والعمليات التي تتضمن التخطيط والتنفيذ والرقابة وتقوية الأداء التنظيمي على ضوءها والتي هي صلب العمل الإداري الاستراتيجي، ويمكن أن تكون لنتائج هذه الدراسة انعكاسات

بمعزل عنها، بل هو يشكل شرعيتها، كانت نهاية لنظرية «الملكية المطلقة»، ثم ليتخذ بُعداً جديداً في إطار نمو المجتمع الرأسمالي وتطور منظماتها، انطلاقاً من إمكانية أن تلعب مؤسسات المجتمع المدني، التي ينشئها الأفراد، إعادة صياغة المجتمع، أي قيام علاقة توسطية لتنظيمات المجتمع المدني غير الرسمية بينها وبين الدولة ومنظماتها الرسمية.

2- الإدارة : تعرف الإدارة بصفة عامة هي قدرة التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم، وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة المرسومة، وتشترك المنظمة الإستراتيجية في التعريف إلا أنها تتسع لتشمل مجموعة من السلوك الجماعي غير الرسمي والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها على المدى البعيد في ضوء مميزات التي تسعى إلى تنفيذها من خلال دراسة الفرص والتهديدات للبيئة المحيطة ومتابعتها وتقييمها، وعلاقتها بقوة المنظمة وضعفها، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة من خلال تحليل مجموعة من العوامل أو المتغيرات الإستراتيجية.

3- الجماعات غير الرسمية:

هو تلك الشبكة من العلاقات غير الرسمية التي تنشأ دخل التنظيمات الرسمية ولها الدور الأهم في التغيير التنظيمي.<sup>3</sup>

9- التغيير التنظيمي: عملية التأثير في صياغة وتحسين الهدف التنظيمي في صيغ للتنفيذ أو نشاط تنظيمي هيكلي أو إجرائي ومرشح أن يكون قاعدة بيانية أو قانونية مستمرة وتزداد أهمية عملية تغيير التنظيمي مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها<sup>4</sup>، والتغيير ظاهرة إرادية تتبناها الجامعة وكل المنظمات عموماً ، لأنها وسيلة للاستمرار والتطور مع البيئة المحيطة ، بل يجب عليها أن تتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في البيئة التي تتفاعل فيها بإسهام كل الأطراف الحيوية.

10- التنظيم الاستراتيجي: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة من أجل الاستيفاء الأمثل بمتطلباتها في تنظيم العمليات الإدارية الحيوية بالخصوص .

4- التفاعل التنظيمي: مجموع السلوك التنظيمي المنظمة في التعاطي مع البيئة التنظيمية من أجل التبادل الأهداف والقيم والموارد المهمة وتحقيق المصالح والمنافع الاجتماعية. والتغيير ظاهرة طبيعية تعيشها الإدارة عموماً ، إنها لا تتغير لأن التغيير غاية في ذاته ، بل تتغير لأنها جزء من تغيير عملية طبيعية واسعة ويجب عليها أن تتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في البيئة التي تتفاعل فيها بإسهام كل الأطراف الحيوية. فكان إفتراضنا لها أنه :

تحليل الأهداف في قمة السلم بشبكة غايات في القاعدة بمهمات، وفق هذه الشبكة يتم مطابقتها بأخرى للسلوكيات وأخرى للمعلومات ومنه يمكن ضبط تمثيل بياني لعقد السلوك، ومضامينها مع البحث في المعلومات اللازمة.

كما يتأثر تحديد الأهداف أكثر فأكثر بالتوقعات القائمة، وذلك انطلاقاً من الإحصائيات، ومن استعمال البحوث والعمليات في التنظيم العلمي للعمل.

حيث تضبط الأهداف الداخل، والمخرج ، مع المؤشرات التي تزيد الفعالية؛ يعتبر هذا المنظور أداة قوية للوصف الفحص، ونمذجة المنظمات، حسب هذه المدرسة يمكن تعريف النظام كمجموعة من الوحدات التي تتفاعل فيما بينها، منفصلة عن محيطها، وحدود الفصل بينها والمحيط يكون حدود هذا النظام.<sup>1</sup>

جاء هذا البحث المتواضع لاستقصاء وجود هذا التعامل الطبيعي وتلمس بعض مظاهره الإيجابية ، من خلال آثار الجماعات غير الرسمية في التغيير التنظيمي داخل الإدارة الجامعية من حيث الصورة السوسولوجية لسلوكياتها الإدارية التنظيمية .

فكان من أهم إشكالاته الجزئية :

ما هي شروط التفاعل الرشيد في وجود الجماعات غير الرسمية (الاجتماعية والجامعية والثقافية ...)؟ (منابع المسؤولية الاجتماعية التنظيمية وفق "البراديقمات" الحديثة).

المفاهيم والتعريفات الواردة :

1- «المجتمع المدني»: غرامشي: "كل المنظمات التي تتيح للأفراد الحصول على الخيرات والمنافع العامة، دون تدخل أو توسّط الحكومة، وهو النسق السياسي المتطور، الذي يتيح مراقبة المشاركة..."<sup>2</sup>.

دخلت فكرة المجتمع المدني إلى السوسولوجيا، كتعبير عن وجود علاقة بين المجتمع والتنظيم، وذلك من خلال الصراع بين فكرة «الحق الطبيعي»، وفكرة «العقد الاجتماعي»، فالدولة قائمة على العقد، والمجتمع سابق عليها وقادر على تنظيم نفسه

- لكل منهما 151 فرد باعتبار إنتماءه التنظيمي لكلا الطرفين أو المنظمات.

- وإستعمال التحليل الاستراتيجي، والتفكير خارج المربع، والتحليل البيئي، والمداخل التوفيقية الشرطية كأطر نظرية سعى الباحث أن يتلمس حلولاً إستباقية للتوقعات التآثر السبي وتفعيل السياسة التمكينية في القيم الايجابية من أجل معرفة وجهات أسهم التأثير للجماعات غير الرسمية في محور التغييرات التنظيمية داخل الجامعة الجزائرية باعتبارها من أهم وأرقى وأوعى منظمات المجتمع الرسمية.

- وحيث تحصل الباحث على حوالي 65% من الإجابات الميدانية لمحاور الاستمارتين (الرئيسة والضابطة) فكانت من بينها كالتالي :

الفرضية :

تأثر الجماعات غير الرسمية في التغيير التنظيمي للمنظمة من خلال التغيير في مفاهيم قيم التفاعل التنظيمي للقيادات والأفراد الفاعلة - كقيم الحوار والمشاركة و... الخ -

وكان من:

العينة وأدوات البحث فيها :

- إستمارتين موجبتين للبيئة الداخلية (داخل المنظمة الجزائرية ميدان تحقيق التغيير التنظيمي)، وأخرى للبيئة الخارجية (مناخ التأثير من النخب والجماعات غير الرسمية ذات العلاقة الأكاديمية).

## جدول رقم 01: يبين مستوى التوقعات :

م ج %	مستوى الوضوح والشفافية 06.12	مستوى التوقعات										الإجابة		
		المجموع		ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد			جيد جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك
12.1	100	151	16.56	25	19.21	29	19.87	30	19.87	30	24.5	37	اتجاه النمو للمنظمة	
8.12	100	151	21.85	33	18.54	28	35	35	19.21	29	17.2	26	اتجاه النمو للفرد	
3.11	100	151	19.87	30	22.52	34	23.18	35	17.88	27	16.6	25	مستوى ووفرة المعطيات لما سبق	

إجابات نمو التوقع الفردي فكانت بأكثرية تحفظاً و توسطاً بـ 29.4% للاحتمالات تنامي التضحية الفردية والوطنية خصوصاً لاضطرابات البيئة المحيطة غير الواضحة المعالم، في سبيل النمو العام لقيم الاستهلاك والتنمية المستدامة، فعن مستوى ووفرة المعطيات حازت التوسط 29.4% و الضعيف 27.5% بنسب

في الجدول السابق إجابات توقع الأفراد لاتجاهات نمو الإدارة الجامعية تتراوح بين التوسط 39.2% مما يفسر القناعة المتزايدة لدى الأفراد و مستوى الرضى الوظيفي بتزايد قيمة المضامين في السلوك الجماعي غير الرسمي التنظيمية نحو الإيجابية في المتطلبات البيئية، و السلوك البيئي لهذه الاتجاهات، أما

خصوصًا في الإدارة الجامعية لمتغيرات الجماعات غير الرسمية العمومة والدولية .

فالجامعة كنظام اجتماعي هي في حالة دينامية وحركية مستمرة، فالعلاقات بين عناصرها ومكوناتها، وعلاقتها بالأنظمة الأشمل هي على نحو دائم عرضة للتغير"<sup>5</sup>.

متقاربة يترجمه وفرة المعطيات الجماعات غير الرسمية و سلوك الجماعات غير الرسمية في البيئة التنظيمية في الوقت الراهن ، يدعمها تنامي أساليب الإدارة الاجتماعية من وسائل التواصل غير التقليدية ، والتعاون الاجتماعي في المساعدة القريبة على النمو الفردي ، كما يفسر تنامي الوعي الاستراتيجي للفرد الجزائري

## الجدول رقم 02 : يبين مستوى تعاون الأفراد في التغيير التنظيمي

السلطة	مستوى تعاون الأفراد في التغيير التنظيمي										الإجابة					
	مستوى الوضوح (الشفافية) 25.12		المجموع		ضعيف جدا		ضعيف		متوسط			جيد		جيد جدا		المؤشر
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك	%	ك	
وأفراد	12.1	100	151	19.87	30	17.88	27	23.18	35	22.52	34	16.6	25	يوجد تكامل بين الأفراد بشكل	ن	
ها،	8.12	100	151	16.56	25	19.21	29	25.83	39	22.52	34	17.2	26	يوجد روح الفريق القريب في العمل بشكل	تكمال الأفراد	
مبينة	3.11	100	151	18.54	28	19.21	29	21.85	33	21.85	33	17.9	27	يوجد علاقات إنسانية داخل المنظمة بشكل	في تبني السلوك	
على															ن	
الانسج															ن	
ام															ن	
والتواز															ن	
ن من															ن	
خلال															ن	
العلاقة															ن	

ت الإنسانية والتنظيمية السائدة بينهم ،على إعتبار الإرتياح لدى غالبية المصرحين بوجود وجودة العلاقات الإنسانية وروح الفريق المتوسطة على حسب تركيز الضغوط البيئية .

وقد خلص ويرث (Wirth)<sup>6</sup> إلى أن ما يميز حياة المدينة ضعف الروابط القرابية والجيرة وتضاؤلها، ونتيجة لذلك تظهر المنافسة. وميكانيزمات الضبط الرسمي لتحل محل روابط التضامن والعلاقات الأولية القرابية التي كانت سائدة من قبل، ويمكن تفسير ذلك إلى التطور الصناعي وتوسع شبكة الأنشطة التجارية في المدينة، وسرعة استيعاب سكانها للمفاهيم، والقيم الثقافية والاجتماعية السائدة، وبذلك أصيبت الروابط والعلاقات التقليدية (القرابية) بالتمزق والتصدع وحلت محلها علاقات اجتماعية خارجية تقوم على مبدأ المصلحة المشتركة والاعتمادية المتبادلة.

مي كانت تتأرجح بين الجودة 27.5% والمتوسط 29.5% والضعف 19.5% لعدم كفاية الفرد في احتواء التكامل أو عدم قناعته بكفاية الإمدادات من زملائه أو لوجود غالبية تعتمد على هذا التكافؤ، يعكس تطابق قيم الإدارة الجامعية مع الجماعات غير الرسمية.

جودة روح الفريق تشكل 27% ومتوسط 15% وضعيف 17% لوجود ضرورة اجتماعية على اعتماد روح الفريق في العمل الإداري ، يدعم التطابق البيئي والمسار الإداري نسبة 6.7% تفسر عدم تواصل الإدارة العليا بالمستويات الدنيا في الإدارة الجامعية ، وعن وجود العلاقات الإنسانية في التغيير التنظيمي تقاربت النسب ب33%، لوجود حيز واسع للعلاقات الإنسانية غير المقنعة لفئة الثلث الأخير لوجود السلبية في هذه العلاقات في التغيير التنظيمي، ويتبين أن العلاقة بين الإدارة التي تمثل

### الجدول رقم 03: يبين مستوى الشراكة في الإنجاز

م ح م %	مستوى الوضوح (الشفافية) 25.12	مستوى الشراكة في الإنجاز										الإيجابية			
		المجموع		ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد			جيد جدا		المؤشر
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك	
3.11	12.1	100	151	21.19	32	21.85	33	20.53	39	18.54	28	17.9	25	توجد استشارات بشكل واسع	
8.12	12.1	100	151	17.88	27	19.21	29	25.38	31	18.54	28	18.5	27	يوجد اهتمام جماعي بالمشارك	
5.11	12.1	100	151	21.19	32	21.85	33	20.53	39	18.54	28	17.9	25	يوجد رضا كافي لدى العمال	

الرغم بأن نسب الرضى المتقاربة للعملية التنظيمية لتأثير البيئة الجامعية العامة بالأخص في الوقت الراهن .

يمكن أن نستنتج أن غالبية العمال لهم الإرادة والطموح للمشاركة في تبني السلوك داخل المؤسسة كما نجد أن لديهم الاستعداد في حل المشاكل من خلال اختيار البدائل السليمة و الموضوعية إذا سمحت الفرصة بذلك وكذلك إنفتاح الإدارة لهذه الآراء و المقترحات من طرف الفاعلين بها في البيئة التنظيمية والتنظيمية بشكل واسع، وهذا راجع إلى الكفاءة المهنية والمكانة العلمية التي تأهلهم لكي يدلوا بأرائهم في تبني السلوك الجماعي غير الرسمي العقلانية .

مستوى الشراكة لدى الأفراد المشرفة في الإدارة الجامعية في وجود إستشارات متوسطة في البيئة التنظيمية بنسب متقاربة يبرر طابع غير الرسمية في هذه الإستشارات والإرتباط المتوازي مع الجماعات غير الرسمية والاجتماعية إستطراداً لخصوصيات المجتمع ، وجود نسبة 6.7 % يبرر عدم كفاية هذه القنوات أو عدم كفاية الثقافة التنظيمية في التعاطي معها، الإهتمام الجماعي للشراكة في الإنجاز في تقارب نسبي 23 % / 33 % كأعلى التصريحات ، يبرر وجود وعي إداري في هذا الموضوع و السلوك بيئي ، على اعتبار أنه يمكن تحقيق حاجات الفرد بالتوازي مع حاجات الإدارة في ثنايا العمل الإداري مع

### الجدول رقم 04: يبين مستوى الاتصال التنظيمي

م ح م %	مستوى الوضوح (الشفافية) 06.12	مستوى الاتصال التنظيمي										الإيجابية			
		المجموع		ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد			جيد جدا		المؤشر
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك	
12.1	06.12	100	151	18.54	28	21.19	32	24.50	37	18.54	28	17.2	26	بشكل سهل وفترة	

في حالة الضغوط البيئة	8.12		100		151		17.88		27		19.21		29		24.50		37		20.53		31		17.9		27		سهولة الاتصال	
	3.11	100	151	20.53	31	20.53	31	23.84	36	19.21	29	0	24	29	31	17.9	27	سهولة الاتصال	مستوى الإتصال									

(التنظيمية)، أو وجود العلاقات الشخصية و المناخ التنظيمي العام، المعقد والمستقر نسبياً في الإدارة الجامعية.

خضوع الاتصال التنظيمي للبيئة التنظيمية المتسارعة مع بطء التغيير الداخلي للإدارة الجامعية لقنوات الاتصال يشكل فارق تسارعي يصيب هذه القنوات لاعتماده على تبني سلوكيات بمعزل عن مبتكرات البيئة المحيطة للتوسط الشديد في تصريحات المبحثن تجاه وجود حوار وظيفي واسع 31.4%، تبرره السلوك الوظيفي للهيكل التنظيمي للإدارة الجامعية وكذا الجماعات غير الرسمية للمحيط الخارجي لها .

فكان : من معطيات الفرضية

التنظيمي كمحدد في الجماعات غير الرسمية في وفرة المعطيات التغيير التنظيمي بين الضعف والضعف الشديد ب 23.5% يجعل من الصعب فهم أسلوب الإتصال بين القمة والقاعدة وفق الأطر البيروقراطية المعروفة أو أنه إتصال رسمي يعززه التوسط ب 33.3% ، بررته ملاحظة إتصال غير الرسمي لحساسية توثيق الإتصال تفاديا للمسؤولية التنظيمية لتداعيات التوثيق، يكون على أساسها كيفية تكوين وتوسيع قنوات الإتصال الإداري أو طبيعة السلوك الجماعي غير الرسمي التنظيمية وأحقية من يتداولونها بصفة رسمية أو اعتبارية كخبرة تشاورية تتيح لهم فرص الاستشارة لتبني أي سلوك نظرا للخبرات أو المؤهلات التي يمتلكونها بالإضافة إلى المكانة الوظيفية.

سهولة الإتصال بالمسؤولين بين الجودة العالية 13.7%

والجودة في 21.6% يفسر خضوع الإتصال لظروف البيئة حيث

### أثر الإدارة الإستراتيجية البيئية في التغيير التنظيمي "سلوكيات القيادة التنظيمية" :

مستوى الوضوح (الشفافية) 06، 12، 06، 12	3.11		8.12		12.1		مجموع		ضعيف جدا		متوسط		جيد		جيد جداً		المؤشر	الإيجابية
	%		%		%		%		%		%		%		%			
	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك		
100	100	100	100	16.56	25	24.5	37	21.85	33	27	24.5	37	21.85	33	19.2	29	فردية (إرادة الإدارة العليا)	(
151	151	151	151	18.54	28	23.84	36	21.85	33	33	23.84	36	19.21	29	16.6	25	جماعية (تكوين إرادة)	)
16.56	16.56	16.56	16.56	16.56	25	23.18	35	20.53	31	31	23.18	35	20.53	31	19.2	29	تبعاً للبيئة الخارجية التنظيمية	

## الجدول رقم 05 : يبين طبيعة التوجهات الجماعية الإستراتيجية (التبعية البيئية)

الكماليات، وتتفنن في أعمالها وخاصة في الميدان الصناعي والعلمي، فاتسعت شبكة علاقات أفرادها حيث أصبحت متشابكة ومتداخلة، لأن الفرد البدوي يعيش في مجتمع صغير وعلاقاته محدودة، بينما يعيش الفرد في المدينة في مجتمع واسع النطاق، كثير العدد له مشاكله ووظائفه الكثيرة والمتنوعة في جميع الميادين، كما أن الحياة الحضرية نفسها لدليل على تطور أشكال الحياة وتقدمها في جميع الميادين الاجتماعية، السياسية والعلمية والصناعية والاقتصادية والعمرانية، ولذلك تصبح أعمال الفرد الحضري معقدة ومركبة تركيبه علاقاته الواسعة.

وبالتالي أصبحت العلاقات الاجتماعية الجديدة (البديلة) وسائل ضرورية لتحقيق الأهداف الشخصية، والتي تتصف عموما بالرشد والعقلانية وأكثر بعدا عن العاطفية والانفعالية. كما أنها تشكل في سياق انضمام الفرد واندماجه في الحياة المهنية، أو الثقافية أو الاجتماعية بصفة عامة. ومع تزايد حجم المجتمع الحضري وزيادة كثافته السكانية وارتفاع معدلات الحراك الاجتماعي، واللاتجانس والتغاير أصبح هذا الأخير يتصف بمجتمع الروابط الطوعية والجماعات الاختيارية، سواء على مستوى المهنة كما أشرنا سابقا أو الهواية أو على مستوى المواطن الأصلي، أو الديانة أو على مستوى السن أو الجنس، في كل الأحوال يجد الفرد الحضري نفسه دائما في البحث عن علاقات اجتماعية جديدة تتماشى مع ظروفه ومتطلباته الحياتية الحضرية المتجددة.

عن فردية الإرادة العليا في تبني السلوك الجماعي غير الرسمي التنظيمية العمومة في غياب إستراتيجية التبعية ظهرت في متوسط فئة 33.3% العينة المجيبة بوجود تنامي مضطرب للمسؤولية الجماعية بين الإدارة و الجماعات غير الرسمية ، مع تأكيد فئة العينة 17.6 % على ضعف هذه الإرادة دلالة إحصائية على أن محاولات جادة للإدارة الجامعية في تبني توجهات تبعية للعملية التنظيمية نحو أكبر مساحة ممكنة في الجماعات غير الرسمية لفك الفردية والعزلة عموما : {الاندماج التنظيمي}.

معززا بإجابة 31.4% من أفراد العينة عن توسط هذه الإرادة بين الفرد والجماعة غير الرسمية (مع التحفظ) ، أو لأن التغيير التنظيمي تخضع لحسابات محسومة لإعتبارات كلية ودقيقة لا يمكن إخضاعها لتغيرات البيئة التنظيمية حتى تمر بكل قنوات المراقبة الفعلية .

- لعله يعزى أهمها لسيادة العلاقات الثانوية، والتي تنسم هي كذلك بالسطحية والانقسامية.

وفي هذا السياق نجد ابن خلدون من السابقين الذين اهتموا بدراسة العلاقات الاجتماعية، واختلاف نسق القيم داخل المجال التنظيمي، وذلك عند تعرضه لمعالجة المدن والظواهر المرتبطة بها، بحيث يرى بأن المجتمعات الحضرية قد عبرت مرحلة البداوة، وانتقلت إلى مرحلة التحضر، وبعدها كان شغلها الشاغل هو الحصول على الضروريات أصبحت تبحث عن

و كذلك :

## الجدول رقم 06: يبين التحليل الاستراتيجي للبيئة التنظيمية :

التحليل الاستراتيجي للبيئة التنظيمية							الإجابة
ن	%	التحليل	المجموع	ضعيف	متوسط	جيد	
							جيد جداً
							جيد
							متوسط
							ضعيف
							ضعيف
							المجموع

المؤشر	ج		ب		أ	
	%	ك	%	ك	%	ك
الإدارة العليا	100	151	100	151	100	151
علم كاف	16.56	25	18.54	25	20.53	27
بمعطيات	17.88	29	21.85	29	23.18	30
الجماعات غير الرسمية	24.5	35	23.84	41	23.18	33
مغلقة عن الإدارة	21.85	31	19.21	31	20.53	36
البنية الخارجية	19.2	26	16.6	25	19.2	27
القوية والمؤثرة	19.2	27	16.6	25	19.2	27

جعلتها تشكل

مجتمعا شديد التنوع، كثير التناقضات، مزدوج في نمط الحياة (التقليدي- الحضري)، بين المحافظة على أساليب الحياة القديمة والتطلع إلى الحياة العصرية، كما بدأت المناطق الحضرية بعد الاستقلال تعرف تغيرات اجتماعية تربية واجتماعية اقتصادية واجتماعية مهنية، كعناصر خارجية قوية، كان لها الدور الكبير في تغيير أدوار ووظائف الأسرة الحضرية الجزائرية، والذي يسفر إجمالا عن أن هذه الأخيرة بدأت تفقد وتتخلى عن الأساليب الحياتية التقليدية للجماعة الواسعة وتفضل مكانها أنماطا جديدة ومختلفة من الحياة.

وقد حدث هذا التغير على مستويات مختلفة أهمها:

- نمط الأسرة وشكلها البنائي والوظيفي.
- تعدد مصادر الدخل وتغير أسلوب الإنفاق العائلي.
- خروج المرأة للعمل وارتفاع مشاركتها الاجتماعية.
- تعدد الحاجات وتنوع أنماط الاستهلاك.
- زيادة الحراك التنقلي وتعدد الوظائف الحضرية.
- تغير العلاقات الأسرية نحو التجزئية والتشتت والنفعية.

امتلاك القيادة معرفة بمعايير الجماعات غير الرسمية في التحليل يتأرجح بين الجودة 27.5% والتوسط 29.4% لتوازن مجال الثقة، يترجم مدى إنفتاح الإدارة على الجماعات غير الرسمية العمومة والمبرر في التوسط 41.2%.

ويعززه إمدادات الجماعات غير الرسمية المتسم بالشمولية في الجودة 31.4%

والملاحظ أنه يفسر الخلل في صراع الإدارات الفردية و الجماعية داخل الإدارة الجامعية حول الإستثمار المضطرب لهذه الإمدادات البيئية بالرفض أو القبول بخصوصيات المرحلة الراهنة، كما أن إمتداد الإدارة الجامعية في الجماعات غير الرسمية من حيث قوة المعطيات، أو المؤثرة حسب فئة المصرحين الغالبية في حالة الجودة 31.4%، وتوسط المتحفظين في تصاريحهم عند فئة الـ 25.5%.

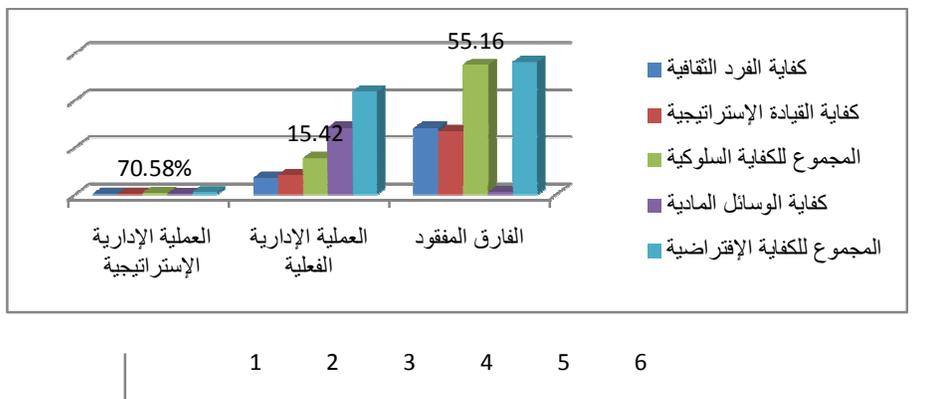
ما يفسر درجة الوعي الإستراتيجي المتوسط للأفراد بالمعطيات المهمة والمؤثرة نتيجة للإستغراق الوظيفي المعتبر لدي غالبية أفراد الإدارة الجامعية، خصوصا إذا لم يكن لمعطيات البيئة التأثير المباشر والأنى عليهم من تطورات البيئة و الجماعات غير الرسمية.

فمثلا: التطور التاريخي لنمط الحياة في الأسرة الجزائرية، خلق تغيرات كثيرة في بنيتها وتركيبها الوظيفية والبنائية، بحيث

**ومن الاستمارة الضابطة الخارجية : كانت النتائج :**

63.8	نسبة كفاية القيادة المتوفرة
------	-----------------------------

التغيير التنظيمي الاستراتيجي	التغيير التنظيمي الفعلي	الفارق المفقود	
33%،35	06،7	27،28	كفاية المنظمة الثقافية
25%،35	36،8	89،26	كفاية القيادة الإستراتيجية
58%،70	42،15	16،55	المجموع للكفاية السلوك التنظيمي
42%،29	33،28	09،1	كفاية الوسائل المادية
100%	75،43	25،56	المجموع للكفاية الإفتراضية



أثر البيئة الاجتماعية في التغيير التنظيمي									
البيئة الاجتماعية	ج ج	ج	متو	ض	ضح	مج	أعلى قيمة	أقل قيمة	الرتبة
التخطيط	28	47	34	20	22	151	47	20	1
التوجيه	33	39	36	22	21	151	39	21	4
التنظيم	20	33	42	28	28	151	42	20	2
الرقابة	25	38	40	28	20	151	40	20	3
المجموع	106	157	263	98	91	151			

تأثير البيئة الاجتماعية (العلاقات الشخصية) في إجابات  
 الباحثين في العينة الثانية للفاعل الاجتماعي في أكبر  
 عناصرها بـ 72 إجابة و التراجع بين التوسط و الجودة  
 كسنتين للرقابة الاجتماعية للعملية التنظيمية العمومة.

أثر الجماعات غير الرسمية في البيئة التنظيمية وفي التغيير التنظيمي

الرتبة	أقل قيمة	أعلى قيمة	مج	ضج	ض	متو	ج	ج ج	البيئة التنظيمية
1	20	47	151	22	20	34	47	28	التخطيط
4	21	39	151	21	22	36	39	33	التوجيه
2	20	42	151	28	28	42	33	20	التنظيم
3	20	40	151	20	28	40	38	25	الرقابة
			151	91	98	263	157	106	المجموع

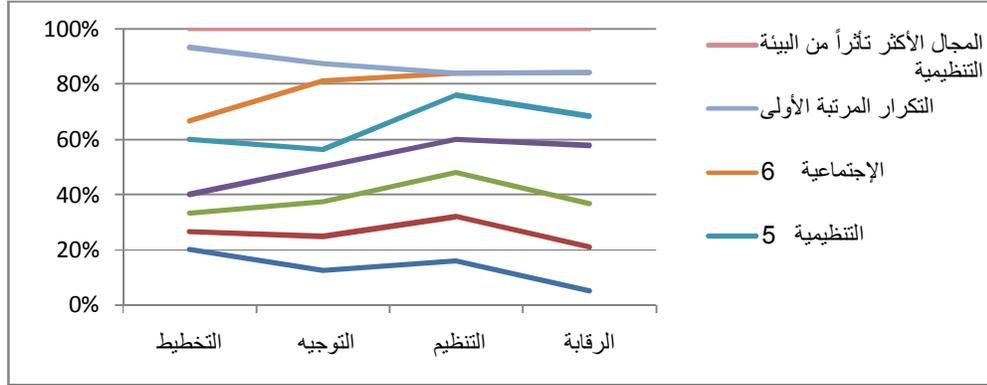
- تأثير البيئة التنظيمية عموماً في إجابات المبحوثين في العينة الثانية للفاعل الإجتماعي في أكبر عناصرها المتوسط بـ 93 إجابة كسمة في التوجيه الإداري
- العملية التنظيمية العمومية.
- أما بالنسبة للقيادة التنظيمية فإن الفارق جد مهم للتعاطي مع الجماعات غير الرسمية غذ وفرة الوسائل المادية للحوار البيئي ولفهم المعايير المطروحة من الجماعات غير الرسمية فسر عدم كفاية القيادة الاستراتيجية بفارق كفاية 43.75% مما يؤكد ندرة كفاية القيادة في استعمال وسائل البيئة الاستراتيجية كخيار في التغيير التنظيمي.
- كما أن جماعات المجال المالي والاقتصادي تملك من ميكانزمات التنظيم المحكم والمبادرات والاثار القوي في التغيير

التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية و الجامعة بالخصوص من ناحية اقتراحات التنظيم في مقابل سوء تخطيطها الاستراتيجي بعيد الامد لعدم الشمولية في المبادرات أو إختلال موازين الهيكلة الثقافية لدى تكتلاتها .

أما جماعات المجتمع المدني فلهيهم توجيه عالي المستوى لانسياب الاتصال التنظيمي القوي و المقنن في بدايات القرن وانعكاساته الفكرية والتنظيمية ، هذا الانسياب أسهب في الأثر التوجيهي القوي للتغيير التنظيمي والتغيرات المتسارعة داخل المنظمة الجزائرية ، في مقابل تخطيطها المتدني والفوضوي في أطروحاتها ومبادراتها والذي خلفا الأثر الأدنى من نواحي التخطيط

ترتيب درجة الأثر جماعات البيئة التنظيمية في التغيير التنظيمي للمنظمة الجزائرية

الجماعات غير الرسمية	التخطيط	التوجيه	التنظيم	الرقابة	أعلى	أقل
الجماعات الأخلاقية 1	3	2	4	1	التنظيم	الرقابة
الجماعات الاقتصادية 2	1	2	4	3	التنظيم	التخطيط
الجماعات الحقوقية 3	1	2	4	3	التنظيم	التخطيط
الجماعات الثقافية 4	1	2	3	4	الرقابة	التخطيط
الجماعات التنظيمية 5	3	1	4	2	التنظيم	التوجيه
الجماعات الاجتماعية 6	1	4	2	3	التوجيه	التخطيط
التكرار المرتبة الأولى	4	1	0	0	/	/
المجال الأكثر تأثراً من جماعات البيئة التنظيمية	1	2	4	3	/	/



أطروحاتها ومبادراتها والذي خلفا الأثر الأدنى من نواحي التخطيط.

- في التلخيص الإجمالي لأفراد العينة الثانية "الفاعل الاجتماعي" جد أن معايير الجماعات غير الرسمية المدرجة سلفاً والمتضمنة في التغيير التنظيمي العمومية لها تأثير على التسلسل المدرج في الجدول الموالي تأكيداً على التوافق البيئي التنظيمية للقيم المقترحة وفي علواً المجال الأكثر تأثيراً عند كافة المعطيات المختارة بين 80% إلى حدود 95%. ومن الملاحظات المدرجة في ثنايا البحث مما يؤكد فرضيتي البحث المطروح بالإضافة للاستبيان بالمقابلة للفاعل الاجتماعي أيضاً دعماً لنتائج الاستبيان الأول في تأثير القيم الجماعات غير الرسمية المدرجة.

#### خاتمة:

إن أبرز آثار الجماعات غير الرسمية في التغيير التنظيمي داخل المنظمة تستنتجها كما يلي:

- من الجدول الأخير نكتشف حسب الفاعل الاجتماعي الضابط بالاستناد لمعطيات التحليل الاستراتيجي للاستبيان الأول للإدارة الجامعية السابق بأن:

\* أن أثر جماعات القيم والأخلاق والجماعات الدينية بكل توجهاتها تتكسب مبادرات التغيير قوية في مجالات التنظيم لأجل التغيير التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية في مقابل عزلة قوة في مجالات الرقابة لأسباب نسقية في الجماعات أو التنظيم القطاعي أو العام.

\* كما أن جماعات المجال المالي والاقتصادي تملك من ميكانزمات التنظيم المحكم والمبادرات والأثر القوي في التغيير التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية والجامعة بالخصوص من

- من الجدول نكتشف بساطة حسب الفاعل الاجتماعي بالاستناد لمعطيات التحليل الاستراتيجي للاستبيان الأول للإدارة الجامعية السابق بأن:

\* أن أثر جماعات القيم والأخلاق والجماعات الدينية بكل توجهاتها تتكسب مبادرات التغيير قوية في مجالات التنظيم لأجل التغيير التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية في مقابل عزلة قوة في مجالات الرقابة لأسباب نسقية في الجماعات أو التنظيم القطاعي أو العام.

\* كما أن جماعات المجال المالي والاقتصادي تملك من ميكانزمات التنظيم المحكم والمبادرات والأثر القوي في التغيير التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية والجامعة بالخصوص من ناحية اقتراحات التنظيم في مقابل سوء تخطيطها الاستراتيجي بعيد الأمد لعدم الشمولية في المبادرات أو إختلال موازين الهيكلية الثقافية لدى تكتلاتها.

\* بالإضافة من الجدول تلاحظ أن جماعات النخبة الثقافية لديهم مستوى رقابي ممتاز وأثر قوي في رقابة التغيير التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية بالأخص الجامعة لقرب المستوى الحيوي لشدة العلاقة، في مقابل تدني مستوى الأثر والذي يعزى ربما لضيق قنوات الاتصال التنظيمي وضعف الشراكة الإستراتيجية بين النخبة في البيئة التنظيمية والمنظمة الجزائرية لتعقدات هيكلية.

\* أما جماعات المجتمع المدني فلديهم توجيه عالي المستوى لانسياب الاتصال التنظيمي القوي والمقنن في بدايات القرن وانعكاساته الفكرية والتنظيمية، هذا الانسياب اسهب في الأثر التوجيهي القوي للتغيير التنظيمي والتغيرات المتسارعة داخل المنظمة الجزائرية، في مقابل تخطيطها المتدني والفوضوي في

تقسيم العمل وتعتبر هذه القاعدة لبنة نظرية التنظيم الأولى في العلوم الاجتماعية لما تضمنه من تخصص وسرعة في أداء المهام ولما نجنيه من فعالية جراء تفعيل القاعدة في المحيط العموم إلا أنها مازالت في ضيق من التشاركية والاندماج الفعلي مع المبادرات الحسنة من البيئة الخارجية . وإذا رجعنا إلي الجامعة فترمي إلى دعم الديمقراطية والشفافية والأثر الأوفر في صنع السلوك الجماعي غير الرسمي بحكم صعوبة الاتفاق الآوفي في موثيقها القيمة بحكم سمو أسباب تواجدها واستمراريتها فقرون خلت ترسخت في منظمات عالمية ماثلة وعلى شاكلتنا قوانينها العامة ولم تعد قابلة للتغيير التنظيمي الكبير في حين رعبت رياح التغيير الهوجاء بمنظمتنا في ثوابها الرصينة ربما لما فرط من استنتاجات .

إن الخدمة العمومية في الجامعة تعتمد أساسا على المورد البشري أي الرأس المال الحقيقي والفكري والذين من يناط بواجبهم الحرص على فعالية وفاعلية الخدمة العمومية والإنسانية انطلاقا من التغيير التنظيمي الإيجابي والايجابي فقط وفق الخصوصية العامة للأمة الجزائرية على شرطي الكفاية الثقافية والإستراتيجية البيئية للفرد والقيادة مضمون الجماعات غير الرسمية و منى فرضيات الباحث ، كما أن استمرار أداء الخدمة العمومية المميزة متصل بتوفر الاعتمادات المالية المهمة وغيرها من المخصصات العينية وجودة تخصيصها.

إن جودة الخدمة العمومية من هذه الزوايا تشرف عليها على مستوى الجامعات الإدارة الجامعية كونها أحد الأنظمة المفتوحة على المجتمع، جاء بحثنا بإستنتاج أهم المعايير الجماعات غير الرسمية في البيئية التنظيمية والمدرجة في ثنايا الإستبيان الأول والثاني كأثار قابلة للتعديل والتنقيح والتصحيح والتوجيه من قبل الإدارة والإرادة الفردية للقادة والجماعية لمنظمات المجتمع ككل نحو هذه الإدارة العامة والحساسة خصوصا والمنظمة الجزائرية عموما بما يوافق حاجتها الخاصة و الأمة فأينما تكون المصالح تكون الشرائع، وفتح مجالات البحث في التخطيط البيئي للمعايير التنظيمية وفق الخصوصية الإجتماعية للمجتمع الجزائري بشكل عام.

كما هي خطوة أخرى لإمكانية البحث عن:

ناحية اقتراحات التنظيم في مقابل سوء تخطيطها الاستراتيجي بعيد الأمد لعدم الشمولية في المبادرات أو إختلال موازين الهيكلية الثقافية لدى تكتلاتها .

\* بالإضافة من الجدول تلاحظ أن جماعات النخبة الثقافية لديهم مستوى رقابي ممتاز وأثر قوي في رقابة التغيير التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية بالأخص الجامعة لقرب المستوى الحيوي لشدة العلاقة، في مقابل تدني مستوى الأثر والذي يعزى ربما لضيق قنوات الاتصال التنظيمي وضعف الشراكة الإستراتيجية بين النخبة في البيئة التنظيمية والمنظمة الجزائرية لتعقدات هيكلية.

\* أما جماعات المجتمع المدني فلديهم توجيه عالي المستوى لانسياب الاتصال التنظيمي القوي والمقنن في بدايات القرن وانعكاساته الفكرية والتنظيمية، هذا الأنساب أسهب في الأثر التوجيهي القوي للتغيير التنظيمي والتغيرات المتسارعة داخل المنظمة الجزائرية، في مقابل تخطيطها المتدني والفضوي في أطروحاتها ومبادراتها والذي خلف الأثر الأدنى من نواحي التخطيط .

إن الجامعية والمتواقفة مع التسيير العصري وقيم الحكم الراشد هي إدارة عمومة باعتبار أن أعضاء ها هم ذوي المصلحة الحقيقية وهم الأقدر على تفهم مشكلاتهم والتعبير عن تطلعاتهم أكثر مع الاحتفاظ بحق الرقابة الوصاية والمسائلة الاجتماعية والتنظيمية من أعضاء البيئة التنظيمية وإن استدعى أدوات الدعم الاجتماعي للديمقراطية والشفافية والمشاركة والإجماع ،والفعالية ،والكفاية وسرعة التكيف والتوافق النسقي. وإذ تسعى هذه المجموعة العمومية باستمرار لإثبات وجودها في إطار المنظومة الوطنية و الأثر في بلورة الممارسة السياسية والتنافسية والقاعدية وإبراز الوجه المشرف للامركزية مما يجعل تواجدها هو تواجد استراتيجي ضمن المنظومة الوطنية باعتبارها تهدف إلى تحقيق مجموعة من القيم الأساسية متمثلة في خلق روابط عضوية على المستوى الوطني والعموم واستعمال الموارد المتاحة من طرف المجتمع الجزائري بكل توجهاته في إطار تحقيق المهام والصلاحيات الموكلة إليها. وإذا كانت الجماعات من الناحية السوسولوجية تتفانى في سبيل دعم هذا النسق العام فإن الإدارة الجامعية تسيير وفق قاعدة

16. زهدي يكن: التنظيم الإداري، (تنظيم الإدارة المركزية والعمومية)، دار الثقافة ، بيروت ، .
17. سعد غالب ياسين: "الإدارة الإستراتيجية"، 1998.
18. طعيمة الجرف: القانون الإداري (دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة)، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1973.
19. ظريف بطرس: مبادئ الإدارة الجامعية وقضاياها بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1971.
- ب- باللغات الأجنبية:
20. Abid Lakdhar :L'organisation administrative des collectives niversitaires ,office des publications niversitaires. Alger.
- 21.- Aktouf Omar : Mobilisation des personnes. management et culture de l'entreprise. Cergy –Pontoise Paris 1991.
22. Bernard Gournay et des autres: Organisation publique. presses niversitaires de France 1976. paris.
23. Chantal Bussenault, Martine Pretet « Organisation et gestion de l'entreprise- Tome2 : Structures, décision, stratégie » Expertise comptable Vuibert.
- ج- الرسائل والأطروحات
24. الحسن، عبد العزيز حسن: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
25. نجبية هيوب: أساليب الإتصال مكوناته أنماطه في الإدارة الجامعية (بلدية سكيكدة نموذجاً)، رسالة ماجستير، بجامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم إجتماع التنمية و تنظيم، إشراف د/قيرة إسماعيل ،السنة الجامعية-2001-2002.
26. الرخيي، ممدوح جلال : دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، 1421هـ .
27. فضيل رتيبي ، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية ، الدراسات الميدانية ، ج 2 ، ط 2011.
28. إحصاءات الموقع الإلكتروني الجامعة ميدان البحث: <https://univ-blida2.dz/>.
29. وموقع وزارة التعليم العالي الجزائري : <https://www.mesrs.dz/>.
- هوامش:
- إمكانية إجراء دراسات مستقبلية تقارن بين القيم الجماعات غير الرسمية في كل من القطاع العام والقطاع الخاص لتحليلها والاستفادة منها .
- إمكانية إجراء دراسات مستقبلية تحاول معرفة أسباب عدم تأثير بعض القيم على المساهمات بيئة الإدارة التنظيمية .
- منظمات وأنساق اجتماعية وقيم أخرى تشكل جزءاً من نسج الجماعات غير الرسمية ومحاولة معرفة أثرها على التطورات التنظيمية .
- قائمة المراجع:
- أ- باللغة العربية :
1. أحمد رشيد: مقدمة في الإدارة العامة ،الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.
2. أحمد صقر عاشور: الإدارة العامة (مدخل بيئي مقارن)، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979.
3. أحمد عرفة وسمية شبلي: «السلوك الجماعي غير الرسمي الإستراتيجية التسويقية»، 1998.
4. أحمد ماهر: "دليل المدير في الإدارة الإستراتيجية"، 1999.
5. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة -معلومات -اتصالات- تبني السلوك الجماعي غير الرسمي منظمة شباب الجامعة إسكندرية -الأهرج.م.ع 2000 .
6. أحمد نور، فتحي السوافري: "المحاسبة التنظيمية لتبني السلوك الجماعي غير الرسمي"، 1997.
7. إسماعيل محمد السيد: "الإدارة الإستراتيجية"، 1990.
8. القانون رقم 09/90 المؤرخ في 09/04/1990 المتعلق بالجزائر ( ج ر- رقم 15 ) المواد من : 42 إلى 102 ، 93 إلى 91 ( ج ر- رقم 15 ) .
9. المرسوم التنفيذي رقم 13-162، المؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1434، الموافق 15 أبريل سنة 2013، والمتضمن إنشاء جامعة البلدية 2.
10. بشير العلاق: « مبادئ الإدارة »، 1998.
11. جعفر محمد أنس قاسم: ديمقراطية الإدارة الجامعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
12. جلي، عبد الله عبد الرزاق. المجتمع والثقافة الشخصية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1996.
13. حسين حريم: « السلوك التنظيمي»، 1997.
14. حسن مصطفى حسين، المالية العامة، الطبعة 02، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987.
15. رسمية قريافس، عبد الغفار حنفي: « أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال »، 2000.

بالحياة الحضرية ، سلوك الأقليات ووسائل الإعلام وأصبح معروفاً الآن كشخصية في علم الاجتماع الحضري. أحد أشهر مقالاته هو "الظواهر الحضرية كطريقة للحياة" ، التي نشرت في [المجلة الأمريكية لعلم الاجتماع](#) (1938)، توليف أفكار مدرسة شيكاغو. شهرته في كتابه "الحي اليهودي" ، الذي نشر في عام 1928 توفي فجأة بعد مؤتمر حول *العلاقات المجتمعية التي ألقاها في بوفالو في ولاية نيويورك في عام 1952* ، عن عمر يناهز 55 عامًا.

1. Liu Michel, «Approche sociotechnique de l'organisation» ; les éditions d'organisation, 1983, p70.

2. محمد عابد الجابري، اشكالية الديمقراطية والمجتمع المدني في الوطن العربي، مجلة المستقبل العربي، العدد 167، يناير 1993.

3. أحمد ماهر، "الادارة مبادئ ومهارات" ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 ، ط2، ص 689

4. جميل أحمد توفيق. إدارة الأعمال: مدخل وظيفي. دار النهضة العربية. بيروت. 1986. ص:103

5. السيد عبد المعطي السيد.

6. أجريت أطروحته تحت إشراف روبرت بارك وإرنست بورغيس. درس من عام 1926 حتى وفاته في [جامعة شيكاغو](#) ، أستاذاً مساعداً في عام 1931 للترقية إلى أستاذ مشارك في عام 1932 وأخيراً أستاذاً في عام 1940. كان مهتمًا بشكل خاص