



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
-سعيدة-

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية و الاجتماعية
تخصص علم الاجتماع -التنظيم-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

رهانات النظام الجامعي الجديد (ل م د) و استراتيجيات الفاعلين
داخل التنظيم

دراسة ميدانية بجامعة الدكتور "مولاي الطاهر" -قسم العلوم الإنسانية و الاجتماعية
نموذجاً-

تحت إشراف الدكتور:

قدوري عبد

من إعداد الطالب:

عماري محمد
الكريم

السنة الجامعية:
2013/2012

إهداء

إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما...

إلى إخوتي و أخواتي و جميع أفراد عائلتي...

إلى كل الأصدقاء و الأحباب....

إلى هؤلاء جميعا اهدي حصاد جهدي و ثمرة عملي.

تشكرات

بكل صدق و اعتراف بالجميل أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى الأستاذ المشرف "قدوري عبد الكريم" الذي أفادني بتوجيهاته و نصائحه السديدة و الذي لم يبخل علي بمساعدته و قبوله الإشراف على بحثي هذا.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى رئيس القسم "موسى عبد الله" الذي أفادني بكل المعلومات التي احتجتها وكان خير معين لي في البحث.

وشكر خاص إلى كل من ساعدني على انجاز هذا البحث (أساتذة وطلبة)

مقدمة:

من اجل مواكبة العولمة و التغييرات العالمية اعتمدت الجامعة الجزائرية على نظام بيداغوجي عالمي جديد أو ما يسمى بالهندسة الجديدة للتعليم العالي "ل م د" يعمل على الربط بين كل من إستراتيجية الموارد البشرية و المجتمع لجعل الجامعة قادرة على مواجهة التحديات التنموية في المجتمع.

وانطلاقا من الإرادة السياسية والاجتماعية للدولة الجزائرية المبنية على مبدأ تكافؤ الفرص في الجامعة، واجهت الجامعة الجزائرية تدفق أعداد كبيرة من طلبة تؤطرهم هيئة تدريس شابة وقليلة الخبرة البيداغوجية، ألقى على عاتقها مسؤولية ضمان تقديم مؤهلات معترف بها عالميا وإتاحة فرص كبيرة للاندماج المهني.

كما أن نظام "ل م د" الذي طبقتة الجامعات الجزائرية منذ سنة 2005/2004 يقوم على فلسفة التقييم المستمر، والجودة والحركية والشهادات ذات المقروئية الجلية والمعترف بها عالميا، وقد بادرت مختلف الجامعات في بداية تطبيقه إلى عقد ملتقيات وطنية ودولية كثيرة لإيضاح جوانبه وإشكالاته¹.

وتكمن أهمية الجامعة من حيث كونها فكرة ومؤسسة بالنسبة للمجتمع، تتيح الفرصة للتيارات الفكرية والآراء المتباينة للالتقاء والتبادل، مما ينجم عنه نمو الطاقات الإبداعية والقدرات الخلاقة، ومن ثم حدوث التغيير والتطور. و"الجامعة كمؤسسة إنما تهدف في حقيقة الأمر إلى تهيئة الظروف للتفاعل بين الطلاب والأساتذة من خلال الدراسة والبحث وصولا إلى تحقيق أهداف المجتمع، وقيادة التغيير فيه"².

وكل فاعل (إداري، أستاذ أو طالب) داخل الجامعة له إستراتيجية تمليها الأهداف في إطار شبكة من العلاقات تتيح له التحرك داخل التنظيم بحيث يعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي لسلوكات الفاعلين داخل التنظيم من بين أهم الظواهر المرتبط بـ " الفعل الاجتماعي " في مجال علم الاجتماع و في تحليل السلوك التنظيمي و التغيير التنظيمي، وأسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مختلف الاستراتيجيات التي يتبناها الفاعلين وما مدى مساهمتها لنظام "ل م د".

ولمعالجة هذا الموضوع قمت تقسيم بحثي إلى مقدمة و ثلاث فصول وخاتمة.

*الفصل التمهيدي: عرضت فيه بعض المحددات المنهجية والإشكالية التي أهدف إلى دراستها.

1- سمية زاحي: المكتبة الجامعية فضاء التعلم والبحث في سياق نظام (LMD)، قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية، جامعة باجي مختار، عنابة.

2- صلاح الدين إبراهيم: المناخ المؤسسي السائد في إدارة التعليم الجامعي، دراسة ميدانية لجامعة المنصورة، التعليم الجامعي في الوطن العربي، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987، ص 329.

*الفصل الأول: تطرقت فيه إلى توضيح استراتيجيات الفاعلين وعلاقات العمل داخل الجامعة، حيث حاولت تسليط الضوء على المقاربة النظرية التي اهتمت بتحليل أفعال الفاعلين داخل التنظيمات، وكذلك موضوع بناء علاقات العمل و أخلاقيات العمل الوظيفي في الجامعة.

*الفصل الثاني: عنونته باستراتيجيات الفاعلين ومدى مساهمتها للنظام الجامعي الجديد وقد خصصته للدراسة الميدانية حيث عرضت فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، و التحليل الكيفي للمقابلات التي أتممتها بمناقشة للنتائج على ضوء الفرضيات و أهم الصعوبات التي واجهتني في دراستي.

أما الخاتمة فك

أدى التطور العلمي التكنولوجي للغرب الصناعي المعاصر و خاصة منها دول أمريكا الشمالية والدول الحريصة على نموها الاقتصادي و دخولها العولمة إلى مراجعة نظام تعليمها العالي و إدخاله في النظام الحديث، و الجزائر كباقي الدول لا يمكنها أن تبقى غير مبالية بالتحويلات الكبرى الحاصلة في هذا العالم، فدخلت في تفكير عميق حول نقاط القوة و الضعف في تعليمها العالي، وهذا ما أدى بمسؤولي التعليم العالي في بلادنا بتبني نظام جديد و هو نظام ل. م . د حسب الترجمة الأوربية له ، هذا و بالإضافة إلى أن التعليم يعد برنامجا مثل باقي البرامج الأخرى الثقافية و السياسية التي يتم إتباعها و تطبيقها داخل أي تنظيم، و يتم ذلك وفق استراتيجيات من قبل الفاعلين بحيث تكون هذه الاستراتيجيات مفعلة و مخطط لها حسب طبيعة كل تنظيم، فما هي هذه الاستراتيجيات حسب موضوعنا هذا؟ و ما هو هذا النظام؟ .

الفصل

التمهيد

أولاً-الدراسات السابقة:

إن أي موضوع اجتماعي لا يخلو من الدراسات حوله، و في هذا الجزء وقع اختياري على ثلاث دراسات: و التي تم اختيارها على أساس أنها تمس الموضوع في إحدى جوانبه و هو التعليم العالي واستراتيجيات التعامل معه وتعد الدراسات السابقة مدخل أساسي لتحديد الإشكالية "بحيث تعتبر عملية هامة يقوم بها الباحث ليتزود بالمعايير و المفاهيم الإجرائية و الاصطلاحية ، ليأخذ منها أهم الايجابيات و يتفادى الأخطاء "واهم الدراسات في هذا المجال ما يلي:

الدراسة الأولى:

وكانت معنونة ب: "اتجاهات الأساتذة نحو نظام ل م د" – دراسة ميدانية بجامعة البليدة – دراسة قامت بها الأستاذة: "فتيحة كركوش"

تمحورت اشكالية هذه الدراسة حول:

كيفية استجابة أساتذة سعد دحلب بجامعة البليدة نحو تطبيق هذا النظام؟، وهل هم مهيوون لتجسيد هذا المشروع؟

اما الفروض الموضوعية للسير في العمل الميداني ضمن هذه الدراسة كانت صياغتها كالاتي:

*يعاني الأساتذة من ضعف التكوين في الإجراءات التطبيقية بخصوص نظام ل.م.د.

*أثر نقص التجهيزات سلبا على اتجاهات الأساتذة نحو نظام ل.م.د.

تمحورت نتائج الدراسة حول:

*الإصلاح حقيقة لا مفر منها قصد مواكبة التطورات العالمية في الميدان الجامعي، ينبع من المعنيين بالأمر وإشراكهم و تفعيلهم بالشكل الايجابي الذي يسمح لهم، فيما بعد، بتطبيقه.

* توفير الميكانيزمات والآليات المختلفة من التجهيزات البيداغوجية والعلمية والبشرية والهيكلية والإعلامية لإنجاح هذا المشروع الجديد.

الدراسة الثانية:

وكانت معنونة ب" استراتيجيات تقويم العملية التكوينية في الجامعة" – دراسة ميدانية (بجامعة الجزائر) " – لحسن بو عبد الكريم ومحمد شريف، 2006 مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول:

هل حققت الجامعة أهدافها في إعداد الإطار المتمكنة من تأدية مهامها على أكمل وجه ؟

هل هناك علاقة بين البرامج التعليمية المعمول بها و بين الممارسة الميدانية لها؟

ماهي الاستراتيجيات و الطرق التدريسية المستخدمة ؟

ماهي الأساليب التدريسية التقويمية المتبعة ؟

وكانت الفروض الموضوعية للسير في العمل الميداني ضمن هذه الدراسة كالاتي:

العملية التكوينية بالجامعة و استراتيجيات تقويمها لا تستجيب لمتطلبات العمل الميداني.

أما نتائج الدراسة فكانت كالاتي:

الجامعة لم تحقق هدفها المتمثل في إعداد أطر كفأة وقادرة على تأدية مهامها إلا بقدر متوسط، وبين طلبة العينة أن ذلك يعود أساساً إلى قلة التدريبات الميدانية في البرامج الدراسية. البرامج الدراسية غير قادرة على تزويد الطلبة بالمعلومات الكافية التي يتطلبها عملهم المستقبلي، فهي تحتوي على مواد كان يمكن الاستغناء عنها، كما أن بعض مقرراتها تتسم بالتكرار، زيادة على هذا فإن الحصص التدريب الميداني المقررة غير كافية سواء من حيث الزمن أو من حيث المحتوى. طريقة التدريس الأكثر شيوعاً في الجامعة هي طريقة المحاضرة الإلقائية، وهذا ما يؤدي إلى تكوين طالب ذي شخصية غير قادرة على الإبداع والاعتماد على النفس. لا يقوم الطلبة في الجامعة باستمرار، وأسلوب التقييم الشائع هو امتحانات المقال الكتابية التي تعتمد الإجابة عن أسئلتها على التذكر والتي لا تتوفر على مفاتيح محددة مسبقاً للتصحيح. طلبة العلوم الإنسانية يجدون أنفسهم بعد تخرجهم من الجامعة في مناصب عمل ليست هي التي من المفروض أن يتواجدوا فيها أكثر مقارنة بطلبة العلوم والتكنولوجيا. الفاعلين (الأساتذة) داخل التنظيم في غالب الأحيان يستخدمون استراتيجيات تتماشى مع مصالحهم الشخصية ولا تخدم التنظيم.

الدراسة الثالثة:

كانت معنونة ب : "أساليب و استراتيجيات التكوين الجامعي بين الأهداف والواقع" من إعداد الطالبة : مريم بن خدة

دراسة ميدانية بجامعة –عنابة- سنة (2007) وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية بجامعة عنابة تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي: هل استراتيجيات و أساليب التكوين السائدة حالياً في الجامعة الجزائرية مؤهل لإنتاج الكفاءات المناسبة لتحقيق أهدافها؟.

وتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة التالية: ماهي أساليب واستراتيجيات التدريس السائدة حالياً ؟ و هل بإمكانها تكوين كفاءات قادرة على إنتاج وإعادة إنتاج المعرفة العلمية الحديثة بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف الجامعة ؟ هل البرامج الدراسية المحددة تتماشى مع الأهداف التي تصبو الجامعة إلى تحقيقها ؟ ماهي الاستراتيجيات و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الأساتذة من خلال تقويمهم للطلبة ؟

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

المحاضرة هي الطريقة التدريسية الأكثر شيوعاً في الجامعة الجزائرية رغم وجود محاولة لخلق نظام التطبيقات ولكن هذه الحصص سيطر عليها نوع من الممارسة الروتينية وإعادة المحاضرة أو تقديم عروض من الطلبة و كلها طرق عقيمة تكسر الطابع الإبداعي في الطلبة. البرامج الدراسية في الجامعة تمثل محتوى معرفي غير مرغوب فيه سواء من طرف الطلبة أو الأساتذة، فهو تعسف ثقافي مفروض، وهي لا تتماشى مع التطورات المتلاحقة للمعرفة العلمية. أساليب التقييم في الجامعة الجزائرية تسعى بالدرجة الأولى إلى قياس واختبار الذاكرة (ذاكرة الطالب) بدلاً من تنشيط القدرات الفكرية والعقلية للطلاب. إن الأهداف التي يمكن أن تتحقق بناء على هذه الممارسات (طريقة التدريس التقييم، البرامج) هو إنتاج أفراد خاضعين مروضين، يعكسون طبيعة النظام الاجتماعي.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات التي تم عرضها مادة عملية هامة مهما اختلف أصحابها في الطرح فهي تشترك فيما يلي:

- 1- معالجة جانب هام من جوانب البناء التنظيمي و هو الجانب السوسيولوجي و المتعلق الاساليب والاسراتيجيات المستعملة من قبل الادارة والاساتذة لمسايرة المنظومة الجامعية .
- 2- كل الدراسات كانت تهدف إلى تقديم محاولة سوسيولوجية لواقع الجامعات الجزائرية خاصة من ناحية تبني الفاعلين الاجتماعيين لاسراتيجيات تتماشى مع المنظومة الجامعية هذه النقطة تشترك أيضا دراستنا الحالية.

ثانيا- الإشكالية:

يعد التحليل الاستراتيجي لسلوكات الفاعلين حقل خصب للدراسة في ظل تعدد الأطروحات في مختلف الميادين في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، فبين من يركز على الجانب الاقتصادي للظاهرة ومخلفاتها على البنية الاقتصادية للتنظيم ومن يعالج الظاهرة من منظور قانوني وما في ذلك من متاهة في المفاهيم و المصطلحات المتعلقة بالظاهرة، هناك مقاربات أخرى سوسيولوجية و سوسيو-سيكولوجية و انثروبولوجية تعالج الظاهرة من الداخل وفي العمق أي تهتم بالفاعلين (acteurs/agents) بحيث يعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي لسلوكات الفاعلين داخل التنظيم من بين أهم الظواهر المرتبط بـ " الفعل الاجتماعي " في مجال علم الاجتماع و في تحليل السلوك التنظيمي و التغيير التنظيمي . و علاقات السيطرة و النفوذ و النزاع داخل جماعات العمل....

فقد تطور هذا المنظور عبر عدة دراسات و ابحاث قام بها عدة باحثين طيلة سنوات، أن التحليل الاستراتيجي لسلوك الفاعلين ليس عملية سهلة فهو عملية متشابكة و مترابطة بين عدة مدخلات و مخرجات و الفاعلون بما لديهم من ثقافات و خبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوما ينتجون أفعالا بها يستطيعون تحريك الأمور.

إذا فالتحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة و حقيقية لما يجري في مواقع العمل و هو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه ، ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم و مخالفًا بذلك النظريات الكلاسيكية كما أن التحديات و الرهانات التي تواجه العالم اليوم خاصة المتخلف منه لا تكمن فقط في الحاجة الملحة إلى المشاركة في مجتمع المعرفة و إنما تكمن أيضا في كيفية التطبيق الفعال و الناجع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التحكم

في كفاءات اسخدامها في سبيل تضيق الفجوة التنموية بين الدول المتقدمة و المتخلفة. إن هذه التطلعات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تطوير التعليم عموما و التعليم الجامعي خصوصا. و سنحاول في هذا البحث التطرق إلى التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر و إلى الجهود التي تبذلها الدولة ممثلة في مؤسساتها الرسمية من أجل إعطاء دفعة قوية للتعليم العالي بهدف مواكبة التطورات العالمية من جهة و من جهة أخرى من أجل تطوير و تنمية المجتمع الجزائري و تحقيق قفزة تنموية نوعية تكون بمساهمة أفراد هذا المجتمع ، لذا تعتبر الجامعة المصدر الأساسي للخبرة و المحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي ، ولعل أهم العناصر التي تتكون منها الجامعة تتمثل في الإدارة التي تعتبر المسؤول الأول في عملية التنظيم و التسيير أما العنصر الثاني يتمثل في الأستاذ الذي يكمن دوره في تلقين جملة من الخبرات و المعلومات التي اكتسبها للعنصر الثالث المتمثل في الطالب، هذا الأخير الذي أصبح همه الوحيد هو تجميع النقاط بأي طريقة كانت من أجل النجاح ولتحقيق ذلك يدخل الطالب في لعبة مع أستاذه هذه اللعبة قد تجعل تركيزه منصبا على إيجاد أساليب و قواعد تخرجه فائزا من هذه اللعبة وعليه ما هي أهم الاستراتيجيات المتبناة من قبل الفاعلين داخل التنظيم-القسم- وما مدى مساهمتها للنظام الجامعي الجديد (ل.م.د)؟

و تدرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية:

✓ هل تؤدي هذه الاستراتيجيات إلى عرقلة أهداف نظام (ل م د) داخل القسم؟

ثالثا-الفرضيات :

الفرضية هي من أبجديات البحث العلمي، وقبل ذكر فرضيات البحث يجدر بي، ومن باب الموضوعية والمصادقية الإشارة إلى أن هذه الفرضيات بنيت على أساس:

1-المقابلات الحرة والتي تمحورت أسئلتها حول السؤالين العامين التاليين:

-كيف تتعامل مع رهانات وتحديات النظام الجامعي الجديد؟

-كيف تتعامل الإدارة مع استراتيجيات الفاعلين؟

2-الدراسات السابقة، ومختلف الأدبيات التي اطلعت عليها

وفيما يخص فرضيات بحثي فهي كالتالي:

**** تستخدم الأطراف الفاعلة داخل القسم استراتيجيات مختلفة في التعامل مع النظام الجامعي الجديد (ل.م.د).**

الفرضيات الفرعية:

✓ أحيانا تؤدي الاستراتيجيات المتبناة من قبل الفاعلين إلى عرقلة أهداف نظام (ل م د) داخل القسم.
✓ تقوم "لعبة النجاح" بين الطالب الجامعي و أستاذه على مجموعة من الاستراتيجيات يتبعها كل طرف.

رابعاً-المنهج المتبع في البحث :

يعد المنهج على انه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.¹ كما انه مجموعة من الأنماط الملموسة للتنظيم من خلال خطوات البحث العلمي.و بالتالي فالمنهج ضرورة علمية متعلقة بطبيعة الموضوع من جهة و التوجه النظري من جهة أخرى و عليه فان هذه الظروف العلمية تفرض علينا إتباع منهاجاً كيفياً يتمثل في المنهج الاثنوغرافي الذي يشير إلى "دراسة الأفراد و الجماعات ميدانياً عن طريق المعيشة المباشرة على مدى فترة زمنية محددة باستخدام الملاحظة التشاركية أو المقابلة الشخصية بقصد التعرف على أنماط السلوك الاجتماعي" ² وهذا الاختيار يساعدني في اكتشاف المعاني الكامنة وراء السلوكيات و الأفعال الاجتماعية المكونة للواقع الاجتماعي ، خاصة وان بحثي حول استراتيجيات الفاعلين في التعامل مع النظام الجامعي الجديد(ل م د) في الجامعة يفرض علي اخذ بمنهج المعيشة و الاقتراب المباشر من الفاعلين.

خامساً-تقنيات البحث :

التقنية هي الأداة التي من خلالها يتم جمع المعلومات أو البيانات ، ويجب على الباحث حين اختياره للأداة أن يكون ملزماً بمتطلبات المنهج المتبع من جهة و ميدان البحث من جهة أخرى .لذا سوف اعتمد في بحثي هذا على تقنية **المقابلة** بالإضافة إلى **الملاحظة** التي تعتبر مكملة للتقنية الأولى وذلك لمراقبة و التأكد من صحة بيانات المقابلة التي تساعد على جمع مادة علمية هامة عن طريق الإجابات المأخوذة من المبحوثين ، و تبقى المقابلة من التقنيات المتميزة في البحث العلمي ، أما الملاحظة تساعد على جمع المعلومات حول السلوكيات المراد مشاهدتها بانتظام وفق الأبعاد و المؤشرات المبنية عليها الفرضيات.³

- 1- عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ط1977، 3، ص5.
2- انتوني غيدز: علم الاجتماع ، ترجمة وتقديم فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان ط1 ، 2005 ص 675.
3- ابراهيم العسل : الأسس النظرية و الأساليب التطبيقية في علم الاجتماع ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع بيروت، ط1997، 3، ص 683.

سادسا-تحديد المفاهيم:

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحديد المفاهيم المفتاحية على اعتبار أن المفاهيم السوسولوجية معقدة و تحمل أكثر من معنى، و من المفاهيم التي سنحاول توضيحها ما يلي:
-المنظمة – الثقافة- الثقافة التنظيمية— السلوك التنظيمي - الاستراتيجيات-الصراع التنظيمي.

1-المنظمة : هناك نوعين من العلماء الذين عرفوا المنظمة: وهم علماء الإدارة و علماء الاجتماع

****علماء الإدارة** عندما يعرفون المنظمة يكون تركيزهم على البناء الداخلي و على الموارد و الإدارة و الهياكل. و من علماء الإدارة الذين عرفوا المنظمة هما:

أ- **فبرنارد** : يعرف المنظمة بأنها نظام مستمر من الأنشطة المنسقة لعدد من الأفراد الواعين بما يفعلونه ¹

ب- **ثومبيسون** : المنظمة هي توحيد موضوعي لعدد كبير من الاختصاصيين المتعاونين لتحقيق بعض الأهداف المعلننة ²

****أما علماء الاجتماع** فيختلفون قليلا عن علماء الإدارة يستخدمون لفظ المؤسسة و يركزوا على البيئة و المتغيرات الاجتماعية .

و من علماء الاجتماع الذين عرفوا المنظمة هم :

أ- **باكي** : بحيث عرف المنظمة بأنها نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المختلفة و المترابطة الموجهة نحو توظيف و تحويل الطاقات البشرية و المادية و الطبيعية من اجل تلبية بعض المطالب البيئية أو حل بعض مشاكلها ³

ب- **مارج و سيمون** : هي نظام يتم فيه تجميع الأنشطة الإنسانية الهادفة و المعقدة و يتفاعل فيها الأفراد عبر علاقات ولها أهداف محددة و متخصصة.

✚ التعريف الإجرائي: المنظمة هي وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي لتحقيق أهداف محددة، وذلك وفق نسق من التفاعلات و العلاقات الاجتماعية.

1- د. مصطفى شاويش : إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار الشروق ، سنة 2004 الصفحة 232-233

2- مصطفى شاويش : نفس المرجع الصفحة 233

3- مصطفى شاويش : نفس المرجع الصفحة 234

4- العاللي الصادق : العلاقات الثقافية الدولية ، دراسة سياسية ، قانونية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص 27 ، 26.

2-تعريف السلوك التنظيمي :

حسب "سولجاي" و "ولونس" "Szilogyi et Wallance" يقصد بالسلوك التنظيمي تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة ، او البيئة التنظيمية ، والتي تشمل : التقنية المستخدمة و الهيكل التنظيمي مع ما تضمه من قواعد و إجراءات تنظيمية و من تقسيم للعمل و من نظام لتسلسل المراكز الرئاسية، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك و تصرفات العاملين ، ومن ثم إنتاجيتهم.¹

أما "محمد قاسم القريوتي" فقد عرف السلوك التنظيمي بأنه : "نمط خاص من السلوك الإنساني يميز تصرفات الناس عندما يكونون أعضاء في أي تنظيم ، وهو سلوك مختلف عن تصرفاتهم خارج اطر تلك التنظيمات".²

في هذا التعريف تمييز بين السلوك الإنساني الذي يتكون من كافة أنواع سلوك الإنسان في حياته العامة والخاصة ، وبين السلوك التنظيمي الذي يعد جزء من السلوك الإنساني و عنوان شامل لسلوكات كافة فئات العاملين في التنظيمات المختلفة سواء كانت إدارات حكومية ، مدارس ن مؤسسات خدمية ، مصانع أو غيرها.

➤ **التعريف الإجرائي:** من استعراض التعريفين السابقين ، اخلص إلى أن السلوك التنظيمي هو نمط خاص من السلوك الإنساني يميز تصرفات الأفراد عندما يكونون أعضاء في التنظيم ما و يتأثرون بعناصر بيئته الداخلية.

3-الاستراتيجيات :

حسب ميشال كروزيه عي تلك الأفعال المتماسكة و المترابطة للسلوكات التي يتبناها الفاعل خاصة به وتوجه هذه الاستراتيجيات حسب نوعية الرهانات و الأهداف ، وعليه فيمكن أن نقول أن تصورات الفاعلين لتحقيق أهدافهم عبر هامش الحرية و مدى تحكمهم في منطقة الشك ضمن عقلانية محدودة هي التي تدفعهم إلى تطوير عدة استراتيجيات في ظل العلاقات غير المتكافئة و ضمن نسق علائقي يحرك هذه الاستراتيجيات و هو ما يسمى بنسق الفعل الملموس ، ففي التنظيمات غير الرسمية تنتج العاب و رهانات بين الفاعلين على شكل علاقات المصلحة و التنافر و الصراعالخ ، وكل هذا في ظل ضبط اجتماعي في إطار النسق.³

➤ **التعريف الإجرائي:** هي مجموع المنهج والأساليب التي تسمح بتحقيق الأهداف بعيدة المدى وتترابط في مراحلها، وتتحقق بالطرق والوسائل العلمية وتجنيد الموارد البشرية والفعالية اللازمة.

1-صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 2005 ، ص31 .
2-محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق ، ط4 ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 10 .
3-بين مهرة لطيفة ليندة، بدر اوي سفيان: ثقافة الشباب في العمل غير الرسمي، استراتيجيات تحقيق الحاجات، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، تحت إشراف :أ.بين تامي رضا ، قسم علم الاجتماع ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2010/2011، ص14.

4- الجامعة:

هذا المصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية University و تعني "الاتحاد او التجمع الذي يظم و يجمع اقوي الأسر نفوذا في مجال السياسة في المدينة من اجل ممارسة السلطة"¹ وهكذا استخدمت كلمة جامعة لتدل على تجمع الطلاب و الأساتذة في مختلف البلاد و الشعوب .
اما كلمة كلية Faculty فهي مأخوذة عن الكلمة اللاتينية Facultas تعني القوة و القدرة² وكل كلية يرأسها عميد و كل الكليات تدرج تحت لواء جامعة واحدة يرأسها مدير علمي Rector منتخب بين الأساتذة و أحيانا بين الطلبة.

5- الأستاذ:

يعد الأستاذ الجامعي حجر الزاوية في العملية التربوية، وهو القائم بهذه العملية بوصفه ناقلا للمعرفة و مسئولاً عن سير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة، ولم يعد الأستاذ مدرسا أو ملقنا للمعرفة بقدر ما هو منظم لنواحي النشاط المؤدية إلى اكتساب المعرفة والمهارات لدى الطلاب².

6-الفاعل (Acteur):

الفاعل يكون إما فردا أو مجموعة. و قد استفاد كروزيه في تحليله الاجتماعي من ما جاءت به نظرية الفعل الاجتماعي . فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل و المشاركة في مشكلة ما . أي أنه مرتبط أو معني بها انطلاقا من رهانات يكتشفها و يتبناها . و ذلك لأن أي فاعل عنده شكل ما من أشكال النفوذ أو التأثير يستطيع به تحريك أو استعمال موارده في التنظيم. و إذا كانت القضية أو الرهان ضعيف عند الفاعل، فإن الفاعل لا يكون له تحرك كبير و لا أهداف كبيرة. أو أن الأهداف غير مهمة عنده. و بالعكس إذا كانت الرهانات مهمة أو جماعية يكون الفاعل حينئذ يعمل لصالح الجماعة³.

التعريف الإجرائي: الفاعل تسمية تطلق على فرد أو جماعة داخل التنظيم يزاولون مهامها رسمية و تكون لهم القدرة على التأثير في الأوضاع و في حياة التنظيم من خلال الخصائص التي يتميزون بها، الرسمية و الغير الرسمية.

7-نظام ل.م.د: هو نظام مستوحى من النظام الأوربي الذي تم إقراره "ببلوني Boulogne" ترمز الى المستويات الثلاثة في التعليم الجامعي "ليسانس ، ماستر ، دكتوراه "

نظام ل.م.د يعرف بنظام الفصل الدراسي ويقصد ب هان السنة مقسمة إلى فصلين كل فصل منفصل عن الثاني و هو يعتمد على ما يسمى بالوحدة القياسية أو الرصيد و العمل فيه مقسم الى محاضرات و أعمال موجهة و أعمال تطبيقية ضف إلى ذلك الأعمال الشخصية⁴.

1-محمد منير مرسي: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر و أساليب تدريسه، عالم الكتب، القاهرة ، ط1 ، 2002، ص59.

2-نفس المرجع، ص9.

3-مقال التحليل الاستراتيجي نقلا عن موقع: <http://felssafa.over-blog.com/article-74378842.html>

4-حفظ الله جناة، ناصر راضية: حقيقة نظام ل م د وعلاقته بفرص التوظيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، تحت إشراف: أ. الطاهر مشقف، قسم علم الاجتماع، جامعة تبسة ، الجزائر ، 2010/2009، ص16.

سابعا-أسباب اختيار الموضوع:

اختياري لهذا الموضوع تدفعه أسباب ذاتية و أخرى موضوعية و هي كالاتي:

أ-الأسباب الذاتية :

- أول دافع لهذا البحث العلمي هو الحصول على شهادة علمية.
- انتمائي للجامعة باعتباري احد الطلبة المتمدرسين فيها واهتمامي بكل ما هو متعلق بها.

ب-الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات على اعتبار أن الصراع التنظيمي أصبح محل اهتمام الكثير من الباحثين في الوقت الراهن، إلا أن الدراسات التي على هذه الظاهرة و خاصة في جامعاتنا تعد غير كافية فحاولت زيادة إثراء التراث العلمي حول هذه الظاهرة.
- يعتبر الصراع التنظيمي من الظواهر المنتشرة جدا في المجتمع الجزائري خاصة على مستوى المنظمات بين الأفراد في نفس التنظيم.

ثامنا-أهداف البحث:

أهدف من خلال معالجة هذه الظاهرة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

-معرفة أساليب و استراتيجيات إدارة الصراع في المنظمات.

-إعطاء بعض الاقتراحات و التوصيات لمعالجة و معرفة الأساليب و الاستراتيجيات للتحكم في الصراعات داخل المنظمات.

الفصل الأول: استراتيجيات الفاعلين و النظام الجامعي **الجديد (ل م د)**

تمهيد.

أولا- استراتيجيات الفاعلين و علاقات العمل داخل الجامعة .

**1- التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه و ارهارد فريدبرغ.
(الرهان- السلطة - منطقة الشك - نسق الفعل الملموس.....)**

2- الفاعل الاجتماعي، و مؤسسة علاقات العمل داخل الجامعة.

أولاً- علاقات العمل واستراتيجيات الفاعلين داخل التنظيم:

1- التحليلي الاستراتيجي عند "ميشال كروزيه وارهارد فريديبارغ":

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة¹، مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، وهو ما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التدييري للمؤسسة امتداداً طبيعياً قدر المستطاع للبيئة؛ باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها، مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الإستراتيجية.

وترتكز قاعدة التحليل الاستراتيجي على التحليل والفحص الداخلي والخارجي للمحيط، ولهذا هناك عدة باحثين مثل Chandler في 1962 *Stratégie et Structure* ألحوا على الصلات المباشرة بين التحليل الاستراتيجي وهيكل المؤسسة، وبنوا كيفية تحديد الهيكل البنائي للمؤسسة بفضل طبيعة منتجاتها وأسواقها وطبيعة المحيط والخصائص التكنولوجية لقطاعها المتوافرة، ولهذا ينبغي على التحليل الاستراتيجي اتباع صيرورة جد متفتحة وجد مرنة². لا يكتفي التحليل الاستراتيجي بمعرفة السير الداخلي لتدبير التنظيم بل يدرس الشكل ومناورات السلطة، فكل تنظيم ولاسيما المؤسسة خاضع لقيود البيئة وتقلباتها. ولدراستها والتحكم فيها قام تيار النظرية الاحتمالية البنائية la

Contingence Structurelle بتحليل هذه القيود على المؤسسة وتحديد أفضل نمط من التدبير والتنظيم الذي يسمح بمواجهة هذه التدفقات، إذن لا يمكن الشك في السير الداخلي للمؤسسة بل كذلك في إكراهات المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وهذا ما يؤكد أهمية المحيط كمنبع أساسي للشك والمؤسسة ليس لها الاختيار فالقيود مجبرة ومغايرة مثل التقدم التكنولوجي وتطور المنافسة الوطنية والأجنبية والمشاكل النقدية، المؤدية إلى مشاكل وعراقيل تعجز المؤسسة على تفاديها والتي لا تفرض نمطاً واحداً من الأجوبة، بل تتمتع باختيارات ممكنة ومتعددة تضمن فشل أي مشروع أو نجاحه، مع وضع الفاعلين الخارجيين الأساسيين في قائمة تحتفظ بها المؤسسة من أجل نشاط مستهدف تريد تحقيقه مع تحديد المعايير وتشكيل هرم للفاعلين³.

ولذلك يتم تنظيم المؤسسة حالياً وفق استراتيجيات معينة ويجب أن يكون تنظيمها منهجياً وديناميكياً إضافة إلى التنسيق الشامل بين وحدات المؤسسة، ونظراً لأن متطلبات الزبائن معقدة، وحركات البيئة غير متوقعة وظهور أدوات ومناهج عمل جديدة ومستجدة، فإنه من الضروري تجديد وتغيير نماذج وأنماط تنظيم المؤسسة بقصد ضمان الأدوار المتشابهة والإستراتيجيات المعقدة.

1-Brigitte GUYOT: **Quelques problématique pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations**, In La Science de la Société, N°50/51, Mai/Oct. 2000, pp129-148.

2-Cristèle BOULAIRE et alii: **L'outil quantitatif dans l'aide à la décision : la réalité d'un mythe**, In Les Sciences de la Société, N°39, octobre 1996, pp87-105.

3-David SILVERMAN: **La théorie des organisations**, éd. Dunod, Paris, 1986, p181.

نقلا عن: عبد القادر خريش: **التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 2، 2011، ص 576.

1-2-مسلمات التحليل الاستراتيجي:

ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به؛ ونظراً لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية¹ التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يأتي:

* **اختيار الأهداف:** لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم، فلكل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتماً مع أهداف التنظيم؛ إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساساً ويتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم بعضاً، فكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هذا فإنه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه.

ب* **الحرية النسبية للفاعلين:** يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم صيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الاهتمام بالاستقلالية فيتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة، ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع أو أن يتوقع سلوك غيره.

ج* **العقلانية المحدودة:** وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوماً بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة. واستعمل M. Crozier هذه العقلانية في كتابه الظاهرة البيروقراطية حتى يفسر طبيعة العلاقات الاجتماعية في وكالة المحاسبة ومصنع التبغ، ويبين أن كل فوج يجتهد لحماية وتوسيع مجال قراره ووضع حد لتبعيته للآخرين من خلال جعل سلوكه غير متوقع. ولهذا يستند الفاعلون إلى العقلانية المحدودة لتلبية أضعف حاجة لديهم وليس لتعظيم منفعتهم بحيث من البديهي أن أفق كل فاعل نسبي يتعلق بعدة عوامل تختص بعوامل تنشئته التعليمية والتكوينية والسوسيو- تنظيمية التي تساعد على التنبؤ بأفعال الفاعلين الآخرين دون أن يتمكنوا من تقدير أفعاله ومن ثم تمكنه من اكتساب قوة تعبر عن سلطة غير رسمية يستحوذ عليها وتوسع من مجال هامش حريته وبالضرورة تضيق من هامش حريات الآخرين، ولذا يجد قرارهم عند جميع الفاعلين القبول وتكون هذه العقلانية إجرائية بمنزلة إسقاط واقعي لإستراتيجية كل فاعل الذي يبحث حسب الأفق الذي استطاع أن يصل إليه من خلال قدراته ومؤهلاته، ومن ثم عقلانيته قصد تجسيد تلك الإستراتيجية، وهذا ما يبين أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أو جملة من العقلانيات المحدودة والتي تميز بها مدبروها، غير أن هذه لا يعني أن عقلانية المؤسسة غير محدودة بل العكس من ذلك، باعتبار وجود صراع وتصادم بين مختلف العقلانيات الذي يحتم اتسام عقلانية المؤسسة بالمحدودية، ويكون الفاعلون عقلانيين يتوفرون على قدرات وكفاءات

وإمكانيات مادية وفائدة من الاختيار. ومن ثم يصب هذا المفهوم في أفكار المنفعة والحساب، وتعدّد طبائع العقلانية بسبب تعدّد معايير الزمن.²

1-Emmanuel ADER :**l'analyse stratégique moderne et ses outils**.In Futuribles, N° 72, Dec 1983, pp. 3-4.

2-Henri AMBLART et alii: **Les nouvelles approches sociologiques des organisations**, éd. Seuil, Paris, 1996, p3.

نقلا عن: عبد القادر خريبيش، مرجع سابق، ص579.

1-3- مبادئ التحليل الاستراتيجي:

أدى إحلال التقدم الاجتماعي من خلال لا مركزية القرار والسلطة وتشخيص علاقة التبادل إلى تنظيم العمل وتطوير خصوصية المعارف، وسمح للمستشارين بإعادة بناء الموارد الإستراتيجية واستقلالها في علاقاتهم مع التنظيمات، حيث تمثل الإستراتيجية المسؤولة الأساسية لمسير المؤسسة وتشكل في كل الحالات جوهر الخبرة وأداة التوجيه وتنسيق الفعل لزملائه، وهذا ما يؤكد أن الإستراتيجية فن قبل أن تكون علماً.

أما في التحليل الاستراتيجي فإن قوة علاقات السلطة ترتكز على المنافع والمصالح الخاصة التي يستهدفها الفاعلون في حياتهم العملية، وتنجم الدينامية الاجتماعية للتنظيمات من الترتيبات الممكنة بين مناورات الفاعلين حول القاعدة من أجل الحصول على أحسن تنظيم عقلائي. وتكون التعديلات المتوافقة بين هذه المناورات غير الرسمية ناقلات للاستقلالية في حين تهدف الضغوطات الهرمية الرسمية إلى مراقبة الممارسات الاجتماعية التي تسمح بالوصول إلى توازن اجتماعي معين، ومن ثم فإن هذا التوازن يتهيكل من خلال ضغط التنظيم، وتعد البيئة في المؤسسة بمنزلة بيئة القاعدة الموروثة؛ بمعنى التفاعل ضمن نسق من القواعد الموجودة التي لا يمكن تغييرها أو تعديلها إلا من طرف قمة الهرم، والفاعل هو الذي يتجاوز هذه القاعدة دون تغييرها، ومن ثم يتموقع مجال صلاحية التحليل الاستراتيجي حينئذٍ، ويتهيكل هذا التحليل ضمن شروط تقدمية تمنح للجماعات والأفراد هوامش حركية بفضل موارد محددة.¹

ويظهر من خلال كل ذلك أن التحليل الاستراتيجي يرتكز على ثلاثة مبادئ أساسية هي :

1*3*1* المبدأ الأول: مبدأ السلطة :

تعد السلطة المشكل المركزي للتنظيم متجاوزة المشاكل الناجمة عن الحاجات والتحفيزات، نظراً لأن التحليل الاستراتيجي لا يتضمن أحكاماً أخلاقية، ويؤكد أن الفرد أو الجماعة يختلف من حيث التكوين والوظائف والأهداف فكل رؤيته الخاصة للوسائل التي تضمن سير الكل، ولتباين الرؤى كانت الاستراتيجيات متنافرة تدل صراحة على وجود صراع السلطة الذي يستدعي سلطة ضابطة ومن ثم وجود ضرورة مزدوجة للسلطة: الممارسة لها والتي تضبطها.

إن الأسلوب الأول في ممارسة السلطة قائم على الصفات الشخصية للقائد الفاعل؛ بمعنى جملة من السمات التي تجعل الفرد-الفاعل منفصلاً ومتميزاً عن الأفراد الآخرين. ويكتسب معاملة خاصة باعتباره موهوباً بقوى أو صفات فوق طبيعية أو فوق إنسانية استثنائية. ويمكن أن نلاحظ هذه السمات في القائد الديني أو القائد السياسي، في حين أن وظيفة المديرين تتمثل في التوسط بين القائد الفاعل والجمهير. وتبدو هذه السلطة قائمة أساساً على المميزات التي يتمتع بها الشخص.²

1-Ipid. , pp 10-23.

2-Henry MINTZBERG: **Quelques rêveries sur le management** ,In l'Expansion Management Review, N°82, sept.1996, pp. 6-15.

نقلا عن: عبد القادر خريبيش، مرجع سابق، ص581.

و أجد أن أدق مفهوم لسلطة هو ما يأتي: "سلطة" أ "على" ب "هي قدرة" أ "على الحصول في علاقته مع" ب"، على ما يريده، فلها مفهوم واسع يتجاوز فكرة التفويض إلى الفكرة التبادلية، وضح E. Friedberg و M.Crozier

كيف أن السلطة تمتد من مناورة متقنة إلى إستراتيجية الاتصال أو احتكار المعلومات، التي لا تقتصر على الضغط والقوة فقط بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن وجهة نظر والإلحاح عليها.

درس M. Crozier في كتابه الظاهرة البيروقراطية توزيع السلطة الواقعية في الاحتكار الصناعي وتبين له:

- ✓ لا يتوافق التوزيع الحقيقي للسلطة مع التوزيع النظري الذي يقدمه النظام.
- ✓ توجد مختلف الفئات في صراع من أجل البقاء أو المزيد من السلطة.
- ✓ الوسيلة الأساسية للحصول على السلطة في التنظيم هي مراقبة عامل الشك.
- ✓ حول كل فئة التأثير بالشك في الآخرين ومنعهم من مراقبة هذا الشك.

وقد أبرز M. Crosier أن العامل الأساسي للشك في المؤسسة الصناعية مثلاً هو عطب الآلات ، ولهذا كانت السلطة مصلحة صيانة واسعة أمام الإدارة وكان الصراع حياً ودائماً مما جعل M. Crosier يستنتج أن الظاهرة البيروقراطية ليست من طبيعة ثقافية بل بنائية.

يركز M. Crosier على الطابع المحدود لعقلانية الأفراد من خلال وضع مفهوم السلطة على أسس التبادل والتفاوض، وبذلك يعارض عقلانيي التنظيم العلمي ويتبنى موقف G. MARCH وH. A. SIMON. بحيث تظهر علاقات السلطة عندما يمتلك طرفان أو أكثر الموارد بشكل متباين معتمدين على حتمية التبادل لتسيير هذه الموارد التي تعطي القدرة على عدم توقع أو تنبؤ سلوكهم أو مواقفهم وعلى التحكم في الحالات التي تخلفها هذه السلوكات والمواقف، ولهذا فإن علاقات السلطة هي تفاوض دائم يسعى كل طرف إلى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الآخرين.

أ*1 * موارد السلطة:

يسعى المدير (أ) إلى تحقيق هدفه من خلال قيام المدير (ب) بما يريده، فكيف يتمكن من ذلك؟ بمعنى ما الموارد التي تتوافر له والكفيلة بتحقيق ذلك؟ أهم هذه الموارد هي:

الإكراه: يتوفر المسؤول على جملة من الوسائل الإكراهية (البدنية، المادية، الإدارية...) وقد يصل الإكراه إلى الإقصاء أو التسريح حيث يستعمل المسؤول القوة للحصول على الخضوع، وهو ما يعبر عنه F. BOURRICAUD وR. BOUDON أن المرجعية النظرية للقوة متضمنة على الأقل في كل علاقة سلطة. غير أنه لا يمكن اعتبار كل روابط السلطة مختصرة في روابط القوة لأن الثانية موجودة ضمناً في الأولى¹.

1-Michel CROIZIER et Erhard FRIEDBERG: L'acteur et le système, Paris, coll. point, 1981, p. 18.

الشرعية: تتناقض الشرعية الإكراه وقد عرفها M. Weber بأنها قدرة صاحب السلطة السلطة على تقبل قراراته، لذا فمن يعارض السلطة فإنه ينكر شرعيتها. وقد طور M. Weber تحليل موارد الشرعية ويعتقد أن نمط الهيمنة العقلانية هو الوحيد القادر على تطوير المجتمع الصناعي، حيث يتحصل المسؤول على طاعة تابعيه بواسطة التسلط Autorité لأنه استطاع أن يشرع كيفية تطبيق سلطته. ولا يعد التسلط جزءاً من السلطة فحسب لأنها توجد خارج نطاق التبعية وتعبر عن علاقة الثقة¹.

أ*2 * مصادر السلطة:

تساءل M. Crozier عن الأسباب التي تجعل المسؤول محل ثقة تابعيه ؟ ولماذا يعترفون بشرعية سلطته ؟ يجب : أن مصادر السلطة كفيلة بضمان ذلك، وهي:

*2*1 الكفاءة أو التخصص الوظيفي العالي: ينفرد الخبير بالمهارة والمعارف وبتجربة السياق الذي يسمح له بحل المشاكل الصعبة والمعقدة في التنظيم، ومن ثم فهو يتمتع بوضعية ملائمة في المفاوضات مع التنظيم أو مع زملائه، فالخبير القادر على حل المشاكل الصعبة والمتشابكة يمتلك بالضرورة سلطة معينة تتضمن نوعين من الإشكالات وهما:

✓ ما نعنيه من حل المشاكل المعقدة: رغم كثرة الكفاءات العالية إلا أنها عاجزة عن تحديد انعكاسات الخبرات والمهارات على جميع الميادين الأخرى، وعالم المؤسسة مليء بالمشاريع الحية المجمدة. تمنح الخبرة السلطة إذا ارتبطت بوضعية قادرة ومعترف بها في التنظيم، وهذا لا يعني أن يكون المسؤول أحسن كفاءة من تابعيه في جميع الميادين، بل أن يكون على دراية بأهدافهم، وإستراتيجيتهم والتنسيق فيما بينهم، وهذا ما يمثل أساس الكفاءة.

✓ تبني الجماعة لنتائج الخبير: يقترح الخبير حلاً مناسباً يقوم تابعوه بتطبيقها، وإذا حدث ما يعيق ذلك فتكون الوضعية في صميم أشكال العقلانية الفبرية والعلمية التaylorية، غير أن اعتبار الخبير أكثر كفاءة فإن قراره يكون بالضرورة الأحسن.

ب* التحكم في علاقات المحيط: التي تندرج في نسج العلاقات اليومية لحياة المؤسسة، ويعد هذا المصدر أكثر أهمية واستقراراً، ففوة التحكم في علاقات المحيط وكيفية تقديمها للمؤسسة، وتُعد ضرورة ملحة لتصميم الإستراتيجية التدييرية بها، بحيث أن الفاعل الذي يستعين في التنظيم بعلاقات اكتسبها من تنظيم آخر يصل إلى نهايات جد إستراتيجية.

ج* امتلاك المعلومة: من صعب تنظيم شبكة اتصالات مناسبة تسهم في إنجاح القرار لأن فشله لا يتعلق دوماً بنوعية وقيمة معديه بل بنقص المعلومات أو بسوء إيصال القرار، ومن ثم سوء تطبيقه. فكل فرد من المؤسسة يحتاج للمعلومات ومن ثم فهو في تبعية لمن يتحكم فيها ويمتلكها.

1- Ipid. , p 18.

د* استعمال القواعد التنظيمية: تكون قيمة النتائج باهرة لأعضاء المؤسسة في علاقاتها بالسلطة ماداموا يتحكمون ويعون استعمال القواعد، ولهذا قامت التنظيمات الكبرى بأئسنة أعضائها استناداً إلى أن حسن التصرف ينبع دوماً من المعرفة الكاملة بالقواعد. وهذا ما يؤكد أن التنظيمات الكبرى لا تحتاج إلى مدبرين بكفاءات وخبرات عالية بل إلى الإتمام والفحص والمراقبة الثابتة والمنتظمة.¹

1*3*2 المبدأ الثاني: منطقة الشك Zone d'Incertitude :

لا يمكن فهم السلطة إلا بالرجوع إلى مصدرها الرئيسي: الاستقلالية سواء أكانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفاعل أو منصب العمل محل كفاءة العامل دوره من مكانته، فإذا سلّمنا أن الاستقلالية موجودة في أعلى الهرم فقد تنجم من أسفله كالعمال غير المؤهلين ودون استقلالية. فكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوماً هامشاً من الشك الذي يستغله وينتهزه التحليل الاستراتيجي، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يحصل على السلطة ويتمثل منبعها في هامش حرية الأفراد أو الجماعات تجاه بعضهم بعضاً، أي حرية إمكانية الفرد في رفض أو مفاوضة ما يطلبه الآخرون منه، وتتحقق هذه إمكانية حالما يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة لا يتحكم فيها الآخرون وتجعل سلوكه غير متوقع في نظرهم، إذن لا يكفي المدبر أن يتمتع

باستقلالية ليملك السلطة بل عليه أن يجعلها غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناوراته وقد توجد في تنظيمات البيروقراطية مناورات متجمدة بواسطة دقة القواعد، بحيث يخضع كل تنظيم بشكل دائم إلى جملة من الشكوك والارتياحات المرتفعة (تقنية وتجارية إنسانية ومالية وغيرها)، والفاعل الأكثر تحكماً فيها بواسطة كفاءاته وشبكة علاقاته الاتصالية يستطيع أن يتنبأ بحدوثها ومن ثم فإنه يتوفر على أكبر مصدر للسلطة، ومن هنا تصبح سلوكياته غير مقدرة؛ إذن يتبين أن مناطق الشك موجودة في جميع المستويات، وتتداول مع استقلالية الفاعل وتلازمها إلى حد بعيد.²

يهدف كل فاعل إلى اكتساب السلطة بخلق منطقة الشك التي لا تُعد منطقة أو فضاء للمناورة فحسب، لأن صيرورة التجديد تركز على الشكوك التقنو- تنظيمية التي تعد مصدر الصراع الداخلي ومصدراً حقيقياً للقلق الشديد، لأن استراتيجيات جماعة الانتماء والجماعات الأخرى غير ثابتة: فلا يوجد تمثيل قادر على المناورة الاجتماعية بسبب عدم القدرة على التنبؤ المعمم بالاستراتيجيات، ومن ثم كانت مقتضيات الفعل تؤدي إلى وضعيات الشك، ولمواجهتها يحتاج الأفراد لاكتساب السلطة على أولئك الذين يتأثرون بنتائج الاختيارات. إذن منطقة الشك هي أداة إستراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضمّر سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين. وهنا يظهر اختلاف عن أفكار النظرية البنائية الوظيفية وخاصة مع T. Parsons الذي يؤكد فكرة تعديل السلوك لتكيفه مع متطلبات الدور.³

1- *Ibid.* , p 22.

2-Norbert GUEDJ: Le control de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, éd. Organisation, Paris, 1995, p442.

3-Philippe BERNOUX: La sociologie des organisations, éd. Seuil, Paris, 1985, p 141.

نقلا عن:مجلة انسانيات،مجلد2،العدد2،2000.

1*3*3* المبدأ الثالث: نسق الفعل الملموس: Système d'Action Concret

لا يتفاعل التنظيم مثل الجسم الإنساني ولا توجد تعديلات طبيعية بل يجب بناء هذه التعديلات، ومجموع هذه البناءات الدائمة التعديل يكون نسق الفعل الملموس. ولهذا يدرس التحليل الاستراتيجي علاقات السلطة في التنظيم من خلال إقرار وجود التعاون بين الفاعلين، بمعنى أن كل فعل جماعي قائم على حد أدنى من الاندماج، ومن ثم لا يعد التنظيم معطى طبيعياً بل بناء فعل جماعي الذي لا يحدد كلية سلوك المدبرين. وإن وجدت ضغوطات تسمح ببروز مناطق الشك، ففي مثل هذه المناورات المهيكلة يختار المدبرون استراتيجياتهم الناجمة من ضمن عدة إمكانيات متاحة.

يعتمد نسق الفعل الملموس على فكرة الشبكة Réseau ويسير وفق نموذج خاص يسمح للمدبرين بحل المشاكل الملموسة التي يواجهها التنظيم حسب العلاقات المعتادة، التي يتم نسجها والمحافظة عليها وفق منافع الأفراد وضغوطات المحيط، ومن ثم بالحلول التي يقترحها المدبرون.

نسق الفعل الملموس هو ظاهرة ملموسة قابلة للتحقيق الإمبريقي وليس نسقاً مجرداً طبيعياً بل نسقاً مبنياً أي محتملاً¹، نسق الفعل الملموس هو جملة العلاقات التي تنمي أعضاء تنظيم معين، والتي تساعد على حل المشاكل الملموسة اليومية، ولا تستطيع المؤسسة التنبؤ بهذه العلاقات ولذلك تُعد هذه القواعد غير الرسمية ضرورية في سير المؤسسة. والتغيير الناجح هو نتاج سيرورة جماعية يتم من خلالها خلق وتحريك الموارد، والقدرات الضرورية للأعضاء، قصد بناء مناورات جديدة تتمتع بحرية التطبيق دون قيود، وتجعل النسق يضبط التوجه أو إعادة التوجيه كجماعة إنسانية وليس كآلة، ولهذا كان التغيير تعديلاً للوضعيات أو وظيفة أو نمطاً إجرائياً، وفي الوقت نفسه تحويل أنماط ضبط تلك الوضعيات.

يعد التفكير الاستراتيجي والتفكير النسقي متكاملين ومتناقضين ومتقاربين، حيث اعتمد M. Crozier على صلة الفرد/المجتمع وبالأخص الحريات الفردية/ الضغوطات الاجتماعية. وانتقد بشدة النسقية التقليدية التي تجهل البعد الاستراتيجي للسلوك الإنساني وقاعدتها المتمثلة في توقع البناءات الإنسانية.

يعرف M. Crozier نسق الفعل الملموس بأنه جماعة إنسانية مهيكلة تنسق أفعال أعضائه بفضل آليات المناورة الثابتة نسبياً والتي تضمن البناء أي ثبات المناورات والصلات فيما بينها، بواسطة آليات الضبط التي تبني مناورات أخرى. ويؤكد أن ضغوطات التنظيم التي تكون الممر المفروض لعلاقات السلطة أي نسق العلاقات بما فيها الأنساق والأنساق الفرعية للفعل الملموس، وتهدف مفاهيم نسق المدبرين ونسق الفعل الملموس إلى توضيح وإجلاء الجدلية بين السلطة والتفاوض.²

1-Pierre ANDRE BUIGUES: Méthode et mise en œuvre de la planification stratégique , In les Futuribles, N° 72, DEC 1983, pp,29-41.

2-Raymond Alain THIETART et Michelle BERGADAA: Expert s'abstenir ,In Harvard l'Expansion, N°13. 1987, pp. 90- 108.

نقلا عن: عبد القادر خريش، مرجع سابق، ص589.

✓ يرتكز نسق الفعل الملموس على مسلمتين هما:

1*3*3*1 * المناورة والاحتمالية:

يرفض التحليل الاستراتيجي كل فكرة حتمية بنوية أو اجتماعية فلا توجد أنساق اجتماعية مضبوطة مراقبة تماماً، ولا يمكن لفاعلها - أفراداً أو جماعات - أن ينحصر في وظائف مجردة ومشخصة ضمن القيود الثقيلة التي تفرض النسق لذلك على الفاعلين أن يستعملوا هامش حرياتهم بطريقة إستراتيجية في تفاعلاتهم مع الآخرين.

ينضبط الفرد حسب ما يفترض زملاؤه، ويؤول الدور الذي يختص به في حدود ضيقة ومحددة مسبقاً. في حين بينت الملاحظات أن الفرد الحر عادة ما ينحرف عما ينتظر منه، ومن هنا يظهر مفهوم المناورة و اللعب Jeu على أنه آلية ملموسة يهيكل الفاعلون بفضلها علاقاتهم السلطوية ويضبطون حرياتهم. وهذا ما يثبت أن المدبر يختار جملة من الإمكانيات ويتمتع بإستراتيجية عقلانية مدرجة في مناورة تستدعي الكشف عنها.¹

1*3*3*2 * الانتقال من الفاعل إلى النسق الملموس للفعل:

يؤدي ارتباط السلوكات الفردية إلى ردود النسق بحيث إن الأول ينطلق من الفاعل للكشف عن النسق الوحيد القادر على التفسير، بفضل ضغوطاته، في حين يهتم الثاني بجملة المظاهر غير العقلانية لسلوك الفاعل. يقوم المدبرون الأحرار والمستقلون نسبياً بإنشاء النسق ويقررون فيه، ضمن نموذج تفاعلي أكثر منه ترابطياً لضمان السير الحسن للتنظيم، وتسمى طريقة الهيكلة والبناء بالنسق الملموس للفعل أو النسق الفرعي الملموس للفعل الذي يرتكز على مبدئين هما:

✓ **نسق ضبط العلاقات**: هو شبكة العلاقات التي ينسجها الفاعلون المدبرون لحل المشاكل اليومية للتنظيم، بحيث عندما يحدث مشكل ما، فما المصلحة المعنية بالتدخل؟ وما الطريقة الرسمية المتبعة لحل ذلك المشكل؟ وما الصيغة المنتهجة؟.

✓ **تحالفات الفاعلين**: يسمح نسق العلاقات بالتقاء الفاعلين غير أن الاختلافات الموجودة بينهم تجعلهم يتعارضون، ومن ثم يتحالفون مع غيرهم دون التزام رسمي، ولا يعد هذا الالتزام نهائياً لاتسام التنظيم بالتعقيد والتقلب والتغيير، ولهذا يجد المدبر المساندة من طرف زملائه ويعي إلى أي مدى يمكن أن يعتمد

على تحالفهم في شروط معينة ولا يمكن له أن يتجاوزها. يُعدُّ نسق التحالفات ضرورياً لأن المؤسسة تواجه جملة من الشكوك تتطلب جهوداً كبيرة من الفاعلين لحلها. ويختلف نسق التحالفات عن نسق ضبط العلاقات باعتبار أن الأول مؤقت ويهتم بالأفعال الخاصة، أما الثاني فهو دائم ينظم علاقات قادرة ومنتظمة.

1-Yves NICOLAS: *Entretien avec Michel Crozier : le sociologue et le pouvoir* , In Les Sciences de la Société, N°38, Mai 1996, pp. 65-92.
نقلا عن: نفس المرجع السابق، ص589.

✓ **التغيير ظاهرة نسقية:** تميز E. Friedberg وM. Crozier بتصور للوقائع الاجتماعية حيث تناولا إشكالية التغيير الاجتماعي من الرؤية النسقية، كنتيجة لصيرورة اكتساب الأفعال - في إطار وضعية ملموسة من الأنماط العلائقية الجديدة - لأنماط جماعية متمثلة في الوضعيات الملموسة الجديدة باستعمال استراتيجية علاقات السلطة.

يوفر النسق الملموس للفعل إمكانية حصول المدبرين على أقل تعاون مع الحفاظ على استقلاليتهم وحريتهم ولذا طرح التساؤل الآتي: انطلاقاً من أي درجة وفي أي شروط تؤدي الضغوطات إلى إرغام نسق الفعل الموجود مثل الحلقة المفرغة وتستطيع إزالته؟ اعتمد M. Crozier على الردود النسقية كنتيجة لا يمكن تفاديها في بروز الطابع المصطنع والمبني لمناورات وأنماط الضبط، التي تكون وتحافظ على كل نسق الفعل ومن ثم تعدل كل مبادرة تغيير. وبمعنى أدق أن التغيير أصبح ظاهرة نسقية *Le changement est systémique* تماماً مثل القرار يمكن لنسق الفعل أن يتوقعه ويصممه و يعمل عليه.

1*3*4* المبدأ الثالث: الرهان او القضايا les enjeu:

و هي تلك الأهداف أو القضايا التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء استراتيجيته اتجاه الآخرين . و هي تتميز بالتغيير و التحول ، ذلك لأنه دوما يكون الفاعل إما في حالة ربح أو في حالة خسارة . و هنا تدخل مدى نجاح العقلانية في اختيار الوقت و الهدف و الإستراتيجية المناسبة.¹

2- الفاعل الاجتماعي و ماسسة علاقات العمل داخل الجامعة:

إن مشكلة كل مؤسسة - مهما كان نوع نشاطها - هي في تنظيم علاقة الإنسان بالمؤسسة أو علاقة الإنسان بالتقنية. و لهذا تبدو أن بناء علاقات عمل - للوهلة الأولى - هي في جوهرها مشكلة تعاون. فكل مؤسسة تستند إلى حد أدنى من التكامل لسلوك الأفراد أو الجماعات، أو بتعبير ميشال كروزيه M.Crozier - الذي يفضل مقولة الفاعلين بدل الأفراد والجماعات - وذلك لأكثر من سبب. لكونهم أفراد يطلب كل واحد منهم أهدافا متباينة وربما حتى متناقضة. فيصبح التعاون بين الفاعلين الذي تطلبه المؤسسة شرط من شروط بقائها وتكيفها، و الذي لن يتم إلا بإدماج العامل في مشروعها وبطلبه التكامل في الأهداف. وهذا المطلب الضروري لبقاء المؤسسة يمكنها تجسيده بشكلين:

إما بالإكراه *par la contrainte* أو بما يرتبط به من التلاعب *manipulation* و تأثير *influence* و/أو إيديولوجية. بتعبير آخر : بإخضاع مفروض أو مقبول من طرف الإرادات الفردية والمشاركين لإرادة و أهداف الكلّ أو المنظومة . و إما أن يتحقق المطلب بواسطة العقد و التعاقد أو المفاوضة والمساومة والتنازلات و المسالعات. و هذه المفاوضة والمساومة لبناء علاقات العمل لا تتم بشكل تلقائي و عفويّ أو طبيعيّ آلي. كما أنّ الشكل الذي تتخذه ليس هو الشكل الوحيد والأفضل و الضروري وإنما هو من بين الممكنات فحسب. إنّها تظهر كسيرورة صعبة التي من خلالها الفاعلون ينخرطون في لعبة لها إكراهاتها بحكم أن لها قواعد وضوابط و سياقتها الخاص - فهم لا يلعبون خارجها و إنما ينتجون سلوكياتهم واختياراتهم ضمنها و بداخلها - ويتعهدون احترامها مقابل ضمانات . ذلك أن كلّ طرف مهدّد بشكل مضاعف. فمن جهة ، بناء علاقات العمل يفترض الاعتراف بعلاقات السلطة والتبعية و قبول الإكراهات التي تترتب عنها مقابل ما في متناول الفاعلين من موارد يتصيدونه من المحيط. ومن جهة أخرى ، بناء علاقات العمل يقتضي ديناميكية كل طرف يمكن أن يكون عرضة لأضرار¹. فهذا التمثل لعلاقات العمل المبنية من خلال التعاقد والمساومة والحسابات و التنازلات والمسالعة التي يقتنصها الفاعلون وانتهاز الفرص المناسبة تنمّي ، عن أن تصور السلطة مفهوما محوريا ومركزيا للتنظيم . فلا الحاجات *les besoins* و لا التحفيزات *les motivations* يمكنها وحدها تفسير قيامها وتأسيسها. كما أن قبول هذا التصوّر كمفهوم محوريّ يشكّل ثورة صغيرة في عالم التمثلات للمؤسسة الحديثة بالنسبة للتسيير الاستراتيجي. وربما هذا الذي دفع Touraine.A إلى الدعوة إلى تحليل المؤسسة كمنشأة سياسية.

والمنازعة تفترض الاختلاف وسوء التفاهم أو الجهل في كيفية تطبيق ما هو مؤسس قانونيا فحسب. بتعبير آخر، يصبح نزاعا مفرغا من محتواها التصادمي وأكثر توقعا من ذي قبل. و من هنا نزاعا تحت المراقبة وقابلا للتحكم *control Under*. إذ يتخذ الصفة القانونية المقبولة و الرشيدة في وصفه وكيفية التعامل معه و في تسويته.

1- Michel CROIZIER et Erhard FRIEDBERG ,op.cit.,p145.

و من هنا، فعلاقات العمل تظهر على مستوى: المفاوضة مع المستأجر و غايتها وضع الحدود والشروط التي سيعمل من خلالها و بموجبها هؤلاء الفاعلين. كما يلاحظ أن التوظيف لعلاقات العمل في تنظيم المؤسسة يفترض بالضرورة شرطين:

الاعتراف بوجود مصالح متعارضة أو ذات تحكمها "استراتيجيات" بين الأطراف . فسياسة علاقات العمل أو المهنية تقوم على تصور دور الشركاء الاجتماعيين وتحديد حقل التفاوض *le champ négociation*

de والتشاور concertation، وتحديد للوسائل التي ستستخدم أو بتعبير آخر التي يمكن استخدام أي التي ستخذ صفة الشرعية و ما هو مشروع بحكم التفاوض .

هذا في حد ذاته يشكّل تجاوز ممارسة طويلة المدى لتنظيم يفترض أن المؤسسة هي مجموعة من الإرادات المتضامنة والمتعاونة و المتكاملة لا تشتغل إلا من أجل نجاعة أكبر. فنقدّم لنا صورة لجماعة من الناس، همّهم توحيد جهودهم، من أجل مجابهة عالم شديد الصعوبة و موسوم بالعدوانية، لا يعرف رحمة، و الانتصار عليه يقتضي تنسيق جهودهم و أهدافهم تنسيقاً مُحكماً. كما أن علاقات العمل تفترض تبين الاستراتيجيات على أنها ليست مرتبطة بطموحات شخصية فحسب، إذ أن الأفراد المؤلفين للمؤسسة مختلفين في تكوينهم و ليست لهم أهدافاً واحدة دائماً. فكل له رؤيته للوسائل الضرورية من أجل ضمان اشتغال الكل. هذه الرؤية يترتب عنها استراتيجيات ليست دائماً متطابقة بل متناقضة أحياناً أيضاً. فمأسسة النزاع في ظل الاستراتيجيات تجاوز لهذا النموذج للاستدلال المثالي - الذي قامت عليه المؤسسة التaylorية - الفوردية - واعتراف بأن واقع المؤسسة ليس مطابقاً له و لا يتوافق معه.

فكما أن مأسسة الاستراتيجيات بين الفاعلين تفترض الاعتراف بوجود مصالح متعارضة للشركاء الاجتماعيين من جهة، فإنّه من جهة أخرى، يعدّ الشرط الثاني لوجود علاقات العمل: أن تكون مفاوضاتهم تهدف تأسيس قواعد و ضوابط و وضع إجراءات و إنشاء آليات و استراتيجيات مختلفة، على حد تعبير "هنري مندراس" H.Mendras.: فالنظام الاجتماعي مؤسس على استراتيجيات [.....] فالاستراتيجيات موازية لعلاقات العمل و مؤسسة لها.¹

1- Mendras H: **Elément de sociologie**, Armand Collin, collection U, Paris, 1975, p216

نقلا عن مقال: <http://felssafa.over-blog.com/article-74378842.html>: الموارد البشرية وعلاقات العمل، موقع:

و بالتالي فإن علاقات العمل لا تبرز أهمية و خطورة الجانب الإنساني فحسب، بل بروز أهمية متنامية لمشاكل تنظيمية و في نمط تسيير المؤسسة و كيفية تصور العلاقات القائمة في هذا التسيير، لمعالجة مشكلات تنظيم العمل، بانتهاجها أو تبنيها سياسة تسيير مواتية لتلك التقلبات التي يشهدها المحيط الذي بات سريع التحول. هذا التصور الذي انتهى إليه أرباب العمل ثمثّل في البحث عن "علاقات إنسانية" أفضل، يستند على الاعتراف بالنزاع الاقتصادي و من هنا ضرورة المفاوضة وفتح الحوار و تجنب تجدر النزاع. يظهر ذلك خاصة في دراسات "الثن مايو" E.Mayo و مدرسته. إذ نمت حركة خاصة في الخمسينات، كان هدفها البحث عن "سليم صناعي" «une paix industrielle» من خلال معالجة أكثر عمقا والتي تهتم بعلاقات السلطة والاتصالات بين الأفراد والجماعات و مختلف المصالح les services و التكوين و شروط العمل... الخ.

كما لا ننسى ان نجاح الأمم و تقدمها بمدى تحقق منجزاتها الحضارية و العلمية و التقنية , ونحن اليوم أمام ثورة علمية و تقنية هائلة في كافة المجالات الحضارية , و من أجل اللحاق بركب تلك الأمم المتقدمة فإننا بحاجة ماسة إلى كوادر و أدمغة من الجنسين مؤهلة خلقياً و نفسياً و اجتماعياً و علمياً و ذهنياً و فكرياً و عملياً في شتى العلوم و الميادين المختلفة. ولم يعد خافياً ما للجامعات من دورٍ مهمٍ و أساسي في تنمية المجتمعات البشرية و تطويرها فهي التي تصنع

حاضرهما , وتخطط معالم مستقبلها بوصفها القاعدة الفكرية والفنية للمجتمعات البشرية , وعليه فإن التغييرات التنظيمية التي تواجه جامعات الألفية الثالثة تفرض على هذه الجامعات أن تكون أكثر استعداداً للاعتماد على الراغبين في التغيير الناجح¹.

والتعليم الجامعي هو أحد المراحل التعليمية المتميزة في المجتمع, كونه يؤدي رسالة خالدة , ويقع على عاتقه النهوض بالمجتمع لمواكبة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية؛ إذ يمتاز عالم اليوم بالتغير السريع والهائل في مجال المعرفة وكافة الميادين , حيث ينظر إلى التعليم الجامعي على أساس الدور الذي يؤدي إلى تقدم المجتمع ورقبه, بإعداد الكفاءات والطاقات البشرية المؤهلة والقادرة على تحمل المسؤولية مستقبلاً , وكذلك إعداد القيادات الفكرية والتربوية القادرة على الإبداع وتوجيه الطاقات المتاحة أفضل توجيه .

بالإضافة إلى أن الجامعة تعد مجتمعاً بشرياً تربوياً تظهر فيها أنواع متعددة من المواقف , وتنشط بداخلها صور مختلفة من التفاعل , وتتضح بين أفرادها أشكال متنوعة من العلاقات , وهي تهدف إلى تزويد طلابها بالمعلومات والخبرات والمهارات والقيم والاتجاهات التي تسهم في تشكيل الجوانب الأساسية في الشخصية².

1- السعود راتب , سلطان سوزان "سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية" , مجلة العلوم التربوية والنفسية , مجلد9 , عدد4 , 2008م , ص34.
2- راشد علي "الجامعة والتدريس الجامعي" , جدة, دار الشروق , ط1 , 1988م , ص13-14.

ويشير المفكرين كونوفسكي وبوف (konovsky & pugh ,1994) إلى أن هناك ثلاثة أنماط من السلوك يمكن أن تقود إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الفاعلية التنظيمية للبيئة الجامعية , وهي أن تقوم الجامعة باستقطاب الأفراد المؤهلين للعمل فيها , والاستمرار معها وأن يقوم الأفراد العاملون في الجامعة بالأدوار المنوطة بهم على أكمل وجه بالإضافة إلى أن يقوم هؤلاء الأفراد في الجامعة بأنشطة لا رسمية خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي تحددها اللوائح والأنظمة والقوانين .

ويعتمد المستقبل الدراسي للطالب الجامعي على درجة تكيفه وتوافقه الاجتماعي والثقافي مع البيئة الجامعية الجديدة التي ينتقل إليها للدراسة الجامعية , وباعتبار العملية التربوية اكتساب أسلوب الحياة وثقافة المجتمع الذي يتلقى فيه الطالب الجامعي تعليمه علاوةً على كونها اكتساب خبرات وتأهيلاً علمياً , وأكاديمياً , وفنياً , ولأن الإنسان كائنٌ اجتماعي ذو قدرة على التعامل مع مختلف الظروف والاستجابة لمستجدات الحياة فإن التكيف مع البيئة الجامعية يحتاج إلى عددٍ من المقومات الخاصة التي تجعل البيئة الجامعية بيئةً صالحةً للدراسة¹.

ويرى الأستاذ محمد عبد الرحمان عدس² أن توفير المناخ الجامعي الجيد يتطلب أمرين أساسيين هما:

أ - تحسين التحصيل العلمي عند الطلبة ؛ وذلك بتوفير بيئة جامعية مناسبة .

ب - توفير عامل الرضا لكل من في المؤسسة الجامعية.

كما ان قطاع التعليم عامةً , والتعليم العالي خاصةً بحاجة إلى إعادة نظر في أهدافه وبرامجه وهياكله الإدارية والتنظيمية؛ لكي يطور مهامه ووظائفه ويحسّن خدماته ومنتجاته, ويصل بها إلى مستوى عالٍ من الجودة والجاذبية. كما أن التحدي الراهن والمستقبلي المطروح على التعليم الجامعي والبيئة الجامعية , يتطلب قدرة غير مسبوقة في التعامل معه , وهذا يستوجب دراسة وضع أعضاء هيئة التدريس وإمكانية تطويرهم مهارياً ومعلوماتياً , ووضع

المناهج ومدى مناسبتها مع المعلومات الحديثة وحاجة سوق العمل , بالإضافة إلى وضع الطلاب , ومدى تفاعلهم مع التطور الحادث مهارةً ومعلوماتياً³. ومتطلبات مؤسسات التعليم العالي المحلية تتمثل في ضرورة تطوير الجوانب الأكاديمية والتنظيمية والمالية فيها , وهذا يستدعي تشخيص واقع مؤسسات التعليم العالي [الجزائري⁴] وتلمس الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لمواجهة ومنافسة مؤسسات التعليم العالي الأجنبية⁵.

1- القضاة محمد أمين : "درجة تكيف الطلبة العمانيين مع البيئة الثقافية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتحصيل وبعض المتغيرات الأخرى" , مجلة العلوم التربوية والنفسية , مجلد 8 , عدد 2 , 2007م , ص100.

2- عدس محمد عبد الرحيم : "الإستاذ الفاعل والتدريس الفعال" . عمان , دار الفكر , ط1 , 1996م , ص72.

3- مذني غازي عبيد "تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة" , ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي 1440هـ , الرياض , وزارة التخطيط , 2002م .

4- بالتصرف

5- السليمي عبد الرحمن سعد: "متطلبات مؤسسات التعليم العالي المحلية في ضوء الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية" , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة أم القرى , 1428هـ , ص2.

2*1*1* بعض مقومات التدريس في الجامعة:

2*1*1* أعضاء هيئة التدريس :

إن أعضاء هيئة التدريس يلعبون دوراً مهماً ومحورياً في عملية القيادة في مؤسسات التعليم , وحيث إن مركز التعلم هو المتعلم فأعضاء هيئة التدريس الناجحون هم الذين يفهمون هذه الحقيقة ويوجهون أداءهم نحو استثمار قدرات المتعلمين , وبقدر ما يحقق الطالب من نجاح يكون عضو هيئة التدريس , ويكون نجاح المعهد أو الكلية ويكون نجاح الجامعة , ويكون نجاح المجتمع ككل , وعلى الرغم من أعضاء هيئة التدريس قد يقومون بعمل مهم داخل قاعات الدراسة إلا أنهم يجب أن يكونوا أيضاً قادة على مستوى التحدي خارج القاعة الدراسية , وداخل الحرم الجامعي وفي كل الأمور المتعلقة بالتعليم العالي الجامعي¹.

وتعد التنمية لأعضاء هيئة التدريس بهدف تحسين الأداء مطلباً ملحاً لدى مؤسسات التعليم العالي التي تسعى إلى تجويد مخرجاتها بما يتناسب مع الاتجاهات التربوية الحديثة , خاصة أننا في عصر يتسم بالتغيير السريع , والتقدم العلمي والتقني , وانتشار الفضائيات , والتغير المعرفي ; مما يزيد من أهمية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات بهدف الارتقاء بأدائهم بما يتناسب مع الاتجاهات التربوية الحديثة² والجدير بالذكر أن التحسين المستمر للإمكانيات البشرية المؤهلة من هيئة أكاديمية لسد الاحتياج منهم نظراً لازدياد أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات , وتقليص عدد الطلبة بالنسبة للأستاذ الواحد , إذ أن تكس الطلبة في قاعات الدرس يعتبر في حد ذاته ضياعاً لجودة التعليم , ويعد من مقومات البيئة الجامعية التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى توفيرها³.

ويشير د. صالح⁴ إلى أن أعظم استثمار لأي منظمة هو الاستثمار في البشر ; إذ أنهم المكون الرئيسي في عمليات التطوير المستمر , ولذلك فإن التدريب مطلب مستمر لكافة العاملين على اختلاف مستوياتهم ومراتبهم في المنظمة إما لتعديل سلوكياتهم في العمل , أو لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة , أو لتدعيم مهارات ومعارف وقدرات عالية تؤدي إلى المساعدة في زيادة فرص الابتكار والاختراع وتحسين سبل العمل. وتأهيل أعضاء هيئة التدريس علمياً وتربوياً وتطوير خبراتهم العملية والأكاديمية , علاوة على استقطاب الكفاءة المؤهلة , والمحافظة على الكوادر المتميزة والحد من تسربها بمنحها مزايا تتناسب مع مكانتها العلمية يسهم بفعالية في زيادة كفاءة الأداء الجامعي.

- 1-الهاللي الشريبي الهاللي : "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالى" , مجلة كلية التربية بالمنصورة , عدد37, 1998,ص176 .
- 2- الحريشي منيرة , كعكي سهام : "تصور مقترح لوحدية التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التعليمية في كليات البنات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مفهوم إدارة الجودة" , مجلة العلوم التربوية والنفسية , جامعة البحرين , المجلد 8 , عدد 2 , 2007م ,ص120.
- 3- علي علي حسين : "فضية التحديث في التعليم العالى" , مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم العالى (رؤية لجامعة المستقبل), 1999,ص11.
- 4- صالح , نادية "إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال العام دراسة ميدانية" , مجلة النهضة الإدارية , القاهرة, 1995م ,ص43.

2*1*2*الطلبة:

ينبغي أن تكون سياسة الجامعات فيما يتعلق بقبول وإرشاد وتوجيه الطلاب والطالبات , ومتابعة تقدمهم الدراسي واضحة وإيجابية , وأهم المقومات التي يمكن التنويه إليها في هذا الصدد أن يكون للطلاب والطالبات ميول ورغبة في التخصص الذي ينتمون إليه , وأن تكون هناك خطة واضحة معدة من قبل متخصصين في الإرشاد والتوجيه , وأن يكون هناك نظامٌ شامل لحفظ المعلومات والبيانات المتعلقة بكل طالب¹ . ويضيف د.أبو سمرة وآخرون إلى أن الطالب الجامعي من حيث قبوله والتحاقه بالجامعة , وجودة تأهيله صحياً وعقلياً ونفسياً لتلقي البرامج التعليمية استكمالاً لما في جعبته خلال مسيرته التعليمية قبل التحاقه بالجامعة أمراً مهماً ؛ و أصبح اليوم يؤدي دوراً هاماً في إنجاح العملية التعليمية من خلال إعطائه الفرصة للتعبير عن رأيه في المناهج الدراسية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس , ومدى فاعلية التدريس .

2*1*3* إدارة الجامعة :

كلما زادت جودة الإدارة الجامعية من تخطيط , وتنظيم , وقيادة , وتوجيه للأداء استخدمت الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكلٍ أفضل , الأمر الذي من شأنه أن يحقق جودة عالية في البيئة الجامعية².

كما أن إدارة الجامعة ينبغي أن تعطي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الثقة في التصريح والإفصاح عن آرائهم حول كل ما يواجههم في داخل القاعات الدراسية , أو داخل الجامعة , لأن هذه الآراء الأفكار لها دورٌ كبيرٌ في تحقيق الجودة ؛ حيث أن الناس الذين يعانون من الخوف في محيط العمل لا يمكنهم التركيز لإعطاء أفضل ما عندهم³.

وما يمكن قوله أن إدارات الجامعات وقادتها تلعب دوراً مهماً في عملية التطوير , ولذا عليها ممارسة استراتيجيات التغيير المستمر, والاستعانة بالكفاءات الإدارية المتميزة ,والذين لديهم فكر وقدرة على الإبداع والتغيير, وتبني الاتجاهات الحديثة في قيادة العمل الجامعي وفي تحسين أنظمة الجامعة وفق خطط مدروسة ومعايير واضحة .

2*1*4* محتوى و جودة التعليم :

تعد المقررات الدراسية في التعليم الجامعي عاملاً مهماً من عوامل النجاح الذي تسعى إليه مؤسسات التعليم العالى, وعليه فلا بد وأن تبنى على عددٍ من المقومات, ومن تلك المقومات ما ذكره.

- أن يتم التخطيط للمقررات بطريقة متتابعة التسلسل , وأن يكون بناؤها وفقاً لمبادئ عامة يؤمن بها أعضاء هيئة التدريس .

- 1- البزاز حكمت "اتجاهات حديثة في إعداد المعلمين" , رسالة الخليج العربي, عدد28, 1989م ,ص209.
- 2- أبو سمرة محمود , زيدان غيف , العباسي عمر: "واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" , مجلة اتحاد الجامعات العربية , عدد 45 . 2005م ,ص173.
- 3- الحربي حياة: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية" , رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة أم القرى, 1422هـ ,ص47.

- أن يتم تصميم المقررات الدراسية من قبل أعضاء هيئة التدريس من المتخصصين والتربويين وفق الخطوط العامة التي ترسمها الهيئات العلمية والمنظمات المهنية.

- أن تشتمل المقررات على المهارات والمعارف الضرورية لتعليم الطلاب .
- ويضاف إلى ما سبق أن من مقومات البيئة الجامعية في المقررات الدراسية ما يلي :
- ضرورة مواكبة المناهج والمقررات الدراسية الاتجاهات العالمية المعاصرة .
- يراعى في تنظيم محتوى المقررات الدراسية التأكيد على مبدأ التعلم الذاتي . (وهو مبدأنظام ل.م.د).

2*1*5* المباني والتجهيزات :

تعد المباني والتجهيزات النموذجية من مقومات البيئة الجامعية المهمة لخلق المواقف التي تدعو إلى الاهتمام بالنظام والنظافة, وتجعل مجتمع الطلاب مجتمعاً يعيش حياة سعيدة منظمة كما تهيء الطالب نفسياً وتربوياً على استيعاب المناهج والمقررات الدراسية والأنشطة الجامعية على الوجه الأمثل¹. كما أن اتساع القاعات داخل المبنى الدراسي وعدم اكتظاظها بالطلبة , وجودة الإضاءة والتهوية واستيفائها للشروط العامة لسلامة مستخدميها , بالإضافة إلى وجود مختبرات ومعامل بمواصفات جيدة يعد من المقومات الجاذبة للبيئة الجامعية². وتعد التجهيزات عنصراً أساسياً لا غنى للعملية التعليمية الجيدة عنها , حيث يعتبر شرطاً أساسياً في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (معارف ومهارات) بشكل متكامل وفعال³.

2*1*6* التقنيات الحديثة :

تعد تقنية المعلومات ممثلة في الحاسب الآلي والإنترنت, مما يلحق بهما من وسائط متعددة, من أنجح الوسائل لتوفير بيئة جامعية ثرية وجاذبة⁴. كما أن استخدام التقنيات الحديثة والمحواسبة في التعليم الجامعي يوفر بيئة تعليمية غنية , ومتعددة المصادر , ويشجع على التواصل بين أطراف المنظومة التعليمية , ويسهم في نمذجة التعليم وتقديمه في صورة معيارية , كما يسهم في إعداد جيل من المتعلمين القادرين على التعامل مع التقنية , متسلحين بأحدث مهارات العصر .

1- الدليل عبد الرحمن: "الأبنية المدرسية دراسة تحليلية لمرافقها وأبعادها التربوية". التوثيق التربوي الرياض: مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي. عدد25، 1984م، ص36-37.
 2- أبو سمرة محمود , زيدان عفيف , العباسي عمر، مرجع سابق، ص 174.
 3- البكر محمد: "أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية". المجلة التربوية , جامعة الكويت , عدد60، 2001م، ص102.
 4- الموسى عبد الله , المبارك أحمد: "التعليم الإلكتروني الأسس والتطبيقات" ، مكتبة العبيكان , ط1، الرياض ، 2005م، ص111.

2*1*7* الجوانب المالية :

يعتبر التعليم الجامعي مكلف جداً خاصة إذا ما أخذ بتكنولوجيا التعليم الحديثة , فلا بد من البحث عن مصادر تمويلية تعين الجامعة على تسيير أمورها من ناحية , وأن تعمل على ترشيد الإنفاق المالي من ناحية أخرى¹. وتلعب الجوانب المالية والاقتصادية دوراً فاعلاً ومهماً في تهيئة البيئة الجامعية الجاذبة ؛ إذ عن طريقه تدعم متطلبات تلك البيئة من كفاءات بشرية ومبانٍ وحاجيات وتقنيات ، وكما قيل المال عصب الحياة ؛ لذا فلا يمكن أن تكون بيئة جامعية جاذبة دون توفر المادة ومساهمتها فيها والبحث عن مصادر تمويل لدعم المشاريع الجامعية ، ومن ثم الاستفادة من ريعها في تمويل مشاريع جديدة.

1- أبو سمرة محمود , زيدان عفيف , العباسي عمر، مرجع سابق، ص 174.

3- أخلاقيات العمل الوظيفي داخل الجامعة:

لا يتوقف أمر أخلاقيات العمل عند المدارس و الجامعات بل يأخذ الأمر بعدا اكبر في الحياة العملية سوا في القطاع العام أو القطاع الخاص .

وتلقى أخلاقيات العمل اهتماما كبيرا فنجد أكثر الجامعات تدرس مادة في أخلاقيات وقوانين العمل و الإدارة ,في حين نجد أن أخلاقيات العمل تجد جذورها بالفعل منذ الدراسة الابتدائية و ذلك بان ينشأ الطالب على الغش في الامتحانات أو نقل الواجبات هي عملية لا يصح أن يقوم بها الشخص السوي و يتم التعامل مع هذا الأمر بصرامة , و بذلك يعتاد الطالب على احترام حقوق الآخرين في ابسط الأشياء مثل الانتظار في الطابور و الالتزام بقواعد المرور , فهذه الأشياء البسيطة تؤخذ بجدية شديدة جدا و بالتالي يترعرع الطالب وهو يحترم فضيلة الصدق و العدل و الأمانة وأداء الواجب وهذه هي محاور أخلاقيات العمل .

3*1* أخلاقيات العمل ضرورة إدارية في الجامعة :

على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل فإن إدارة الجامعة لا بد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل. فقد تجد من الموظفين من هو مؤمنٌ بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكثر بها.

ولكن من مصلحة الجامعة أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور الجامعة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها

3*2* العلاقة بين الأساتذة والإدارة:

من الأمور المعلومة أن الثقة بين الأساتذة والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجيتهم. فالأستاذ الذي يعلم أن إدارة الجامعة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله.

ولكن عندما يشعر الأستاذ بأن إدارة الجامعة لا تقي بعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير مُحفّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام الرؤساء بالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع الأساتذة يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك.

3*3* العلاقة بين العاملين:

عندما يكون الصدق والتعاون الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل.¹

1- موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <http://www.hrdiscussion.com/hr7688.html> الساعة 4:31، 2009/29/11، إخلاقيات العمل الوظيفي

بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا.

في الحالة الأولى يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل بينما في الحالة الثانية فإن فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين. في الحالة الأولى تجد أن بيانات العمل دقيقة وصحيحة بينما في الحالة الثانية تجد أن كثيرا من البيانات خاطئة وكثيرا من التقارير مُضلّلة. في الحالة الأولى تجد الخبرة تنتقل من موظف لزميلة ولمرؤوسه وكذلك من جيل لجيل وبالتالي فإن العاملين دائما في حالة نمو وتطور وهو ما ينعكس على الجامعة.

بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يخفي معلوماته عن زميله وتجد الخبرة تُضيع بانتهاء خدمة موظف ما وعلينا البدء من جديد.

في الحالة الأولى تجد أن كل أستاذ أو موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الإضافية بينما في الحالة الثانية تجد أن كل أستاذ أو موظف يتجنب تحمل أي مسؤوليات إضافية. في الحالة الأولى تُقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالترحاب بينما في الحالة الثانية تُقابل بالشكوك و بالتساؤل عن الأهداف الخفية لصاحب المبادرة.

في الحالة الأولى يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين بينما في الحالة الثانية تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء ومهارات إيقاعهم في المشاكل هي الهدف الأسمى لكل عامل.

3*4* إرساء أخلاقيات العمل في الجامعة:

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة الجامعة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تُلزمهم بذلك كجزء من مُتطلبات العمل داخل الجامعة. فكما أوضحت فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء الجامعة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها.

لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف الجامعة لكي يلتزم به الجميع. في غياب ذلك فإن كل أستاذ أو موظف يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر.

كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات. لا بد أن يتم التعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات وفي التعامل بكل حزم.¹

1-المرجع نفسه.

الحرص على أخلاقيات العمل هو أمرٌ ضروري. مع الأسف فإن إهمالنا لأخلاقيات العمل يجعل العاملين لا يتعاونون في تطبيق برامج الجامعة و لا يتقنون في بعضهم والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضهم. أخلاقيات العمل ضرورة للتطور. لا بد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر بين موظفينا ومُديرينا وأساتذتنا حتى يتم إنجاح مخططات و برامج الجامعات الجزائرية.

ثانيا- واقع التعليم العالي في الجزائر:

1- المراحل التي مر بها التعليم العالي في الجزائر:

1*1*1 الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال:

1*1*1*1 مرحلة ما بعد الاستقلال 1962-1970: ورثت الجزائر عند فجر الاستقلال عن الاستعمار الفرنسي هياكل جامعية محدودة جدا وأغلبها غير صالح للدراسة، وكانت متمركزة في الجزائر العاصمة كجامعة الجزائر والمعهد الفلاحي بالحراش ، فلم تجد الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال أي قاعدة متينة للانطلاق العلمي على مستوى هيئة التدريس والمرافق والإداريين المتخصصين في شئون التسيير الجامعي.

واجهت هيئة التدريس هذه المعضلة وحملت على عاتقها مهمة التدريس والتسيير الإداري معا، لكنه كان بمثابة الحل الاضطراري المؤقت ، ولقد استطاعت الجامعة الجزائرية الاستمرار رغم نقص الإمكانيات المادية والبشرية بفضل التحاق بعض الجزائريين المقيمين بالخارج، وكذلك الاستعانة ببعض المدرسين من المدارس الثانوية بالإضافة إلى المتعاونين من البلدان الشقيقة والصديقة، حتى وصل عدد الأساتذة إلى 360 أستاذ جامعي بلغت نسبة الجزائريين منهم 40%¹.

بعد عدة سنوات من الاستقلال لم تتغير الجامعة الجزائرية يقول كولون " Coulon " حول هذه الفترة " : الجامعة الجزائرية في 1970 لا تزال تدور على ساحة باريس، فالسنة الأولى في كليات العلوم والآداب بها هي السنة التحضيرية في الجامعة الفرنسية المعروفة قبل 1966.

ولم تكن هناك وزارة خاصة بالتكوين العالي بل كانت إدارة الجامعة مديرية تابعة لوزارة التربية الوطنية، حتى سنة 1970 أين تم تأسيس وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

1*1*2*1 مرحلة 1971-1980 وتميزت بإصلاح التعليم العالي في سنة 1971.

في هذه المرحلة بدأت بؤادر الإصلاح الأولى حيث تم تقسيم الكليات إلى معاهد مختلفة تضم الدوائر المتجانسة، واعتماد نظام السداسيات المستقلة، وأجريت التعديلات التالية على مراحل الدراسة الجامعية:

✓ **مرحلة الليسانس:** وأصبح يطلق عليها مرحلة التدرج، وتدوم أربع سنوات، أما الوحدات السداسية فهي المقاييس الدراسية.

✓ **مرحلة الماجستير:** ويطلق عليها مرحلة ما بعد التدرج الأول، وتدوم سنتين على الأقل وتحتوي على جزئيين، الجزء الأول وهو مجموعة من المقاييس النظرية وتهتم بالتعمق في الدراسة المنهجية، أما الجزء الثاني فيتمثل في إنجاز بحث في صورة أطروحة.

✓ 3- البكر محمد: "أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية"، المجلة التربوية، جامعة الكويت، عدد 60، 2001م، ص 102.

✓ **مرحلة الدكتوراه:** وهي مرحلة ما بعد التدرج الثاني وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي، كما أدخلت الأشغال التطبيقية في البرامج التعليمية، إلى جانب التربصات الميدانية.

وطابقت هذه المرحلة مرحلة تطبيق المخطط الرباعي الأول (1970-1973) وهي مرحلة تفكير وإعادة النظر في محتوى التعليم الجامعي الموروث عن الاستعمار ومحاولة إصلاح شامل لهذا التعليم حتى ينسجم مع متطلبات التنمية الشاملة.

كما تضمنت أيضا مرحلة تطبيق المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) ويمكن القول أنه في هذه المرحلة انطلقت ثورة حقيقية في مجال التعليم العالي خاصة في مجال بناء وتشبيد الجامعات وتعريب التعليم العالي على وجه الخصوص العلوم الإنسانية إلا أنها عرفت تعطلا على مستوى تخصصات العلوم الطبيعية والتكنولوجيا.

1*1*3* مرحلة الخريطة الجامعية: تبدأ من سنة 1981 وتطابقت مع تنفيذ المخطط الخماسي الأول للتنمية في الجزائر (1980-1984) وامتدت حتى افاق سنة 2000 وتهدف إلى تخطيط التعليم العالي، معتمدة على احتياجات الاقتصادي الوطني بقطاعاته المختلفة وتحديد هذه الاحتياجات من أجل العمل على توفيرها وتعديل التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، كالتخصصات التكنولوجية، والحد من توجيه الطلبة إلى بعض التخصصات الأخرى كالحقوق والطب التي نجد فيها فائض من الطلبة فوق احتياجات الاقتصاد التنموي الوطني.

وأهم الإجراءات التي عرفتها هذه المرحلة ما يلي:

*وضع	القانون	التوجيهي	للتعليم	العالي	في	سبتمبر	1998؛
*قرار	بإعادة	تنظيم	الجامعة	في	شكل	كليات؛	
*إنشاء	سنة	جذوع	مشتركة	للحاصلين	على	شهادة	البكالوريا
*إنشاء	سنة	مراكز	جامعية	في كل من:	ورقلة،	الاغواط،	أم البواقي،
*إنشاء	جامعة	بومرداس	وتحويل	المراكز	الجامعية	لكل من	بسكرة،
						بجاية	ومستغانم
						إلى	جامعات.

وبحلول عام 1999 أصبح قطاع التعليم العالي يحصي 17 جامعة 13 مركزا جامعيًا و6 مدارس عليا للأساتذة 141 معهدا وطنيا للتعليم العالي 12 معهدا ومدرسة متخصصة. كما ظهرت بعد ذلك جامعات ومراكز جامعية أخرى وملاحق لجامعات، مما ساهم في تدعيم هيكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته.

1*1*4* مرحلة 2000 إلى يومنا هذا:

وتميزت بإدخال إصلاحات على نظام الدراسة الجامعية حيث استحدث نظام LMD

(ليسانس – ماستر – دكتوراه) الذي يمثل هيكلًا تعليميًا مستوحى مما هو سار في الدول الأنجوسكسونية، وأخذ هذا النظام مكانته في بلادنا تدريجيا ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005.

2-لمحة عن النظام الجامعي الجديد(ل م د) :

1*2* تعريف نظام ل م د:

ل م د تعني (ليسانس – ماستر – دكتوراه) هو هيكلة للتعليم العالي معممة في كل بلدان أوروبا، بدأ العمل بهذا النظام تدريجيا في بلادنا منذ سبتمبر 2004. (تطرق الى التعريف في تحديد المفاهيم الإجرائية).

2*2* أهداف نظام ل م د:
يهدف نظام ل م د إلى مايلي:

- ✓ تنظيم عروض التكوين على شكل مسالك متنوعة للطالب الذي يستفيد من المرافقة و التوجيه من قبل الأستاذ (الوصي).
- ✓ تحسین النوعية البيداغوجية، الإعلام، التوجيه و مرافقة الطالب.
- ✓ تطوير التمهين في الدراسات العليا
- ✓ تفضيل تعلم القدرات العرضية (التمكن من اللغات الحية، استعمال الإعلام الآلي و الانترنت)
- ✓ الاستفادة من المبادلات و معادلات الشهادات على المستوى الدولي.¹

أهداف ل م د	التنظيم الجديد للدراسات الجامعية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ يسمح بمقارنة و معادلة الشهادة عالميا ✓ تسهيل حركة الطلبة ✓ يمنح أحسن مقروئية للشهادات في سوق العمل 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اصلاح التعليم العالي ✓ الارتباط بثلاث أطوار: 1* ليسانس: البكالوريا+3 سنوات (ل+2ل+3ل) 2* الماستر: البكالوريا+ 5 سنوات (م+1م+2م) 3* الدكتوراه: البكالوريا + 8 سنوات
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تطوير المرافقة و التضامن للطالب من خلال الأستاذ المرافق أو المشرف ✓ الدراسة في مسارات مختلفة الأنظمة ✓ اعتماد التكوين على توظيف المشروع الخاص بالطالب ✓ عالمية الشهادة 	<ul style="list-style-type: none"> الأرصدة: مقياس عمل الطالب تتكون الشهادات من وحدات تعليمية، كل وحدة بقيمة أرصدة توافق أهمية الوحدة ✓ الوحدات القياسية مكتسبة و قابلة للتحويل من مسار لآخر ✓ التكوين منظم في سداسيات (السداسي) عدة وحدات تعليمية=30 وحدة قياسية

جدول يبين خصائص و أهداف التنظيم الجديد للدراسات الجامعية²

1- عبد الكريم حرز الله و كمال بداري: **نظام ل م د**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص25.
2- المركز الجامعي تبسة: **دليل ل م د 2008-2009**، مطبعة الثقة، بدون سنة، ص6.

يتم الحصول على الشهادات الوطنية لليسانس و الماستر بترصيد لعدد من الأرصدة.

أ – **الليسانس**: بعد الحصول على 180 رصيد، و ذلك بمعدل 30 رصيد لكل سداسي

ب – **الماستر** : بعد الحصول على 120 رصيد، و ذلك بمعدل 30 رصيد لكل سداسي بعد الليسانس.

ج – **الدكتوراه** : بعد ثلاث سنوات من البحث بعد الحصول على ماستر في البحث.

و هناك نوعين من **الليسانس**: الليسانس الأكاديمي و الذي يسمح بالتحضير للماستر و الليسانس المهني للتخصص في واحد من النخصصات المطلوبة في سوق العمل مما يسهل على الطالب عملية الدخول في عالم الشغل. و كذلك

الأمر بالنسبة للماستر فهناك أيضا نوعين من الماستر: ماستر مهني و يمنح للطالب الكفاءة للدخول في الحياة المهنية و ماستر أكاديمي يمكن الطالب من متابعة الدراسات نحو البحث و بالتالي إلى الدكتوراه.

***2*3* مبادئ نظام ل م د:**

***1*3*2* الترصيد capitalisation**

الترصيد هي الوسيلة التي تسمح بالاكْتساب و الحفاظ نهائيا على وحدات التعليم. يمكن الاكْتساب النهائي للمواد التي تحصل فيها الطالب على المعدل لوحدة تعليم الغير مكتسبة.

الأرصدة المتعلقة بوحدة التعليم أو المواد تعتبر اكتسابا نهائيا. إذن يمكن الاعتراف بأرصدها فيما بعد بجميع المؤسسات الجامعية¹.

***2*3*2* الحركة mobility**

تمكن الطالب أو الطالبة من:

- الانتقال من ميدان تكوين لآخر.

- التصديق على التعليم المتبع من مؤسسة لأخرى بالداخل أو بالخارج.

- التصديق على الخبرة المكتسبة من أجل الحصول على جزء أو كل الشهادة.²

***2*3*3* المقروئية lisibilité**

تسمح لسوق العمل بقراءة واضحة للشهادة و مقارنتها بسهولة بشهادات أخرى لنفس البلد أو لبلدان أخرى.³

بعد التعرف على نظام ل م د من حيث أهدافه و مبادئه فإن السؤال المطروح هنا هو كيف يستجيب نظام ل م د للتوجهات العالمية في التعليم العالي؟

1- عبد الكريم حرز الله و كمال بداري: مرجع سابق، ص 106.

2- مرجع نفسه، ص 113.

3- مرجع نفسه، ص 111.

3- نظام (ل م د) استجابة للتوجهات العالمية في التعليم العالي:

يهدف التطوير إلى تمكين النظام التعليمي من الاستجابة إلى متطلبات الحياة الجديدة، واستيعاب التطورات العلمية، والتكيف مع المستجدات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية، ومواجهة التحديات التي تقف عائقا أمام تطور الفرد والمجتمع وتذليل الصعوبات والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات.

وقد عرفت منظومة التعليم العالي في الجزائر تطورا كميًا لافتًا، وما تطور الشبكة الجامعية (60 مؤسسة جامعية موزعة على 41 ولاية) وتزايد تعداد الأساتذة (ما يزيد عن 29000 أستاذ) وتعدادات الطلبة (ما يقارب 902300 طالب من بينهم 43500 مسجل في الماجستير والدكتوراه)، وتخرج أكثر من مليون إطار منذ الاستقلال، إلا مؤشرات دالة على هذا التطور. وقد أدت هذه الظروف إلى جعل الجامعة الجزائرية في منأى عن التحولات العميقة التي تشهدها الجزائر على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية وكذا السياسية والثقافية.

3*1*مساعي تطبيق نظام ل.م.د.

في ظل الاختلالات المتعددة التي سجلت في منظومة التعليم العالي، فإن الإصلاح يرمي علاوة على تأكيد طابع المرفق العمومي للتعليم العالي، وتكريس ديمقراطية الالتحاق بالجامعة إلى التكفل بالمتطلبات الجديدة الآتية:

- ✓ ضمان تكوين نوعي من خلال الاستجابة للطلب الاجتماعي المشروع على التعليم العالي؛
- ✓ تحقيق تناغم حقيقي مع المحيط السوسيوقتصادي عبر تطوير كل التفاعلات ما بين الجامعة وعالم الشغل؛
- ✓ تطوير آليات التكيف المستمر مع تطورات المهن؛
- ✓ تدعيم المهمة الثقافية للجامعة من خلال ترقية القيم العالمية لاسيما منها تلك المتعلقة بالتسامح واحترام الغير في إطار قواعد أخلاقيات المهنة الجامعية وأدائها؛
- ✓ التفتح أكثر على التطورات العالمية خاصة تلك المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا؛
- ✓ تشجيع التبادل والتعاون الدوليين وتنويعهما؛
- ✓ إرساء أسس الحكامة الراشدة المبنية على المشاركة والتشاور؛
- ✓ إشراك الجامعة في التنمية المستدامة للبلاد؛
- ✓ تمكين الجامعة الجزائرية من أن تصبح من جديد قطبا للإشعاع الثقافي والعلمي على الأصعدة الوطنية والإقليمية والدولية¹

1-سمية زاحي، مرجع سابق.

إن نظام التعليم العالي، أصبح من الضرورة إصلاحه على نحو يجعله قادرا على إعداد الطلبة إعدادا ملائما يؤدي بهم إلى اكتساب المعرفة الوظيفية والمهارات الفكرية والعملية، والاتجاهات الإيجابية نحو العمل والمواطنة. مما يجعلهم مبادرين للعمل ومهتمين به، وقادرين على الإسهام الإيجابي في بناء المجتمع وتنميته. ومزودين بالقدرة على التفكير المنظم والمهارات الفكرية والعملية التي تمكنهم من التكيف مع متطلبات عصرهم، وتكفل لهم الولوج الفاعل في القرن الحادي والعشرين.

3*2* خصائص النظام الجامعي الجزائري المطلوب:

إن تطبيق نظام ل.م.د يندرج في قلب التحول والتطور الذي يعرفه نظام التعليم العالي الجزائري، الذي يجب أن يكون¹:

*كفو، يجمع بين الجودة والتنافسية؛

* عادل، يضمن مساواة الحظوظ؛

* مسير وفق أنماط تضمن الفعالية بنظرة مستقبلية، وفعالية مبنية على الأشكال الحديثة للحكم؛

* قادر على توجيه البحث العلمي والتكنولوجي نحو أكثر إبداعية وابتكارية لتوليد المعرفة، وقادر على توفير منتجات جديدة ذات قيمة مضافة ومنه تطوير العلاقة جامعة -مؤسسة؛

* مبدع لديناميكية تكوين المكونين والباحثين المؤهلين على مستوى عال، لتلبية الاحتياجات الكبيرة لتأطير عمليات التكوين والبحث خاصة في مراحل الماستر ومدارس الدكتوراه؛

* مزود بنظام تقييم داخلي وخارجي ضروري من أجل ضمان جودة التكوينات السارية.

ويضاف إلى كل هذه المتطلبات الجديدة البعد الدولي للتعليم العالي، والذي يبرز من خلال:

أ- التفتح والتنافسية اللتان أصبحتا ميزتان لأنظمة التعليم العالي، حيث تستأثر الأنظمة الأكثر نجاعة باستقطاب أفضل الكفاءات والاستفادة من خدماتها.

ب- نشوء فضاءات جامعية إقليمية ودولية تسهل حركية الطلبة والأساتذة والباحثين من مختلف الأقطار ومن ثم تشجيع التبادلات العلمية والتكنولوجية والثقافية على مستوى التعليم والبحث. فمن خلال انخراط الجامعة الجزائرية في هذه الفضاءات تتمكن من إرساء مصداقيتها على الصعيد الدولي، وأن تحقق أفضل استفادة من هذه التبادلات.

1-Djekoun, Abdelhamid: *Reforme LMD en Algérie : Etat des lieux et perspectives. Le Système LMD : entre implémentation et projection.* Actes du Colloque International, Alger 30 et 31 Mai 2007. p. 32

3*3*3 مكانة الطالب في نظام ل.م.د:

يسعى إصلاح التعليم العالي على الصعيد البيداغوجي في إرساء تنظيم تعليمي، من غاياته تمكين الطالب من:

* اكتساب المعارف وتعميقها وتنويعها في مجالات أساسية تتوافق مع المحيط الاجتماعي المهني. مع توسيع فرص التكوين من خلال إدماج وحدات تعليمية استكشافية وأخرى للثقافة العامة باعتبارها العناصر المكونة لمقاربة متداخلة التخصصات تتيح بصفقتها تلك معابر في مختلف المراحل المشكلة للمسالك التكوينية؛

* اكتساب مناهج عمل تنمي الحس النقدي وملكات التحليل والتركيب والقدرة على التكيف؛

* أن يكون الفاعل الأساسي في مسار تكوينه من خلال بيداغوجية نشطة مدعومة بفريق بيداغوجي طوال مساره الدراسي؛

* الاستفادة من توجيه ناجع وملائم يوفق بين رغباته واستعداداته قصد تحضيره الجيد، إما للحياة العملية عبر تعظيم فرص اندماجه المهني، أو لمتابعة الدراسة الجامعية¹.

تعليق ونقد:

بالرغم من الأهمية التي يتمتع بها نظام "ال م د" خاصة في الدول الأوروبية و المتقدمة لأنه يبقى يواجه صعوبات في الجزائر من بينها سوء فهمه سواء عند الأساتذة و الإدارات أو عند الطلبة ، وهذا ينجم عنه عدم التطبيق الصحيح له باعتباره نظام إصلاحى ، بالإضافة إلى سيطرة نظرة سلبية عنه في الجامعة الجزائرية ، ضف إلى ذلك عدة عيوب لهذا النظام من بينها :

*زيادة عدد الطلبة في القسم كذلك وجود ضغوط في برامجهم.

*عدم تطبيقه بشكل صحيح يؤدي بالطالب إلى الاستهتار بهذا النظام و أحيانا النفور منه .

*رغم العيوب لا يمكننا نكر أن لهذا النظام عدة مزايا من أهمها :انه نظام عالمي و يتماشى مع التطور الهائل في العالم ، وانه يسمح للطلاب بإكمال مساره التعليمي (ماستر ،دكتوراه)دون إجراء مسابقات.

*يتم ذلك وفق استراتيجيات مدروسة ومخطط لها من قبل الفاعلين إما تتماشى وفق أهداف النسق(الجامعة) أو تؤدي إلى عرقلة ما يطمح التنظيم بلوغه مستقبلا وهذا ما سوف تثبته الدراسة الميدانية في البحث.

خلاصة:

حسب المقاربة الإستراتيجية التي يتبناه هذا البحث المتواضع هو أنه لا يوجد أي ترشيد - مهما كان درجته - في توقع و ضبط سلوكيات الفاعلين.

من بين أهم المنافع التي يقدمها التحليل الاستراتيجي هي إمكانية تجزئة أكثر واقعية للمؤسسات، فبعد أن كانت عبارة عن تكتم مبهم من الوظائف أو الدوائر صارت مجموعة مدققة ومنظمة من الفرص التي تتضمن الأحكام الإستراتيجية، لدى تبدو المؤسسة من خلال التحليل الاستراتيجي مماثلة لكل الفاعلين الذين يبحثون عن أهداف متميزة ويطورون إستراتيجيتهم الخاصة الخاضعة لمعيقات وتغيرات البيئة، والتي ما إن تتغير حتى تجبر تلك الإستراتيجية على التغير، ومن ثم الحاجة إلى التعديل الدائم، وقد يقوم المسيرين بالاستنجااد بعدة تعديلات ذاتية داخلية أو خارجية يمكن أن تتجسد بفضل البنية الرسمية وغير الرسمية، مما يبين أن المهام الرئيسية للتسيير تتمثل في حسن سير النسق الديناميكي الذي يستدعي تبني اقتراب ملائم يحافظ على توازن بين المنظمة و البيئة الخارجية.

و من خلال هذه الدراسة أسعى إلى تبيان أهم الاستراتيجيات المتبناة من طرف أساتذة جامعة الدكتور مولاي الطاهر**قسم العلوم الاجتماعية و الإنسانية** نحو تطبيق نظام ل.م.د على اعتباره نظام حديث العهد وبالتالي ما يزال يطرح إشكاليات تتعلق بتطبيقه ومردوديته، وهذا ما سوف أقوم بتوضيحه في الفصل الميداني.

**الفصل الثاني: استراتيجيات الفاعلين ومدى مساهمتها للنظام
الجامعي الجديد (ل م د).**

تمهيد.

أولاً- إجراءات الدراسة.

1-مجالات الدراسة.

2-العينة وخصائصها.

ثانياً-تحليل النتائج.

ثالثاً-نتائج الدراسة.

1-نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

2-صعوبات الدراسة.

خلاصة.

تمهيد:

عرفت جامعة "الدكتور مولاي الطاهر" عبر تاريخها إصلاحات عديدة كان هدفها بناء جامعة ذات مقومات جزائرية تتلاءم وما يفرضه اقتصاد السوق والمتطلبات الجديدة التي يفرضها التقدم السريع للمعارف العلمية والتكنولوجية على مستوى الوطن.

وانطلاقاً من هذا المسعى فإن جامعة "الدكتور مولاي الطاهر" اعتمدت نظام تعليمي جديد يعرف بنظام (ل.م.د) بعدما طبق هذا النظام في الجامعات الوطنية الأخرى استجابة لدواعي تحسين نوعية التعليم العالي. وقد بدأ تطبيق نظام (ل.م.د) رسمياً في جامعتنا ابتداءً من الدخول الجامعي (2005/2004) فضلاً عن تخصصات النظام الكلاسيكي القائم.

إلا أن قطاع التعليم العالي في جامعة "الدكتور مولاي الطاهر" يعيش أزمة مزدوجة تتمثل في نسبة تزايد عدد الطلبة الكبير والنقص الفادح في الإمكانيات والهيئات القاعدية وأزمة التسيير، حيث نلاحظ عدم تطابق بين الجانب النظري الوارد في سياسة التعليم العالي والواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي، ولا زالت جامعتنا تعاني من ضغوطات و مشاكل بالرغم من أنها في هذه المرحلة بدأت بمحاولتها مسايرة مشروع الإصلاح الجامعي الجديد (ل.م.د).

وباعتبار أن الواقع دوماً يتحدث بلغة اجتماعية و اقتصادية و ثقافية معاشة، ولا يتحدث بلغة تعكس مستويات التجريد الجافة، فإنه كان لزاماً علي النزول إلى أرض الواقع لمحاولة ممارسة بعض الجوانب النظرية حول موضوعي، ولهذا كان النزول خاضع لظروف تتعلق بإمكانياتي المادية و المعرفية والزمنية... الخ.

وميدان بحثي هو "قسم العلوم الإنسانية و الاجتماعية" يضم فاعلين بمختلف الخصائص السوسولوجية، و وجود منطلق عمل خاص و مشترك بين هؤلاء الفاعلين، لدى سأحاول في هذا الفصل عرض الإجراءات المنهجية للدراسة وكذلك تحليل المقابلات و قراءتها على ضوء الفرضيات التي وضعتها.

أولاً-إجراءات الدراسة:

1-مجالات الدراسة:

1-1-المجال الجغرافي:

لقد أجريت الدراسة الميدانية بقسم العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بولاية سعيدة حيث مرة بعدة مراحل خلال نشأتها :

المرحلة الأولى:

بداية كانت عبارة عن مدرسة عليا للأساتذة و فيما بعد تم اقتراح مركز التكوين الإداري كمرفق عام حديث النشأة 1984 تابع لوزارة الداخلية يتوفر على هياكل بيداغوجية و اجتماعية ،ثم من خلال كل هذه المعطيات تم في سنة 1986 إنشاء المدرسة العليا للأساتذة للعلوم الأساسية (الرياضيات – الكيمياء – الفيزياء).

مع تحويل كافة الموارد البشرية و المادية التابعة لمركز التكوين الإداري لقطاع الجامعات

المرحلة الثانية من 1998 إلى 2008:

نتيجة تزايد عدد الطلبة و الأساتذة و مختلف الهياكل البيداغوجية و الاجتماعية تحولت المدرسة العليا للأساتذة إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 222/98 المؤرخ في 7 جويلية 1998 يضم خمس (5) معاهد وفق المرسوم التنفيذي رقم 299/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 الذي ينص على عدد المعاهد بالمركز الجامعي و هي كالتالي:

- معهد العلوم و التكنولوجيا (رياضيات – فيزياء – كيمياء – إعلام آلي – كيمياء صناعية – الكترو تقني – إلكترونيك – الاتصالات ل م د في العلوم و التقنيات – علوم المادة – رياضيات و إعلام آلي)
- معهد العلوم الطبيعية و الحياة (الري – الهندسة المدنية – البيولوجيا)
- معهد العلوم القانونية و الإدارية (علوم قانونية و إدارية – علوم سياسية و علاقات دولية)
- معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علو التسير (العلوم الاقتصادية – العلوم التجارية – إعلام آلي للتسيير)
- معهد الآداب و اللغات (اللغة و الأدب العربي – لغة فرنسية – لغة انجليزية)

المرحلة الثالثة 2008 إلى يومنا هذا:

خلال هذه الفترة تم ترقية المركز الجامعي إلى –سعيدة- إلى جامعة بعد توفره على الشروط البيداغوجية و الهياكل الاجتماعية المطلوبة وذلك يوم 12 أكتوبر بمناسبة إشراف رئيس الجمهورية على افتتاح السنة الجامعية 2009/2008 من مدينة تلمسان حيث أعلن علي ترقية سبعة (07) مراكز جامعية وهي:- سعيدة – أم البواقي – الجلفة – معسكر – تبسة – بشار – المدينة.

- بفضل هذه الترقية أصبحت الجامعة تضم أربع (04) كليات :
- كلية العلوم و التكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.
- كلية الحقوق و العلوم السياسية.
- كلية الأدب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية .

**** وتعود تسميتها نسبة الى الدكتور مولاي الطاهر المولود في 1925/11/25 بسعيدة وهي تقع في الشمال الغربي للولاية بحى النصر .**

1-2-المجال البشري:

لقد شملت الدراسة في قسم العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة مولاي الطاهر – سعيدة – أساتذة وإداريين و طلبة من مختلف المستويات.

***الأساتذة (مساعدين من صنف "أ" و "ب"، محاضرين، أساتذة التعليم العالي)**

***الطلبة (جميع السنوات من مختلف التخصصات " فلسفة، علوم تربوية، علم النفس، علم الاجتماع، تاريخ، اتصال)**

قمت بالاتصال بهم قبل إجراء المقابلات لأجل كسب ثقتهم حول مدى قبولهم و ارتياحهم للتعامل معي ، كذلك لأخذ ملاحظات و معلومات حول هذا النسق (الجامعة).

1-3-المجال الزمني للدراسة:

بدأت التفكير جديا في موضوع دراستي في أوائل السداسي الثاني من سنة 2012، واستمر العمل الأولي فيما يخص الجانب النظري إلى غاية شهر ديسمبر، حيث تم الاتصال رسميا بالمشرف الذي وافق على الموضوع و بدأت بالعمل على الجانب النظري في مرحلة ثانية، بحثت فيها عن المراجع الخاصة بالموضوع وكذلك رسم خطة أولية لبناء الجانب النظري، كل هذا في مدة زمنية فاقت الستة أشهر، أما فترة الدراسة الميدانية التي لا يمكن فصلها عن المرحلة الأولى نظرا لأنني عضوا فاعلا ومنتويا لميدان البحث لدى كان لدي اتصال دائم بالمبجوثين لجمع البيانات و تسجيل الملاحظات، كعمل استطلاعي مستمر، حيث كانت هذه المرحلة الأشد إثارة في البحث و دامت فترة جمع البيانات حوالي ثلاث أشهر كنت اجري فيها بين مقابلة و مقابلتين في اليوم، ولم تقل مدة إجراء المقابلة مع المبجوث عن ساعة (60 دقيقة)، و أطول مدة سجلت كانت حوالي ساعتين و بعد ذلك قمت بتفريغ البيانات لدراستها و قراءتها.

2-العينة و خصائصها:

2-1-المعاينة و حجم العينة:

العينة " هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي (.....) و وحدات العينة قد تكون أشخاصا كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدنا أو غير ذلك¹ "، وبعد استطلاعي للميدان أين قمت بحصر دراستي في قسم العلوم الاجتماعية و الإنسانية و من اجل التمثيل الجيد قمت بسحب عينة قصدية تتمثل في الأساتذة و الإداريين و الطلبة، وكان عدد المبجوثين في هذه العينة 20 مفردة من عدد إجمالي الفاعلين في القسم. و نوعية العينة المختارة، توفر لنا عناصر الانسجام من حيث الجنس و السن و طبيعة النشاط و حتى الوسائل و الأدوات المستعملة في ذلك.....الخ. كما أن هذه العينة تساعدنا أكثر على معالجة الظاهرة في جزئية تتمثل في قسم العلوم الاجتماعية وبالتالي نتفادى معضلة التعميم. ونحضر أرضية للبحث في الظاهرة في جزئيات أخرى أو إجراء مقارنات..الخ.

العينة الأولى:

العينة الأولى تتكون من أساتذة وإداريين .

تتكون من طلبة مع الحرص أن تكون هذه العينة تمثيلية من حيث التخصص لجميع الطلبة.

1-رشيد زرواتي: التدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2002ص49.

ثانيا- التحليل الكيفي للمقابلات:

بعد الحديث عن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية سأحاول تحليل المعطيات التي جمعتها عن طريق المقابلات والملاحظات ،لأجل فهم الاستراتيجيات المتبناة من قبل الفاعلين داخل القسم (قسم العلوم الاجتماعية و الإنسانية) في التعامل مع النظام الجامعي الجديد (ل.م.د).

I-الأساتذة الإداريين:

*- الإشكاليات و الرهانات المطروحة في القسم ومدى كفاءة وخبرة الفاعلين في مساهمة نظام ل م د:

1*الموازنة بين التسيير الإداري و العمل البيداغوجي:

في مجال التعليم الجامعي تعد الإدارة من المجالات الحديثة التي تطور مفهومها تطورا سريعا معتمداً في ذلك على تطور مفاهيم الإدارة في المجالات الأخرى المتعددة. وبالرغم من الاهتمام والجهود التي بذلت لتطوير التربية والتعليم إلا أن النظم الإدارية والتعليمية فيها ما برحت- وهي في بداية القرن الحادي والعشرين -تواجه تحديات تتمثل في تحسين جودة المخرجات التعليمية. وكان من أبرز الجوانب التي تستحق المراجعة النظم والأساليب الإدارية المتبعة فيها، إذ أن التطوير الإداري هو ركيزة أساسية لأي تطوير تعليمي وتربوي في المؤسسة الجامعية، وأن هذا التطوير لا يمكن أن يبدأ من غير تجديد إداري حديث.

لذلك أصبح تطوير الإدارة الجامعية أمرًا ضروريًا أسوة بما شهدته الإدارة في المجالات الأخرى من تطورات وتحديث من حيث اعتماد النظريات والأساليب والمفاهيم الحديثة، فأصبحت الحاجة ماسة إلى تطوير الإدارة الجامعية بما يمكنها من تسيير الأمور في العملية الإدارية والتعليمية.

ويعتبر الإداريون في الجامعة من العناصر الرئيسة والفاعلة فيها، مما يلقي عليهم مسؤولية كبيرة تتطلب امتلاكهم مهارات إدارية حديثة تؤهلهم لأداء رسالتهم ورسالة الجامعة وتتوافق مع النظام الجديد (ل.م.د).

و هذا ما صرح به احد الأساتذة الإداريين تخصص فلسفة بقوله: ” صحيح أن الموازنة بين التسيير الإداري و العمل البيداغوجي أمر صعب خاصة في ظل الظروف و التحديات الراهنة لكنني أحاول قدر المستطاع أن اهتم بكلا الجانبين لتحقيق أهداف و استراتيجيات الإدارة بصفة عامة و أهدافي بصفة خاصة ”..على حد قوله...و يضيف احد الأساتذة تخصص علم الاجتماع قائلاً: ” إن (العفن)-حسب قول المبحوث- الذي يصبر عليه رئيس القسم لا احد يصبر عليه و على تسييره لأن قسمنا تواجهه تحديات و صعوبات كثيرة يصعب على أي احد مواجهتها”. و يضيف مبحوث آخر: ”الخجل من رئيس القسم هو السبب الوحيد الذي يتركني أواصل عملي الإداري ...صراحة إن الظروف لا تسمح بممارسة المهام بالطريقة الصحيحة داخل القسم”

1-علاء حاكم محسن الناصر: إدارة الجودة الشاملة، نموذج في الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، 2010، ص 43.

لكن حسب رأي أساتذة آخرين أن إدارة القسم لديها نقص خبرة في التسيير وان أهدافها تتنافى مع أهداف تطبيق نظام (ل.م.د)-حسب رأيهم-، ولا تعرف كيف توازن بين التسيير الإداري و العمل البيداغوجي في القسم ويؤكد بقوله: ”لقد شاهدت ما حدث بنفسك مع الأساتذة الزائرين في المرة السابقة بحيث لم يجدوا غرفة للمبيت في النزل و لم يجدوا قاعات للتدريس، وهذا راجع كما قلت لك إلى نقص الخبرة على مستوى الإدارة بحيث في مرات عديدة لا تأخذ المسؤولية على عاتقها، حيث ان مسؤولية التسيير والعمل البيداغوجي يسيران بالتوازي في أي جامعة”. (أستاذ مساعد تخصص علم الاجتماع).

لهذا فالتحليل الاستراتيجي يتطلب منا تحديد الرهانات التي يقوم عليها أي تنظيم و تحديد الفاعلين الذين لهم نوع من السلطة و المسؤولية، فلو تكلمنا على الرهان الذي يقوم عليه نظام ل م د من الناحية النظرية لوجدناه يتمثل في النقاط التالية:

- ضمان تكوين نوعي.
- تمكين الطالب من بلوغ أعلى مستويات التأهيل التي تسمح بها قدراته.
- الاتصال الدائم والمستمر بين الجامعة و المحيط الخارجي.
- تقليص مدة التخرج لتوفير الفرص الاقتصادية للخريجين.

ولكن في المقابل وما هو موجود في القسم نجد أنواع من الفاعلين المسيرين وكل فاعل يختلف من حيث مدى مساهمته و دعمه لنظام ل م د، و الجداول التالية توضح، الموارد، الرهانات، الأوراق الراجعة، المعوقات وإستراتيجية كل فاعل مسير داخل القسم: (على المستوى العملي).

أ- العميد: عند مقابلي له تبين لي انه من الفاعلين المعرقلين لنجاح نظام ل م د داخل القسم وليس لديه أي خبرة من جانب هذا النظام والجدول التالي يوضح ذلك:

الموارد	الرهان	الأوراق الراجعة	المعوقات	الاستراتيجية
*الشهادة العلمية *السلطة *الشرعية	*الحفاظ على بيئة سليمة داخل القسم. *الحفاظ على منصب العمل فقط.	*لديه دعم من قبل بعض الأساتذة داخل القسم.	*نقص الخبرة و الكفاءة في مجال نظام ل م د. *وجود معارضين داخل القسم	*كسب المزيد من المؤيدين داخل القسم للحفاظ على منصب العمل فقط.

ب- نائب العميد: لديه إستراتيجية خاصة وخبرة -نوعا ما- في التعامل مع نظام ل م د.

الموارد	الرهان	الأوراق الرابحة	المعوقات	الإستراتيجية
*الشهادة العلمية. *الخبرة الإدارية.	*يحاول مسايرة نظام (ل م د) داخل القسم لإنجاح مشاريعه.	*نقص الأساتذة في التخصص. *خبرة التنسيق مع أساتذة من جامعات أخرى	*عدد الطلبة الكبير في التخصص	*توسيع علاقات العمل داخل القسم وخارجه لتحقيق الأهداف.

ج- رئيس القسم: المسير الذي يحمل على عاتقه معظم المهام الإدارية داخل القسم كما انه يحاول مسايرة نظام ل م د وتحقيق الأهداف العامة والخاصة .

الموارد	الرهان	الأوراق الرابحة	المعوقات	الإستراتيجية
*الشهادة العلمية	*ضمان السير الحسن في العمل وجودة الخدمة داخل القسم. *يحاول مسايرة نظام (ل م د) داخل القسم لإنجاح مشاريعه.	*الولاء من طرف بعض الأساتذة. *عدم وجود منافس داخل القسم نظرا لسوء الأوضاع ونقص الموارد	*ليس لديه خبرة كافية في مجال نظام ل م د.	*تسيير المشاريع وتحقيق الأهداف بما فيها الأهداف الخاصة.

ويمكن القول ان محصلة مختلف الاستراتيجيات التي يمارسها الفاعلون سواء كانت داعمة لنظام ل م د او تسيير ضده، وهي ليست بالضرورة خاضعة للرسمية و التنظيم الرسمي، وإنما هي تلك الألعاب المنظمة و المرتبة بين الفاعلين في علاقاتهم التبادلية التي تظهر فيها المصلحة و التنافر و الصراع....فكل فاعل من هؤلاء يقوم برسم علاقات تفضيلية تساهم كلها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة ضبط نسقي Régulation de système وكل فاعل منهم هو فاعل اجتماعي واستراتيجي يعتمد على رهاناته الخاصة ويملك نسبة من السلطة من اجل الوصول إلى أهدافه و الجدول التالي يوضح ذلك:

مختلف الرهانات	الحالة الأولى	الحالة الثانية
الأطراف الفاعلة	الفئة المسيطرة أو القيادية (الأولى)	الفئة المسيطر عليها أو المقادة (الثانية)
	تريد مراقبة الفعل الجماعي للفاعلين من أجل مصالحها فقط (مسيطرة)	تريد مراقبة الفعل الجماعي للفاعلين من أجل مصالحها (فئة مسيطرة)
	تريد الدفاع عن مصالحها ضد تعسف الفئة المسيطرة والتخفيف من العوائق التي تفرضا عليها القواعد التنظيمية قدر الامكان (الفئة المسيطر عليها)	تريد وضع تصور جديد للقواعد التنظيمية و للعقنة المسيطرة عبر استراتيجيات معينة واستخدام هوامش الحرية للإفلات (فئة رافضة)

❖ في الحالة الأولى:

* نجد أن المنظمة تضم فاعلين اجتماعيين الفئة الأولى مسيطرة والثانية مسيطر عليها تسعى كل منها إلى تحقيق مصالحها الذاتية.

- * المنظمة تكون مهتمة أكثر بوضعها الداخلي والقواعد القانونية هي التي تحكم المستويات الهرمية وتحدد المهام والأدوار.
- * في هذا النسق المغلق والبيروقراطي إن الرهان ينحصر فقط في الدفاع عن المصالح المتضاربة انطلاقاً من وضعيات الترتيب الاجتماعي.
- * تكون مقاومة التغيير شديدة من الطرفين إن كان ذلك لا يخدم مصالحهم أو على الأقل من طرف الفئة التي ترى نفسها متضررة لأنها تحمل مشروع مصالح شخصي.

❖ في الحالة الثانية:

هذه الحالة تختلف عن الحالة السابقة في ميزة أساسية وهي أن الفئة المسيطرة تبقى تدافع عن مصالحها بخلاف الفئة الثانية تصبح تحمل تصور جديد للقواعد و عقلنة جديدة، و تصبح هذه الفئة تشكل قوة معارضة داخل التنظيم إذ كما نلاحظ أن هذه الفئة لا تطالب بتغيير القوانين التعسفية التي تقف ضد مصالحها فحسب بل تريد تغيير التصور كله لأنها ترى أنه لا يخدم أهدافها أيضاً وتتبنى استراتيجيات و تستغل هوامش الحرية للإفلات من تطبيق القوانين التنظيمية الرسمية و الإفلات من الفئة المسيطرة واكتساب نوع من السلطة داخل التنظيم.

2-الخبرة الإدارية:

*يقصد بالخبرة مجموع المعارف و المهارات النظرية و العملية التي اكتسبها الفرد في أثناء ممارسة مهامه طوال حياته المهنية، وتقاس الخبرة بعدد سنوات العمل و بفعالية الأداء.

*وهي كذلك مجموع المعلومات التي اكتسبها الفرد في ميدان ما بحيث تكسبه مهارة في الأداء و سرعة في التنفيذ.لكن ما نلاحظه في أي جامعة عبر الوطن بصفة عامة و في جامعتنا بصفة خاصة أننا نعيش نوعاً من التناقض من حيث العقلية المسيرة و الأنظمة المفروضة منها هذا النظام (ل.م.د)الذي نحاول فهمه و فهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل الفاعلين لمسايرته بحيث نجد مسيرين و أساتذة من لهم خبرات إدارية و تدريسية مكتسبة من النظام الكلاسيكي حيث تمثل الإستراتيجية المسؤولة الأساسية لمسير المؤسسة وتشكل في كل الحالات جوهر الخبرة وأداة التوجيه وتنسيق الفعل لزملائه، وهذا ما يؤكد أن الإستراتيجية فن قبل أن تكون علماً. وهذا ما أشار إليه احد المبحوثين من الأساتذة عند سؤاله له عن خبرته الإدارية في ظل هذا النظام فكانت إجابته على النحو التالي: "أصارك أن معظمنا لديه نقص خبرة في التعامل مع هذا النظام و في كيفية تسييره للإدارة داخل القسم، أحدثك عن نفسي مثلاً وجدت نفسي في الإدارة و التدريس بشهادتي بحيث أفتح مشاريع باسمي و أطرح تسيير هذه المشاريع، فمعظمنا يعمل باجتهادات خاصة في هذا النظام (ل.م.د)..". في هذه الحالة ربما نلمس إستراتيجية من نوع خاص متبناة من قبل هذا الفاعل تتمثل في المصلحة الخاصة أو ما يسميه م. كروزيه في إحدى مسلمات التحليل الاستراتيجي "باختيار الأهداف"، [...]. فكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هذا فإنه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه وتحقيق أهدافه¹.

فلو رجعنا لقول المبحوث: "معظمنا لديه نقص خبرة في التعامل مع نظام ل م د" ومع ذلك تجده في منصبه ويزاول مهامه رغم سوء الظروف لان ذلك يعطيه دور وسلطة داخل القسم، لان الدور -حسب كروزيه- في هذه الحالة يتحدد تبعاً لهدف الفاعل، فرئيس القسم مثلاً يمارس الوظيفة ليس وفق السلطة بل يستعمل السلطة كنقطة ارتكاز للوصول إلى هدف شخصي وفق إستراتيجية.

1-ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 ص62.

*تقاس المردودية وفقا لمعايير محددة منها:

أولا: احترام توقيت الأعمال البيداغوجية الموكلة إلي الأستاذ ، وهي مقسمة كالتالي: التأخر ، التغيب ، التغيب في الامتحان.

ثانيا: احترام أجال انجاز البرنامج، مقسمة كالتالي: نقطة على البداية والنهاية.

ثالثا: المشاركة العملية في أعمال الهيئات البيداغوجية، مقسمة كالتالي: اللجان البيداغوجية ، اللجنة البيداغوجية للمقياس ، المداولات ، التعاون مع هيئات الكليات.

رابعاً: المشاركة الفعالة في نشاطات تقييم الطلبة:

خامسا: استعمال التكنولوجيات الحديثة في النشاطات العلمية والبحث¹.

لكن حسب المقابلات التي أجريتها مع الإدارة و الأساتذة أكدت انه عند قياس المردودية لا تأخذ هذه المعايير بعين الاعتبار وهذا ما أشار إليه رئيس القسم بقوله: **أن المردودية متعلقة بالغياب فقط و ليس وفق ما ذكر سابقا..**” و يضيف قائلا: **”حتى الغياب نجد فيه مشاكل أحيانا ، بحيث مرات أحس نفسي أنني لست في الجامعة بل في (لامارين)..حسب قول المبحوث..، هناك أساتذة يتغيرون بدون مبرر و عندما تريد أن تخصص له من أجره يبدأ بالحلف (والله كنت مريض...والله كان عندي صوالح)..صراحة مرات تحس بالمستوى ينخفض مع بعض الأساتذة و لا تحس أنك في إدارة جامعية أبدا...”**

*كما أن المجلس العلمي يطلب من كل أستاذ تقديم **”مقرر علمي”** في آخر كل سنة ، لكن إذا رجعنا للواقع لا نجد أي مقرر يقدم من طرف الأساتذة و هذا ما عبر عنه احد الأساتذة (تخصص علم الاجتماع) بقوله: **الأستاذ له أريحية من هذا الجانب لأنه لا توجد مراقبة في الجامعة و بالتالي جميع الأساتذة لهم نفس التقييم في حساب المردودية.....هناك نوعين من الأساتذة في الجامعة، أساتذة ينافسون على الإنتاج العلمي وبالتالي لهم مردودية عالية، و نوع آخر من الأساتذة ليس لهم أي إنتاج علمي يذكر(بحيث أن نظام ل.م.د. يتطلب أن يكون الأستاذ دائم البحث).....ولكن في حساب المردودية تكون لهم نفس النقاط.....”**

من المفروض أن الأستاذ الجامعي ناضج بما فيه الكفاية وعليه أن يراعي أخلاقيات مهنته، و لا يحتاج للتقويم، وإذا وجب هذا التقويم فمن الأحسن الاعتماد على التقويم الذاتي فترقيته يجب أن ترتبط بالتقرير المقدم حول تقديراته لنشاطه التعليمي، و تفانيه في النوعية البيداغوجية والطريقة التي يستجيب طلبته نحو تدريسه، ومع هذا يبقى التقرير غير موضوعي.

1-موقع منتديات الجلفة لكل الجزائريين والعرب: **منحة المردودية للأستاذ الجامعي**، 2011/12/31 ، الساعة 08:23،
[http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=824185]

في قضية المردودية قد تكون الأهداف الرسمية محل تضارب ونزاع لإستراتيجيتين مختلفتين بين المسير والأساتذة ، فالمسيرين يريدون وضع أهداف تضمن مردودية كبيرة تتماشى مع نظام ل م د والأساتذة يريدون وضع أهداف تتناسب مع استراتيجياتهم، لأن كل واحد من هذه الأطراف ينطلق من الموارد التي هي بحوزته ومن العوائق التي تجابهه في اختيار سلوكه الإستراتيجي من جهة ومن جهة ثانية يمكن لكل فرد داخل المنظمة وانطلاقا من درجة الاستقلالية التي يتمتع بها أن يرسم لنفسه أهدافا خاصة يمكن أن تتعارض مع الأهداف التنظيمية الرسمية للمنظمة هذا ما يخلق تنوع وتشتت في الأهداف التنظيمية مما يفرض على النسق التنظيمي والتسييري أو الهيئة المديرة أن

تجدد الحلول للحفاظ على أدنى مستوى من الانسجام والاندماج بين الأهداف الكلية (إنجاح نظام ل م د) والأهداف الجزئية (تسيير المشاريع وإنجاحها).

بالإضافة إلى ذلك فإن بعض الأساتذة أحيانا يستغل سوء ظروف داخل القسم كأوراق لعب رابحة كما سماها ميشال كروزيه في تحليله للمؤسسة، حيث يستعين بها الأستاذ لتبرير سلوكه أمام الإدارة، فمثلا أستاذ يتغيب ولما تطلب منه إدارة القسم التعويض فيما بعد يجد نقص القاعات مبررا للتنصل من مهامه بالإضافة إلى الأوراق الأخرى التي يستعملها الأستاذ نجد كثرة عدد الطلبة ونقص الأساتذة في جميع التخصصات داخل القسم، وهذا ما يجعل الإدارة تتنازل في بعض الأحيان عن سلطتها وتضطر للتسامح والتساهل مع الأستاذ.

4-توزيع ساعات العمل بين الأساتذة:

يتعين على الأستاذ إعطاء تدريس نوعي ومحث مرتبط بتطورات العلم والمعارف والتكنولوجيا والطرق البيداغوجية والتعليمية مطابقا للمقاييس الأدبية والمهنية و القيام بنشاطات البحث التكويني لتنمية كفاءاتهم وقدراتهم.

كما يتعين على الأساتذة الباحثين الجامعيين ضمان خدمة التدريس وفقا للحجم الساعي السنوي المحدد ب : 192 ساعة من الدروس ويقابل هذا الحجم الساعي : 288 ساعة من الأعمال الموجهة أو : 384 ساعة من الأعمال التطبيقية طبقا للمعادلة الآتية:

ساعة (1) من الدروس تعادل ساعة و نصف (1سا.30د) من الأعمال الموجهة و ساعتين (2) من الأعمال التطبيقية، بحيث يتفرغ الأستاذ للبحث العلمي و البيداغوجي على مدى الأسبوع¹ لكن ما نلاحظه في القسم المدروس أن هناك أساتذة يتقانون في عملهم وتجدهم على مدى الأسبوع في الجامعة أما البعض الآخر منهم فيعبر

عنه رئيس القسم بقوله: ”في كثير من الأوقات تأتيني شكاوى حول ساعات العمل وتوقيتها و ساعات الحراسة وتوقيت التدريس الغير مناسب.... لأنه يصادف أوقات الصلاة....” ويضيف نفس المبحوث: ”هناك بعض الأساتذة يدرسون يوم و نصف فقط ويذهبون إلى بلدانه بينما نظام (ل.م.د) يتطلب من الأستاذ الحضور الدائم للجامعة، لكنك تجد أستاذ تاجر ،أستاذ مربى مواشي ،أستاذ له ارتباطات أخرى مثل العمل في الإدارة و غير متفرغ للعمل البيداغوجي...وأما البعض الآخر من الأساتذة فتجده يكتفي بالتدريس فقط لا ينتمي إلى مخبر ،لا يشارك في أي ملتقى ، لا يؤطر،لذلك له وقت محدد في الجامعة وكل هذا يتناقض مع أهداف الجامعة عامة و نظام (ل.م.د) خاصة”

لا يمكن أن يتحقق التماهي(الولاء للتنظيم) والاندماج في القسم إلا إذا كان الأستاذ على قناعة بأن العمل يشكل في حد ذاته قيمة، أي أن العمل شيء جيد كما لاحظ ذلك فيبر Weber عند الأفراد الذين يدينون بالديانة البروتستانتية Protestants في عصره.

وفي هذا الجانب يوضح لنا التحليل الاستراتيجي سلوك الفاعل داخل التنظيم بقوله لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم، فلكل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتماً مع أهداف التنظيم.

5-مسايرة نظام (ل.م.د) من طرف الفاعلين:

ما هو ملاحظ في قسمنا هو أن كل الأساتذة هم خريجي النظام الكلاسيكي ويدرسون طلبة (ل.م.د) بحيث يوضح احد الأساتذة الإداريين هذا الجانب بقوله : ”غياب القوانين العملية التي تدعم التكوين في ظل هذا النظام ،التراخي و الكسل من بعض الأساتذة و عدم البحث عن الجديد وتقديمه للطلاب بحيث تجد بعض الأساتذة الذين درسوا في الثانويات سابقا ما زالوا يتعاملون مع الطلبة باستراتيجية متخلفة لا تساير نظام (ل.م.د)....مثلا يأتيك أستاذ ويقول: أريد خريطة لتدريس الطلبة...في نظرك، هل هذا الأستاذ إستراتيجيته وتفكيره يساير نظام (ل.م.د)؟؟! ”

1-عبد العزيز بلخادم :القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الجامعي،الجريدة الرسمية،العدد 28،23 ربيع الثاني 1429هـ، 4ماي 2008 ،الجزائر،ص20.

يضيف مبحوث آخر :”في هذا الجانب أحيانا تجد الطالب أحسن من أستاذه ،فعندما كنت أدرس في العلوم السياسية قامت طالبة بإجراء بحث عن دولة (لاوس) بإمكانياتها الخاصة (جهاز كمبيوتر محمول ،جهاز عرض البيانات).... المهم كان البحث في القمة فهنا دعني أوضح لك أمر آخر وهو أن الأستاذ ليس وحده مصدر السلطة (سلطة المعلومات) فالطالب أحيانا يكون له رصيد معرفي أفضل من الأستاذ و بالتالي تكون له إستراتيجية تساير نظام (ل.م.د) أفضل من أستاذه ”

*وقد وضح M.Crozier و E. Friedberg كيف أن السلطة تمتد من مناورة متقنة إلى إستراتيجية الاتصال أو احتكار المعلومات، التي لا تقتصر على الضغط والقوة فقط بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن وجهة نظر والإلحاح عليها¹.

6-الأستاذ الوصي ودوره في متابعة الطلبة:

يعد الإشراف مهمة متابعة ومرافقة دائمة للطلاب بهدف تمكينه من الاندماج في الحياة الجامعية و تسهيل حصوله على المعلومات حول عالم الشغل¹،ومن مهام الأستاذ الوصي :

*الجانب الإداري و الإعلامي:الاستقبال التوجيه الوسطة.
*الجانب البيداغوجي:المرافقة في التعلم وتنظيم العمل الشخصي للطلاب ومساعدته في بناء مساره التكويني.

- * **الجانب المنهجي:** تلقين مناهج العمل الجامعي ، بصفة فردية وجماعية.
- * **الجانب التقني:** التوجيه في استعمال الأدوات و الدعائم البيداغوجية .
- * **الجانب النفسي:** تحفيز الطالب وحثه على متابعة مساره التكويني.
- * **الجانب المهني:** مساعدة الطالب على إعداد مشروعه المهني¹.

❖ ينظم الإشراف من قبل المؤسسة الجامعية لفائدة طلبة السنة الأولى .

كحوصلة لخطاب المبحوثين فان الظروف في القسم المدروس لا تلائم عمل الأستاذ الوصي (نقص الأساتذة، نقص القاعات، العدد الكبير للطلبة....) وهذا ما عبر عنه احد المبحوثين (أستاذ إداري): ” حسب علمي يوجد حوالي 50 أستاذ و حوالي 580 طالب في السنة الأولى فإذا قمنا بتقسيم عدد الطلبة على عدد الأساتذة نجد إشراف كل أستاذ لوحده على حوالي 12 طالب ، إضافة إلى عدم توفر الإمكانيات والوقت، إلى جانب كل ذلك عدم رغبة الطالب في ذلك ،قل لي من فضلك هل يستطيع الأستاذ الوصي القيام بهذه المهمة في ظل هذه الظروف وتحت هذا الكم الهائل من الطلبة؟؟؟؟...ولكن مع ذلك نحاول التأقلم مع هذه الظروف ومسايرة قوانين هذا النظام (تحقيق الأهداف المرجوة و لو نسبيا) وذلك من خلال خلق آليات أخرى للتعامل مع الطلبة و توجيههم مثل الأعمال التطبيقية من بحوث ودراسات يقدمها الطالب، إضافة إلى التزام الأستاذ في كل حصة أعمال موجهة بمراقبة الطلبة وتقييمهم المستمر التراسل عبر الاميلات وتقديم النصح والتوجيه لهم”

1-Michel CROIZIER et Erhard FRIEDBERG: op.cit, p18.

2-احمد اويحي: المرسوم التنفيذي رقم 09-03 المؤرخ في 3 يناير 2009 ، يوضح مهمة الاشراف ويحدد كيفية تنفيذها، الجريدة الرسمية، العدد 09، 01 محرم 1430 هـ، 6 يناير 2009 ، الجزائر، ص27.

وهذا ما أشار إليه م.كروزيه في كتابه **الفاعل و النسق: يعتمد نسق الفعل الملموس على فكرة شبكة العلاقات** ويسير وفق نموذج خاص يسمح للمدبرين بحل المشاكل الملموسة التي يواجهها التنظيم حسب العلاقات المعتادة، التي يتم نسجها والمحافظة عليها وفق منافع الأفراد وضغوطات المحيط، ومن ثم بالحلول التي يقترحها المدبرون[.....] التغيير الناجح هو نتاج سيرورة جماعية يتم من خلالها خلق وتحريك الموارد، والقدرات الضرورية للأعضاء، قصد بناء مناورات جديدة تتمتع بحرية التطبيق دون قيود.

7-ضمان النوعية و الجودة في تكوين الطلبة وفق نظام (ل.م.د):

أن التحديات العلمية والتقنية والاقتصادية والمطالب الاجتماعية الملحة ما فتئت تنادي بوجوب تحديث التعليم العالي ومراجعة أهدافه ووسائله، الأمر الذي دعا القائمين على شؤون التعليم بالعمل على تلبية هذه المطالب، وأصبحت جودة التعليم العالي وإدارة العملية التعليمية هدفاً أساسياً.

ومع كل المحاولات الرامية إلى التجديد الإداري في الجامعات، فان النظم الإدارية والتعليمية فيها مازالت تعاني من المشكلات وأصبح الكثير من الخريجين في الجامعات غير قادرين على مواجهة متطلبات العصر الحديثة وعلى تحمل المسؤولية في المجتمع. وكان لابد من تطوير التعليم وتجويده من خبراء ومتخصصين ومدربين على تطبيق طرائق إدارية حديثة¹ وجديدة تعمل على وضع استراتيجيات تحسين جودة التعليم وضمان تكوين نوعي للطلاب يتماشى مع متطلبات و أهداف نظام (ل.م.د).وعبر الأساتذة الإداريين عن هذا :

”التسيير متخلف ولا يجاري نظام (ل.م.د)”

”ضمان الجودة في (ل.م.د) وتخريج طالب متمكن لا يرجع إلى التسيير الإداري أو النقائص الأخرى، بل المشكل متعلق بالنظام السياسي (السلطة) في حد ذاته...كيف تنظر السلطة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ؟ *فالنظام السياسي يعطي أولوية للعلوم التجريبية (تكنولوجيا ،بيولوجيا، إعلام آلي...) فكيف تريد تخريج طالب نوعي فالواقع شيء و النظام السياسي شيء آخر... وهل يؤمن مسؤولونا بنتائج البحث العلمي والأكاديمي وبنوعية

التكوين الجامعي أم أن ما يهمهم هو عدد المتخرجين والناجحين بمختلف الطرق ولو بقرارات إدارية وسياسية كما هو بالنسبة لنتائج البكالوريا”

”كما أن وزارة التعليم العالي تجاهلت كلياً (ل.م.د) المهني الذي يفترض أن يكون بالتوازي مع (ل.م.د) الأكاديمي، ويتم توجيه الطلبة على أساس ذلك فيمتص (ل.م.د) المهني الجزء الكبير من الطلبة ليبقى المجال للتكوين الأكاديمي لفئة قليلة تتوفر على الشروط العلمية والبيداغوجية. فلماذا لم يعتمد في جامعاتنا؟ وتجاهلاً لذلك وجدت الوزارة نفسها في أزمة حقيقية في كيفية التعامل مع العدد الكبير من المتخرجين بالليسانس للسماح لهم بالتكوين في المستويين الثاني والثالث الماستر والدكتوراه، وهذا ما نعيشه نحن في قسمنا في الوقت الراهن”

1-علاء حاكم محسن الناصر، مرجع سابق، ص45.

”نقص التجهيزات و الموارد(القاعات ، الأجهزة الحديثة ، نقص الأساتذة ،تزايد عدد الطلبة) كل هذا يعرقل التسيير و ضمان الجودة داخل الجامعة وبالتالي لا نؤدي عملنا كما يجب”

”دعني أوضح لك بعض الأمور في هذا الجانب..المشكل هنا ليس في نظام (ل.م.د) بل المشكل في الأشخاص ، تتذكر معي ما حدث في بداية الدخول الجامعي عندما قام طلبة الاتصال بإضراب للضغط على الإدارة لتوافق على قبول كل الطلبة في (الماستر) تحت شعار ’الماستر للجميع’ رغم أنهم يختلفون في المستوى المعرفي...في رأيك وفقاً للظروف التي نعيشها في القسم هل نستطيع تخريج طالب ممتاز في الماستر؟ ان صح القول نسميه طالب متواطي”

”...ليس كثرة الطلبة وحدها تعد من معوقات نجاح هذا النظام وتؤثر سلباً على ضمان جودة تخريج طالب كفاء فطالب اليوم في حد ذاته من معوقات نجاح هذا النظام...مثلاً تجد طالب يشكو للإدارة رزنامة الامتحان ومن النقطة ولا يشتكي من الأستاذ في التكوين و المعلومات..”

لا يكفي التحليل الاستراتيجي بمعرفة السير الداخلي لتدبير التنظيم بل يدرس الشكل ومناورات السلطة، فكل تنظيم ولاسيما الجامعة خاضع لقيود البيئة وتقلباتها، إذن لا يمكن الشك في السير الداخلي للمؤسسة بل كذلك في إكراهات المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وهذا ما يؤكد أهمية المحيط كمنبع أساسي للشك والجامعة ليس لها الاختيار فالقيود مجبرة ومغايرة مثل التقدم التكنولوجي وتطور المنافسة الوطنية والأجنبية والمشاكل النقدية، المؤدية إلى مشاكل وعراقيل تعجز الجامعة على تقاديبها والتي لا تفرض نمطاً واحداً من الأجوبة، بل تتمتع باختيارات ممكنة ومتعددة تضمن فشل أي مشروع أو نجاحه.

ولذلك يعد تنظيم الجامعة حالياً "استراتيجياً" ويجب أن يكون نشاطاً منهجياً وديناميكياً ومرهف التنسيق و شامل لجميع التخصصات، ونظراً لأن متطلبات البيئة الخارجية معقدة، وحركاتها غير متوقعة. وظهر أدوات ومناهج عمل جديدة ومستجدة، فإنه من الضروري استقرار نماذج وأنماط تنظيم الجامعة بقصد ضمان الأدوار المتشابهة والإستراتيجية المعقدة والمتغيرة¹.

ويضيق مسؤول إداري آخر حول تخريج طالب نوعي في جميع التخصصات بقوله: ”مثلاً في جامعة (قسنطينة 3) تجد لكل أستاذين مكتب لذي تجد الأستاذ متفرغ للبحث و امور الجامعة فقط ولا يجلس في النادي مثل ما نفعله نحن في أوقات الفراغ..فعامل الجودة و النوعية في القسم لا نتكلم عنه الا بعد سنوات في المستقبل و ليس الآن”

8-فعالية الأساتذة في ظل اختلاف الظروف:

هنا نجد نوعين من الأساتذة ،أستاذ مقيم و أستاذ غير مقيم ولتوضيح فعالية كل أستاذ سألت مجموعة من الأساتذة الإداريين باعتبارهم المسؤولين المباشرين على القسم ولديهم دراية بمستوى كل أستاذ داخل القسم بحيث يقول احدهم: ” كما تعلم فالجامعة وسط تفاعلي ما بين الإدارة و الأساتذة و الطلبة كما إن الأستاذ هو باحث و مدرس لذا من المفروض يكون متواجد يوميا في الجامعة إما يدرس أو في المكتبة أو يساعد الطلبة هذا ما يقوم به بعض الأساتذة أما البعض الآخر فبمجرد أن ينهي تدريسه يرجع إلى بلده و هذا ما أدى إلى خلق معوقات في المجال البيداغوجي أو في توقيت الاجتماعات داخل القسم فهناك أساتذة يتواجدون في الجامعة في اليومين الآخرين و أساتذة لا يوتون إلا في الأيام الأولى من الأسبوع أي عائق الحضور ، كذلك ينجر عنه عائق آخر هو قضية الطعن في إعادة التصحيح عند الطلبة ،كل هذا يتنافى مع رهانات هذا النظامصراحة منهم من أتى لأخذ التقاعد فقط ”

9-التداخل في توزيع الصلاحيات و المهام بين الفاعلين داخل القسم:

من خلال تحليلي وملاحظاتي، خلصت إلى أن تداخل الصلاحيات و المهام خاصة في التسيير الإداري داخل القسم راجع لعدة صعوبات، لعل أهمها:

صحيح أن الإصلاح حقيقة لا مفر منها قصد مواكبة التطورات العالمية في الميدان الجامعي، و ينبع من المعنيين بالأمر وإشراكهم و تفعيلهم بالشكل الايجابي الذي يسمح لهم، فيما بعد، بتطبيق ومسايرة هذا نظام (ل.م.د) ولكن يجب توفير الميكانيزمات والآليات المختلفة من التجهيزات البيداغوجية والعلمية والبشرية والهيكلية والإعلامية لإنجاح هذا المشروع الجديد بالإضافة إلى ذلك يجب تقسيم الوظائف و المهام بين الفاعلين بشكل دقيق خاصة في المؤسسة الجامعية، وهذا ما أشار إليه رئيس القسم: "من المفروض أن هناك قسمين: قسم يضم العلوم الإنسانية وقسم يضم العلوم الاجتماعية ولكل قسم رئيس خاص وبالتالي يخف الضغط وتوضح المهام و الوظائف الإدارية ، لكن دعني أوضح لك بعض المشكلات التي يواجهها القسم في الوقت الحالي نظرا لتداخل الصلاحيات و المهام ، وسوف أقدم لك بعضا من هذه المشاكل :

انا شخص صاحب سلطة لدي مركز و مكتب ،لكن مرات تجدني خاضع لأوامر غير شخصية تتحكم بوظيفتي ، وتتوجه نحوها نشاطاتي وأعمالي، سأعطيك مثلا لتوضيح ذلك في بداية السنة أخذ طالب نقطة سيئة فلجا إلى إحدى التنظيمات الطلابية لرفع نقاطه بحيث اغتتمت إحداها الفرصة و أغلقت الجامعة لتضغط على المسؤولين تحت لائحة من المطالب و بالتالي يؤدي هذا نوعا ما إلى عرقلة تحقيق أهداف (ل.م.د) الذي يتطلب استمرارية في التدريس نظرا لضيق السنة الدراسية هذه النقطة الأولى أما النقطة الثانية تتعلق بالمشاكل الهيكلية بحيث لا يوجد تنظيم للمكاتب و الوظائف ولا يوجد فصل بين الموظف و الإدارة بالإضافة إلى كثرة تزايد عدد الطلبة عند كل دخول جامعي ،ضيق البناء التنظيمي للقسم مما يجعلنا نحس بنمط الإدارة الكلاسيكية التي لا تتماشى وفق نظام (ل.م.د) وهذا ما يجعل الإدارة تحقق أهدافها بشكل نسبي فقط".

وهذا ما يطلق عليه بعض الباحثين أمثال (مارتش و هيربرت سيمون (A).H) et (J) March) بالعقلانية المحدودة بدلا من العقلانية المطلقة باعتبار صعوبة تحقيق جميع الأهداف وهذا راجع إلى عدة عوامل منها محدودية المعلومات و صعوبات الاتصال و عوائق التنفيذ و القيم الجماعية و الشخصية و مستوى المهارات ونمط العلاقات السائد و معنويات العاملين وولاء العاملين وضغوط العمل المختلفة وان الأعضاء ينظرون إلى التنظيم من زاوية أهدافهم الخاصة من خلال ما يحققه التنظيم لهم من فرص لتحسين الوضع ،و حسب ما توصل إليه م.كروزيه في دراسته للتنظيمات هو فكرة غياب الطريقة المثلى التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية¹.

1- ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 90.

10- أهم التحديات و المشاكل التي تواجه نجاح نظام (ل.م.د):

بالإضافة إلى ما ذكر سابقا هنالك بعض المشاكل التي تؤدي إلى عرقلة نجاح هذا النظام داخل القسم والتي يسردها لنا احد المبحوثين الإداريين في التالي :

"معظم الأساتذة لم يتلقوا أي معلومات تفسر أو تشرح لهم الهيكل الجديدة لنظام التعليم العالي (ل.م.د). عدم تنظيم برامج تكوينية توعوية لأساتذة الجامعة بخصوص هذا النظام.

معظم الأساتذ لا تجد عندهم دليل نظام (ل.م.د)، كما لا تجده عند معظم الطلبة أيضا. لا يوجد مكتبة الكترونية للجامعة تسهل عملية البحث عن الكتب للأساتذة والطلبة بل مازلنا نعمل وفق الطريقة الكلاسيكية (Le catalogue)، المكتبة بها مسيرين غير مختصين...في القديم كان الطلبة هم من يسرون

المكتبة في الجامعة، عدم وجود شبكة انترنت (Wifi) وفق المتطلبات التي يحتاجها الطلبة (خاصة طلبة الماستر) و الأساتذة ، عدم وجود ثقافة مؤسسة مثل الجامعات الغربية تجدها مفتوحة كل وقت خاصة المخابر أما نحن فمعظمنا يحد العمل في الساعات الأولى من اليوم و باقي اليوم لقضاء حاجاته خارج الجامعة.
...-يضيف نفس المبحوث-

السؤال الذي اطرحه بيني و بين نفسي دائما، ماذا قدمت أو قدمنا للجامعة سواء كإداريين أو كأساتذة؟؟

* هل جلبنا شخصيات ثقيلة في العلم للجامعة ؟

* هل قمنا بتنظيم معرض للكتب أو ملتقيات علمية لها صدى وطني ودولي ؟

* هل يوجد أساتذة باحثين هل يوجد إنتاج علمي جديد ؟

* هل يوجد علاقات لأساتذة مع مخابر علمية عالمية؟؟؟؟.....”

* هل قمنا بفتح ورشات عمل بيداغوجية وأكاديمية متخصصة تتناول قضايا كبرى وإستراتيجية تساهم في التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الجزائري ، لتنافس المجتمعات الصناعية والدول المتقدمة؟؟

11-الخطط أو الاستراتيجيات المسطرة من قبل الإدارة لمواجهة هذه التحديات (حلول واقتراحات):

من خلال المقبلات التي أجريتها مع الأساتذة الإداريين سألتهم عن أهم الاستراتيجيات المسطرة أو الحلول المقترحة من طرفهم التي تجعل القسم المدروس يساير نظام (ل.م.د) فأجاب معظمهم إجابات متقاربة جمعتها في هذا الخطاب :

” *الاقتراح الأول: أولوية المنطق البيداغوجي بمراعاة مصلحة الطلبة والبحث العلمي قبل المنطق الإداري في اتخاذ القرارات فالمسؤول أيا كان إداري أو علمي أو بيداغوجي عليه أن يخدم الجامعة لا أن تخدمه الجامعة Le

responsable doit servir l'université non pas s'en servir d'elle .

*الاقتراح الثاني: على مسؤولي إدارات الجامعة والأساتذة أن يشرفون على حل القضايا و المشاكل بمنهجية البحث العلمي من خلال وحدات بحث ترصد لها مبالغ مالية، فالأجدر بهؤلاء الباحثين والمسؤولين إيجاد حلول لمشكلات الجامعة بمنطق التفكير العلمي أولا لتكون نموذجا للمجتمع في كل شيء. كما أن طبيعة العمل الجامعي خاصة في جانبها البيداغوجي والعلمي لا يسمح بتراكم قضاياها ومشكلاته(الحل الآني للمشاكل التي تواجهها الجامعة).

*الاقتراح الثالث: المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات بحيث لكل إدارة جامعية مجالس وهيئات علمية وإدارية هرمية وجدت من أجل تكريس مبدأ التسيير الجماعي والحوار والتشاور والتفكير الجماعي لمختلف الاختصاصات والعلوم في اتخاذ القرارات. وهو قاعدة مهنية في الإدارة المعاصرة يكرس مبدأ الشفافية في التسيير. حيث عندما يكون كل الأعضاء على دراية بكل شؤون الجامعة، و يشاركون في مناقشتها واتخاذ القرارات النهائية حولها يشعرون بالفاعلية والايجابية و روح الانتماء وبالتالي تزداد دافعيتهم ورضاهم بالعمل أكثر. فليس من أخلاقيات المهنة أن يعتمد تشكيل هذه الهيئات بمنطق الولاءات واستخدام النفوذ والمنصب الإداري لفرض اختيارات وأشخاص معينين حسب الولاءات والاعتبارات الايديولوجية أو القرابة وغيرها و منع إطراف أخرى من الدخول لاعتبارات و حسابيات ذاتية ضيقة لا ترقى إلى مستوى القيمة العلمية والموضوعية وروح التسامح قبول الآخر التي يفترض أن يتميز بها الجامعيون عن غيرهم..

*الاقتراح الرابع: اعتماد الشفافية في التسيير: فالشفافية تقتضي إتباع إستراتيجية إعلامية واتصالية فاعلة داخل الإدارة الجامعية من خلال النشر والتوزيع لكل النصوص والقوانين و النشرات والقرارات والتعليمات كتابيا أو إلكترونيا.

*الاقتراح الخامس: تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة الجامعية وتغذية الشعور بالاطمئنان لتشجيع الدافعية للعمل بعيدا عن الاغتراب (طلبة و أساتذة): فالإدارة الجامعية عندما تكون عادلة وشفافة في قراراتها، وتتكفل بكل

قضايا الطلبة وتمدرسهم والأساتذة والموظفين والعمال وظروف عملهم بعدل ومساواة وتتجنب التهميش وثقافة الصراع والصدام، وتهىء جو الثقة والتفاهم من خلال تدعيم وتعزيز فرص التواصل والحوار والنقاش عن طريق تنشيط الحياة الجامعية بمحاضرات وندوات فكرية وعلمية تعالج القضايا والمشكلات المهنية المعاشة و الطارئة أو المستجدة على مستوى الجامعة بمقاربات علمية متنوعة ومشاركة الجميع فإن بذلك تكون قد اهتمت بكل ما يخدم الأهداف التي أسست من أجلها وخدمت مصالح المجتمع لأنها تتجاوب مع مشكلاته وتساهم في معالجتها، وبالتالي فإنها تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة الجامعية لأعضائها وتجنبهم الضغوط النفسية التي تضر بصحتهم وتضعف مردوديتهم .

أما احد المسؤولين الإداريين فكان له رأي آخر حول الخطط و الاستراتيجيات بقوله: ” في بلادنا لا توجد ثقافة مؤسسة و لا يوجد استراتيجيات أو خطط بصفة عامة وفي قسمنا بصفة خاصة ،وقبل التفكير في الاستراتيجيات و الخطط يجب إعادة الهيكلة داخل القسم لتسير الأمور بالشكل الصحيح مثل توفير المكاتب و الوسائل الحديثة للتدريس و الإعلانات و لوحات الالكترونية، التعامل عن طريق الانترنت ، ادني شيء تجد أستاذ أو طالب ليس له (اميل) فكيف نتحدث عن الاستراتيجيات و الخطط ونحن لم نفهم نظام (ل.م.د) و ما زلنا نجر في القطار الكلاسيكي...فقسمنا يتعامل بالظرفية وليس الإستراتيجية ”.

II- الأساتذة المدرسين:

أسعى من خلال هذه الدراسة إلى تبيان اتجاهات أساتذة قسم العلوم الإنسانية و الاجتماعية –جامعة الدكتور مولاي الطاهر- نحو تطبيق نظام ل.م.د على اعتباره نظام حديث العهد وبالتالي ما يزال يطرح إشكاليات تتعلق بتطبيقه ومردوبيته داخل القسم المدروس.

*مدى تأهيل الفاعلين (الأساتذة) لمسايرة نظام ل م د (الرهانات، الأرصدة، المعوقات، الاستراتيجيات):

كما اشرت سابقا فالتحليل الاستراتيجي يتطلب منا تحديد الرهانات التي يقوم عليها أي تنظيم و تحديد الفاعلين الذين لهم نوع من السلطة و المسؤولية، فالرهان الذي يقوم عليه نظام ل م د يتمثل في النقاط التالية:

- ضمان تكوين نوعي.
- تمكين الطالب من بلوغ أعلى مستويات التأهيل التي تسمح بها قدراته.
- الاتصال الدائم والمستمر بين الجامعة و المحيط الخارجي.
- تقليص مدة التخرج لتوفير الفرص الاقتصادية للخريجين.

ولكن في المقابل وما هو موجود في القسم نجد أنواع من الفاعلين الاساتذة وكل فاعل يختلف من حيث مدى مساهمته و دعمه لنظام ل م د، و العناصر التالية توضح ،الموارد، الرهانات ، الأوراق الرابحة، المعوقات وإستراتيجية كل أستاذ داخل القسم:

1-قضية التربص:

يمكن للأساتذة الجامعيين الباحثين الاستفادة من تربصات قصيرة المدى المدرجة في برامج التكوين وتحسين المستوى لدى مؤسسات وهيئات التكوين والبحث ، حسب الإعتمادات المالية المتاحة ، وفق هذا العنوان ،على مستوى المؤسسة المستخدمة وبعد استشارة المجالس العلمية ، مع تقديم :

- ❖ تسجيل في الدكتوراه.
- ❖ خطة عمل مصادق عليها من طرف المشرف.
- ❖ رسالة استقبال من هيئة جامعية أو بحث بالخارج ذات قدرات علمية و تكنولوجية عالية.¹

لكن في الواقع وعند قيامي بالمقابلات مع بعض الأساتذة كانت هناك وجهات نظر مختلفة حول قضية التربص كقول احد الأساتذة المبحوثين (أستاذ مساعد من صنف (أ) تخصص علم الاجتماع): ” المعايير التي تتبعها الإدارة في التربص ربما هي معايير مجحفة في حق الأستاذ (في بعض الأحيان) ويجب إعادة النظر في هذا الموضوع سواء من الإدارة أو

1- تعليمة تتعلق: بتحسين المستوى الأستاذ بالخارج ، نقلا عن موقع : [http://www.univ-setif.dz/.../instruction-Ministérielle-en-arab]

الوزارة الوصية ”

وهذا ما يؤكد أستاذ آخر (تخصص علوم التربية) : المعايير التي تتبعها الإدارة في التربص هي عادلة في نظري ولكن الجانب السلبي فيها هو أن المدة غير كافية و متساوية في جميع التخصصات (من المفروض تحديد مدة التربص حسب كل تخصص و حسب طبيعة موضوع كل أستاذ) ،بالإضافة إلى اقتراح تربص اضطراري و رجوع المتربص بتقرير مصادق عليه من طرف الجامعة المستقبلية لان بعض الأساتذة لهم أهداف ربحية من وراء التربص (مثل الرجوع بالنقود كما هي وإتمام البناء)

أما رئيس اللجنة العلمية فقله كان مخالف للأساتذة الآخرين بقوله: ” نظام التربص يختلف من كلية إلى أخرى حسب النظام الداخلي الذي يضعه المجلس العلمي ويصادق عليه ،بحيث هناك آليتين ، آلية النصوص القانونية (الصادرة عن الوزارة و التي لا نستطيع تغييرها) و آلية النصوص التوافقية (التي تضعها الكلية و تكيفها حسب الظروف) ،إذا فمسألة التربص تتم بشكل عادل بين الأساتذة و لم نضع القوانين التوافقية إلى بعد موافقة جميع الأساتذة و برضاهم ”

أستاذ آخر (محاضر من صنف (أ)) : ” قبل حصولي على شهادة الدكتوراه كنت مصر على المنحة وعندما اجتزت الدكتوراه لم تصبح لدي رغبة في المنحة لأنها تحولت إلى مسألة ربحية بحيث تجد بعض الأساتذة يلجأ للآلة الحاسبة لحساب التكاليف والمصاريف ،وأساتذة يتفادون الذهاب إلى فرنسا –على سبيل المثال لا الحصر- لان ذلك سوف يكلفهم الكثير من المصاريف، فتجدهم يحبذون الذهاب إلى البلدان المجاورة مثل المغرب ، تونس...للحصول على ختم التربص فقط و يرجعون بالنقود كما هي أو شراء ملابس و أغراض أخرى ...بينما المنحة وضعت لاقتناء الكتب و الاطلاع على الجديد من المراجع التي تساعد الأستاذ الباحث في بناء بحثه لهذا تجد الأساتذة المساعدين والذين هم يحضرون لشهادة الدكتوراه لديهم أولوية أكثر من غيرهم في المنحة ”.

ويضيف أستاذ آخر (تخصص علم النفس العيادي): ” أنا ليس لدي مشكل في معايير المنحة التي تتبعها الإدارة ، المشكل يكمن في المحتوى بحيث هناك أستاذ محتاج للمنحة لأسباب علمية و أستاذ ذاهب للاستجمام فقط ، ففي نظري على الإدارة أن تشكل هيئة لمراقبة الجديد العلمي الذي أتى به كل أستاذ ”

وقد قام الدكتور خالد عبد السلام (قسم علم النفس جامعة سطيف 2) بدراسة تطبيقية تحت عنوان ”أزمة الجامعة الجزائرية و استراتيجيات الإدارة في تحقيق جودة التكوين والبحث العلمي في ظل نظام (ل م د)” فتوصل إلى عدة نتائج منها أن تربص الأساتذة يعد عاملا من عوامل التحفيز للأساتذة داخل الجامعة بقوله : التربص هو فعل تنظيمي تقوم به الإدارة داخل الجامعة بهدف دفع الأستاذ نحو زيادة فعاليته وتنمية قدراته و رفع معنوياته باطلاعه شخصيا على تجارب البلدان المجاورة وتطبيقها للأنظمة التعليمية المختلفة منها هذا النظام (أي نظام ل م د).

ويضيف قائلا انه لمن الضروري إنصاف الأستاذ الباحث خاصة في قضية التربص وذلك تقديرا لما تتطلبه مهنته من جهد و وقت ومساعدته في تنمية مستواه العلمي و المعرفي وإنصافه بالتعامل معه بما يستحقه من مكانة مرموقة ، وذلك بالعمل على توفير جميع الشروط المادية والمعنوية اللائقة به حتى تتسنى الاستفادة منه بطريقة أفضل تكون لها انعكاسات ايجابية على تكوين الطلبة بصفة خاصة وعلى نظام (ل م د) بصفة عامة.¹

2-توزيع ساعات العمل بين الأساتذة:

كما أشرت من قبل يتعين على الأساتذة الباحثين الجامعيين ضمان خدمة التدريس وفقا للحجم الساعي السنوي ولكن في هذا الجانب كثيرا ما نجد اختلاف بين الأساتذة و الإدارة في توزيع ساعات العمل على امتداد الأسبوع ،بالإضافة إلى رفض بعض الأساتذة لتدريس مقاييس معينة واحتكارهم لمقاييس أخرى.

وهذا ما عبر عليه احد الأساتذة :”القانون يحدد ساعات العمل بـ (9ساعات في الأسبوع) ولمسايرة نظام (ل م د) من الأحسن أن توزع على كامل أيام الأسبوع بحيث هناك أساتذة يتواجدون في الجامعة بشكل يومي ودائم ولا يكتفون بالتدريس فقط بل تجدهم يوجهون و يأترون و يشرفون على الطلبة، يشاركون في المنتقيات و الندوات داخل الجامعة (مهمة نبيلة)، بينما الكثير من الأساتذة يدرس يومين في الجامعة ثم ينصرف إلى بيته أي أن مهمته تكمن في التدريس فقط بينما طبيعة نظام (ل م د)تتطلب من الأستاذ الحضور و التواجد الدائمين في الجامعة”.

كما عبر أستاذ آخر عن رأيه حول توزيع ساعات العمل : ”في القانون ساعات عمل الأستاذ لا تتجاوز 9 ساعات في الأسبوع ، فالأستاذ في هذه الحالة مخير إن أراد أن يدرس ساعات إضافية فله ذلك كما يستطيع أن ينظمها في يومين أو أكثر حسب ما يريد المهم تكون في حدود 9 ساعات حسب نص القانون ”.....ويضيف نفس المبحوث بقوله: ”دعني أوضح لك بعض الأمور التي ربما تجهلها فالأستاذ الذي يحضر كل أيام الأسبوع له ساعات إضافية و يتقاضى عليها أجر.....كما أن الأستاذ الذي تراه لا يزيد عن وقته ربما له مهام علمية أخرى (يحضر دكتوراه، ينظم منتقيات في جامعات أخرى...الخ) وهناك أساتذة آخرين لا تراهم بشكل دائم في القسم وذلك راجع إلى التسيير الإداري غير الصحي للقسم (غير كفاء) وفي أحيان كثيرة يخلق مشاكل ،ولو سألتهم عن قلة تواجدهم في القسم لأجابوك أن الجو داخل القسم غير مناسب للعمل وبالتالي لا يقوم الأستاذ بمهامه بالشكل الأمثل وهذا اكبر معوق يعرقل نجاح نظام (ل م د)”

1- خالد عبد السلام: أزمة الجامعة الجزائرية و استراتيجيات الإدارة في تحقيق جودة التكوين والبحث العلمي، جامعة سطيف ،السبت 2013/02/09 ،نقلا عن موقع :سطيف.نت ، [<http://www.setif.net/article486.html>]

إضافة إلى ما سبق يضيف أستاذ مساعد من صنف ”ب” (تخصص فلسفة) : ”صحيح أن القانون يحدد ساعات عمل الأستاذ بـ 9 ساعات لكن من الأحسن أن توزع ساعات العمل على كامل أيام الأسبوع ، لكن معظم الأساتذة لهم حجج واهية في هذا الجانب (قضاء الحاجيات، ليس لدي وقت ، الوالدان كبيران في السن....الخ)والقضية مشترك فيها الإدارة و الأستاذ نفسه ، بالإضافة إلى عدم فهم معظم الأساتذة كيف تمشي استراتيجيات هذا النظام و معظمهم مازالوا يتعاملون مع نظام (ل م د) بعقلية النظام الكلاسيكي أضف إلى ذلك أن بعض الأساتذة الذين يتهربون من التدريس بكل ما تحمله الكلمة من معنى راجع إلى نقص الخبرة و نقص المعلومات و المستوى المعرفي المحدود لديهم ، فانا عندما توظفت في البداية كنت القي أكثر من 6 محاضرات في الأسبوع لان لدي أكثر من 14 سنة خبرة في التدريس فحجم المحاضرات لا يهم ما دامت في خدمة الجامعة والطالب”

ويدعم هذا القول أستاذ آخر(تخصص علوم التربية): ”أنا راض على توزيع ساعات العمل وعلى البرنامج اليومي للتدريس بحيث ادرس ”3 أيام” في الأسبوع بالإضافة إلى الساعات الإضافية وموجود كل وقت في الجامعة لخدمة الطلبة لان المتابعة المستمرة للطلاب (التأطير و الإشراف) من أهم العوامل لإنجاح هذا النظام ”

وكان لأستاذ (تخصص علم النفس العيادي) رأي مخالف لما سبق بقوله : صحيح انه ليس من حق الأستاذ أن يرفض التدريس و عليه أن يدرس أي مقياس في التخصص خاصة تحت هذه الظروف (نقص الأساتذة و كثرة الطلبة) لكن في بعض المرات الإدارة تتحايل على الأستاذ فانا مثلا قالوا لي درس الماجستير ولما درستهم لم أتقاضى اجر على هذه الساعات الإضافية ، لهذا في المرة القادمة لا ادرس حتى أتأكد من حصولي على راتب الساعات الإضافية”

وللتوضيح فان لمهنة الأستاذ الباحث خصوصيات متعلقة بمسيرة وطبيعة تكوينه من جهة وبطبيعة عمله من جهة أخرى، وحقيقة ساعات عمله هي إحدى هذه الخصوصيات، فالذي يبدو وكأنه ساعات عمل الأستاذ الباحث ليس إلا ساعات أداء الدروس و المحاضرات فهو مخطئ. ولمزيد من التوضيح ، فساعات الأداء يسبقها إعداد وتحضير يأخذ من وقت وجهد الأستاذ الكثير نظرا لكون نظام (ل م د) يعتمد بالدرجة الأولى على الإعداد الشخصي للمحاضرات الذي يتطلب استقاء المعلومات من مصادر مختلفة وما يستلزمه ذلك من ترجمة وتنقيح وتبسيط للمضامين إلى غير ذلك ، هذا فيما يتعلق ببعض جوانب تحضير الدروس أما فيما يتعلق بأدائها فان ذلك يتطلب الماما و فهما عميقا لما سيلقيه الأستاذ على الطلبة بأسلوب مكلف ومشقة ذهنية تزداد مع ازدياد عدد الطلبة في القاعات و المدرجات كما تختلف حدتها كذلك من تخصص لآخر. ولكي يقوم الأستاذ بهذا العمل على الوجه المطلوب فان ذلك يأخذ منه جهدا ووقتا كثيرا مما يجعل هذا العمل غير مقيد بزمان ولا بمكان ، فالأستاذ يعمل داخل الكلية و خارجها خاصة ببيته ، ويعمل كذلك أثناء العطل و خارج الأوقات المعهودة في وظائف أخرى مرتبطة بتنمية معارفه في التعليم العالي.

وهذا ما نجده في التحليل الاستراتيجي عند م. كروزيه بقوله تكون قيمة النتائج باهرة لأعضاء المؤسسة في علاقاتها بالسلطة ماداموا يتحكمون ويعون استعمال القواعد ولهم دراية كاملة بالأنظمة الداخلية للمؤسسة (مثلا أستاذ أو طالب لا يعرف أهم القواعد و القوانين التي يسري بها نظام (ل م د) وهذا سوف يعيق الجامعة في تحقيق أهم الرهانات التي من بينها إنجاز هذا النظام) ، ولهذا قامت التنظيمات الكبرى بأئسنة أعضائها استناداً إلى أن حسن التصرف ينبع دوماً من المعرفة الكاملة بالقواعد. وهذا ما يؤكد أن التنظيمات الكبرى لا تحتاج إلى مسيرين بكفاءات وخبرات عالية بل إلى الإتمام والفحص والمراقبة الثابتة والمنظمة.¹

3- تحيين المعلومات من طرف الأستاذ كاستراتيجية من استراتيجيات نظام (ل م د):

- يؤدي الأساتذة الباحثون، من خلال التعليم والبحث، مهمة الخدمة العمومية للتعليم العالي. و بهذه الصفة، يتعين عليهم القيام بما يأتي :
- إعطاء تدريس نوعي ومحين مرتبط بتطورات العلم و المعارف و التكنولوجيا والطرق البيداغوجية و التعليمية و مطابقا للمقاييس الأدبية و المهنية.
 - المشاركة في إعداد المعرفة و ضمان نقل المعارف في مجال التكوين الأولي و التواصل.
 - القيام بنشاطات البحث التكويني لتنمية كفاءاتهم و قدراتهم لممارسة و وظيفة أستاذ باحث.

و في هذا الصدد يقول أستاذ مساعد (تخصص فلسفة): ” في نظري هناك نوعين من الأساتذة ، أساتذة باحثين و أساتذة مدرسين فالأستاذ الباحث هو النموذج المطلوب و دائما تجده في خدمة الطالب و العلم و هو مصدر السلطة المعرفية أما الأستاذ المدرس يلقي المحاضرة (يملي) على الطلبة و ينصرف وهذا النوع من الأساتذة لا يتوافق مع نظام (ل م د) الذي يطلب من الأستاذ أن يحين معلوماته كل مرة و يكون دائما مطلع على الجديد في العلم و في جميع التخصصات ... أنا شخصيا حضرت ملتقيات في جامعات أخرى بحيث يقوم الطالب بإحراج الأستاذ بفكرة جديدة أو عن طريق سؤال لا يستطيع الإجابة عنه رغم فارق الخبرة و مستوى الشهادة بينهما ”

أستاذ (تخصص علوم تربوية) يعبر عن هذا الجانب بالقول الصريح : ”أنا أقوم بتحيين المعلومات التي القيها على الطلبة لكن أصارحك القول أن معظم محاضراتي أخذها من الانترنت بحيث لو قدرنا النسبة لوجدتني اعتمد على الانترنت (DOC*PDF*مقالات) بنسبة 70% و المصادر الأخرى بنسبة 30% المهم هو الإتيان بالجديد و هو ما يعتمد عليه نظام (ل م د) ”.

أما في الكفة الأخرى من الميزان العلمي فنجد الأستاذ الباحث بكل ما تحمله الكلمة من معنى و هذا ما أشار إليه احد الدكاترة : ”ضميري لا يسمح لي أن أتى لإلقاء المحاضرات على الطلبة دون تحضير مسبق للدروس بالإضافة إلى الاطلاع على كل ما هو جديد حول التخصص و التلخيص من الكتب فان معظم و قتي افضيه في البحث داخل الجامعة و خارجها و الهدف من ذلك هو تحسين مستوى تحصيل الطلبة و متابعتي لهم و الإشراف عليهم كل سنة و تشجيعهم على القيام بالأعمال الشخصية و التربصات الميدانية التي ينادي بها نظام (ل م د) لأنها تزيد من رصيدهم السنوي ”

ويضيف أستاذ تخصص فلسفة : ” إن نظام (ل م د) هو نظام حيوي- عكس النظام الكلاسيكي وهو يتطلب إلقاء المحاضرات بالوسائل التكنولوجية المتطورة ، صحيح أن القسم لا يتوفر على ذلك لكن أنا و الطلبة نقوم بإحضار هذه الوسائل من عندنا مثل الحاسب المحمول و عارض البيانات وهو اقتراح من الطلبة حتى نطرد الملل من الحصة و قد حكم الطلبة بأنفسهم أن محاضراتي هي أفضل من جميع المحاضرات الأخرى التي يلقونها الأساتذة الآخرين التي هي في نظرهم تقليدية وتبعث على الملل، كما أن بعض الأساتذة ما يلقونه هذه السنة يلقونه السنة القادمة وهكذا دون تجديد وتحيين للمعلومات وهذا يتنافى كلياً مع نظام (ل م د) ”

على الأستاذ أن يقوم بجملة مهام متعلقة بمهنته كباحث خاصة في ظل نظام (ل م د) الذي يتطلب التخصص الدقيق و البحث المعمق و المسابير لآخر الاكتشافات و مستجدات البحث العلمي ، إضافة إلى ذلك فإن الأستاذ الجامعي يقوم بالتأطير و الإشراف على بحوث الليسانس و الماجستير كما يعمل على إعداد تقارير حول الأطروحات و يشارك في مناقشتها ، و أثناء انعقاد المؤتمرات والندوات العلمية ، فإن إلقاء مداخلة من طرف الأستاذ الجامعي التي لا تتجاوز مدتها نصف ساعة قد تكلفه أسابيع من التحضير المكثف . دون أن نغفل ما يقوم به الأستاذ الجامعي من مهام متعددة ، وعلى سبيل المثال لا الحصر إعداد الامتحانات وما يتبعها من تصحيح ومداولات و المشاركة في التسيير الإداري من طرف بعض الأساتذة و ما يتطلبه التدريس في نظام (ل م د) من تحيين مستمر وفق مستجدات الأبحاث و التطورات والاكتشافات العلمية.

4-رأي الأستاذ المدرس في تقييم المردودية :

كلمة " المردودية " يقابلها في الفرنسية مصطلح Rendement وتعني الإنتاج والغلة والحصيلة والردّ والمردود والريع والكفاية. والمردودية هي ما ينتجه العامل أو هي حاصل عمله في فترة زمنية معينة.

وحسب رأي الأساتذة الذين قابلتهم في القسم أكدوا أن هناك تناقض وغياب الموضوعية من طرف المسيرين في حساب المردودية و التي هي في نظرهم عامل من عوامل التحفيز بحيث تجد الكفاءات مختلفة لكن تقييم المردودية يكون في النهاية متقارب ما بين الأساتذة، و الأقوال التالية تبين نظرة كل أستاذ قابلته حول معايير تقييم المردودية من طرف الإدارة المسيرة في القسم:

” يجب أن يتم تقييم المردودية على أساس المردود الفكري و العلمي لكل أستاذ وفعاليته.. لكن في قضية الفعالية يبقى السؤال المطروح – من يقيّم من ؟ ، في هذا الجانب لدي اقتراح حول تقييم الأساتذة وذلك بتقسيم استبيان على الطلبة يضم أسئلة تتعلق بكفاءة الأستاذ و فعاليته داخل القسم تقسم على أساسه مردودية كل أستاذ و لا يكون التقييم على أساس الغياب فقط” (حسب رأي أستاذ مساعد من صنف (أ) تخصص فلسفة)

” ما دمنا نعمل في مؤسسات سميكة البناء و الجدران تبقى معايير تقييم المردودية غير موضوعية ، ففي نظري على الأقل تحول أبواب القاعات إلى زجاج لتسهل عملية المراقبة داخل القسم وبالتالي تظهر كفاءة و فعالية كل أستاذ وبالتالي تقييم المردودية يكون موضوعي وفق أسس قانونية وبالتالي تزيد الإدارة من تحفيز الأساتذة وكل هذا يصب في صالح الأستاذ و الإدارة بصفة عامة و نجاح نظام (ل م د) بصفة خاصة” . (أستاذ مساعد من صنف (ب) تخصص اتصال)

في قضية المردودية على إدارة القسم إن تجد حلاً لقياس المردودية وفق معايير موضوعية مثل إتباع طرق معينة للمراقبة ، إضافة إلى المزوجة بين الحافز المادي (حسب تايلور فان الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة إنتاج الفرد) و الحافز المعنوي (حسب إلتون مايو الحوافز المعنوية مبنية على العلاقات الإنسانية) وبالتالي ترتفع الروح المعنوية للأساتذة داخل القسم فتزداد مردوديتهم التي تعود بالإيجاب على رفع المستوى المعرفي للطلاب .

أما الأستاذ فعليه أن يتمسك بحرفية نص القاعدة القانونية حتى يضمن من جهة الحماية القانونية من عقوبة الخصم من مرتبه لعدم التزامه بمعايير المردودية وفي نفس الوقت يضع الرئيس والمسؤول المباشر على عملية التقويم في وضعية حرجة ليس بإمكانه أن يعاقب ولا باستطاعته أن يحقق الإنتاجية المحددة له في خطة الإنتاج، وبالتالي لا توجد أمامه إلا طريقة واحدة وهي الدخول في علاقة تفاوضية ومساوماتية مع الفاعلين (الأساتذة) الذين هم ملتزمون بالقانون وليس بمخطط الإنتاج وذلك سواء بالتغاضي عن بعض التصرفات مقابل رفع إنتاجيتهم أو من مردودية عملهم أو منحهم امتيازات إضافية مقابل ذلك، بحيث يبين ذلك م.كروزيه في التحليل الاستراتيجي بقوله أن الفاعل الذي يقوم بالتطبيق الحرفي للقواعد والقوانين تكون له منطقة ارتياب اكبر وبالتالي نوع من السلطة مقارنة بالفاعل الذي لا يلتزم بالقواعد و القوانين بحيث تجده دائما تابع لرئيسه وبالتالي منطقة ارتياب اقل من الفاعل الأول.

كما أن الاختلالات التي يعاني منها قسمنا تقود بالضرورة المستعجلة إلى إخراجنا من الأزمة التي يمر بها، وذلك بتوفير الإمكانيات البيداغوجية والعلمية والبشرية والمادية والهيكلية التي تسمح له بالاستجابة لتطلعات المجتمع، وفي الوقت نفسه ملائمة تدريجيا مع نظام التعليم العالي الجديد (ل م د). ومن ثمة، يمر تصحيح مختلف الاختلالات الملاحظة حاليا عبر إعداد إصلاح شامل وعميق لجامعة الدكتور مولاي الطاهر وذلك على مستوى أداء و مردودية الجامعة. وما تقوم به الإدارة الجامعية في هذا الإصلاح هو وضع الجامعة في مسار تكاملي التصور، تدريجي التنفيذ، تشاركي الوجهة والمنحى، مداره تطوير المسالك التعليمية إلى قدرات الطالب وتحرير كل الطاقات الإبداعية الكامنة في جامعتنا كلها.

5-ظروف العمل داخل القسم ومدى مساهمتها لنظام (ل م د) :

انه من الضروري إنصاف الأستاذ الباحث تقديرا لما تتطلبه مهنته من جهد ووقت وتقديرا لشواهد العاليا ولمستواه العلمي و المعرفي و تقديرا لمجهوداته، ويكون إنصافه بالتعامل معه بما يستحقه من مكانة مرموقة وذلك بالعمل على توفير جميع الشروط المادية و المعنوية اللائقة به داخل القسم حتى تتسنى الاستفادة من هذه النخبة بطريقة أفضل تكون لها انعكاسات ايجابية لمسيرة النظام الجامعي الجديد (ل م د) وعلى تكوين الطلبة بصفة خاصة و على المجتمع بصفة عامة لارتباط التعليم العالي بالبيئة الخارجية (المجتمع) و يشكل إحدى أهم الركائز و المقومات التنموية.

ففي هذا الجانب نجد معظم أقوال الفاعلين (الأساتذة) تصب في قالب واحد:

”نقص الهياكل، لا وجود للمكاتب (على الأقل أستاذين في كل مكتب)، نقص القاعات، عدم الاستقرار في التدريس بحيث في مرات عديدة كنت ادرس حتى يحضر أستاذ ويخرجني أنا والطلبة من القاعة....كل هذا يؤثر على مردودية الأستاذ و التحصيل العلمي للطلبة وهذه من أكبر معوقات نجاح نظام (ل م د) خاصة في قسمنا ، بحيث يتطلب هذا النظام توفير جميع الموارد للطالب والأستاذ على السواء” أستاذ مساعد تخصص علوم التربية.

”هل يستجيب نظام (ل م د) لنظام البيئة المعقدة (مثل استخدام التكنولوجيا) خاصة في قسمنا؟ هل يقدم فرص تكوين نوعي؟... اترك لك الحكم باعتبارك طالب في الماستر” أستاذ مساعد تخصص علم الاجتماع

” الإدارة لا تتعامل مع النظام (ل م د) على انه نظام جديد ، معظم الأساتذة يجهلون قوانين (ل م د) مثل : التربصات الميدانية و الأعمال الإضافية للطالب ، في (ل م د) هناك مراقبة مستمرة للطالب عكس النظام الكلاسيكي المبني على عمل فردي واحد للطالب يكون في بداية أو نهاية السنة ، نظام (ل م د) يحاول أن يربط الطالب بالواقع دائما... لكن في القسم ظروف العمل ما زالت سلبية للوصول إلى نتائج ملموسة لإنجاح هذا النظام مقارنة بالجامعات الأخرى التي خرجت أو على الأقل بدأت تخرج من العقلية الكلاسيكية ”. (أستاذ مساعد تخصص علم الاجتماع).

” ظروف العمل حاليا غير ملائمة ولا تساير نظام (ل م د) على الإطلاق خاصة تحت قيادة رئيس القسم الحالي ”
(أستاذ محاضر تخصص فلسفة)

و- للتذكير فقط – فكما نعلم أن نظام ل.م.د نظاما جامعيًا طبقته الدول الانجلوساكسونية وبدأ بإعلان مشترك لأربع وزراءها للتربية لكل من فرنسا وإيطاليا وألمانيا وبريطانيا، الذي يؤكد ضرورة خلق فضاء أوروبي للتعليم العالي واعتماده كمشروع سياسي استراتيجي في مجال التربية بهدف تفعيل النمو الاقتصادي لمواجهة المد الاقتصادي التكنولوجي ، وقبل تبنيه من هذه الدول تم وضع هيكل جديد للتعليم مصحوب بتحسين وتحسين مستوى البرامج البيداغوجية وكذا إعادة تنظيم التسيير البيداغوجي لهذا كانت نتائج هذا النظام ايجابية وباهرة ، ولو قمنا بتحليل ما سبق سوسولوجيا يمكننا القول أن نجاح أي نظام يتوقف على مدى استيعاب هؤلاء الفاعلين لهذا النظام مع مراعاة مدى توافق البيئة المحلية للنظام المتبنى ، وإذا نحن تكلمنا عن المناخ و الظروف داخل القسم المدروس الذي يؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على أداء الفاعلين بداخله ، فإن ذلك يعني أن مسايرة هذا النظام من عدمه يتوقف على تحسين المناخ داخل القسم وانتهاج سياسة واقعية وبراغماتية تتوافق مع طبيعة هذا النظام (ل م د) ، كما يمكن أن أضيف إلى ذلك الإمكانيات المتوفرة لدى الأساتذة و الاستراتيجيات التي يتبنونها و الأهداف التي يعملون على تحقيقها بصفتهم فاعلين و منتجين لأفعال اجتماعية ضمن هذا النسق .

6-توجهات ومواقف الأساتذة من الإدارة في ظل هذه الظروف و التحديات:

في أي جامعة هناك علاقة وطيدة بين الأستاذ و الإدارة فلا يمكن لأحدهما أن يستغني عن الآخر وما أردت توضيحه في هذا العنصر هو موقف الأستاذ من إدارة القسم ونظرته إلى التسيير ومدى مجارته لنظام (ل م د) ، بحيث داخل أي نسق نجد مجموعة من الرهانات ، وكذلك مجموعة من التحديات على إثرها يتبنى كل فاعل إستراتيجية معينة...ومعرفة أهم العقبات التي تواجه جودة التكوين داخل القسم والبحث العلمي وسوف نركز في هذا الجانب على نظرة الأستاذ للأطراف الفاعلة و المسيطرة على التسيير الإداري ، وهل ما يهم الإدارة داخل القسم هو تقديم خدمات والقيام بواجبات وتحسين الظروف؟. مع العلم أن إدارة القسم لها مهمة التسيير والتدبير للموارد البشرية والتنظيم والتخطيط، و إيجاد الحلول و الاقتراحات العملية بهدف رفع مستوى كفاءة الأداء و تيسير العمل للأساتذة لتحقيق جودة التكوين (المخرجات) والبحث العلمي. فلا يمكن أن يستقيم القسم دون أن يكون للإدارة سلطتها التنظيمية والتوجيهية، التحفيزية والتسييرية لإجراءات العمل البيداغوجي والبحث العلمي وفقا للتشريعات التنظيمية الرسمية ، وعند مقابلي للأساتذة البيداغوجيين كانت مواقفهم تندرج ضمن اتجاهين:

الاتجاه الأول: يرى أن إدارة القسم معذورة وليس لها يد في هذه العقبات وهي تسيير الأمور تحت حتمية لا أحد من المسيرين يمكن تجاوزها كما يقول أستاذ (مساعد تخصص علوم التربية): ”هناك نوعين من التحديات التي يواجهها المسيرين داخل القسم، تحديات حتمية لا يستطيع القسم الخروج منها مثل (نقص القاعات ، نقص الأساتذة ، كثرة الطلبة) ، وهناك تحديات يستطيع المسيرين مواجهتها و المبادرة بتحسينها مثل (تكوين الأساتذة وفقا لنظام (ل م د) ، توفير الموارد المادية كالمسبورات و اللوحات الالكترونية للإعلانات و زيادة عدد عارض البيانات (Data show) لأنها من ضروريات إلقاء المحاضرات في نظام (ل م د)) ”.

”-العفن- الذي يصبر عليه رئيس القسم في التسيير لا أحد يستطيع تحمله”.

الاتجاه الثاني: يتمثل فيمن يرى أن العقبات التي يواجهها القسم راجعة لسوء التسيير من طرف الأطراف الفاعلة في الإدارة كما يعبر عن ذلك : ”حتى يتم تجاوز العقبات التي تواجه قسمنا، أول شيء على المسؤول ألا يكون أستاذا حتى لا تدخل الذاتية في التسيير وعلى المسؤول أن يكون رجل إداري محض ، بحيث أن الإداري إداري و الأستاذ أستاذا ولكل مهامه (الرجل المناسب في المكان المناسب) ”.

”لو كان التسيير ناجحاً في القسم لزوج ما بين تطبيق القانون و العلاقات الإنسانية (جو الأخوة و التعاون) دون إهمال أو التركيز على احدهما، مثل قضية التغيب لا تلجأ الإدارة إلى الخصم من راتب الأستاذ مباشرة فكما يقال في المثل (آخر الدواء الكي)،...في نظري أن التسيير داخل القسم لا يجاري نظام (ل م د)“.

والذي لاحظته كطالب باحث، أن الاختلاف في وجهات النظر هذه راجع نوعاً ما إلى معايير غير بعيدة عن ما هو سائد في المجتمع كالولاءات والعصب والقبلية والانتماءات الإيديولوجية إلى جانب معايير القابلية للخضوع وتنفيذ الأوامر دون نقاش كما يحدث في مؤسسات المجتمع الأخرى (حسب م. كروزيه يقوم الفاعلين في محيط التنظيم ببناء علاقات اجتماعية غير رسمية تتيح لهم التحرك لوضع استراتيجيات لأهدافهم المختلفة فولاء الفرد لجهة معينة داخل التنظيم – مثل ولاء أساتذة الفلسفة لرئيس القسم – يخضع بالدرجة الأولى لاستراتيجياته الخاصة و الولاء كفعل تنظيمي يتشعب و يجعل الفرد يتحرك في هامش حرية فيصبح للفرد نوع من المكانة داخل التنظيم)، فكما نعلم أن رئيس القسم المدروس هو أستاذ لديه تخصص فلسفة فمعظم المؤيدين للتسيير داخل القسم هم من نفس تخصص الإفاعل واحد كان له رأي معارض و هو من نفس تخصص رئيس القسم ولكن عند تعميق مقابلاتي مع المبحوثين (طلبة و أساتذة) اكتشفت أن هذا المبحوث يطمح للسلطة أذا ما انقسم القسم) ، أما الاتجاه الآخر و الذي يضم الأساتذة الذين أشاروا إلى سوء التسيير داخل القسم في نظري هم الأقرب إلى الموضوعية في النقد لأنهم من تخصصات أخرى ومخالفة (علم النفس، علم الاجتماع، اتصال.....) ، لذا على إدارة القسم أن تتدارك نفسها بالإدارة هي وسيلة وأداة لخدمة الفعل البيداغوجي وإنجاح مشاريع البحث العلمي والتكوين البيداغوجي من خلال تجنيد و تسخير كل الوسائل المادية من فضاءات وهياكل ومكاتب وتوفيرها للأساتذة حتى يؤديوا أدوارهم ومهامهم التدريسية والبحثية على أحسن ما يرام.

7-مدى مساهمة الأستاذ للأوضاع الأخرى داخل القسم (عدد الطلبة، أوراق الامتحان، هامش حرية):

من المشاكل التي يواجهها قسمنا هو كثرة الطلبة بحيث يبلغ عدد الطلبة حوالي 1371 مقابل 60 أستاذ (دائمين و مؤقتين) ويقدر عدد طلبة السنة الأولى فقط حوالي 585 طالب ومن هذا المنطلق قمت بتوجيه سؤالي للأساتذة عن أهم الاستراتيجيات المتبناة من قبلهم في التعامل مع هذا الكم الهائل من الطلبة خاصة من حيث أوراق الامتحان ؟ باعتبار أن تصحيح الأوراق وإرجاعها للإدارة من طرف الأستاذ تكون في حدود الأسبوع فكانت الإجابة تختلف من أستاذ إلى آخر فلو أخذنا على سبيل المثال لا الحصر قول احد الأساتذة (تخصص علم الاجتماع): ” طلبية الماستر ليس لدي مشكل معهم في طبيعة الأسئلة و أوراق الامتحان باعتبار أن عددهم قليل مع السنوات الأخرى التي أتعامل معهم باستراتيجية أخرى بحكم أن عددهم كبير بحيث أنني اطرح أسئلة مباشرة وليست تحليلية حتى يسهل علي تصحيحها و بالتالي يمكنني إرجاعه في وقتها للإدارة وبالتالي إعلان النقاط للطلبة في الوقت دون تماطل أو تأخير... فالإدارة لا دخل لها في هذا الجانب المهم هو إرجاع الأوراق في وقتها“

ما يميز أي تنظيم رسمي هو دقة القواعد فبتحليلي لقول المبحوث وجدت أن كل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوماً هامشاً من الحرية الذي يستغله وينتهزه الفاعل داخل التنظيم، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يحصل على نوع من السلطة ولو نسبياً ويتمثل منبعها في هامش حرية الفاعلين تجاه بعضهم بعضاً واتجاه القواعد التنظيمية، أي حرية إمكانية الفرد في مفاوضة ما يطلبه الآخرون منه، وتتحقق هذه الإمكانيات حالما يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة لا يتحكم فيها الآخرون وتجعل سلوكه غير متوقع في نظرهم، وهذا ما أشار إليه معظم المبحوثين : ” عدد كبير من الطلبة ... طرح أسئلة مباشرةإرجاع الأوراق في وقتها“.

8- نظرة عامة للأساتذة حول نظام (ل م د):

ما هي نظرتك العامة لنظام (ل م د) في القسم؟ هو السؤال الذي طرحته على الأساتذة، قصد معرفة نظرتهم لنظام (ل م د) واستراتيجياتهم لمسايرته داخل القسم ولقد حصرت مواقفهم في الأقوال التالية:

”المشكل ليس في النظام، إنما هو في الأشخاص القائمين على النظام... والعيب الأكبر هو مواصلة العمل به من دون أن نخطو خطوة واحدة من أجل توفير شروط نجاحه... أما موقفي منه فإني أتوقع فشله” (أستاذ محاضر تخصص فلسفة)

”ما ألاحظه في القسم أن نظام (ل م د) معمول به بنسبة 60% فقط و نجد ذلك في التقويم و بعض النصوص أما 40% الباقية فمازلنا نتعامل بالنظام الكلاسيكي الذي يعتمد على التعليم الجماهيري التقليدي (كثرة الطلبة).. أما موقفي منه فإن نجاحه أو فشله يبقى للمستقبل. (أستاذ مساعد تخصص علوم التربية)

”نظام (ل م د) هو نظام عالمي وممتاز لكننا نتعامل معه بالاسم فقط دون محتوى لأن العقلية التي تسير في ظل هذا النظام معظمهم خرجي النظام الكلاسيكي لذا ينقصهم الخبرة في التعامل مع هذا النظام... ولكن الأوضاع سوف تكون مغايرة مستقبلا لذا أتوقع نجاحه بنسبة كبيرة” (أستاذ مساعد تخصص علم النفس).

” كما تعلم؛ إن العيب ليس في النظام المشكل في الفاعلين القائمين على تسييره.. مثل قضية السداسيات خلال السنة الجامعية - هل صحيح أننا نستوفي السداسي؟- ، دخول متأخر بالإضافة إلى كثرة الأعياد الوطنية و الدينية على طول السنة الدراسية. فإن بقينا نمشي على هذه الوتيرة في القسم سوف نفقد ضمان جودة تخريج الطلبة و عدم مسايرة هذا النظام على الإطلاق، والحل هو تكييف البرنامج الدراسي حسب الزمن العملي الفعلي وليس النظري”. (أستاذ محاضر تخصص فلسفة).

حيث يتجه الفاعلين داخل القسم نحو مسايرة نظام ل.م.د على اعتباره نظام حديث العهد و ما يزال يطرح إشكاليات تتعلق بتطبيقه ومردوديته ومدى مسايرته، يجب توفير الميكانيزمات والآليات المختلفة من التجهيزات البيداغوجية والعلمية والبشرية والهيكلية والإعلامية لإنجاح هذا المشروع الجديد.

من خلال مقابلاتي مع الطلبة لاحظت أن جل استراتيجياتهم و رهاناتهم تكون حول النقطة و الانتقال إلى السنة الموالية بأي طريقة كانت حتى ولو عن طريق الغش ، ولما كان النجاح هو الهدف الذي يسعى له الطالب، فهذا الذي يدفعه للدخول فيما سماه "ميشال كروزيه" "اللعبة" Le jeu و التي تكون بين الطالب و أستاذه أين يخرج منها الطالب عادة هو المستفيد الأكبر وذلك لما له من أوراق ربح و التي تعد بمثابة خطط و استراتيجيات يتبعها و يستعملها للحصول على نقاط أحسن و بأقل جهد ممكن و بالتالي تحقيق هدفه و نجد من بين هاته الأوراق الرابحة لدا الطالب لجوءه إلى الطرق الغير شرعية كالغش مثلا وذلك على حساب تحصيلهم العلمي و الذي يتنافى مع أهداف نظام ل.م.د الذي يقوم على ضمان التكوين النوعي للطلاب بالإضافة إلى اختلاف الأساتذة في التنقيط و طرح الأسئلة، التفاوض، عدد الطلبة الكبير، تنازل الأساتذ عن سلطته، تدني المستوى التعليمي، المشاكل الإدارية التي يعاني منها القسم، كل هذا يعد بمثابة أوراق يستغلها الطالب في "لعبته" مع الفاعلين الآخرين.

1- تمثلات الطلبة حول نوع الأسئلة المطروحة في الامتحان:

هنا وجدت أن الطلبة يميزون بين الأسئلة المباشرة (التي تعتمد على الحفظ) و الأسئلة التحليلية ويعتبرون أن الأسئلة التحليلية تعبر عن المستوى الحقيقي للطالب، كما أن معايير التصحيح التي يعتمدها الأساتذة في الأسئلة المباشرة تكون واضحة عكس الأسئلة التحليلية حيث تكون طريقة التقييم غير واضحة و هنا تظهر قوة النقطة في يد الأستاذ و يتخوف الطالب من النقطة وذلك لان الإجابة النموذجية تكون غير واضحة و بالتالي هناك هامش من الشك في تقييم الإجابة و قد لاحظت من خلال مقابلاتي التي أجريتها مع الطلبة في القسم المدروس فان معظمهم يفضلون الامتحانات ذات الأسئلة المباشرة حيث يعبر هذا النوع من الطلبة بقولهم: "احفظ تدي" كما أن الأسئلة المباشرة تجعل الطالب يحدد استراتيجياته لتحصيل العلامة و تجعله يسلك أساليب و طرق معينة لتحقيق هدفه و هذا ما عبر عليه احد الطلبة بقوله: "أنا تعجبنى الأسئلة المباشرة على خاطر العام كامل وأنا مريح كي يقرب الامتحان نبدي نكتب فالطابلة وديمة نتحصل على نقاط ملاح" وفي نظري أن الأستاذ هو المتسبب الأول في هذه المشكلة التي تزداد يوما بعد يوم في القسم المدروس لذا فالأسئلة المباشرة في الامتحان تجعل الطالب يتجه نحو البحث عن الأساليب و الاستراتيجيات التي من شأنها تحسين علاماته ولو عن طريق الغش على اختلاف أنواعه. وهذا ما يجعلنا نتعارض مع أهداف نظام ل.م.د الذي يراهن على التكوين النوعي للطلبة.

2- النقطة و علاقتها بمفهوم التفاوض:

إن التفاوض عادة ما يكون بين طرفين حيث يكون لأحدهما سلطة على الآخر و يحاول هذا الأخير التفاهم مع صاحب السلطة من اجل طلب المساعدة منه، ومن خلال مقابلاتي وجدت أن مفهوم التفاوض يظهر خاصة عند الطلبة الذين لا يتحصلون على نقاط جيدة ، هنا يحاول الطالب البحث على الأساليب التي تمكنه من تحسين نتائجه و من هاته الأساليب نجد طريقة التفاوض مع الأساتذة من اجل منحهم نقاط جيدة وخاصة عند طلبة الماجستير حتى يتقاضي الطالب نقطة تحت المعدل حتى لا يتم إقصاءه من مسابقة الدكتوراه و هذا ما عبر عليه احد الطلبة: "أنا خدام و ما نقدرش نجي كل يوم و باش ننفادي النقطة تحت عشرة لازم عليا نقضي صوالح لبعض الأساتذة باش يتهلوا فيا...ياك راك شفت القوانين الجديدة تاع الدكتوراه كي تدي تحت عشرة"

كما يأخذ التفاوض أشكالا أخرى كأن يبعث الطالب شخصا آخر يعرفه ليتوسط له عند الأستاذ من اجل تحسين نقطته في مقياس معين أو عدم إقصائه عند كثرة غيابه، بحيث يكون لهذا الشخص الوسيط تأثير على الأستاذ كأن يكون مثلا زميله أو احد أقربائه بحيث صرح لي احد الطلبة بقوله: "كي ندي نقطة مشي مليحة نروح عند فاميلتي يخدم فالإدارة وهو يدبر راسه مع الأستاذ، شحال من مرة عاوضلي النقطة مع الأساتذة"

3- الأساليب الأخرى التي يعتمد عليها الطالب للنجاح ومدى مساهمتها لنظام ل.م.د (أوراق لعبة الطالب):

يعد النجاح الرهان الأول لدى الطالب و حسب المقابلات التي أجريتها مع الطلبة في جميع التخصصات وجدناه (النجاح) يتحقق نتيجة عدة أساليب أو ما سماها ميشال كروزيه بالأوراق الرابحة التي يستعين بها الطالب لتحقيق هدفه المتمثل في النجاح و تتمثل فيما يلي:

1- عدد الطلبة الكبير:

يخلق العدد الكبير للطلبة مشكلا لدى الأساتذة من حيث طريقة التحكم فيهم و كذا من حيث تصحيح أوراق الامتحان، وبهذا يترتب عن ذلك عدة نتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

*تنازل الأستاذ عن سلطته:

قد يضطر الأستاذ إلى التنازل عن سلطته من اجل تجنب المشاكل التي تترتب عن كثرة الطلبة خاصة ما تعلق بالتنقيط حيث يلجا إلى التساهل في طرح أسئلة الامتحانات كي لا يتعب أثناء التصحيح نظرا لكثرة العدد وإرجاع الأوراق في وقتها للإدارة حيث يصرح احد الأساتذة: "عندما يكون عدد الطلبة كبير فأني اطرح أسئلة سهلة ومباشرة وليست تحليلية حتى

يسهل علي تصحيحها و بالتالي يمكنني إرجاع الأوراق في وقتها للإدارة" وهذه أول ورقة رابحة يستغلها الطالب لتحقيق هدفه الذي يتمثل في النجاح و الانتقال إلى السنة التالية.

*تدني المستوى التعليمي:

إن فلسفة نظام "ل م د" تقوم على قلة الطلبة عكس النظام الكلاسيكي المبني على التعليم الجماهيري و هذا ما نعيشه في قسمنا المدروس و بالتالي عندما يكون عدد الطلبة كبير و الموارد المادية قليلة يؤدي هذا إلى الاكتظاظ الذي ينتج عنه نوع من التساهل في التعامل معهم و ذلك من اجل السيطرة عليهم و دفعهم للنجاح بأي طريقة حتى يتحقق التوازن في العدد بين الدفعة السابقة و اللاحقة و هذا ما وجدته في الواقع أي أن النجاح مسار من نصيب الأغلبية حتى الطالب الذي ليس له ميل كبير في الدراسة، وهذه ثاني ورقة رابحة يستغلها الطالب لتحقيق هدفه الذي يتمثل في النجاح.

*خلق المشاكل الإدارية:

أن العدد الكبير للطلبة يتسبب في خلق مشاكل لدى الإدارة خاصة في حالة رسوب عدد كبير منهم وبهذا يصعب التصرف معهم مقارنة مع من سيلحقون من طلبة جدد ، لذلك نجد الإدارة تلجا إلى إجراءات من شأنها ضمان نجاح أغلبية الطلبة و ذلك من خلال مثلا عدم تطبيق قانون الإقصاء وذلك رغم تصريحها بفعاليتها ولكن في الواقع نجد الإدارة تتساهل مع الطلبة و لا تأخذ تلك الغيابات بعين الاعتبار فوجدت أن هذا القرار يخدم الطلبة لتحقيق أهدافهم في النجاح وتتمكن الإدارة هي الأخرى من تقليص عدد الطلبة الراسيين حتى لا يخلق مشكل يتمثل في عدم تحكمها في العدد الهائل للطلبة، كما أنني وجدت أن عقاب الإدارة للطالب الذي يغش يكون متساهلا نوعا ما و نظرا لهذا العقاب السطحي كثر لجوء الطلبة إلى أساليب الغش باختلاف أنواعها، وبهذا بدلا من أن يهتم الطالب بدراسته أصبح يهتم بالبحث عن أساليب جديدة للغش، وهذه ورقة رابحة أخرى يستغلها الطالب لتحقيق هدفه في النجاح.

ثالثاً-نتائج الدراسة:

بعد تحديدي للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و المتمثلة في مجالات الدراسة الجغرافية و البشرية و الزمنية وكذلك العينة وخصائصها السوسولوجية، بالإضافة إلى تحليلي الكيفي للمقابلات، سأحاول في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة و البحث بصفة عامة على ضوء الفرضيات التي و ضعتها، كما سأعرض أهم الصعوبات التي واجهتني سواء على مستوى البناء النظري للبحث أو من ناحية الدراسة الميدانية.

1-نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

من خلال عرضي في الفصل التمهيدي لإشكالية الدراسة انتهيت الى السؤال : **ما هي أهم الاستراتيجيات المتبناة من قبل الفاعلين داخل التنظيم-القسم- وما مدى مساهمتها للنظام الجامعي الجديد (ل.م.د)؟**

وتفرع هذا السؤال السوسولوجي إلى سؤال جزئي تمحور حول:

✓ هل تؤدي هذه الاستراتيجيات إلى عرقلة أهداف نظام (ل م د) داخل القسم؟

و كإجابات مؤقتة عن هذه التساؤلات قمت بوضع الفرضيات التالية:

**** تستخدم الأطراف الفاعلة داخل القسم استراتيجيات مختلفة في التعامل مع النظام الجامعي الجديد (ل.م.د).**

تفرعت عن هذه الفرضية فرضيات جزئية:

- ✓ أحيانا تؤدي الاستراتيجيات المتبناة من قبل الفاعلين إلى عرقلة أهداف نظام (ل م د) داخل القسم.
- ✓ تقوم "لعبة النجاح" بين الطالب الجامعي و أستاذه على مجموعة من الاستراتيجيات يتبعها كل طرف.

1-1-الفرضية الأولى:

تبين لي من خلال الدراسة الميدانية و كنتيجة عامة، أن الفاعلين في القسم (إداريين، أساتذة وطلبة) يتبنون فعلا استراتيجيات مختلفة لضمان في التعامل مع النظام الجامعي الجديد (ل م د)، وهذه الاستراتيجيات قد تختلف من فاعل إلى آخر، وفق منطقته الخاص و في حدود الإمكانيات و الموارد التي يمتلكها كل فاعل.

❖ وانطلاقا من الخطاب الذي جمعته من خلال المقابلات و كذلك من خلال الملاحظات طيلة البحث تبين لي وجود عدة استراتيجيات يتبناها الفاعلون في نسق تواجدهم، و هذه الإستراتيجيات هي كالآتي:

* يقوم الفاعلين في محيط التنظيم ببناء علاقات اجتماعية غير رسمية تتيح لهم التحرك لوضع استراتيجيات لأهدافهم المختلفة فولاء الفرد لجهة معينة داخل التنظيم يخضع بالدرجة الأولى لاستراتيجياته الخاصة، و الولاء كفعل تنظيمي يتشعب و يجعل الفرد يتحرك في هامش حرية فيصبح للفرد نوع من المكانة (سلطة نسبية) داخل التنظيم.

* استخدام الفاعلين للموارد المتاحة كأوراق رابحة لكسب مزيد من السلطة (حتى وان كانت نسبية) داخل القسم المدروس لتسيير مصالحهم وتحقيق أهدافهم.

* لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المسيرين في التنظيم، فكل فاعل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتماً مع أهداف التنظيم.

* يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع (غير متحكم فيه) في حين يتوقع هو سلوك غيره.

❖ أما الرهان الذي تنبني عليه أهداف القسم يتمثل في:

*ضمان الجودة و النوعية في تكوين الطالب.

*محاولة إنجاز نظام (ل م د) من قبل بعض الفاعلين داخل القسم باعتباره حديث التطبيق من طرف الجامعة.

وقد توصلت إلى أن هذه الاستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين في بعض الأحيان تتعارض مع نظام (ل م د) و لا تسايره.

ويمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت، أي أن الولاء و مناورات السلطة، والسلوك الغير المتوقع للفرد واستغلاله هامش الحرية هي فعلا استراتيجيات منتجة من قبل الفاعلين في إطار النسق (القسم المدروس).

1-2-الفرضية الثانية:

تبين لي من خلال تحليلي للجزء المتعلق بالطلبة، أنهم يهدفون من خلال الاستراتيجيات التي ينتجونها ويستعملونها إلى تحقيق النجاح، والطالب في إطار بحثه عن النجاح فانه يدخل في لعبة مع أستاذه و ذلك باعتماده على عدة

أوراق ربح توصل إليها من خلال استقراءه بطريقة عقلانية لطريقة الأستاذ، حيث اعتمد عليها كمنظار لرؤية وكشف خفايا استراتيجيات أستاذه، إضافة إلى كشف الفرص التي يمنحها له النظام الجامعي بطريقة غير مباشرة و التي تساعده في تحقيق مسعاه، ومن هاته الفرص عدم وجود صرامة عند تطبيق الإدارة لبعض الضوابط او القوانين التي من شأنها ردع الطالب كالعقاب عن الغش أو حتى العقاب عن الغيابات المتكررة، حيث وجد انه إذا ما قام بهاته الأفعال فان هذا لا يؤدي به إلى الرسوب و أن العقاب لا يضره في شيء وتبقى أمامه أبواب النجاح مفتوحة، وهذا ما يفسر الكم الهائل من الطلبة الذين ينجحون سنويا حيث بات النجاح نصيب الطالب سواء كان مجتهدا أو غير مهتم بالدراسة، وفي الأخير وحسب ما جمعته من الميدان، يمكن القول أن الفرضية الثانية تحققت بدورها.

2- صعوبات الدراسة:

2-1- من الجانب النظري للدراسة:

يعتبر البناء النظري الأساس الذي ينطلق منه أي بحث، ولقد واجهتني عدة صعوبات من هذا الجانب تمثلت فيما يلي:

*وجدت صعوبة تتعلق بالمقاربة النظرية، حيث أن تبني احد المقاربات النظرية يتطلب معرفة عميقة بها و بمفاهيمها.

*قلة المراجع باللغة العربية فيما يخص موضوع استراتيجيات الفاعلين داخل التنظيم وذلك في حدود علمي.

*من بين الصعوبات التي واجهتني أيضا ، وجود خلط وتشابك بين بعض المفاهيم مثل: استراتيجيات الفاعلين و استراتيجيات التنظيم.

2-2- على مستوى الإجراءات الميدانية للدراسة:

بالرغم من أنني فاعل في ميدان البحث و جزء منه ، وبالرغم من معرفتي الشخصية لبعض الأساتذة المبحوثين إلا انه واجهتني عدة صعوبات على المستوى الميداني وهي كالاتي:

*رفض العميد مقابلتي بقوله: ”ليس لدي وقت لأجري معك مقابلة اذهب إلى النائب وسوف يفيدك أكثر“، كما رفض أيضا نائب العميد مقابلتي بحجة أن ليس لديه وقت بقوله: ”ليس لدي وقت لكن ارجع في وقت

خلاصة:

في هذا الفصل حاولت الإجابة على التساؤلات التي طرحتها في الإشكالية و التحقق من الفرضيات، حيث توصلت إلى أن الفاعلين يبنون استراتيجيات مختلفة كسلوك موجه و "مُعقَّن" نابع عن سلطة اختيار من طرفهم (المسيرين و الأساتذة و الطلبة) بصفتهم فاعلين استراتيجيين.

وخلصت إلى أن هؤلاء الفاعلين يتبنون تلك الاستراتيجيات لأجل تحقيق حاجاتهم ومصالحهم وأهدافهم. وفي الأخير تطرقت إلى الصعوبات التي واجهتني في دراستي سواء من الجانب النظري أو الميداني.

خاتمة:

"إن في التخيل فائضا من الصور، فالقصيدة نزوع نحو صور جديدة تعبر عن حاجة الإنسان إلى الجديد، وهذا النزوع هو الذي يميز النفس الإنسانية " هكذا أراد أن يبين غاستون باشلار بأن العلم هو سعي للتغيير و البحث عن الخفي، سعي للتفنيد و التكذيب كما يقول كارل بوبر .

وفي دراستي هذه سعيت إلى جمع المادة الاثنوغرافية بهدف استغلالها في تغيير الكثير من الأفكار المسبقة التي دخلت بها غمار هذا البحث، وكان أهم شيء تعلمته هو أن البحث العلمي يعتمد على ثنائية أساسية هي الملاحظة والتعايش مع الظاهرة، أما الجانب الميداني فكان أثره في نفسي كبيرا، حيث غير الكثير من الأفكار التي كانت متواجدة في "وعبي التلقائي" و التي سعيت إلى تعويضها بأفكار "ووعي الوعي".

كما أن هذه الدراسة تعتبر أرضية تحضير لبناء إشكاليات جديدة حول موضوع الفاعل و نظام (ل م د) الذي أصبح يشكل أهم المواضيع التي يمكن أن أضعها ضمن آفاق بحثي ودراسته تساعد على جمع المادة العلمية اللازمة بهدف الاستفادة منها في مواضيع تتعلق به وباستراتيجيات الفاعلين لمساييرته بصفته المحرك الأساسي داخل أي تنظيم.

قائمة

المراجع

1- انتوني غيدز: علم الاجتماع، ترجمة وتقديم فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان ط1، 2005.

2- ابراهيم العسل: الأسس النظرية و الأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع بيروت، ط3، 1977.

3- رشيد زرواتي: التدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2002.

4- راشد علي “الجامعة والتدريس الجامعي”، جدة، دار الشروق، ط1، 1988م.

5- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.

6- عدس محمد عيد الرحيم: “المعلم الفاعل والتدريس الفعال”، عمان، دار الفكر، ط1، 1996م.

7- علي علي حسين: “قضية التحديث في التعليم العالي”، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم العالي (رؤية لجامعة المستقبل)، 1999.

8- عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1977.

9- عبد الكريم حرز الله و كمال بداري: نظام ل م د، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

10- العلالى الصادق: العلاقات الثقافية الدولية، دراسة سياسية، قانونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

11- مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، سنة 2004.

12- مدني غازي عبيد “تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة”، ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي 1440هـ، الرياض، وزارة التخطيط، 2002م.

13- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق ، ط4 ، عمان ، الأردن ، 2003 .

14- محمد منير مرسي : الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر و اساليب تدريسه، عالم الكتب ، القاهرة ، ط1 ، 2002.

15- موسى عبد الله ، المبارك أحمد: "التعليم الإلكتروني الأسس والتطبيقات" ، مكتبة العبيكان ، ط1 ، الرياض ، 2005 م .

16- سعيد سبعون ، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2012.

ج-المذكرات:

17- بن مهرة لطيفة ليندة، بدرابي سفيان: ثقافة الشباب في العمل غير الرسمي ، استراتيجيات تحقيق الحاجات، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، تحت إشراف :أ.بن تامي رضا ، قسم علم الاجتماع ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2010/2011.

18- السليمي عبد الرحمن سعد: "متطلبات مؤسسات التعليم العالي المحلية في ضوء الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، 1428هـ .

19- الحربي حياة: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، 1422هـ .

د-المجلات:

20- أبو سمرة محمود ، زيدان عفيف ، العباسي عمر: "واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، عدد 45 . 2005 م .

21- البزاز حكمت "اتجاهات حديثة في إعداد المعلمين" ، رسالة الخليج العربي، عدد28 ، 1989م .

22- البكر محمد: "أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية"، المجلة التربوية ، جامعة الكويت ، عدد60 ، 2001 م .

23- الحريشي منيرة , كعكي سهام : "تصور مقترح لوحة التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التعليمية في كليات البنات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مفهوم إدارة الجودة" , مجلة العلوم التربوية والنفسية , جامعة البحرين , المجلد 8 , عدد 2 , 2007م .

24- الدايل عبد الرحمن: "الأبنية المدرسية دراسة تحليلية لمرافقها وأبعادها التربوية" , التوثيق التربوي الرياض: مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي, عدد25، 1984م.

25-السعود راتب , سلطان سوزان "سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية" , مجلة العلوم التربوية والنفسية , مجلد9 , عدد4 , 2008م .

26- صالح , نادية "إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال العام دراسة ميدانية" , مجلة النهضة الإدارية، القاهرة، 1995م .

27- عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه،مجلة جامعة دمشق،المجلد27،العدد 2،2011.

28-القضاة محمد أمين : "درجة تكيف الطلبة العمانيين مع البيئة الثقافية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتحصيل وبعض المتغيرات الأخرى" , مجلة العلوم التربوية والنفسية , مجلد 8 , عدد 2 , 2007م .

29-الهلاي الشربيني الهلاي : "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالى" , مجلة كلية التربية بالمنصورة , عدد37، 1998.

30-مجلة انسانيات،مجلد2،العدد2، 2000.

ب-المقالات:

31-مقال التحليل الاستراتيجي نقلًا عن موقع: <http://felssafa.over-blog.com/article-74378842.html>

32-مقال: الموارد البشرية وعلاقات العمل،موقع: <http://felssafa.over-blog.com/article-74378842.html>

33- سمية زاحي: المكتبة الجامعية فضاء التعلم والبحث في سياق نظام (LMD) ، قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية، جامعة باجي مختار، عنابة.

و-الانترنت:

34- موقع فلسفة: <http://felssafa.over-blog.com/article-74378842.html>

35- موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: اخلاقيات العمل الوظيفي، 2009/29/11، الساعة 4:31
(<http://www.hrdiscussion.com/hr7688.html>)

36- موقع: المكتبة الجامعية فضاء التعلم والبحث في سياق نظام (LMD)، :
<http://informatics.gov.sa/old/details.php?id=333>

37- خالد عبد السلام: أزمة الجامعة الجزائرية و استراتيجيات الإدارة في تحقيق جودة التكوين والبحث العلمي،
جامعة سطيف ،السبت 2013/02/09 ،نقلا عن موقع :سطيف نت ،
<http://www.setif.net/article486.html>

38- تعليمة تتعلق: بتحسين المستوى الأستاذ بالخارج ، نقلا عن موقع :
[\[http://www.univ-setif.dz/.../instruction-Ministérielle-en-arab\]](http://www.univ-setif.dz/.../instruction-Ministérielle-en-arab)

س-الجرائد:

39- عبد العزيز بلخادم: القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الجامعي، الجريدة الرسمية، العدد 28، 23 ربيع
الثاني 1429 هـ، 4 ماي 2008 ،الجزائر.

مدليل:

40- المركز الجامعي تبسة: دليل ل م د 2008-2009، مطبعة الثقة، بدون سنة.

2)-Références en langue étranger :

➤ En français

1-les ouvrage:

41-David SILVERMAN: La théorie des organisations, éd. Dunod, Paris, 1986.

42-Henri AMBLART et alii: Les nouvelles approches sociologiques des organisations, éd. Seuil, Paris, 1996.

43-Michel CROIZIER et Erhard FRIEDBERG: L'acteur et le système, Paris, coll. point, 1981.

44- Mendras H: Élément de sociologie, Armand Collin, collection U, Paris, 1975.

45-Norbert GUEDJ: Le control de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, éd. Organisation, Paris, 1995.

46-Philippe BERNOUX: La sociologie des organisations, éd. Seuil, Paris, 1985.

47-Djekoun, Abdelhamid: Reforme LMD en Algérie : Etat des lieux et perspectives. Le Système LMD : entre implémentation et projection. Actes du Colloque International, Alger 30 et 31 Mai 2007.

2-Articles et textes des conférences :

48-Brigitte GUYOT: Quelques problématique pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations, In La Science de la Société, N°50/51 , Mai/Oct. 2000.

49-Cristèle BOULAIRE et alii: L'outil quantitatif dans l'aide à la décision : la réalité d'un mythe, In Les Sciences de la Société, N°39, octobre 1996.

50-Emmanuel ADER : l'analyse stratégique moderne et ses outils .In Futuribles, N° 72, Dec 1983.

51-Henry MINTZBERG: Quelques rêveries sur le management ,In l'Expansion Management Review, N°82, sept.1996.

52-Pierre ANDRE BUIGUES: Méthode et mise en oeuvre de la planification stratégique , In les Futuribles, N° 72, DEC 1983.

53-Raymond Alain THIETART et Michelle BERGADAA: Expert s'abstenir ,In Harvard l'Expansion, N°13. 1987.

-Yves NICOLAS: Entretien avec Michel Crozier : le sociologue et le pouvoir , In 54 Les Sciences de la Société, N°38, Mai 1996

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة-
كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
قسم علم الاجتماع

دليل المقابلة حول :

الثقافة التنظيمية و أثرها على سلوك الفاعلين في المؤسسة
-استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي-

دليل المقابلة الموجه للإداريين والأساتذة و الطلبة بجامعة مولاي الطاهر، بالتحديد قسم
العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
-سعيدة-

السنة الجامعية 2012/2013 :

المقابلة الخاصة بالأساتذة الإداريين:

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس:.....

2-السن:.....

3-الحالة المدنية:.....

4-السكن:(مقيم/غير مقيم).....(إيجار/جامعي).....

4-المؤهل العلمي:

*أستاذ مساعد من صنف.....**أستاذ محاضر من صنف.....**أستاذ التعليم العالي.....

5-المستوى الإداري(الوظيفي):

عميد:.....نائب عميد:.....**رئيس قسم:.....**نائب رئيس قسم:.....**مهام إدارية أخرى:.....

6-عدد سنوات الخبرة:

**المجال الإداري:.....سنة

**المجال البيداغوجي:.....سنة

الجزء الثاني:

1-كيف توازنون بين التسيير الإداري و العمل البيداغوجي؟

2-هل لديكم خبرة و تكوين إداري؟

3-هل لديك علم بمرودية كل أستاذ؟ كيف يتم تقييم المردودية و ما هي أهم المعايير المتبعة في ذلك؟

4-كثيرا ما نلاحظ أن هناك أساتذة يعملون طيلة الأسبوع،بينما أساتذة آخريين يعملون ساعة ونصف في الأسبوع،لذا كيف يتم توزيع ساعات العمل بين الأساتذة؟

5-مما يلاحظ أيضا أن معظم الأساتذة هم خرجي النظام الكلاسيكي والآن يدرسون في النظام الجديد من دون تكوين،ألا يشكل ذلك خلا في نظرك؟

6-هل يقوم الأستاذ الوصي بدوره في ظل العدد الهائل للطلبة الذين يستقبلهم القسم؟

7-كيف يمكنكم استقبال عدد كبير كل سنة من الطلبة مع ضمان تكوين نوعي؟

8-هل الأستاذ المساعد من صنف "أ" و الأستاذ المساعد من صنف "ب" لهم نفس المردودية؟وكذلك بالنسبة للأستاذ المقيم و الغير مقيم؟

9-كيف تتعاملون مع هذا التداخل المتمثل في توزيع الصلاحيات و المهام بين الفاعلين(قسم يضم جميع الشعب، تحت رئيس واحد)؟.

10-بالإضافة إلى ما سبق ما هي أهم التحديات و المشاكل التي تواجهكم وتعرقل نجاح هذا النظام (ل.م.د)؟

11-هل من خطط مسطرة أو استراتيجيات متبناة من قبلكم لمواجهة هذه التحديات؟

المقابلة الخاصة بالأساتذة المدرسين:

1- في نظرك هل تربص الأساتذة يتم وفق معايير إدارية وموضوعية؟

2- قضية توزيع ساعات العمل بينكم، بحيث بعض الأساتذة يتهرب من تدريس السنوات الأولى أو الماجستير، ما السبب من وراء ذلك؟- هل هو نقص الخبرة؟- أم هناك أسباب أخرى من وراء ذلك؟

3- كذلك مما لاحظته عن بعض الأساتذة انه يكتفي بتدريس نفس السنوات ونفس المقاييس دون تحيين للمعلومات ودون تجديد في المحاضرات بحيث انه من استراتيجيات نظام (ل.م.د) هو ضمان الجودة، فكيف تفسر ذلك؟

4- هل ترى أن ظروف العمل داخل القسم ملائمة للعمل في ظل النظام (ل.م.د)؟

5- كيف تتعامل مع الإدارة في ظل هذه الظروف و التحديات؟

6- نظام (ل.م.د) هو نظام تعليمي يركز على الطالب بدرجة أكبر فكيف تتعامل مع الطلبة خاصة في الامتحانات؟

7- ما يلاحظ أن السنوات الأولى في القسم تحتوي على عدد كبير من الطلبة، كيف يتم التعامل مع هذا الكم من الطلبة خاصة في تصحيح الأوراق؟

8- ما هي نظرتك العامة حول نظام (ل.م.د) .

المقابلة الخاصة بالطلبة:

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس:.....

2-السن:.....

3-المستوى الدراسي:.....

4-التخصص.....

الجزء الأول :

1- هل تفضل الأسئلة التحليلية أم المباشرة ؟ ولماذا؟

2-ماذا تمثل لك النقطة ؟

3- ما هي الأساليب التي تعتمد عليها في النجاح؟ وهل تتوافق مع نظام ل.م.د في نظرك؟

عمادة الكلية

نيابة العميد المكلف بالدراسات و

نيابة العميد المكلف لما بعد

الأمانة العامة للكلية

رئيس القسم

الإهداء

التشكرات

مقدمة.....أوب

02.....الفصل التمهيدي: الإشكالية و المحددات المنهجية

02.....أولا- الدراسات السابقة

05.....ثانيا- الإشكالية

06.....ثالثا- الفرضيات

07.....رابعاً- المنهج المتبع في البحث

07.....خامساً- تقنيات البحث

08.....سادساً- تحديد المفاهيم

08.....1- المنظمة

09.....2- السلوك التنظيمي

09.....3- الاستراتيجيات

10.....4- الجامعة

10.....5- الأستاذ

10.....6- الفاعل

10.....7- نظام ل.م.د

11.....سابعاً- أسباب اختيار الموضوع

11.....أ- الأسباب الذاتية

11.....ب- الأسباب الموضوعية

11.....ثامناً- أهداف البحث

13.....الفصل الأول: استراتيجيات الفاعلين والنظام الجامعي الجديد (ل م د)

13.....تمهيد

14.....أولا- علاقات العمل واستراتيجيات الفاعلين داخل التنظيم

14.....1- التحليلي الاستراتيجي عند "ميشال كروزيه وارهارد فريديبارغ"

15.....2-1-مسلمات التحليل الاستراتيجي

15.....أ* اختيار الأهداف

15.....ب* الحرية النسبية للفاعلين

15.....ج* العقلانية المحدودة

- 1-3- مبادئ التحليل الاستراتيجي.....16
- 1*3*1* المبدأ الأول: مبدأ السلطة.....16
- أ*1* موارد السلطة.....17
- أ*2* مصادر السلطة.....18
- أ*2*1 الكفاءة أو التخصص الوظيفي العالي.....18
- ب* التحكم في علاقات المحيط.....18
- ج* امتلاك المعلومة.....18
- د* استعمال القواعد التنظيمية.....19
- 1*3*2* المبدأ الثاني: منطقة الشك.....19
- 1*3*3* المبدأ الثالث: نسق الفعل الملموس.....20
- 1*3*3*1 المناورة والاحتمالية.....21
- 1*3*3*2 الانتقال من الفاعل إلى النسق الملموس للفعل.....21
- 1*4*3* المبدأ الثالث: الرهان أو القضايا.....22
- 2- الفاعل الاجتماعي و مأسسة علاقات العمل داخل الجامعة.....23
- 1*2* بعض مقومات التدريس في الجامعة.....27
- 1*1*2 أعضاء هيئة التدريس.....27
- 1*2*2 الطلبة.....28
- 1*2*3 إدارة الجامعة.....28
- 1*2*4 محتوى و جودة التعليم.....28
- 1*2*5 المباني والتجهيزات.....29
- 1*2*6 التقنيات الحديثة.....29
- 1*2*7 الجوانب المالية.....30
- 3- أخلاقيات العمل الوظيفي داخل الجامعة.....31
- 1*3* أخلاقيات العمل ضرورة إدارية في الجامعة.....31
- 2*3* العلاقة بين الأساتذة والإدارة.....31
- 3*3* العلاقة بين العاملين.....31
- 3*4* إرساء أخلاقيات العمل في الجامعة.....32

34.....	ثانيا-واقع التعليم العالي في الجزائر.....
34.....	1- المراحل التي مر بها التعليم العالي في الجزائر.....
34.....	1*1*1* الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال.....
34.....	1*1*2*مرحلة 1971-1980
35.....	1*1*3* مرحلة الخريطة الجامعية.....
35.....	1*1*4* مرحلة 2000 إلى يومنا هذا.....
36.....	2-لمحة عن النظام الجامعي الجديد(ل م د)
36.....	2*1* تعريف نظام ل م د.....
36.....	2*2* أهداف نظام ل م د.....
37.....	2*3* مبادئ نظام ل م د.....
38.....	3-نظام (ل م د) استجابة للتوجهات العالمية في التعليم العالي.....
38.....	3*1* مساعي تطبيق نظام ل م د.....
39.....	3*2* خصائص النظام الجامعي الجزائري المطلوب.....
40.....	3*3* مكانة الطالب في نظام ل م د.....
41.....	تعليق ونقد.....
42.....	خلاصة.....
43..	<u>الفصل الثاني : استراتيجيات الفاعلين ومدى مساهمتها للنظام الجامعي الجديد(ل م د) "الإطار الميداني"</u>.....
44.....	تمهيد.....
45.....	أولا-إجراءات الدراسة.....
45.....	1-مجالات الدراسة.....
45.....	1-1-المجال الجغرافي.....
47.....	1-2-المجال البشري.....
47.....	1-3-المجال الزمني للدراسة.....
48.....	2-العينة و خصائصها.....
48.....	2-1-المعاينة و حجم العينة.....
49.....	ثانيا-التحليل الكيفي للمقابلات.....

49.....	I-الأساتذة الإداريين.....
64.....	II-الأساتذة المدرسين.....
76.....	III-الطلبة.....
79.....	ثالثا-نتائج الدراسة.....
79.....	1-نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.....
79.....	1-1-الفرضية الأولى.....
80.....	1-2-الفرضية الثانية.....
81.....	2-صعوبات الدراسة.....
81.....	2-1- من الجانب النظري للدراسة.....
81.....	2-2- على مستوى الإجراءات الميدانية للدراسة.....
82.....	خلاصة.....
83.....	خاتمة.....
89-83.....	قائمة المراجع.....

الملاحق.

