

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم

## صراعات السلطة في الجامعة وأثرها على التكوين - دراسة ميدانية لعلاقات السلطة بين الإدارة والطلبة -

تحت إشراف الاستاذ:

طبيي غماري

من إعداد الطلبة:

شيخ بن شعيب يمينة

المبارك أسماء

تاريخ المناقشة: ... / .. / 2022

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من

| اللقب والاسم | الرتبة            | الصفة        |
|--------------|-------------------|--------------|
| رمضان محمد   | أستاذ             | رئيسا        |
| طبيي غماري   | أستاذ             | مشرفا ومقررا |
| طبيب مولود   | أستاذ محاضر - أ - | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2021 - 2022

# الشكر

بداية نشكر الله تبارك وتعالى ونثني عليه بالحمد كما يحب ويرضى

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

(لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف طيبي غماري وفقه الله

كما نشكر كل أساتذة شعبة علم الاجتماع الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم

والى كل من ساعدنا على إتمام هذا العمل المتواضع

إلى الجميع خالص الشكر

# الإهداء

إلى روح أمي الغالية رحمة الله عليها

إلى أعز إنسان أثار دربي بنصائحه ومنحني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وكان سببا في مواصلة  
دراستي أبي الغالي حفظه الله

إلى إخوتي محمد، إسماعيل، ياسين حفظهم الله

إلى كل العائلة الكريمة وزملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق

إلى صديقاتي وجميع من وقفوا بجانبي وساندوني بكل ما يملكون

إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

أهدي لكم بحث تخرجي

آمينة

# الإهداء

إلى أمي وأبي حفظهما الله أهدي هذا العمل  
إلى كل إخوتي وعائلتي التي دعمتني بكل حب  
كل الحب والتقدير لكم  
إلى أصدقائي وأحبتي اللذين عرفتهم في مسيرتي الحياتية  
إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد  
إليكم جميعا كل الحب والتقدير  
المبارك أسماء

مقدمة:

## مقدمة:

الصراع أمر طبيعي في أي مجتمع ومؤسسة، مهما كان نشاطها، سواء كانت تعليمية كالجامعة أو دارية أو إنتاجية، كما أنه من الطبيعي أيضا أن ينعكس هذا الصراع سلبا أو إيجابا على مستوى مردود أفراد المؤسسة.

الطالب الجامعي هو كل مزاول للدراسة في الجامعة، حيث يكون له دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، خاصة في مستوى نشر المعرفة في مختلف مستويات المجتمع، أما الإدارة الجامعية فهي بمثابة البنية التحتية التي تقوم عليها الجامعة و الركيزة الأساسية فيها، والتي تشرف على حسن سيرها، رغم تعدد وتنوع وتعدد الظروف والضغوط التي تقع عليها.

ونظرا لأهمية كل من الطالب الجامعي، والإدارة الجامعية، باعتبارها فاعلين أساسيين في هذه المؤسسة، من الضروري أن تنشأ بينهما شبكة معقدة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية، ومهما كانت طبيعة هذه العلاقات، وبالنظر إلى تعقد وتضارب طبيعة الرهانات التي تواجه كل من الطالب والإدارة، أثناء تفاعلها، فإنه من الطبيعي أن تنشأ بينها تشنجات تخلق جوا من الصراع الظاهر والكامن فيما بينهما.

ولهذا قلنا أن الصراع أمر طبيعي ووضع عادي يمكن أن يظهر في أية منظمة، مهما كانت طبيعة نشاطها، ولذا وجب دراسته، من خلال التعرف على أسبابه ومصادره وانعكاساته، على مختلف التفاعلات التي تحدث بين مختلف الفاعلين، وهذا بغرض تصور طرق فعالة للتعامل معه حتى لا يتحول إلى مشكلة تنظيمية، تدخل المنظمة في دوامة من الأزمات، التي تنعكس سلبا على وضعها ومردودها.

ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى الميل الشخصي لدراسة طبيعة العلاقة بين الإدارة الجامعية والطلبة؛ والتعرف على دوافع وأسباب الصراعات المتكررة في الحرم الجامعي؛ وكذا تأثيره على مستوى تكوين الطلبة؛ خاصة وأننا لاحظنا قلة وندرة في الأبحاث الميدانية التي تتناول هذه الظاهرة وهذا الحقل.

## الفصل الأول: بروتوكول الدراسة



## تمهيد:

سنعرض في هذا الفصل إشكالية الدراسة ونتطلع الى تحليل ماسبق من دراسات في هذا المجال، بغية معرفة القواسم المشتركة بينها وبين دراستنا الحالية. وكذا عرض فرضياتها وأهميتها وسنتطرق الى مجمل المفاهيم الإجرائية المعتمدة. أما منهجيا فسننتظر إلى النظرية والمنهج المعتمد والعينة وكذا المجال الزماني ومجتمع البحث كما سيتم شرح كيفية الإعتماد على بعض الأدوات التي ستساعدنا في الدراسة.

## الإشكالية:

تعود الجذور التاريخية للصراع إلى المفكر ابن خلدون حيث أشار إلى وجود صراع من خلال طرحه لموضوع العصبية في المجتمعات، وبعد ذلك جاء المفكر الغربي كارل ماركس بمصطلح الصراع من خلال نظريته نظرية الصراع الطبقي الاجتماعي، أين يقر بوجود تقسيم طبقي في المجتمعات الإنسانية؛ ومن هنا نجد أن دراسات بعض الباحثين تشير إلى أن الصراع التنظيمي يمثل مشكلة تؤدي إلى تعطيل سير المؤسسة، بينما يرى البعض الآخر أن الصراع في المؤسسات أمر طبيعي، بل إنه يزيد من قدرة الأفراد على العمل بجهد أكبر، ومحاولة إحداث تغيير وخلق ديناميكية داخل هذه المؤسسة، للتغلب على هذا الصراع.

من هذا المنظور، لاحظنا من خلال تواجدنا المستمر بالحرم الجامعي انتشار الصراعات المختلفة بين الطلبة بشكل فردي معزول، أو بشكل جماعي منظم، من خلال التنظيمات الطلابية المعتمدة، وبين إدارة المؤسسات الجامعية. تبين لنا من خلال الدراسة الاستطلاعية تكرار مظاهر الاحتجاجات الطلابية، التي تدل بدون أدنى شك على وجود جو تصارعي بين الطلبة والإدارة، ففي السنة الماضية مثلا، دخل الطلبة في عدد من الجامعات والمدارس العليا عبر الجزائر في إضرابات مفتوحة، متذرعين في ذلك ببرمجة الامتحانات بعد عطلة الربيع مباشرة، بالرغم من عدم استكمال برامج السداسي الأول، لذا تم دعوة الطلبة لمقاطعة الامتحانات في كل من جامعة قسنطينة 2،

وجامعة الجزائر 2، وجامعة ميله وجامعات وهران وبسكرة وخنشلة والمسيلة، حيث كان المطلب المشترك في جل هذه الاحتجاجات هو مراجعة الرزنامة التي اعتبرها الطلبة غير منطقية، نتيجة عدم استكمالهم للدروس، خاصة وأنه قد تم تغييرها عدة مرات، دون استشارة ممثلي الطلبة.

أما بالنسبة لجامعة عين تموشنت، التي تمثل مجتمع البحث الذي يهمننا في هذه الدراسة، فقد أعلن تكتل من التنظيمات الطلابية مطلع العام الماضي (2021) إضرابا عن الامتحانات في كلية العلوم الاقتصادية، تعبيرا عن رفضهم لاستمرار الامتحانات، بسبب نشر امتحان فجائي في مقياس غير مدرج ضمن الأعمال الموجهة، رغم أن هذا الامتحان تم إنجازه عن بعد، علما أنه في هذه الحالة سيكون تقييم الأعمال الموجهة، هو نفسه تقييم الامتحان؛ كما تحجج الطلبة بعدم احترام وقت الطالب، حيث يعتبرون أن الطالب لديه حياة خاصة والتزامات وأعمال يقوم بها خارج الجامعة، يجب على الإدارة مراعاتها. كما شهدت كلية العلوم والتكنولوجيا احتجاجا طلابيا بسبب سوء تنظيم الامتحانات في بعض الأقسام، حيث تمت الإمتحانات بدون قوائم اسمية وبدون محاضر لتسجيل الحاضرين والغائبين، و دون طبع نصوص الإمتحانات، حيث اكتفى المنظمون بإملاء الأسئلة على الطلبة.

من جهة أخرى يمكننا الإشارة إلى أنه تمت العديد من الإضرابات والاحتجاجات خلال الخمس سنوات الأخيرة، حيث بلغ عددها أكثر من 10 إضرابات واحتجاجات، والتي كانت بدعوى من تنظيمات طلابية مختلفة:

. إضراب 2019/03/03: إضراب الطلبة عن الدراسة لمدة دامت ثلاثة (03) أشهر.

- احتجاج 2020/2: احتجاج الطلبة لمدة يوم كامل (على مستوى بعض الأقسام).

- احتجاج 10 مارس 2021: ودام شهرا كاملا، وكان شاملا للجامعة بشكل كلي.

هذا عن الدراسة الاستطلاعية، أما عن المطالعة فقد بين لنا الجرد الذي قمنا به للدراسات السابقة، التي اهتمت بموضوع الصراعات داخل المنظمات، أن هناك عددا من مهما من البحوث التي

حاولت مناقشة وتحليل هذه الظاهرة من زوايا مختلفة، ولعل أهمها ما سيلبي ذكره في هذا التقرير المفصل والنقدي لمختلف الأدبيات التي اهتمت بموضوع بحثنا.

كانت الدراسة الاولى حول "دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي"، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة؛ وهي عبارة عن مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر؛ من إعداد الطالبة ناخلي نبيلة وآخرون، خلال السنة الجامعية 2016-2017، عالجت الباحثات في هذه الدراسة الإشكالية التالية:

ما هو دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي؟

ما هي أهم الأنشطة التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة؟

ما هي الصلاحيات المخول بها جهاز العلاقات العامة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة؟

ما هي أشكال ومستويات الصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة؟

كيف يساهم جهاز العلاقات العامة في إدارة مختلف نماذج الصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة؟

تبنت الباحثات الفرضيات التالية:

- يقوم جهاز العلاقات العامة بأنشطة ومهام مهمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة.

- يتمتع جهاز العلاقات العامة بصلاحيات كثيرة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة.

-تختلف أشكال ومستويات الصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة.

-يساهم جهاز العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي بمختلف نماذجه في شركة توزيع الكهرباء بولاية قالمة.

ناقشت الباحثات هذه الإشكالية من خلال مفاهيم النظرية:الصراعية،واستعملت المنهج الوصفي، أما عن وسائل جمع البيانات فتمثلت في: الاستبيان والملاحظة البسيطة. تمت هذه الدراسة على موظفي الشركة حيث اختارت الباحثات عينة عشوائية بسيطة مشكلة من عمال الشركة.

توصلت الباحثات إلى النتائج التالية:

. يحتل جهاز العلاقات العامة مكانة مهمة في المؤسسة.

. تساهم العلاقات العامة بدرجة كبيرة في تسوية الصراعات القائمة في المؤسسة إذ تعتبر الجهة المكلفة بتشخيص الصراع ومتابعته.

. معظم الصراعات التي تحدث في المؤسسة تتميز بأنها صراعات خانقة.

-ترجع أسباب الصراع في المؤسسة لأسباب شخصية بدرجة أولى إضافة إلى نمط اتخاذ القرار والتفاوت في الصفات الاجتماعية والثقافية.

عند تقييم هذه الدراسة نلاحظ من حيث بناء الإشكالية لم توفق هذه الدراسة في عرض إشكالية رصينة، فالتساؤلات المطروحة لا تعبر عن أي هم معرفي، ومن ثم كانت الفرضيات عقيمة ولا تطرح أي إضافة علمية ذات قيمة، ومن حيث المنهجية قد توقفت الباحثات في اختيار منهجية هذه الدراسة، حيث استفادت دراستنا منها، أما من حيث النتائج فنلاحظ من نتائج هذه الدراسة أن الباحثتان توفقت

في النتائج المتوصل لها نسبيا؛ حيث وضحت هذه الدراسة أن للعلاقات العامة دور مهم في إدارة واحتواء الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات.

في الدراسة الثانية الموسومة بـ "فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - بالطاهير -"، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر لفوزية كريكت ومريم بوحالة 2017\_2018.

عالجت الباحثتان في هذه الدراسة الإشكالية التالية، ما مدى فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية "شركة إنتاج الكهرباء" بالطاهير؟ وما طبيعة الاتصال التنظيمي السائد داخل شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير؟ وما طبيعة الاتصال التنظيمي في احتواء الصراعات داخل شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير؟ وماهي الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل شركة إنتاج الكهرباء بالطاهير؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تبنتا الفرضيات التالية:

يعتمد الاتصال التنظيمي النازل داخل المؤسسة الاقتصادية.

للاتصال التنظيمي دور كبير في احتواء الصراعات داخل المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر اللغة ووسائل الاتصال من أكبر المعوقات والصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية.

ناقشت الباحثتان هذه الإشكالية من خلال مفاهيم النظرية البنائية الوظيفية. واستعملنا المنهج

الوصفي التحليلي. أما عن وسائل جمع البيانات فتمثلت في: الاستمارة والمقابلة.

تمت هذه الدراسة على عمال المؤسسة حيث اختارت الباحثتان عينة عشوائية بسيطة، وتوصلتا

إلى النتائج التالية:

- الاتصال التنظيمي لم يلعب دوره فيما يتعلق بكبح الصراعات والخلافات داخل المؤسسة.

- المؤسسة تواجه صعوبات ومعوقات اتصالية ما أدى إلى ظهور اضطرابات داخلها.

- الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونالغاز لم يرقى إلى المستوى المطلوب إلى جانب الوسائل المستخدمة والتي لم تتطور بما فيه الكفاية، وبما يواكب تغيرات العصر.

عند تقييم هذه الدراسة نلاحظ من حيث الإشكالية، نجحت الباحثتان في طرح الإشكالية ولكن كان هناك بعض النقائص تمثلت في التكرار والحشو؛ ومن حيث الفرضية المعتمدة فنجد أن الباحثتان اعتمدتا على 03 فرضيات تصب في نفس المعنى، ولا تقدم أية إجابة واضحة للإشكاليات المطروحة، فالقول بأن للاتصال التنظيمي دور كبير في احتواء الصراع، دون تحديد نمط وطبيعة واتجاه هذا الدور، يفرغ الفرضية من أي معنى، وتصبح بدون قيمة علمية ومعرفي؛ من حيث المنهجية: توفقت الباحثتان في اختيار المنهجية المناسبة؛ أما من حيث النتائج فنلاحظ أن نتائج هذه الدراسة بينت نسيان دور الاتصال التنظيمي في احتواء الصراعات داخل المؤسسات الاقتصادية فقط، وهذا ما يبرر تناولنا لدراسة الصراعات داخل المؤسسة الجامعية، باعتبارها مؤسسة ذات طبيعة وبنية مختلفة عن المؤسسة الاقتصادية.

تناولت الدراسة الثالثة للطالب علي عليوة، "الصراع في الوسط الجامعي دراسة سوسيومترية مقارنة بين قسمين مختلفين"، جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس الجزائر 2020. عالج الباحث في هذه الدراسة الإشكالية التالية، ما طبيعة تشكيل الجماعات الضاغطة وما الهدف منها مقارنة بين القسمين؟ و-من يمتلك هامش حرية أكبر في ظل الصراع القائم؟ وكيف يؤثر ذلك على التحصيل العلمي والدراسي للطلبة ومستوى الجامعة والتكوين الجامعي عموماً؟ حيث قام هذا الباحث بتبني الفرضيات التالية: تختلف طبيعة تشكيل هذه الجماعات غير الرسمية بين القسمين قسم علم الاجتماع تبسه، وقسم علم الاجتماع جامعة الجزائر 2، يمتلك الطلبة هامش حرية أكبر من الإدارة والأساتذة وهذا ما أثر سلباً على العملية التربوية، فأصبح الطالب يستغل هذه الصراعات من أجل النجاح بأقل جهد. ناقش الباحث هذه الإشكالية من خلال مفاهيم نظرية رأس المال الثقافي والعنف

الرمزي لبيار بورديو، والتحليل الاستراتيجي لميشال كروزي؛ واستعمل المنهج الكمي. أما عن وسائل جمع المعطيات فتمثلت في الاختبار السوسيويمتري، المقابلة والاستبيان.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

. وجود صراعات بين الاساتذة مما أثر بالسلب على مردودهم وضعف مشوارهم نظرا لضعف التكوين وكذا مشاكل نفسية واجتماعية خطيرة.

. عدم استقلالية الجامعة بسبب القرارات الخارجية.

- تأثير هذه الصراعات على الطلبة؛ حيث استغلوا مناطق اللائقين المتاحة لهم والاستثمار في الصراعات الحاصلة، والسعي إلى النجاح بأقل جهد.

عند تقييم هذه الدراسة نلاحظ، من حيث الإشكالية والنتائج، اختلافا من حيث بناء الإشكالية ونتائج البحث، حيث تطرق الباحث في الإشكالية إلى أطراف الصراع ألا وهي الأستاذ والطالب والإدارة، ولكن حسب النتائج نلاحظ تناقضا وانحيازا كبير للأستاذ، بصفته المتضرر الوحيد من الصراع، وإهمال الجانب الإداري وعدم محاولة التقرب من مشاكل الطلبة؛ من حيث الفرضية يمكننا تقييم هذه الفرضيات من حيث الصياغة، حيث أن صياغتها كانت متحيزة، وغلب عليها الرأي الشخصي للباحث؛ أما من حيث المنهجية بطبيعة الحال استفادت دراستنا من المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، كما استفادت من خبرتها الميدانية رغم أن كل دراسة لها خصوصياتها في هذا الموضوع، ما يعاب على هذه الدراسة من حيث المنهج، هي اعتمادها على نظريتين متناقضتين، نظرية بورديو وميشال كروزي، وهذا ما يجعل من كل النتائج المتوصل لها محل شك.

أخيرا كانت الدراسة الرابعة تحت عنوان "الصراع بين السلطة الإدارية والسلطة الطبية وتأثيرها على الخدمة الصحية داخل المؤسسة الاستشفائية دراسة ميدانية بمستشفى الزهراوي مسيلة"، للطالبة دالي آمال، وهي عبارة عن مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل .2014

عالجت الباحثة في هذه الدراسة الإشكالية التالية، هل أسبقية احد أطراف السلطة الاستشفائية لاتخاذ القرارات من أجل تحقيق أكبر الامتيازات هو ما يثير الصراع الذي يؤثر على الرعاية الصحية؟ وهل التمايز في الصفات الشخصية (القيم، المعتقدات، الثقافة، التكوين) لأصحاب السلطة الإدارية، أم تصور الطبيب لمكانته هو الذي يولد الصراع؟ وهل إدارة المنظمة الاستشفائية دون التوقف عن توازن السلطات لا يسمح بالتطوير الإداري لها؟ وكيف يمكن إدارة هذا الصراع داخل المستشفى لعدم تعريض سيره إلى اختلال يؤثر على نوعية الخدمات؟

قامت الباحثة بتبني الفرضيات التالية، تسارع كل من السلطة الإدارية والسلطة الطبية لاتخاذ القرارات من أجل الحصول على امتيازات يولد صراعا يؤثر على نوعية الخدمات الصحية.

. التمايز في الصفات الشخصية وتصور الطبيب لمكانته يولد الصراع بالمؤسسة الاستشفائية.

. إدارة المنظمة الاستشفائية دون التوقف عن توازن السلطات لا يسمح بالتطوير الإداري لها.

. الإدارة هي المسئول الأول عن حل الصراعات العمالية في مستشفى الزهراوي.

ناقشت الباحثة هذه الإشكالية من خلال مفاهيم النظرية الماركسية التقليدية، الصراع عند ابن خلدون، نظرية الصراع لرالف دهرندورف و نظرية الصراع عند كوزر. واستعملت الباحثة المنهج الوصفي.

أما عن وسائل جمع المعطيات فتمثلت في الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

تمت الدراسة على مجتمع بحث مكون من 579 عامل في جميع الاختصاصات ومن بينهم الاداريون 34، الاطباء العامون 30، أطباء اخصائيون 21، الصيادلة 1، الشبه طبيون 296، التقنيون 12، العمال المهنيون 121، أعوان الأمن والوقاية 18، السائقون 15؛ اختارت الباحثة منهم عينة بطريقة طبقية عشوائية، حيث جاءت العينة مشكلة من أطباء وإداريي مستشفى الزهراوين بالمسيلة وعددهم 100 موظف



توصلت الباحثة إلى النتائج التالية، هناك علاقة صراع دائمة بين المسؤولين الإداريين والمسؤولين الطبيين ( إزدواجية السلطة)، إلا أن عملية التشاور بين المسؤولين تبقى سطحية، ما يعني انفراد الإدارة في اتخاذ القرارات اليومية.

هناك مشاكل تسييرية وتنظيمية، وعدم كفاية الميزانية المقدمة من طرف الوزارة وكذا قلة الامتيازات المقدمة.

نلاحظ من خلال تقييم هذه الدراسة أنه من حيث الإشكالية نجحت الباحثة بشكل كبير في طرح إشكالية مقنعة، وربطتها بشكل جيد بالموضوع، إلا أن هناك بعض النقائص تمثلت في السرد المطول وعدم التطرق إلى طرفي الصراع بشكل واضح ومفهوم، ما صبغ الإشكالية ببعض الغموض؛ أما من حيث الفرضية، فاعتمدت الباحثة على أربع فرضيات ويظهر التوافق القوي بينها وبين الإشكالية، من حيث المنهجية، توفقت الباحثة في تنسيق المنهجية فقد تم تحديد العينة الممثلة لمجتمع البحث، كما تم تحديد مواصفات العينة بدقة.

كما توفقت في تطبيق الأدوات بشكل سليم، وكذا تم إتباع الباحثة للخطوات العلمية الصحيحة في البحث كتحديد الإطار العام والأبواب والفصول والأقسام وكل العناصر الرئيسية؛ من حيث النتائج نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن هناك إسهامات جديدة جاءت بها هذه الدراسة تحققت ميدانياً.

في ختام هذا الجرد التحليلي والنقدي لأدبيات البحث في موضوع الصراع داخل المنظمة يمكننا استنتاج الملاحظات التالية:

من حيث ارتباطها بموضوع صراعات السلطة في الجامعة وأثرها على مستوى التكوين، يشترك موضوع بحثنا لحد كبير مع المواضيع السابقة في جانب الصراع التنظيمي في المؤسسة، فكل الدراسات التي اعتمدنا عليها تطرقت للصراع داخل إحدى المنظمات، أما من حيث الإشكاليات المطروحة، فكانت في معظمها، وربما ما عدى الدراسة الرابع و غير مقنعة و سطحية، ولا تقد أية

إضافة جديد تسهم في فهم إشكاليات الصراع داخل المنظمة؛ كما أوضحت هذه الدراسات وجود فجوة كبيرة بين أطراف الصراع داخل المنظمة، وهذا ما يؤثر سلباً في التنظيم المؤسسي، أما من حيث الفرضيات كانت ضعيفة وغير مفيدة علمياً، ما عدى الدراسة الرابع و التي كانت أكثر جدية، من حيث النظرية والمفاهيم، رغم أن النظريات والمفاهيم كانت مختلفة من دراسة لأخرى، إلا أنها كانت تصب كلها في موضوع الصراع من وجهة نظر كل مدرسة سوسيولوجية، أما من حيث المنهج فقد اتفقت الدراسات السابقة على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، فهو منهج كثير الاستخدام، من حيث تقنيات جمع المعطيات وعمليات المعالجة هناك اختلاف بسيط في الدراسات السابقة من حيث أدوات جمع المعطيات، إلا أنها كلها اعتمدت على الاستبيان والمقابلة كأدوات رئيسية في جمع المعلومات لتحقيق أفضل النتائج، أما من حيث النتائج، فلا يمكن الثقة في معظم النتائج المتوصل إليها بسبب ضعف البناء الإشكالي.

انطلاقاً من هذا التقييم يمكننا القول أن جل الدراسات التي عثرنا عليها، تتناول المؤسسات الاقتصادية والإدارية، كما تم هذا تناول بطريقة سطحية في معظم الأحيان، ما يرهن القيمة العلمية للنتائج التي توصلت لها هذه الدراسات، ما يعني أن الموضوع الذي سنتناوله لا يزال بحاجة إلى الكثير من البحث والتحليل، إضافة إلى هذا تبقى المؤسسة الجامعية بطبيعتها الخاصة والمختلفة عن المؤسسة الاقتصادية، بعيدة عن منظار البحث السوسيولوجي، وهذا ما يبرر لنا تناول هذا الموضوع، كما أن العلاقات بين الفاعلين في المؤسسات الاقتصادية والعلاقات بين الفاعلين في المؤسسة الجامعية هي من طبيعة مختلفة، بالتالي فإن البحث في هذه العلاقة بالذات يبقى مطلوباً، ولذا سنحاول تغطية هذه الثغرة، من خلال محاولة بحث وفهم علاقات السلطة وعلاقات الصراع بين الطلبة والإدارة وتأثيرهما على مستوى تكوين الطلبة، من خلال عمل ميداني يتم داخل الجامعة وبين الفاعلين فيها، وعليه سنهتم بدراسة طبيعة الصراع، من حيث ما إذا كان خفياً أو معلناً، من أجل القدرة على تشخيص الأسباب، ومحاولة تحديد أسباب الصراع القائم بين الإدارة الجامعية والطلبة، ومدى تأثير هذا الصراع على التكوين الجامعي للطلاب، حيث سنركز جهدنا في هذه الدراسة لمحاولة البحث في الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى الصراع القائم بين الإدارة الجامعية والطلبة، وطبيعة العلاقة

بينهما، وكيفية تأثير هذا الصراع على التكوين الجامعي عموماً وتكوين الطالب خصوصاً. وعليه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

. ما هي طبيعة الصراع القائم بين الإدارة الجامعية والطلبة؟

. كيف يؤثر هذا الصراع على مستوى التكوين سواء من حيث التحصيل الدراسي للطلبة أو

التسيير الجامعي عموماً؟

### الفرضيات:

. الصراع القائم بين الإدارة والطلبة داخل الجامعة هو صراع سلطة يتأسس على تضارب

المصالح، بين جماعات محددة من الطلبة ومن الإدارة.

. تؤثر صراعات السلطة سلباً على التكوين الجامعي، نتيجة تبذير وتضييع الوقت البيداغوجي

للطلبة.

### إبراز أهمية البحث:

علمياً تكمن أهمية هذه الدراسة في:

. إثراء المكتبة الجامعية بدراسة متخصصة تهتم بصراعات السلطة داخل الجامعة.

. دراسة كيفية إدارة الصراع في المؤسسة الجامعية.

. محاولة إيجاد توافق بين الطلبة والإداريين في المؤسسة الجامعية.

. اهتمام هذه الدراسة بالصراعات السلطوية في الجامعة بين الطلبة والإداريين وتأثيرها على

التكوين الجامعي؛ هذا ما يميز دراستنا عن غيرها من الدراسات.

أما إجتماعياً فيمكن تلخيص أهمية هذا البحث في:

. تسليط الضوء على خطورة الصراعات السلطوية على الوضع العام بصفة عامة، وعلى التكوين بصفة خاصة داخل المؤسسة الجامعية.

. محاولة رفع الوعي بخطورة الصراعات السلطوية الموجود داخل المؤسسة الجامعية على مستقبل الطلبة، وقيمة التكوين الذي يتلقونه.

## أجراء المفاهيم:

### تحليل الفرضية الأولى:

. الصراع القائم بين الإدارة والطلبة داخل الجامعة هو صراع سلطة يتأسس على تضارب المصالح، بين الطلبة والإدارة.

تتشكل الفرضية الأولى من المفاهيم التالية:

**الإدارة الجامعية:** وهو مفهوم مشكل من كلمتين: "الإدارة" Administration التي أصلها لاتيني، ومعناها "لكي يخدم"؛ وتعني "النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة"<sup>1</sup>؛ وكلمة "الجامعية" التي تعني الصلة و الارتباط بالجامعة، والجامعة مؤسسة رسمية تعنى بإنتاج المعرفة العلمية من خلال البحث العلمي، وتوزيع المعرفة من خلال النشر في وسائل النشر، ومن خلال التعليم العالي المتخصص، كما تعنى بتخزين المعرفة من خلال قواعد البيانات والأرشيف والمكتبات المتخصصة؛ ومنه تعرف الإدارة الجامعية في هذا البحث على أنها مجموعة من الأفراد يشكلون تنظيمًا، يقوم بتسيير المؤسسة الجامعية من خلال تنفيذ القوانين واللوائح من أجل الحفاظ على حسن

---

اغادير سالم العيروس؛ مقدمة في الادارة؛ جامعة ام القرى ص12

سير الجامعة وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية؛ وعليه يمكننا من الناحية الإجرائية قياس مصالغ الإدارة من خلال المؤشرات التالية:

. الموارد البشرية التي تمارس الفعل الإداري وتنظيمهم.

. لوائح تسيير وتنظيم المؤسسة الجامعية.

. تنفيذ وتطبيق القوانين واللوائح الرسمية.

. المحافظة على الأمن و الإستقرار و الانضباط داخل الحرم الجامعة.

**الطالبة:** "اسم طالب؛الجمع طالبون وطالبة وطلاب؛المؤنث طالبة والجمع المؤنث طالبات، وهو الذي يطلب العلم، ويطلق عرفا على التلميذ في مرحلتي التعليم الثانوي والعالية"<sup>2</sup>؛يعتبر الطالب الجامعي ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية أو مركز التكوين المهني أو الفني العالي إلى الجامعة تبعا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة أو دبلوم يؤهله لذلك<sup>3</sup>. إجرائيا سيستعمل مفهوم الطالب في هذا البحث وفق المعنى التالي: هم مجموعة من الأفراد المسجلين في الجامعة ابتداءً من السن 17 سنة ويكونون مُتحصلين على شهادة البكالوريا من أجل الحصول على شهادة جامعية تساعدهم في البحث عن منصب شغل؛وعليه يمكننا من الناحية الإجرائية قياس مفهوم الطالبة من خلال المؤشرات التالية:

. التسجيل في الجامعة.

. الحضور والمواظبة على الدراسة.

. الرغبة في تحصيل الشهادة الجامعية.

معجم المعاني الجامع:2

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A8/>

العربي بن حجار ورفاع محمد؛شبكات التواصل الاجتماعي و أثرها على القيم الدينية لدى الطلبة الجامعيين دراسة وصفية حول استخدام الطلبة الجامعيين لشبكات التواصل الاجتماعي؛قسم علوم الإعلام و الاتصال؛ كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية؛جامعة عبد الحميد بن باديس؛ 2015/2014 ص 3.46

**صراعات السلطة:** وهو مفهوم مشكل من كلمتين صراع وسلطة: أما الصراع ف"جمع صراعات؛ والمصدر صارع، يقصد به خصومة ومنافسة، ونزاع، ومشادة"<sup>4</sup>؛ ويعرف على أنه "موقف تنافسي يكون كل من أطرافه عالما بعدم التوافق في المواقف والمصالح التي يتبناها الطرف الآخر ما يكون كل من طرفي الصراع مضطرا لاتخاذ موقف غير متوافق مع المصالح المدركة للطرف الآخر"<sup>5</sup>، إذا هي عملية عدم اتفاق وتعارض بين شخصين أو سلطتين أو أكثر من أجل الحصول على سلطة أكثر أو مكانة مجتمعية ما؛ أما كلمة سلطة فتعني: "الوسيلة التي من خلالها يستطيع شخص ما أن يؤثر على سلوك شخص آخر؛ إلا أن القوة تتميز عن السلطة، بسبب الوسائل المتباينة التي من خلالها يتحقق الإذعان أو الطاعة"<sup>6</sup>. ما يعنى أن صاحب السلطة يملك القوة لفعل ما يريد. وبهذا يعنى مفهوم صراع السلطة في هذا البحث، كل العلاقات والتفاعلات التي تجمع بين الإدارة الجامعية من جهة والطالب الجامعي من جهة ثانية، بحيث يكون الغرض من هذه التفاعلات التفاوض حول مستوى السلطة التي يمكن أن يمتلكها كل طرف داخل الحرم الجامعي، علما أن هذه الصراعات يمكن أن تأخذ أشكالا متعددة كالعرائض، والاحتجاجات والإضرابات، ويمكن أن تصل إلى مستويات عنيفة كغلق الأبواب ومنع الطلبة والأساتذة والعمال من الوصول إلى الحرم الجامعي. وعليه يمكننا من الناحية الإجرائية قياس صراعات السلطة من خلال المؤشرات التالية:

. عدم الاتفاق والتعارض بين أهداف الإدارة الجامعية وأهداف الطلبة.

. الضغط من أجل الاعتراف، الإدارة الجامعية من خلال الحرص على تطبيق القانون، والطلبة من خلال فرض قوانين خاصة بهم على المؤسسة الجامعية).

**تضارب المصالح:** يتشكل هذا المفهوم من كلمتي تضارب ومصالح، أما التضارب فيعني "تضارب الآراء تباينت واختلفت؛ تعارضت وتنافرت"<sup>7</sup>، وأما المصالح فـ "هي جمع مصلحة؛ مشتقة من الأفعال (صَلَحَ)، (يَصْلِحُ) و(يَصْلُحُ)، ويكون مصدرها (صَلَحًا)، (صَلَحِيَّةً)، و(صُلُوحًا)، حيث إن

مرجع سبق ذكره "معجم المعاني الجامع":4

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B5%D8%B1%D8%A7%D8%B9/>

5محمود صافي محمود محمد، إدارة الصراعات الداخلية خلال مرحلة التحول الديمقراطي "رؤية نظرية"، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة السويس ص 171

أندرو هيوود؛ النظرية السياسية مقدمة؛ تر لبني الريدي؛ المركز القومي للترجمة؛ القاهرة 2013 ص 225.

مرجع سبق ذكره -معجم المعاني الجامع- 7

(صالح) هي فاعل، بينما المفعول هو (مصلوح)<sup>8</sup>؛ "هو الحالة الواقعية لفرد أمام مصلحتين متناقضتين، إحداهما عامة، والأخرى شخصية أو خاصة، يجب أن يقرر أيهما يخدم"<sup>9</sup>؛ إجرائياً سيستعمل مفهوم تضارب المصالح في هذا البحث وفق المعنى التالي: تعارض مصلحتين أو أكثر ما يعود بالمؤسسة أو الأفراد بالسلب، وعليه يمكننا من الناحية الإجرائية قياس تضارب المصالح من خلال المؤشرات التالية:

. الإدارة الجامعية تريد إتمام السنة الجامعية بدون اضطرابات

. الطالب الجامعي يريد إنهاء السنة الجامعية دون محاسبة على عدم الانضباط

### تحليل الفرضية الثانية:

. تؤثر صراعات السلطة سلباً على التكوين الجامعي، نتيجة تبذير وتضييع الوقت البيداغوجي للطلبة، ما ينعكس على تكوين الطالب.  
تتكون هذه الفرضية من مفهوم:

**تبذير الزمن البيداغوجي:** يتشكل هذا المفهوم من ثلاث كلمة التبذير وتعني التضييع، والزمن وتعني الوقت المخصص للبيداغوجيا في المؤسسة الجامعية، حيث تتراوح الفترة المخصصة لهذا الجانب داخل الحرم الجامعي بين 20 و 25 ساعة أسبوعياً، وتتنوع على مدى 14 أسبوعاً لكل سداسي، البيداغوجيا هي "مجموعة الوسائل المستعملة لتحقيق التربية، أو هي طرق التدريس والأسلوب أو النظام الذي يتبع في تكوين الفرد"<sup>10</sup>. ومنه فالتوقيت واستعمال الزمن يعتبر "المدة الزمنية الواقعة ما بين الساعة الثامنة صباحاً ولغاية الساعة الثالثة بعد الظهر يومياً باستثناء يومي العطلة الأسبوعية والاعياد الرسمية"<sup>11</sup>. الوقت الذي يقضيه الاساتذة والطلبة أو المتعلمون داخل المؤسسة التربوية والتعليمية، ومن هنا فتبذير الزمن البيداغوجي في هذا البحث يقصد به هدر وتضييع التوقيت البيداغوجي، وذلك من خلال الإضرابات، والاجتماعات التفاوضية التي تحدث بين الإدارة والمنظمات الطلابية، التي بدورها تتبنى مبدأ الدفاع عن حقوق الطلبة، وهذا ما يؤثر في النهاية سلباً على مستوى التكوين في المؤسسات الجامعية. وعليه يمكننا من الناحية الإجرائية قياس تبذير الزمن البيداغوجي من خلال المؤشرات التالية:

مرجع سبق ذكره -معجم المعاني الجامع- 8

ادلة الحوكمة الرشيدة، معالجة تضارب المصالح في القطاع العام؛ مركز النزاهة في قطاع الدفاع ص909

سعيدة الجهوية؛ المعجم التربوي؛ المركز الوطني للوثائق التربوية ص 10.101

محمود محمد يحيى عدارية؛ إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية

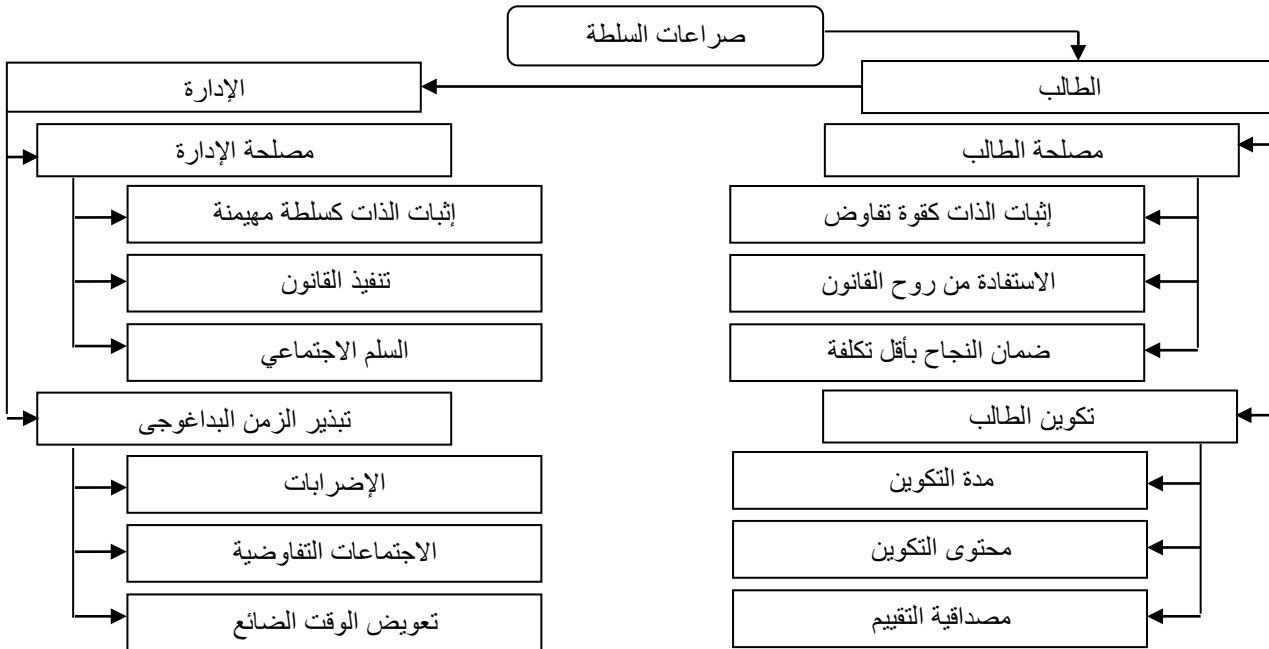
؛كلية التربية؛ جامعة بيرزيت؛ فلسطين ص1107

- . الإضرابات والمدة التي تستغرقها
- . الاجتماعات التفاوضية والمدة التي تستغرقها
- . تعويض الوقت الضائع في هذا الصراع

**تكوين الطالب:** يتشكل هذا المفهوم من كلمتين الأولى هي التكوين "يعد التكوين عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف والمهارات وتؤدي بالفرد الى تغيير عام يسمح له بالقيام بمهام أخرى"<sup>12</sup>؛ أما الكلمة الثانية فهي الطالب وتعني كل شخص يدرس في مؤسسة تعليمية معينة وذلك من أجل الحصول على شهادة تخرج تؤهله للعمل في منصب ما؛ أما اجرائيا فيقصد به: عملية تدريب وتعليم الطالب الجامعي من خلال المحاضرات من أجل تكوينه في مجال تخصصه، أو في مجالات أخرى في مدة زمنية محددة مسبقا. وعليه يمكننا من الناحية الاجرائية قياس تكوين الطالب من خلال المؤشرات التالية:

- . مدة التكوين
- . محتوى التكوين
- . مصداقية التكوين

شكل رقم (01) مخطط يوضح أجراً المفاهيم المستعملة من إعداد الطالبين



12مزيش مصطفى؛ مصادر المعلومات و دورها في تكوين الطالب الجامعي وتنمية ميوله القرائية: دراسة ميدانية بجامعة منتوري، قسنطينة ؛ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ قسم علم المكتبات؛ جامعة منتوري قسنطينة 2008-2009 ص25.



## منهجية الدراسة:

**على المستوى النظري:** تعد نظرية الصراع من أهم النظريات التي انتشرت بشكل واسع وقد جاءت في فكر العديد من المفكرين أمثال ابن خلدون، وكارل ماركس (Karl Marx) ورالف داهرنдорف (Ralf Dahrendorf) ولويس كوزر (Lewis Coser)، تقوم على جملة من التصورات مفادها ان الحياة الاجتماعية بطبيعتها يحدث فيها صراع لأنها تتكون من جماعات ذات مصالح متناقضة فالمؤسسات الاجتماعية لا تكون دائماً متفاهمة ومنسجمة فهي تتكون من جماعات أو طبقات متفاوتة من حيث القوة. هذه الجماعات تميل الى إثبات وجودها وضمان حقوقها والتخلص من الطبقة المسيطرة عليها وهذا لن يحدث إلا عن طريق الصراع. ويمكن توضيح مفاهيم نظرية الصراع من خلال مفهومين أساسيين:

الطبقات: حيث أن الإدارة والطلبة هما عبارة عن طبقتين متصارعتين

القوة: حيث يحاول كل طرف من الأطراف فرض قوته وإثبات وجوده كسلطة

**على مستوى المنهج:** اعتمدنا على المنهج الوصفي والتاريخي والميداني.

يعتبر المنهج الوصفي من المناهج المعتمدة كثيراً في البحث العلمي؛ إذ يعرف على أنه طريقة لدراسة الظواهر والمشكلات من خلال القيام بالوصف ومن ثم الوصول الى تفسيرات يتم استخدامها في تحديد نتائج البحث، وتماشياً مع موضوع دراستنا ومن أجل الإحاطة بأسباب الصراع بين الإدارة الجامعية والطلبة بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت؛ كان لزاماً علينا كباحثين استخدام المنهج الوصفي في دراسة الموضوع؛ فهذا المنهج يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع دون زيادة أو نقصان ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً. أما المنهج التاريخي فيزودنا بالجزور التاريخية لهذا الصراع في المؤسسة الجامعية كما يعتمد على المتابعة لتاريخ المشكلة وتطورها عبر الزمن من خلال الاطلاع على بعض الوثائق الارشيفية السابقة.

اما المنهج الميداني فاستخدمناه لان طبيعة دراستنا ميدانية في فروضها وإجراءاتها وفي نتائجها وتفسيراتها، وهذا المنهج يسمح بالحصول على البيانات كما هي في الواقع وفي المكان الذي يحدث فيه هذا الصراع. دون التلاعب بأي متغير أو معلومة ومن أجل معرفة كل التفاصيل، وكل هذا يستند الى تطبيق الجانب النظري للدراسة الذي تم إعداده مسبقا.

**على مستوى التقنيات المنهجية:** تعتبر المقابلة من أكثر وأهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يطبقها الباحث على مجموعة من المبحوثين وذلك لجمع المعلومات الخاصة ببحثه؛ انطلاقا من الإشكالية وفرضيات البحث.

اعتمدنا على المقابلة كأداة أساسية للدراسة الميدانية من أجل الحصول على معلومات دقيقة؛ تم تحديد الهدف الذي تسعى المقابلة لتحقيقه ألا وهو تحديد طبيعة هذا الصراع والتعرف على أسبابه وتأثيراته على التكوين الجامعي عموما وتكوين الطالب خصوصا.

تم تحديد دليان للمقابلة (واحد خاص بالطلبة والآخر خاص بالمسؤولين الإداريين) من أجل المقارنة بين اختلاف الأجوبة بين سلطتين مختلفتين والقدرة على استنتاج أسباب هذا الصراع.

الملاحظة: تعد الملاحظة من الأدوات المنهجية الهامة في جمع البيانات وقد استخدمناها خلال معاملتنا المباشرة مع الإداريين والطلبة خاصة أعضاء المنظمات الطلابية في جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، لاحظنا العلاقات الاجتماعية القائمة بين أعضاء المنظمات والإداريين علاقة حسنة محدودة يسودها الاحترام وذلك بمختلف تخصصاتهم وطبيعة أعمالهم، كما استفسرنا عن مدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورفضها وذلك من أجل جمع بيانات أولية حول الميدان.

**مجتمع البحث:** تمت دراستنا بجامعة الفقيه بلحاج بوشعيب التابعة لوزارة التعليم العالي

والبحث العلمي، أنشئت هذه الجامعة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 20-338 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 المتضمن إنشاء جامعة عين تموشنت حسب الجريدة الرسمية عدد 71. تقع الجامعة

غرب المدينة، ومن مهامها نشر العلم والمعارف وتكوين باحثين و إطارات، كانت المؤسسة عبارة عن مركز جامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-205 المؤرخ في 6 رجب عام 1429 الموافق ل9 يوليو 2008 والمتضمن انشاء مركز جامعي.

وطبقا لاحكام المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424/23 أوت 2003 تضم مديرية الجامعة زيادة على الامانة العامة والمكتبة المركزية ثلاث نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين الآتية:

- التكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات

- تنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون

- التنمية والاستشراف والتوجيه

تضم الجامعة حوالي 12131 طالبا وتتشكل من تسع ميادين: ميدان العلوم والتكنولوجيا، رياضيات واعلام الي، علوم المادة، علوم الطبيعة والحياة، ميدان اللغة والادب العربي، علوم انسانية واجتماعية، آداب ولغات اجنبية، علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية، حقوق وعلوم سياسية.

تتفرع هذه الميادين في طور الليسانس الى 30 شعبة تضم 40 تخصصا، أما في طور الماستر فتضم 28 شعبة تضم 40 تخصصا هذه الشعب والتخصصات موطنة فيأربع كليات وهي كالتالي :

كلية العلوم والتكنولوجيا: التي تضم قسم علوم المادة، الرياضيات والاعلام الآلي، البيولوجيا، الهندسة الميكانيكية، الري، الالكتروتقني، الهندسة المدنية والاشغال العمومية، علوم الزراعة وعلوم التغذية، الالكترونيك والاتصالات السلكية واللاسلكية.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تضم بدورها قسم العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، قسم علوم المالية والمحاسبة.

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية: وتضم اربع اقسام قسم اللغة والأدب العربي، قسم الآداب واللغة الانجليزية، قسم الآداب واللغة الفرنسية، قسم العلوم الاجتماعية.

كلية الحقوق تضم قسم واحد وهو قسم الحقوق.

تتوفر الجامعة على مخابر مزودة بأحدث الوسائل التكنولوجية، كما يوجد بالجامعة مركز للتعليم المكثف للغات يساهم في تكوين الطالب من الجانب اللغوي كالفرنسية والانجليزية.

يتكون مجتمع دراستنا من طلبة جامعيين وخاصة أعضاء المنظمات الطلابية ومن إداريي ومسؤولي أقسام كلية العلوم والتكنولوجيا.

**العينة:** سيتم اختيار العينة بطريقة قصديه أو بما تسمى العينة العمدية؛ تم تحديد 10 من المسؤولين الإداريين من كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، و10 طلبة من بينهم أعضاء المنظمات الطلابية، من مختلف تخصصات وأقسام الكلية ومختلف السنوات.

**المجال الزمني للدراسة:** ابتداء من 9 فبراير الى غاية أواخر شهر مارس

**مقابلة خاصة بالمسؤولين الإداريين:**

**البيانات الشخصية:**

الجنس:.....

طبيعة العمل:.....

**دليل المقابلة:**

1) ما طبيعة العلاقة بين الإدارة والطلبة عموما والمنظمات الطلابية خصوصا ؟ وهل هناك

احترام متبادل داخل وخارج المؤسسة؟

2) هل تعاون من مشاكل مع الطلبة وهل تؤثر هذه المشاكل على ممارسة وظائفكم؟

3) في حالة وجود خلاف بين الإدارة والطلبة كيف يتم حله؟ إلى ماذا ترجع أسباب هذه الخلافات؟

4) هل تؤثر الصراعات التي تحدث بينكم وبين الطلبة على التسيير داخل المؤسسة؟

5) هل تجدون صعوبة في التعامل مع المنظمات؟

6) كيف تتعاملون مع الوضع في حال وجود احتجاجات أو إضرابات؟

7) كيف يكون أسلوب حل المشكلات في حال وجود صراع؟

8) حسب رأيك كيف يؤثر هذا الصراع على مستوى التكوين الجامعي عموماً والتسيير الإداري خصوصاً؟

9) هل يمكن أن نتذكر لنا الأسباب التي أدت إلى صراعات بينكم وبين الطلبة خلال السنوات

القليلة الماضية؟

## مقابلة خاصة بالطلبة:

### البيانات الشخصية:

الجنس:.....

السن:.....

المستوى:.....

التخصص:.....

### دليل المقابلة:

(1) ما طبيعة العلاقة بينكم وبين الادارة؟

(2) حسب رأيك هل تعامل الادارة الطلبة بمساواة؟ وهل يتيحون لكم الفرصة للتعبير عن

مشاكلكم الدراسية؟

(3) ما هدفك من الانخراط في هذه التنظيمات؟

(4) هل تشاركون في عملية اتخاذ القرارات؟

(5) كيف تعبرون عن رفضكم للقرارات؟

(6) في حال وجود وعود من طرف الادارة بالتغيير هل تتطابق اقوالهم مع افعالهم؟

(7) ما هي اهم الاسباب التي تدخلكم في صراع مع الادارة؟

(8) في حال وجود احتجاجات واضرابات كيف يؤثر ذلك على تكوينكم الدراسي؟

(9) برأيك هل المنظمة الطلابية لها كلمة في الادارة كسلطة تفاوض او كسلطة هيمنة؟

### خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل الأول التطرق الى بروتوكول الدراسة والمتمثل في الاشكالية محتوية على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث والفرضيات وكذا أبرزنا أهمية بحثنا وتطرقنا كذلك الى تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة. أما بالنسبة للإجراءات المنهجية فتطرقنا للنظرية والمنهج والعينة وتحديد المجال الزمني للدراسة ومجتمع البحث. أما من حيث الأدوات فتم الاستعانة بالملاحظة والمقابلة التي تساعدنا في التحليل

## **الفصل الثاني: الإدارة والطالب الجامعي**



## تمهيد

تمارس الإدارات في كل المؤسسات مهامها رسمية، تكون سببا لوجودها، لذا تعرف الإدارة من خلال عدة مفكرين:

يعرفها عبد المجيد علي: "أنها القدرة على تنسيق وترتيب العديد من ضروب النشاط الاجتماعي".<sup>1</sup>

يشير التعريف الى مدى قدرة الإدارة على تحقيق احتياجات المستفيدين من هذه المؤسسة (الجامعة) ومدى رضاهم عنها بمعنى آخر مدى تسخير أي توفير كل الوسائل المادية والمعنوية من اجل تحقيق رضا الفرد ( الطالب ) بوصفه المستفيد الأول من وجود هذه الإدارة

من خلال تنفيذ المهام والمسؤوليات القائمة على عاتق الإدارة وتوزيعها على كل فرد وبهذا تتكون البنية التحتية الاساسية التي تتيح للطالب فرصة للتقدم والتطور

كما يشير تعريف آخر إلى الإدارة على أنها "هي جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>

وبهذا المعنى يمكننا القول أن الإدارة تقوم بمجموعة وظائف ومهام عن طريق مجموعة الموارد البشرية، حيث تتم هذه الوظائف عبر مراحل، وهي مرحلة التخطيط أي وضع خطة قبل الشروع في العمل، ومرحلة التنظيم ويقصد به توزيع المهام وتقسيم العمل على الافراد العاملين من طرف سلطات، ومرحلة الرقابة التي تتم من خلالها مراقبة سير الاعمال وفقا للخطة الموضوعة.

إضافة إلى كل ما سبق يعرفها محمد دياب على أنها "جميع الجهود والانشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين واداريين بغرض بناء واعداد الطالب من جميع النواحي عقليا وأخلاقيا واجتماعيا ووجدانيا وجسميا لمساعدته على ان يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة ويسهم في تقدم مجتمعه"<sup>3</sup>.

تشير هذه التعاريف الى أن الإدارة هي لفظ أو مصطلح يعكس العمل والمجهود الجماعي المنظم. تتسق ما بين الموارد البشرية والموارد المادية، بغرض تنظيم وتسيير النظام العام للأفراد من خلال نشاطات محددة، ومن خلال متابعة دقيقة لمجمل العمليات البيداغوجية داخل المؤسسة، حيث يقوم

1 عمرو عطية، المدرسة الالكترونية فكر جديد لتطور الإدارة المدرسية، ج 1، مصر، 2007، ص3

2 نفس المرجع السابق، ص 4

3 اسماعيل محمد دياب، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2001

المدير أو رئيس القسم بالتعاون مع مجموعة من العاملين بعدد من المهام بهدف تحقيق أو السعي لتحقيق الأهداف المنشودة، المتمثلة في التهيئة والبناء الجيد للطالب من جميع النواحي، وتوفير كل التسهيلات العلمية والبيداغوجية التي يستحقها الطالب في مساره الجامعي. على سبيل المثال، يراقب مدير المؤسسة، وينظم مجمل نشاطات الاساتذة داخل الحرم الجامعي، بالسهر على حسن سير النشاطات الموجهة للطلبة، والعمل على نموهم الفكري والمعرفي و التوعوي، بهدف تحصيل تكوين وكفاءة علمية وحتى اخلاقية واجتماعية نوعية، لتكون النتيجة الغير مباشرة لكل هذه الجهود هي الوصول إلى هيكل تنظيمي منظم، على اعتبار أن الادارة هي البنية التحتية الأساسية للجامعة، التي تروم الحفاظ على المصلحة العامة.

أما بالنسبة للطالب الجامعي فيعرفه راشد علي، "على انه كل شخص ينتمي لمكان تعليمي معين مثل المدرسة، الجامعة، الكلية، المعهد، المركز، حيث ينتمي لها من أجل الحصول على العلم وامتلاك شهادة معترف بها من ذلك المكان حتى يستطيع ممارسة حياته العملية فيما بعد تبعا للشهادة التي حصل عليها"<sup>1</sup>، وبهذا يكتسي الطالب وجودا قانونيا، بمجرد تسجيله في إحدى هذه المؤسسات، حيث يخول له هذا الوجود القانوني مجموعة من الحقوق والواجبات، يأتي على رأسها، الحق في تحصيل المعرفة والتدريب الكافيين لمنحه الشهادة التي تؤهله لولوج الحياة العملية بكفاءة معترف بها اجتماعيا، فالطالب هو "الفرد الذي اختار مواصلة الدراسة الاكاديمية والمهنية، فيأتي إلى الجامعة محملا معه بجملة من القيم والتوجهات التي صقلتها المؤسسات التربوية الأخرى"<sup>2</sup>، لتعمل الجامعة على مواصلة عملية الصقل من خلال تحضيره للمستوى العالي وللحياة العملية.

يشير التعريفان السابقان الى أن الطالب الجامعي هو فرد مثقف سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية أو التكوين المهني الى الجامعة لتابعة تخصص محدد، يخوله شهادة تؤهله للتحكم في ذلك التخصص فنيا ومعرفيا، وهو بذلك أحد العناصر الاساسية والفاعلة في العملية التربوية، التي تعمل على ترسيخ مبادئ العلم والمعرفة لدى الطالب، ومن ثم ترجمتها الى واقع ملم وسيجعل منه مشروع اطار مستقبلي، يتوقع منه تحقيق آمال المجتمع الذي يوجد فيه.

ومن نستخلص أن الادارة الجامعية تمثل البنية التحتية التي تقوم عليها الجامعة، والتي تسعى لضمان حسن سير المرافق التي تقع تحت مسؤولية المؤسسة التعليمية، مهما تعددت وتعقدت الظروف والضغوط الممارسة عليها؛ ومن جهة ثانية نجد الطالب الجامعي الذي يكتسي أهمية خاصة في العملية التعليمية وفي المؤسسة الجامعية، باعتباره فاعلا مزاولا للدراسة فيها، كما أنه من بين الركائز الأساسية

1 راشد علي ، الجامعة والتدريس الجامعي ، دار المكتبة الهلال ، لبنان ، 2007 ، ص 46  
2 محمد ابراهيم عبده ، الهوية والقلق والابداع ، ب ط ، دار القاهرة ، 2002 ص 223/222

لها، يمارس وظيفة تتعكس بشكل ايجابي على الجامعة، وتجعله عاملا فعالا وأساسيا في مجمل مشاريع التنمية التي تروم ضمان مستقبل أفضل للوطن والأمة.

انطلاقا من هذا الفهم النظري لمعنى الإدارة الجامعية، ومعنى الطالب حاولنا في دراستنا الميدانية تقصي واقع وحقيقة هذه المفاهيم في واقع جامعة عين تموشنت، بغرض قياس مدى كفاءة كل من الإدارة والطالب في تسيير وتنظيم المعيش اليومي الجامعي، حيث توصلنا إلى عدد من الملاحظات التي ستساعدنا تطوير التحليل الخاص بفرضيتنا.

### الإدارة الجامعية:

#### . الموارد البشرية التي تمارس الفعل الإداري وتنظيمها:

من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا قد لاحظنا أن معظم المسؤولين الإداريين هم من أساتذة من نفس الكلية، وهذا ما يرتبط بتنظيم الإدارة الخاص بالجامعة، حيث أنه الجامعة وفي مختلف هياكلها التنظيمية، تنتزع الإدارة إلى شقين أساسيين، شق يشرف عليه حصريا الأساتذة، بداية من رئاسة القسم ومختلف النواب المساعدين له، ومرورا بالكلية أين تسند العمادة و النيابات للأساتذة أيضا، ووصولاً إلى رئاسة الجامعة أين يكون المدير ونوابه حصريا من الأساتذة الجامعيين الأعلى درجة. في حين يتولى الأمانة العامة إداريين من سلك موظفي الأسلاك المشتركة، وكذلك تسند باقي المسؤوليات على مختلف المصالح إلى إداريين من الأسلاك المشتركة.

وجدير بالتوضيح هنا أن الإداريين من الأساتذة، يتولون في العادة مناصب المسؤولية التي تضعهم في علاقة مباشرة مع الطلبة وتنظيماتهم، في حين تسند مناصب التسيير الأخرى التي لا ترتبط مباشرة بالطلبة، والتي يكون لها طابع لوجيستيكي للإداريين من مختلف الأسلاك المشتركة.

كما لاحظنا أن مختلف المهام الإدارية الموجودة في الإدارة الجامعة تتطلب وجود موارد بشرية تتوفر على طاقات وكفاءات مهنية، وكذا قدرات تنظيمية ونفسية عالية، من أجل تحقيق أهداف التسيير المتمثلة أساسا في الفعالية وضمان السير الحسن للمؤسسة الجامعية، حيث تحرص القوانين المنظمة

للمناصب الإدارية على اعتماد معايير الأقدمية والخبرة والكفاءة في تعيين المكلفين بشغل هذه المناصب، ولهذا يتم التوظيف في هذه المناصب عن طريق الترقية الداخلية من بين من تتوفر فيهم الشروط الضرورية وعلى رأسها الخبرة في العمل الإداري.

تقول مبحوثة والتي هي مسؤولة إدارية أستاذة ورئيسة قسم في حديثها عن التنظيمات الطلابية "من قبل كنت نشوفهم منظمين أما اليوم ولاو يشدوها الغير المنضبطين معندهمش الحق، وهذا ينطبق على كل الجامعات"، وهذا ما يدل على أن الموظفة تمتلك أقدمية في العمل بهذا القطاع، تسمح لها بممارسة والقيام بعدة أدوار، ولهذا نجدها تمتلك القدرة على المقارنة بين حال التنظيمات الطلابية في السابق، وحالهم اليوم، فحسب تصريحاتها لاحظنا أنها كانت رئيسة لعدة أقسام، بعد ما كانت رئيسة شعبة، وأنها ترقى تدريجيا بفضل اقدميتها واكتساب الخبرة اللازمة لذلك.

نستنتج هنا أن الخبرة تكسب الفرد مهارات خاصة، تتأتى من خلال تراكم سنوات العمل. فالمسؤول المتعود على التعامل مع التنظيمات يعرف تماما كيف يعالج هذه المشاكل لأن باختصار مشاكل الطلبة تكرر نفسها، وأحيانا تكون متشابهة ما بين الجامعات، إلا أن هذا لا يمنع من شعور المسؤول الخبير بأن سلطته مهددة من قبل سلطة التنظيمات الطلابية. فمهما كان مدى حرص المسؤول على مرونته في التعامل مع المشاكل، يبقى الضغط كبيرا، ويمكن أن يؤدي إلى هفوات أو أخطاء تهدد مكانته كمسؤول

وهذا ما صرحت به إحدى الطالبات والتي هي عضوة في التنظيم الطلابي حيث صرحت بأن أحد الإداريين حاول التعدي على أحد أعضاء المنظمة الطلابية بالعنف، وهذا ما استغلته المنظمات الطلابية ومحاولة فرض سلطتها من خلال استخدام هذه الحادثة كوسيلة ضغط أثناء التفاوض مع الإدارة.

## عناصر العملية الادارية:

**التخطيط :** " هو عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الاشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل والعمل على ضوء الحقائق بدل من التخمين".<sup>1</sup>

هذه أول خطوة في العملية الادارية، والقاعدة الأساسية التي تركز عليها كل الوظائف الأخرى، فلا بد على كل جامعة من وضع برنامج على شكل خطة مسبقة، والعمل على تنفيذ ما خطط له

**التنظيم :** "هو تقسيم العمل الى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة واسنادها الى افراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة".<sup>2</sup>

و المقصود هنا هو توزيع الأعمال على الأفراد كل حسب تخصصه ومجال عمله أي دمج الموارد المادية والبشرية من خلال هيكل رسمي يوضح المهمات والسلطات. أي توزيع الأنشطة من طرف المسؤولين على مجموعات من الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية.

**التوجيه :** "هو الكيفية التي تتمكن بها الادارة من مواجهة الفروق الفردية في بيئة العمل وتحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم مع توفير البيئة الملائمة لاشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم".<sup>3</sup>

تاتي هذه المرحلة بعد وضع الخطط وتوظيف الأفراد،وبعدها يتم توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف.

**الرقابة :** "هي الاشراف والمتابعة من سلطة اعلى بقصد معرفة كيفية سير الاعمال والتأكد من ان الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>رجاء زهير العسيلي ، استخدام التكنولوجيا في الادارة التربوية ، بحث مقدم لجامعة القدس المفتوحة ، 2009 ص16

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق ص16

<sup>3</sup>رجاء زهير العسيلي ، نفس المرجع السابق ص16

<sup>4</sup>نفس المرجع السابق ص16

هي آخر وظائف العملية الادارية. أي المتابعة المستمرة للسير الحسن للخطة المدروسة على أرض الواقع ومتابعة تفاصيلها خطوة بخطوة بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

هذه العناصر المذكورة أعلاه هي ما تتبعها كل مؤسسة ناجحة خلال عملياتها الادارية الرسمية، لكن هناك محاولة دائمة من قبل التنظيمات من أجل التأسيس كتنظيم غير رسمي يستحوذ على هذه الوظائف أو بعضها ويعطي لنفسه صلاحية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وهذا ماصرح به أحد الإداريين بأن التنظيمات الطلابية لا تمتلك أي خبرة أو فكرة عن التسيير، مع ذلك تتدخل في قرارات الخبراء، من خلال بعض المطالب غير المشروعة، وغير العقلانية، مثلاً صرح أحد المسؤولين الإداريين أن "المنظمات مشي من حقهم يديروا والمداولات"، من خلال ما قاله سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة استنتجنا أن التنظيمات الطلابية تتماهى في محاولة فرض رأيها، لتظهر كقوة مهيمنة، وهذا لن يحدث إلا عن طريق الصراع. فالادارة والطلبة هما عبارة عن فئتين متصارعتين وأحياناً يتعدى طموح التنظيمات الى ما هو بعيد كمحاولة الاستحواذ على سلطات رئيس الجمهورية. فعند مطالبة تنظيم طلابي بسيط بعزل مدير وتعيين مدير، فهذا يفسر كمحاولة للاستحواذ على سلطات الرئيس بانتهاء المهام والتعيين. هذا الاستنتاج ليس من عدم فعند الوقوف على ما جرى في الحركة الاحتجاجية الأخيرة، حيث وضعت المنظمات الطلابية على رأس قائمة مطالبها، مطلب تغيير مدير الجامعة.

أما عن رد فعل الإدارة فتمثل في تقديم شكوى قضائية على الطلبة مطالبين فيها الطلبة بفتح الجامعة. والرجوع لمزاولة نشاطاتهم بشكل عادي.

### لوائح تسيير وتنظيم المؤسسة الجامعية:

من خلال النتائج المسجلة، فاننا نلاحظ ان أغلب الطلبة صرحوا بعدم ثقتهم في المعاملات الادارية فمن خلال أجوبة الطلبة سواء المباشرة أو غير المباشرة لاحظنا أنهم لا يثقون في الوعود التي تعطيها لهم الإدارة سواء فيما يتعلق (بالنقاط أو استعمال الزمن أو بمشاكل قاعات الدراسة) فاحياناً لا يتم الالتزام بها وهذا ما يخلق حالات من عدم الرضا عن التسيير الإداري مما ينتج عنه غياب الانسجام والتوازن وخلق جو من الصراع

توصلنا من خلال اجراء للمقابلات مع الطلبة الى عدد من التصريحات التي أدلى بها الطلبة، والتي كان لها دلالة واضحة، تبين لنا موقفهم من العلاقة مع الإدارة، حيث تقول طالبة 01: ( 20 سنة / سنة ثالثة ليسانس أدب عربي) بخصوص موقفها من معاملة الادارة للطلبة،"معاملة الادارة سيئة ما تلقبش منها الدعم يؤثر عليا نفسيا، فشل، احباط يؤثر على طاقة تاعي كرهت"

من خلال ما صرحت به الطالبة ومن خلال معاملتنا المباشرة معها خلال المقابلة ولغة جسدها لاحظنا عليها حالة من الملل والاحباط والسلبية في تجاوبها معنا فما قالته يتطابق حرفيا مع لغة جسدها كما أنها عانت كثيرا من معاملة الادارة السيئة من قبل إلا أنها رفضت أن تصرح بالمشاكل التي واجهتها ربما خوفا لكنها فضلت التصريح على العموم بمعاملة الادارة السيئة

إلا أننا استنتجنا محاولة تجنبها لمعاملة الادارة الجامعية لا من قريب ولا من بعيد حتى أنها صرحت بانها لن تواصل تعليمها الاكاديمي بسبب الإدارة وعراقيلها لأن هذه الصراعات استنزفت طاقتها كثيرا، هنا يمكننا القول أن من سلبيات الصراع، أنه يؤدي إلى اضعاف قدرات الطرف الآخر عن طريق فرض القرارات بالقوة.

يقول الطالب رقم 02 : 23 سنة / ماستر 01 لغة فرنسية وهو عضو في منظمة طلابية،"غياب روح المسؤولية للإدارة تحوس تكمل العام برك، ضرب قرارات الطالب عرض الحائط"

نلاحظ من خلال ما صرح به الطالب أن هناك نوعا من التضخيم لقيمة الطالب الحقيقية في الهيكل الاداري الرسمي. فالطالب وجد في الجامعة ليدرس وليس ليقرر هذا من جهة من جهة أخرى لاحظنا أن أغلب الطلبة من خلال سؤالنا عن طبيعة العلاقة أعطوا لأنفسهم صفة الشراكة، أي الشريك الاجتماعي المنافس للإدارة وهذا أيضا دليل على تضخيم قيمة التنظيمات الطلابية. فلو كان الطالب يقرر والادارة تقرر فلا يسمى تنظيما داخل الجامعة وانما عبارة عن فوضى تؤدي إلى توازي وتضارب القوى والسلطات بين قطبي الصراع.

تقول الطالبة 03: (26 سنة / ماستر 02 علم نفس ) "تبقاي تتهربي باه تتعامل مع الادارة لو كان تلقي وسيلة أخرى من غير انك تروحي وتهدي معاهم وتحتكي بيهم دائما تحسي لو كان يكون عندك مشكل تخافي تهدي على حقك تسمححي في حقك غير على جال العرقله وهذا يؤثر على الطلبة وتكوينهم أكيد"، وتقول أيضا "اغلب الاداريين يعتبرون أن الطلبة يزيدو عليهم التعب عليها دائما تلقاي صراع الطالب هو الأساس في الجامعة الا أن الادارة هي أعلى منصب منه وتضغط عليه ودايما يوجد من هو أقوى منه ويسيطر عليه"

نلاحظ من خلال تصريحات الطالبة أن هناك صراعا قويا لدرجة التهرب من التعامل مع الإدارة، بسبب العراقيل. إلى درجة الخوف والتنازل عن بعض الالتزامات، ما يؤثر على تكوين الطالب سلبا واضعاف شخصيته واحباطه، بما أن الطالب هو أهم حلقة في الجامعة وجب العمل على تهيئة الظروف الحسنة لمساعدته على النجاح

يتضح من خلال ما سبق من تصريحات المبحوثين أن هناك عراقيل تؤثر على تكوينهم كطلبة مما يؤدي الى عدم ثقتهم في الوعود المقدمة لهم من طرف الادارة، هذا إن كان هناك تجاوب معهم

حقيقة لم نتمكن من جمع معلومات موسعة حول الفكرة نظرا لتجنب الطلبة الإلقاء بتصريحات أكثر عمقا وكانوا أكثر حذرا في معاملتهم معنا ربما خوفا وربما تكاسلا حتى أنهم طوال مقابلتنا معهم يسألون عن طبيعة عملنا ظنا منهم اننا لسنا طلبة. خاصة التخصصات التي ليس لها فكرة عن طبيعة تخصصنا.

هنا يمكننا القول أن هناك صراعا خفيا بين الإدارة والطلبة لم يتم الافصاح عنه وإنما تم التلميح له فقط، وتمت ملاحظته من خلال معاملتنا المباشرة مع الطلبة

### تنفيذ وتطبيق القوانين واللوائح الرسمية:

يعتبر القانون داخل الجامعة بمثابة ميثاق اخلاقي، يحتوي على مجموعة مبادئ يلتزم بها الجميع ويتقيدون بها، فهو يحتوي على بنود وقواعد تنظم العلاقات بين كل أطراف الأسرة الجامعية. بحيث يفترض أن تكون سلوكيات كل الأفراد مطابقة ومتماشية مع التنظيمات والأحكام والقوانين المنظمة للجامعة.

تقول احدى الطالبات ( 26 سنة / ماستر 1 علم نفس) في تصريحها عن المسؤولين في الإدارة، "أرى فيهم عدم احترامهم للوقت وعدم الالتزام ليس الكل لكن الاغلبية"،

من خلال ما قالته الطالبة نرى أن هناك مراقبة لاحترام الموظفين للوقت، وهذا ليس من اختصاص الطالب، وإنما من اختصاص المسؤول، فإعطاء الطالب نفسه الحق في ممارسة مهمة ادارية وهي الرقابة، يفسر من قبل الإداريين كتمادي ومحاولة الاستحواذ على سلطات لا تعود للطالب، وهذا يتسبب في نشوب صراع بين الادارة والطلبة بصفتهما طبقتين متصارعتين.



تقول إحدى الطالبات أيضا ( 22 سنة ثالثة ليسانس ادب عربي ) في تصريحها عن أسباب الصراع،"نلاحظ غالبا عدم انتظام وقت اعلان النتائج الموسمية للطلبة فيما يخص نقاطهم المتحصلين عليها في القسم البيداغوجي مثلا : اصدار قرارات جديدة لا يرغب بها الطالب دون مناقشتها مع الشريك الاجتماعي أو ممثلي الطلبة ورفض استقبال المنظمة من طرف الادارة أو لم يتم أخذ طرحها للمشكل بعين الاعتبار"

المقصود بالقرارات الجديدة هنا تتمثل في تغيير توقيت استعمال الزمن فأحيانا يتم تغيير استعمال الزمن عدة مرات وحدث خلط بين النسخ التي غيرت، والتغيير في قاعات التدريس دون إعلام ممثل الطلبة لينشر الخبر أو إخباره في وقت متأخر عن غياب أستاذ مثلا،

المحافظة على الامن و الاستقرار و الانضباط داخل الحرم الجامعي : تحرص كل الجامعات على توفير الأمن والاستقرار داخل الحرم الجامعي لضمان السير الحسن والتنظيم داخلها، ويشمل الأمن داخل الجامعة كل الاجراءات الأمنية والوقائية لحماية أسوار الجامعة والدفاع عنها والمحافظة على ممتلكاتها، وهذا ما يجب أن يكون بمساهمة كل أطراف الأسرة الجامعية من طلبة وأساتذة وموظفين وعمال فهم ملزمون باحترام قوانين الأمن والحفاظ على كل المرافق التابعة للجامعة، خاصة في الظروف الاستثنائية، كتلك التي صاحبت جائحة الكوفيد 19، والتي استدعت تطبيق بروتوكولات صارمة، بغرض الحفاظ على صحة مكونات الأسرة الجامعية.

ويتشكل الامن داخل جامعة عين تموشنت من مستويين:

أمن داخلي خاص بحماية مديرية الجامعة، ومحيطها، وأمن داخلي مكلف بحماية الكليات وضمان الامن داخل القاعات والمدرجات ومختلف فضاءات الكليات. يتشكل الأمن من أعوان وحراس يجب عليهم التحلي بروح المسؤولية واليقظة أثناء تأدية مهامهم، حيث يلزمون بارتداء زي رسمي خاص بهم وحمل بطاقات مهنية خاصة. حتى يتمكنوا من تأدية مهامهم داخل الحرم الجامعي دون أية إشكالات. كما يساهمون في الحفاظ على الهدوء داخل الجامعة والتدخل السريع أثناء الطوارئ. وبهذا يمنعون بقوة القانون من مغادرة اماكن العمل قبل الوقت المحدد، ويتحملون المسؤولية كاملة في حال مخالفتهم لهذه

القاعدة الأساسية. إضافة إلى كل هذا يطلب منهم ويشكل مستمر التأكد من غلق كل أبواب ونوافذ المرافق والمباني الادارية بعد نهاية أوقات العمل حفاظا على ممتلكات المؤسسة الجامعية. من ناحية أخرى يكلف أعوان الأمن بمراقبة حركة الأشخاص والمركبات داخل الحرم الجامعي، ومنع دخول أي فرد أو أي مركبة لا ينتمي أصحابها للجامعة إلا في أطر نظامية محددة سلفا، كما يراقبون حركة الدخول والخروج للأشخاص والمركبات من وإلى الجامعة خارج أوقات العمل الرسمية.

يمثل جهاز الأمن الداخلي الوسيلة التي تمتلكها الإدارة لضمان تنفيذ القوانين داخل الحرم الجامعي، وبالتالي نجد هذا الدهاظ دائما بين المطرقة والسندان، بين الادارة التي تريد تطبيق القرارات التي تتخذها كجزء من تنفيذ القانون، وبين التنظيمات الطلابية التي لا تعترف بهذه القرارات في الكثير من الأحيان، الامر الذي يؤدي حسبما لاحظناه إلى خروج الأمور عن السيطرة، خاصة أثناء الإضرابات والاحتجاجات. لكن سرعان ما تتم السيطرة على الأمور. وهذا ما أرجعه بعض الإداريين إلى جهل الطلبة للقوانين الادارية، أو بسبب احتجاجهم على أمور خارج صلاحيات الجامعة أو الكلية.

تقول احدي الاداريات ( استاذة ومسوول اداري)، "احيانا اضرابات تكون غير مشروعة بغاؤ امتحان عن بعد وتفاهمنا معاهم الا أنهم خرجو الكلمة رغم أنه كان هناك حوار... ممثلي الاقسام جابو فكرتهم من المنظمات من شعب مختلفة ياثرو على الطلبة (الاحتجاج مشي داخل فيه قاع الطلبة"

من خلال ما صرحت به المبحوثة والتي تنطبق أقوالها مع عدة مبحوثين آخرين، نلاحظ أن قصور فهم الطالب وتأثره بما يقال له والعمل به يؤثر على الانضباط والاستقرار داخل الحرم الجامعي، فالتأثر بأفكار المنظمات الطلابية من شعب مختلفة يتنافى مع شعبيهم يؤثر على الاستقرار.

نستنتج أن تأثير سلطة المنظمات كان سلبيا على الاستقرار داخل الجامعة، حيث تعمل على شن الإضرابات، ما يؤدي الى تغير الحال داخل الجامعة من الاستقرار والسلم الى اللاستقرار نتيجة محاولة التنظيمات الطلابية ترسيم بعض الإجراءات الاستثنائية التي تقررت بسبب الوباء والتعامل معها كحقوق لا يمكن التنازل عنها مستغلة قصور فهم بعض الطلبة في توسيع نفوذها وتنفيذ افكارها من خلال فرض سلطتها على الطلبة والادارة وخدمة لمصالحها بطريقة غير مباشرة

أما آراء الطلبة فكانت مختلفة، حيث صرح أغلب الطلبة أنه قبل حدوث أي اضطراب يتم الحرص على الالتزام بالقانون والتعبير عن المشاكل وفق الأطر القانونية، عن طريق التقارير المرسلة من عروض الحال والبيانات، أو من خلال الاجتماعات مع المصالح المعنية، وغالبا ما يكون هناك تفاهم. أما في حال عدم تجاوب الإدارة مع الطلبة فيتم اللجوء الى الاحتجاج أو الاضراب.

من خلال تحليل أقوال الطلبة يمكننا التساؤل هل غلق أبواب الجامعة أو الكلية أو المصالح بالقوة قانوني؟؟، فلو كان هناك نص قانوني يسمح للطلاب بغلق الجامعة بالقوة، لما أمرت المحكمة التنظيمات الطلابية بفتح أبواب الجامعة في كل مرة.

تقول إحدى الطالبات : ( 19 سنة/سنة ثانية ليسانس / لغة انجليزية ) هي إحدى أعضاء المنظمات الطلابية "نحن نتعامل بالاوراق، نحن نرفض القرارات لانها لم تعجب الطالب ولا تصب في مصلحة الطالب، لا يرفض القرار لأنه لم يعجبني شخصيا لازم تكون تصب في مصلحة الطالب، انا مديبا يعملوها والشيء الذي نرفضه نعبر عنه ببيان او تقرير او رفع حالة او استفسار عن القرار، كما **systeme des vagues** اللي قلعه مع ان القرار الوزاري 915 المادة 02 تنص على ان السنة الجامعية 2022/2021 تمشي ب **systeme des vagues** ولكن هوما قلعه بلا ما يشاورونا **donc** نحن ان شاء الله يوجد خطوة".

نلاحظ من خلال تحليل ما قالتها الطالبة أن القرارات ترفض لأنها لم تعجب الطالب، وليس لأنها قانونية أو غير قانونية وهنا نستنتج أن التنظيم الطلابي لا يمكنه تقديم تبرير قانوني لرفض القرارات فيلجأ الى تبرير المسألة بالإعجاب أو بمصلحة الطالب ومنطقيا لو اعتمدنا على إعجاب كل طالب على حدى سيخلق فوضى داخل الجامعة فلكل فرد رأي خاص.

استنتجنا من خلال ما سبق أن الامن والاستقرار داخل أسوار الجامعة محفوظ سواء من الطالب أو من قبل أعوان الأمن إلا أن تدخل المنظمات الطلابية كطرف ثالث سواء من قريب أو من بعيد يعمل على تفكك الأمن ونشوب نزاعات تتسبب في الصراعات.

فالادارة تريد فرض قوانين النظام في إطار حدود السلطة الممنوحة لها بناء على منظورها في حين تريد التنظيمات لي ذراع الادارة من خلال تشويه صورة جهاز الأمن عن طريق اتهامهم بالتعسف والعنف اللفظي والجسدي، كلها اتهامات توجه لأعوان الأمن بغرض إضعاف سلطتهم ومنعهم من التحرك بكل حرية.

## الطالب الجامعي:

### التسجيل في الجامعة

تعتبر التسجيلات الجامعية من أهم منعرجات الحياة عند الطالب الجامعي، والتي يلجأ لها لضمان الشهادة واثبات مستواه العالي والاطلاع إلى حياة مستقبلية أفضل، إلا أنه ومن وجهة نظر الكثير من الشباب المعاصر فلا فائدة من التسجيل في الجامعة، إلا إذا كان المعدل والشعبة يسمحان لك بالتسجيل في تخصص متميز كالطب والهندسة، وذلك لوجود البدائل والاختصارات التي تسمح للمواطن بتحقيق مبتغاه في مستقبل أفضل، كالتجارة و المقاولاتية...وما إلى ذلك، والتي من خلالها يمكن للمواطن الظفر بالمنصب الذي يريده ويؤمن مستقبله من خلاله...

ومع ذلك يبقى التعليم العالي واحدا من مراحل التعليم المهمة بالنسبة للفرد، فغالبية الطلبة يكملون دراساتهم العليا، إلا أنه ومن خلال تواجدها بالجامعة كطلبة، ومن خلال ملاحظتنا الميدانية المتكررة، وجدنا أن الطلبة من جنس الذكور غالبا ما يلجؤون الى الجامعة لأسباب غير علمية وغير بيداغوجية، ومن بينها التهرب من الخدمة العسكرية الوطنية. بحيث أنه يعتبر معفى منها اذا كان مسجلا في أي طور تعليمي. أي أنه يصبح غير مبالي إذا دخل في صراع مع الادارة ويمكن أن يقوم بأي فعل يحقق مبتغاه في الجامعة كما أن أغلبهم منخرطين في التنظيمات الطلابية وهذا ليس من مصلحة الجامعة لأن هناك قابلية لانتقال أفكار صراعية الى طلبة آخرين من خلال علاقات الصداقة بينهم لأن مصلحة هذا الطالب ليست في الجامعة وهذا ما يؤثر على العلاقات بين الطلبة وعلى حساب الواجبات فتضارب المصالح هنا بين الطالب والادارة سيعود بالسلب على المؤسسة والأفراد ؛

إما بالنسبة للإناث فشغفهم الكبير لتحقيق أحلامهم ووصولهم الى أهدافهم يجعلهم مهتمين بالتعلم والعمل بجد عكس الذكور تماما. كما صرحت أغلبية الإناث بأنه من خلال التسجيل في الجامعة استطاعت التكوين في الكثير من الأمور المعرفية وكذا تكوين الشخصية

كما تبين لنا أن البعض يرى أن الهدف من التسجيل في الجامعة هو البحث عن التغيير والتطور والتحديث وكذا تطوير المعارف والمهارات والقدرات من أجل القدرة على الإبداع والتجديد وتعميق القناعة بوجوب الالتزام بمبادئ العقل والتفكير العلمي، كما زعم البعض بأن اللجوء للجامعة كحل وحيد فلا حل آخر غيره نظرا لغياب سبيل أخرى في تحقيق مستقبل جيد

### الحضور والمواظبة على الدراسة

يرى اغلب المبحوثين ان المواظبة على حضور الدروس تحول الى ما يشبه الكماليات بالنسبة للطالب الجامعي، حيث باتت الأساليب المتعددة في الحصول على الدروس عاملا مساعدا على ذلك خصوصا مع المنظومة الجديدة التي لا تفرض الزام الحضور للمحاضرات بخلاف الأعمال الموجهة. وهذا ما أخذ صورة سلبية عن الجامعة والتكوين العلمي الناقص أو الغائب من حيث الجودة العلمية.

يعد الغياب أحد الظواهر السلوكية السلبية التي ظهرت خلال السنوات الأخيرة وخاصة في المحاضرات، اذ نجد بعض الطلبة من يحرصون على حضور الاعمال التطبيقية فقط في حين هناك غيابات كثيرة عن المحاضرات، حيث لاحظنا تكرارا في هذه الظاهرة خلال السنة الجامعية وهذا ينطبق على الجميع سواء طلبة الليسانس او الماجستير. في حين يشتكي اساتذة من القاء محاضرات في مدرجات شبه فارغة

تقول احدى المسؤولات الاداريات (استاذة ومسؤول اداري)، "هناك غياب كلي للطلبة في بعض المقاييس، مستوى الطلبة متفهمه، خاصة مع نقص الحجم الساعي في ازمة كورونا اثر على المستوى والطلبة همهم الوحيد هو النقطة"

ان غياب الطلبة عن المحاضرات ينجر عنه فقدان الكثير من المعلومات وضياع الكثير من المهارات والخبرات وكذا نقص التكوين والتعلم، لذا من المهم حضور الطالب للمحاضرة فهذا يساعده على الانضباط واحترام الوقت كما أن طريقة تدوين الطالب للمعلومات أثناء المحاضرة التي يلقاها الاستاذ تتطلب التفكير والتخمين وهذه مهارة مهمة في تكوين الطالب الجيد.

يقول احد المسؤولين الاداريين ( أستاذ ومسؤول إداري)، "تكوين الطالب شبه منعدم والدليل غياب نجاح أي طالب من عين تموشنت بجامعة عين تموشنت في مسابقة الدكتوراه"

الطالب الذي يتغيب عن دروسه يكون تحصيله العلمي وتكوينه المعرفي ناقص أو منعدم. فتكوينه الجيد الاكاديمي الجامعي، يؤهله لشغل وظيفة معينة مستقبلا. يقول احد المسؤولين الاداريين "تقطع الدروس يؤثر سلبا على الطالب، اضطررا في التحصيل العلمي، ممكن مقاييس مركزوش فيها تكون موجودة في سنوات قادمة"

استنتجنا من خلال غياب الطلبة عن المحاضرات أن الأولوية ليست لكسب المعلومات والتحصيل المعرفي بل الهدف هو الالتزام بالقانون. فالمنطقي أن الطالب يتغيب عن المحاضرة من أجل الاجتهاد أكثر إلا أنه يتغيب لأنها ليست إجبارية ويواظب على التطبيق بسبب إجباريته. وهذا ما أرجعه بعض الطلبة إلى عوامل اجتماعية كالعامل وصعوبة التنقل والانشغال بالأعمال المنزلية، أما البعض الآخر فيرجعه إلى عوامل بيداغوجية كصعوبة فهم شرح الأستاذ أو كثرة الواجبات المقدمة من طرف الأستاذ أو عدم ملائمة توقيت المادة خاصة اذا كان استعمال الزمن مكتظا.

إلا أنه مهما اختلفت الذرائع لتبرير الغياب. فهو دليل على مدى كسل الطالب فالسبب الذي يمنعه من الحضور للمحاضرة هو نفس السبب الذي يجبره على الحضور للتطبيق، علما أن الصراع بين الإدارة والطلبة يتمحور حول هذه النقطة أي المحافظة على تسوية الوضع القانوني للحضور بدون اقصاء وعندما يعجز الطالب عن تحقيق مبتغاه يلجأ للتنظيمات الطلابية طمعا في تسوية وضعه و(فرضا لقوة التنظيمات واثباتا لوجودها كسلطة) سواء في الاطار القانوني أو غير القانوني. وهذا ما ينعكس سلبا على التكوين وعلى العدالة الاجتماعية للطلبة من حيث الجودة والكفاءة فيجعل الاستاذ في مفترق طرق، اي يعتبر أنه لا فائدة من الاجتهاد وزوال قيم الجودة، مما يؤدي بهذا الصراع الى تغلب منطق الطالب وتفكك المجتمع.

## . الرغبة في تحصيل الشهادة الجامعية

تعاني الجامعة الجزائرية من تزايد كبير في عدد الطلبة مما سيؤدي طبيعيا الى ظهور بعض المشاكل، كتنقص المقاعد البيداغوجية وتزايد عدد الطلبة داخل القسم الواحد مما يؤدي الى الاكتظاظ ونقص في عدد الاساتذة، كل هذا يؤدي الى صعوبة توفير الجو المناسب للدراسة مما ينتج عنه رداءة التكوين وكذا عدم تمكن سوق العمل من تشغيل حاملي الشهادات مما أدى الى عدم اهتمام بعض الطلبة بالدراسة، بل أصبح همهم الوحيد هو الحصول على الشهادة الجامعية دون الاهتمام والتركيز على رفع تكوينهم العلمي والمعرفي.

فمن خلال دراستنا الميدانية في الجامعة، تبين لنا أن معظم الاداريين والذين أغلبهم اساتذة غير راضين عن مستوى الطلبة وهذا ما أقره اغلبية المبحوثين من خلال مقابلاتهم فكانت اجاباتهم تدل على عدم الرضا :

تقول إحدى المسؤولات الاداريات،(استاذة ومسؤول اداري)"طلبة متاخرين في المستوى متفهمه، والطالب همه الوحيد هو النقطة والانتقال فقط"

من هنا نستنتج أن شيوع فكرة "أن الطلبة همهم الاساسي هو الحصول على الشهادة من اجل تامين منصب شغل" مهملين في ذلك تكوينهم وتحصيلهم القاعدي العلمي والعملية والمنهجي، هو في واقع الأمر انقلاب في القيم الإجتماعية الجامعية، يرتبط هذا الوضع بشكل وثيق بعلاقة الطالب مع الإدارة، فعوض أن يقضي الطالب وقته في النشاط البيداغوجي المتنوع، نجده يقضي جل وقته في صراعات فردية أو جماعية عن طريق التنظيمات أو ممثلي الطلبة، من أجل تسوية وضعيات غالبا ما تكون غير قانونية، فالطالب لا يهتم بالحجم الساعي البيداغوجي الضروري للتحصيل بقدرما يهتم بتبرير الغيابات التي تتعدى في معظم الحالات الحد المسموح به قانونا.

## خلاصة:

استنتجنا من خلال هذا الفصل أن فعلا هناك صراعا قويا يدور في الجامعة، وهذا الصراع لا يخدم الجامعة ويعرقل تطورها. بل على العكس تماما هو صراع هدام يحطم القيم الجامعية الأصيلة، وأحلت محلها قيما بديلة أقل ما يقال عنها أنها مناقضة لكل تحصيل علمي، وسببا مباشرا في الإخلال باستقرار الجامعة.

علما أن بعض المبحوثين الذين قابلناهم، لم يبدو آراءهم بصراحة وصدق، خاصة فيما يتعلق بوجود الصراعات، لكن من خلال تحليل محتوى خطابهم، والعبارات المستعملة والمنكررة عندهم، اتضح لنا أن الصراع موجود وبعد أشكال. صراع فردي بين الطالب والإدارة يحاول من خلاله الطالب تحصيل ما يعتبره حقوقا، حتى وإن لم تكن مبررة قانونا، وصراع جماعي بين الإدارة وممثلي الطلبة الذين يحاولون الضغط على أفرادهم بالقوة، وأحيانا بالعنف من أجل إنصاف زملائهم، دون مراعاة مدى قانونية هذه المطالب، وأخيرا صراع جماعي بين التنظيمات الطلابية والإدارة، والذي عادة ما يتخذ صورة ظاهرة، مفادها الدفاع عن مصالح الطلبة، التي لا يوجد أي تعريف لمعناها؛ وصورة خفية تتعلق في غالب الأحيان بالمصالح الشخصية لقادة التنظيمات الطلابية، وهي الصراعات الأكثر حدة لأنها عادة ما تنتهي بالعنف وتعطيل الدراسة بالقوة.



## الفصل الثالث: صراعات السلطة في المؤسسة الجامعية

### تمهيد:

تحدث الصراعات في أية مؤسسة، مهما كانت طبيعة عملها، سواء كانت اقتصادية أو إجتماعية أو تعليمية، وهذا أمر بديهي ولا بد منه، لأن هذه الصراعات تعد من العمليات الاجتماعية التي تحصل في كل المنظمات؛ فهي تدخل في ما أسماها أوغست كونت August Conte بالديناميكا الاجتماعية، التي يجب الانتباه لها عند دراسته للظواهر الاجتماعية.

والمؤسسة الجامعية كغيرها من المؤسسات، تحدث فيها الصراعات والتصادمات بين أكثر من طرفين، لعل أهمها ما يحدث بين الطلبة وتنظيماتهم والمسؤولين الإداريين، ففي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت تحدث صراعات بين الإدارة الجامعية والطلبة، أو أعضاء المنظمات الطلابية، حيث يشعر كل طرف منهما بأنه يملك اليقين التام بقانونية قراراته، وأنه من الواجب عليه طرح رأيه أو فرضه بطريقة أو بأخرى على حساب الطرف الآخر.

### مفهوم صراعات السلطة:

يعرف الصراع على أنه "حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه"<sup>22</sup>، يشير هذا التعريف إلى أن الصراع هو حالة من التوتر والقلق وعدم اتفاق تحدث بين الأفراد والجماعات، حول من يستأثر بعملية اتخاذ القرار. ويقصد بالسلطة "شكل من أشكال القوة، فهي الوسائل التي من خلالها يستطيع شخص ما أن يؤثر على سلوك شخص آخر"<sup>23</sup>، حيث يشير هذا التعريف إلى أن السلطة هي مفهوم آخر للقوة ويحدث ذلك من خلال ضغط طرف على آخر، ما يعني في النهاية أن الصراعات في غالبيتها هي صراعات حول سلطة اتخاذ القرار، ومن يمكنه أن يحوز عليها، ويكون ذلك من خلال استغلال ما يحوزه كل فرد من قوة (قانون، حشود، قوة عنيفة...)، تسمح له بتفعيل هذه السلطة من أجل حسم الصراعات لصالحه.

إن مفهوم صراع السلطة هو حالة من التوتر والاضطراب وعدم اتفاق التي تحدث بين شخصين أو أكثر حول من يمكنه امتلاك القوة التي تسمح له بالسيطرة على الطرف الآخر، أي القوة التي تسمح بضغط طرف ما على طرف آخر، حتى تتحقق الطاعة لصالح صاحب القوة، ومن ثم نقول أنه يسيطر على سلطة القرار في العلاقة التي تجمع بينهما. وقد حددها لنا ماكس فيبر ثلاث أنواع من السلطات: السلطة التقليدية والسلطة العقلانية أو القانونية والسلطة الكاريزمية.

22- بطرس حلاق؛ السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص. 92.

23- أندرو هيوود، النظرية السياسية مقدمة، تر لبنى الريدي، المركز القومي للترجمة، الطبعة 01، القاهرة، 2013، ص225.

## الرهانات التي تترتب عن الصراعات داخل المنظمة:

هناك نوعين من الرهانات<sup>24</sup>:

### • السلبية:

- يساهم الصراع في انخفاض الروح المعنوية نتيجة انتشار التوتر النفسي وفقدان احترام الذات.
- يهدر الكثير من الوقت والجهد و يتسبب في الكثير من التكاليف.
- يؤثر سلبا في استقرار التنظيم والالتزام التنظيمي والهوية المهنية.
- يخلق صعوبة في انسيابية المعلومات نتيجة تعارض المصالح وتداخل المسؤوليات.
- يقلل من الكفاءات والمهارات القيادية.

### • الايجابية:

- يكشف الصراع عن طرق جديدة تساعد بلوغ أهداف المنظمة.
- إزاحة الستار عن الحقائق والمعلومات التي تعد مقياسا لحل المشكلات التنظيمية.
- ينمي القدرات الشخصية و الاستعدادات الكامنة والطاقات التي لا تبرز إلا في حالات الصراع.
- يشجع الصراع على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات ويؤدي إلى حلول ابتكارية خلاقية.
- الصراع وسيلة للتعلم التنظيمي واكتشاف خبرات تعليمية جديدة للأفراد.

24 - هيشور محمد لمين، عنتر صلاح، دور الثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تحليلية، المجلة الخلدونية نيارت؛ الجزائر 2016، ص523-524.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن هناك نوعين من النتائج والرهانات التي تتجر عن هذه الصراعات داخل المؤسسة، السلبية وتتمثل في الوقت الضائع وخلق جو من عدم الاستقرار وصعوبة التعامل مع الوضعيات التي تخلقها أزمة الصراع؛ أما الايجابية فتتمثل في وضوح المشاكل ومحاولة حلها بطريقة إبداعية ابتكاريه، بالنظر إلى المعطيات التي تفرزها أزمة الصراع، وعليه سنحاول التركيز في دراستنا الميدانية على محاولة توضيح النتائج السلبية التي تتجر عن الصراعات التي تحدث في المؤسسة التعليمية عامة، وجامعة عين تموشنت خاصة.

### صراعات السلطة:

عدم الاتفاق بين أهداف الادارة الجامعية وأهداف الطلبة :

يتفق أغلبية الاداريين على أن العلاقة التي تربطهم بالطلبة والمنظمات الطلابية علاقة عادية، كما قال المبحوث (ذكر، مسؤول إداري): "علاقة تشاركيه، الطلبة عندهم هيئات يتصلوا بهم، وهذه الهيئات تتمثل في المنظمات الطلابية وممثلي الطلبة، وأن هناك احترام متبادل وفق القانون". يعني أنها علاقة عمل وتشارك واحترام متبادل واتصال، أما فيما يخص أعضاء المنظمات الطلابية فأغليبتهم يذهبون في اتجاه رأي المبحوث (25 سنة، ماستر 01، أدب عربي) وهو أحد أعضاء المنظمة الطلابية: "علاقة شريك اجتماعي، المنظمات عندها ترخيص من وزارة التعليم العالي على أساس أنها جمعية طلابية، تسعى للدفاع عن حقوق الطلبة، ماديا ومعنويا: معنويا بالشق البيداغوجي، وماديا تتمثل في الشق الاجتماعي"، بمعنى أن الادارة الجامعية لا تستطيع أخذ قرار بدون الرجوع الى المنظمات الطلابية، فهي تعد شريكا اجتماعيا يجب الأخذ برأيها في كل القرارات، أي أنها علاقة تواصل واتصال بالرغم من بعض الخلافات والمشاكل بينهما.

تنبؤنا النصوص التي تم جمعها من خلال المقابلات، والعبارات الأكثر استعمالا من قبل الطلبة

والإداريين، والتي تدور في مجملها حول قانونية موقف ووضع كل طرف، أن العلاقة بين

الإداريين والتنظيمات الطلابية، هي علاقة مؤطرة وفق القوانين التي تسير الجامعة، وهذا ما يعني

أن العلاقة ليست علاقة تقليدية، علاقة معلم متعلم، تقتضي الاحترام والانضباط والطاعة، بل هي

علاقة أقرب إلى العلاقة المهنية، أي علاقة ندية، بين شريكين في نفس العملية، وهذا في حد ذاته يمكن أن يؤخذ كسبب، أو كدافع للصراع، لأن الإداريين الذين هو في غالبيتهم من الأساتذة، عادة ما يكونون متأثرين بالعلاقة التقليدية، علاقة معلم ومتعلم، في حين يكون وعي الطلبة مشكلا وفق العلاقة المستجدة، علاقة الشريك الاجتماعي، وهذا في حد ذاته، يعكس تباينا في انتظار كل من الإداريين والطلبة، من هذه العلاقة التي تجمع بينهما، أي أن أهداف كل جهة تكون مختلفة، حيث يسعى الإداري إلى صيانة العلاقة التقليدية من خلال السعي إلى تطبيق القانون، في حين يسعى الطالب إلى ترقية العلاقة المستجدة من خلال محاولة فرض نفسه بما أتيح له من قوة ومن خلال القوة، بما أتيح له من سلطة.

في هذا المستوى بالذات، يمكننا أن نجد التجسيد الواضح للمفاهيم الفيبرية، حيث يعتمد الإداري باعتباره أستاذا على السلطتين التقليدية والعقلانية، أي سلطة المعلم وسلطة القانون من أجل فرض صورة الإداري المتحكم في الأوضاع؛ في حين، يميل الطلبة إلى السلطة الكاريزمية، من خلال فرض قوانينهم غير الرسمية، والتي تتعارض في الكثير من الحالات، مع القوانين غير الرسمية، على الإدارة. ففي حالة الإضراب الذي يعتبره الطالب، حقا شرعيا مكرسا بالدستور، يتم اللجوء إلى غلق أبواب الجامعة أو المصالح الجامعية، ويبرر الطلبة ذلك بأنه يدخل في إطار قانونية الحق في الإضراب، في حين أن هذه الممارسة، هي ممارسة غير قانونية، سرعان ما يتم كسرها، من خلال العدالة، التي تفصل دائما لصالح الإدارة.

لاحظنا من خلال عديد الاجابات أن الاداريين قد أجمعوا على حدوث صراعات من الحين الآخر، وأنهم ويعانون من بعض مشاكل مع الطلبة، ولكن هذا الأمر لا يؤثر عليهم، ولا على مهامهم بشكل كبير، كما قالت الباحثة (أستاذة ورئيسة شعبة)، "ماشي بزاف؛ يؤثر نوعا ما على ممارستي لوظيفتي لأنني راني هنا باش نخدم الطالب، وعندما تحدث هكذا مشاكل ما يخلينيش نخدم à l'aise".

سجلنا من خلال هذه الإجابات أن الإداريين مجتمعون على أن "يتم حل الخلافات عن طريق جلسات حوارية لدراسة المطالب" وأن من أسباب الصراعات "غياب التواصل، فهم يقومون بإرسال بيان الخميس ويغلقون الجامعة يوم الأحد"، وذلك حسب المبحوث (أستاذ، مسؤول إداري). وحسب مبحوث آخر (أستاذة، ورئيسة قسم)، فترى أن "الأسباب تبدو في غالب الأحيان اعتباطية وغير ناضجة، ييغوا دائما عطلة، ونادرا ما تكون الأسباب حقيقية ومسؤولة". إذن حسب آراء الأساتذة والإداريين أن أعضاء المنظمة الطلابية مطالبهم غير مؤسسة واعتباطية نوعا ما، ويريدون فرض رأيهم تحت أي ظرف، وإذا لم توافق الإدارة على مطالبهم يغلقون الجامعة بمعنى آخر يبحثون عن سبب لغلق الجامعة.

يؤكد هذا الموقف التوجه الذي أخذه تحليلنا أعلاه، حيث تبرز من خلال هذه النصوص، الحالة الفوقية التي يضع الإداري نفسه فيها، حيث يعمل على تقييم قانونية وضع الطلبة، انطلاقا من سلطته التقليدية والعقلانية، التي تفرض عليه دائما أن يثبت علو شأنه بالنسبة للتدريس أو بالنسبة لفهم وتأويل القوانين التأويل الصحيح الذي يعتبره صحيحا، فالقول بأن مطالب التنظيمات "غير قانونية"، و"اعتباطية" هو تجسيد فعلي وحقيقي للسلطة التقليدية والسلطة العقلانية، التي يريد أن يفرضها الإداري على علاقته مع الطلبة.

أما بالنسبة لأهداف الإدارة الجامعية وأهداف الطلبة فبالرغم من أن لهم مهمة واحدة وهي خدمة الطالب، إلا أن هناك اختلافا وتناقضا وتعارضاً بينهما، فالإدارة الجامعية ترى أن أغلبية الطلبة همهم الوحيد هو الحصول على شهادة جامعية والحصول على وظيفة تؤمن لهم قوت يومهم، وترى أيضا أن الطالب يريد إنهاء سنته الجامعية بدون محاسبة أو دون وضع حد لمخالفاته المتكررة للقوانين؛ وأما المنظمات الطلابية فترى أن الهدف من وجودها هو الطالب والدفاع عن حقوقه المادية والمعنوية، وهذا يأتي بعد التكوين العلمي، كما قال بعض الطلبة، المبحوث (23 سنة، ماستر 01، علم النفس)، وهو أحد أعضاء المنظمات الطلابية، "التحلي بروح النضال والدفاع عن الحق"، وأيضا قالت مبحوثة أخرى (22 سنة، ماستر 01، أدب عربي)، عضو في

منظمة الطلابية، "الهدف من الانضمام للمنظمة هو إيصال صوت الطالب الى ادارة الجامعة والحرص على سيرورة القانون العام داخل الحرم الجامعي بشكل منظم"، وكما قالت المبحوثة2 (19سنة، سنة ثانية ليسانس، لغة انجليزية) وهي عضوة في تنظيم طلابي: "أنا كان خاصني تكوين في بزاف صوالح، أنا التنظيم ساعدني باش نتكون، تعلمت نكتب طلبات، تعلمت نكتب تقارير، تعلمت نتعامل مع ناس كبار علي في niveau في الادارة، كنت انسانة حشامة، والآن قدرت نتغلب على الحشمة ونهدر normal نهدر بطريقة عادية".

تبين هذه النصوص طموح الطالب في تحقيق السلطة الكاريزمية، كما بيناه في التحليل أعلاه، فالنضال الطلابي، حسب جل هذه النصوص لا يهدف إلى تحقيق مستوى عال من التكوين الجامعي، وإنما يهدف إلى شرعنة الوضعيات الطلابية، حتى عندما تكون غير قانونية، من خلال محاولة فرض رأي وموقف الطلبة، أي فرض مستوى معين من الكاريزمية، وهذا ما يظهر من خلال التحول في شخصية الطالبة، صاحبة التصريح الأخير، حيث تعتبر أنها تحولت من طالبة خجولة تحترم من هو أكبر منها (السلطة التقليدية) إلى إنسانة متحررة قادرة على مواجهة من هم من المستوى الأعلى منها من الإداريين (السلطة الكاريزمية).

ومرة أخرى يبدو التباين أكثر من واضح بين أهداف الإدارة التي تريد فرض القانون وممارسة السلطة التقليدية والعقلانية، بهدف إنهاء السنة في أحسن الظروف، ووفق المعايير الجامعية المحددة قانوناً، من حيث الحجم الساعي للتدريس، ومستوى الانضباط، وقانونية التقييم المستمر والدوري...)، في حين يعمل الطلبة على تكريس القانون غير الرسمي، الذي لا يعترف لا بالحجم الساعي للتدريس ولا بالانضباط ولا بقانونية التقييم، فيكون الهدف هو شرعنة الوضعيات غير القانونية التي يقع فيها الطلبة خلال السنة، ونتيجة لهذا التعارض بين الأهداف، تقع الصراعات، التي عادة ما تنتهي بحل وسط، لا يحترم القانون كلية، ولا يتعداه جملة وتفصيلاً، بحيث يكون الهدف من الصراع في النهاية هو الحفاظ على سلطة الإداري، وسلطة التنظيمات الطلابية، بشكل

يشبه إلى حد ما التوافق على حدود دنيا تخدم سلطة كلا الطرفين، ولا تخدم لا الطالب ولا المؤسسة الجامعية، نظرا لصعوبة تعويض الزمن المهدور في هذه الصراعات.

الضغط من أجل الاعتراف؛ الإدارة الجامعية من خلال الحرص على تطبيق القانون، والطلبة من خلال فرض قوانين خاصة بهم على المؤسسة الجامعية:

سجلنا أن أغلب الأساتذة الإداريين يرون بأن هناك صعوبة في التعامل مع المنظمات الطلابية فقد أجابونا بعبارات مثل "أحيانا" و"نوعا ما" قلة قليلة من أجابونا بـ"لا"، مما يعني أن المنظمات الطلابية تشكل نوعا من العرقلة والتهديد لسلطة الإداريين، بمعنى أن هذه التنظيمات أصبح لها صدى، وبات صوتها مسموعا، أي أن لها وزن في ميزان القوة والسلطة داخل المؤسسة الجامعية، خصوصا حسب ما قالت المبحوثة، وهي إحدى أعضاء التنظيمات الطلابية، "بعد طرد اداري من عمله السنة الماضية لما بغا يضرب طالب بالمارطو"، تبين هذه الحادثة، والتي يستحضرها الطلبة في كل مرة يكون فيه حوار حول سلطة الإدارة، وسلطة التنظيمات الطلابية، أن الهدف من الصراعات داخل الجامعة له هدف معلن هو تحصيل حقوق الطلبة، وهدف غير معلن، وهو تحقيق اعتراف الجماعة الجامعية (إدارة وأساتذة وعمال وطلبة) بسلطة التنظيم الطلاب كقوة قادرة على إحداث تغيرات هيكلية، تتعلق بالتعيين وإنهاء المهام، وهي سلطة تبقى من صلاحيات الوزارة حصريا.

فبعد هذه الحادثة التي حدثت في السنة الجامعية 2020-2021، والتي صور فيها الطلبة أحد الإداريين وهو يحاول التهجم على الطلبة بغرض فتح باب الجامعة والدخول عنوة، حيث استغل الطلبة هذه الحادثة من أجل الضغط على الإدارة، وفرض سلطتهم، ولم يتوقف الإضراب إلا بعد إنهاء مهام المسؤول المعني، الأمر الذي حقق للتنظيمات الطلابية الاعتراف، وتشكل لديهم رأسمال رمزي يتم استثماره في كل الصراعات التي تجمعهم بالإدارة إلى اليوم.

يرى أغلبية المستجوبين من الطلبة أن الادارة الجامعية لا تريد أن تستمع لهم، وأن أغلب الاداريين لديهم غياب لروح المسؤولية، وحب الكرسي، عضو في المنظمة الطلابية (25سنة، علم اجتماع،



ماستر (01) عن أهم أسباب الصراعات، "هي حب المسؤول أنه يبقى في الكرسي، حتى لو كنت تقول الحقيقة والامر الواقع، هنا المسؤول راح يقول بلي انت انسان تهدر بزاف ووو، وراح يدبرلك مشاكل ومن هذوك المشاكل تخلق صراعات، إما المسؤول يحاول من المداخلة تاع المرافعات تاعنا يتخذها، ولكن دائما يشوفك داك العنصر الفعال اللي يقدر يوم من الايام أنه يضره، وهذه من أهم الاسباب الشائعة هو حب المسؤول للكرسي".

يترجم هذا النص بكل بوضوح حقيقة الصراع، التي هي في واقع الأمر حقيقة تتعلق بالسلطة، فتركيز الطلبة على رغبة المسؤول التثبيت بالكرسي، لا يمكن تفسيره، إلا بطموح الطلبة إكتساح مجالات سلطة جديدة، ولا تحقق لهم من الناحية لتنظيمية والقانونية، إذ من الناحية القانونية، يبقى دور الطالب، هو تحسين الوضع التعليمي للطالب، وليس التعيين أو التفكير فيمن يحق له أن يكون مسؤولاً أو لا يكون، وهذا معناه أن الصراع الحقيقي هو صراع سلطة، حيث أن التنظيمات تسعى لأن يكون المسؤول الإداري منسجماً مع طموحاتها وآرائها، وإلا فيتحول كل من يرفض قرارات التنظيمات الطلابية إلى مسؤول فاشل يجب إزاحته. يستفيد التنظيمات الطلابية من الوضع السياسي العام، في محاولة إعادة تشكيل علاقات السلطة داخل الجامعة، حيث يتم إعادة إنتاج الخطاب الدائر في المجتمع حول المسؤولين ومدة تعميمهم في المناصب، والرغبة في تشييد مناصب المسؤولية، التي تتكرر إعلامياً وسياسياً.

### تضارب المصالح :

الإدارة الجامعية تريد إتمام السنة الجامعية بدون اضطرابات:

أجمع جل الإداريين على أنه يتم حل المشكل حسب ما قال المبحوث (موظف، مسؤول إداري)، يتم حل الصراعات "عن طريق جلسات تفاوضية وغالبا ما يكون هناك اتفاق". وحسب ما قالت مبحوثة أخرى (استاذة ورئيسة شعبة)، "يكون عبر الايميل، نتفاهموا ونحدد موعد نتلاقو فيه،

ونحلو المشكل مهما يكون، ولكن كايين مشاكل نعتقد أنه تم حلها ولكن لا، لأن الطلبة يخرجوا على الكلمة".

فمن جهة تعتقد الادارة الجامعية أن الطلبة يخلفون بوعودهم، ومن جهة أخرى يعتقد الطلبة الأعضاء في المنظمة الطلابية أن الادارة الجامعية هي من تخلف بوعودها في أغلب الاحيان حسب ما سجلناه، ما يدل أن هناك اختلاف في وجهات النظر فكل من الطلبة و الادارة الجامعية يرى الآخر مذنباً ولا يلتزم بوعوده، هنا يكمن التناقض. ومنه يتم حل المشاكل بتحديد يوم لوضع جلسة حوارية يلتقي فيها أعضاء المنظمة الطلابية والإداريين، لطرح المشكل والتفاوض على المطالب والحلول، وإذا كان بإمكانهم حله فيحل المشكل، دون تفاقمه، لأنه لكل منهما دور واحد ألا وهو خدمة الطالب.

تعكس هذه الوضعيات حالة عدم الثقة الموجودة بين الإدارة والطلبة، وهي حالة ترتبط في الكثير من الأحيان، بمحدودية الصلاحيات لدى المسؤول من جهة، وعدم وضوح وعدم استقرار مطالب الطلبة. فصلاحيات الإداري تبقى محكومة بالقوانين، إذ يصعب عليه تجاوز القوانين، حتى يتمكن من فرض سلطته العقلانية، ومن ثمة نجده غير قادر على الاستجابة لمطالب بعض التنظيمات التي تتمحور غالباً حول إلغاء الإقصاءات من التطبيقات والأعمال الموجهة، أو إلغاء العقوبات التأديبية وغيرها لبعض المنتمين أو المتعاطفين مع التنظيمات الطلابية؛ ومن جهتهم عادة ما يقدم الطلبة مطالبهم في عبارات فضفاضة وعامة تحمل أكثر من تأويل، وتحقق للطلبة الهدف المعلن، المتمثل في تجسيد المطالب، والهدف غير المعلن المتمثل في تجاوز بعض المسائل القانونية، وهنا تظهر الرغبة في فرض السلطة الكاريزمية، بإظهار قدرة الطلبة على المواجهة وعدم الخوف من الإداريين وقراراتهم.

وبهذا يتحول الحوار بين الإدارة والطلبة إلى شكل من التمثيل، الذي يحوم حول المشكل المعلن ويتجاهل المشكل الخفي، وهذا ما يفسر عدم ثقة الإداريين في جلسات الحوار، واعتبار أن مواقف الطلبة تتغير من اجتماع لآخر، إذ أن احتمالية التراجع عن القرارات تبقى قائمة بشكل دائم، وقد يكون الصراع والإضراب هو الحل الوحيد القادر على تناول للمشكل الخفي، وبذلك يكون مصدر عدم الثقة هو عدم صراحة التنظيمات الطلابية في عرض المطالب الحقيقية التي يمكن ردها بالقانون، وعدم قدرة

الإداري على مواجهة التنظيم الطلابي بالحقيقة، وإعلان التأويل الخفي للمطالب، وبهذا تبقى صراعات السلطة تتم في مساحات اللاتقّة، التي تتغذى من اللائقين الذي يعم موقف الإدارة والطلبة على حد السواء.

الطالب الجامعي يريد انهاء السنة الجامعية بدون محاسبة على عدم الانضباط :

كما لاحظنا أيضا أن هناك اختلاف في أجوبة المبحوثين الاساتذة الاداريين عن أسباب الصراعات في السنوات الماضية فمنهم من يعتبره "سوء تفاهم وغياب التواصل"، ومنهم من يقول أنها "أسباب مصلحية"، ومنهم من يقول كما قالت المبحوثة (أستاذة ورئيس قسم)، "هما يحتجوا على الامتحانات وباش ما يقروش عند أستاذ معين أو على النقاط الخ، وأنها أسباب غير مؤسسة، واحيانا تكون شكلة".

هذا ما يدل على أن أغلب الإداريين يرون أن أغلب مطالب المنظمات الطلابية هي مطالب مصلحية، تافهة وسخفية في بعض الأحيان، على عكس ما يرى الطلبة الأعضاء في المنظمة الطلابية أنهم يحتجون لأسباب واضحة، كعدم تطبيق القانون والقرارات الوزارية من طرف الإدارة الجامعية، كقرار الدفعات الذي تم تحييته من طرف الإدارة الجامعية حسب ما قالت المبحوثة (19 سنة، 02 ليسانس، لغة انجليزية)، "القرار 915 المادة 02 التي تنص على أن السنة الجامعية 2022/2021 تمشي بـ *systeme des vagues* ولكن هم قلعوا *systeme* بلا ما يقولونا *donc* حنا ان شاء الله كاين خطوة".

تمثل هذه الآلية في التفكير لدى الطلبة، طموح الطالب في أن يكون حاضرا في كل القرارات التي تتخذها الإدارة، فالتنظيم الطلابي، يتكلم عن القانون، لكنه لا يتكلم عن آليات تنفيذه، حيث ان القرار المشار إليه يحدد لجنة، هي التي تملك صلاحية، تحديد طريقة العمل كما يحدد القانون تشكيلة هذه اللجنة، وبالتالي يبقى التحجج بعدم إشراك الطلبة في القرارات التي تتخذها هذه اللجنة، هو احتجاج على القانون في حد ذاته، وهذا ما لا يدخل في صلاحيات الإدارة، ومن ثم يكون تعامل التنظيمات الطلابية مع هذه القوانين، ليس بغرض تغييرها، لأنها لا تملك لا الصلاحيات ولا السلطة على تغيير

قرار وطني، ولكن بغرض استغلال هذه الوضعيات، من أجل الضغط على افراده لتحصيل بعض المكاسب التي عادة ما تكون شخصية ولا علاقة لها لا بالقانون ولا بحوث الطلبة.

وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على التكوين الجامعي، بحيث يكون الحجم الساعي للتكوين ضئيلا وضعيفا، أو كما قال المبحوث (أستاذ مسؤول إداري)، "يؤثر سلبا على تحصيل للطلاب، فالطالب عنده حجم ساعي لازم يأخذ فيه المعلومات، ولا يؤثر على التسيير الإداري". وهذا ما لا ينتبه له الطلبة والتنظيمات الطلابية كثيرا، حيث يتم بعد انتهاء مدة الصراع و إضراب العودة إلى مقاعد الدراسة، دون التفكير في تعويض الزمن البيداغوجي المهدور، لأن الأولوية هي لضمان وضعية قانونية صورية على الورق، أما بيداغوجيا فلا يهم كثيرا، وهذا هو المقصود الحقيقي، بأن هذه الصراعات تؤثر تأثيرا سلبيا على تحصيل الطالب، وهذا ما نقترح دراسته في السنوات القادمة، باعتباره موضوعا مهما بالنسبة لمستقبل الطالب الجامعي.

أما بالنسبة للطلبة الأعضاء في المنظمة الطلابية، وحسب ما استنتجناه من أقوال معظمهم، أن "بعض الأساتذة لهم عقدة من الطالب العضو في المنظمة الطلابية، فيحقد عليه أو يضيف له النقاط ليزيحه من طريقه"، كما قال المبحوث العضو في المنظمة الطلابية. ما يدل بأن هناك بعض الأساتذة الإداريين، حسب رأي بعض الطلبة، من يستغل منصبه لكسر طموحات الطلبة الأعضاء في المنظمة الطلابية خصوصا، فلا يعاملهم كباقي الطلبة، وذلك من خلال الحقد والضغط عليهم، عن طريق محاولة تطبيق كل القوانين عليهم، أو حتى إضافة نقاط لا يستحقها، بغرض مساعدته على التخرج والتخلص منه نهائيا. تمثل هذه العبارات العنيفة، رغبة الطالب في التخلص من السلطة التقليدية، التي كانت مؤسسة على الرحمة والتعاطف والأبوية بين المعلم والمتعلم، ليتحول الأستاذ إلى "منافس" للطلاب، فالحسد والحقد والتآمر، لا يكون إلا بين من يعتقدون أنهم أنداد يتنافسون على شي مشترك، وبما أن وضع الأستاذ يختلف كلية عن وضع الطالب، من جميع النواحي، بحيث لا يمكن أن يوجد ما يمكن التنافس حوله بينهما، تبقى السلطة هي مجال التنافس الوحيد، فالطالب يعتقد أن الأستاذ ينافس

على سلطته، ويريد تجريده منها، وهذا ما يفسر هذا الأسلوب العنيف في التعامل مع الأستاذ عامة والأستاذ الإداري خاصة.

### خلاصة:

وفي الأخير نستنتج من خلال ما لاحظنا من خلال إجابات المبحوثين الأساتذة الإداريين والطلبة أن هناك صراعا غير معلن، قائم في المؤسسة الجامعية، وهذا الصراع يكمن في تعارض المصالح وعدم الاتفاق بين الطلبة أو أعضاء المنظمة الطلابية والإدارة الجامعية.

كما أننا لاحظنا أيضا أن بعض الإداريين كانوا متوترين بعض الشيء في التعامل معنا، وحذرين في إجاباتهم، ولا نعلم لماذا؟! عكس الطلبة أعضاء المنظمات الطلابية الذين تعاونوا معنا وأجابونا بكل أريحية ودون توتر وحذر.

## الفصل الرابع: آثار صراعات السلطة

## تمهيد

يعتبر الإضراب تحديا كبيرا ومشكلا عويصا يواجه الجامعة الجزائرية ويعيق تطورها، فهو يساهم في تدني المستوى التعليمي للطلبة. كما أن استمراره يعتبر تهديدا للأسرة الجامعية عامة، وللطالب بصفة خاصة، فالطالب هو الخاسر الأكبر جراء هذا الإضراب، فجميع موظفي الجامعة لا يؤثر عليهم الإضراب، كما لا يمس مهامهم، ولا يؤثر فيها، إلا أن التحصيل العلمي للطالب يبقى مهددا.

## تأثير الإضرابات على الطالب الجامعي :

تعتبر المرحلة الجامعية اهم مرحلة يبني عليها المجتمع لذا فان تأثير ازمة الاضرابات السلبية عليها يعتبر اكثر تضررا من القطاعات الاخرى. كما ان استمراريتها يعتبر تهديدا للأسرة الجامعية بصفة عامة وللطالب بصفة خاصة باعتباره الركيزة الاساسية في الجامعة وتكوينه ينعكس على تطور البلاد، كما ان موظفي الجامعة لا يتأثرون بالاضراب سواء كان تأثيره ايجابيا او سلبيا فهم في نهاية المطاف يستلمون رواتبهم الا انه يهدد التحصيل العلمي والمعرفي للطالب.

## تبذير الزمن البيداغوجي :

الاضرابات والمدة التي تستغرقها :

"هناك نوعين من الاضراب هما :

الاضراب المحدد بمدة معينة : وهو الذي يقوم به الطلبة لمدة معينة مثلا ساعة او ساعتين او يوم او يومين. او ربما اكثر ويكون اما بتغيب الطالب كليا، او الحضور لكن خارج اسوار الجامعة او الكلية،

كما يمكن ان يتحول الى اضراب مفتوح او غير محدد بمدة اذا لم تتحقق المطالب. اما الاضراب

المفتوح أو غير المحدد بمدة: فيعني الحضور الى الجامعة، ولكن لا يتم المواظبة على الدروس

بشكل عادي كما يكون هذا النوع من الاضرابات مفتوحا حتى يتم التوصل الى اتفاق يرضي جميع

الاطراف.



يقول أحد المبحوثين (موظف، مسؤول إداري)، "قبل بداية الاضراب لازم يعلمو الادارة قبل 48 ساعة مثلا بيان الاحتجاج ممكن نحلوه اذا محليناهش نتفاوضو وغالبا يكون هناك اتفاق"، ويقول مبحوث آخر وهو (أستاذ، مسؤول إداري)، "يتم ارسال بيان بيوم الخميس ثم يتم غلق الجامعة يوم الأحد وبعدها نقوم بجلسة اجتماع لدراسة المطالب"

نلاحظ من خلال أقوال المبحوثين أن هناك محاولة من طرف الإداريين لحل النزاع، أو الخلاف، قبل تفاقمه ووصوله الى درجة لا يمكن التحكم فيها، كما نستنتج أن أفضل حل للقضاء على الصراع هو اتباع أسلوب الحوار والتواصل بين الطرفين يقول (أستاذ، مسؤول إداري) "الاضرابات والاحتجاجات غالبا تكون نتيجة لسوء الفهم وانعدام الحوار من طرف الطلبة".

كما نلاحظ من خلال تحليل ما صرح به أحد المسؤولين أن قرار الإضراب يكون غير واعي، وغير مدروس، فليس من المعقول إرسال بيان بيوم الخميس أي في نهاية الأسبوع، وغلق الجامعة يوم الأحد. كما صرح بعض الإداريين من خلال احتكاكنا بهم واستئلتنا الغير مباشرة معهم، بأن هذه الاحتجاجات أو الاضرابات هي مصلحة لا تخدم الجامعة. وإنما يستغلها بعض أعضاء المنظمات خدمة لمصالحهم وقضاء حاجاتهم.

تقول إحدى الطالبات، وهي عضو في منظمة طلابية (22 سنة تالثة ليسانس لغة فرنسية) "في حال وجود إضراب، أحيانا لا يتجاوز يومين، يتم تعويض الوقت الضائع، بالاتفاق القائم بين الطرفين، والتضحية ببعض الأمور خاصة من الادارة، بما فيها الوقت، أما بالنسبة لمدة الإضراب فغالبا لا يتم التوقف حتى يتم تحقيق المطالب".

نلاحظ من خلال التصريحات التي قدمها الطلبة ان مدة الاضراب غالبا ما تكون مدته قصيرة بمعنى ان هناك استجابة من طرف الادارة لمطالب الطلبة. كما ان هناك محاولة لاستدراك المشكل بالاتفاق بين الطرفين وهذا شيء ايجابي تلتزم به الادارة كسلطة تفاوض.

كما نلاحظ من خلال ما صرح به الطلبة أيضا ان اغلب الاضرابات لا تحدد بمدة ولا يتم التوقف حتى تتحقق المطالب. وهذا دليل على تيقنهم وثقتهم بان هناك استجابة للمطالب.

كما ان هناك اعضاء من مجموعات الطلبة تضغط على الجماعة من خلال اقتناعهم والتاثير عليهم ( خاصة المنخرطين في المنظمات بصفتهم اكثر قوة ودراية بالقوانين من اجل استغلال جماعات الطلبة الغير منخرطين اي الاقل قوة )

الاجتماعات التفاوضية والمدة التي تستغرقها:

يعتبر التفاوض عملا ضروريا لحل الخلاف أو الصراع الذي يقع بين الأفراد والجماعات، كما أنه وسيلة مهمة لتبادل الأفكار والآراء في المواضيع التي تهم الفرد أو الجماعة، لذا تعتمد المؤسسات من بينها الجامعة في مناقشة الخلافات والمشاكل المطروحة بهدف الوصول إلى التفاهم ورضا كل الأطراف.

حيث يكون هناك اجتماع في غضون ساعات، يتم فيه مناقشة المشكل ومحاولة الخروج بحل يرضي كل الأطراف، يتم بين أعضاء المنظمات الطلابية، أو ممثلي الطلبة، وبين الإداريين أو الاساتذة من أجل الخروج ببعض القرارات التي تخدم الجامعة.

يقول احد اعضاء المنظمة الطلابية (25 سنة، ماستر 2، أدب عربي) "نحن نرفع على نطاقين : النطاق الأول الجامعة، والنطاق الثاني الخدمات الجامعية. النسق الاجتماعي والنسق البيداغوجي: اذا كانت كايئة علاقة ودية ما بين الشريك الاجتماعي (أعضاء المنظمات الطلابية) والمسؤول المتواضع، ستكون هناك اتصالات هاتفية أو لقاءات ودية تطرح فيها المشاكل وينحلو بصفة غير رسمية، واذا تعدت الأمور الى خارج هذا النطاق سنلتزم بالقانون، والمراحل التي ترفع بها الطلبة بصفة رسمية تكون من خلال التقارير والبيانات والاشعارات والاحتجاجات والمسيرات والاضرابات في اطار القانوني البداية نعتد على الصفة الودية اذا ما نحلش المشكل نمشو بالاطر القانونية اللي تربطنا بالادارة في اطار السلم التدريجي ."

نلاحظ من خلال ما قاله الطالب وما صرح به اغلب الطلبة ان هناك مراحل قانونية يمر بها الصراع قبل وصوله إلى أزمة الإضراب مروراً بالمراسلات والتقارير والاتصالات الودية ( اي في اطار القانون) الا انه في حال عدم الاستجابة للمطالب يتم اللجوء الى الإضراب كوسيلة ضغط وحل بديل. كما انهم يعتمدون على الصفة الودية متفادين في ذلك جو التوتر الذي يتمخض عن ذلك الصراع.

تقول إحدى الطالبات وأحد اعضاء المنظمة الطلابية (19 سنة، سنة ثالثة ليسانس، لغة انجليزية) "قبل لجوءنا الى الاضراب نمر بعدة خطوات: نذهب للادارة الخاصة يعني ممكن تكون كلية أو معهد أو قسم، نطرحولهم المشكل، ما تريقلش المشكل نطلع للي فوقه سواء في مشاكلي الخاصة أو مشاكل الطلبة، نذهب عند *scolarité* اذا ما نحلش المشكل نروحو عند *FACULTÉ* اذا ما نحلش نلجأ للعميد ومرات كي ما يكونش كايين وقت وهاك المشكل تعاود شعال من مرة نطلعو تقرير 1 ثم 2 بيان بعد ذلك غلق *DEPARTEMENT* درجة بدرجة باش ما يقولوش زدتمو فينا "

اضافة الى ما تم ذكره في تحليل النص الاول نلاحظ من خلال تصريح الطلبة ان هناك اخلافا بالوعود من طرف الاداريين في بعض الاحيان وهذا ما يتسبب في نشوب صراع اجتماعي ناتج عن غياب التوازن والانسجام داخل المحيط الجامعي، أي ان الاضرابات تكون بسبب عدم رضا الطالب عن سلطة القرارات الادارية السلطوية ربما والتي تصدر دون وعي.

تقول إحدى طالبات المنظمة الطلابية (22 سنة، سنة ثالثة ليسانس، أدب عربي): "يتم التعبير عن مشاكلنا الدراسية عن طريق الأوراق المرسلة من تقارير أو من خلال اجتماعات مع الجماعات المعنية"

هذه العراقيل التي تتسبب فيها الادارة وقلة التواصل والحوار بين الطرفين من اول وهلة ( تقرير او بيان ) هو الذي يؤدي الى تفاقم الصراع ودخولهم في خلافات هم في غنى عنها، ينتج عنها تبذير وتضييع الوقت البيداغوجي للطالب والذي هو الركيزة الاساسية التي تقوم عليها الجامعة. فاغلب الاداريين يعتبرون ان الطالب يزيد من تعبهم بطرح مشكل اضافة الى وظائفهم الادارية المبرمجة عليهم، كما

يعتبر الطالب انهم يعرقلون مساره التعليمي، فاصحاب المنظور الصراعي يرون ان الجماعات الاجتماعية داخل المجتمع او داخل التنظيم لها مصالح وقيم متضاربة تؤدي بها للتصارع فيما بينها، دفاعا عن مصالحها.

### تعويض الوقت الضائع في هذا الصراع :

نظرا للتذبذب الذي يمس سير الدروس وقصد إحصاء الحصص الضائعة وتعويضها، ونظرا للعرقلة في الدروس التي تكون بسبب الإضرابات. حاولنا جمع معلومات عن كيفية تعويض الوقت الضائع في هذا الصراع وهذه اقوال بعض المبحوثين:

يقول (أستاذ، مسؤول إداري)، "الدروس تتأجل، يتم ازاحة الوقت أي تأجيل الامتحانات لغاية إنهاء الدروس"

تقول إحدى المسؤولات الاداريات استاذة ورئيسة شعبة، "كل مستوى يوم فارغ استاذ اذا تغيب أو أي مشكل يتعوض في هذا النهار"

يقول أستاذ مسؤول إداري، "يتم التعويض عن طريق رزنامة جديدة لاستدراك الدروس تعطى للاستاذة" لاحظنا من خلال أجوبة المبحوثين أن الدروس الضائعة بسبب الإضراب يتم تعويضها، إما بساعات اضافية، أو عن طريق إزاحة الوقت أو عن طريق رزنامة جديدة لاستدراك الدروس. إلا أنه ومن خلال أجوبة الطلبة تبين لنا أن حصص التعويض لها وجه إيجابي وآخر سلبي، فهي تستجيب لحق الطالب في التعلم ولكن نسبة الاستيعاب تكون ضئيلة. نظرا للضغط مما ينعكس سلبا على جودة الدروس. إلا أنه مع ذلك اتفقت أغلب أجوبة الطلبة على أن التعويض يكون بعد الاضراب وبعد تحقيق المطالب.

تقول إحدى الطالبات، "يكون هناك تعويض لكن بضغط كأيام السبت مثلا والعطل، هوما يدرسونا بطريقة سطحية مكانش استيعاب المهم انهم يكملو البرنامج"

اما بعض الطلبة المنخرطين في المنظمات والذين يحضرون للجمعيات العامة لمناقشة الاوضاع فلا يتم تعويض دروسهم، نظرا لغيابهم بسبب الاجتماعات، أو بسبب مواصلة الاضراب. ولكن يتم تبرير غياباتهم، تجنباً للاقصاء بصفتهم أعضاء في التنظيم.

يقول أحد أعضاء المنظمات الطلابية، "التعويض الدراسي مكاشش لكن كي راح نديرو حنا احتجاج راح نديرو اجتماع رسمي مع المسؤولين في هذاك الاجتماع راح يكون محضر الاجتماع اللي يكون فيه بداية الاضراب وتاريخ نهاية الاضراب هذاك التاريخ انت كعضو في التنظيم من حقك وانت مرخص من طرف وزارة التعليم العالي ووزارة الداخلية. عندك تبرير يودع لدى رئيس القسم، والاستاذ يحسبك غائب في الحصة وينقص لك في التنقيط، ومن ناحية الادارة مثلا في القانون يقول ثلاث غيابات مطرود من المقياس وبهذاك المحضر يمكن أنه يردك للمقياس لكن الغيابات تبقى"

التعويض الدراسي الذي يقصده الطالب هنا هو تعويض اعضاء المنخرطين في التنظيم وليس كل الطلبة. فلا يتم استفادتهم من التعويضات الدراسية المبرمجة من طرف الادارة وهذا شيء طبيعي فالتعويض الدراسي يشمل الاغلبية ولا يمكن تضييع المزيد من الوقت او معاودة الدروس لهم بمفردهم بسبب حضورهم الاجتماعات. الا انهم قانونيا لديهم تبرير يحميهم من الاقصاء نتيجة للغيابات التي تنتج عن الاجتماعات والجلسات التفاوضية مع الادارة.

تقول احدى الطالبات ايضا، "عامّة يتصرف الاساتذة بهذه الطريقة مع كل الطلبة، ليس خاص بالتنظيمات إنه يعرضولهم مثلا انا كان عندي نشاط ولم أحضر أبرر الغياب تاعي بهذاك النشاط، ولكن لا تعوض لي الحصة، أنا نجيب صوالي من عند اللي درسو أنا مشي حاجة كبيرة باش يعرضولي، أنا طالبة عادية أدرس كما جميع الطلبة وأبرر غيابي مثل باقي الطلبة ونجيب دروسي من عند الطلبة كما الناس نحن تنظيم فقط.

اضافة الى ما تم ذكره في تحليل النص السابق فالتعويض يشمل الاغلبية اما اعضاء التنظيمات فيبررون غيابهم بمحضر يثبت حضورهم للجلسات التفاوضية. اما بالنسبة للدروس الفائتة فيلجأون الى

زملائهم لمداهم بالدروس والمعلومات التي طرحت اثناء غيابهم، فهم عبارة عن تنظيمات طلابية تطرح مشاكل الطلبة عند الادارة لا اكثر ولا اقل.

ومنه نستنتج أنه مهما تكون نسبة التعويض فإنه يبقى للإضراب آثار سلبية على الجامعة بصفة عامة، وعلى الطالب على وجه الخصوص. فالإضراب هو احد الاسباب المؤدية الى تدني مستوى التحصيل الدراسي ومنه التأثير على مستوى التكوين. فعدم مسايرة الطالب المنتظمة للدروس يؤدي الى ضعف التحصيل وبالتالي الرسوب. فاستقرار البيئة الدراسية هو أحد أهم الأسباب المحسنة للتحصيل الدراسي. إلا أن هاته الأخيرة تتأثر بعوامل منها الإضراب الذي يعد أول مهدد لاستقرارها. كما أن التراكم في تزويد الطالب بالمعلومات يؤثر سلبا على استيعابه للدروس المقدمة.

يمكننا القول هنا من خلال ما سبق ان الاضراب يكتسب قوته من قدرته على اىصال المطالب الى الجهة المعنية ( الادارة الجامعية ) واثبات القوة العددية والتضامن الطلابي في المطالب. مما يكون عنصر حاسم في قبول المسؤول في الجلوس على مائدة التفاوض فالإضراب ليس غاية في حد ذاته، وليس هو ما يحقق بذلك المطالب، ولكنه فقط وسيلة لاظهار القوة التفاوضية، والضغط على الادارة لقبول الجلوس في مائدة التفاوض وعدم التعنت في قبول المطالب والا فلا مبرر لطرح فكرة الاضراب.<sup>25</sup>

## تكوين الطالب:

### مدة التكوين:

للتكوين الجامعي مدة زمنية معينة يكتسب من خلالها الفرد؛ أو الطالب؛ مجموعة من المكتسبات والمعارف للخروج بزداد فكري ومعرفي لعالم الشغل، وهذه الاحتجاجات والإضرابات تؤثر بشكل سلبي على تكوينه الجامعي؛ وتضيع وقت الطالب البيداغوجي الذي بدوره يريد إكمال سنواته الجامعية ويتجه للعمل، غير مبالي بأسباب الاحتجاجات أو لا علم له بها، ويتم حل مشكل الوقت الضائع من خلال: "وضع جلسات عمل لدراسة الوقت الضائع"؛ حسب ما قال عضو المنظمة الطلابية، وذلك لوضع

<sup>25</sup> احمد محمد مصطفى، الاضراب والاعلاق، ط1، القاهرة مصر، 2017، ص 62

ساعات إضافية لتعويض ما فات من الدروس من خلال "تسطير برنامج آخر أو رزنامة العطل لاستدراك الدروس أو التمديد في وقت الحصة"؛ حسب ما قالت عضو في المنظمة الطلابية. ما يدل أن هناك تعويضات للوقت تحدث من طرف الإداريين لبعض الأساتذة وذلك لاستدراك الدروس، و يكون هذا التعويض من خلال الضغط على الطلبة من حيث كثر الدروس وقلة الاستيعاب وهذا ما يقلل من إنتاج الكفاءات والقيادات مستقبلا.

ومن هنا يمكننا القول أن الطالب الجامعي هو الأكثر تضررا من هذه الصراعات في اكتساب المعلومات من خلال الضغط الحاصل له عندما يتم تعويض وقت الضائع في الاحتجاجات والاضرابات.

### محتوى التكوين:

يرى أغلب المبحوثين، أنه يتم التعامل مع الوضع في حال وجود احتجاجات أو اضطرابات من خلال تعويض الدروس فيما بعد ولكن بضغط على الطلبة، فالإدارة همها هو إنهاء البرنامج السنوي بأي طريقة حتى لو على حساب تكوين الطالب حسب ما نلاحظ؛ حسب ما استنتجنا من أغلب أقوال الطلبة أن: "التكوين الجامعي يتأثر بشكل كبير من معاملة الإداريين للطلبة والتعويضات الدروس التي قد لا تكون مناسبة لمعظم الطلبة". وهذا ما يؤثر على مستواهم؛ إضافة الى التقطع الحاصل لهم في الدروس وفي الأخير يكون الطالب هو المتضرر الأكثر في دروسه، حسب ما يقول المبحوث (موظف، مسؤول إداري)، "يؤثر على الطالب سلبا، إضافة الى تقطع في الدروس ما يؤدي لاضطراب في التحصيل العلمي الأكاديمي للطالب، فممكن تكون مقاييس مزكروش عليها ممكن يلقوها في سنوات قادمة". ما يدل أن في غالب الاحيان يكون هناك تعويض والا سيحدث اضطراب في التحصيل العلمي والمعرفي للطلبة، ولكن يكون من خلال الضغط على الطلبة؛ مثل ما قال احد الطلبة الاعضاء في المنظمة الطلابية: "يؤثر بالضغط وإكثار الدروس؛ ولهذا الطالب ما يكتسب بزاف معلومات".

ما يدل أن الضغط لا يؤدي بالطالب لكسب زاد فكري بل بالعكس هذا سيؤدي الى تدهور المستوى العلمي في الجامعة.

ما يمكننا استنتاجه من خلال أقوال الإداريين والطلبة أعضاء المنظمة الطلابية، أنه في حال وجود احتجاجات أو إضرابات يتم تعويض هذا الوقت وذلك من خلال تسطير برنامج آخر لكن يكون هنالك ضغط على الطلبة من خلال كثار الدروس والسطحية في طرح المعلومات ما يؤدي لعدم اكتساب الطالب المعلومات والمعارف الكافية، هذا ما يؤدي لحدوث الصراع والطالب لا يكون يعلم ما يدور في الكواليس من أحداث.

### مصادقية التكوين:

يرى أغلب الإداريين أن الصراعات والتصادمات التي تحدث بين الطلبة، أعضاء المنظمة الطلابية والاساتذة الإداريين تؤثر بشكل سلبي على تكوين الطالب فالطلبة متأخرين في المستوى العلمي والمعرفي بسبب نقص الساعات الدراسية، كما قال (موظف، مسؤول إداري)، "يؤثر سلبي على الطالب، تقطع في الدروس، وأيضا اضطراب في التحصيل العلمي الاكاديمي للطالب". الذي أصبح همه الوحيد هو النقطة فقط، وذلك للتخرج والحصول على شهادة جامعية تضمن له وظيفة تؤمن له قوت يومه فقط تاركا تكوينه العلمي والمعرفي وضاربا اياه عرض الحائط، ومن جهة أخرى ويرى أغلب المبحوثين الطلبة أنه كما قالت المبحوثة الطالبة (20 سنة، 3 ليسانس، أدب عربي) "حاجة ما قدروش يديروهالنا، وهذا يؤثر على الطاقة تاعي كطالبة، كرهت و وليت شخص محبط وهذا يؤثر على تكويني كطالبة".

وكما قالت أيضا المبحوثة العضو في المنظمة الطلابية أن: "هذه الصراعات التي تحدث بين الادارة والتنظيم تؤثر بالسلب في تكوين الطلبة". من خلال هذه الاجوبة نلاحظ أن الطالب هو الأكثر تضررا من بين الإداريين والاساتذة، من ناحية التكوين والنقص في المستوى العلمي والمعرفي أيضا. وكما قال عضو في المنظمة الطلابية: "للأسف الشديد راح يحاول هذا المسؤول في البداية انو يكسبك خصوصا لما تكون إنسان نشط، ولما يكسبك يدريك تحت جناحه وتولي ما تهدرش، وحننا بطبيعتنا كي تكون



عندك علاقة جيدة مع كاش مسؤول غادي تحشم أنك تقوله، تحشم ماشي تخاف. أما في التحصيل الدراسي والعلمي خلاص خصوصا اذا كان هذا المسؤول يدرسك راح يحقد عليك وراح يحاول يطبق عليك القانون قاع باش يزيحك من طريقه؛ أو يبقى يتهلا فيك بالنقاط". بمعنى أن المسؤول يتحيز ويستغل منصبه أحيانا للضغط على الطلبة الأعضاء في المنظمة الطلابية خصوصا بأي طريقة كانت، وهذا ليس بعدل، ومن هنا يبدأ يتشكل الصراع برؤي كما يرى أصحاب الفكر الصراعى أن الجماعات القوية او الضاغطة هي من تستعمل قوتها ونفوذها للضغط على الجماعات الضعيفة نوعا ما.

### خلاصة:

لا ينتهي كل صراع بمشاكل هناك العديد منها يحل بشكل سلمي. وتعود العلاقة إلى وضعها الطبيعي، إلا أن تضارب المصالح ورغبات كل طرف في إثبات صحة موقفه لا يتوافق بالضرورة مع رغبات الطرف الآخر، فالصراع يؤثر سلبا على تكوين الطلبة حتى لو تم التعويض ونجح الطلبة، إلا أنهم سينتقلون وهم لا يملكون النسبة الكافية من المعارف التي تؤهلهم للمستوى المطلوب.

وعليه يتفق معظم الطلبة، أعضاء المنظمات الطلابية والأساتذة الإداريين أن الصراعات والتضاربات التي تحدث في الجامعة تؤثر على الطلبة فحتى معاملة الإدارة للطلبة تلعب دور في التكوين حسب ما يرى الطلبة.

خاتمة

## خاتمة:

في الختام يمكن القول بان المعيار الذي اعتمد في دراستنا من اجل الحكم يبقى نسبيا وهذا نظرا لصغر حجم العينة لأنه لا يمكن تعميم النتائج بصفة نهائية وعامة على المجتمع ككل.

إلا أننا استطعنا في الأخير الخروج بمجموعة نتائج محاولين في ذلك إزالة الغموض حول هذا الصراع بين الإدارة الجامعية والطالب الجامعي ومؤكدين أن هناك فعلا صراع يدور في الجامعة وهذا الصراع ليس صراعا بناءا يخدم المؤسسة ويساعد في تطويرها بل على العكس تماما هو صراع هدام يحطم كيانها ويخل باستقرارها.

في الأخير يبقى موضوع صراعات السلطة في الجامعة وأثرها على مستوى التكوين بحاجة إلى الكثير من الدراسات قصد كشف جوانب أخرى. لم نتطرق إليها خلال هذا البحث.

## ملخص:

هدفنا من هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراعات السلطوية في الجامعة وتأثيرها على المستوى

التكوين دراسة الميدانية لعلاقات السلطوية بين الإدارة و الطلبة

اعتمدنا في دراستنا على جانبين نظري و جانب ميداني، واستخدمنا المنهج الوصفي والتاريخي

والمنهج الميداني؛ واعتمدنا أيضا على تقنية المقابلة

اعتمدنا على العينة القصدية وخلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج منها

- هناك علاقة صراع فردي بين الطالب و الادارة وصراع جماعي بين التنظيمات الطلابية

والإدارة

- ينتج الصراع عن تعارض مصالح كل من الطالب والإدارة

- يتسبب الصراع في تبذير الزمن البيداغوجي للطلبة

- يؤثر الصراع سلبا على تكوين الطالب خصوصا و التسيير الجامعي عموما

## Summary:

The aim of this study is to identify the causes of power struggles in the university and their impact on the level of training. A field study of power relations between the administration and students

In our study, we relied on two sides, a theoretical one and a field one, and we used the descriptive and historical approach and the field approach; We also relied on the interview technique

[Tapez un texte]

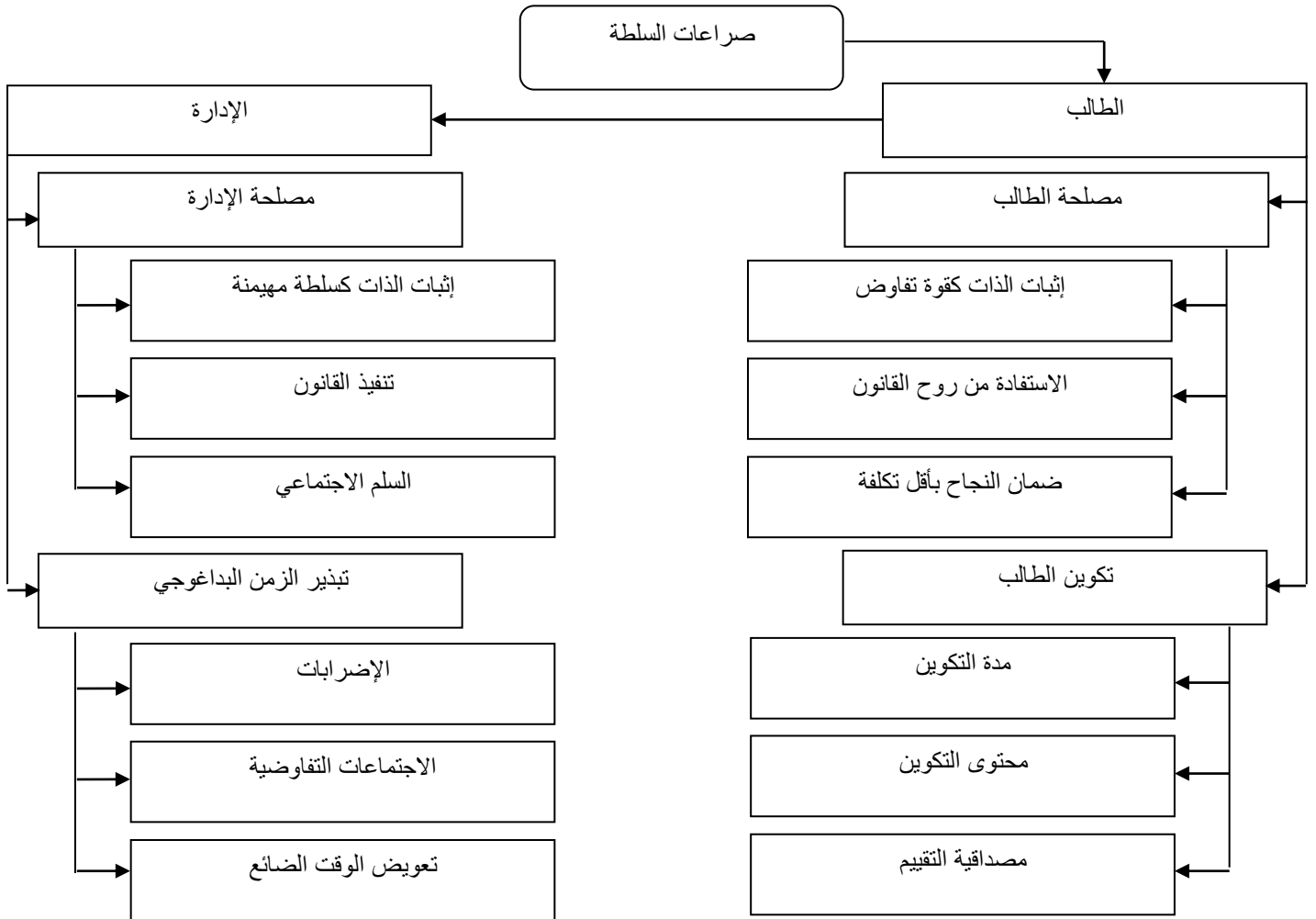
We relied on the intentional sample, and this study came to several results, including:

- There is an individual conflict relationship between the student and the administration, and a collective struggle between student organizations and the administration
- The conflict results from a conflict of interests of both the student and the administration
- Conflict causes students to waste their pedagogical time
- The conflict negatively affects the formation of the student in particular and university management in general.

الملاحق

## الملحق رقم 1

شكل رقم (01): مخطط يوضح أجراً المفاهيم المستعملة من إعداد الطالبتين



مقابلة خاصة بالإداريين والطلبة:

مقابلة خاصة بالمسؤولين الإداريين:

البيانات الشخصية:

الجنس:.....

طبيعة العمل:.....

دليل المقابلة:

- 1) ما طبيعة العلاقة بين الإدارة والطلبة عموماً والمنظمات الطلابية خصوصاً؟ وهل هناك احترام متبادل داخل وخارج المؤسسة؟
- 2) هل تعاونون من مشاكل مع الطلبة وهل تؤثر هذه المشاكل على ممارسة وظائفكم؟
- 3) في حالة وجود خلاف بين الإدارة والطلبة كيف يتم حله؟ إلى ماذا ترجع أسباب هذه الخلافات؟
- 4) هل تؤثر الصراعات التي تحدث بينكم وبين الطلبة على التسيير داخل المؤسسة؟
- 5) هل تجدون صعوبة في التعامل مع المنظمات؟
- 6) كيف تتعاملون مع الوضع في حال وجود احتجاجات أو إضرابات؟
- 7) كيف يكون أسلوب حل المشكلات في حال وجود صراع؟
- 8) حسب رأيك كيف يؤثر هذا الصراع على مستوى التكوين الجامعي عموماً والتسيير الإداري خصوصاً؟



9) هل يمكن ان تذكر لنا الاسباب التي ادت الى صراعات بينكم وبين الطلبة خلال السنوات

القليلة الماضية ؟

### مقابلة خاصة بالطلبة:

#### البيانات الشخصية:

الجنس:.....

السن:.....

المستوى:.....

التخصص:.....

#### دليل المقابلة:

1) ما طبيعة العلاقة بينكم وبين الادارة؟

2) حسب رأيك هل تعامل الادارة الطلبة بمساواة؟ وهل يتيحون لكم الفرصة للتعبير عن مشاكلكم

الدراسية؟

3) ما هدفك من الانخراط في هذه التنظيمات؟

4) هل تشاركون في عملية اتخاذ القرارات؟

5) كيف تعبرون عن رفضكم للقرارات؟

6) في حال وجود وعود من طرف الادارة بالتغيير هل تتطابق اقوالهم مع افعالهم؟

7) ما هي اهم الاسباب التي تدخلكم في صراع مع الادارة؟

8) في حال وجود احتجاجات واضرابات كيف يؤثر ذلك على تكوينكم الدراسي؟

9) ابرايك هل المنظمة الطلابية لها كلمة في الادارة كسلطة تفاوض او كسلطة هيمنة؟

المراجع:

## المراجع:

## قائمة المراجع:

## 1- مراجع باللغة العربية:

1. احمد محمد مصطفى، الاضراب والاعلاق، ط1، القاهرة مصر، 2017.
2. ادلة الحوكمة الرشيدة، معالجة تضارب المصالح في القطاع العام؛ مركز النزاهة في قطاع الدفاع.
3. اسماعيل محمد دياب، الادارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2001.
4. اغادير سالم العيدروس؛ مقدمة في الادارة؛ جامعة ام القرى.
5. أندرو هيوود، النظرية السياسية مقدمة، تر لبنى الريدي، المركز القومي للترجمة، الطبعة 01، القاهرة، 2013.
6. أندرو هيوود؛ النظرية السياسية مقدمة؛ تر لبنى الريدي؛ المركز القومي للترجمة؛ القاهرة 2013.
7. بطرس حلاق؛ السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
8. راشد علي، الجامعة والتدريس الجامعي، دار المكتبة الهلال، لبنان، 2007.
9. رجاء زهير العسيلي، استخدام التكنولوجيا في الادارة التربوية، بحث مقدم لجامعة القدس المفتوحة، 2009.
10. سعيدة الجهوية؛ المعجم التربوي؛ المركز الوطني للوثائق التربوية ص 101.
11. عمرو عطية، المدرسة الالكترونية فكر جديد لتطور الادارة المدرسية، ج1، مصر، 2007..
12. محمد ابراهيم عبده، الهوية والقلق والابداع، ب ط، دار القاهرة، 2002 ص 223/222.
13. محمود صافي محمود محمد، ادارة الصراعات الداخلية خلال مرحلة التحول الديمقراطي "رؤية نظرية"، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة السويس ص 171.
14. محمود محمد يحيى عدارية؛ إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية؛ كلية التربية؛ جامعة بيرزيت؛ فلسطين... زيش مصطفى؛ مصادر المعلومات و دورها في تكوين الطالب الجامعي وتنمية ميوله القرائية: دراسة ميدانية بجامعة منتوري، قسنطينة؛ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ قسم علم المكتبات؛ جامعة منتوري قسنطينة 2008-2009.

15. هيشور محمد لمين، عنتر صلاح، دور الثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تحليلية، المجلة الخلدونية تيارت؛ الجزائر 2016.
16. احمد محمد مصطفى، الاضراب والاعلاق، ط1، القاهرة مصر، 2017.
- 2- مواقع الكترونية:
- 1- معجم المعاني الجامع:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A8/>

- 2- العربي بن حجار ورفاع محمد؛ شبكات التواصل الاجتماعي و أثرها على القيم الدينية لدى الطلبة الجامعيين دراسة وصفية حول استخدام الطلبة الجامعيين لشبكات التواصل الاجتماعي؛ قسم علوم الاعلام و الاتصال؛ كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية؛ جامعة عبد الحميد بن باديس؛ 2014/2015 ص 46.

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B5%D8%B1%D8%A7%D8%B9/>

## الفهرس:

|    |  |
|----|--|
|    | شكر وتقدير                                   |
|    | إهداء  |
| 6  | مقدمة عامة.....                              |
|    | الفصل الأول:بروتوكول الدراسة                 |
| 9  | تمهيد.....                                   |
| 9  | الاشكالية.....                               |
| 11 | دراسات سابقة.....                            |
| 19 | الفرضيات.....                                |
| 19 | ابرار أهمية البحث.....                       |
| 20 | أجراء المفاهيم.....                          |
| 20 | تحليل الفرضية                                |
|    | الأولى.....                                  |
| 23 | تحليل الفرضية                                |
|    | الثانية.....                                 |
| 25 | منهجية الدراسة.....                          |
| 31 | خلاصة.....                                   |
|    | الفصل الثاني:الإدارة والطالب الجامعي         |
| 33 | تمهيد.....                                   |
| 35 | الادارة الجامعية.....                        |
| 37 | عناصر العملية الادارية.....                  |
| 38 | لوائح تسيير وتنظيم المؤسسة الجامعية .....    |
| 40 | تنفيذ وتطبيق القوانين واللوائح الرسمية ..... |
| 40 | الطالب الجامعي.....                          |
| 43 | التسجيل في الجامعة.....                      |
| 45 | الحضور والمواظبة على الدراسة.....            |
| 47 | الرغبة في تحصيل الشهادة الجامعية.....        |

|    |   |
|----|---|
| 48 | .....خلاصة  |
|    | الفصل الثالث صراعات السلطة في المؤسسة الجامعية    |
| 50 | .....تمهيد  |
| 50 | ..... مفهوم صراعات السلطة                         |
| 51 | الرهانات التي تترتب عن الصراعات داخل المنظمة..... |
| 52 | ..... صراعات السلطة                               |
| 57 | ..... تضارب المصالح                               |
| 62 | ..... خلاصة                                       |
|    | الفصل الرابع آثار صراعات السلطة                   |
| 64 | ..... تمهيد                                       |
| 64 | ..... تأثير الاضرابات على الطالب الجامعي          |
| 64 | ..... تبذير الزمن البيداغوجي                      |
| 64 | ..... الاضرابات والمدة التي تستغرقها              |
| 68 | ..... تعويض الوقت الضائع في هذا الصراع            |
| 70 | ..... تكوين الطالب                                |
| 71 | ..... محتوى التكوين                               |
| 72 | ..... مصداقية التكوين                             |
| 73 | ..... خلاصة                                       |
| 75 | ..... خاتمة عامة                                  |
| 76 | ..... ملخص  |
| 78 | ..... الملاحق                                     |
| 83 | ..... قائمة المراجع والمصادر                      |
| 84 | ..... الفهرس                                      |