جامعة سيدي محمد بن عبد الله
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
ظهر المهراز - فاس.

مركز دراسات الدكتوراه: الجماليات وعلوم الإنسان.
تكوين الدكتوراه: آليات التفكير والديناميات النفسية والاجتماعية.
تخصص: علم الاجتماع.

التنظيمات المدرسية كحلبة سياسية للنزاعات:

دراسة سوسيو- بنائية لاستراتيجيات التضبيط وألعاب السلطة بالثانويات التأهيلية بفاس.

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه

اسم الطالب: محمد راضي

ر.و.ط : 9191785829

تحت إشراف الأستاذ:

د. عبد الكريم القنبَعي الإدريسي

السنة الجامعية: 2019/2018

إهداء

أهدي هذا العمل إلى **والدي ووالدتي** اللذان ربياني على الاستقامة وطلب العلم، واللذان أعاناني بدعواتهما وتشجيعهما، وإلى **زوجتي** التي من دون عونها وصبرها لم يكن من الممكن أن أنجز هذه الأطروحة، لقد كانت تتحمل عني مسؤوليات أسرية كثيرة، في الوقت الذي كنت فيه أقضي الساعات الطوال في إنجازها، إنها فعلاً نِعمَ الزوجة ورمزاً للتضحية والتفاني، فلها مني ألف شكر وتقدير. كما أهديه **لِوَلَداي سلمى ومحمد أمين** اللذان تفهّما انشغالي بالأطروحة، فلهما وافر الشكر والمحبات العميقات.

محمد راضي

شكر وتقدير للأستاذ المشرف

أتقدم بجزيل الشكر إلى **الأستاذ الدكتور مولاي عبد الكريم القنبعي الإدريسي**، المشرف على هذه الأطروحة، على كل نصح وتوجيه وملاحظة ونقد ومساعدة قدمها لي خلال مسار إنجازها، كما أشكره على خصاله الإنسانية والمهنية والتواصلية العالية التي طبعت حواراتنا العلمية بطابع الاتزان والموضوعية والعمق العلمي، في إطار من العلاقة الراقية والاحترام المتبادل. لقد كان بحق خير عون لي على إنجاز هذا العمل، فلكم مني أستاذي الكريم أسمى عبارات الشكر والتقدير، بالرغم من أن هذه العبارات – وأية عبارات أخرى - لن تفيكم حق قدركم فهو أكبر من ذلك بكثير.

شكر وتقدير لأساتذتي بشعبة علم الاجتماع

كما أشكر أساتذتي الذين طبعوا مساري العلمي في حقل السوسيولوجيا بطابعهم المميّز وهم كثر، سواء منهم أساتذتي بسلك الإجازة وبسلك ماستر إعادة تربية الجانحين. كما أشكر أساتذة مختبر الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية كل واحد باسمه وصفته، وأساتذة شعبة علم الاجتماع عموماً الذين استفدتُ من أفكارهم ونظراتهم خلال التكوينات، أو عبر قراءتي لكتاباتهم أو حواري معهم عند التقائي بهم. كما لا يفوتني أن أشكر أساتذة السوسيولوجيا بكلية الآداب و العلوم الإنسانية ظهر المهراز- فاس الذين ساهموا في تحكيم استمارات البحث الميداني، فلهم مني كل التقدير والمودة.

شكر وتقدير للمشاركين في البحث الميداني

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان ل 284 من المشاركين في البحث الميداني، من أساتذة الثانويات التأهيلية العمومية وفئات تسييرها والتلاميذ، وكذا الأشخاص-المصادر الذين شاركوا في المقابلات شبه-الموجهة التي بلغ مجموع ساعاتها 11 ساعة و21 دقيقة، أي بمعدل 1 ساعة و3 دقائق لكل مشارك، فلهم كل الشكر والتقدير على صبرهم وتجاوبهم وجميل تعاونهم معنا. كما أشكر الإخباريين الذين أمدّونا بمعطيات ميدانية هامة حول أحداث النزاع المدروسة، وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد بربط اتصال بمبحوثين أو تهييء لقاءات مع الأشخاص المصادر وغير ذلك، فلولاهم لما أُنجزَ هذا العمل. لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير.

فصل تمهيدي

في البناء الميتودولوجي للأطروحة: بناء مُكيَّف مع غايات الأطروحة وخصائص الميدان

تقديم

ممّا لا مِرْية فيه، أن المنهج يمثل المَيْز الذي ينبغي أن يستغْرِقَ أطروحتنا جملة وتفصيلا، ويمنحها ما به تستبصر بواعثها وشرائطها وضوابطها المعرفية نظريّاً وميدانيّاً على السَّوِيَّة. وإذا ثبت هذا، يثبت معه أن رفع مقام هذا الفصل التمهيدي إلى رتبة الابتداء له مَزِيَّة توجيه نظرنا نحو تحصيل الفهم بطائف عناصر بنائها الميتودولوجي، حتى نتتبع في هَوادةٍ ويُسْر مسالكها المخصوصة في تكشيف معنى الواقع الاجتماعي الذي تدرسه. ونحن في هذا التقديم، سنعرض بشكلٍ مُجملٍ، ما سيجيئ مُفصَّلاً في تضاعيف هذا الفصل، بغْيَتُنا في ذلك إبانَةُ مفاصله الكبرى قبل عرض جزئياته على وجه التفصيل.

سنبدأ فصلنا هذا بتجلية ما دفعنا ذاتيّاً وموضوعيّاً إلى اختيار موضوعنا، وفي هذا المَساق سنصوغ دوافعنا الذاتية لجهة بيان كيف أن انتماءنا المهني – كمُدرِّس- بعددٍ من الثانويات التأهيلية العمومية على امتداد سنوات عديدة، قد أثار لدينا مجموعة من الاستفهامات حول أغماض النزاعات الدائرة بين الفاعلين التربويين، وما يتخفى وراءها من مَنازِع للسلطة. وكيف أن اهتزاز نسق علاقات التبادل، داخل هذه التنظيمات، كان يستغْوينا لمعرفة ما يَعتملُ بداخله من استراتيجيات وتحالفات وألعاب السلطة.

أما دوافعُنا الموضوعية فسَنُبرز كيف أنها تتمثل في تنامي دينامية النزاع بمغرب اليوم، وما آلت إليه العديد من الأنساق الاجتماعية، ومنها التنظيمات المدرسية من اختلالات، بنيوية وتنظيمية وثقافية وقيمية وغيرها. تُعْلِم بتحولات جمَّة في الحياة الاجتماعية، كما هو مظنون عندنا. كما سنُسَدِّدُ اختيارنا للتنظيمات التعليمية بقطاع التعليم المدرسي-نموذج الثانويات التأهيلية العمومية على وجه الخصوص، بِطائفٍ من المستندات الكمية، كارتفاع أعداد هذه التنظيمات وطنيًّا وجهويًّا مقارنة مع نظيرتها الخصوصية، والنوعية التي تعود إلى انخفاض مستوى نزاعات التعليم الخصوصي وسرعة وفعالية تضبيطها مقارنة مع نظيرتها العمومية.

كما سنعرض لما به أطروحتنا قد تكتسي في مظنونها أهمية نظرية وتطبيقية على السوية، وهي أهمِّيّةٌ تتجلى على سبيل المثال، في محاولتنا، النسبية والأولية، تَلَمُّس سبل الميل عن "أدْلَجة" المفهومات المبثوثة في تضاعيف متن الأطروحة من جانب، والمساهمة من جانب آخر، بقدر الإمكان، في مد الجسور بين سوسيولوجيا التنظيمات وسوسيولوجيا التربية. وذلك بنقل التحليل التنظيمي من المقاولة/المصنع إلى المدرسة. كما سنقدّم ما به نجنح بالضن إلى أن أطروحتنا قد تقدم عناصر أولية

لبناء نماذج تدخليَّة لما يمكن أن نسميه ب"التنمية التنظيمية". وذلك لا بالقضاء على النزاعات داخل التنظيمات المدرسية، لأن هذا غير ممكن بما أنها من صميم حياة التنظيم، بل باستثمار ديناميتها لتطوير أنماط التفاوضات وتجويد أداء النسق التنظيمي - التربوي.

ليس في طوْق أطروحتنا أن تؤسِّس، ولو بشكل أولي، لفرادَتها النسبية إلاّ في جوف الدراسات السابقة، وقد تكون هذه المسألة قضية القضايا في كل أطروحة. وعليه، شقَقْنا منافذ لعرض ما تمكّنّا من الاطلاع عليه من هذه الدراسات، التي ميّزنا فيها بين الأجنبية والعربية والمحلية. لنخلص، عبر ما سميناه بالتبئير الإشكالي للأطروحة، إلى دعوى مؤدّاها أن دراستنا لدور ألعاب السلطة واستراتيجيات النزاع في تبنيُن الحلبة السياسية للتنظيمات المدرسية، هي دراسة في "البيْن". إنها تتبنى عناصر تحليلها من استلهاماتٍ وتوليفات، نروم استخدامها لتكشيف كيف يبني الفاعلون نسقاً سياسيّاً داخل المدرسة، عبر ما يمارسونه من تحالفات ونزاعات وتضبيط استراتيجي للتعارضات، شديدة الصلة برهاناتهم ومَنازع السلطة لديهم.

وسنقوم بِتَجلِيةِ السؤال المركزي للأطروحة الدائر حول الكيفية التي تُبَنْين بها استراتيجيات النزاع، وما يرتبط بها من ألعاب السلطة بين التلاميذ ومدرسيهم وفئات تسيير التنظيمات المدرسية، حلبةً سياسيةً لتضبيط النزاعات داخل هذه التنظيمات، تَجليته بتفكيكه إلى أسئلة فرعية سنفصِّل ما جاء فيها مَخْزولاً مُجملاً إلى أبعادَ ورهانات تخص كل سؤال على حدة. ثم سنُتبِعُ هذا الاستشكال بالفرضية العامة، لنَشتَقَّ منها فرضيات جزئية أربع، أخرجنا مُضْمرات أطرها وأبعادها النظرية من حال الضمور إلى حال الظهور.

وبعدما سنستبين هذه المضمرات سيصبحُ في مقدورنا، في هوادةٍ ويُسر، رسم أهداف الأطروحة النظرية والإجرائية بجلاءٍ أكبر، حيث سنميِّز، في الأهداف النظرية، على سبيل المثال، ما له صلة بالكشف عن الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات بالتنظيمات المدرسية، وما يرتبط بالتحليل السببي لهذه النزاعات، وغيرها من الأهداف. ثم سنحدد في الأهداف النظرية السياقات الكبرى التي سندرس داخلها هذه النزاعات وسنوضح بالنسبة لكل فرضية من فرضيات العمل (وهي أربعة) ما تروم فحصه إجرائيّاً، لنصل بهذا الفصل التمهيدي إلى منتهاه وهو التحديد الإجرائي للمفاهيم المركزية للأطروحة، حيث سنحدِّد إجرائيّاً ما يُميِّز مفاهيم التضبيط Action de régulé، ونزاعات السلطة، والحلبة السياسية، وألعاب السلطة. منبهين لما بينها من وشائج مفهومية ممدودة الأطراف.

1_ دوافع اختيار موضوع الأطروحة: من الذاتي كمعيش إلى الموضوعي كمشترك سوسيولوجي

1_1_ الدوافع الذاتية

دفعنا لاختيار موضوع أطروحتنا ما لاحظناه كمدرِّسين (لمادة الفلسفة) بسلك الثانوي التأهيلي العمومي (منذ 1996 إلى الآن) وما علمناه من زملائنا بالعمل، من سيرورات للنزاع بين الفاعلين، وبينهم والتنظيم داخل مدارس هذا السلك. فقد لاحظنا كيف يهتز نسق العلاقات الاجتماعية بين مدرِّسين وحراس عامين، أو بين مدرسين ومدير الثانوية وغير ذلك، بسبب تغيبات غير مبررة، أو تأخرات متكررة عن موعد العمل، أو خلافات حول قضايا تربوية أو تنظيمية، أو حول توزيع جداول حصص الأساتذة، أو الاعتراض على مذكرات رسمية، أو خلال مداولات الأقسام، أو اجتماعات مجلس التدبير للنظر في مجال من مجالات الشأن الداخلي للثانوية التأهيلية، أو تدبير علاقتها بمحيطها وغيرها من النزاعات التي كان بعضها ينتهي بوقفات احتجاجية، أو بمجالس تأديبية تنتهي بعقوبات تنظيمية متعددة الأشكال[×].

كما لاحظنا، وعلمنا من زملائنا بثانويات مختلفة، مدى تنامي السيرورات الميكرو- نزاعية بين مدرسين وتلامذتهم وتحولها إلى احتجاجات وعرائض استنكارية وشكايات مكتوبة إلى الجهات الإدارية المعنية بتضبيط هذه النزاعات (مكتب المنازعات بالمديرية الإقليمية والمفتشية العامة بالأكاديمية الجهوية)، وهي نزاعات تبدأ بتوترات بسيطة تتكرر وتتراكم لتُنتِج نزاعات مُكبّرة Grossies بين الفاعلين والتنظيم.

كل هذا المعيش دفعنا إلى الرغبة في معرفة بنية هذه النزاعات، وأنماطها، وميكانيزماتها، وكيف يتبنين تضبيطها الاجتماعي الواقعي، والدور الذي يلعبه الفعل الاستراتيجي للفاعلين المشاركين في الحياة التنظيمية لهذه المؤسسات، في معالجة ما تُنتِجُه من انحرافات في نسق العلاقات داخلها.

إن ما راكمناه من مُعايشات ذاتية لدينامية هذه النزاعات دفعنا إلى الرغبة في الانتقال من "سِجِل المعيش" Le registre du vécu إلى سجل "المُبَنْيَن السوسيولوجي" Le structuré sociologique وذلك بالانتقال من مستوى الفاعل الاجتماعي، الذي يعايش هذه النزاعات ويلاحظ مساراتها، ويمارس

[×] كالتوقيف عن العمل، أو التوقيف المؤقت للأجرة، أو العزل من المهمة وإسناد مهمة أخرى للمعني بالعقوبة، وغير ذلك.

بعض أشكال تدبيرها وحسب، إلى مستوى الفاعل/الباحث الأكاديمي، الذي يأخذ من الوقائع الاجتماعية "مسافة علمية"، تمكنه من الكشف عن انتظاماتها وما هو خفي وراءها كظواهر سوسيولوجية.

إن اختيارنا لموضوع أطروحتنا جاء إذن نتيجة لرغبتنا في مد الجسور بين تجربتنا المهنية، كفاعلين تربويين داخل هذه التنظيمات، وبين الدراسة العلمية لها. كما أملى هذا الاختيار أيضاً ضرورة تعميق وتوسعة ما بدأنا البحث فيه منذ مرحلة الماستر حول التنظيمات المدرسية للثانوي التأهيلي. فبعدما تبين لنا، من خلال بحث التخرج بسلك "ماستر إعادة تربية الجانحين والتأهيل المهني"*، بأن نزاعات التلاميذ الأكثر عنفاً مع باقي الفاعلين التربويين بهذه التنظيمات، عاملٌ احتل المرتبة الأولى في القوة التفسيرية لأفعال العنف، مقارنة مع عامل هشاشة وضعهم السوسيو-اقتصادي الذي احتل المرتبة الثانية، فكرنا في تخصيص أطروحتنا لتعميق المعرفة بسيرورات النزاع وميكانيزمات تضبيطه داخل هذه التنظيمات.

1_2_ الدوافع الموضوعية

1_2_1_ النزاعات الاجتماعية وديناميات التضبيط الاجتماعي بمغرب اليوم

يمكن إرجاع الدوافع الموضوعية العامة التي دفعتنا لاختيار موضوع الأطروحة، إلى ما أصبحت تعرفه العديد من الأنساق الاجتماعية من تنامي لوتيرة وأشكال النزاعات الاجتماعية التي تعبر عنها الحركات الاحتجاجية، وأشكال العنف والتوتر بمغرب اليوم. وكأمثلة على هذه النزاعات ما عرفته إحدى الأحياء بمدينة مراكش من احتجاجات عنيفة يوم 28 دجنبر 2012 جراء توالي الزيادة في الأسعار[1]، أو احتجاجات الأستاذة المتدربين سنة 2015 خلال تظاهراتهم أمام البرلمان، بسبب رفضهم لقرار وزاري يفصل التكوين عن التوظيف بالنسبة لطلاب المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين[2]، واحتجاجات مدينتيْ الحسيمة[3] (2017) وجرادة (2018)[4]، وغيرها.

* الفعل العنيف لدى المتمدرسين بين الهشاشة السوسيو-اقتصادية والأحكام القيمية دراسة ميدانية لثانوية تأهيلية بالوسط الحضري بفاس. إشراف ذ. كيداي عبد اللطيف. بحث لنيل شهادة ماستر إعادة تربية الجانحين والإدماج المهني. جامعة محمد الخامس. كلية علوم التربية. الرباط 2015

[1] الحوار المتمدن. مجلة إلكترونية http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=343137. (29 يناير, 2013). تاريخ الاطلاع: 3 غشت، 2015. صص 196 – 197 – 198.

[2] هسبرس . جريدة إلكترونية : https://www.hespress.com/societe/284753.html. الخميس 19 نونبر 2015. تاريخ الاطلاع: 3 غشت 2015. صفحة "مجتمع" (بدون رقم).

[3] ويكيبيديا، "حراك الريف" https://ar.wikipedia.org/wiki. تاريخ الاطلاع 3 غشت 2018. صفحة "مقالة".(بدون رقم).

[4] نفس المرجع. "احتجاجات جرادة". https://ar.wikipedia.org/wiki/ . تاريخ الطلاع:5 يوليوز 2018. صفحة "مقالة".(بدون رقم).

وستتنامى بمغرب اليوم حدة النزاعات الاجتماعية حول أدوار العديد من المؤسسات منها، على سبيل المثال، مؤسستي الأسرة والمدرسة. بحيث ستفضي التحولات الاجتماعية والقيمية إلى تطور النزاعات الزوجية ومشكلات العنف ضد النساء[5]. كما سيتنامى العنف بالوسط المدرسي، بفعل عوامل متعددة منها تباعد قيم المدرسة عن القيم المجتمع. وهو ما سيدفع وزارة التربية الوطنية إلى خلق مرصد وطني لمناهضة العنف بهذا الوسط[6].

من هنا فإن أطروحتنا إذ تتموقع ضمن سياق ما يعتمل في الهنا والآن المغربي، فإنها ستهتم، ضمن حدود اختياراتها النظرية والمنهجية، بدراسة دينامية النزاع الاجتماعي وأنماط تضبيط التعارضات الاجتماعية. خصوصاً وأن مغرب اليوم، بقدر ما يعرف تناميًّا لسيرورات النزاع بين الأفراد والجماعات والأنساق الاجتماعية المختلفة، بقدر ما تتنامى، بالموازاة مع ذلك، سيرورات إنتاج و/أو تجديد قواعد الفعل الاجتماعي التي تُغيّر من أنماط التبادلات بين أطراف النزاع.

إن ما يجسد هذه السيرورات هو تطور تنظيمات وأنساق اجتماعية ستلعب دور تضبيط نزاعات المجتمع وهو ما بيَّنّاه بإحدى مقالاتنا التي سنعتمد على بعض معطياتها لإبراز هذا الجانب من التغيير الاجتماعي بمغرب اليوم[7]. فعلى سبيل المثال، ستُنتِج دينامية النزاعات بين الأشخاص والإدارات والمؤسسات العمومية والجماعات المحلية، من جهة، والهيئات التي تمارس صلاحيات السلطة العمومية من جهة ثانية، سنة 2011 مؤسسةً لتضبيط هذه النزاعات هي مؤسسة "الوسيط". كمؤسسة وطنية بديلة عن "ديوان المظالم"[*]. بحيث أعطت هذه المؤسسة الأهمية للوساطة في تضبيط تلك النزاعات[×].

كما ستتطور دينامية النزاعات الاجتماعية حتى داخل التنظيمات السجنية، بالرغم من أنها مجالات تتم فيها مراقبة سلوك السجناء وفق قواعد صارمة للضبط الاجتماعي Régulation sociale، وقد أدت هذه الدينامية إلى ظهور مشروع "حل النزاعات وتحديث تدبير المؤسسات السجنية" الذي انطلق يوم 22 أكتوبر2014، بتمويل من "الاتحاد الأوروبي" وبمبادرة من منظمة "البحث عن أرضية

---

[5] Haut-Commissariat au Plan, «Enquête Nationale sur la Prévalence,» 10 Janvier 2011. [En ligne: https://www.hcp.ma/file/111460/]. [Accès le 3 aout 2015].

[6] جريدة النهار المغربية، "بلمختار يرسي المرصد الوطني لمناهضة العنف" عدد 23 فبراير 2015.

[7] محمد راضي"الفعل الاستراتيجي وتدبير النزاعات التنظيمية. نحو مقاربة سوسيولوجية للفعل والنسق معاً،" منشورات "دفاتر" مختبر الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية_كلية الآداب والعلوم الإنسانية ظهر المهراز_فاس (مجلة دوليةمحكّمة) 2017.

[*] أعلنت المؤسسة الملكية عن تأسيس هذا الديوان سنة 2001. وقد بدأ في مباشرة أعماله سنة 2004

[×] إن نشوء قواعد "جديدة" للتضبيط الاجتماعي للاختلالات التي تعرفها العلاقات الاجتماعية والتي تجسدها سيرورات النزاع المختلفة، يدعونا إلى ضرورة التمييز بين القواعد الرسمية officiellesوالقواعد الفعلية effectives. فالأولى تأخذ شكل قانون "مكتوب في الأغلب" أما الثانية فإنها مزيج من القواعد الرسمية وتلك التي تنشأ عن تفاعلات الأفراد الواقعية. وهي التي يكون من مهام السوسيولوجي الكشف عنها.

مشتركة"[+]. وفي مجال تضبيط نزاعات الشغل، سيتم إنتاج قواعد جديدة للتبادلات بين الفاعلين متفاوض حولها، بين الاتحاد العام لمقاولات المغرب والاتحاد المغربي للشغل[8].

يتبين من الأمثلة السابقة، أن الفاعلين داخل المجتمع لهم قدرة على التعارض مع قواعد الضبط السائدة داخل الأنساق الاجتماعية التي يتواجدون بداخلها، وأن هذا التعارض هو من الناحية السوسيولوجية مُنتِجٌ للتغير الاجتماعي. إن النزاعات الاجتماعية عندما لا تروم هدم أسس الاجتماعي البشري تُجدِّدُ قواعده عبر ما تدفع إليه من سيرورات لتضبيط التعارضات بين الفاعلين وقواعد الفعل السائدة.

إن تنامي هذه الدينامية بمغرب اليوم هو ما نعتبره السياق العام لتبئير موضوع أطروحتنا حول الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات بالتنظيمات المدرسية-نموذج الثانويات التأهيلية العمومية.

1_2_2_ لماذا دراسة التضبيط الداخلي-الاستراتيجي لنزاعات السلطة بالتنظيمات المدرسية على وجه الخصوص؟

أ_ المدرسة المغربية العمومية واختلال الفعل الجماعي المنظَّم

راكمت المدرسة المغربية العمومية، منذ أواخر الخمسينات وبداية الستينات، أي منذ استقلال المغرب إلى اليوم، تاريخاً "طويلاً" نسبيا من أشكال ما سمي "بإصلاحات التعليم"، التي هي من زاوية سوسيولوجية تضبيطات اجتماعية Des actions de régulations sociales لاختلالات نسق التعليم، غايتها بَنْيَنة قواعد Structuration des règles الفعل الجماعي المنظَّم داخل هذا النسق.

مع ذلك، فإن التنظيمات المدرسية كمكوِّن هام من مكونات هذا النسق لازالت، في أغلبها، تعرف ضعفاً في التوافقات المعيارية Consensus normatifs بين الفاعلين المعنيين[×] واختلالاً على مستوى تنسيق الفعل الجماعي المنظّم. ولعل من نتائج هذه الوضعية عدم تمكن التنظيم التعليمي بالمغرب من تحقيق أهدافه المتعلقة بالتربية والتعليم والتكوين، كما تؤكد العديد من التقارير الدولية[9]

[+] منظمة دولية غير حكومية معنية بالمساعدة على تسوية النزاعات. لهذه المنظمة مقران رئيسيان مقر في بروكسل والآخر في واشنطن. مقرها بالمغرب: الرباط.

[8] محمد راضي، "الفعل الاستراتيجي وتدبير النزاعات التنظيمية. نحو مقاربة سوسيولوجية للفعل والنسقمعاً "، مرجع سابق، ص209.

[×] من هؤلاء الفاعلين وزارة التربية الوطنية، والأكاديميات الجهوية، والنقابات، وجمعيات الآباء، والفاعلين المتواجدين داخل المدارس...وغيرهم.

[9] يمكن الاطلاع، على سبيل المثال، على أحد تقارير منظمة اليونسكو،" التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع" منشورات منظمة اليونسكو، 2014:

http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002325/232565A.pdf (تاريخ الاطلاع25 غشت2015)

والأبحاث الوطنية[10]. الشيء الذي أدى إلى "تصنيف المغرب ضمن 21 أسوأ دولة في مجال التعليم، إلى جانب موريتانيا وعدد من البلدان الإفريقية الفقيرة جداً"[11].

لقد أدت هذه الوضعية أيضاً إلى تنامي العنف بالمدارس، بحيث وصلت نسبته سنة 2013 إلى 52% داخلها و48% بمحيطها الخارجي. وعلى إثر ذلك تم إحداث مرصد وطني لمناهضة العنف بالوسط المدرسي[12].

وستطور أشكال متعددة من الانحراف التنظيمي داخل المؤسسات المدرسية منها، على سبيل المثال، كثرة التغيبات في صفوف التلاميذ الأضعف دراسيّاً على وجه الخصوص، كما ستتفاقم مشكلة الهدر المدرسي الذي يعد "مشكلة حقيقية أمام التنمية والتقدم"[13]، بالإضافة إلى اختلالات التواصل التنظيمي بين الفاعلين*، وغيرها من مشكلات المدرسة العمومية والتي تعبر من وجهة نظر أطروحتنا عن وجود نزاع Conflit بين الأفراد والتنظيم يظهر في شكل أفعال ضد اجتماعية[14]، أو عنف تنظيمي[15]، أو « سلوك تنظيمي سيء»[16].

إن تنامي هذه المشكلات سيدفع التنظيم المدرسي إلى محاولة تضبيط التعارضات بينه والفاعلين بخلق لجان مشتركة لتدبير النزاعات[17]، تعمل إلى جانب المفتشية العامة للشؤون الإدارية ومصلحة

---

[10] من هذه الأبحاث أذكر على سبيل المثال:
- أحمد شراك. *الهدر المدرسي والمسألة الثقافية. تحقيق سوسيولوجي حول جهة فاس بولمان*. منشورات جريدة حقوق الناس، 2011.

[11] منظمة اليونسكو،" التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع" منشورات منظمة اليونسكو، 2014:
http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002325/232565A.pdf : (تاريخ الاطلاع: 25 غشت 2015)

[12] جريدة النهار المغربية، "بلمختار يرسي المرصد الوطني لمناهضة العنف،" جريدة النهار المغربية، ص سياسة، 23 فبراير 2015.

[13] أحمد شراك. الهدر المدرسي والمسألة الثقافية. تحقيق سوسيولوجي حول جهة فاس بولمان. مرجع سابق. ص 21.

* بخصوص هذه الاختلالات انظر أطروحة الدكتور القنبعي مولاي عبد الكريم: "أنماط السلوك ومردودية الفاعلين الإداريين: نموذج رؤساء الأقسام و المصالح الإدارية بأكاديمية جهة فاس بولمان،" أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع. كلية الآداب والعلوم الإنسانية ظهر المهراز_فاس.2009. (لقد عرضنا لأهم نتائج هذه الأطروحة في محور الدراسات السابقة)

[14] للاطلاع بعمق على هذا المفهوم يمكن الرجوع إلى عمل Robert A. Giacalone وJerald Greenberg :
Robert A. Giacalone & Jerald Greenberg, Antisocial behavior in organizations., Thousand Oaks: Sage., 1997.
للإشارة فقد اعتمدنا في فهم مضمون النصوص الإنجليزية الواردة بالأطروحة ككل على بعض أساتذة اللغة الإنجليزية الذين أشكرهم جزيل الشكر على تعاونهم،علماً أننا لا نتقن الإنجليزية بالشكل الذي يمكننا من ترجمة النصوص بمفردنا، كما أننا كنا نركز فقط على النصوص الأساسية التي تهم أطروحتنا والتي تجعلنا نفهم جوهر أطروحة المقال أو المصدر الإنجليزي الذي نطلع عليه لكي نعرف بشكل عام الفروق الأساسية بين هذه الأطروحة و أطروحتنا.

[15] Sandy Hershcovis., Turner, N., Barling, J., Arnold, R.A., Dupré, K.E., Inness, M., LeBlanc,M.M., and Sivanathan, «Predicting workplace aggression: A meta-analysis.,» vol. 1, n192, 2007. pp. 228-238:
نقلاً عن: محمد راضي ، " النزاعات الاجتماعية ودينامية الانحرافات و التفاوضات داخل التنظيمات، نحو مقاربة سوسيولوجية لعقلانية ما يبدو غير عقلاني،" دفاتر، رقم 8، يونيو 2015.ص 168

[16] Stephen Ackroyd & Paul Thompson, Organizational Misbehavior, Thousand Oaks: Sage., 1999:
نقلاً عن: محمد راضي، " النزاعات الاجتماعية ودينامية الانحرافات و التفاوضات داخل التنظيمات" مرجع سابق ص 168

[17] تم إحداث لجن مشتركة لليقظة وفض النزاعات داخل وزارة التربية الوطنية بمقتضى المذكرة الوزارية رقم 111 الصادرة بتاريخ 8 يونيو 2011. للاطلاع على هذه المذكرة يمكن الرجوع إلى:
https://docs.google.com/file/d/0B6I3G2RvNbA7eDhueG55VEl4aDQ/edit [تاريخ الاطلاع 2 غشت 2015].

المنازعات بنيابات وزارة التربية الوطنية، على تضبيط تلك التعارضات المُفضية إلى النزاعات التي من شأنها من وجهة نظر التنظيم الرسمي أن تعيق بلوغ غايات التنظيم.

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أنجزنها لنيل شهادة الماستر حول "الفعل العنيف لدى المتمدرسين بالمؤسسات المدرسية كتنظيمات"(2015)[18]، سيتبين لنا من خلال دراسة أحكام المبحوثين[+] الذين عوقبوا بشكل متكرر من طرف تنظيم المؤسسة، أنهم لا يتقبلون القواعد التي يمارسها الإداريون لضبط أفعال العنف بالثانوية[*]، وأن أفعال العنف التي يرتكبونها ترتفع كمًّا وكيفاً –المقصود بارتفاعها كيفاً درجة خطورة هذه الأفعال- مع ارتفاع درجات عدم تقبلهم هذا. ويعني ذلك ضعف التوافق بين التلاميذ ومعايير التنظيم الذي ينتمون إليه.

انطلاقاً من هذه النتيجة، فكرنا، ضمن أطروحتنا هاته، أن نبحث بشكل أعمق في واقع التضبيط الداخلي[α] للنزاعات بالتنظيمات المدرسية، لكي نعرف ميكانيزمات عمل هذا الواقع منظوراً إليه كحلبة سياسية تلعب فيه استراتيجيات النزاع وألعاب السلطة الدور الأساسي.

إن النزاعات بالتنظيمات المدرسية تخضع من الناحية الرسمية لقواعد تضبيط السلطة الشرعية للتنظيم المدرسي والتي تمثلها مجموعة التخطيط التربوي والتنميط بوزارة التربية الوطنية كتنظيم مختص في إصدار القوانين والمذكرات الوزارية، تليه مديرية الشؤون القانونية والمنازعات. لكن، هذا التضبيط الذي هو من طبيعة معيارية ويتم عبر قواعد قانونية Règles de droit (مكتوبة في الغالب)، بالرغم من استهدافه توحيد قواعد تضبيط النزاعات بمختلف الثانويات التأهيلية، إلا أن هذه الثانويات لا تخضع جميعها لهذه القواعد، فهناك تفاهمات وتجاوزات واتفاقات تتم خارج دائرة هذه القواعد، وهو ما نسميه بالتضبيط غير الرسمي الذي يُنتِجه الفاعلون عبر تفاعلاتهم اليومية وتوافقاتهم المؤقتة، وأنماط تفاهمهم.

والذي يبيّن وجود هذا التضبيط الأخير، بل وهيمنته الواقعية على الأول، هو ما سنكتشفه من خلال البحث القبلي الذي أجريناه مع أشخاص مصادر[+] للتعرف على المناخ التنظيمي بالمجموع الإحصائي

---

[18] محمد راضي ، "الفعل العنيف لدى المتمدرسين بالمؤسسات التعليمية كتنظيمات، بين الهشاشة السوسيو-اقتصادية والأحكام القيمية: دراسة ميدانية لثانوية تأهيلية بالوسط الحضري بفاس،" بحث لنيل شهادة الماستر في إعادة تربية الجانحين، جامعة محمد الخامس. كلية علوم التربية، الرباط، 2015.

[+] هؤلاء المبحوثين شكلوا عينة قصدية من أكثر المتمدرسين ممارسة للعنف داخل الثانوية التأهيلية التي يدرسون بها.

[*] شكلت هذه القواعد وتلك الأحكام إحدى متغيرات الدراسة.

[α] سميناه داخلي لأنه ينشأ داخل التنظيم المدرسي بفعل استراتيجيات الفاعلين اليومية وهم يدبرون النزاعات الدائرة بينهم.

للتنظيمات المدرسية/الثانويات التأهيلية العمومية بمديرية فاس. حيث تبين بأن أغلبها تتم فيه معالجة النزاعات والتعارضات بين أطراف النزاع من دون اللجوء –إلاّ ناذراً- لسلطة التضبيط الرسمي لإدارة الثانوية أو للمديرية الإقليمية أو للأكاديمية الجهوية، بينما بعضها الآخر –وهي أقلية- فإن الوضع معاكس، بحيث تتميز ب"سوء" المناخ التنظيمي وبكثرة استعمال ذلك التضبيط*.

ويعني ذلك أن السير التنظيمي الواقعي لهذه المؤسسات ليس موحَّداً واقعيّاً، وأن مستويات تضبيط النزاعات بها متباين، وهو ما يفيد بأن القواعد الموحَّدة للتضبيط الرسمي للنزاعات، لا تستطيع أن تمارس هذا التوحيد على أرض الواقع، وأن التنظيمات المدرسية تتميز بقدر هام من الاستقلالية كوحدات تنظيمية. ويرجع ذلك في جزء منه إلى اختلاف أسباب النزاعات وسياقاتها ورهانات الفاعلين وعوامل معقدة كثيرة تختلف من ثانوية تأهيلية إلى أخرى، وهي اختلافات لا يمكن أن يتنبأ بها التنظيم الرسمي، مما سيترك المجال أمام إنتاج الفاعلين أنفسهم لما تسميه أطروحتنا بالتضبيط الاستراتيجي للنزاعات.

لقد تكرر ذكر بعض الثانويات التأهيلية على لسان عدد من الأشخاص المصادر خلال البحث القبلي، كثانويات تعرف صعوبات "كبيرة" في تضبيط النزاعات داخلها، وبينها ومحيطها الخارجي. وقد بنى هؤلاء الأشخاص تصريحهم هذا على كثرة الشكايات (المكتوبة في الغالب) المتعلقة بالنزاعات بالثانويات التأهيلية التي يتلقاها مكتب المنازعات بالأكاديمية وبالنيابة الإقليمية. بينما سيتكرر اسم ثانويات تأهيلية أخرى تعرف مناخاً تنظيميّاً "جيداً" عموماً وبتدبير "فعّال" –نسبيًّا- للنزاعات داخلها. ويعتبر هذا التكرار عامل "ثقة" –نسبية- في مصداقية هذه المعطيات التي قدمها هؤلاء الأشخاص.

إن هذا الوضع المفارق Paradoxale، هو من بين الدوافع الموضوعية التي دفعتنا للبحث في ميكانيزمات التضبيط الاستراتيجي الواقعي الذي يُنتِجه الفاعلون، خلال تفاعلاتهم النزاعية، منظوراً إليه كبناء اجتماعيConstruit social ، وكحلبة سياسية•.

+ وهم: - منسق التفتيش الجهوي بأكاديمية جهة فاس-مكناس-المسؤول الأول بمكتب المنازعات بين المدرسين والإدارة – المسؤول بمصلحة الحياة المدرسية عن معالجة الشكايات المتعلقة بالنزاعات والعنف بين المدرسين والتلاميذ. - بعض المسؤولين النقابيين والمدرسين

* المبيان رقم1 (انظر صفحة المبيان بفهرس المبيانات)

• انظر تحديد هذا المفهوم ومفاهيم الأطروحة الأخرى، في محور: التحديد الإجرائي للمفاهيم ص68. وكذا المبحث الأول بالفصل الأول: مفاهيم الأطروحة.

ب_ لماذا تنظيمات الثانوي التأهيلي العمومي كمجال لتطبيق البحث الميداني؟

انطلاقا من التحليل الاستراتيجي للفعل داخل التنظيمات، كمقاربة نستلهم منها بعض عناصر التحليل في أطروحتنا، فإن المبحوثين (وهم المتمدرسون وأساتذتهم وفئات تسيير التنظيم) يُعتبرون، **فاعلين استراتيجيين** سواء أدركوا ذلك أم لم يدركوه. لذلك كان اختيارنا للثانويات التأهيلية بدل المدارس الابتدائية أو الإعدادية، لأنها تضم فئة عمرية من التلاميذ الذين أصبحوا أكثر قدرة على التفكير والفعل الاستراتيجيين، مما يسمح بإدراجهم ضمن هؤلاء الفاعلين، إلى جانب مدرسين وفئات تسيير التنظيم.

وإذا كان المدرسون وفئات تسيير التنظيمات المدرسية هم فاعلون Acteurs داخل التنظيم بحكم السلطة التي يَمنحها لهم، فإن المتمدرسين بالرغم من أنهم قد يظهرون كمنفذين Agents تابعين و"لا سلطة لهم"، كما صرّح مدير ثانوية تأهيلية عندما قرأ السؤال رقم 25 باستمارة فئات تسيير التنظيم$^{\alpha}$، التي قدمنا له لأجل تعبئتها، قائلاً "**أشمن سلطة عند التلاميذ ماعندهوم حتى سلطة**"*، بالرغم من ذلك، فإن واقع سلوكات التلاميذ اليوم يُظْهِر عكس ذلك في كثير من الأحيان.

فالمتمدرسين بسلك الثانوي التأهيلي هم فئة تتراوح أعمارهم بين 15 و18 سنة عموماً، وهي مرحلة عمرية تتميز بالميل إلى الاستقلالية وتأكيد الذات. لقد أصبح المتمدرسون في هذه المرحلة، أكثر قدرة على التفاوض "العقلاني" خلال نزاعاتهم مع الإدارة أو مع مدرسيهم، فهم يمتلكون قدرة حِجاجية وتواصلية تُمَكِّنهم، في وضعيات النزاع من أن يمارسوا قيلاً أو كثيراً استراتيجيات وألعاب سلطة لبلوغ رهاناتهم، إنهم إذن فاعلين قادرين على التأثير في التنظيم. أما اختيارنا للثانويات العمومية بدل الخصوصية فيرجع إلى مبررين: الأول كمّي والثاني نوعي. فأما **المبرر الكمي**، فإنه يكمن في ارتفاع عدد الثانويات التأهيلية العمومية على المستوى الوطني مقارنة مع نظيرتها الخصوصية، وبالتالي أولويتها بالدراسة، دون أن يعني عدم أهمية دراسة مدارس التعليم الخصوصي. ويُظهر الجدولين التاليين هذا الفارق الهام:

$^{\alpha}$ انظر السؤال باستمارة فئات تسيير التنظيمات المدرسية بالملحق

* مدير ثانوية تأهيلية شملها البحث الميداني. المبحوث الوحيد الذي صرّح بهكذا تصريح من بين 54مبحوثاً من فئات تسيير التنظيمات المدرسية الذين التقيناهم شخصيّاً خلال مرحلة تعبئة استمارات البحث الميداني.
للإشارة فإن تأويلنا لهذا التصريح، من الناحية السوسيولوجية، هو أن هذا المدير قد يكون لا يريد الظهور أمام الباحث بأن سلطته قد تتعرض للاهتزاز أمام سلطة التلاميذ خلال نزاعاته معهم.

الجدول رقم1: تطور عدد الثانويات التأهيلية العمومية من 2006 إلى 2014

V- ENSEIGNEMENT SECONDAIRE QUALIFIANT — V- التعليم الثانوي التأهيلي

1- تطور المعطيات الإجمالية للتعليم الثانوي التأهيلي العمومي

1 - Evolution des données globales relatives à l'enseignement secondaire qualifiant public

Ensemble	المجموع	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
Etablissements المؤسسات	Lycées الثانويات	717	743	784	832	879	937	999	1 042

المصدر: مديرية الاستراتيجية والإحصاء والتخطيط. قسم الدراسات والإحصاء[19]

الجدول رقم2: تطور عدد الثانويات التأهيلية الخصوصي من 2006 إلى 2014

V- ENSEIGNEMENT SECONDAIRE QUALIFIANT — V- التعليم الثانوي التأهيلي

2- تطور المعطيات الإجمالية للتعليم الثانوي التأهيلي الخصوصي

2- Evolution des données globales relatives à l'enseignement secondaire qualifiant privé

		2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
Etablissements المؤسسات	Lycées الثانويات	274	302	394	418	467	506	535	563

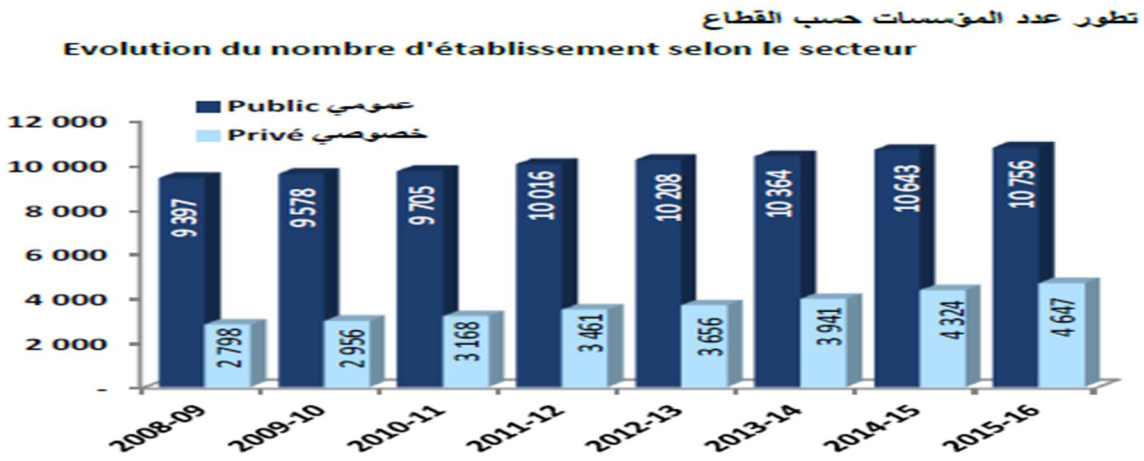
المصدر: مديرية الاستراتيجية والإحصاء والتخطيط. قسم الدراسات والإحصاء[20]

فبالرغم من ارتفاع عدد الثانويات التأهيلية الخصوصية خلال الفترة الممتدة بين 2006 و2014 إلا أن ارتفاع هذا عدد الثانويات العمومية ضل يتجاوز بكثيرة نظيرتها في التعليم الخصوصي، حيث وصلت خلال سنة 2014 إلى 1042 ثانوية عمومية مقابل فقط 563 ثانوية خصوصية خلال نفس السنة. وقد بقي هذا الفارق العددي حاضراً حتى في إحصائيات 2016/2015، بالرغم من التزايد الملحوظ في مؤسسات التعليم الخصوصي كما يتضح من الجدول التالي:

[19] مديرية الاستراتيجية والتخطيط موجز إحصائيات التربية 2014/2013:
http://www.men.gov.ma/SiteCollectionDocuments/statistiques/statistiques-recueil2013-14.pdf. تاريخ الاطلاع: 8 غشت 2015.

[20] المرجع السابق.

الجدول رقم 3: تطور عدد المؤسسات التعليمية حسب القطاع (من 2008إلى 2016)



المصدر: مديرية الاستراتيجية والإحصاء والتخطيط. قسم الدراسات والإحصاء[21]

أما بالنسبة **للمبرر النوعي**، فإنه يعود إلى كثرة النزاعات بالثانويات التأهيلية العمومية مقارنة مع نظيرتها الخصوصية، التي تتوفر على إمكانية كبيرة لتغيير الفاعلين داخلها بآخرين جدد كلما تبين لها أن الأوائل كانوا مصدر نزاعات. كما أن المنافسة التي تنخرط فيها مع غيرها تفرض أن يتم تضبيط أي نزاع بأسرع وقت لضمان استمرار جاذبيتها "للزبائن" (التلاميذ وكذا المدرسين والطاقم الإداري). وهي ملاحظات أصبحت معروفة اليوم في الوسط التعليمي.

لقد لاحظنا على امتداد ثماني سنوات من الاشتغال بالتدريس بمؤسسات الثانوي التأهيلي العمومي والخصوصي معاً مدى انخفاض حدة النزاعات داخل الثانويات التأهيلية الخصوصية، خلافا لنظيرتها العمومية. فإدارة هذه المؤسسات – الخصوصية - تخبر آباء التلاميذ (بواسطة الهاتف غالباً) بأي تغيب عن الحصة الدراسية أو شغب أو عنف ارتكبه أبناؤهم. كما يتصل الآباء بالإدارة عند أي نزاع ذي أهمية يكون أبناؤهم طرفاً فيه، حيث يتم تدبير النزاعات بسرعة أكبر من تلك التي نلاحظها بالمؤسسات العمومية.

كما أن التنظيمات المدرسية الخصوصية تعقد بشكل منتظم اجتماعات مع الآباء يتم خلالها تدبير مختلف القضايا التربوية والتسييرية، التي قد تكون موضوع خلاف أو نزاع، وهو ما يساهم في جعل هذه التنظيمات تخضع لضبط أكبر طرف إدارة التنظيم مقارنة مع أغلب الثانويات العمومية. والجدير

[21] مديرية الاستراتيجية والإحصاء والتخطيط. مرجع سابق.

بالذكر أن حضور البعد التجاري بالنسبة لهذه التنظيمات يُقلِّل، في تقديرنا، من تفاقم النزاعات بين المدرسين والإدارة، لأن الإدارة تتخلى في الغالب عن المدرس لكي تُشغِّل آخر بمجرد ما إن يتبين بأنه لا يتمكن من معالجة المشكلات التي تواجهه داخلها.

من هنا فإن النزاعات بين المدرسين والإدارة لا تصل إلى مستوى من الحدة التي يمكن أن تخلق مناخاً تنظيميّاً متوتراً من شأنه أن يضعف من قدرة التنظيمات التعليمية الخصوصية على جذب الزبائن. ومع ذلك، فإننا إذ لا نقلل من أهمية دراسة دينامية النزاعات داخل هذه التنظيمات لما لهذه الدراسة من فائدة في الكشف عن طبيعة اختلالات نسقها التنظيمي، فإننا نعتبر أن أطروحتنا قد حصرت اهتمامها بالقطاع الذي يعرف نزاعات تنظيمية أكبر، وهو قطاع التعليم العمومي.

2_ في الأهمية النظرية والتطبيقية للأطروحة

تُحاول أطروحتنا أساساً معرفة كيف تستمر التنظيمات المدرسية بالرغم من وجود نزاعات داخلها، وكيف يوظّف الفاعلون استراتيجيات، هي عبارة عن ألعاب سلطة، لمعالجة هذه النزاعات عبر أنماط من التفاعلات ذات الطبيعة السياسية (وجود رهانات، واستراتيجيات). ومن خلال هذا المنظور، يمكن لأطروحتنا أن تكون لها أهمية نظرية – نسبية - لأنها، عبر هذه المفاهيم، تحاول تجنب أدْلجة السوسيولوجيا* Idéologisation de la sociologie بتجنب المفاهيم ذات الحمولة الإيديولوجية، والالتزام بدراسة العمليات الاجتماعية بالمعنى الذي نجده لدى السوسيولوجي لحبيب امعمري[22].

من مصادر الأهمية النظرية لأطروحتنا، كما نتصور، أنها تحاول تجنب المفاهيم ذات الحمولة الإيديولوجية الواضحة: فالأطاريح التي تمكنّا من الإطلاع عليها• بالرغم من أهميتها من جوانب متعددة، إلاّ أن مفاهيمها المركزية لها هذه الحمولة، بحيث يكون فيها التعبير عن مطلب اجتماعي لفئة من المجتمع بارزاً، فبعضها تناول على سبيل المثال المسألة التعليمية واللامساواة الاجتماعية، أو النسق التعليمي وإعادة إنتاج الهيمنة، أو المدرسة والسياسات العمومية وغيرها.

---

* أدلجة السوسيولوجيا هي الاستخدام الايديولوجي للسوسيولوجيا، وهو شيء ينبغي على الباحث الوعي به ويحاول تجنبه في بحثه. وبالرغم من أن أية أطروحة سوسيولوجية لها في العمق أبعاد وخلفيات إيديولوجية يمكن للتحليل الابستيمولوجي أن يكشف عنها، كما يمكن أن يتم استخدامها ايديولوجيا لغايات اجتماعية أو سياسية معينة من طرف غير الباحث فيما بعد –أي بعد أن ينتهي العمل البحثي الأكاديمي-، لكن على الباحث أن يكون واعيّاً بهذه الخلفيات و الأبعاد وأن يعمل ما أمكن على الالتزام ب"الحياد" - وهو نسبي على كل حال - خلال بحثه وتحليله للمعطيات.

[22] للاطلاع على مفهوم العمليات الاجتماعية كما يستخدمه الدكتور لحبيب امعمري يمكن الرجوع إلى عمله:
لحبيب امعمري، التغير الاجتماعي ورهانات العولمة المقاولة والثقافة دراسة في عملية التحديث بالمغرب، دار ما بعد الحداثة، فاس. 2010.

• أشرنا إلى بعضها كنماذج ضمن محور "التبئير الإشكالي للأطروحة" بالفصل التمهيدي (المحور رقم 4).

وبالرغم من أن السوسيولجيا هي "علم" ومطلب اجتماعي أيضاً تتم تلبيته عبر البحث العلمي، وأن تحليلاً إبستيمولوجياً لأبعاد أطروحتنا يمكنه أن يكشف أنها، بشكل مباشر أو غير مباشرة طلب اجتماعي معين، بالرغم من هذا، فإننا على مستوى بناء المفاهيم المركزية والإشكالية والفرضيات، حاولنا الالتزام بالمطلب العلمي وتجنب المفاهيم الحاملة للحكم السياسي أو الإيديولوجي، والتي تتهم طرفاً معيّنا داخل المجتمع، واعتماد ما أمكن مفهومات يصعب تصنيفها في خانة الدفاع أو الإدانة لهذا الطرف أو ذاك.

من جانب آخر، فإن أغلب النزاعات اليومية داخل المدارس يتم تدبيرها وفق استراتيجيات تخالف في الغالب قواعد الضبط الرسمي، حيث يحضر التساهل والتحالف والتواطئ وإخفاء التجاوزات التنظيمية، وغير ذلك. من هنا فإن أطروحتنا ستكون لها أهمية، من حيث أنها تتخذ موضوعاً لها هذه الاستراتيجيات ودورها في تضبيط تلك النزاعات.

كما أن هذه الأهمية تكمن أيضاً في أن أطروحتنا تحاول الكشف عن واقع "غير معروف" عموماً: فإذا كانت قواعد الضبط الرسمي التي تحدد للعقوبات داخل المؤسسات المدرسية معروفة من خلال المذكرات والقوانين الصادرة عن وزارة التربية الوطنية، وعن مجالس المؤسسات التعليمية، فإن العقوبات الفعلية التي يقوم بها المدرسون والإداريون تجاه التلاميذ، على سبيل المثال، والتي تخالف هذه القواعد، غير معروفة بوضوح.

بمعنى أن التضبيط غير الرسمي للنزاعات الاجتماعية بالمدارس التعليمية غير معروف بشكل واضح، إلا إذا تمت هذه المعرفة عبر بحث ميداني خاص. بل حتى النزاعات المدرسية بين التلاميذ والتنظيم المدرسي، والتي تؤدي إلى الطرد النهائي للتلاميذ الذين يسميهم البعض ب"المشاغبين" من المدرسة، لا تشكل موضوع إحصائيات من طرف وزارة التربية الوطنية. فليس هناك أية معرفة منتظمة للوضعيات التي أدت إلى الإقصاء النهائي أو المؤقت أو الاعتقال أو غير ذلك بالنسبة لفئات تسيير التنظيمات المدرسية والمدرسين والتلاميذ، والذي يفسّر هذا الوضع جزئيّاً هو أنه كلما كانت المعلومة التي تبحث عنها وزارة التربية الوطنية، أو أي بحث حول المدرسة تخص أساساً العنف المدرسي، كلما كانت معرفة النزاعات الاعتيادية التي توجد وراء هذا العنف مجهولة.

إن أهمية أطروحتنا كما نتصور، تكمن في أنها تلقي الضوء على هذه الدينامية المجهولة عموماً من خلال فحص دينامية النزاعات بين فاعلين ضمن وضعيات "يكون فيها النزاع مرتبطا بنوع من

الاعتماد المتبادل"[23]، وهذه مسألة ذات أهمية بالنسبة لنا، لأن النزاعات في منظورنا هي نمط من العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات وليس هدماً لهذه العلاقات. وذلك شريطة أن تكون نزاعات لا تؤدي إلى هدم النسق الاجتماعي الذي يربط الأفراد والجماعات داخل التنظيم، وإنما تحدث فيه اختلالات وانحرافات لها دور في تغيير قواعده وتجديد العلاقات بين الفاعلين.

إن أهمية أطروحتنا تمكن إذن في معرفة ميكانيزمات الحلبة السياسية لتضبيط تلك النزاعات، وبالتالي فحص **مكان النزاع La place de conflit** والتوتر داخل التنظيم[24]**.** فخلال الاعتماد المتبادل بين فئات التلاميذ ومدرسيهم وفئات تسيير التنظيم بالثانويات التأهيلية العمومية التي سنتخذها مجالا لتطبيق البحث الميداني، سيكون من المهم الكشف عن الكيفية التي يُنتِج بها واقع النزاعات الاجتماعية الدلالة الاجتماعية، كما لو كانت هذه النزاعات سرداً Narration، كما يعبِّر **Dennis Mumby**عندما يحلل دلالة الضبط الاجتماعي[25].

تكتسي أطروحتنا أهمية كذلك من حيث أنها مساهَمة كما نتصور، في "توسِعة حقل التحليل التنظيمي تدريجيا من المصنع إلى مجموع التنظيمات الاجتماعية"[26]**.** وهو الأمر الذي من شأنه أن يقدم عناصر تفسيرية أولية للعديد من أسباب اختلالات النسق التنظيمي داخل المدرسة المغربية العمومية، والتي تظهر على شكل نزاعات بين الفاعلين: كمشكلات الاكتظاظ داخل الأقسام، والتغيب، وسوء تدبير الموارد البشرية ("حارس عام لكل 600 تلميذ على الأقل")[27]، واختلالات برامج التكوين والتكوين المستمر للمدرسين وتنامي العنف التنظيمي والنزاعات والتوترات داخل المدارس، وتدني المردودية المدرسية، والهدر المدرسي وغيرها.

إن هذه المؤشرات الدالة على "عجز المدرسة المغربية حاليا على تحقيق الغايات الاستراتيجية الكبرى التي ارتبطت بنشأة المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية"[28]. ذلك العجز الذي سيؤثر في

---

[23] T. C. Schlling, *stratégie du conflit*,(trad : Raymond Manicacci), PUF, 1986.P.111

[24] للاطلاع على تحليل P. Selznick للتنظيم كمجال للصراع يمكن الرجوع إلى:
Philip Selznick, «Foundations of the Theory of Organization,» *American Sociological Review*, vol. 13, 1948.

[25] للاطلاع على هذا التحليل يمكن الرجوع إلى :
D. K. Mumby, *Narrative and social control*, Newbury Park, Sage, 1993.

[26] Georges Lapassade et René Lourau, Clefs pour la sociologie, Paris : Seghers, 1971. P. 142

[27] بهاوي محمد ،" الحياة المدرسية ودور الأنشطة الموازية والداعمة في ترسيخ السلوك المدني،" عالم التربية، عدد 21، 2012. ص 365

[28] الخياري عبد الله، "الهدر المدرسي،" مجلة علوم التربية، رقم 53، أكتوبر 2012. ص 22

"متغيرات مرتبطة بالمستقبل، وبالمشاريع الاجتماعية والمدرسية وكذا سلطة القرار العقلاني لدى الأفراد*"[29] .

إن أطروحتنا تكتسي أهمية أخرى -إلى جانب ما ذُكر- من حيث أنها تروم الكشف عن ميكانيزمات انتظام جزء أساسي من دينامية التنظيم داخل مدارس الثانوي التأهيلي العمومي، والمتمثل في فعل التضبيط الاجتماعي Action de régulé، لا كما تُجسِّده عقلانية التنظيم الرسمي[30]، وإنما كما هو جاري به العمل على أرض الواقع Régulation effective. وهو ما سيسمح لنا بالكشف، كما يعبر **Jean-Daniel Reynaud**، عن: " حدود التفاوض بين هذين التضبيطين المتنافسين"[31].

وإذا كانا نفترض عادة في تحديدنا للتنظيمات بأنها تتوفر لكي تشكِّل نسقاً، على "أهداف مشتركة" بين الفاعلين، فإن أطروحتنا تكتسي أهمية من حيث انها محاولة لمُساءلة لهذا الافتراض، عبر فحص دينامية التعارضات والنزاعات بين الفاعلين. يقول **Michel Crozier** و **Erhard Friedberg** في هذا الصدد:

« Il n'y a pas –et ne peut y avoir- d'unité des objectifs au sien d'une organisation (...) D'abord, parce que la division du travail inhérente a tout activité organisée fais que, selon sa place dans l'organigramme , selon la fonction qui est dévolue, chaque membre de l'organisation aura une vision particulier, « déformée », des objectifs de celle-ci »[32]

عبر محاولتها الكشف عن ميكانيزمات تلك التعارضات وأشكال تضبيطها، فإن أطروحتنا تكتسي أهميتها - النسبية دائماً - من محاولتها معرفة ميكانيزمات اشتغال شيئين:

---

* من الاتجاهات المفسرة للنجاح والفشل المدرسي التي ركزت على القرار العقلاني للأفراد (التلاميذ، والآباء، ...) نجد تلك التي يمكن تصنيفها ضمن ما يسمى ب theories actionnalistes أو نظريات الفردانية الجديدة، التي طورتها بعض الاتجاهات السوسيولوجية منها اتجاه Raymond Boudon . وهي اتجاهات مناقضة لاتجاه بيير بورديو الذي يولي الأهمية للإرث الثقافي.

[29] Mohamed Charkaoui, *sociologie de l'éducation*, 8 éd., Paris : PUF, 2010, p. 61

[30] من أبعاد هذا التنظيم الرسمي نجد التواصل الرسمي داخل التنظيمات والذي يلعب دوراً هامّا في تضبيط العلاقات التنظيمية. للاطلاع بعمق على طبيعة هذا التواصل يمكن الرجوع إلى عمل السوسيولوجي عبد الكريم القنبعي الإدريسي:
سوسيولوجيا التدبير المقاولاتي. مدخل إلى الأنساق والأسس، منشورات قطب البحث: التراب، المجتمع، والتنمية المستدامة. ط 1. فاس: 2016. صص، 84 – 85.

[31] Jean-Daniel Reynaud, *les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989, p. 36

[32] Michel Crozier et Erhard Friedberg, *l'acteur et le système*. Paris, Seuil, 1977, p. 80.

أولا: ميكانيزمات اشتغال النزاعات الاجتماعية كتجسيد لما يقوم به الفاعلون داخل التنظيمات المدرسية من "محاولة لتدبير الروابط الاجتماعية ومجهود من أجل مراجعة القواعد"[33]، وكشكل من أشكال التنشئة الاجتماعية[34] من جهة، وكوضعيات منافسة بين أطراف النزاع الذين يعتبر **Kenneth Boulding** أن مواقعهم المستقبلية الممكنة لا تتوافق، بحيث يريد كل طرف احتلال موقع غير متوافق مع رغبات الطرف الآخر[35].

ثانيا: ميكانيزمات التعارض بين الهيكل التنظيمي L'organigramme والهيكل الاجتماعي Sociogramme، ودور هذا التعارض في نشوء النزاعات داخل التنظيمات المدرسية، أي الهوة بين " البنيات الرسمية (المكانة Statut، والمنصب Poste، والوظائف، والأدوار، والامتيازات Prerogatives وغيرها) والبنيات غير الرسمية، التي تصف علاقات الاعتماد المتبادل الفعلية بين الفاعلين (عادات العمل، وتبادل المعلومات، (...) وألعاب السلطة Jeux de pouvoir والتأثير، وضبط المعلومات ذات الأهمية"[36].

يمكن إبراز أهمية هذه الأطروحة أيضاً، في كونها مقاربة ميكروسوسيولوجية سياقية لواقع اختلالات الحياة المدرسية. على نحو يبتعد عن التفسيرات التعويمية التي تختزل هذا الواقع في عوامل خارجية، بربطه بالنسق المدرسي العام أو بسياق أكثر عمومية (إعادة الإنتاج الاجتماعي، الفوارق الطبقية، العنف الحضري..). وعبر هذه المقاربة الميكروسوسيولوجية تريد أطروحتنا إدراك جزء أساسي من "مناخ المؤسسة المدرسية، الذي يجسد إحدى الاتجاهات الوازنة في البحث الدولي حول المدرسة"[37].

فمن هذه الزاوية الميكروسوسيولوجية يمكن فحص اختلالات قدرة التنظيمات المدرسية ك"تنظيمات مهنية مُنتِجة لخدمات خاصة"[38] على تشخيص ما تُنتجه، أو فحص اختلالات في تحديد أهدافها بوضوح أو أسباب عدم تقبل بعض الفاعلين لهذه الأهداف، أو سوء تحديد المهام أو سوء توزيعها أو تصلب في تراتبية التنظيم المدرسي، أو اختلالات مرتبطة بوظائف التنسيق بين مهام وأدوار الفاعلين، أو

---

[33] Christian Thuderos, *sociologie du conflit en entreprise*, Rennes, PUR, 2014, p. 13

[34] للاطلاع على مفهوم النزاع كتنشئة اجتماعية يمكن الرجوع إلى:
George Simmel, *le conflit,* (trad : Sybille Muller), Ed : Circé, 1992.

[35] للاطلاع بعمق على تحليل Kenneth Boulding لهذه الوضعيات يمكن الرجوع إلى:
Kenneth Boulding, *Conflict and Defense. A General Theory*, New York: Harper § Row, 1962.

[36] Pastor Pierre, et Richard Bréard*, gestion des conflits la communication à l'épreuve*, Paris : Liaison, 2011, p. 20.

[37] Eric Debarbieux, *violence à l'école*, un défi mondial ? Paris : Armon Colin, 2005, pp. 47-48

[38] Pastor Pierre, et Richard Bréard*, gestion des conflits la communication à l'épreuve*, Op cit, p. 96

اختلالات في وظيفة الضبط (اختلال في تتبع نتائج عمل التنظيم ككل، أو تتبع الكفاءات الفردية)، أو ندرة الموارد المختلفة التي تكون مصدر نزاعات (الفضاء L'espace ، أو التجهيزات، أو التكوين، أو الموارد البشرية، أو المادية أو غيرها). كما يمكن فحص هذه الاختلالات المتصلة بالتواصل (مكاتب مغلقة، أو غياب الإعلانات والمذكرات أو استخدام محدود لوسائل الاتصال (الاجتماعات، الدوريات، المنشورات وغيرها)[39] التي يسميها السوسيولوجي عبد الكريم القنبعي ب "العدة الأساسية للتواصل"[40] مُمَيِّزا فيها بين " وسائل الإخبار ووسائل التواصل". إن مختلف هذه الاختلالات من شأنها أن تؤدي إلى تطور النزاعات داخل هذه التنظيمات، وبينها ومحيطها الخارجي أيضاً.

من جانب آخر، فإن أهمية أطروحتنا تكمن أيضاً في كونها تقدم عناصر أولية لمعرفة عناصر التأثير التي يوظفها الفاعلون، كألعاب سلطة وكاستراتيجيات للنزاع، في إنتاج حلبة سياسية لتضبيط النزاعات الاجتماعية بينهم. والتي منها استغلال وسائل الإكراه (كاستغلال الموقع في التراتبية الإدارية) والمشروعية[41] والكفاءة[42] والعلاقة مع محيط التنظيم[43]، وحيازة المعلومة[44] والمعرفة الجيدة بالقواعد التنظيمية، واستغلال مناطقة اللايقين Zones d'incertitude، التي تمَكِّن الفاعل من الظهور للآخرين على أنه يتحكم في مجالات لا يتحكم فيها غيره، وبالتالي جعل سلوكاته تبدو للآخرين غامضة وغير متوقعة[45].

إن أهمية أطروحتنا تكمن كذلك، كما نتصور، في أنها تكشف عن **دور الفاعل إزاء النسق**، وذلك عبر فحص مدى تأثير أفعاله الاستراتيجية في دينامية التنظيم واستمراره، لا اعتماداً على قواعد التنظيم الرسمي وحسب وإنما اعتماداً أيضاً، وبشكل أساسي، على تلك الأفعال الاستراتيجية المؤثرة في تضبيط النزاعات داخل التنظيم. كما تكمن هذه الأهمية في الكشف عن ألعاب متعددة للسلطة، التي تأخذ شكل استراتيجيات للنزاع. كتفادي النزاع أو إنكار الوقائع، أو محاولة إغراء الطرف الآخر أو اتهامه. أو اعتماد استراتيجيات التعاون والاتفاق، أو التكيف مع الوضعية وقبولها (نوع من الخضوع)، أو اعتماد السلوك العنيف أحياناً وغيرها، مما يمكن للأطروحة أن تكشفه ضمن سياق كل وضعية نزاعية مدروسة عبر البحث الميداني.

---

[39] عبد الكريم القنبعي الإدريسي، سوسيولوجيا التدبير المقاولاتي. مرجع سابق، ص 62.
[40] المرجع نفسه.
[41] Gilles Ferréol*, Dictionnaire de sociologie*, Armand Colin, 2004, p. 16.
[42] Michel Crozier, et Erarh Freidberg, *L'acteur et le système*. Op cit, p. 72.
[43] Ibidem, p. 73.
[44] Gilles Ferréol, *Dictionnaire de sociologie*. Op cit, p. 165
[45] Ibid, p, 152.

والأطروحة، إذ تهتم بتحليل الترابط السببي بين أنماط من الفعل الاستراتيجي وأشكال تضبيط النزاعات كجزء من دينامية التنظيم المدروس، فإنها تكتسي أهمية من حيث كونها تمكننا من تحليل **قيمة/فعالية كل استراتيجية** من استراتيجيات الفعل في تضبيط هذه النزاعات. فمن الأهمية بما كان معرفة ميكانيزمات التضبيط والسياقات ومختلف الشروط التي جعلت هذه الاستراتيجية أو تلك، لدى هذا الفاعل أو ذاك، ذات فعالية (أو غير ذات فعالية)، في إنتاج هذا التضبيط ومعالجة _أو عدم معالجة_ اختلالات نسق العلاقات الاجتماعية بالثانويات التأهيلية العمومية المدروسة.

3_ الدراسات السابقة

3_1_ الدراسات العربية

من الدراسات العربية التي تمكنا من الاطلاع عليها، نجد دراسة **للراجحي هاني ناصر** حول "التسيير التنظيمي وتأثيره في النزاعات بالتنظيمات وإدارتها بتنظيمي المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود بالمملكة العربية السعودية"[46]، وهي دراسة خلصت إلى أن أسلوب التسيير التنظيمي بهذين التنظيمي، ساهم في تأجيج النزاعات أكثر من مساهمته في الحد منها. لكن، دراسة **أمل محمود علي العبيدي** «استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة»[47] قد بيّنت أن التنظيم قد يتمكن من تحقيق أهدافه بالرغم من وجود هذه النزاعات، إن تمكن من تفعيل استراتيجية التعاون القائمة على العلاقات الإنسانية هي الاستراتيجية الأكثر تأثيرا في زيادة إنتاجية العاملين بالتنظيمات.

وقد توصلت دراسة **عادل محمد زايد**، حول «استراتيجيات مدراء الإدارات في تدبير النزاعات بالتنظيمات المدرسية في دولة الإمارات»[48] ، من خلال الدراسة الميدانية لثلاثة قطاعات حكومية عامة وهي: قطاع وزارة التربية والتعليم وقطاع البلديات وقطاع الصحة، إلى أن استراتيجية التعاون في إدارة النزاع التنظيمي يؤدي إلى التقليل من إحساس العاملين بحدة الصراع، بينما تزيد استراتيجية التنافس من حدة هذا الإحساس، وأن استراتيجيات تجنب الصراع هي أقل الاستراتيجيات تحقيقاً لإيجابيات النزاع.

---

[46] الراجحي هاني ناصر،" التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها (دارسة ميدانية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود،" الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2008.

[47] العبيدي امل محمود علي،" استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة" مجلة الإدارة والاقتصاد، رقم 69، 2008.

[48] زايد عادل محمد،" استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة،" مجلة الإدارة العامة، المجلد 34، رقم 4، 1995.

وفي دراسة **سعود النمر** حول "عوامل وطرق إدارة النزاع التنظيمي ببعض الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"[49] سيستخلص الباحث أن أسباب النزاعات بين العاملين تعود إلى العوامل المادية وفرص الترقية، وغموض المسؤوليات وتوزيع السلطة. وأن أساليب الفاعلين في تدبير هذه النزاعات تتأثر بظروف الموقف، كما أنها – أي هذه الأساليب - مرتبة من حيث أهميتها تنازليّاً كالتالي: 1- التوفيق 2-المواجهة 3-التجنب 4- القوة.

أما الدراسة التي أنجزها **خليل إبراهيم القصيمي** حول "إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربيـــة السعودية" [50]، فإنها أهتمت بترتيب أساليب إدارة النزاع بالمدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية، و خلصت إلى أن أساليب إدارة الصراع جاءت مرتبة حسب أهميتها تنازليا كالتالي: اعتماد الحل الوسط ثم المجاملة يليها استغلال السلطة ثم التجنب.

وقد خلصت دراسة **عونيه أبو سنيه** و**عبد الجبار البياتي** حول "مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان"[51]، إلى وجـــود فـــروق ذات دلالـــة إحصـــائية بين مســتويات إدارة المــديرين للصــراع التنظيمــي مــن وجهــة نظــر المعلمــين تبعــاً لمتغيــر الجــنس، وذلــك لصــالح الإنـــاث. وتبعـــاً لمتغيـــر الرتبـــة لصـــالح صنف "معلـــم خبيـــر".

وستخلص دراسة **صفاء جميل الجعافرة**، حول "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية"[52]، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، بينما هناك فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي. أما بالنسبة لمتغير الإبداع الإداري فإن الدراسة لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلِّي تُعزى للجنس وللمؤهل العلمي، في حين وجدت فروقاً دالةً في هذا الإبداع تعزى للخبرة. كما استخلصت وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيّاً، بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده وهذا الإبداع الإداري.

---

[49] النمر سعود،" الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته،" مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 7، 1994.

[50] القصيمي خليل إبراهيم، "إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربيـة السعودية،" أطروحة دكتوراه (غير منشورة) الجامعة الخليجية_البحرين. 2008.

[51] عونيه أبو سنينه و عبد الجبار البياتي، "مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان،" المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 10/ رقم1، 2014صص-101 -119

[52] صفاء جميل الجعافر، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم" مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، رقم 2، 2013.

وبينت دراسة **أحمد عيد رمضان** حول "إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية"[53] " كيف أن النزاع في التنظيمات أمرٌ محتوم كما أنه مفيد أحياناً"[54]، وهو ما ستؤكده دراسة **حسين عبد العظيم سلامة** " اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة"[55]، والتي استخلصت أن تدبير النزاع لا يعني حلّه بالضرورة بل يعني " التدخل للتقليل منه إذا كان أكثر من اللازم، أو لدعمه إذا كان أقل مما يجب"[56].

من الدراسات التي تمكنا من الاطلاع عليها حول المدرسة، تلك التي أنجزها السوسيولوجي والخبير في حقل التربية **الخمار العلمي** ومنها: *المعرفة والسلطة: دراسات في التربية والطفولة والجنس*[57]، والتي بين فيها كيف أن " المدرسة الرأسمالية هي التي نقلت المجتمع الغربي من وضعه الفيودالي إلى الرأسمالي" [58]. لكن، المدرسة هي أيضاً بالنسبة له مجال لإعادة إنتاج الهيمنة والتبعية. يقول في هذا الصدد عن المدرسة الاستعمارية: "المدرسة الاستعمارية هي التي سيُسند إليها نقل المجتمعات الماقبل-رأسمالية إلى مجتمعات تابعة"[59].

من هنا يتضح البعد الأداتي Instrumentale في تقديرنا الذي يعطيه السوسيولوجي **الخمار العلمي** للمدرسة كأداة لإعادة إنتاج الهيمنة، كما أن نظرته للمدرسة في هذا الكتاب ماكروسوسيولوجية كليانية Holiste، كنظرة تعبِّر عن مرحلة من مراحل تطور الفكر السوسيولوجي لدى هذا السوسيولوجي، كفكر دائم التحول بتحول اتجاهات السوسيولوجيا ذاتها. إنها مرحلة هيمنة منظور «L'école reproductrice» على العديد من أطاريح وأبحاث سوسيولوجيا التربية بالمغرب، والذي يجد جذوره في "السوسيولوجيا البورديوية". من هنا نفهم كيف الاستخلاص الذي نجده لدى السوسيولوجي الخمار العلمي حول المدرسة الاستعمارية بالمغرب التي كانت **أداةً سياسية** ل"خلق بروليتارية مثقفة صالحة للإنتاج الفلاحي والصناعي، وذلك بهدف تراكم الإنتاج الرأسمالي"[60].

---

[53] أحمد عيد،" رمضان إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية – دراسة تحليلية،" مجلة الفيصل، رقم 249، 1997.
[54] نفسه، ص 144
[55] حسين عبد العظيم سلامة، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، 1 المحرر، عمان, دار الفكر، 2004.ص 22.
[56] نفسه، ص 22
[57] الخمار العلمي. المعرفة والسلطة: دراسات في التربية والطفولة والجنس، منشورات تانسيفت، 1995.
[58] نفسه، ص 16
[59] نفسه.
[60] الخمار العلمي، المعرفة والسلطة. مرجع سابق. ص 27

لكن في كتابه: *مستقبل التربية والثقافة في المغرب*[61]، سيقدم السوسيولوجي **الخمار العلمي** العلاقة بين المدرسة والسياسة في إطار سببية دائرية Causalité circulaire، عندما سيصرح بدعوى أن لا ديموقراطية بدون تربية ولا تربية بدون ديموقراطية، وأن " لا جدوى من أي إصلاح تربوي ما لم ينطلق من رؤية شمولية تجعل من المدرسة فضاءً للحياة والتربية على قيم الاحترام"[62].

وفي دراسة للسوسيولوجي **أحمد شراك**: *الهدر المدرسي والمسألة الثقافية*[63]، سيكون المنطلق بورديويًّا أيضاً، حيث ستُبنى الدراسة على فرضية أن الطبقات الدنيا التي تَكرَّس لديها الوعي بأن المدرسة ليست وسيلة للترقي الاجتماعي، سوف **تعيد إنتاج** هذا الاعتقاد "بأن المدرسة لا تفيد في الترقي الاجتماعي" [64]. لتنتهي الدراسة إلى أن الواقع المادي غير الملائم للمدرسة المغربية العمومية " من مرافق صحية وتجهيزات ضرورية كالحجرات الدراسية والساحات المدرسية، فضلا عن الأندية والمحترفات وقاعات التنشيط الثقافي والترفيهي –وغيرها-"[65]، كل ذلك هو من أسباب هذا الهدر المُزمن، خصوصاً في العالم القروي، وهو يؤدي إلى تقوية ذلك الاعتقاد، وبالتالي إنتاج الفشل المدرسي في الأذهان وفي الواقع على السواء.

أما دراسة السوسيولوجي **عبد السلام فراعي** *"التربية و التنمية في مغرب ما بعد الاستقلال: حالة التعليم الجامعي(1956_1992)"*[66]، فقد قاربت واقع التعليم الجامعي اعتماداً على تحليل رؤية ومواقف الفاعلين الرئيسيين داخل هذا الحقل من أساتذة باحثين وطلبة، حيث قارب السوسيولوجي عبد السلام فراعي إشكالية التربية في علاقتها بالتنمية في محاولة منه الجمع بين ما هو اقتصادي وما هو سوسيولوجي، منطلقاً من السؤال التالي: "في أي اتجاه يسير التعليم الجامعي في مغرب ما بعد الاستقلال؟ وهل يعتبر انتقال تمركزه من المدن الكبرى إلى المدن المتوسطة وانتشاره وتوسعه منذ نهاية السبعينات إلى الآن، استراتيجية تعبّر عن عملية تنميته واستنهاضه، كي يستطيع القيام بالمهام المنوطة به على صعيد التنمية الاقتصادية والثقافية والسياسية للمجتمع المغربي؟"[67].

---

[61] الخمار العلمي، مستقبل التربية والثقافة في المغرب، مدرسة الكفايات وكفايات المدرسة، السياق والتحولات، مطبعة النجاح الجديدة، طبعة أولى، 2015

[62] السابق. ص 5

[63] أحمد شراك. الهدر المدرسي والمسألة الثقافية. تحقيق سوسيولوجي حول جهة فاس بولمان. منشورات جريدة حقوق الناس، 2011.

[64] نفس المرجع. ص 36

[65] نفس المرجع، ص 92

[66] عبد السلام فراعي، "التربية و التنمية في مغرب ما بعد الاستقلال: حالة التعليم الجامعي(1956_1992)، أطروحة جامعية " كلية الآداب والعلوم الإنسانية ظهر-المهراز، فاس، 1995.

[67] فراعي عبد السلام " بحث حول الجامعة المغربية،" مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية ظهر المهراز، فاس. رقم 12، 2001. ص 100. (هذا المقال هو ملخص أطروحة السوسيولوجي فراعي عبد السلام الواردة بالإحالة السابقة).

خلُص السوسيولوجي **عبد السلام فراعي** في هذه الدراسة إلى أن «الروابط بين التعليم الجامعي والتنمية ليست فقط ضعيفة (...) ولكنها تتناقصُ بشكل جليّ وبارز، خصوصاً منذ منتصف السبعينات إلى السنوات الأولى من عقد التسعينات (...). - ومن أسباب ذاك -* عدم التوازن بين خريجي الجامعة وفرص الشغل(...) وهزالة الدخل لدى الأساتذة الجامعين"[68] ، وغيرها. لكن العلاقة التربوية بين الأساتذة والطلبة تتميز بالكثير من الإيجابية. بالرغم من أنها: "تعرف بعض حالات التوتر (...) مصدرها ثلاث أطراف: الطرف الأول، هم الطلبة الذين لا يحترمون التقاليد الجامعية (...) والطرف الثاني في المسألة، هو المحيط الجامعي الذي يتدهور باستمرار (...) أما الطرف الثالث، فهو الأستاذ نفسه الذي قد يفشل في بدوره في إقامة علاقة تربوية إيجابية»[69].

ومن الدراسات المحلية أيضاً التي تمكنا من الاطلاع عليها والتي قاربت المنظومة التربوية من زاوية سوسيولوجيا التنظيمات، ووظفت بعض المفاهيم التي تهمنا في أطروحتنا وعلى رأسها مفهوم السلطة، نجد دراسة للسوسيولوجي **عبد الكريم القنبعي الإدريسي**: "*أنماط السلوك لدى رؤساء الأقسام والمصالح الإدارية بأكاديمية جهة فاس بولمان ومردودية الفاعلين الإداريين*"[70]، وهي دراسة اهتمت بالتدبير التنظيمي والاستراتيجيات السياسية لكسب السلطة، وكيفية ممارسة السلطة التأديبية وسيرورة اتخاذ القرار ومشكلات التواصل، وذلك من خلال إشكالية خاصة تتعلق بتأثير سوء التدبير على مردودية الفاعلين،

إلى جانب هذه الدراسة ساهم السوسيولوجي **عبد الكريم القنبعي الإدريسي** بدراسة هامة في سوسيولوجيا التنظيمات عموماً، كسوسيولوجيا تهمنا لأننا نستلهم منها العديد من المداخل المفهومية بأطروحتنا، عنوَنها ب: *الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات، مقدمات في سوسيولوجيات التنظيمات*[71]. وإن الذي يهمنا أكثر في هذه الدراسة، هو بعض المرجعيات النظرية التي أوردتها، والتي نستلهم منها بعض عناصر التحليل والرؤية التي تقود أطرحتنا:

---

* ما بين عارضتين أضيف من عندنا.

[68] نفس المرجع. صص 109-111-113.

[69] نفس المرجع. ص، 115

[70] عبد الكريم القنبعي الإدريسي،" أنماط السلوك ومردودية الفاعلين الإداريين: نموذج رؤساء الأقسام والمصالح الإدارية بأكاديمية جهة فاس بولمان،" أطروحة جامعية لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع. كلية الآداب والعلوم الإنسانية ظهر المهراز_فاس.2009.

[71] عبد الكريم القنبعي الإدريسي، الثقافة المقاولاتية، من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات مقدمات في سوسيولوجيا التنظيمات، منشورات مقاربات، سلسلة دراسات. فاس، 2013.

فقد بينت هذه الدراسة كيف أن التطور الذي ستعرفه سوسيولوجيا التنظيمات مع "التحليل الاستراتيجي" الذي جاء به **M.Crozier** سيقودنا إلى اعتبار كل فاعل داخل التنظيم "قادر على أن يتفاعل مع محيطه من خلال تفاعله مع الأفراد الآخرين"[72]، وأنه "يتوفر على درجات من الحرية، ويمكِّنه هذا من وضع استراتيجية شخصية هدفها الرفع من التأثير"[73]. ونحن في أطروحتنا حول التنظيمات المدرسية كحلبة سياسية للنزاع، نستلهم هذه الرؤية في فهم ألعاب السلطة التي يستخدم التلاميذ ومدرسوهم وفئات تسيير هذه التنظيمات خلال نزاعاتهم.

وتتقاطع تحليلات السوسيولوجي **عبد الكريم القنبعي الإدريسي** لأسس هذه المقاربة مع خلفيتنا النظرية التي تقود أطروحتنا من حيث أنها تحليلات بيّنت كيف أن "السلطة تمثل عنصراً أساسيّاً في كل علاقة اجتماعية ولأنها تكون كذلك ميكانيزماً يوميّاً لوجودنا الاجتماعي، وبالتالي نستخدمها بدون توقف في علاقتنا اليومية"[74]، وهو ما نضعه في عمق تحليلنا لتبنين الحلبة السياسية للتنظيمات المدرسية كمجال لعلاقات السلطة والنزاع.

أما الدراسات التي اهتمت بالفعل الاستراتيجي داخل التنظيمات كمفهوم أساسي في أطروحتنا، نجد دراسة السوسيولوجي **جمال فزة**: *"الفعل الجماعي المنظم مقاربة نسقية تواصلية للسلوكات التنظيمية دراسة حالة: نموذج مستشفى محمد الخامس بمكناس"*[75] ، التي انتهت إلى بعض الخلاصات التي تلامس نوعا ما وبشكل غير مباشر، بعض جوانب أطروحتنا: فهذه الدراسة، التي لم تتخذ الفعل الاستراتيجي وتدبير النزاعات بالتنظيمات موضوعا مركزيا لها خلافاً لأطروحتنا، من خلال تحليلها لنسق التواصلات الملموسة قد كشفت عن بعض الاستراتيجيات التي استخدمها الفاعلون خلال تواصلاتهم في وضعية نزاع، خصوصا تلك التي همت التواصلات بين النقابات وإدارة المستشفى كاستراتيجية الاتهام أو العودة إلى القاعدة التنظيمية أو المجابهة وغيرها، مما سماه الباحث "أنواع السلوك التواصلي"[76]، والتي نعتبرها في أطروحتنا استراتيجيات للنزاع وألعاب للسلطة.

---

[72] نفس المرجع، ص. 121.
[73] عبد الكريم القنبعي الإدريسي ، الثقافة المقاولاتية. مرجع سابق. ص 112.
[74] نفسه، ص. 113.
[75] جمال فزة ، "الفعل الجماعي المنظم مقاربة نسقية تواصلية للسلوكات التنظيمية دراسة حالة: نموذج مستشفى محمد الخامس بمكناس،" أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع. كلية الآداب والعلوم الإنسانية_ظهر المهراز_فاس. 2008.
[76] المرجع السابق.

أما دراسة **محمد البغدادي:** *"المدرسة وتمثل المستقبل تراتب الهويات السوسيو- مدرسية وتعدد صور المدرسة والمشاريع المستقبلية عند تلاميذ التعليم الثانوي التأهيلي"*[77] فقد اهتمت من خلال إشكالية مغايرة لإشكاليتنا، بأحد المفاهيم المركزية في أطروحتنا وهو مفهوم الاستراتيجية. فهذه الدراسة ستعمل على تحليل استراتيجيات المتمدرسين، بسلك الثانوي التأهيلي في بنائهم لمشاريعهم التكوينية، كنتيجة لتراتب الهويات السوسيو-مدرسية وتعدد صور المدرسة والمشاريع المستقبلية، وقد خلصت إلى أن الخطاب الرسمي حول المدرسة بالمغرب يتجاهل تأثير هويات المتمدرسين الاجتماعية على سيروراتهم التعليمية وعلى أحكامهم حول المدرسة[78].

ومن الدراسات السيكولوجية التي اهتمت ببعض أشكال النزاع بين المتمدرسين نجد دراسة **لأحمد أوزي:** *سيكولوجية العنف*[79] حول أشكال التسلط السائدة بينهم، كالمضايقات والسخرية وغيرها[80].

3_2_ الدراسات الأجنبية

من الدراسات التي تمكنا من الاطلاع عليها، دراسة **Raymon Boudon**: **L'inégalité des chances**[81] حول المدرسة والحراك الاجتماعي بالمجتمعات الصناعية، والتي - أي هذه الدراسة - أفرزت حين ظهورها نقاشاً واسعاً واعتراضات، لأن R. Boudon شكك من خلال هذه الدراسة في قدرة المؤسسة التعليمية على تقليص الفوارق الاجتماعية. وبعد ما يقارب 30 سنة من ظهور دراسته هاته سيتبين أن تحليلاته ذات مصداقية. مع ذلك، فإن السياسات التعليمية في أغلبها لا زالت تعيش إلى اليوم وهم الدمقرطة عبر المدرسة.

لقد بيّنت أبحاث **R. Boudon** في ذلك الكتاب، كيف أن أفضل الشواهد التي تمنحها المؤسسات التعليمية، والتي من المفترض نظريّاً أن تُمَكِّن حامليها من الترقي الاجتماعي، لا تضمن بالضرورة هذا الترقي، وأن تقليص اللامساواة التعليمية لا يؤدي إلى تقليص الفوارق الاجتماعية. وفي عمله هذا وجه نقداً قويّاً ل **Pierre Bourdieu** و **Jean Claude Passeron**، وذلك لأنه عارض توجههما "الوظيفي" الذي أعطيا من خلاله للمدرسة وظيفة إعادة إنتاج البنيات الاجتماعية .

---

[77] محمد البغدادي ،" المدرسة وتمثل المستقبل تراتب الهويات السوسيو-مدرسية وتعدد صور المدرسة والمشاريع المستقبلية عند تلاميذ التعليم الثانوي التأهيلي" أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع التربوي.كلية الآداب والعلوم الإنسانية ظهر المهراز –فاس،2002.

[78] االسابق، صص 612-613-615-616-

[79] أحمد أوزي، سيكولوجية العنف، م. م. ع. التربية، المحرر، الرباط، 2014.

[80] نفسه، ص116

[81] للاطلاع على هذه الدراسة بتفصيل يمكن الرجوع إلى:
Raymond Boudon, *L'inégalité des chances, La mobilité sociale dans les sociétés industrielles*, A Colin, 1973.

لم يعتبر R. Boudon الإرث الثقافي مفسّراً للاتكافئ الفرص أمام المدرسة، بل اعتبر المدرسة ذاتها، بما هي قائمة على تعلم تراتبي للكفاءات، وتمييز للأفراد وفق كفاءاتهم منتِجة بالضرورة للإقصاء واللامساواة أمام المدرسة. يقول **R. Boudon** في هذا الصدد:

« À partir du moment ou une société est stratifiée et ou l'apprentissage des qualifications est progressif, et les qualifications différenciées, un mécanisme de nature exponentielle est engendré, qui conduit à des inégalités considérables devant l'enseignement »[82]

أما الدراسات التي اهتمت بسيرورات التضبيط الداخلي للتنظيمات المدرسية، التي تمكنّا من الاطلاع عليها، نجد أطروحة محمد حساني*:

«Régulation interne des établissements scolaires : Les chefs d'établissement et la régulation des activités des enseignants»[83]

التي انطلقت من السؤال التالي: ما هي أنماط تضبيط رؤساء المؤسسات المدرسية الفرنسية لأنشطة المدرسين؟ وانتهت من خلال دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات تعليمية بأكاديميتيْ **Dijon** و**Bordeaux**، إلى وجود تباينات في قوة هذا التضبيط حسب حجم المؤسسة: فالتضبيط القوي يخص المؤسسات الصغيرة الحجم نسبياً (422 تلميذاً في المتوسط)، حيث يتمكن رئيس المؤسسة من عقد اجتماعات بشكل مكثف مع المدرسين، أما التضبيط المتوسط القوة فإنه يخص المؤسسات الأكبر حجماً (535 تلميذاً في المتوسط).

لقد خلص **محمد حساني** أيضاً، إلى أن موضوعات التضبيط الجماعي بين المدرسين ورئيس المؤسسة لا تتعلق بشكل أساسي بالمشكلات السلوكية لدى التلاميذ، عل خلاف ما هو سائد في العديد من الدراسات التي اهتمت بالمدارس داخل الأحياء الهامشية، بل بالمشكلات البيداغوجية أساساً. لكن تضبيط هذه المشكلات لا يتم أساساً من خلال عدد الاجتماعات التي يعقدها رئيس المؤسسة مع

---

[82] R. Boudon. L'inégalité des chances. Op cit. p. 129

* بالرغم من أن صاحب هذه الأطروحة يحمل اسماً عربياً، إلاّ اننا أدرجنا دراسته ضمن الدراسات الأجنبية. لأنها أنجزت بجامعة فرنسية (Université de Bourgogne) وكانت عينة البحث مدارس فرنسية. فضلاً عن أنها صيغت باللغة الفرنسية.

[83] Mohammed Hassani, «Régulation interne des établissements scolaires : Les chefs d'établissement et la régulation des activités des enseignants,» *Thèse de doctorat, Université de Bourgogne*, 2007. (source :https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00138158. Consulté le 15 aout 2015)

المدرسين، ولا عبر المراقبة الرسمية لعملهم، بل من خلال ميكانيزمات التضبيط غير الرسمي. يقول هذا الباحث في هذا الصدد:

«Nos résultats suggèrent qu'il existe un phénomène de compensation des mécanismes formels par les mécanismes informels très présents »[84]

مع ذلك، فإن هذه الدراسة، بالرغم من أن مفهوم الضبط من مفاهيمها المركزية كما هو الشأن في أطروحتنا، **إلاّ أنها تختلف عن أطروحتنا بشكل أساسي في العديد من الجوانب الجوهرية التي تعطي لأطروحتنا تميُّزها العلمي**، منها على سبيل المثال، كونها لا تهتم بميكانيزمات النزاع داخل المدارس وخصوصاً منها نزاعات السلطة والهيمنة وآليات تضبيطها، ولا تنظر للمدرسة كحلبة سياسية للنزاعات، كما لا تهتم بالتلاميذ كطرف فاعل في ألعاب السلطة داخل هذه النزاعات، فاحتجاجاتهم واستراتيجياتهم في التأثير لم تؤخذ بعين الاعتبار.

ومن الدراسات التي اهتمت بشكل أساسي بدينامية النزاعات بالتنظيمات المدرسية، نجد دراسة **Marc Lebraud**: ***«Conflit et médiation dans l'organisation scolaire»*** [85]

التي أبرزت من خلال حالات واقعية كيف أدت "أزمة الهيمنة Crise d'autorité" بالمجتمعات المعاصرة التي طالت مجال التربية والتعليم إلى تنامي النزاعات والتوترات بين المتمدرسين من جهة وبينهم وأساتذتهم من جهة ثانية.

أما دراسة **Patrick Boumard** ، فإنها ستنطلق من نقد المنظور الكلاسيكي للنزاع كلحظة أزمة، لكي تطرح النزاعات بالمدارس من زاوية مسألة السلطة، بحيث يبين **P.Boumard** من خلال نموذج في التحليل يقوم على مفاهيم الانفصال Dissociation والانحراف الاعتياديDéviance ordinaire ، كيف "أن الضوضاء Chahut التي يُحدثها المتمدرسون بالوسط المدرسي، كعَرض Symptome من أعراض النزاع بينهم وبين معايير المدرسة، هي جزئ لا يتجزأ من واقع الحياة المدرسية، وذلك لأن خارج الوصم Stigmatisation الذي تمارسه المدرسة لا يمكن اعتبار التلميذ الذي يُحدِث الضوضاء منحرفاً "[86].

---

[84] Mohammed Hassani, «Régulation interne des établissements scolaires », op cit, p. 207.

[85] Marc Lebraud, «Conflit et médiation dans l'organisation scolaire,» 2008. [En ligne]. Available: www.psycho-ressources.com/bibli/comprendre-le-conflit-th.pdf.

[86] Patrick Boumard, «De conflictu, quod non existat,» *Le Télémaque*, vol. 1, n° 131, p. 25 à 34, 2007.p, 28.

أما **Michel Floro** فإن دراسته حول ***«Pratique de classe et gestion des conflits»*** من خلال فحصه لوضعيات النزاع كوضعيات تفاعل خاصة، استخلص بأن النزاعات بالرغم من أنها تمثل إحدى المخاطر التي يمكنها أن تؤدي إلى تطور العنف، إلاّ أنها ليست كلُّها سلبية. فعندما يتم ضبطها فإن التفاعلات والتعارضات والتساؤلات التي تَنْتُج عنها تؤدي إلى تطور مستوى نشاط التعلم داخل القسم الدراسي، وبالتالي يمكنها أن تلعب دوراً في نمو التلميذ ككائن مُتفرِّد وكفرد اجتماعي وكشخص إنساني[87].

أما دراسة **Anne Barrère**:

«Les chefs d'établissement face aux enseignants : enjeux et conflits de l'autonomie pédagogique» [88]

فقد بينت كيف أن التوترات والنزاعات قد تَنتُج بسبب مشكلات تتعلق بتدبير القسم لم يتمكن المدرسون من مواجهتها بمفردهم أو أنهم لا يريد ذلك، كما حددت – أي هذه الدراسة - المدرسة كمجال للنزاعات المتطورة باستمرار En évolution، حيث الخبرة المحلية للمدرسين مَدْعُوَّةٌ إلى لعبِ دورٍ أساسيٍّ خارج استدعاء التدخل النقابي، الذي هو تدخُّلٌ من خارج المدرسة[89].

ومن الدراسات التي حاولت فهم الكيفية التي يتم بها تضبيط التوترات المؤدية إلى النزاعات بالتنظيمات المدرسية نجد دراسة ل **Conley Schmidle**:

«Review of research on teacher participation in school decision making»[90]

«فحص البحث حول مشاركة المدرسين في اتخاد القرار بالوسط المدرسي»*

التي اهتمت بالسلوكات التنظيمية الناتجة عن التوتر بين حَلَّيْن متباينين لتدبير الاختلاف واللايقين بهذه التنظيمات: الأول إداري، والثاني مهني.

---

[87] Michel Floro, «Pratique de classe et gestion des conflits,» *Expressions*, n° 121, pp. 159-188, avril 2003.

[88] Anne Barrère, «les chefs d'établissement face aux enseignants : enjeux et conflits de l'autonomie pédagogique,» *revue française de pédagogie*, n° 1156, pp. 89-99, juillet-aout-septembre 2006.

[89] للاطلاع على هذه الزاوية في النظر إلى النزاعات داخل المدارس يمكن الرجوع إلى:

Anne Barrère, «les chefs d'établissement face aux enseignants », op cit, p 89.

[90] Conley Schmidle, "Review of research on teacher participation in school decision making," *Review of research in Education*, vol. 17, pp. 225-265, 1991.

يمكن ترجمة عنوان هذه الدراسة كما يلي:

«Examen de la recherche sur la participation des enseignants à la prise de décisions en milieu scolaire »

* هذه الترجمة من اقتراحنا.

أما دراسة **Pierre Merle**:

« Le conflit dans l'école : question scolaire et question sociale» [91]

فقد انطلقت من قلب التراتبية السائدة في العديد من الدراسات بين العنف والنزاع، بحيث تعطي هذه الدراسات الأهمية لدراسة العنف المدرسي وتقلل من أهمية دراسة النزاعات. وقد بين **P.Merle** أن الإحصائيات تُظهر بأن العنف بالوسط المدرسي منخفض، خلافاً لما هو شائع. كما أن أفعال العنف "الخطيرة" نادرة نسبياً، ولا تخص سوى عينة من تلاميذ الطبقات "الشعبية" Populaire، بينما أشكال النزاع التي يولدها العنف المؤسساتي، من خلال سيرورات الإهانة ومنطق الإقصاء، متوافرة داخل المدارس وهي - أي هذه النزاعات - مجهولة في الغالب بل ويتم إنكارها[92].

في دراسة أخرى حول إدارة النزاع ل **Olu Okotoni** و **Abosede Okotoni** :

« Gestion de Conflit à l'école secondaires dans l'état d'Osun (Nigeria)» [93]

استخلص الباحثان أن أسباب النزاع تشمل عدم تمتع الموظفين بالرفاهية وإحالتهم إلى التقاعد بالإجبار وعدم الكفاءة الإدارية والصدمات الشخصية وعدم دراية معظم مديري المدارس بإدارة النزاعات.

وحول استراتيجيات حل أزمة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس العمومية في ولاية واشنطن ستُبَيِّن دراسة **Larry C. Parsons**:

«An Analysis of Crisis Conflict Resolution Strategies Preferred by Washington State Public High School Principals» [94]

---

[91] Pierre Merle, «le conflit dans l'école : question scolaire et question sociale,» *Le Télémaque*, vol. 1, n° 131, pp. 51-62, 2007

[92] Ibid, p.51.

[93] يمكن الاطلاع على هذه الدراسة بتفصيل بالرجوع إلى:

Olu Okotoni bosede Okotoni, « Gestion de Conflit à l'école secondaires dans l'état d'Osun (Nigeria) » *Nordique d'Études africaines (Nigeria),* vol. 1, n° 12(2003), pp. 23-38

[94] للاطلاع على هذه الدراسة انظر:

Larry C. Parsons, «An Analysis of Crisis Conflict Resolution Strategies Preferred by Washington State Public High School Principals» *Dissertation Abstracts International*, 1994.

يمكن ترجمة عنوان هذه الدراسة كما يلي:

"Une analyse de stratégies de résolution de crise de conflit préférés par les directeurs de lycées public de l'État de Washington"

«تحليل استراتيجيات حل أزمة النزاع التي يفضلها مدراء الثانويات العمومية بولاية واشنطن*»، أن أغلبهم – أي المديرون بعينة الدراسة – اختاروا أسلوب التكامل في خمسة استراتيجيات من ستة ل"حل" النزاعات بين الموظفين، وأنه لا علاقة للمتغيرات الديموغرافية كالعمر أو الجنس أو العرق أو لمتغيرات سنوات الخبرة وعدد ساعات التدريب على إدارة النزاع بالأساليب التي يختارها هؤلاء لممارسة هذه الإدارة.

ومن زاوية سيكو - سوسيولوجية خلصت دراسة ل **Peterson Holland** و**Maris Carol**:

«The relationship of psychological gender orientation and conflict management strategies of school administration in the state of Washington education administration»[95]

« العلاقة بين التوجيه النفسي المبني على النوع واسترتيجيات تدبير نزاع إدارة المدارس بولاية واشنتن» *

إلى أن درجات سيطرة الإناث على الصراعات هي أعلى منها لدى الذكور الذين كانت درجاتهم أعلى من الإناث في التوجه نحو حل النزاعات.

كما ستخلص دراس**Ruby Payne** :

«The Relationship Among Stress Resiliency Indicators And Conflict Management Styles of School Principals »[96]

---

* هذه الترجمة من اقتراحنا.

[95] للاطلاع على هذه الدراسة بتفصيل يمكن الرجوع إلى:

Maris Carol and Peterson Holland, «the Relationship of Psychological Gender Orientation and Conflict Management Strategies of School administration in the State of Washington Education Administration,» *Dissertation Abstract International*, vol. 53, n° 16, 1994.

نقترح لهذه الدراسة الترجمة التالية:

« La relation entre l'orientation psychologique de genre et les stratégies de gestion de conflit des administrateurs d'école dans l'état de Washington »

* الترجمة من اقتراحنا.

[96] للاطلاع على هذه الدراسة بتفصيل انظر:

Payne Ruby, *the Relationship Among Stress Resiliency Indicators And Conflict Management Styles of School Principals*, G. University, Éd., 1994.

يمكن ترجمة عنوان هذه الدراسة ب:

« La relation entre les indicateurs de capacité de résistance au stress et les styles de gestion de conflit chez les directeurs des écoles »

« العلاقة بين مؤشرات القدرة على مقاومة العياء وأساليب تدبير النزاع لدى مديري المدارس»•، إلى وجود علاقة قوية بين المرونة خلال الضغوط النفسية واستراتيجيات إدارة النزاع لدى مديري المدارس، فالمزاج الشخصي له دور هام في الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة النزاع.

كما يمكن التمييز في الدراسات السابقة حول المدرسة، بين دراسات ماكروسوسيولوجية تعطي الأهمية لمفاهيم المجتمع، والطبقة، والبنية، وأخرى ميكروسوسيولوجية تولي الأهمية للفاعل الاجتماعي ولما هو علائقي Relationnel وميكرواجتماعي.

ففي الدراسات الماكروسوسيولوجية، نجد تلك التي " تنطلق من اتجاهات الماركسية-الجديدة، وتقوم على فرضية وجود نزاع اجتماعي بين الطبقات، يظهر عند تحليل آليات ونتائج الانتقاء المدرسي، كانتقاء يخفي تعارض هذه الطبقات ونزاع المصالح. من هذه الدراسات نجد دراسة ل **Bowles Samuel**و **Herbert Gintis** :

«Schooling in Capitalist America, Educational Reform and the Contradictions of Economic Life»[97]

« الإصلاح التربوي وتناقضات الحياة الاقتصادية: دراسات بأمريكا الرأسمالية» *

التي انطلقت من تجاوز الفرضية الأساسية في السوسيولوجيا الوظيفية، التي تعتبر أن الذي يُحَدِّد الرأسمال البشري الذي تنتجه المؤسسات التعليمة كي يقوم بوظيفته في الإنتاج الاقتصادي هو ما سيملكه الأشخاص من كفاءات مهنية خاصة تَنتجها هذه المؤسسات، ووضعت فرضية مغايرة ترى أن الحياة المدرسية تعمل على الاستجابة على صعيد التنشئة الاجتماعية لحاجيات نسق الإنتاج الرأسمالي، وأن المسألة لا تتعلق بالكفاءات التي تنتجها المدرسة بل بالوظيفة التي تقوم بها المدرسة وهي الاستجابة لمطالب هذا الإنتاج.

ليست الكفاءة المعرفية، حسب **Bowles Samuel** و **Herbert Gintis** ، هي التي تكون أساس الانتقاء المدرسي في المجتمعات الرأسمالية، بل مدى توافق الأفراد مع تنشئة اجتماعية تناسب

• هذه الترجمة من اقتراحنا.

[97] للاطلاع على هذه الدراسة بعمق يمكن الرجوع إلى:

Bowles Samuel, Herbert Gintis : *Schooling in Capitalist America, Educational Reform and the Contradictions of Economic Life*, New York: Basic Books, 1976.

نقترح لعنوان هذه الدراسة الترجمة التالية:

«La réforme éducative et les contradictions de la vie économique : Études dans l'Amérique capitaliste »

* الترجمة من اقتراحنا.

هذا المجتمع، وهو ما سيدفعهما إلى طرح السؤال التالي: "هل أفضل متوسط للنجاح المدرسي للأشخاص الأكثر تعلما هو سبب امتلاكهم لأفضل فرص النجاح الاقتصادي؟"[98].

هناك، حسب **Bowles Samuel** و **Herbert Gintis**، استقلالية هامة بين متغير النجاح المدرسي ومتغير النجاح الاقتصادي. مما يعني التقليل من تأثير الانتقاء التعليمي على سوق الشغل، وأن التأثير الأساسي هو لنزاع الطبقات الاجتماعية، الذي يوجد وراء النزاع الاجتماعي بين التنشئة الأسرية والتنشئة المدرسية والتنشئة المهنية التي تعد عناصر الانتقاء الضمني.

وتندرج دراسات كل من **Pierre Bourdieu** و **Jean-Claude Passeron**[99] **Christian Baudelot** و **Roger Establet**[100] و **Georges Snyders**[101] ضمن هذه الزاوية في النظر للنزاعات في علاقتها بالمؤسسة المدرسية. بحيث بيَّن **P. Bourdieu** و**J. C Passeron**، على سبيل المثال، وجود توزيع لا متكافئ ما بين مختلف الطبقات الاجتماعية للرأس المال اللساني ذي المردودية المدرسية، من تم فإن منطق الصراع بين البرجوازية والطبقات المسحوقة يفضي إلى أن البرجوازية المتحكمة في الجهاز الإيديولوجي للدولة، وبالتالي في ميكانيزمات الانتقاء المدرسي، تعمل على الإبقاء على التفاوتات الاجتماعية التي تقتضي قِنًّا Code لسانيًّا خاصًّا بالبرجوازية.

أما الدراسات التي تنطلق من اتجاهات الفيبرية-الجديدة، فإنها تفترض أن مؤسسات التعليم ليست آليات للنزاع حول المكانات الاجتماعية والاقتصادية بين الطبقات، فالطبقات الاجتماعية ذاتها هي غير متجانسة: فبين أفرادها وفئاتها الاجتماعية نزاعات. بل هي مجالات للنزاع بين كل الأفراد والجماعات حتى من داخل نفس الطبقات الاجتماعية، الذين يسعون لبلوغ مكانات معروضة بسوق القيم الثقافية. وهكذا يعتبر **Randall Collins**، على سبيل المثال، في دراسته:

«Functional and Conflit Theories of Educational Stratification»[102]

---

[98] Bowles Samuel, Herbert Gintis, Schooling in Capitalist America, Educational Reform and the Contradictions of Economic Life, Op cit , p. 112.

[99] يمكن الاطلاع على دراسة أساسية ل Pierre Bourdieu وJean-Claude Passeron حول العلاقة بين الأصل الاجتماعي للطلبة واختياراتهم الدراسية ضمن:

Pierre Bourdieu & Jean-claude Passeron, *Les héritiers. Les étudiants et leurs études*, Paris , Minuit, 1964.

[100] Boudelot et Establet, *L'ecole capitaliste en France*, Maspero, 1974.

[101] Georges Snyders, *Ecole, classe et lutte des classes*, P.U.F, 1976.

[102] يمكن الاطلاع على هذه الدراسة بالمقال التالي:

Randall Collins, «Functional and Conflit Theories of Educational Stratification,,» *American Sociological Review*, 1971

نقترح ترجمة عنوان هذا المقال ب: "Les théories fonctionnelles et conflit de stratification éducative"

« النظريات الوظيفية ونزاع التقسيم الطبقي التربوي»® ، أن المنافسة حول هذه المكانات تفرض وجود النزاع والتعارض بين المؤسسات المدرسية والتعاونيات المهنية والمجموعات الإثنية، وكذا مجموع الأفراد المتطلعون إلى هذه المكانات. وقد خلصت دراسة أخرى أشرف عليها **Boumard Patrick**:

«L'école, les jeunes, la déviance»[103]، إلى أن النزاعات وأشكال العنف التي تُولِّدها من شأنها أن تحدِث اختلالات في السير الاعتيادي للتفاعلات، وهي الاختلالات التي يحاول منطق إدارة المؤسسة أن يخفيها أو يوقفها، بينما هي جزئ من ذلك البناء الاجتماعي Construit Social الذي نسميه المؤسسة المدرسية[104]. فهذه المؤسسة هي من وجهة نظر إثنوغرافية تفاعلية عبارة عن وضعية Situation يخلقها الفاعلون ويمنحونها دلالة[105].

ضمن هذا المنظور سيعتبر **Eric Debarbieux** أن "العنف هو عنصر مكون للحياة داخل الأقسام الدراسية، وخصوصا داخل العلاقة مدرس- تلميذ"[106]. فالمتمدرسين داخل المؤسسات المدرسية عندما يرتكبون أفعال عنف فإنهم، حسب **Daniel Sibony**، يعبرون عن رفضهم للطرق التي يتعامل بها الكبار معهم، ف"عنف الشباب يريد أن يقول لنا "لا" للطريقة التي يضع الراشد بها ذاته أمامهم وأمام نفسه"[107].

لكن **Alain Guillotte** في دراسته: ***«Violence et éducation»***[108] سيهتم أكثر بالاختلالات التي تُنتِجها النزاعات المختلفة داخل المدارس، على رأسها مناخ انعدام الأمن[109]. بينما ستركز دراسات **Markus Brauer** و **Jean-Michel Dumay** على مظاهر هذه النزاعات التي عبر عنها **Brauer Markus** بالسلوكات اللامدنية Incivilités: كالتلفظ بكلمات نابية أو إحداث التزاحم Bousculade[110].

® هذه الترجمة من اقتراحنا.

[103] Patrick Boumard (dir), *L'école, les jeunes, la déviance*, Paris , PUF, 1999.

[104] Ibid, p. 141

[105] للاطلاع بعمق على هذه المقاربة انظر:

George Lapassade, *L'ethnosociologie*, Paris , Méridiens-Klincksieck, 1991

[106] Eric Debarbieux, *violence à l'école, un défi mondial* ? .Paris , Armon Colin, 2005,p. 11

[107] Daniel Sibony, *Violence*, Paris, Seuil, 1998, p. 102

[108] Alain Guillotte, *Violence et éducation*, Paris, PUF, 1999, p : préface.

[109] Ibid, p (préface)

[110] Markus Brauer, «Comment lutter contre les incivilités?,» *L'essentiel, cerveau et psycho*, n° 18, janvier 2012, pp66 au 71

مع ذلك، فإن **J-M Dumay**، على سبيل المثال، نظر إليها كتعبير عن "إرادة "تكسير" سلطة المدرسين أو سلطة الإدارة"[111] وهو المنظور الأقرب إلى أطروحتنا. بينما سيعتبرها **Bernard Defrance** في دراسته: ***«La violence à l'école»***[112] كانعكاس لوضعية الفشل الدراسي والصعوبات التي تتعلق بالاندماج الاجتماعي[113].

وبما أن أطروحتنا تهتم باستراتيجيات الفاعلين داخل التنظيمات المدرسية فإن اطلاعنا على أهم الدراسات حول التنظيمات من زاوية الفعل الاستراتيجي وعلاقته بالنزاعات أساساً، كان مسألة ضرورية. وعليه، نورد عدداً من هذه الدراسات التي تمكّنّا من الاطلاع عليها كما يلي:

قدّم **M.Crozier** و **E.Friedberg** منظوراً بالغ الأهمية بالنسبة لأطروحتنا حول علاقة الفاعل بالتنظيم في كتابهما: ***L'acteur et le système***[114]. لقد انطلقا من اعتبار الفرد داخل التنظيم ليس سلبيا فهو يسلك كعنصر مستقل نسبياً قادر على الحساب والتكيُّف والابداع بحسب وضعيات التفاعل التي يواجهها وظروف الفعل بالنسبة لشركائه، إنه فاعل استراتيجي.

و تقوم دراسة **M.Crozier** و **E.Friedberg** على فرضية أساسية هي أن الفرد يحتفظ دائما بقدر من الحرية عندما يسلك داخل التنظيم «وأنه لا يستطيع منع نفسه من استعمالها ل(ضرب النسق)»[115]، وهو ما يبين كيف أن الأفراد ليسوا دائما في توافق مع بعضهم ومع التنظيم. إننا في أطروحتنا نعتبر بأن هذا اللاتوافق هو مؤشر على وجود نزاع خفي أو ظاهر بين هذه الأطراف، إنهم يعيشون **نزاعات** مختلفة تعبر عنها مختلف أشكال التعارض. ونظراً لوجود علاقات تنظيمية واعتماد المتبادل بين الفاعلين داخل التنظيم فإنهم يعملون غالباً على معالجة هذه النزاعات عبر استراتيجيات مختلفة تكون بدورها منتجة للتنظيم ذاته. يقول **Michel Foudriat** في هذا الصدد:

« Le fonctionnement réel d'une organisation est la résultante des jeux stratégique qui se tissent entre les acteurs autour des multiples problèmes que ceux-ci rencontre pour accomplir leur travail »[116]

---

[111] Jean-Michel Dumay, *L'école agressée : réponses à la violence*, Paris, éd Belfond, 1994, p. 56.
[112] Bernard Defrance, *La violence à l'école, 6 entièrement revue et corrigée*, Paris, éd Syros, 1998.
[113] Ibid, pp. 34-44.
[114] Michel Crozier et Erhard Friedberg, *l'acteur et le système*. Op cit.
[115] Ibid, p.36.
[116] Michel Foudriat, *Sociologie des organisations*, Paris , Pearson Education France, 2005, p. 10

وفي دراسته حول تضبيط نزاعات العمل « *Régulation des conflits du travail* »سينطلق **Bernard Compère** "من وضعيات نزاع واقعية لكي يستخلص أدوات أولية للتحليل وللفعل – أيضاً- (...) –أدوات- قادرة على إعطاء الباحثين والممارسين سُبلاً هامة للتفكير"[117]. وفي إطار هذه الدراسة سيتبين أن "مفهوم تضبيط النزاعات ملائم Pertinent أكثر من مفهوم حل النزاعات، لأنه يُبَيِّن بوضوح أن النزاع لا حلَّ له بالمعنى الذي يكون فيه بالإمكان إزالة الشروط والمصادر المتعددة النزاع من جهة، وإزالة تجلياته من جهة أخرى (...) فالنزاع مُحايثٌ للطبيعة الإنسانية وللحياة المشتركة"[118].

أما دراسة **Bréard Richard** و**Pastor Pierre** فقد بينت كيف أن "بعض العوامل السوسيولوجية و التنظيمية تحدد بشكل مُسبق الوضعيات النزاعية"[119]، لكن هذه الوضعيات لا تعني أن النزاع يُفني التنظيم أو يقضي عليه، بل تجعله لتنظيم "يواجه نزاعات داخلية (...) ويكتشف تعددية أبعاده ليعمل بالتالي على بَنْيَنَةِ الفوضى التي بداخله"[120]، ويعني ذلك أن النزاع قد يساهم في تطوير التنظيم إعادة بناء التواصلات بين الفاعلين. تقول **Catherine Maman** في هذا الصدد:

« Si le conflit peut apparaitre comme une crise de communication entre les acteurs organisationnels, on peut tenter de monter que le conflit, dans son ambivalence, est aussi un moyen de communication et, au delà, une forme de communication »[121]

وفي دراسة **Nathalie Delobre** مع باحثين آخرين:

«Comportement organisationnel contrat psychologique émotions au travail, et socialisation organisationnelle »[122]

سيتم تحليل التوافق بين الفاعل والتنظيم عبر فحص مدى تمَكُّن الفرد من أن يوفِّق بين قيمه الخاصة وحاجاته وانتظاراته وتلك التي لدى التنظيم، بحيث أن "اختلال هذا التوافق الأساسي يُنتِج سيرورات متعددة للنزاع بين الفاعل والتنظيم"[123].

---

[117] Bernard Compère, *Régulation du conflit du travail*, Organisation, 2002, p. 1.
[118] Bernard Compère, *Régulation du conflit du travail*. Op cit, p 188.
[119] Richard Bréard, & Pierre Pastor*, gestion des conflits la communication a l'épreuve*, op cit , p. 9
[120] Catherine Maman, «Communication et conflits organisationnels : des règles du je à la règle du jeu,» Quaderni. Entreprise et communication : dysfonctionnements, n° 120 Printemps 1993, p. 93,
[121] Ibid.
[122] Nathalie Delobre, Oliver Herrbach et autres (dir), *Comportement organisationnel, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, 1 éd., vol. 1, de boeck, 2005.

وبالرجوع إلى "دراسات كل من **Ralf Dahrendorf**، و **Karl Marx** و **Vilfredo Pareto**، و **Georg Simmel**، و **Lewis Coser**، أو الذين تأثروا قليلا أو كثيرا بنظرياتهم أمثال جون ريكس **John Rex** و **Randall Colins** وغيرهما، -نجدها- قد قامت على افتراض أساسي مفاده أن المجتمعات والتنظيمات تحتوي بالضرورة وبدرجات متفاوتة على نزاعات بين فاعلين"[124].

وستستخلص دراسة **J. Pierre Hogue**: ***«Groupe, Pouvoir et Communication»***[125]

مع باحثين آخرين واعتماداً على مفهوم التعلم التنظيمي أن تحليل النزاعات بين الأفراد والتنظيم يبين أن الانحرافات التي تحدث بالتنظيمات هي نتاج لتعلم غير ملائم لمعايير التنظيم، وهي بمثابة مؤشرات على تلك النزاعات. يقول هؤلاء الباحثون في هذا الصدد:

« L'individu a des comportements qui violent les normes de l'organisation issues de l'action sociale de ses membres et indiquant les buts poursuivis et les moyens pour y arriver. Selon cette théorie, la déviance est le résultat d'une mauvaise socialisation des travailleurs. C'est-à-dire d'un apprentissage inadéquat des normes de l'organisation. Cette déviance indique un conflit entre l'individu et l'organisation »[126]

كما عملت دراسات أخرى على مقاربة النزاعات داخل التنظيمات من خلال ما تنتجه من سلوك ضد-اجتماعي[127]، أو عنف تنظيمي[128] أو سلوك تنظيمي سيء[129]، وهي كلها ظواهر يكشف تحليلها عن وجود نزاعات بين رهانات الفاعلين ومعايير التنظيم أو تعارضات بين التنظيم ومحيطه الخارجي: الاجتماعي و/أو الاقتصادي و/أو السياسي.

---

[123] Ibid, p. 5.

[124] محمد راضي،" النزاعات الاجتماعية وديناميةالانحرافات والتفاوضات داخل التنظيمات، نحو مقاربة سوسيولوجية لعقلانية ما يبدو غير عقلاني،" مرجع سابق، ص 167.

[125] J -Pierre Hogue; Denis Lévesque; Estelle M Morin, *Groupe, Pouvoir et Communication*, Canada: Presses de l'Université du Québec, 1988.

[126] J -Pierre Hogue; Denis Lévesque; Estelle M Morin, *Groupe, Pouvoir et Communication*, op cit, 1988, p. 87

[127] للاطلاع على هذه المقاربة بتفصيل يمكن الرجوع إلى:
Robert A. Giacalone & Jerald Greenberg, *Antisocial behavior in organizations*, op cit, 1997.

[128] Ibid.

[129] حول مقاربة السلوك التنظيمي السَّيء " Mauvaise conduite organisationnelle" انظر:
Stephen Ackroyd & Paul Thompson, Organizational Misbehavior, op cit.

وستكشف دراسة **Rebecca J. Bennett** و **Sandra L. Robinson** :

«The past, present and future of workplace deviance research»[130]

« ماضي وحاضر ومستقبل البحث حول الانحراف في مكان العمل» *، عمّا تؤدي إليه النزاعات بالتنظيمات بين الأفراد والتنظيم من خسائر مباشرة عانت منها العديد من التنظيمات المقاولاتية على وجه الخصوص، والتي قُدِّرت بملايين الدولارات جراء السلوك غير المناسب للمأجورين كالسرقة والتخريب، أو غير مباشرة كانخفاض الإنتاجية جراء التغيب عن العمل.

بينما ركزت دراسة:**Aquino Karl** ، **Margaret U. Lewis** و**Bradfield Murray**

«Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test »[131]

«العدالة المبنية، العاطفة السلبية وانحراف الأجير: مقترح نموذج اختبار امبريقي » ®، على اختلال التوازن الذي يستشعره الفرد داخل التنظيم، وهو نفس المنحى العام الذي نجده في دراسة:**Elizabeth Wolfe Morrison** و **Sandra L. Robinson**

«When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops»[132]

«عندما يشعر المأجورون بأنهم مغبونون: نموذج لتفسير كيف يتطور اغتصاب العقد السيكولوجي»

♦ والتي ركزت على مفهوم اختلال العقد السيكولوجيContrat psychologique بين الفرد التنظيم،

---

[130] للاطلاع على هذه الدراسة انظر:

Rebecca J. Bennett & Sandra L. Robinson, «The past, present and future of workplace deviance research» Organizational Behavior: The State of the Science, 2nd ed, n° 185, 2003. pp. 81-247

يمكن ترجمة عنوان الدراسة كما يلي:

« Le passé, présent et futur de recherche sur la déviance dans le lieu de travail »

* هذه الترجمة من اقتراحنا.

[131] للاطلاع على هذه الدراسة بتفصيل انظر:

Aquino Karl. Margaret U. Lewis & Bradfield Murray, «Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test., » Journal of Organizational Behavior, n° 120, 1999.pp 1073-1091

نفترح كترجمة لعنوان هذه الدراسة: "La justice construite, l'affectivité négative et la déviance de salarié : un test modèle et empirique proposé"

® هذه الترجمة من اقتراحنا.

[132] للاطلاع على هذه الدراسة انظر:

Elizabeth Wolfe Morrison & Sandra L. Robinson, «When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops,» *Academy of Management Review*, n° 122, 1997 , pp. 223-256

يمكن ترجمة عنوان الدراسة ب: «Quand les salariés se sentent trahis : un modèle pour expliquer comment la violation de contrat psychologique se développe»

انطلاقاً من أن ما هو وجداني يؤثر في السلوك التنظيمي وفي تطور سيرورة النزاعات داخل التنظيمات.

و سيفحص **Erving Goffman** في دراسته: ***The Presentation of Self in Everyday Life***[133] استراتيجيات معالجة النزاعات داخل التنظيمات بين الجماعات وبين الأفراد، منتهياً إلى أن التنظيمات تُنتِج طقوساً للتفاعل داخلها وبينها وغيرها، وهي طقوس تعمل في الأغلب على توجيه استراتيجيات الأفراد المختلفة نحو معالجة الاختلالات التي قد تحدثها هذه النزاعات داخل علاقات الناس في الحياة اليومية. وفي إطار دراسته لهذه الدينامية فحص **E.Goffman** عدداً من الأدوار الاستراتيجية التي ترتبط بمعالجة نزاعات الأفراد عند التقائهم وجهاً لوجه، منها استراتيجية التوافق التي يقول بصددها:

« Real agreement will also exist concern the desirability of avoiding an open conflict of definitions of the situation*»[134]

«يتعلق وجود الاتفاق الواقعي بالرغبة في تفادي نزاع مفتوح حول تحديدات الوضعية » [ɜ] (يقصد وضعية التفاعلات)**.** إن النزاعات بين الأفراد والجماعات هي ما يفسر أيضاً دينامية التغيير، وذلك عبر ما تحدثه من شرخ داخل النظام الاجتماعي القائم من شأنه أن **«** يغير ملكية وسائل الإنتاج **(K.Marx)** أو يغير علاقات الهيمنة **(R.Dahrendorf)**، أو ينتج اختلالات وانحرافات في سير المجتمعات والتنظيمات، أو يُمكِّن من ظهور التوازنات الجديدة التي تلعب دور تغيير التنظيمات وجماعات العمل من الداخل **(Lewis Coser) »**[135].

فقد بيَّن **L.Coser**[136] انطلاقاً من تحليلات **G.Simmel**[137] للنزاع الاجتماعي أن لهذا **«**النزاع وظائف اجتماعية، أهمها أنها تحدث التغيير بالتنظيم الاجتماعي**»**[138]**.** ف**«**التنظيمات المختلفة عندما تفرض عليها دينامية النزاعات الاجتماعية الإبداع والخلق تصبح مؤهلة للتغيير**»**[139].

♦ هذه الترجمة من اقتراحنا.

[133] Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Random House, 1959.

* نقترح لهذا النص الترجمة الفرنسية التالية: « L'existence de l'accord reel, concerne la désirabilité d'éviter un conflit ouvert des définitions de la situation"

[134] Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, op cit, p.4

ɜ هذه الترجمة من اقتراحنا.

[135] Gilles Férréol, Philippe Cauche., Jean-Marie Duprez., Nicole Gadrey., Michel Simon, *Dictionnaire de sociologie*, Armand Colin, 2004, p. 32

[136] Géhin Etienne, «Lewis A.Coser, Les fonctions du conflit social,» Revue française de sociologie. N° 124, 1983.

[137] George Simmel, le conflit, (trad) op cit.

[138] Yves Alpe, Alain Beitone, Christine Dollo, Jean-Renaud Lambert, Sandrine Parayre*, lexique de sociologie*, Dalloz, 2005, p. 38

أما دراسة **Daniel Bel** فقد نظر إلى النزاعات باعتبارها ما يميز المجتمعات ما بعد-الصناعية Sociétés post-industrielles التي تعرف نهاية الإيديولوجيات وبداية النزاعات الاجتماعية[140]. بينما اعتبرها **G.Simmel** كشكل طبيعي من أشكال الفعل المتبادل يسم مختلف المجتمعات، فالنزاع بالنسبة له يلعب دور التنشئة الاجتماعية عندما لا تكون أطراف النزاع تبحث عن إبادة بعضها البعض. إنه يمَكِّن من تقوية الترابط الاجتماعي بين أفراد كل جماعة تكون طرفاً في النزاع من جهة، ويؤدي إلى توافقات تقوي المجتمع ككل من جهة ثانية، وذلك عبر الديناميات المختلفة للتفاوضات بين الجماعات المتعارضة.

إلى جانب هذه الدراسات، يورِدُ **Philippe Bernoux** في كتابه: *La sociologie des organisations*[141] العديد من الدراسات التي اهتمت بالنزاعات كفعل جماعي منظم يتجه نحو إحداث التغيير داخل التنظيم الاجتماعي، كالإضرابات العمالية، على سبيل المثال، التي تعبر عن وجود نزاعات ناتجة عن الوضع الاقتصادي* أو/والتفاوتات الاجتماعية وغيرها، والتي يمكنها – أي هذه الإضرابات - إلى جانب نسق العلاقات المهنية أن تُغَيِّر التنظيم الاجتماعي للعمل.

ففي بعض الدول، كالولايات المتحدة أو كندا، تعقب نزاعات العمل توافقات بين العمال وأرباب العمل تدوم أربع سنوات، لكن بعد انتهاء هذه المدة تنطلق تفاوضات جديدة لتغيير بعض قواعد التوافقات الأولى، يخوض خلالها العمال – أي خلال هذه المدة - إضرابات مكثفة وطويلة الأمد. "فضمن هذا النسق للعلاقات المهنية يمكن تفسير هذه النزاعات، كما يمكن تفسير ارتفاع كلفة أيام العمل التي عرفت إضرابات"[142].

أما الدراسات الميكروسوسيولوجية للنزاعات داخل التنظيمات، خصوصاً منها تلك التي اهتمت بتحليل السلوك التنظيمي من وجهة نظر تواصلية[143]، فقد خلصت إلى أن هذه النزاعات تَنتُج بالضرورة عن توترات في التواصل بين فاعلين حول موارد أو أهداف أو رهانات معينة، بالرغم من أن هذه التوترات قد لا تُنتِج بالضرورة نزاعات، يقول **Bernard Compère** في هذا الصدد:

---

[139] Etienne Géhin, «Coser Lewis A., Les fonctions du conflit social,», Op cit, p. 141.

[140] للتوسع في معرفة ما قدمه Daniel Bell من تحليل لتطور مجتمعات النزاع يمكن العودة إلى كتابه:
Daniel Bell, Vers la société post-industrielle, Paris , Robert Laffont, 1976.

[141] Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Seuil, 1985.

* تتزايد الإضرابات مثلا في فترات التضخم الاقتصادي

[142] Ibid,p. 197.

[143] للاطلاع عليها بتفصيل يمكن الرجوع إلى كتاب Bernard Compére :
Bernard Compère, *Régulation du conflit du travail*, éd. Organisation, 2002.

« Tout conflit est nécessairement précédé de tensions, alors que des tensions, mêmes fortes, ne débouchent pas automatiquement sur un conflit »[144]

ضمن هذا النوع من الدراسات سيستخلص **Stephen Robbins** وجماعته[145] أن ضبط النزاعات يستدعي ضبط نسق توترات التواصل مما "يجعل الفاعلين داخل التنظيم يتفادون النزاعات المكلِّفة إنسانيّاً واقتصاديّاً"[146]، وهو ما يعني أن "ما يعيق التواصل داخل التنظيمات ويجعل النزاعات تتفاقم لتصبح عائقاً أمام الفعل والفعالية، هو عدم خضوع الفاعلين داخل التنظيم لإعادة تأطير سلوكاتهم التنظيمية، في علاقتها بمنطق اشتغال كل تنظيم وخصوصيته"[147]، وهو ما سيفحصه بعمق **Etzioni Amitai**[148] أيضاً.

إن هذه الدراسات التي انطلقت من مبادئ نظرية التواصل التي تعتبر العلاقات الاجتماعية قائمة على المعلومة أو تبادل للمعلومة، ستحلل – أي هذه الدراسات - النزاعات داخل التنظيمات كاختلالات متعلقة بعدم فهم أو عدم التقاط معلومة معينة أثناء عملية التواصل. وهي دراسات قادت **Henry Mintzberg** إلى تحليل الكيفية التي يصبح بها من يمتلك المعلومة يمتلك السلطة، بحيث **«**تتحول النزاعات الوظيفية ذات الطبيعة التقنية المحضة إلى نزاعات تلعب دوراً سياسياً واستراتيجياً**»**[149].

لقد أوضح **H.Mintzberg** في دراسته: ***Le pouvoir dans les organisations***[150] أهمية دراسة النزاعات التي تقع ضمن الحلبة السياسية **L'arène politique** للتنظيم التي بداخلها يجري النزاع حول امتلاك السلطة[151]، ويميّز **H. Mintzberg** بهذا الصدد بين خمس خصائص لهذه الحلبة هي:

"1- يكون النزاع في البداية محدوداً (...)

2- عندما يشتد النزاع ينحو نحو الانتشار داخل كل نسق السلطة في وقت وجيز.

---

[144] Ibid, p. 1

[145] Stephen Robbins, *Tim Judge, Philippe Gabilliet, Comportements organisationnels*, Pearson Education France, 2006.

[146] Ibid, p. 512.

[147] Edmond Marc, Dominique Picard, «L'approche systémique des organisations.» *Communication et langages*, n° 1125, 3ème trimestre 2000, pp. 68-69

[148] حول دور إعادة تأطير السلوكات التنظيمية في اندماج الفاعلين داخل عقلانية التنظيم انظر:
Etzioni Amitai, *Les organisations modernes*, Duculot, 1971

[149] Bernard Compère, *Régulation du conflit du travail*. Op cit, p. 63

[150] Henry Mintzberg, Le pouvoir dans les organisations, Edition d'Organisation, 2003.

[151] يعتبر هذا المفهوم مركزيّاً في أطروحتنا.

3- القليل من التنظيمات يمكنها أن تتحمل النزاع عندما يكون قويّاً(...)

4- إذا أرادت الحلبة السياسية أن تستمر فإن على النزاع ألا يكون قويّاً (...)

5- النزاع المنخفض القوة يمكنه أن يستمر عندما يتقلص إلى تحالفات أو علاقات بين تحالفات»[152].

لكن، إذا كان **H.Mintzberg** قد استخلص أن النزاعات يمكنها أن تنتج تحالفات داخل التنظيمات، وبينها ومحيطها الخارجي، فإن الدراسة التي قام بها **Thomas Schelling** حول استراتيجيات النزاع: ***The Strategy of conflict***[153] ستعتبر النزاعات في حد ذاتها وضعيات تفاوض*، وهو ما سيخلص إليه أيضاً **Stephen Robbins** و **Tim Judge** و **Philippe Gabilliet** في دراستهم ***Comportments organisationnels***[154]، فقد اعتبر هؤلاء أن «النزاعات باعتبارها تدل على وجود تعارض ثقافي أو سياسي أو اقتصادي بين طرفين أو عدة أطراف، تدفع أطراف النزاع أثناء تبادلهم لخيرات أو خدمات معينة إلى محاولة التوصل إلى اتفاق حول قيمة هذا التبادل، أو إلى قرار مشترك»♦[155].

وقد ميّزَ **Richard Walton** و**Robert McKersie** في دراستهما: ***A Behavioral Teory of Labor Negociations***[156] **«النظرية السلوكية لتفاوضات العمل»**♦ بين التفاوض التوزيعي Négociation distributive والتفاوض الدمجي Négociation intégrative، فالأول يقوم على وجود موارد ثابتة ينبغي توزيعها وهو توزيع ينتهي برابح وخاسر تكون مصالحهما متعارضة وعلاقاتهما محدودة في الزمن، بينما الثاني يقوم على توزيع موارد متغيرة على أطراف التفاوض،

---

[152] Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, op cit, 2003, pp. 558-559.

[153] للاطلاع على هذه الدراسة بتفصيل يمكن الرجوع إلى:

Thomas. C.Schelling, The Strategy of conflict, Harvard University Press, 1980.

* التفاوض هو بالنسبة لأطروحتنا استراتيجية من بين استراتيجيات تضبيط النزاع، إلى جانب استراتيجيات أخرى متعددة.

[154] للاطلاع على هذه الدراسة انظر:

Stephen Robbins, Tim Judge, Philippe Gabilliet, *Comportments organisationnels*, Pearson Education France, op cit.

♦ هذه الترجمة هي من اقتراحنا.

[155] Ibid, p. 527.

[156] قدم Walton R. E. و McKersie R.B هذا التمييز في كتابهما:

Walton R. E. et McKersie R.B, *A Behavioral Theory of Labor Negociations : An Analysis of a Social Interaction System,* New York, McGraw-Hll, 1965.

♦ هذه الترجمة من اقتراحنا.

ويكون ربح طرف يؤدي إلى ربح الطرف الآخر، كما تكون المصالح الأساسية للأطراف متداخلة والعلاقات بينهم تتميز بامتدادها في الزمن.

لكن، بالنسبة ل **J-Pierre Hogue** و**Denis Lévesque** و**Estelle M.Morin** لا يمكن دراسة التفاوض إلا عبر سيروراته وهي أربع:

«أولاً، الاتفاق البسيط: ويتلخص في قسمة شبه متماثلة يخلص فيها التفاوض إلى حل يحقق الحد الأدنى من المكاسب بالنسبة للأطراف.

ثانيًا، الامتيازات المتبادلة Concessions mutuelles: وتعني أننا عوض التقليل من الخسائر والحصول على أقل ربح، فإننا نحاول ضمن هذه السيرورة الرفع من الامتيازات إلى أعلى مستوى.

ثالثاً، التعويضات Compensations: وهي سيرورات لتوسيع دائرة موضوعات التفاوض وإدخال عناصر جديدة عليها، بحيث تكون الغاية من وراء ذلك هي الرفع من إمكانيات إيجاد حلول أكثر إرضاء للأطراف. وهو ما يجعل التفاوض عبارة عن نشاط خلاق وفيه إغناء بالنسبة للأطراف.

رابعاً، الإبدال Novation وهي سيرورة تغير من الوضع وتجعل الأطراف يتجاوزون المشكل الذي كان مدار نزاع والذي كانوا يحاولون حله، مما يمكن من ظهور أبعاد ومنظورات جديدة**»***[157].

وفي دراسة **Pierre Rousseau** حول فهم وتدبير النزاعات بالمقاولات والتنظيمات: ***Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations***[158] سيتبين أن الأزمات والنزاعات لا يمكن اليوم تفاديها بالنسبة لمختلف التنظيمات، وأن هذه النزاعات هي فرصة لإعادة بناء التنظيمات وضمان استمرارها وتطورها. وقد حاولت هذه الدراسة أن تبين أن النزاعات ليست لها قيمة إبداعية في ذاتها، فما هو خَلاّق بالنسبة للتنظيمات هو فهم النزاعات من جهة وتدبيرها من جهة ثانية.

---

* الترجمة من اقتراحنا.

[157] J -Pierre Hogue; Denis Lévesque; Estelle M Morin, *Groupe, Pouvoir et Communication*, op, cit, 1988, p. 94

[158] للاطلاع بتفصيل على هذه الدراسة يمكن الرجوع إلى عمل Pierre Rousseau :

Pierre Rousseau, Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations, chronique sociale, 1994.

أما دراسة **Robert Michit** و**Thierry Comon** حول النزاع وكيفية فهمه وتدبيره: *Comprendre et pouvoir agir* [159] فقد انطلقت من فحص العديد من الوضعيات النزاعية التي لاحظ الباحثان بصددها تكرارية العديد من قواعد تطور النزاعات، فقاما بتصنيف أربع فئات كبرى للنزاعات: نزاع المِلْك Conflit d'avoir ونزاع السلطة ونزاع الدفاع عن الهُوية Conflit de défense d'identité، ونزاع التحرر Conflit de libération.

وفي دراسة **Fernand Bélair**:

***Le conflit organisationnel : une occasion de mise en danger du leadership*[160]**

وهي دراسة حول النزاع التنظيمي كمصدر خطر بالنسبة لقائد الجماعة، يتساءل الباحث حول مسؤولية قائد الجماعة في تدبير نزاعاتها، وحول مخاطر اعتماده كمدبِّر Gestionnaire على الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً كإيقاف النزاع أو تفاديه أو الانسحاب منه وغير ذلك من الأسئلة، التي تحاول البحث في مستوى مسؤولية القائد. وقد انتهت الدراسة إلى إبراز ثلاث مستويات من المسؤولية بالنسبة لقائد الجماعة المتعلقة بتدبير النزاعات: استباق النزاعات والتفاعل القائم على التواصل التشاركي والفعل الملائم لحاجات الأفراد.

مع ذلك، فإن **Jean-Pierre Brun** وجماعته[+] في دراستهم:

«Evaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion de ressources humaines» [161]

وهي دراسة للنزاعات البيْن - شخصية Interpersonnels حول تدبير الموارد البشرية داخل التنظيمات، سيستخلصون أن هذه النزاعات تمثل أحد أهم مصادر الإرهاق المُعاش داخلها. ونظرا لأهمية معالجة النزاعات بالتنظيمات فإن محاولات تضبيطها، وحتى تفاديها، تأخذ من مُدبِّري

---

[159] قدم الباحثان تحليلاً لهذه التصنيفات في كتابهما:
Robert Michit & Thierry Comon, Conflit. Comprendre et pouvoir agir. Ed, chronique sociale, 2005.

[160] يمكن الاطلاع بتفصيل على هذه الدراسة في مقال ل Fernand Bélair :
Fernand Bélair, Le conflit organisationnel : une occasion de mise en danger du leadership, CRHA 2012. [En ligne: http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?f=78761. [Accès le 13 aout 2016].

[+] Caroline Biron, Josée Martel et Hans Ivers

[161] يمكن الإطلاع على هذه الدراسة بتفصيل بالعودة إلى:
Brun Jean-Pierre, Caroline Biron, Josée Martel et Hans Ivers, « évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion de ressources humaines ». Département de management, université de Laval. (en ligne : www.irsst.qc.ca) (Accès le 13 aout 2006)

التنظيمات Gestionnaires 80% من وقت عملهم، كما استخلص ذلك **Solange Cormier** في دراسته:

Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail [162]

لكن دراسة **Daniel Dana:**

«Measuring the financial cost of organizational conflict»[163]

« قياس الكلفة التمويلية للنزاع التنظيمي »♣، ستبيّن كيف أن معرف المشكلات التي تؤدي إليها هذه النزاعات مسألة هامة منها، على سبيل المثال، المشكلات التي تتعلق بالكفاءة داخل التنظيم، ف 65%منها –أي من مشكلات الكفاءة- قد تطوّرت بسبب النزاعات، وأن 90% من الحالات أدت إلى الفصل عن العمل و50% منها إلى الاستقالة.

إن التحولات السوسيوديموغرافية للمُكَوِّن البشري يُفسّر جزئياً تنامي النزاعات العلائقية بالتنظيمات، كما أن تنامي التنوع الثقافي وتباينات السن والجنس والمستوى التربوي وغير ذلك من الخصائص السوسيولوجية للأفراد تمثل مصادر هامة للنزاعات المحتملة بالتنظيمات. يقول **D. Dana** بهذا الصدد:

« Plus grandes sont les différences, plus lourd est le fardeau de la conciliation de ces différences»[164]

---

[162] Solange Cormie , Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte-Foy (Qué.), Presses de l'Université du Québec, 2004**.**

[163] للاطلاع بتفصيل على هذه الدراسة انظر:

Dana Daniel, «Measuring The Financial Cost of Organizational Conflict» 2002. [En ligne: http://www.smartbiz.com/article/view/26[Accès le 13 aout 2016].

نقترح كترجمة لهذا العنوان : "Mesure du coût financier de conflit organisationnel"

♣ هذه الترجمة من اقتراحنا.

[164]Daniel Dana, Comment passer du conflit à la coopération, traduit du livre Managing Differences, Libre Expression, Montréal, 1990, p. 21.

4_ التبئير الإشكالي للأطروحة: من واقع تضبيط اختلالات المدرسة المغربية كمنطلق إلى الحوارية النقدية مع الدراسات السابقة كأفق للمغايرة

4_1_ عتبة الأشكلة

انطلقت أطروحتنا من سؤال بسيط•، ولكننا نعتبره في ذات الوقت سؤالاً عميقا حسب تقديرنا هو: كيف تستمر التنظيمات بالرغم من وجود نزاعات داخلها، خصوصاً منها نزاعات السلطة والهيمنة؟ وقد وجَّهنا سؤال الانطلاق هذا، باعتباره "خيطاً ناظِماً للقراءات الاستكشافية"[165]، إلى تحديد القراءات الأولية لما كُتب أو أنجِز من دراسات تعلقت بموضوعنا بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد أوردنا العديد منها بالمحور السابق (محور الدراسات السابقة) وسنورد أخرى بمحاور الفصول النظرية للأطروحة.

وانطلاقاً من محاولتنا تحقيق "قراءة نقدية للنصوص التي نختارها، عوض القراءة السطحية لآلاف الصفحات"[166]، وقيامنا بمقابلات استكشافية مع فاعلين بالمديرية الإقليمية لفاس التابعة لها الثانويات التأهيلية التي سنجري فيها البحث الميداني، ومع مدرسين وإداريين بهذه التنظيمات المدرسية، انطلاقاً من كل هذا، ستتضح لنا المعالم الأساسية لإشكاليتنا التي سنعرض لأسسها وأبعادها النظرية ضمن الفقرات التالية.

تعتبر إشكالية أطروحتنا –كأطروحة تريد أن تكون "علمية" ما أمكن - هي تلك « المقاربة أو البعد النظري الذي نقرر تبنيه من أجل معالجة المشكلة(...) –أو هي- الزاوية التي من خلالها ستتم دراسة الظواهر - أو - الطريقة التي نُسائل من خلالها هذه الظواهر»[167]. ونحن انطلقنا في أطروحتنا في بناء هذه الزاوية في النظر من واقع تنامي النزاعات وصعوبات تدبيرها الداخلي بالنسبة للعديد من التنظيمات المدرسية بمغرب اليوم، كواقع يستدعي منّا كباحثين سوسيولوجين فهمه وتحليله. كما انطلقنا أيضاً مما نتصور أنه يُميِّز مقاربتنا عن مقاربات/دراسات سابقة تعلقت على نحو مباشر أو غير مباشر

• سؤال الانطلاق

[165] Raymond Quivy & Luc Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod 3eme édition, 2006, p. 43

[166] Raymond Quivy & Luc Van Campenhoudt, Manuel de recherche en sciences sociales, *Manuel de recherche en sciences sociales*. Op cit, p.44.

[167] Ibid. p. 75

بموضوعنا، لكي ننتهيَ إلى سؤال مركزي للأطروحة يكثِّف هذه الإشكالية، وإلى أسئلة فرعية تشكل محاورها الكبرى وموجهات بناء فرضياتها، وهو ما سنعرض له ضمن الفقرات الموالية.

4_2_ واقع اختلالات تضبيط النزاعات بالتنظيمات المدرسية بمغرب اليوم كمنطلق للأشكلة

لقد سبقت الإشارة ضمن محور "الدوافع الموضوعية للأطروحة"، أن مستويات النزاعات بالتنظيمات المختلفة بالمغرب وخصوصا منها التنظيمات المدرسية يعرف اليوم تناميا ملحوظاً، وهو ما أدى إلى إنشاء تنظيمات خاصة بتضبيط هذه النزاعات منها على سبيل المثال، إنشاء لجن مشتركة لتدبير النزاعات بقطاع التربية الوطنية[168]. كما أعلنت وزارة التربية الوطنية أنها تتبنى استراتيجيات مندمجة للوقاية من العنف بالوسط المدرسي، باعتباره مؤشراً على نزاعات وتوترات داخل هذا الوسط وذلك منذ سنة 2011[169]، وسيتم أيضاً تأسيس المرصد الوطني لمناهضة العنف بالوسط المدرسي[170]، وغيرها من التدابير التي لم تتمكن إلى الآن من الحد من وتيرة تنامي أشكال العنف والنزاعات بالتنظيمات المدرسية.

كما لم تتمكن الحكومات المتعاقبة من إنجاح مخططات إصلاح قطاع التربية الوطنية وتمكين هذه التنظيمات من تحقيق أهدافها المتعلقة بالتربية والتعليم والتكوين، وقد أدى هذا الوضع الإشكالي، الذي حللناه بنوع من الاستفاضة ضمن محور الدوافع الموضوعية للأطروحة[x] إلى تصنيف المغرب ضمن 21 أسوأ دولة في مجال التعليم إلى جانب موريتانيا وعدد من البلدان الإفريقية الفقيرة جدا[171].

4_3_ إشكاليتنا بين الدراسات السابقة: بناء في مسافات "البَيْن"*

يُبيِّن استقراء مختلف الدراسات السابقة الأكثر اقتراباً من موضوعنا، والتي عرضنا لها بنوع من التوسع ضمن محور الدراسات السابقة، أن**M.Crozier** و **E.Friedberg** بالرغم من أهمية العديد من مفاهيمهما بالنسبة لأطروحتنا: كمفاهيم اللعب و القواعد و التبادلات و السلطة والاستراتيجيات و

---

[168] وزارة التربية الوطنية:
"http://www.men.gov.ma/Lists/Actualite/AllItems.aspx?Paged=TRUE&p_ID=574&View=%7BE98447AC-981F-8،485F-8597-8B7257DF489F%7D&FolderCTID=0x012001&PageFirstRow=21 " يونيو 2011. [تاريخ الاطلاع 2 غشت 2015].

[169] M'jid Najat, El Ghordaf Abdelaziz, « Stratégie intégrée de prévention et de lutte contre la violence à l'égard des enfants scolarisées, (AMASDEQ) (MEN) (UNICEF), 2011.

[170] جريدة النهار المغربية،" بالمختار يرسي المرصد الوطني لمناهضة العنف،" جريدة النهار المغربية، سياسة، 23 فبراير 2015.

[x] انظر تحديداً العنصر المعنون ب: لماذا تنظيمات الثانوي التأهيلي كمجال لتطبيق البحث الميداني؟ (بالفصل التمهيدي للأطروحة)

[171] منظمة اليونسكو،" التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع،" منشورات منظمة اليونسكو، 2014.

[*] لا نعني ب"البين" هنا تركيبُ مقارباتٍ ودراساتٍ متعدّدة لبناء إشكالية (وهذا توجه ممكن في أنماط بناء الإشكاليات السوسيولوجية)، وإنما محاولةٌ لخلق مسافات وصلٍوفصلٍ بمقادير معينة تبعاً لرؤيتنا، بين زاويتنا في النظر وزوايا نظر هذه المقاربات والدراسات. وهي مسافات غير متجانسة، لأن بعض المقاربات نحن إليها أقرب من أخرى.

التفاوضات ومجال اللايقين ونسق الفعل الملموس وغيرها، كمفاهيم هامة لتفكير النزاعات بالتنظيمات المدرسية، إلاّ أنهما لم يضعا النزاع بالتنظيمات وتضبيطه الاستراتيجي كموضوع لعملهما، وإنما اهتمّا أساساً بالتحليل الاستراتيجي لنسق الفعل الملموس. **يقول Christian Thuderoz**:

«L'école sociologique française, autour de Crozier et Friedberg, n'a pas, à proprement parler, théorisé le conflit »[172]

فمفهوم النزاع غائب من فهرس كتابهما الأساسي: [173](1977) ***L'acteur et le système*** لأن الغاية بالنسبة لهما كانت البحث في الكيفية التي يؤثِّر بها الفاعل على النسق المنظَّم، و« الكشف عن نسق الفعل الملموس داخل التنظيم » **[174]**.

أما دراسات أخرى، فقد اهتمت بجوانب أخرى كإبراز تأثير الجانب السيكولوجي في التوافق بين الفرد والتنظيم[175]، أو تحليل ما تسفر عنه النزاعات من لا توازن وخسائر[176]، أو دراسة أسباب النزاعات وعوائق إدارتها من لدن مدراء المدارس[177]، أو ربطها بتوترات التواصل[178]، أو الاهتمام بالتسيير التنظيمي وتأثيره في إنتاج النزاعات وتدبيرها[179]، أو مدى مساهمة تدبير النزاعات في تحقيق أهداف التنظيم**[180]** وغيرها من الإشكاليات، التي تخالف إشكاليتنا المتمحورة حول دور ألعاب السلطة واستراتيجيات الفاعلين في تبنين الحلبة السياسية للتضبيط الداخلي للنزاعات بالتنظيمات المدرسية.

---

[172] Christian Thuderoz, *sociologie du conflit en entreprise*, Rennes , PUR, 2014. , p. 28.

[173] Michel Crozier et Erhard Friedberg*, l'acteur et le système*. Op cit.

[174] Michel Foudriat, *Sociologie des organisations*, op cit, p. 175

[175] من الدراسات التي اهتمت بهذا الجانب دراسة ل:

Nathalie Delobre, Oliver Herrbach et autres (dir), *Comportement organisationnel*. Op cit.

[176] يحضر هذا التحليل بشكل بارز في دراسة:

Rebecca J. Bennett & Sandra L. Robinson, «The past, present and future of workplace deviance research».Op cit.

[177] من الدراسات التي اهتمت بتحليل هذه الأسباب نجد، على سبيل المثال، الدراسات التالية:

- Olu Okotoni bosede Okotoni, « Gestion de Conflit à l'école secondaires dans l'état d'Osun (Nigeria)».Op cit.
- Larry C. Parsons, «An Analysis of Crisis Conflict Resolution Strategies Preferred by Washington State Public High School Principals» Op cit.
- Maris Carol and Peterson Holland, «the Relationship of Psychological Gender Orientation and Conflict Management Strategies of School administration in the State of Washington Education Administration,».Op cit.
- Payne Ruby, the Relationship Among Stress Resiliency Indicators And Conflict Management Styles of School Principals. Op cit.

[178] من هذه الدراسات نجد دراسة ل:

Stephen Robbins, Tim Judge, Philippe Gabilliet, *Comportements organisationnels*. Op cit.

[179] من الدراسات التي اهتمت بهذا التأثير نجد دراسة ل:

هاني ناصر الراجحي،" التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها (دارسة ميدانية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود". مرجع سابق.

[180] يمكن الاطلاع في هذا الصدد على دراسة ل:

أمل محمود علي العبيدي،" استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة"، مرجع سابق.

لقد اهتمت العديد من الدراسات حول المدرسة بإشكالية العنف المدرسي، لكننا نعتبر دراسة النزاعات الاجتماعية بالمدارس أهم، من حيث أن النزاع –خفيًّا كان أم ظاهراً- يسبق وقوع هذا العنف، كما أن وقائع العنف أقل حدوثاً من وقائع النزاعات والخلافات والتعارضات بين الفاعلين التي تقع بشكل يومي داخل الحياة المدرسية. مما يعني ضرورة قلب التراتبية في الأهمية بين العنف والنزاع، لتصبح دراسة النزاعات وأشكال تضبيطها أهم من دراسة العنف بالمدارس.

كما أن الدراسات حول العنف المدرسي لا تتنبّهُ غالباً إلى أنها تقع في **تهافت مفهومي**، فهي تتصور وجود عنف مدرسي، أي عنف خاص بالمدرسة في حين أن هذا العنف، الذي يُرتكب داخل المدرسة، يُرتكب حتى خارجها. أي أنه ليس خاصّاً بالمدرسة، إن الأمر إذن لا يتعلق بعنف مدرسي وإنما بعنف اجتماعي.

من جانب آخر، إذا كنّا نتوفر على معرفة واضحة عموماً حول التضبيط الاجتماعي الرسمي للنزاعات بالمدارس كمعرفتنا، على سبيل المثال، بقواعد العقوبات داخلها، فإن قواعد تضبيط المدرسين والإداريين وحتى تلك التي يمارسها التلاميذ أنفسهم كفاعلين والتي تُخالف قواعد التضبيط الرسمي غير معروفة. بل حتى النزاعات المدرسية الكبرى بين التلاميذ والتنظيم المدرسي، أو بين الأساتذة والإدارة والتي تؤدي إلى الطرد النهائي للتلاميذ المشاغبين من المدرسة أو توقيف المدرسين عن العمل، لا تشكل موضوع إحصائيات من طرف وزارة التربية الوطنية على حد علمنا.

فليس هناك أية معرفة منتظمة لوضعيات النزاع بين الفاعلين والتنظيم المدرسي التي أدت إلى مثل هاته العقوبات، بينما نتوفر اليوم على إحصائيات "جيدة" عموماً حول العنف المدرسي –المصرّح به طبعاً- كتلك التي يوفرها المرصد الوطني لمناهضة العنف على سبيل المثال.

اعتُبرت المدرسة من قِبَل أغلب الدراسات السوسيولوجية، انطلاقاً مما تمكَّنا من الاطلاع عليه، « الموضوع الرئيسي لسوسيولوجيا التربية»[181]، لكننا نعتبر أن زاوية النظر تخلق الموضوع Le point de vu crée l'objet، وأن هذه السوسيولوجيا تدرس المدرسة من زاوية نظر مخصوصة، ولا يعني ذلك أن المدرسة هي موضوعها الخاص، وأن محتديات سوسيولوجية أخرى لا يمكن أن تشاركها فيه، فالتربية لها وشائج قوية بمجالات اجتماعية عديدة: كالتربية والتنمية الاقتصادية، أو

[181] Raymond Boudon, *La logique du social*, hachette, 1990, p. 54.

التربية ك"مجال للانتقاء والإقصاء"، أو التربية والمكانات الاجتماعية، أو التربية والتنشئة الاجتماعية، وغير ذلك من المناولات السوسيولوجية لأطياف هذه العملية الاجتماعية.

لكن إشكاليتنا/زاوية نظرنا مختلفة ضمن حدود معينة، من حيث أنها **ترى واقع المدرسة كحلبة سياسية تلعب فيه علاقات للسلطة والتأثير غير القارة بين الفاعلين دوراً مركزيًّا خلال نزاعاتهم، وهي علاقات تنتظم تبعاً لمفعولات استراتيجيات النزاع وألعاب السلطة التي يُنتِجونها داخل وضعيات وسياقات نزاعية مختلفة***. وينتج هذا الواقع عن عوامل متعددة منها استئساد التصلب البيروقراطي وضعف مرونة عمل التنظيم على أرض الواقع بالنسبة لأغلب المدارس. يقول **Edwards Griffiths** في هذا الصدد: « تعاني المدرسة أكثر بكثير من أغلب التنظيمات الأخرى من استحالة الاختيار بالنسبة "للمستهلك" ومن التصلب البيروقراطي، وتحجر ضبط التسيير –عدم المرونة- وقلة المدراء الأكفاء و الديناميكيين»[182].

انطلاقاً مما سبق تتميز إشكالية أطروحتنا، كما نتصور، بكونها تسعى إلى معرفة دور استراتيجيات النزاع في تبنين الحلبة السياسية للتضبيط الداخلي للنزاعات داخل التنظيمات المدرسية-الثانويات التأهيلية العمومية نموذجاً، متخذة النزاعات بين المتمدرسين وأساتذتهم وفئات تسيير التنظيم كسيرورات لتحليل هذا التبنيُن، غايتنا في ذلك محاولة الكشف عن هذا الحقل السياسي داخل نسق علاقات السلطة بين هؤلاء الفاعلين.

انطلاقاً من هذه القضية•، تحاول إشكاليتنا أن تتجنب القَبْلانية L'apriorisme التي ترد ما يحدث داخل التنظيمات إلى عوامل خارجية موجودة قبل وجود هذه التنظيمات (بنيات اقتصادية وثقافية وسياسية وغيرها)، التي بالرغم من أهميتها إلاّ أنها تشوش على ظهور العوامل الداخلية الخاصة بهذه التنظيمات كأنساق لها استقلاليتها النسبية.

من هنا فإن إشكاليتنا تتلخص في مقاربة الكيفية التي يبني بها الفاعلون أنفسهم جزءً هاماً من حياتهم التنظيمية، والمتمثل في ذلك الحقل السياسي الذي سبقت الإشارة إليه. وضمن هذا المنظور البنائي

---

* نعتبر هذه الفقرة المكتوبة بالبنط الغليظ هامة في تحديد النواة الصلبة Noyaux dure لأطروحتنا ككل.

[182] Guy Falardeau, «La sociologie des générations depuis les années soixante : synthèse, bilan et perspective,» *Politique*, n° 17, 1990, pp. 55-56.

• نعتبر أن إشكالية البحث السوسيولوجي هي قضية وليست مجرد سؤال. ولذلك خصصنا صفحات عدة لبسط هذه القضية وبيان أبعادها بدقة بقدر المستطاع.

Constructiviste تتجنب إشكاليتنا النظرة الكُليانية Holiste وتولي الأهمية أكثر لدور الفاعلين في إنتاج البنيات.

مما سبق، نعتبر أن الإشكالات الأكثر أهمية تَنتُج عن تبئير الموضوعات في دراسة السيرورات الاجتماعية Processus التي عندما تتجمَّع S'agrègent وتتكرر تُنتِج الظاهرة الاجتماعية في شكل بنيات مُكَبَّرة. لذلك نحاول من جانبنا دراسة "عمل التنظيم"[183] (TO) Le travail d'organisation كما يسميه Gilbert de Terssac [*]، الذي يُنتِجه الفاعلون وهم يعالجون تعارضاتهم ونزاعاتهم وتوترات خلال علاقاتهم اليومية.

تكمن إشكاليتنا/زاوية نظرنا في معرفة كيف يعيد الفاعلون تنظيم علاقات التبادل بينهم بعد أن يصيبها اختلال من جراء ما يعيشونه من نزاعات، وهو تضبيط ننظر إليه كفعل مُنَظِّم أو بالأحرى كفعل إعادة تنظيم[184] Réorganisation للعلاقات بالتنظيمات المدرسية[x]. بحيث سيكون من الأهمية بمكان معرفة كيف يتحول هذا التضبيط إلى تنظيم مُهيمِن يوجد داخل سياق (سياق التنظيم الرسمي) هو بدوره مُبنين أي "منظّم".

من هنا فإن إشكاليتنا تنظر إلى التنظيم المدرسي ك « كَونٍ من النزاع Univers de conflit، يكون عَملهُ نتاجاً للمواجهات بين عقلانيات عرضية Contingentes متعددة ومتباينة لفاعلين أحرار نسبياً يستخدمون موارد السلطة التي يتوفرون عليها"[185]. وانطلاقاً من أننا نستلهم بعض عناصر التحليل في نظرية اللعب[186]، ننظر إلى المدرسة/الثانوية التأهيلية كنسق اجتماعي[*] واقعي، يُبنينه لعب الفاعلين لاستراتيجياتهم ضمن حلبة للنزاع الدائر بينهم داخل التنظيم، خصوصاً وأن "العديد من

---

[183] Gilbert de Terssac, *la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*, Paris, La Decouverte, 2003, p. 7

[*] هذا المفهوم هو من اقتراح Gilbert de Terssac وهو سوسيولوجي بالمركز الوطني للأبحاث العلمية CNRS ومدير مختبر (Centre d'Etude et de recherche sur Travail Organisation et Pouvoir) CERTOP

[184] Gilbert de Terssac, la theorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Op cit, p. 7.

[x] النزاعات ضمن أطروحتنا ليست هدما للرابط الاجتماعي بل هي نمط من أنماط العلاقات الاجتماعية، ونوع من التنشئة الاجتماعية. لما تُنتِجه من دينامية لتعلم التواصل و التفاوض

[185] Henry Mintzberg, Le pouvoir dans les organisations. Op cit, p. 80.

[186] استخدم هذه النظرية عدد من السوسيولوجيين من بينهم Jean-Daniel Reynaud في كتابه:
Jean-Daniel Reynaud, les règles du jeu. Op cit. p. 24

[*] لا تنظر أطروحتنا إلى المدرسة كنسق مدرسي له مميزاته عن باقي الأنساق الاجتماعية الأخرى، بل كنسق اجتماعي من العلاقات التي توجد حتى خارج المدرسة، في تنظيمات أخرى. فتضبيط النزاعات وتبنيُن علاقات السلطة والتأثير بين الفاعلين أطراف النزاع هي سيرورات اجتماعية موجودة بمختلف الأنساق الاجتماعية الأخرى كالأسرة والحزب والجمعية والدولة وغيرها.

الأنساق الاجتماعية (وعموماً العديد من الوضعيات التي يوجد فيها الفاعلون داخل نسق اجتماعي) يمكن أن نتمثلها كألعاب »[187].

في هذا الإطار يتم النظر إلى ما يقوم بين التلاميذ ومدرسيهم وفئات تسيير التنظيم من نزاعات قائمة على «السلطة كعلاقات اعتماد متبادل، لكن –علاقات- تكون –فيها- حدود التبادل في الأغلب لصالح أحد الأطراف (...) وحيث لا يكون أيضاً الطرف الآخر أبداً محروماً أمام الأول من كل امتياز»[188].

انطلاقا إذن من كل هذه الأبعاد التي نتصور أنها تُميّز إشكاليتنا نصوغ سؤالها المركزي وأسئلتها الفرعية كما يلي:

4_4_ السؤال المركزي للأطروحة وأبعاده

انطلاقاً من كل ما سبق، فإننا صُغنا سؤال أطروحتنا المركزي كما يلي:

ما هو دور استراتيجيات تضبيط النزاعات، كألعاب سلطة بين التلاميذ ومدرسيهم وفئات تسيير الثانويات التأهيلية العمومية، في تَبنيُن الحلبة السياسية للنزاعات داخل هذه التنظيمات*؟

على إثر البحث الأولي الذي أجريناه مع "أشخاص مصادر"• [189]personnes ressources بالمديرية الإقليمية لفاس التابعة لأكاديمية جهة فاس-مكناس+، سيتبين أن العديد من مدارس الثانوي التأهيلي العمومية تعرف نزاعات وتوترات بين الفاعلين تنم عن ضعف "التوافق المعياري" داخلها،

---

[187] Jean-Daniel Reynaud, les règles du jeu. Op cit, p. 24

[188] Henry Mintzberg, Le pouvoir dans les organisations. Op cit, p. 56

* المقصود بهذه التنظيمات المؤسسات المدرسية كوحدات تنظيمية واقعية مستقلة نسبيا، والتي نأخذها هنا بمعنى Etablissements scolaires وليس بمعنى Institutions scolaires نظرا لارتباط هذا المعنى الأخير بمفهوم النسق التعليمي أو النظام التعليمي العام الذي لا يشكل موضوعاً لدراستنا.

• "الأشخاص-المصادر" «personnes ressources» هم أشخاص لديهم معرفة بمجال البحث يمكن إجراء مقابلات معهم في بداية البحث قبل استجواب عينة المبحوثين، تمكن –أي هذه المقابلات- من اتخاذ قرارات منهجية أساسية بالنسبة للبحث .استخدم هذه التسمية (الأشخاص المصادر) بهذا المعنى عدد من السوسيولوجيين والإثنولوجيين والمؤرخين، أذكر منهم السوسيولوجي والمؤرخ الألماني Michael Pollak (توفي سنة 1992) الذي أورد هذه التسمية ضمن:

Michael Pollak. "*L'entretien en sociologie*".Cahier de l'IHTP n°21 : La bouche de la Vérité ? La recherche historique et les sources orales ; *novembre 1992*

وبالنسبة لبحثنا فإن الأشخاص المصادر الذين أجرينا معهم هذا الاستطلاع الأولي هم: رئيس مصلحة الحياة المدرسية، ورئيس قسم المنازعات بمصلحة الموارد البشرية، والمفتش الجهوي للشؤون التربوية بأكاديمية جهة فاس-مكناس، وأحد أعضاء المكتب النقابي المحلي للكنفدرالية الديموقراطية للشغل المكلف بقطاع التعليم. توجد نسخة من الترخيص الإداري الذي حصلنا عليه من طرف المديرية الإقليمية لفاس للقيام بهذا الاستطلاع بملحق هذه الدراسة.

[189] للاطلاع على هذا المفهوم بمعمق أكبر يمكن الرجوع إلى:

Michael Pollak, «*L'entretien en sociologie*,» Cahier de l'IHTP (Institut d'histoire du temps présent), n°21 , novembre 1992.

+ قررت وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني بتاريخ 8 فبراير 2016 إجراء تعديل على تسمية النيابات الإقليمية للتعليم المدرسي. باعتماد تسمية جديدة لهذه النيابات وهي المديرية الإقليمية. كما تم تغيير تسمية الأكاديمية الجهوية فاس-بولمان بالأكاديمية الجهوية فاس-مكناس . وذلك تبعا لتقسيم التراب الإداري الجديد (انظر القرار بموقع الوزارة : http://www.men.gov.ma)

بينما تعرف أخرى استقراراً أكبر في هذا التوافق. وهو توافق ناتج، كما نتصور، عن نمط تضبيط النزاعات بين الفاعلين بهذه المدارس. مما دفعنا إلى التساؤل: كيف تَتَبَنين أشكال التضبيط الاجتماعي الواقعي لهذه النزاعات؟ وما هو الدور الذي تلعبه استراتيجيات الفاعلين وألعاب السلطة لديهم ليكون هذا التضبيط أكثر فعالية داخل بعض هذه التنظيمات المدرسية منه داخل أخرى؟

إن الأساسي بالنسبة لنا هو تلمس بعض العناصر التفسيرية لعملية تضبيط النزاع عبر أفعال، تعتبرها أطروحتنا سياسية لأنها قائمة على وجود رهانات واستراتيجيات وموارد سلطة، إنها أفعال استراتيجية تُبَنين structurent الحلبة السياسية كإنتاج معياري يومي للفاعلين.

4_5_ الأسئلة الفرعية للأطروحة: عناقيد من أسئلة حول أبعاد سؤال الأطروحة المركزي

نعرض لهذه الأسئلة مُبَوّبة تبعا لأبعاد السؤال المركزي للأطروحة، التي هي ذاتها أبعاد الفرضية المركزية والفرضيات الفرعية:

أ_ أسئلة حول مستويات انتشار نزاعات السلطة، وأسبابها وسياقاتها، واستراتيجيات تضبيطها تبعاً لهذه الأسباب والسياقات كما يدركها الفاعلون:

- ماهي مستويات انتشار نزاعات السلطة داخل التنظيمات المدرسية، حسب ما لاحظه الفاعلون بالعينة؟
- ماهي أهمية الرغبة في الهيمنة وتعارض المصالح وصراع الأجيال، والانفعال خلال التواصل ومشاعر النفور وتعارض تمثلات الفاعلين لأدوارهم في إنتاج نزاعات السلطة بين الفاعلين داخل التنظيمات المدرسية؟
- ضمن أي سياقات تُنتَجُ هذه النزاعات؟
- كيف تُنتِج استراتيجيات النزاع لدى الفاعلين حلبة سياسية لتضبيط نزاعات السلطة، حسب سياق النزاعات وعواملها؟

ب_ أسئلة حول دور عقلانية اختيار الفاعلين لاستراتيجياتهم في فعالية تضبيط نزاعات السلطة حسب تمثلهم لسلطة بعضهم البعض.

- كيف يتمثل الفاعلون سلطتهم داخل الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات؟
- ما هو دور تمثلاتهم لسلطة بعضهم البعض في اختياراتهم لاستراتيجيات النزاع كألعاب للسلطة داخل الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات؟

- كيف يتمثلون مصادر سلطتهم داخل هذه الحلبة؟
- كيف يتمثلون مشروعية سلطة بعضهم البعض خلال نزاعاتهم؟
- كيف تحدد مستويات فعالية استراتيجيات تفادي النزاع ونكران الوقائع والتحالف والإغراء، والوساطة والتفاوض، كألعاب سلطة وكاستراتيجيات لتبنيُن الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات حسب تمثلاتهم لسلطة بعضهم البعض؟

ج_ أسئلة حول دور مشروعية آراء الفاعلين وكفاءاتهم وأنماط تواصلهم، كألعاب للسلطة والتأثير داخل الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات

- كيف يوظِّف الفاعلون مشروعية* آرائهم، وكفاءاتهم المهنية والمعرفية والتواصلية، كمصادر للسلطة في تبنيُن الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات داخل التنظيمات المدرسية؟
- ضمن أي شروط يتمكّن الفاعلون من تحقيق ذلك التضبيط، وبأي مستويات من الفاعلية؟

د_ أسئلة حول دور التحالفات الخارجية والداخلية، والإكراه الإداري كاستراتيجيات للنزاع وكألعاب للسلطة، في تبنين الحلبة السياسية للتضبيط الاستراتيجي للنزاعات.

- كيف يمارس الفاعلون التحالفات الخارجية كاستراتيجية وكمصدر للسلطة داخل الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات؟
- إلى أي حد يتمكنون من تحقيق هذا التضبيط عبر تلك التحالفات؟
- كيف يتحكمون بشبكة للتحالفات الداخلية، كمنطقة للايقين، وكاستراتيجية للسلطة داخل الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات؟
- إلى أي حد يتمكنون، عبر استغلال هذه الشبكة، من تحقيق هذا التضبيط ومعالجة اختلالات نسق العلاقات بينهم؟
- كيف يوظفون الإكراه الإداري كمصدر للسلطة وكلعب استراتيجي خلال نزاعاتهم؟
- إلى أي حد يتمكنون من تضبيط هذه النزاعات عبر توظيف هذا الإكراه؟

* قدرة الفاعلين على جعل آرائهم وقراراتهم مقبولة.

5_ الفرضية العامة والفرضيات الجزئية

5_1_ الفرضية العامة

تلعب استراتيجيات النزاع لدى الفاعلين، وما يرتبط بها من ألعاب للسلطة، الدور الأساسي في تبنيُن الحلبة السياسية للتضبيط الاستراتيجي للنزاعات داخل التنظيمات المدرسية، وذلك تبعاً ل:

- عوامل وسياقات النزاع كما يدركها الفاعلون.
- اختيار الفاعلين للفعل الاستراتيجي الملائم لمستوى سلطة أطراف النزاع كما يتمثلونها.
- استغلالهم لمصادر للسلطة، كما يدركونها، والمتعلقة بالمشروعية والكفاءة وأنماط التواصل.
- استغلال التحالفات الخارجية (العلاقة مع المحيط الخارجي للثانوية) والداخلية (شبكة للتواصلات داخل الثانوية) والإكراه الإداري (السلطة الإدارية)

5_2_ الفرضيات الجزئية: أطرها النظرية وأبعادها

أ_ الفرضية الجزئية الأولى

منطوق الفرضية:

لاستراتيجيات النزاع لدى الفاعلين داخل التنظيمات المدرسية للثانوي التأهيلي العمومي دور في تبنيُن الحلبة السياسية للتضبيط الاستراتيجي لنزاعات السلطة، حسب أسباب هذه النزاعات واختلاف سياقاتها.

هاته الفرضية هي تكثيفُ إجابةٍ مُسبقةٍ عن الأسئلة الفرعية الأربع المرتبطة بالبعد الأول الذي وضعناه للسؤال المركزي*. ضمن هذه الفرضية سنقوم أولاً بفحص درجة انتشار نزاعات السلطة داخل التنظيمات المدروسة، كما سيتضع من أولى نتائج البحث الميداني المتعلقة بهذه الفرضية بالقسم الميداني. لننتقل إلى التحليل السببي لهذه النزاعات في علاقتها بسياقاتها. ثم بيان كيف تُنتِج استراتيجيات النزاع لدى الفاعلين، وما تتضمنه من ألعاب للسلطة، حلبة سياسية لتضبيط هذه النزاعات. محددين مستويات فعالية هذه الاستراتيجيات في التحقق الواقعي لهذا التضبيط.

* انظر المحور رقم 4بالفصل التمهيدي، وتحديداً العنصر أ: أسئلة حول مستويات انتشار نزاعات السلطة، وأسبابها وسياقاتها، واستراتيجيات تضبيطهاتبعاً لهذه الأسباب والسياقات كما يدركها الفاعلون.

ب_ الفرضية الجزئية الثانية

منطوق الفرضية:

لعقلانية اختيارات الفاعلين لاستراتيجيات النزاع دور في تبنين الحلبة السياسية لتضبيط نزاعات السلطة بالثانويات التأهيلية العمومية، وذلك حسب تمثلاتهم لسلطتهم.

تَعتبر هذه الفرضية أن اختيار الفاعلين لاستراتيجية دون أخرى مرتبط بتمثلهم لمستوى سلطة الطرف الآخر في النزاع، فانطلاقاً من تمثل التلاميذ أو مدرسيهم أو فئات تسيير التنظيمات المدرسية لسلطة الطرف الآخر في النزاع، على أنها سلطة قوية أو ضعيفة، يختارون ألعاباً للسلطة معينة كاستراتيجيات. كتجاهل النزاع ونكران الوقائع والإغراء والتفاوض، والوساطة وغيرها. بحيث يمكن تفسير عقلانية هذه الاختيارات بذلك التمثل.

ج_ الفرضية الجزئية الثالثة

منطوق الفرضية:

لاستراتيجيات النزاع لدى الفاعلين بمدارس الثانوي التأهيلي العمومي دور في تبنين الحلبة السياسية لتضبيط نزاعات السلطة، حسب مستوى تمكن الفاعلين، ضمن سياقات نزاعية متعددة، من إضفاء مشروعية على آرائهم واستغلال أنماط من الكفاءة وأشكال من التواصل داخل التنظيم كمصادر للسلطة.

تهدف هذه الفرضية إلى قياس دور بعض استراتيجيات النزاع التي يوظفها الفاعلون، كألعاب للسلطة داخل سياقات نزاعية محددة، في تبنيُن الحلبة السياسية لتضبيط نزاعات السلطة بالثانويات التأهيلية العمومية المدروسة. وهذه الاستراتيجيات هي:

- استغلال المشروعية، من خلال "قدرة الفاعلين على جعل آرائهم وقراراتهم مقبولة"[190]
- استغلال كفاءات معرفية، ومهنية، وتواصلية.

[190] Bernard Charlot, *Du rapport au savoir, éléments pour une théorie*, Paris, Anthropos, 1997, p. 161

د_ الفرضية الجزئية الرابعة

منطوق الفرضية:

تلعب التحالفات الخارجية والداخلية والإكراه الإداري، كاستراتيجيات للنزاع وكألعاب للسلطة لدى الفاعلين داخل سياقات نزاعية، دوراً في تبنين الحلبة السياسية للتضبيط الاستراتيجي للنزاعات.

تروم هذه الفرضية قياس دور تلك التحالفات وذلك الإكراه، كألعاب للسلطة وكاستراتيجيات للنزاع يتم توظيفها خلال سياقات نزاعية من أجل تضبيط نزاعاتهم. وتهدف الأطروحة، بهذا الصدد فحص:

- **فعل الاستغلال الاستراتيجي للعلاقات مع محيط التنظيم[191] كتحالفات خارجية:** حيث يتم استدعاء التحالف الخارجي عبر استغلال المدرسين و التلاميذ و فئات تسيير التنظيمات المدرسية، علاقاتهم مع آباء وأولياء التلاميذ و جمعيات ونقابات و أشخاص كمصادر للسلطة وكاستراتيجية لتضبيط النزاعات.

- **فعل الاستغلال الاستراتيجي لشبكات للتواصل داخل الثانوية كتحالفات داخلية:** حيث يتم استغلال منطقة للفعل لا يتحكم فيها التنظيم. وسيتم فحص هذه المنطقة كمنطقة للايقين يعتمدها التلاميذ ومدرسيهم وفئات تسيير التنظيمات، ويحاولون إخفاءها في نزاعاتهم لتمنحهم إمكانية/حرية في أن يرفضوا أو يتفاوضوا حول ما يطلبه منهم الطرف الآخر في النزاع. وذلك ضمن حدود تمكنهم من "احتكار –هذه التحالفات ك- مجال لا يتحكم فيه الآخر"[192]. وتعتبر أطروحتنا أن هذه التحالفات هي جزء من ألعاب السلطة واستراتيجية من استراتيجيات تضبيط النزاعات في نفس الوقت.

في هذا الإطار نستلهم لتحليل هذه التحالفات، بعد أن تظهر نتائج البحث الميداني المتعلقة بها، منهج تحليل الشبكة Analyse de réseaux ك"علاقات للتأثير"[193]، وتحديداً شبكة التواصلات كاستراتيجية للفاعلين يمكن تسميتها أيضا ب"استراتيجية الشبكة" Stratégie de réseau[194] وهي شبكة يمكن للفاعل أن يستثمرها كمنطقة للأَّيقين، وبالتالي كمصدر للتأثير داخل الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات. بحيث تتحول الشبكة بذاتها إلى فاعل: الفاعل-الشبكة L'acteur-résaeu.

---

[191] M. Crozier., E. Freiberg, *L'acteur et le système*. Op cit, p 73.

[192] Gilles Férréol, et autres, Dictionnaire de sociologie, op cit, p. 152.

[193] Emmanuel Lazega, «Analyse de réseaux et sociologie des organisations,» Revue Française de Sociologie, vol. 35, n°12, 1994,p. 293

[194] christian Marcon, Micolas Moinet, Développez et activez vos réseaux relationnel, Dunod, 2004, p. 14

- **فعل الاستغلال الاستراتيجي لمصادر الإكراه الإداري:** نحدد هنا هذه المصادر في أنماط السلطة الإدارية التي يلتجأ إليها الفاعلون ضمن سياقات نزاعية محددة، منها استغلال سلطة إدارة الثانوية أو إدارة المديرية الإقليمية للتعليم أو الأكاديمية الجهوية أو سلطة القضاء أو الشرطة، كاستراتيجيات وكألعاب للسلطة لتضبيط النزاعات داخل التنظيمات المدرسية.

6_ الأهداف النظرية والإجرائية للأطروحة

6_1_ في الأهداف النظرية

تستهدف أطروحتنا بشكل أساسي معرفة دور الأفعال الاستراتيجية لدى الفاعلين المتواجدين بشكل يومي داخل مدارس الثانوي التأهيلي العمومية، وهم المتمدرسون ومدرسيهم وفئات تسيير التنظيم كفاعلين بينهم اعتماد متبادل وعلاقات سلطة في ذات الوقت، في تبنين **Structuration** حلبة سياسية للنزاعات الاجتماعية داخل هذه التنظيمات. وذلك عبر دراسة ميكانيزمات ألعاب السلطة Jeux de pouvoir كأفعال/ألعاب استراتيجية يتم توظيفها داخل حلبة النزاعات الاجتماعية بين هؤلاء الفاعلين.

وإذا كانت المدرسة في أطروحتنا هي مجال للنزاعات والتوترات والتعارضات التي يتم تضبيطها/إعادة تنظيمها عبر أفعال استراتيجية للفاعلين، فإن من أهداف هذه الأطروحة فحص هذا التضبيط باعتباره "فعلُ تنظيمٍ (Action d'organiser)"[195]، وذلك انطلاقاً من أطروحة مفادها أن الفاعلين عندما يواجهون خلال نزاعاتهم إكراه النسق التنظيمي الرسمي، فإنهم يسلكون بسلوكات استراتيجية خلال تفاعلاتهم النزاعية كسلوكات تَتَبنْيَن عبر مفعول التجميع Agrégat، لتُنتِج تضبيطاً اجتماعياً داخلياً نسميه الحلبة السياسية لتضبيط نزاعات السلطة. وهو تضبيط يتشكل من قواعد للسلوك تضبط Ajustent دينامية النزاعات الاجتماعية داخل هذه المدارس، كقواعد تنافس قواعد التضبيط الاجتماعي الرسمي وتتداخل معها في ذات الوقت.

وعليه، فإن الأطروحة تستهدف تحليل واقع الإنتاج المعياري للفاعلين، كإنتاج سياسي يتم عبر استراتيجيات النزاع وألعاب ومصادر السلطة، من شأنه – أي هذا الإنتاج- أن يشكل حلبة سياسية لتضبيط النزاعات تتحول إلى تنظيم مُهيمِن داخل تنظيم مدارس الثانوي التأهيلي العمومية، تنظيم نريد معرفة كيف يتفاعل مع السياق الذي يوجد بداخله والذي هو بدوره مُبنيَن/"منظَّم". بمعنى أننا عندما

[195] Georges Lapassade et René Lourau, *Clefs pour la sociologie*, Paris, Seghers, 1971, p. 132.

نروم في أطروحتنا معرفة الدور الذي يلعبه الفعل الاستراتيجي وألعاب السلطة المرتبطة به في إنتاج الحلبة السياسية للنزاعات، نريد تحديداً معرفة دور هذا الفعل في إعادة تنظيم Réorganisation العلاقات بين الفاعلين.

إن أطروحتنا تستهدف معرفة الآليات التي تجعل الأفعال الاستراتيجية تتغير لدى الفاعل وفقاً لإكراهات سياق النزاعات وموارد السلطة وهامش الحرية كما يدركها، وكذا الكشف عن نسق الترابطات الموجودة بين استراتيجيات مختلف الفاعلين.

كما تستهدف الأطروحة أيضاً معرفة مدى "عقلانية" الأفعال الاستراتيجية ضمن وضعيات النزاعات الاجتماعية التي تبدو غير عقلانية داخل التنظيم. فهذه العقلانية لا تتضح إلاّ عندما تتم معرفة سياقات ودوافع هذه النزاعات. فالفاعلين يطورون خلال تضبيط نزاعاتهم استراتيجياتهم كألعاب للسلطة بحسب سياقات النزاع وإكراهات التنظيم كما يدركونها، وهو ما تريد الأطروحة فحصه عبر البحث الميداني.

في ارتباط بما سبق، فإن الأطروحة عندما ستفحص استراتيجيات الفعل كجزء من دينامية النزاعات الاجتماعية فإنها تستهدف أيضاً، انطلاقاً من عناصر للتحليل تتيحها السوسيولوجيا المعرفية La sociologie cognitive، فحص البعد معرفي Cognitive لهذا الفعل الاجتماعي، وذلك عبر فحص تمثلات الفاعلين بصدد هذه النزاعات. سواء تعلق الأمر بتمثلاتهم حول عوامل النزاع ومصادر الإكراه، وموارد السلطة وهامش الحرية الذي لديهم خلال تطويرهم لاستراتيجياتهم داخل الحلبة السياسية للنزاعات من جهة، أو بالكيفية التي يمارسون بها هذه الاستراتيجيات على أرض الواقع ضمن وضعيات التفاعل النزاعي الواقعية، علماً أن هذه التمثلات والإدراكات تلعب دوراً هاما في تحديد الفعل الاجتماعي الملموس لديهم[196].

انطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص الأهداف النظرية للأطروحة في شكل عناصر كما يلي:

✓ الكشف عن الحلبة السياسية للتضبيط الداخلي للنزاعات بالثانويات التأهيلية العمومية، ضمن ثلاث أشكال من علاقات السلطة والاعتماد المتبادل وهي: العلاقات بين المتمدرسين وأساتذتهم وفئات

[196] يمكن الرجوع إلى العديد من الأعمال السوسيولوجية التي تنطلق من هذه المسلمة منها على سبيل المثال:
.Talcott Parsons, Essay in Sociological theory, New York, Presse Libre de Glencoe, 1964, pp. 19-30
.Gérald Bronner, L'empire des croyances, Paris , PUF, 2003
.Raymond Boudon, Le sens des valeurs, Paris , PUF, 2007
.Clément Fabrice, Laurence Kaufmann, La sociologie cognitive. Op cit

تسيير هذه التنظيمات. وذلك عبر قياس دور أنماط محددة من الفعل الاستراتيجي لدى هؤلاء الفاعلين، منظوراً إليها كألعاب للسلطة، في تبنيُن هذه الحلبة.

✓ معرفة الأسباب التي تجعل التنظيمات المدرسية تستمر بالرغم من وجود نزاعات اجتماعية داخلها.

✓ معرفة إلى أي حد تُجدِّد سيروات النزاع دينامية التواصل، وتساهم/أو لا تساهم في تطوير السلوك التنظيمي من خلال تطوير قدرة الأفراد على تضبيط علاقات السلطة بينهم داخل التنظيم المدرسي الذي يتواجدون بداخله، عبر ما قد يتوصلون إليه من اتفاقات بسيطة أو امتيازات متبادلة Concessions mutuelles أو تعويضات Compensations أو إبدالات Novation[197] .

✓ الكشف عن الكيفية التي يتبنين بها التضبيط الاجتماعي الفعلي Effective لدينامية النزاعات الاجتماعية في تقابله وتداخله مع التضبيط الرسمي Officiel/Formelle لهذه الدينامية، وذلك بفعل الدور الذي تلعبه استراتيجيات النزاع لدى الفاعلين في تضبيط نزاعاتهم.

6_2_ في الأهداف الإجرائية

6_2_1_ العزل السوسيولوجي الإجرائي لسياقات الواقع المدروس

انسجاماً مع الأهداف النظرية للأطروحة ومع إشكاليتها وأسئلتها وفرضيتها، وانطلاقاً من استهداف الأطروحة إجرائياً دراسة دور استراتيجيات التضبيط وألعاب السلطة في تبنيُن الحلبة السايسية للنزاعات بين جماعات بينها تفاعلات يومية مكثّفة ومباشرة داخل المدرسة، فإننا نعزل من واقع دينامية التضبيط الداخلي للنزاعات بالمدارس وضعيات النزاع بين المدرسين والتلاميذ، وبين فئات تسيير هذا التنظيم والمدرسين، وبين التلاميذ وهذه الفئات.

وتبعاً لاستطلاعنا الأولي للميدان وملاحظاتنا المتراكمة على مدى 19 سنة من العمل بمدارس الثانوي التأهيلي العمومية، فإننا سنحصر إجرائيًّا السياقات النزاعية المراد دراستها ميدانيّاً كما يلي:

[197] J -Pierre Hogue; Denis Lévesque; Estelle M Morin, *Groupe, Pouvoir et Communication*, op cit, 1988 , p. 94

أ_ سياقات نزاعات التلاميذ ومدرسيهم

ب_ سياقات نزاعات التلاميذ وفئات تسيير التنظيمات المدرسية

ج_ سياقات نزاعات المدرسين وفئات تسيير التنظيمات المدرسية

6_2_2_ الأهداف الإجرائية للأطروحة موزّعة تبعاً لفرضياتها الجزئية

أ_ الإجرائي في الفرضية الجزئية الأولى

تذكير بالفرضية:

لاستراتيجيات النزاع لدى الفاعلين داخل التنظيمات المدرسية للثانوي التأهيلي العمومي، دور في تبنيُن الحلبة السياسية للتضبيط الاستراتيجي لنزاعات السلطة، وذلك حسب أسباب هذه النزاعات واختلاف سياقاتها.

تروم الفرضية إجرائيّاً:

- فحص مستويات انتشار نزاعات السلطة داخل التنظيمات المدرسية حسب ما لاحظه الفاعلون بالعينة.
- فحص أهمية الرغبة في الهيمنة وتعارض المصالح، وصراع الأجيال والانفعال خلال التواصل ومشاعر النفور وتعارض تمثلات الفاعلين لأدوارهم في إنتاج نزاعات السلطة بين الفاعلين داخل التنظيمات المدرسية.
- فحص السياقات التي تُنتَجُ ضمنها هذه النزاعات.
- فحص الكيفية التي تُنتِج بها استراتيجيات النزاع لدى الفاعلين حلبة سياسية لتضبيط نزاعات السلطة، حسب سياق النزاعات وعواملها.

ب_ الإجرائي في الفرضية الجزئية الثانية

تذكير بالفرضية:

لعقلانية اختيارات الفاعلين لاستراتيجيات النزاع دور في تبنين الحلبة السياسية لتضبيط نزاعات السلطة بالثانويات التأهيلية العمومية، وذلك حسب تمثلاتهم لسلطتهم.

تروم الفرضية إجرائيّاً:

- دراسة الكيفية التي يتمثل بها الفاعلون سلطتهم داخل الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات.
- فحص الدور الذي تلعبه تمثلاتهم لسلطة بعضهم البعض في اختياراتهم لاستراتيجيات النزاع كألعاب للسلطة داخل الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات.
- دراسة كيف يتمثلون مصادر سلطتهم داخل هذه الحلبة.
- فحص تمثلاتهم لمشروعية سلطة بعضهم البعض خلال نزاعاتهم.
- دراسة مستويات فعالية استراتيجيات تفادي النزاع ونكران الوقائع والتحالف والإغراء والوساطة والتفاوض، كألعاب سلطة وكاستراتيجيات لتبنيُن الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات حسب تمثلاتهم لسلطة بعضهم البعض.

ج_ الإجرائي في الفرضية الجزئية الثالثة

تذكير بالفرضية:

لاستراتيجيات النزاع لدى الفاعلين بمدارس الثانوي التأهيلي العمومي دور في تبنين الحلبة السياسية لتضبيط نزاعات السلطة، حسب مستوى تمكن الفاعلين، ضمن سياقات نزاعية متعددة، من إضفاء مشروعية على آرائهم واستغلال أنماط من الكفاءة وأشكال من التواصل داخل التنظيم كمصادر للسلطة.

تروم الفرضية إجرائيّاً:

- دراسة الكيفية التي يوظِّف بها الفاعلون مشروعية آرائهم، وكفاءاتهم المهنية والمعرفية والتواصلية، كمصادر للسلطة في تبنيُن الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات داخل التنظيمات المدرسية.
- معرفة ضمن أي شروط يتمكّن الفاعلون من تحقيق ذلك التضبيط، وبأي مستويات من الفاعلية

د_ الإجرائي في الفرضية الجزئية الرابعة

تذكير بالفرضية:

يلعب الإكراه الإداري والتحالفات الخارجية والداخلية، كاستراتيجيات للنزاع وكألعاب للسلطة لدى الفاعلين، دوراً في تبنين الحلبة السياسية للتضبيط الاستراتيجي للنزاعات.

- دراسة كيف يمارس الفاعلون التحالفات الخارجية كاستراتيجية وكمصدر للسلطة داخل الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات.
- معرفة إلى أي حد يتمكنون من تحقيق هذا التضبيط عبر تلك التحالفات.
- فحص كيف يتحكمون بشبكة للتحالفات الداخلية كمنطقة للايقين وكاستراتيجية للسلطة داخل الحلبة السياسية لتضبيط النزاعات.
- معرفة إلى أي حد يتمكنون عبر استغلال هذه الشبكة من تحقيق هذا التضبيط ومعالجة اختلالات نسق العلاقات بينهم.
- دراسة كيف يوظفون الإكراه الإداري كمصدر للسلطة وكلعب استراتيجي خلال نزاعاتهم.
- معرفة إلى أي حد يتمكنون من تضبيط هذه النزاعات عبر توظيف هذا الإكراه.

7_ التحديد الإجرائي للمفاهيم

7_1_ التضبيط Action de régulé

نقصد به في أطروحتنا عملية **إنتاج قواعد الفعل الاجتماعي** داخل التنظيمات المدرسية من طرف الفاعلين المتواجدين داخلها، وهذه القواعد هي في هذه الأطروحة استراتيجيات وألعاب السلطة لدى التلاميذ ومدرسيهم وفئات تسيير هذه التنظيمات، التي – أي هذه الاستراتيجيات - تتميز بنوع من الثبات والتكرارية النسبية تجعلها تأخذ صورة قواعد – مؤقتة - لضبط النزاعات. ويعتبر هذا التضبيط الاستراتيجي الذي يُدرس في أطروحتنا كألعاب سلطة متميّزاً بنوع من الاستقلالية بالنسبة للتضبيط الرسمي.

ستهتم الأطروحة بدارسة العديد من أنماط هذا التضبيط منها على سبيل المثال تضبيط نزاعات الهيمنة وسوء التفاهم وتعارض المصالح وصراع الأجيال وغيرها، وذلك ضمن سياقات متعددة، ونظراً لأن الفاعلين المتواجدين بالتنظيمات المدرسية بينهم علاقات اعتماد متبادل، فإن الأطروحة تعتبر أنهم خلال نزاعاتهم يتجهون في الغالب إلى محاولة معالجة هذه النزاعات، عبر التوصل إلى توافق حول قيمة هذا التبادل أو إلى قرار مشترك[198] يضمن استمرار هذه العلاقات أو/ويغير قواعد اللعب داخلها.

[198] يمكن الاطلاع بتدقيق على هذا النمط من التواقف في عمل:

7_2_ نزاعات السلطة

تحدد أطروحتنا نزاعات السلطة كوضعيات تعارض بين فاعلين متعارضين من حيث رهاناتهم ومصالحهم وآرئهم، تربك –أي هذه الوضعيات- السير الاعتيادي للتبادلات بينهم داخل التنظيمات المدرسية، لكنها في ذات الوقت شكل طبيعي من أشكال الفعل المتبادل (**G-Simmel**)، ولها وظائف اجتماعية (**Etienne Géhin**) وتخلق توازنات جديدة (**Gilles Férréol**)، ونزاعات السلطة هي في أطروحتنا علاقات اجتماعية بين التلاميذ ومدرسيهم وفئات تسيير التنظيمات المدرسية، يرغب فيها كل طرف في التأثير على الطرف الآخر [199](**Henry Mintzberg**) (**Michel Crozier** et **Erhard Friedberg**)[200] عبر توظيف استراتيجيات كمصادر وكألعاب سلطة/تأثير من أجل كسب رهانات.

من هنا فالبحث عن مصدر السلطة خلال هذه النزاعات يجعل السلطة وسيلة وليست غاية، وخلال نزاعات الفاعلين، التي هي في العمق نزاعات سلطة حسب أطروحتنا، يسعى هؤلاء إلى تضبيط هذه النزاعات باستغلال مصادر للسلطة متعددة لمواجهة إكراه علاقات الاعتماد المتبادل بينهم وكسب هامش من الحرية. ونسمي هذا الاستغلال باستراتيجات السلطة التي سندرس منها، على سبيل المثال، استراتيجيات استغلال المشروعية والكفاءة والتحالفات الخارجية والداخلية ومصادر الإكراه الإداري وغيرها.

7_3_ الحلبة السياسية

تهتم أطروحتنا بالنزاعات التي تقع ضمن ما تسميه هذه الأطروحة بالحلبة السياسية Arène politique بالتنظيمات المدرسية التي بداخلها يجري النزاع حول امتلاك التأثير، أي امتلاك السلطة بمعناها الأكثر شمولية (وهو المعنى الذي نستخدمه في الأطروحة). وهي حلبة سياسية لأن بداخلها تحدث تحالفات Coalisions استراتيجية*، وتعارضات Oppositions بين جماعات التلاميذ ومدرسيهم وفئات تسيير التنظيمات المدرسية، غايتها تحقيق رهانات عبر استغلال مصادر متعددة للسلطة.

Stephen Robbins, Tim Judge, Philippe Gabilliet, *Comportements organisationnels*, Pearson Education France, op cit.

[199] Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, op cit, 2003.

[200] M.Crozier et E. Friedberg, *l'acteur et le système*. 1977. Op cit.

* انظر، على سبيل المثال، نتائج تحليل هذه التحالفات المتعلقة بالجدولين رقم 124 و120 (انظر صفحات لجدولين بفهرس الجداول)

كما أن هذه الحلبة هي حلبة سياسية، لأنها تتجه نحو تضبيط النزاعات بين هذه الجماعات، عبر التوصل إلى توافقات أو إبدالات أو غيرها، من خلال استخدام الفاعلين مصادر للسلطة كما سبقت الإشارة، كاستراتيجيات يستهدف من خلالها الفاعلون تحقيق رهانات التنظيم أو رهاناتهم الخاصة، أو هما معاً، لذلك نعتبر أن هذه الحلبة هي أيضاً حلبة لألعاب السلطة.

7_4_ ألعاب السلطة

تنظر أطروحتنا للأفعال التي يُنتِجها التلاميذ ومدرسيهم وفئات تسيير التنظيمات المدرسية، عندما يكونون في وضعية نزاعات كألعاب استراتيجية. لأن الفاعلين يستخدمون استراتيجيات لمواجهة هذه النزاعات كما يواجه اللاعبون منافسيهم في اللعب. واللعب الاستراتيجي يسمى كذلك لأن نتائج سلوك الفاعل (فرديّاً كان أم جماعيّاً) متأثِّرة ليس فقط بما اختاره من أفعال خلال النزاع، بل أيضاً بأفعال الفاعلين الآخرين، وهذا الأمر شبيه بلعب الشطرنج حيث تكون الهزيمة أو الفوز مرهونان باختيارات اللاعب وبأفعال اللاعب المنافس Le rival على السوِّية، ونظراً لأن أطروحتنا تدرس مصادر سلطة الفاعلين خلال نزاعاتهم، والتي يستخدمونها لبلوغ رهاناتهم كما يتصورونها - وقد لا يبلغونها -، فإن استراتيجيات النزاع الموظَّفة من طرفهم نسميها ألعاب سلطة Jeux de pouvoir.

ونحن نعتبر أن تحليل ألعاب السلطة هاته يقوم على تحديد ومصادر سلطة الفاعل ورهاناته والاستراتيجية التي تم توظيفها من طرفه لبلوغ هذه الرهانات. ويتضح هذا أكثر في التحليل النسقي-الاستراتيجي للسوسيوغرامات المستخدمة في عرض وتأويل نتائج الاستقراء الميداني*.

*انظر السوسيوغرامات بمباحث القسم الميداني. (الصفحات: انظر فهرس السوسيوغرامات)