



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الصّراع التّنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التّعليميّة

-دراسة ميدانية على عيّنة من الأساتذة بمتوسطة نموشي عمارة- بوقوس نموذجاً-

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل-

إشراف البروفيسور:

د- مراد سبرطعي

إعداد الطالبتان:

- آية عجم

- نور الهدى كردي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرّتبة	الجامعة	الصّفة
عماد بن تروش	أستاذ تعليم عالي	الشّاذلي بن جديد - الطارف	رئيساً
مراد سبرطعي	أستاذ تعليم عالي	الشّاذلي بن جديد - الطارف	مشرفاً
عبد اللطيف العابد	أستاذ محاضر - أ-	الشّاذلي بن جديد - الطارف	ممتحناً

السنة الجامعية: 2025 - 2026



شُكْرٌ وَعِزٌّ

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المسلمين نبينا محمد
وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.
بداية أحمد الله تعالى كثيرا، طيبا مباركا فيه، الذي وفقنا وأعاننا لبلوغ هذه
المرحلة العلميّة، ويسّر لنا كلّ السبل، فكل الشكر لله تعالى
كما نتوجّه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف علينا البروفيسور
"سبرطعي مراد" الذي كان لنا نعم الموجه والداعم
طوال فترة إعداد هذه المذكرة .
كما نشكر كافة وجميع أساتذتنا الأفاضل من كلّية العلوم الإنسانية
والاجتماعية، اللذين أناروا لنا درب العلم وساهموا في تكويننا العلمي.
وكلّ الشكر أيضا إلى والدينا بفضلهما ودعمهم لنا وصلنا إلى هذه المرحلة
باعتبارهم كانوا دائما سندنا لنا.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
﴿قُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى الله عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾
أهدي ثمرة نجاحي هذا إلى من له الفضل لما أنا عليه اليوم
إلى من أن أحمل اسمه بفخر واعتزاز أبي الغالي
-حفظه الله ورعاه-

إلى نبع الحنان، إلى بسمّة الحياة وسرّ الوجود
إلى التي دعواتها ترافقني دائماً أمي الغالية -حفظها الله-
إلى من برفقتهم أكتسب القوة وإلى من محبتهم في قلبي
وسندهم لا يميل إخوتي.

إلى أخي العزيز حفظك الله ورافقتك الصّحة.
إلى البروفيسور "سبرطعي مراد" كل الشكر والتقدير
إلى كل من تشرفت بلقائهم وأمضيت سنوات معهم .

آية عجم





إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، على نعمه التي لا تعد ولا تحصى
وعلى توفيقه لي في إنجاز هذا العمل.

أهدي ثمرة نجاحي هذا إلى من هم كانوا سندي ودعمي في كل خطوة أخطيها.
إلى من ربتني وأنارت دري وأعانتني بالصلوات والدعوات أي الغالبة - صليحة -
إلى كل من كافح من أجلي وعلمني معنى الكفاح لأحقق النجاح أي الغالي - كريم -
- إلى رمز البراءة والمحبة لإخوتي الغاليين على قلبي: مروان، إسلام
وإلى كل عائلتي الكريمة، وكل من ساعدني من قريب أو بعيد.
- إلى أستاذي المشرف البروفسور "سبرطعي مراد".

وإلى كل من علموني حروفا من ذهب، وكلمات من درر، وعبارات من أسنى وأجمل
عبارات في العلم، إلى من صاغوا لي من علمهم حروفا، ومن فكرهم منارة تنير لي
مسيرة العلم والنجاح.

وإلى جميع أساتذتي الكرام بقسم العلوم الاجتماعية

نور الهدى



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الإهداءات
	ملخص الدراسة
-أ-	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة
4	تمهيد
5	1- الإشكالية
8	2- أهمية الدراسة
9	3- أهداف اختيار الدراسة
10	4 -أسباب اختيار موضوع الدراسة
11	5-تحديد مفاهيم الدراسة
11	1.5-تعريف الصراع التنظيمي
14	2.5-تعريف الأداء البيداغوجي
16	3.5-تعريف المؤسسة التعليمية
18	6-الدراسات السابقة
29	7-النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
41	خلاصة
	الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وأثره على الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية
45	تمهيد
46	I-الصراع التنظيمي:
46	I-1:تطور مفهوم الصراع التنظيمي ومكونات نشوء الصراع التنظيمي.
48	I-2:المصطلحات المتداخلة مع الصراع التنظيمي.
50	I-3:خصائص الصراع التنظيمي وأبرز مراحله.
51	I-4:مستويات وأشكال الصراع التنظيمي وأهم اتجاهاته.
54	I-5:العوامل المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي وأبرز استراتيجيات إدارته.
58	II-الأداء البيداغوجي.

58	II-1: الأداء
58	II-1-1: تطور مفهوم الأداء وأبرز عناصره
58	II-1-2: أهمية الأداء وأبرز محدوداته.
60	II-1-3: تقييم الأداء وأهم مراحله
61	II-1-4: طرق قياس الأداء وسمات إدارة الأداء الناجحة
63	II-1-5: معايير تقييم أداء الفرد بالمؤسسة
64	II-2: الأداء البيداغوجي
64	II-2-1: أهمية ودور الأستاذ في العملية البيداغوجية
66	II-2-2: خصائص الأداء البيداغوجي والفرق بين الأداء البيداغوجي القديم والجديد
67	II-2-3: العلاقات البيداغوجية بين الأستاذ والتلميذ
68	II-2-4: القواعد الأساسية التي تبنى عليها طرق التدريس
68	II-2-5: أنواع ودور التكوين البيداغوجي للأستاذ في المؤسسة التعليمية
70	III- المؤسسة التعليمية
70	III-1: التطور التاريخي للمؤسسة التعليمية
70	III-2: خصائص المؤسسة التعليمية
73	III-3: مهام المؤسسة التعليمية
74	III-4: الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية
78	III-5: نظام التسيير في المؤسسة التعليمية
80	III- الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي (العلاقة)
80	III-1: تأثير مستويات الصراع التنظيمي على الأداء
83	III-2: الآثار السلبية الناجمة عن الصراع التنظيمي على الفرد وعلى المؤسسة
84	III-3: الآثار الناجمة عن الصراع التنظيمي على الأداء البيداغوجي
85	III-4: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء
86	III-5: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء البيداغوجي للأستاذ
87	خلاصة
	الفصل التطبيقي: الإطار المنهجي والتطبيقي وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة الدراسة والنتائج العامة
89	تمهيد:
90	1-فرضيات الدراسة

91	2- منهج الدراسة
92	3- مجالات الدراسة
94	4- عينة الدراسة
95	5- البيانات العامة لعينة الدراسة
103	6- أدوات جمع البيانات
105	7. أساليب التحليل
106	8- عرض وتحليل بيانات الدراسة
125	9- مناقشة النتائج والنتائج العامة
125	9.1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
128	9.2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
129	9.3- مناقشة النتائج في ضوء النظريات
129	9.4- النتائج العامة
131	9.5- التوصيات
132	خلاصة
134	خاتمة
136	المصادر والمراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
96	-جدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس
97	-جدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن
98	-جدول رقم 03: يوضح توزيع افراد العينة بحسب الأقدمية في العمل
99	-جدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع السكن
100	-جدول رقم 05: يوضح توزيع افراد العينة بحسب متغير الحالة الاجتماعية
101	-جدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي
102	-جدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير الوضع الوظيفي
106	-جدول رقم 8: يمثل فيما إذا كانت توجد مشكلات تنظيمية ممثلة في الصراع التنظيمي
107	-جدول رقم 9: يمثل في حالة ما إذا كانت الإجابة بـ: نعم هي متمثلة في زيادة الشكاوي والتوترات خلال الفترة الأخيرة
108	-جدول رقم 10: يمثل العوامل التي يرونها مسؤولة عن هذه الشكاوي
109	-جدول رقم 11: يمثل كيفية تأثير هذه الشكاوي على العلاقات فيما بين الاساتذة داخل المؤسسة
110	-جدول رقم 12: يمثل كيفية تأثير التوتر الناتج عن الشكاوي فيما بين الأساتذة على الالتزام بالعمل
111	-جدول رقم 13: يمثل رأي أفراد العينة لتقليل هذه الشكاوي و التوترات فيما بينها
112	-جدول رقم 14: يمثل مشاركة الاساتذة مع بعضهم البعض في الانشطة الاجتماعية وتحضير الدروس
113	-جدول رقم 15: يمثل العوامل التي تحدّ من التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بين الأساتذة
114	-جدول رقم 16 : كيفية تأثير ضعف التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بين الأساتذة على أساليب التدريس
115	-جدول رقم 17 : يمثل شعور الأساتذة بتلقي الدعم من طرف بعضهم البعض أثناء مواجهة صعوبات أثناء ممارسة العملية التعليمية وتحضير الدروس
116	-جدول رقم 18 : يمثل مستوى التواصل المهني فيما بين الاساتذة
117	-جدول رقم 19: يمثل المقترحات التي يرونها الأساتذة مناسبة لتعزيز التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بينهم
118	-جدول رقم 20: يمثل إن كان هناك تضارب المصالح والخلافات بين الاساتذة
119	-جدول رقم 21: يمثل أبرز العوامل المؤدية إلى تضارب المصالح و الخلافات بينهم
120	-جدول رقم 22: يمثل تأثيرات هذه الخلافات وتضارب المصالح على مستوى الأداء البيداغوجي
121	-جدول رقم 23: يمثل طريقة تعامل الأساتذة مع بعضهم البعض عند حدوث خلافات مستمرة:
122	-جدول رقم 24: يمثل تبيان كيفية تأثير هذه الخلافات المستمرة على العمل الجماعي وتحضير الدروس

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
74	-شكل رقم 01- يمثل الهيكل التنظيمي التنفيذي
75	-شكل رقم 02- يمثل الهيكل التنظيمي الوظيفي
75	-شكل رقم 03- يمثل الهيكل الاستشاري
76	-شكل رقم 04- يوضح الهيكل المصنوفي
77	-شكل رقم 05- يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية
85	-شكل رقم 06- يوضح العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء
96	الشكل رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.
97	- شكل رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن
98	- شكل رقم 09: يوضح توزيع افراد العينة بحسب الأقدمية في العمل
99	- شكل رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع السكن

ملخص الدراسة:

وكمخلص لدراستنا هذه الموسومة بـ : "الصراع التنظيمي وأثره على الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية -دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بمتوسطة خوشي عمارة-بوقوس-الطارف" يمكننا القول أننا قد اعتمدنا على خطة بحث مقسمة إلى ثلاثة فصول رئيسية فصلين يتعلّقان بالإطار النظري والمفاهيمي وبمتغيّرات الدراسة وفصل يتعلّق بالإطار الميداني وكلّ العناصر المتعلّقة به.

وتطرّقنا إلى الفصل الأول المعنون بالإطار النظري والمفاهيمي الذي بدأناه بكتابة مقدمة شملت موضوعنا وفي آخرها تمّت الإشارة إلى ما تناولناه في كلّ فصل تطرقنا فيه إلى الإشكالية الرئيسية حيث تمّت صياغتها من العام إلى الخاص مقسمة إلى فقرات ففي البداية تطرقنا إلى التطوّر التاريخي للمؤسسة التعليمية في الجزائر وتقديم شرح لها وبعدها ركّزنا على أنواعها وركّزنا في دراستنا على مؤسسة التعليم المتوسط ووضحنا أهميّتها ولفت الانتباه أنّها قد تعاني من مشاكل تنظيمية كالصراع التنظيمي وبعد تمّ التطرق إلى أنه يشمل فئات مختلفة وتمّ التركيز على فئة الأساتذة باعتبارها أداة لتحقيق الأهداف البيداغوجية، وباعتبارها تؤثر على جميع الجوانب الوظيفية ومنها تراجع الأداء البيداغوجي، وفي فقرة أخرى تمّ تركيزنا على الأداء البيداغوجي ومن ثمّ ذكرنا أهمية هذا الموضوع وتمّت الإشارة إلى أنّه تناولته العديد من المداخل النظرية وتمّ ذكر بعض الإحصائيات التي تشير على وجود هذه الظاهرة ومن ثمّ قمنا بصياغة تساؤل مركزي وهو: كيف يؤثر الصراع التنظيمي على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية؟

وقمت صياغة ثلاثة تساؤلات فرعية وكانت الأهمية من دراستنا إعطاء توصيات ومقترحات عملية لإدارة المؤسسة من أجل تقليل الصراعات، إضافة قد كنّا نهدف من خلال دراستنا إلى محاولة التعرّف إلى كيفية تأثير الصراع عن الأداء البيداغوجي للأساتذة، وكانت من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع أسباب ذاتية وموضوعية ومن ثمّ فكّنا موضوعنا وقمنا بشرح المفاهيم ووظفنا دراسات سابقة متنوعة ونظريات مفسّرة للصراع التنظيمي والأداء.

ويليها الفصل الثاني الذي جمعنا فيه كافّة المتغيّرات التي يحتوي عليها موضوعنا تمّ التطرّق إلى الصراع التنظيمي، الأداء البيداغوجي، المؤسسة التعليمية، العلاقة الموجودة بين الصراع التنظيمي والأداء البيداغوجي (التأثير)، وفصل ثالث يتعلّق بالإطار الميداني تمّ ذكر فيه منهج الدراسة (المنهج الوصفي) ووظفنا مجالات الدراسة واعتمدنا على أدوات جمع البيانات ومنها الاستمارة مقسمة إلى 04 محاور و25 تساؤل واعتمدنا على الملاحظة والمقابلة وكوّنا جدول خاص بدليل الملاحظة واعتمدنا على التحليل الكمي والكمي وفسرنا النتائج بالرجوع إلى النظريات والدراسات السابقة، وتمّ ذكر النتائج العامة.

Study summary :

In summary, our study entitled: “Organizational Conflict and its Impact on Pedagogical Performance within the Educational Institution - A Field Study on a Sample of Teachers at Namouchi Ammah Middle School - Bougous - El Tarf”, we can say that we have adopted a research plan divided into three main chapters: two chapters relating to the theoretical and conceptual framework and the study variables, and one chapter relating to the field framework and all the elements related to it.

We addressed the first chapter, entitled Theoretical and Conceptual Framework, which we began by writing an introduction that included our topic. At the end, we referred to what we covered in each chapter, in which we addressed the main problem, which was formulated from the general to the specific, divided into paragraphs. At the beginning, we addressed the historical development of the educational institution in Algeria and provided an explanation of it. After that, we focused on its types, and in our study, we focused on the middle school education institution and clarified its importance and drew attention to the fact that it may suffer from organizational problems such as organizational conflict. After that, we addressed that it includes different categories, and we focused on the category of teachers as a tool for achieving pedagogical goals.

As it affects all functional aspects, including the decline in pedagogical performance, in another section we focused on pedagogical performance and then mentioned the importance of this topic and indicated that it has been addressed by many theoretical approaches and mentioned some statistics that indicate the existence of this phenomenon and then we formulated a central question which is:

- **How does organizational conflict affect the pedagogical performance of teachers within the educational institution?**

Three sub-questions were formulated, and the importance of our study was to provide practical recommendations and suggestions for the management of the institution in order to reduce conflicts. In addition, we aimed through our study to try to identify how conflict affects the pedagogical performance of professors. The reasons for our choice of this topic were subjective and objective. Then we broke down our topic, explained the concepts, and employed various previous studies and theories that explain organizational conflict and performance.

This is followed by the second chapter, in which we gathered all the variables contained in our topic. We addressed organizational conflict, pedagogical performance, the educational institution, the relationship between organizational conflict and pedagogical performance (the impact), and a third chapter related to the field framework. In it, we mentioned the study methodology (the descriptive methodology), employed the study areas, and relied on data collection tools, including the questionnaire divided into 4 axes and 25 questions. We relied on observation and interviews, and we created a table for the observation guide. We relied on quantitative and qualitative analysis, and we interpreted the results by referring to previous theories and studies. The general results were mentioned.



مقدمة:

لقد اتجهت العديد من التوجهات الفكرية الحديثة الى الاهتمام بدراسة مختلف المشكلات التنظيمية التي تواجه المؤسسات خاصة تلك المرتبطة ببيئة العمل باعتبارها قضاء تتداخل فيه العلاقات الإنسانية والمهنية بشكل مستمر ومن هذا المنطلق برزت مجموعة من القضايا التنظيمية التي استقطبت اهتمام الباحثين، ومن أهمها مشكلة الصراع التنظيمي الذي يعد من بين الظواهر البارزة داخل جلّ المؤسسات بمختلف أنواعها.

فقد حظي موضوع الصراع التنظيمي باهتمام واسع من طرف الباحثين نظرا لتأثيره المباشر والغير مباشر على أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة حيث اختلفت التوجهات الفكرية لتفسيره بين كونه عاملا سلبيا يعرقل سير العمل، وبين كونه ظاهرة يمكن ان تكون عادية وإيجابية إذا ما أحسن تسييرها وإدارتها.

وفي هذا السياق لعلّ من أبرز هذه المؤسسات التي تنتشر فيها هذه الظاهرة من ظاهرة الصراع التنظيمي، نجد المؤسسات التعليمية تعدّ من البيئات التي يمكن أن يظهر فيها هذه الظاهرة نظرا لتعدد الادوار وتنوع العلاقات بين الفاعلين التربويين وعلى رأسهم الأساتذة كما يعتبر الأداء البيداغوجي للأساتذة مؤشرا أساسيا لمعرفة نجاح العملية التعليمية او عرقلتها كما له دور في تحسين عملية التعليم وتحقيق الأهداف التربوية.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية ومن أجل فهم طبيعة هذا الصراع والكشف عن مدى تأثيره على أداء الاساتذة داخل القسم سواء بشكل سلبى أو إيجابى.

وعليه قد اعتمدنا في دراسة موضوعنا هذا على ثلاثة فصول رئيسية بحيث قمنا بتسمية الفصل الأول: بالإطار المفاهيمي والنظري للدراسة، وتمّ التطرق في البداية بالتمهيد ومن ثم الإشكالية وتساؤلات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف اختيار موضوع الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، النظريات المفسرة للصراع التنظيمي وأخيرا قدمنا خلاصة، أما الفصل الثاني : فتمت فيه الاعتماد على جميع المتغيرات وتوظيفها وكانت تسميته بالصراع التنظيمي واثره على الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية وتمّ التطرق فيه في البداية إلى: تمهيد، الصراع التنظيمي، الأداء البيداغوجي، المؤسسة التعليمية، الصراع التنظيمي واثره على الأداء البيداغوجي (العلاقة بينهما)، وخلاصة. في حين في الفصل الثالث كانت تسميته بالإطار المنهجي والتطبيقي وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة نتائج الدراسة والنتائج العامة بحيث تمّ التطرق الى تقديم تمهيد، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، مجالات الدراسة، عينة الدراسة، البيانات العامة لعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل، عرض وتحليل بيانات الدراسة، مناقشة النتائج والنتائج العامة، وختمنا بحثنا بخاتمة وأخيرا قائمة المراجع الملاحق.



الإطار المفاهيمي والنّظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

1. تمهيد.
2. إشكالية الدراسة.
3. تساؤلات الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. أهداف اختيار موضوع الدراسة.
6. أسباب اختيار موضوع الدراسة.
7. تحديد مفاهيم الدراسة.
8. الدراسات السابقة.
9. النظريات المفسرة للصراع التنظيمي.
10. خلاصة.

تمهيد:

يُعدّ اختيارنا لهذا الموضوع ركيزة أساسية فإنّه يهدف من خلاله إلى الوصول إلى النتائج الدقيقة والمفيدة التي تساعد على فهم هذه الظاهرة المدروسة وتحليلها بشكل منهجي، ولكي نحقق هذا الهدف فلا بُدّ أن نعتمد على إطار مفاهيمي ونظري للدراسة لكي يتبيّن لنا مختلف المفاهيم التي يحتوي عليها موضوعنا ألا وهو "الصراع التنظيمي وأثره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية" وأيضا مختلف النظريات التي فسّرت هذه الظاهرة وهذا كلّ من أجل إزالة الغموض كما نوضّح في هذا الإطار، إضافة للمفاهيم والنظريات والدراسات أهمية وأهداف وأسباب اختيارنا لموضوع الدراسة، وعليه سوف نقوم بالتطرّق في هذا الفصل إلى مختلف هذه العناصر.

1- الإشكالية:

إن المؤسسات التعليمية أحد الفضاءات الاجتماعية التي شهدت عبر الزمن تطوراً ملحوظاً في بنيتها ووظائفها نتيجة التحوّلات التي عرفها المجتمع في الجزائر، فهي لاقت مساراً تاريخياً طويلاً تأثّر بالتحوّلات السياسية والاجتماعية التي عرفتها البلاد عبر مراحل مختلفة، فقد عرفت عدّة أنظمة تعليمية متعددة وكلّ منها خصائصه وأهدافه مما ساهم في تشكّل واقع هذه المؤسسة، حيث كان التعليم في مرحلة ما قبل الاستعمار يعتمد بشكل رئيسي على الزوايا والمساجد وكانت هذه الأخيرة تؤدّي دوراً بارزاً في نشر التعليم الديني واللغة العربية وتكوين شخصيّة الفرد في إطار قيم المجتمع، ومع الاحتلال الفرنسي شهدت المؤسسات التعليمية تغيرات جوهرية، وذلك أن الاستعمار قام بأضعاف عملية التعليم ونشر الجهل، ورغم ذلك حافظت المدارس القرآنية على وجودها ولعبت دوراً بارزاً في المجتمع، ومن ثمّ في مرحلة بعد الاستقلال أولت الدولة اهتماماً كبيراً بقطاع التعليم بوصفه أداة لإعادة بناء المجتمع.

وبالتالي قامت بإصلاحات واسعة كتعميم التدريس والتّمدّس لجميع فئات المجتمع وفي مختلف المناطق وبناء عدد كبير من المؤسسات لتلبية الطلب المتزايد على التعليم وتعزيز مجانيته. ومن ثمّ كانت هناك أيضاً إصلاحات كإعادة تنظيم هيكلية المؤسسات التعليمية وتطوير استخدام الوسائل التعليمية الجديدة، وإلى غاية اليوم وصلت إلى تحديث المناهج البيداغوجية وبناء مؤسسات تربوية تعليمية وتحسين ظروف العمل فيها وبفضل هذا التطوّر التاريخي الممتد أصبحت المؤسسات التعليمية اليوم فضاءً منظماً يهدف إلى تكوين المتعلّم وتدعيم دوره في تنمية المجتمع وتلبية حاجياته المعرفية.

فالمؤسسات التعليمية هي عبارة عن هياكل تنظيمية رسمية تُعنى بتقديم التّعلّم والتكوين سواء للطلبة أو التلاميذ وذلك من خلال برامج ومناهج مضبوطة بهدف تحسين العلم وتنمية القدرات المعرفية، كما أنّها تتكوّن من موارد مادية وبشرية إذ يعتبر المورد البشري أهمّ مكوّناتها إلى جانب مختلف الموارد المادية، كما أنّ مثل هذه المؤسسات تعتبر نسق فرعي من انساق المجتمع وقد تشمل مؤسسات التعليم الابتدائي، مؤسسات التعليم الثانوي والجامعي، ومؤسسات التعليم المتوسط التي هذه الأخيرة سوف نركّز عليها في دراستنا هذه باعتبارها محلّ ومكان الدراسة. حيث أنّ هذه المؤسسة من مؤسسات التعليم المتوسط هي هيئات تربوية رسمية، أيضاً تتولى عمليّة تقديم التّعليم للتلاميذ وتهدف لتزويدهم بمختلف المعارف الأساسية والمهارات العلمية والمنهجية التي تؤهلهم للانتقال من مرحلة إلى أخرى من التّعليم، كما تعمل على تنمية شخصيّة المتعلّم وصقل قدراته الفكرية والاجتماعية وإعداده للمشاركة الفعّالة في المجتمع فهي أيضاً جزء من النظام التربوي الوطني.

ورغم أهميّة مثل هذه المؤسسات من مؤسسات التعليم المتوسط ولما تقدّمه من أهداف نبيلة وحسنة فهي ليست بعيدة عن المشكلات التنظيمية والإدارية فقد تواجه مجموعة من التحدّيات والعوائق قد تعيق أداء عملها ومن أبرز هذه التحدّيات نجد ظاهرة الصّراع التنظيمي.

فالصراع التنظيمي هو يعبر عن حالة من التوتر والخلاف بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، كما أنه ظهر منذ القدم، فالإنسان منذ أن وُجد وهو في صراع مع نفسه ومع الطبيعة التي يعيش فيها، وتطور عبر مراحل تاريخية إلى أن أصبح موضوعا بارزا في علم الإدارة والسلوك التنظيمي ومع تطور المؤسسات واتساع حجمها، مما أدى إلى تعدد العلاقات بين الأفراد والجماعات وداخلها، وظهرت ملامح لهذه الظاهرة في المصانع وامتد ظهورها في المؤسسات التعليمية وقد كان الاهتمام العلمي بهذه الظاهرة خلال بدايات القرن العشرين، كما أنها قد تأخذ ظاهرة الصراع التنظيمي أشكال عدة فقد يكون على شكل صراعات بين الأساتذة والإدارة أو بين الأساتذة فقط أو أعضاء الهيئة التعليمية أو الزملاء فهو شامل ويضم عدة فئات، وعليه فإن في دراستنا هذه سوف نركز على دراسة الصراع التنظيمي لدى فئة الأساتذة فقط، وذلك باعتبار أن هذه الفئة تعد نواة أساسية في تحقيق الأهداف البيداغوجية، غير أن العلاقات المهنية التي تجمعهم كثيرا ما تتأثر بجملة من العوامل التنظيمية التي تضعف الانسجام المهني فيما بينهم ومن بين المؤثرات التي تدل على أن هناك صراع تنظيمي بين الأساتذة قد تكون في كثرة الشكاوي فيما بينهم وضعف التعاون الجماعي والعلاقات المهنية أيضا تضارب المصالح المهنية.

ومن هنا تبين أن هذه الظاهرة لها العديد من الأبعاد والمؤثرات الحقيقية التي تدل عليها فالصراع التنظيمي ليس مجرد حالة داخلية، بل أنه يؤدي إلى عرقلة سير العمل وممارسة العملية التعليمية ويمتد تأثيره على مختلف الجوانب الوظيفية وعلى رأسها تراجع في الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة.

ومن جهة أخرى يشير هذا الأخير "الأداء البيداغوجي" إلى جودة وكفاءة العملية التعليمية داخل المؤسسة وقياس قدرة الأساتذة على تحضيرهم للدروس وتنويع أساليب التدريس والتزامهم بالقيام بعملهم وتفاعلهم مع التلاميذ لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، فهو مجموع الممارسات والأنشطة التعليمية التي يقوم بها الأستاذ داخل القسم وخارجه وضمان تعلم فعال واكتساب لدى التلاميذ، كما أنه مؤشرا مهما على نجاح العملية التعليمية وهو الذي سوف نقوم بفهمه كثيرا من خلال دراستنا الميدانية.

وبما أن موضوع "الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة" يعتبر من أهم القضايا الحاسمة التي تتناولها العديد من المفكرين والباحثين على اختلاف تخصصاتهم فهو تناولته العديد من الاتجاهات المعرفية النظرية والمداخل، وأبرزهم: نظرية الصراع التقليدية والحديثة ونظرية العلاقات الإنسانية والبنائية الوظيفية وحتى التفاعلية الرمزية وذلك أن الصراع التنظيمي قد يؤثر على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر في حين أن إدارته بشكل إيجابي وفعال قد تحسن من جودة التعليم والتدريس وتحسين النتائج التعليمية، أي تحقيق أداء بيداغوجي جيد للأساتذة وإمكانية تحقيق نتائج فعالة إيجابية.

إلا أنه الأمر الملفت للانتباه حيث تشير بعض الإحصائيات والنسب والدراسات خلال السنوات الأخيرة أن هناك كثرة الصراعات التنظيمية بتعدد أشكالها وآثارها وحسب ما أظهرته الدراسة التي قام بها **لعراجي زكريا** فقد توصلت إلى أن هناك صراعات تكون متمحورة حول الترقية واختلاف الأفراد في طريقة تعاملهم مع بعضهم، وهذا نظرا لعدم تطبيق المعايير المنصوص عليها في المؤسسة.

ومن هنا جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على هذه الظاهرة ألا وهي "ظاهرة الصراع التنظيمي وأثره على الأداء البيداغوجي داخل متوسطة نموشي عمارة بوقوس-الطارف -نموذجاً-".

ومنه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يؤثر الصراع التنظيمي على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل "متوسطة نموشي عمارة بوقوس نموذجاً"؟

وتتفرّع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل كثرة الشكاوي والتوترات بين الأساتذة تؤثر على مستوى إلتزامهم وممارستهم للعملية التعليمية؟
2. هل ضعف التعاون الجماعي والعلاقات المهنية بين الأساتذة تؤثر على تنويعهم لأساليب التدريس وتحضيرهم للدروس؟
3. ما هو تأثير تضارب المصالح والخلافات بين الأساتذة على مستوى الأداء البيداغوجي؟

2- أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية دراستنا لهذا الموضوع في:

- إعطاء توصيات ومقترحات عملية لإدارة المتوسطة لتحسين بيئة العمل، وتقليل الصراعات بين الأساتذة التي تظهر غالبا في شكل الشكاوى وتضارب المصالح وضعف التعاون الجماعي بين الأساتذة والتي بدورها تؤثر على مستوى الأداء البيداغوجي.
- مساعدة الإدارة في اتخاذ إجراءات فعالة للحد من هذه الظاهرة ظاهرة الصراع التنظيمي داخل هذه المتوسطة.
- مساهمة الدراسة في إعطاء نتائج تدعو إلى ضرورة تعزيز التعاون الجماعي بين الأساتذة والعلاقات لأنه يعتبر مؤشرا مهما يدل على الأداء البيداغوجي.
- لفت انتباه إدارة المتوسطة من خلال تقديم مؤشرات وأسس في موضوعنا هذا قد تساعد على فهم الصراع السائد بين الأساتذة فيما بينهم ومع الإدارة، وفهم مختلف العوامل التي تؤدي إلى حدوثه، وبالتالي اتخاذ مختلف الاستراتيجيات لمنع حدوثه داخل هذه المتوسطة.

3- أهداف اختيار الدراسة:

يُعد تحديد موضوع الدراسة وأهميته تبرز الحاجة إلى وضع مجموعة من الأهداف التي توجّه مسار البحث وتحدّد إطاره العلمي والمنهجي، فصيغة الأهداف تساعدنا في توضيح الجوانب التي نسعى لدراستها والتي نريد الوصول إليها ومن هذه الرؤية جاءت أهداف دراستنا كما يلي:

- محاولة التعرف على كَيْفِيَّة تأثير الصّراع التنظيمي لدى الأساتذة على مستوى التزامهم وممارستهم للعملية التعليمية داخل هذه المتوسطة.
- محاولة فهم تأثير الصراع التنظيمي على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة فيما بينهم، وذلك من خلال دراسة كيفية ارتفاع الشكاوى والتوترات وانعكاس ذلك على الأداء البيداغوجي داخل متوسطة نموشي عمارة- بوقوس.
- محاولة الكشف عن أثر ضعف التعاون الجماعي وتضارب المصالح بين الأساتذة على تنويعهم لأساليب التدريس وضمان سير العملية التعليمية داخل المتوسطة.

4-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يعدّ اختيار موضوع البحث خطوة أساسية في اعداد المذكرات العلميّة ولا يأتي هذا الاختيار من فراغ بل يستند إلى مجموعة من الدوافع والأسباب، ومن هذا المنطلق جاء اختيارنا لموضوع **الصّراع التنظيمي** وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل "متوسطة نموشي عمارة - بوقوس" انطلاقاً من الأسباب التالية:

-أسباب ذاتيّة:

- الاهتمام الشخصي بموضوع **الصّراع التنظيمي** ورغبتني الشخصية في دراسته وفهمه داخل هذه المتوسطة.
- صلة الموضوع بالتخصّص الأكاديمي الذي ندرس فيه ألا وهو (علم اجتماع تنظيم وعمل) باعتباره هذا الأخير يركّز على دراسة مختلف المشكلات التنظيمية والإداريّة السائدة داخل هذه المؤسسة التعليمية.

-أسباب موضوعيّة:

- توفّر رصيد معرفي غنيّ بالمراجع والدراسات التي تناولت هذه الظاهرة، ألا وهي ظاهرة **الصّراع التنظيمي**.
- نظراً لتفاقم مثل هذه الظواهر داخل المؤسسات التعليمية سابقاً بكثير وتأثيرها على مستوى الأداء البيداغوجي ولوجود كثرة الشكاوي والتوترات بين الأساتذة فيما بينهم وبين الإدارة.
- تسليط الضوء على موضوع **الصّراع التنظيمي** وتأثيره على الأداء البيداغوجي نتيجة وجود في بعض المؤسسات التعليمية، نقص التعاون الجماعي، والتنسيق بين الأساتذة، وهذا بدوره له أثر على تنوع أساليب التدريس وضمان سير العملية التعليمية.
- نظر الملاحظة وتسجيل ارتفاع نسبة **الصّراع التنظيمي** داخل هذه النماذج من المؤسسات التعليمية بما في ذلك تضارب المصالح والتوترات لدى الأساتذة.

5-تحديد مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد مفاهيم الدراسة من الخطوات الأساسية في أي دراسة علمية، لما له من دور في توضيح معاني المصطلحات وضبط دلالتها بدقة، مما يساعد على فهم الموضوع بشكل أفضل لتفادي أي غموض. وانطلاقاً من هذا الشيء سوف نقوم في هذا الجزء التطرق إلى أبرز المفاهيم المرتبطة بموضوع دراستنا هذه وتحديدتها بشكل واضح.

وباعتبار أنّ موضوع دراستنا هو الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية، فقد اعتمدنا على توضيح المفاهيم التالية لغويًا واصطلاحًا وإجراءيًا.

1.5-تعريف الصراع التنظيمي:

أ/ تعريف الصراع:

- لغة:

الصراع هو الخصام والشقاق، أي المعارضة سواء اتخذت أشكالاً مادية أو معنوية. وجاء ابن منظور عن الصراع: "الصراع: الطرح بالأرض، صارعه فصّره يصّره صرعا فهو مصروع وصرّيح، والجمع صرعى ورجل صرّاع وصرّيع بين الصرّاعة وصرّوع شديد الصرعة".⁽¹⁾

- اصطلاحاً:

لقد لاقى مفهوم الصراع تعريفات من قبل العديد من المفكرين ونذكر منهم:

- يرى أحمد خليل بأن علماء الاجتماع : "يعتبرون الصراع ظاهرة اجتماعية حاضرة في كلّ ميادين الحياة الاجتماعية لكنه يرتدي أشكالاً بالغة التنوع منها الشكل الطبيعي والشكل المرضي إلا أن الصراع قد يحمل في طياته آثاراً إيجابية كما قد تكون له آثاراً سلبية".⁽²⁾
- كما عرّف رفيق حبيب "الصراع": على أنه "نوع من التعارض والتناقض في الأفكار والأهداف والمصالح في اختلافها وتباينها وقد يكون بين شخصين أو أكثر أو بين مجموعة وهو ينشأ نتيجة العديد من الأسباب".⁽³⁾

⁽¹⁾: الإمام ابن فضل جمال الدين أبي منظور الافريقي المصري: قاموس لسان العرب. دار الطباعة والنشر، المجلد الثامن، بيروت، 1990، ص197-198.

⁽²⁾:خالد حامد: نزاعات العمل في ظل التحوّلات السوسيو اقتصادية في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، بن عكنون- الجزائر، 2011، ص82.

⁽³⁾:رفيق حبيب: التغيير الصراع والضرورة. دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1999، ص26.

● كما يعرفه لويس كوزر: بأنه "عملية تفاعلية تحدث عندما يكون عدم الاتفاق والاختلاف والتنافر بين الأفراد والجماعات داخل المنظّمات، فهو عملية ديناميكية متغيرة في أي منظّمة، كما أنّه عمليّة يمكن أن تحدث في العديد من المستويات فقد يحدث بين الأفراد أو بين والجماعات أو بين الأفراد والجماعات أو داخل الجماعة، وهو في حدّ ذاته أحد السمّات الأساسيّة للجوانب الاجتماعيّة، فهذا المفكر يركز على الجانب الاجتماعي للصراع".⁽¹⁾

كما يعرف الصراع بأنّه: "ديناميكية طبيعية ومستمرة داخل العلاقات الانسانية فقد يكون الصراع ظاهرة إيجابية تخلق امكانيات للنمو البنائي كما انه ليس دائما إيجابيا فقد يكون له آثار سلبية تؤدّي إلى الدمار والهلاك وبالتالي يجب استغلاله وإدارته"⁽²⁾، كما يعتبر الصراع "أمر اعتيادي يحدث باستمرار في العلاقات الانسانية مثلما يحدث التغيير فهو يؤثر شخصيا وعلائقيا وثقافيا".⁽³⁾

تعريف الصراع إجرائيا :

من خلال التعاريف السابقة اتضح ان مفهوم الصراع هو يعبر عن حالة من التوتر والخلافات وتضارب المصالح بين الأفراد والشكاوي وهو الذي ينشأ عندما تختلف هذه المصالح والأهداف بين الأفراد داخل المنظمة.

ب-تعريف التنظيم:

-لغة:

تنظيم: مصدر نظم.

ونظّم الأشياء: نظاما ألفها وضم بعضها البعض، ويقال: نظم أمره أقامه ورّبه.

التنظيم: نظم الشيء تألّف واتّسق، يقال: نظّمه فانظم ويقال انتظم أمره: استقام.

نظام الأمر: قوامه وعماده، يقال: مزال على نظام واحد.⁽⁴⁾

-التنظيم اصطلاحا:

يعرفه لويس ألن بأنه: "عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف فهو عملية تنسيق الجهود بين الأفراد فهو عملية تنسيق الجهود بين الأفراد".

(1): محمود أحمد عبد الفتاح رضوان: إدارة النزاعات والصراعات في العمل. المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص10-11.

(2): جون بول ليدراتش: تحوّل الصراع. تر: وجدي وهبة، كميلة ايليار، جمعية الأمل العراقية، مصر، 1978، ص24.

(3): المرجع نفسه، ص33.

(4): شوقي ضيف: قاموس المعجم الوسيط. مجمع اللغة العربية، مكتب الشروق الدولية، طبعة رابعة، مصر، 2004، ص933.

كما عرّفه الهواري: "هو نظام ديناميكي للتعاون منسق إداريا لتحقيق أهداف وقدرة على التكيف في الأجل الطويل فهو مجموعة أجزاء منسقة بعضها مع البعض، وتتأثر ببعضها هدفها تحقيق النتائج أي أنّ التنظيم هو ذلك التنسيق العقلاني للأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بغية الوصول إلى تحقيق أهداف واضحة".⁽¹⁾

-تعريف التنظيم إجرائيا:

يعرّف التنظيم من خلال ما قدم من تعريفات هو عملية التنسيق العقلاني للأنشطة بغية تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

ج-تعريف الصراع التنظيمي:

-اصطلاحا: يمكن القول أنّ الصراع التنظيمي أيضا من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين على اختلاف مجالاتهم ومنه يعرف الصراع التنظيمي بحسب العلماء كما يلي:

-عرفه زوهير: "هو خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عن إرباك أو تعطيل نشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد أو بغموض الصلاحيات أو عدم تحديد المسؤوليات وتعارض الأهداف، وقد يؤدي هذا الصراع التنظيمي إلى نتائج إيجابية إذ أحسن إدارته".⁽²⁾

كما يعرف الصراع التنظيمي من قبل المفكر "إبراهيم علي" على أنّه: "أحد الأشكال الرئيسية للفاعل فهو إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل فهو عمل مقصود من طرف ما للتأثير على الطرف الآخر ويؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه".⁽³⁾

-تعريف الصراع التنظيمي إجرائيا:

يتّضح ويتبين لنا من التعريفات السابقة أنّ الصراع التنظيمي هو ذلك الاختلاف بين الأفراد والتّعارض داخل المنظمة، بحيث يسعى فيه أحد الأفراد إلى إعاقة أهداف الآخر، كما أنّه قد يأخذ أشكال عدّة ويحدث نتيجة أسباب معيّنة كتعارض الأهداف، عدم وضع المسؤوليات، وبالتالي تدفع لظهور شكاوي.

(1): محمد الصالح عوني: إشكالية التنظيم في الإدارة المحلية الجزائرية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، الجزء الأول، البلدة، ص206-207.

(2): زوهير بوجمعة شلاي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. دار اليازوري للنشر والتوزيع، الرياض، 2012، ص15.

(3): إبراهيم علي الربابعة: إدارة الصراع والنزاع. شبكة الألوكة للنشر والتوزيع، فلسطين، 2015، ص2.

2.5-تعريف الأداء البيداغوجي:

أ-تعريف الأداء:

-لغة:

من الفعل (أدّى) أدّى الشيء: قام به والدين قضاؤه.
والصلاة قام بها لوقتها، والشهادة أدّى بها، وإليه الشيء أوصله.
تأدّى الأمر: قضى، إلى فلان: توصل، وله الأمر: قضى وإلى فلان توصل .
الأداء تأدية المهام، وقام بأداء واجباته: أي إنجازه وإكماله.(1)

-اصطلاحاً:

عرفه العديد من الباحثين وكما يلي:
عرف كود الأداء على أنه: "ذلك الجهد الذي يقوم به الفرد سواء كان جهداً عضلياً أو فكرياً أو ذهنيّاً لإنجاز مهمة ما حسب قدراته وإمكانيّاته التي يمتلكه".(2)
كما عرفه "ولسن وسترن": "هو ذلك المخرج الذي يحققه الفرد أو الموظّف عند قيامه بأيّ نشاط من الأنشطة وهو تلك الأهداف والنتائج التي تسعى لها المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محدّدة".(3)
كما يعرف الأداء على أنه إنجاز أو تنفيذ وهو الفعل المبذول أو الممارس والنشاط المنجز كما: "أنّه كلّ ما يقوم به الفرد في مجال ما يتطلب فعلاً أو عملاً أو إنجازاً، فهو عمليّة القيام بمسؤوليات وواجبات ووظيفة ما، وفقاً للمعدّل المفروض أدائه من العامل الكفاء والمدرب".(4)

كما عرّفه Adraham :

"بأنه السلوك الذي يتخذه الفرد في ادائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله".(5)

(1): محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي: قاموس معجم مختار الصحاح. مكتبة لبنان، طبعة مقدمة، لبنان، 2008، ص 06.

(2): حسين محمد الحارشة: إداة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2011، ص90.

(3): المرجع نفسه، ص90.

(4): محمد الطاهر محمد أحمد: الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي وعلاقته بالإشراف الإبداعي. دار الوطن للنشر والتوزيع، ط1، جمهورية مصر العربية، مصر، 2020، ص30.

(5): إيمان عباس الخفاف، نور فيصل التميمي: عادات العقل وعلاقتها بمستوى الأداء المهني لدى معلّمات رياض الأطفال. دار الإعصار العلمية للنشر والتوزيع، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص78.

وكذلك عرّفه John 1984 :

"الأداء عبارة عن مفهوم واسع وله العديد من الأبعاد وهو الذي يؤثر في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأفضل لمواردها، كما أنه يعبر عن مجموع الممارسات التي عن طريقها يتم تحديد العمل".⁽¹⁾

ج-تعريف الأداء اجرائيا:

من خلال ما تقدم من تعريفات سابقة يتّضح تعريف الأداء: أنّه تلك القدرة التي يمتلكها الفرد لممارسة مختلف الأنشطة والمهام الموكلة له، وهو عبارة عن مجموعة أساليب يقدّمها الفرد لإنجاز نشاط من الأنشطة ومصطلح الأداء يتعلّق بإنجاز الفرد لمهامه قصد تحقيق الأهداف.

ب-تعريف الأداء البيداغوجي:

-اصطلاحاً:

يعرّف الأداء البيداغوجي بأنّه "مجموعة من العمليات والإجراءات التي يقوم بها المعلّم اثناء التدريس وهي تشكّل في مجموعها نمطاً مميزاً لسلوك المعلم في تدريسه".⁽²⁾

كما عرفه سعادة الأداء البيداغوجي على أنه: "تلك العلاقة القائمة بين المعلم والتلاميذ ومستوى تفاعلهم وهو يشير إلى مختلف الممارسات وقدرة المعلم على تقديم المحتوى التعليمي أي الدروس بطريقة تتناسب مع مستوى الطلاب والتلاميذ كما أنه يعتبر مؤشراً على جودة التعليم".⁽³⁾

وعرّفه جيلسون كوتس: "بحيث ركّز على التعريف العلائقي للأداء البيداغوجي باعتباره علاقة قائمة بين المدرّس والمتعلّم وهذا بغرض وبهدف اكتساب المهارات والمعارف والترقي بالمستوى التعليمي للتلميذ والطالب".⁽⁴⁾

-تعريف الأداء البيداغوجي إجرائيا:

يمكن القول من خلال التعريفات السابقة ان مفهوم الأداء البيداغوجي وهو يشير الى مجموعة الممارسات والنشاطات التي يقدمها الاستاذ للتلميذ، والتي تدل على جودة العملية التعليمية بالإضافة هو تلك العلاقة البيداغوجية القائمة بين الأستاذ والمتعلم كعلاقة التفاعل فيما بينهم أثناء شرح الدرس.

(1): المرجع السابق، ص78.

(2): نسرين نذير، محمد قسومي: واقع الأداء البيداغوجي في ظلّ المقاربة بالمكافآت في المدارس الابتدائية الجزائرية. مجلّة استراتيجيات الوقاية ومكافحة المخدرات في الجزائر، المجلد 10، عدد 02، جزء 02، جامعة الجزائر، الجلفة، 2017، ص76.

(3): تيسير الدهيثم: المعرفة البيداغوجية بالمحتوى عند معلّمي الصفوف الثلاثة. علم أصول التدريس للنشر، 2024، ص05.

(4): جميل حمداوي: مكونات العملية التعليمية. منشورات مكتبة سلمى الثقافية، مطبعة النجاح الحديثة، الدار البيضاء، ط01، المغرب، 2015، ص09.

3.5-تعريف المؤسسة التعليمية:

أ-تعريف المؤسسة:

-لغة: يعرفها معجم لسان العرب لابن منظور: "من الفعل الثلاثي أسس الأسس والأساس كل مبتدأ شيء والأساس أصل البناء".⁽¹⁾

-اصطلاحاً: المؤسسة كما عرّفها رالف لينتون: تعتبر فاعل اجتماعي في عملية تثقيف التلاميذ وتحصيل المعارف لديهم، أي بمعنى المؤسسة لها دور في عملية زيادة وعي التلاميذ من خلال اكتسابهم للمعارف والمعلومات.

-كما عرفها هيربرت سبنسر: "المؤسسة في كتابه مبادئ علم الاجتماع حيث شبهها بالعضو الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع فالمؤسسة لها دور في إنتاج سلع أو تقديم خدمات وتمكن من إشباع حاجات الأفراد، كما أنها تعتبر بنية من البناء الكلي للمجتمع والتي تساهم في استقراره وتوازنه".⁽²⁾

-كما تعرف المؤسسة: "على أنها عبارة عن هيكل يتكون من مجموعة من الافراد يتعاونون مع بعضهم في سبيل إنتاج شيء ما وتحقيق أهداف معينة والتي لها دور في عملية التنمية من خلال أنها تشبع حاجات الأفراد، وبالتالي تحقيق اهداف وتكون هناك تنمية للمجتمع".⁽³⁾

-تعريف المؤسسة اجرائياً:

تبين من خلال التعاريف السابقة المؤسسة عبارة عن بنية ونسق من أنساق المجتمع، وهي عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والبشرية من أفراد، ومعدات تهدف إلى تقديم الخدمات أو إنتاج سلع.

ب - تعريف التعليم :

-لغة:

من المصدر تعلّم، وعلم نفسه وله علامة: جعل له أمانة يعرفها، فالفاعل معلّم. والمفعول معلّم، وعلم الشيء تعليماً: جعله ليتعلّمه.

تعالم فلان: أظهر العلم، تعلّم الأمر: أتقنه وعرفه، والتعلّم يشير للعلم المعلم: من يتخذ العلم.⁽⁴⁾

(1): ابن منظور: معجم لسان العرب. دار المعارف للنشر، ط1، القاهرة، تم الإنشاء 18 أكتوبر 2016، ص78- 79.

(2): ديكمنشيل: معجم علم الاجتماع، تر: إحسان محمد الحسن ونقلا عن: جفال صليحة، المؤسسة كفاعل اجتماعي في التثقيف الصحي للتلاميذ والمجتمع المدرسي، دار طليعة للنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 1986، ص28.

(3): عيسى محمد الغزالي: المؤسسات والتنمية. المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2005، ص2.

(4): شوقي ضيف: قاموس معجم الوسيط، مرجع سبق ذكره، ص624.

-اصطلاحًا:

- كما عرّفه أندرسون: " تلك العملية التي تؤدي إلى حدوث تعلم فعال واكتساب المعارف لدى التلاميذ وهي تتطلب تنظيمًا فاعلاً للشروط المادية والنفسية التي تحيط بالتلاميذ أثناء عملية تعلمهم". (1)

- كما يعرف التعليم بأنه: "عملية تشمل مختلف المراحل التي يمر بها المتعلم ليترقى بمستواه في المعرفة وهو نشاط يقوم به المعلم ويتمثل في شرحه للدرس ومحاورته وتفاعله مع التلاميذ قصد توصيل وبعث مكتسبات علمية جديدة". (2)

ج-تعريف التعليم إجرائيًا:

اتّضح لنا من خلال التعاريف السابقة أنّ التعليم: عملية ترتبط بمراحل مختلفة كالتعليم في المرحلة الابتدائية والمتوسط والثانوي وحتى الجامعي، والتي تؤدي إلى اكتساب التلميذ مختلف المعارف والمهارات بهدف الترقى بمستواه العلمي وتحصيله الدراسي، إضافة هو عملية يتم تدخل فيها الأستاذ باعتباره محور العملية التعليمية.

ج-تعريف المؤسسة التعليمية:

اصطلاحًا: "تعد المؤسسات التعليمية هي التي تُعنى بتقديم استراتيجيات التعليم للتلميذ وهي التي يتدخل فيها المعلم كفاعل وله دور في تقديم الدروس وتنوع أساليب التدريس وتهدف إلى التنمية والرفع من قدرات المتعلم واكتساب للمعارف والقيم". (3)

- كما تُعرف المؤسسة التعليمية بأنها: "تنظيم اجتماعي يتضمن مجموعة من الأفراد الذين لهم مكانة فيها ودور، ولها أهداف وهي تحقيق التعليم والتربية واكتساب التلميذ الخبرات من طرف الأساتذة بغرض تنمية قدراتهم العقلية والنفسية". (4)

-تعريف المؤسسة التعليمية إجرائيًا:

اتّضح لنا من خلال ما تقدّم من تعريفات للمؤسسة التعليمية، أنّها تلك المؤسسات التي تُعنى بتقديم دور ومهمة التعليم للتلميذ وتهدف للرفع من قدراته واكتسابه للمعارف، وتعتبر أحد مؤسسات المجتمع لها دور في عملية تنميته.

(1): محمد خالد أبو عزام: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. دار زهدي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن - عمان، 2019، ص25.

(2): بدر الدين بن دريدي: قاموس التربية الحديثة. نقلاً عنه: نياطي هجيرة، المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2010، ص124.

(3): فاطمة الزهرة فرحات: استراتيجيات التعليم ودورها في تعديل أنماط التدريس داخل المؤسسات التربوية. مجلة جسور المعرفة، المجلد الثامن، العدد3. جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، سبتمبر 2022، ص422-440.

(4): بلقاسم سلاطنية، أسماء تركي: القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية. مجلة الإحياء، العدد 14، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص27-28.

6-الدراسات السابقة:

يعدّ تناول أي موضوع بحث خطوه تتطلب أيضا الإحاطة بمختلف الأبعاد النظرية والعملية، وذلك من خلال فهم المفاهيم الأساسية المرتبطة به، وتحديد إطاره العام والوقوف على تطوره داخل الحقل المعرفي، فالبحث العلمي لا ينطلق من فراغ بل يعتمد على تراكم معرفي تشكّل عبر جهود باحثين سابقين، وفي هذا السياق يصبح الرجوع إلى ما كتب حول الموضوع محل الدراسة ضرورة منهجية تساعد على تحديد موقع بحث الحالي داخل هذا التراكم العلمي وتوضيح ما أنجز وما زال يحتاج إلى دراسة وتعميق، كما يسمح ذلك للباحث بفهم الاتجاهات النظرية السائدة واختيار المقاربة والمنهج المناسبين لمعالجة الإشكالية المطروحة.

ومن هذا المنطلق يأتي عرض الدراسات السابقة لكي نقدّم فيها نظره شاملة حول كلّ ما كُتب عن موضوعنا ألا وهو "الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية" وقد تمّ تركيزنا على دراسات سابقة متنوعة منها محلّية دراستين ماستر وتليها أطروحة الدكتوراه ودراسات عربية لرسائل ماجستير، وفيما يلي تعريف للدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا "الصراع التنظيمي".

أ- مفهوم الدراسات السابقة:

تعرف الدراسات السابقة على أنها أحد الركائز الأساسية في أي بحث علمي فهي تمكن الباحث من فهم الإطار النظري العام للموضوع، وتحديد ما تمّ تناوله من قبل وما هو الشيء الذي مازالت الحاجة إلى دراسته وفهمه، فالدراسات السابقة هي مختلف الأعمال العلمية السابقة التي تتناول موضوع البحث وتساهم في إثرائه ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف.⁽¹⁾

*الدراسات المحلية الجزائرية:

-الدراسة الأولى: دراسة بثينة بن عبد الله 2021 - 2022 :

-دراسة بعنوان: علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي:

-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث Lmd في شعبة علم النفس: تخصّص علم النفس العمل والتنظيم:

تمحورت إشكالية الدراسة حول علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي، حيث طرحت الباحثة الإشكال الرئيسي ألا وهو: هل هناك علاقة ارتباطية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إدارات مؤسسة سونطراك؟ وما طبيعتها؟ وانطلقت من التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل هناك علاقة ارتباطية بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إدارات مؤسسة سونطراك مديرية الصيانة بسكرة؟

(1): رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي. دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص46.

2- هل هناك علاقة ارتباطية بين مهارة العمل في فريق وأساليب الصراع التنظيمي لدى إدارات مؤسسة سونطراك مديرية الصيانة بسكرة؟

3- هل هناك علاقة ارتباطية بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إدارات مؤسسة سونطراك مديرية الصيانة بسكرة؟

وقد كانت الباحثة تهدف في دراستها إلى: التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إدارات مؤسسة سونطراك مديرية الصيانة بسكرة ص 11-13-14.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي تراه مناسباً لوصف هذه الظاهرة وصفاً دقيقاً مستخدمة أدوات جمع البيانات بتصميم استبيانين: استبيان لمهارة العلاقات الإنسانية واستبيان لأساليب إدارة الصراع التنظيمي مستخدمة أيضاً مجتمع دراسة يتكوّن من 122 إطار بمؤسسة سونطراك مديرية الصيانة، ونظراً لصغر الحجم استخدمت طريقة المسح الشامل لكونه الأسلوب الأكثر ملائمة للحصول على معطيات شاملة للبحث وتم توزيع 122 استبيان ونظر لوجود بعض الإجابات غير المكتملة قامت الباحثة باستبعاد 14 استبيان وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة 108 استبيان أي بنسبة 88.52% ص 156-157-171، وأهم النتائج المتحصل عليها:

1- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي أي قبول الفرض، فكلما زادت المهارات الاتصالية لدى إدارات مؤسسة سونطراك بمديرية الصيانة بسكرة زادت قدرتهم على إدارة الصراعات التنظيمية.

2- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي فكلما زادت قدرة العمل ضمن فرق كلما كانت قدرتهم على إدارة الصراعات التنظيمية باستخدام أساليب التعاون، الحل، الوساطة، التجنب، المنافسة.

3- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مهارات القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ص 176.

*التعليق:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في استخدام المنهج الوصفي ألا وهو المنهج الوصفي، وأيضاً في استخدام الأداة وهي الاستبيان، في حين لا تشابه هذه الدراسة مع دراستنا المعنونة بـ "الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى فئة الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية" في متغيرات البحث فنوعاً ما قد تشابه في المتغير الثاني ألا وهو إدارة الصراع التنظيمي، لكن نحن ركزنا في المتغير الثاني على الأداء البيداغوجي، إضافة إلى المتغير الأول في دراسة هذه الباحثة حول علاقة مهارات العلاقات الإنسانية، أما دراستنا تحمل المتغير الأول بعنوان "الصراع التنظيمي".

في حين تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من خلال مجتمع الدراسة أي العينة فهذه الدراسة شملت العينة على إدارات مؤسسة سونطراك مديرية الصيانة بسكرة، أما دراستنا شملت فئة الأساتذة، إضافة تختلف هذه الدراسة في مكانها هنا على مستوى مديرية الصيانة بسكرة أما دراستنا فقد كانت على مستوى مؤسسة تعليمية بولاية الطارف.

كما لا تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من خلال الأهداف فهذه الدراسة تهدف إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وطبيعتها لدى إدارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة، أما دراستنا كانت تهدف إلى السعي لفهم بعض أبعاد الصراع التنظيمي كضعف التعاون الجماعي بين الأساتذة، غياب العدالة وعدم وضوح الأدوار ومسؤوليات الأساتذة وكيفية تأثيره على الأداء البيداغوجي. كما اختلفت أيضا في العينة المستخدمة فدراستنا استخدمنا عينة قصديّة فئة الأساتذة، أما هذه الدراسة استخدمت عينة بالمسح الشامل. واستفدنا من هذه الدراسة في عنصر كيفية إدارة الصراع التنظيمي.

الدراسة الثانية: دراسة فراس خالد فارس داود/ 2022:

دراسة بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية بمحافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام، رسالة مقدّمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

تمحورت إشكالية الدراسة حول العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام.

وانطلقت هذه الدراسة من تساؤلات فرعية:

- هل توجد علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل؟
- ما مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل؟
- ما مستوى جودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر موظفيها؟
- هل توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية تعرف كمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، الوظيفة.
- هل توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل.

وقد حاول الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أساليب الصراع التنظيمي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية والتعرف على مستوى جودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية، إضافة العلاقة بين تطبيق أساليب إدارة الصراع والتنظيمي واتخاذ القرارات داخل المؤسسة ص 2-5-6-7.

كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة مستخدمة أداة الاستبانة ومجتمع الدراسة متكوّن من جميع مدراء رؤوس الأقسام في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل البالغ عددهم 450 مدير رئيس قسم، بحيث تكونت العينة من 140 مدير ورئيس قسم يعملون في المؤسسات الحكومية في محافظة النبل، وتم توزيع الاستبانة وتمّ واسترجاع 139 استبانة فقط، وقد استخدمت هذه الدراسة العينة العشوائية ص 61-66.

ومن أهمّ النتائج المتوصّل إليها:

- أظهرت النتائج وجود علاقة بين أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية لكون الصراع من العوامل التي تؤثر بشكل جوهري على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، لذا فإن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية يسهم في حلّ الخلافات والصراعات بين العاملين.

- أظهرت الدراسة وجود توجه لدى المدراء ورؤساء الأقسام لاستخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي (الإجبار التجنب، المشاركة، التسوية) في المؤسسات الحكومية، وذلك بدرجة كبيرة ويستخدمون الأسلوب المناسب للموقف المراد إدارته، بالإضافة أنّ جودة القرارات الإدارية كان بنّية مرتفعة من قبل المدراء.
- كما توصلت هذه الدراسة عدم وجود فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لإدارة الصراع في المؤسسات الحكومية، في حين هناك فروق أخرى في متوسط تقديرات أفراد العينة ص 110.

*التعليق:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية كونها استخدمت أداة جمع المعلومات وهي الاستبانة أيضا تشابه في المنهج المستخدم ولا تشابه هذه الدراسة مع دراستنا كون دراستنا كانت حول الصراع التنظيمي لدى الأساتذة وتأثيره على الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية، حيث دراسة "فراس خالد فراس داود" حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية، كما تختلف هذه الدراسة في متغيرات البحث فهذه الدراسة حملت متغير تابع وهو جودة اتخاذ القرارات الإدارية، أمّا نحن كان حول الأداء البيداغوجي، ومتغير مستقل حول الصراع التنظيمي، في حين هذه الدراسة متغيرها مستقل هو أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

إضافة تختلف هذه الدراسة كونها كانت في المؤسسات الحكومية، أمّا دراستنا في مؤسسة تعليمية وفي العينة فدراستنا كانت حول فئة الأساتذة أما هذه الدراسة فكانت حول فئة مدراء رئيس القسم.

كما لا تشابه هذه الدراسة في حجم العينة فهو كبير، في حين دراستنا صغير، إضافة في نوع العينة المستخدمة هذه الدراسة كانت العينة العشوائية، أما دراستنا العينة القصدية.

إضافة من حيث الأهداف فدراسة فراس خالد تهدف إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية، أما دراستنا تهدف إلى التعرف على طبيعة الصراع التنظيمي وأبرز أسبابه وتأثيراته على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة.

واستفدنا من هذه الدراسة مضمونا حول استراتيجيات إدارة الصراع باعتبارها أيضا كانت عنصرا من العناصر الموجودة في مذكرتنا.

الدراسة الثالثة: دراسة داموس ناريمان زيوا العيش عالية/ 2023-2024:

دراسة بعنوان: دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر 02 في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

تمحورت إشكالية الدراسة حول دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي، حيث طرقت الباحثة سؤال مركزي وهو كالتالي:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $0 \leq 0.05$ بين القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي ميلة، وتفرعت عنه 03 أسئلة فرعية:
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $0 \leq 0.05$ بين سلوك القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية $0 \leq 0.05$ بين الممارسات والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

حاولت الباحثة معرفة دور القيادة في تطوير أداء مدراء المؤسسات محلّ الدراسة والكشف على تأثير القيادة في تطوير أداء مدراء المؤسسة، بالإضافة الى تقييم تأثير القيادة على تحسين بيئة العمل وتقليل الصّراعات السلبية ومحاولة اقتراح حلول قيادية فعّالة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة (1) ص(ج).
وقد اعتمدت الباحثة على المنهج التّوعي وذلك لأنه الأنسب لهذه الدراسة، كما اعتمدت في الجانب النظري على العديد من الكتب والمجلات وغيرها مستخدمه في الجانب التطبيقي أداة الاستبيان لجمع المعلومات والتي تمت معا لجهتها من خلال برنامج SPSS، واعتمدت على دراسة حالة عينة من المدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة وقدرت عينة الدراسة بـ 41 مديرا وتم توزيع 41 استبيان واسترجاع 38 استبيان ص.ه.

وأهمّ النتائج الموصّل إليها:

- تمّ التوصل إلى أنّ القيادة عملية تتضمن التأثير والتفاعل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة وتشمل تحفيز الأفراد لضمان انخراطهم الطوعي في الأنشطة المطلوبة بدون استخدام الإكراه.
- تمّ التوصل إلى أنّ الصراع التنظيمي يتم بالعديد من السمات منها نشوء نتيجة وجود أهداف غير متساوية بين الأطراف المعنية، وأيضا التوتر الذي ينجم عن تعارض الأهداف، بالإضافة خلصت الدراسة إلى استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع التنظيمي تتنوّع وفقا لطبيعة الصراع وبسببه، كما أنّ هناك البعض من أشكال الصراع التنظيمي قد يكون إيجابي وبعضه الآخر سلبي.

كما أنّه من خلال الدراسة التطبيقية والنتائج الكمية ومن خلال تحليل وتفسير نتائج الجدول رقم 15 توصلت إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنّه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $0 \leq 0.05$ بين أسلوب القيادة والصراع التنظيمي وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تدل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي ميلة إضافة الفرضية 02.

من خلال التحليل والتفسير أكدت أنه لا توجد علاقة تأثير بين سلوك القيادة والصراع التنظيمي، إضافة من خلال تحليل وتفسير الجدول 16 أكدت على وجود علاقة ارتباطية بين القيادة والصراع التنظيمي ص 80-81.

*التعليق:

لا تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية، في المتغيرات وذلك أن دراستنا نحن تركز على الصراع التنظيمي، وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية، في حين هذه الدراسة تحمل متغير مستقل ألا وهو دور القيادة، ومتغير تابع وهو إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك فإن في دراستنا الحالية سوف نعلم على العينة القصديّة.

ونشير إليها على عكس هذه الدراسة ذكرت حجم العينة لكن لم تذكر العينة المستخدمة، ولم تشر إليها كما اختلفت في المنهج المستخدم فهذه الدراسة اعتمدت على المنهج النوعي، أما دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي. كما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا المحلية في مكان الدراسة فدراستنا كانت داخل المؤسسة التعليمية وخصوصا متوسطة نموشي عمارة- بوقوس، في حين هذه الدراسة شملت المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة. إضافة استخدمت عينة من المدراء التي دراستنا على عينة من الأساتذة، وقد تشابهت دراستنا مع دراسة "الداموس ناريمون زيو العايش عالية" في الأداة المستخدمة ألا وهي الاستبيان، إضافة من حيث الأهداف فهذه الدراسة كانت تهدف نوعا ما إلى معرفة العلاقة القائمة وتأثير ودور أساليب القيادة في إدارة الصراع التنظيمي من أجل إدارته داخل المؤسسة فهي تتشابه نوعا ما مع دراستنا باعتبارها تهدف فيها إلى التعرف على آثار الصراع وكيفية ضمان أداء بيداغوجي جدارته وأسبابه.

*الدراسات العربيّة:

*الدراسة الأولى: دراسة عاشور إبراهيم 2021/ 2022 :

دراسة بعنوان: مستوى الأداء البيداغوجي عند أساتذة التعليم الابتدائي وعلاقته بالرضا الوظيفي، جراء نظام التفويج المعتمد عليه كإجراء وقائي من وباء كورونا. مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس - تخصص علم النفس المدرسي.

تمحورت إشكالية الدراسة حول مستوى الأداء البيداغوجي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وانطلق الباحث من التساؤل مركزي:

- ما مستوى الأداء البيداغوجي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي في كلّ من مدرسة الشيخ حمو النوري العمومية ومدرسة الثبات الحرة؟

وتفرّعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين الأداء البيداغوجي والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي في ظل نظام التفويج بالمدرستين؟

- هل هناك فروق في العلاقة بين الاداء البيداغوجي والرضا الوظيفي، تعنى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية مدرسة الشيخ حمو النوري والثبات؟

- هل توجد فروق في فالعلاقة بين الاداء البيداغوجي والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي في ظلّ نظام التفويج؟

وقد حاول الباحث في دراسته هذه الوقوف على مستوى الأداء البيداغوجي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي وإبراز الفروق في العلاقة بين الاداء البيداغوجي والرضا الوظيفي والتعرّف على وجود العلاقة أو انعدامها بين الاداء البيداغوجي والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ص 4-6-7.

وقد اعتمدت هذه الدّراسة على المنهج الوصفي، حيث يعتبر أنه يتناسب مع طبيعة بيانات الدراسة وأهدافها ومستخدما فيها أداة جمع البيانات وهي الاستبيان واعتمدت على استبيانين، وشملت عينة الدراسة 30 أستاذا، ص 39-40-41-42. ومن أهم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة:

- إنّ مستوى الاداء البيداغوجي لأساتذة التعليم الابتدائي في ظل نظام التفويج لمدرستي الشيخ حمو عيسى ومدرسة الثبات مرتفع، أمّا مستوى الرضا الوظيفي متوسط كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاداء البيداغوجي والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي في ظل نظام التفويج بالمدرستين.
- كما توصّلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الاداء البيداغوجي والرضا الوظيفي تعزى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية، الجنس، الخبرة.
- كما توصّلت الدراسة إلى أن أداء المعلّم له دور مهم في رفع مستوى رضاه، وعلى أنّ الاداء البيداغوجي والرضا الوظيفي عنصران مهمان في نجاح العملية التعليمية في المؤسسة التربوية، ص 56.

*التعليق:

لا تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية وموضوعنا فدراستنا معنونة بـ: الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل مؤسسة التعليم المتوسط"، أما هذه الدراسة عنوانها: "مستوى الأداء البيداغوجي عند أساتذة التعليم الابتدائي وعلاقته بالرضا الوظيفي جراء نظام التفويج المعتمد عليه كإجراء وقائي من وباء كورونا". كما لا تتشابه هذه الدراسة مع متغيرات البحث، فالمتغير المستقل في هذه الدراسة هو مستوى الأداء البيداغوجي والمتغير التابع هو علاقته بالرضا الوظيفي، في حين دراستنا تبنت متغير مستقل وهو الصراع التنظيمي ومتغير تابع هو الأداء البيداغوجي، كما اختلفت هذه الدراسة في مكانها والدراسة الميدانية من حيث أنها شملت مدرستين من التعليم الابتدائي، أما دراستنا فشملت مؤسسة التعليم المتوسط واحدة فقط. كما اختلفت هذه الدراسة كونها ركزت على دراسة أساتذة التعليم الابتدائي، أما دراستنا فكانت على أساتذة التعليم المتوسط. كما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا من أنها استعملت استبيانين لكن في دراستنا استعملنا أداة استبيان واحدة، وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في حجم العينة وهو 30 أستاذ وفي المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي. إضافة اختلفت هذه الدراسة من حيث الهدف عن دراستنا فدراسة "عاشور إبراهيم" كانت تهدف إلى الوقوف على مستوى الأداء البيداغوجي والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وإبراز الفروق في العلاقة بين مستوى الأداء البيداغوجي والرضا الوظيفي. في حين دراستنا هذه تهدف إلى: التعرف على الصراع التنظيمي ومختلف الثغرات التي أدت إلى تفاقم مثل هذه الظواهر داخل المؤسسة التعليمية، وكيفية تأثيره الأداء البيداغوجي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

*الدراسة الثانية: دراسة فاطمة محمد حمزة أبو طالب أسد الله / 2022:

دراسة بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت-رسالة مقدّمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية- تخصص إدارة تربوية.

تمحورت إشكالية الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت، وقد انطلقت هذه الدراسة من 05 تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

- 1- ما الأسس النظرية لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي؟
 - 2- ما أسباب الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت؟
 - 3- ما واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد العينة؟
 - 4- ما التجارب المختلفة لبعض الدول في إدارة الصراع التنظيمي بالتعليم الأساسي؟
 - 5- ما التّصور المقترح لتفعيل أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين مديري ومعلّمي التعليم الأساسي في دولة الكويت؟
- وقد حاولت الباحثة في هذه الدراسة التعرّف على الأسس النظرية لإدارة الصراع التنظيمي ومختلف أسبابه بالإضافة محاولة التعرّف على التجارب المختلفة له، وواقع ممارسة أساليب إدارة الصراع بمدارس التعليم الأساسي وتقديم مقترحات لتفعيل أساليب إدارة الصراع بين مديري ومعلّمي التعليم الأساسي في دولة الكويت، ص 29.
- كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة الدراسة كونه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظّم لوصف الظاهرة مستخدمة أداة جمع البيانات وهي الاستبانة، كما تمثّل مجتمع الدراسة في جميع مدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت، وشملت العينة المديرات والمساعدات والمشرفات الفنيّات والأخصائيّات الاجتماعيات في مناطق بالعاصمة حولي مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت، ص 30.

وأهمّ النتائج المتوصّل إليها:

- إنّ هناك العديد من الأسباب التي تؤدّي إلى حدوث الصراع بين العاملين والتي تتمثّل في الفروق التي تنشأ بين الإدارة والعاملين بسبب عدم وضوح المسؤوليات والسلطات بين الفئتين والاختلاف في القيم والأهداف التي تؤدّي إلى الصراعات الشخصية، هناك العديد من التجارب المختلفة لبعض الدول كتجربة دولة فلسطين والمملكة الأردنية والمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية.
- ساهمت في إدارة الصراع التنظيمي، إضافة إلى أنّ هناك العديد من الأسس النظرية التي تناولت الصراع التنظيمي، التوصل إلى أنّ هناك العديد من الأساليب يمكن من خلالها إدارته في المدرسة، ص 112.

*التعليق:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المنهج المستخدم ألا وهو المنهج الوصفي وفي الأداة المستخدمة وهي أداة الاستبيان، ولا تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا خاصة أنّ هذه الدراسة يتمحور عنوانها بـ "إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت (رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية - تخصص إدارة تربوية)"، أما دراستنا عنوانها حول "الصراع التنظيمي وأثره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية بمتوسطة فوشي عمارة - بوقوس نموذجاً".

كما اختلفت هذه الدراسة كونها أطروحة دكتوراه في الفلسفة تخصص العلوم التربوية، أما دراستنا من أجل نيل شهادة الماجستير - علم اجتماع - تخصص تنظيم وعمل، كما لا تتشابه هذه الدراسة في مكانها كونها كانت في دولة الكويت وتخص جميع مؤسسات التعليم الأساسي، أما دراستنا تخص فقد مؤسسة تعليمية واحدة وهي مؤسسة التعليم المتوسط، إضافة لا تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في متغيرات الدراسة، فدراستنا تضمنت متغير مستقل وهو الصراع التنظيمي أما هذه الدراسة تضمنت متغير مستقل وهو إدارة الصراع التنظيمي، ومتغير تابع لدراستنا وهو الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية، أما هذه الدراسة ركزت على مدارس التعليم الأساسي، واختلفت هذه الدراسة عن دراستنا أيضاً في عينة الدراسة، شملت دراستنا فئة الأساتذة أما هذه الدراسة شملت فئات مختلفة منها: المديرات والمديرات المساعداً والمشرفات الفنيّات والأخصائيات الاجتماعيات، كما أنّ هذه الدراسة اختلفت عن دراستنا في كونها ركزت في تساؤلاتها عن الأسس النظرية وأبرز التجارب لإدارة الصراع، أما دراستنا ركزنا على أبعاد الصراع التنظيمي ومختلف أبعاده ومؤثراته وعلاقته بالأداء البيداغوجي. ولكنها تشترك مع دراستنا في بعض الأهداف خاصة معرفة أسباب حدوث الصراع التنظيمي واستفدنا من هذه الدراسة الكم المعرفي مضمونا في متغير الصراع التنظيمي بالإضافة منهجياً إلى تبيان كيفية استعمال أداة الاستمارة ومجتمع الدراسة.

7- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:

بعد الانتهاء من عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي، وعلاقته بالأداء داخل المؤسسة التعليمية تبين أن فهم هذه الظاهرة لا يكتمل إلا بالرجوع الأسس النظرية التي قامت عليها فالدراسات السابقة قدّمت نتائج وتفسيرات تطبيقية لكنّها تستند في جوهرها إلى مجموعة من النظريات المفسرة للصراع التنظيمي التي شكّلت الإطار المفاهيمي لفهم أسباب الصراع وأنماطه وآثاره داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري تقديم أهمّ النظريات التي أسهمت في تفسير الصراع التنظيمي عبر مراحل تطور الفكر الإداري، والوقوف عند خلفياتها العلمية ومبادئها الأساسية؛ وذلك من أجل بناء أساس نظري متين يدعم تحليل موضوع الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية. وعليه، فسوف نوضّح في هذه الجزئية إبراز كيفية تفسير كل نظرية للصراع التنظيمي داخل المؤسسة، ومدى تأثيره على الأداء البيداغوجي، لدى الأساتذة مع تقديم إسقاط كل نظرية لموضوعنا، وقبل هذا سنتطرق إلى تعريف النظرية، ومن ثمّ أبرز النظريات المعتمدة:

أ- تعريف النظرية: تعرّف النظرية على أنّها نسق من المفاهيم والمبادئ والقوانين المترابطة التي تهدف إلى تفسير الظاهرة وفهم أسبابها وتحديد العلاقات بين عناصرها.⁽¹⁾

ب- النظريات:

نظراً لأنّ موضوع دراستنا هذه يتمحور حول الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية، وباعتبار أنّ الصراع التنظيمي أحد المشكلات التنظيمية والإدارية التي توجد في المؤسسات وأبرزها مؤسسات التعليم المتوسط، فهو يعتبر أحد العوامل التي تعاني منها مثل هذه المؤسسات وتؤثر على الأداء البيداغوجي، فالصراع التنظيمي له دور سلبي في المؤسسة إذ لم يتم إدارته بطريقه فعّاله فإنه له آثار وخيمه على الأداء، ولذلك لا بد علينا التطرق إلى مقاربات نظريات تفسّر مثل هذه الظواهر ومن الأفضل التطرق إلى نظرية الصراع التقليدية، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية التفاعلية الرمزية.

*نظرية العلاقات الإنسانية:

حيث تعرّف نظرية العلاقات الإنسانية بأنّها ذلك إحدى النظريات التي ظهرت في الفكر الإداري؛ حيث عرفها "سكوت" بأنّها تقوم على تحفيز الأفراد في موقف معين وبشكل فعّال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني.

(1): دكتور سمير نعيم: إعداد النظرية في علم الاجتماع. دراسة نقدية، دار المعارف للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس الكويت، طبعة 05، 1985، ص31.

-وعرفها "النمر وآخرون" بأنها ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً.

-أمّا "ميرسي" فقد عرفها بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة.

-وعرفها "العامدي" بأنها تعني في الإدارة اهتمام القائد الإداري بالعنصر الإنساني في المؤسسة التربوية والعناية به وقضاء حاجاته.

*أهمية ومركزات العلاقات الإنسانية:

- تعمل العلاقات الإنسانية على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.
- تحفز العلاقات الإنسانية الأفراد والمجموعات على الإنتاج.
- تمكن العلاقات الإنسانية من إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.
- تركز العلاقات الإنسانية على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية.
- تثير دوافع الأفراد، وهذا أحد العوامل الأساسية في العلاقات الإنسانية.
- تتوافق أهداف المنظمة أو المؤسسة مع أهداف العاملين بها من خلال التفاهم والتعاون، الذي يؤدي بدوره إلى إشباع الحاجات الفردية وتحقيق الأهداف الجماعية.

*نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كردّ فعل للمدارس الكلاسيكية، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين، وبالتالي أهملت العوامل الاجتماعية والإنسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري التقليدي ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، كما يسيطر عليها الفكر التنظيمي الذي يهتم بترشيد الأساليب والطرق والهيكـل التنظيمي أكثر ممّا يهتم بالعنصر البشري.

كما يرى البعض، أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي ركزت على الإنتاجية وأغفلت العامل الإنساني، فهي إذن نتيجة منطقية لسليبات نظريات البيروقراطية والإدارة العلمية. فبينما تركّز النظريات البيروقراطية ونظريات التقسيم الإداري على الجانب الهيكلي، فإنّ هذه المدرسة تركّز على جانب مهم ومكمل للجوانب الأخرى وهو الإنسان. وبذلك تُعتبر هذه المدرسة إضافة جديدة للمدارس الثلاثة الأخرى السابقة وليست بديلاً عنها.

ويمكن القول إن العلاقات الإنسانية هي قديمة منذ قدم الإنسان ومنذ أول تجمع بشري ضم الذكر والأنثى؛ حيث تقوم بينهما علاقات إنسانية، ومع ظهور التقدم الصناعي، أخذ حجم المنظّمات والمؤسسات في الاتساع، وزاد عدد العمال، وتشعبت الأعمال داخل المنظمات، وبدأ ظهور نوع من التخصصات والمسؤوليات، وطرأ على الوحدة الإنتاجية الصناعية نمط كبير أدى إلى نشوء الشركات المساهمة والحاجة إلى أعداد كبيرة من العمال، حتّى أصبحت العلاقة بين العامل وصاحب العمل متقطعة.

استمرّ التطوّر الصناعي في القرن التاسع عشر، أنّه العلاقة بين العمال بقيت على وضعها السابق، ظهرت هزات عنيفة في سلوك العمال ولم يفهم أحد المشكلة وكان الاعتقاد أنّ السبب هو الرغبة في زيادة الاجور فقط، وفي القرن العشرين ومع التطوّر الهائل، بدأ العلم يحاول بوسائله العديدة أن يكشف النقاب عن العلاقات الإنسانية، فبعد ظهور حركة الإدارة العلمية التي تركز على الإنتاج تحت قيادة رائدها "تايلور" (1911)، والتي تفتقر إلى العنصر مهم وهو المشكلة الإنسانية، ولقد برزت مشكلة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر في الحريين العالميتين حيث كانت الحاجة ماسّة إلى زيادة الإنتاج دون النظر إلى عامل التكلفة.

وبعد الحرب، حدثت أزمة اقتصادية عنيفة كان حلها يتطلب تحقيق التعاون التام بين أصحاب المصلحة والعمال، ومن هنا نشأت الحاجة إلى العناية بدراسة ظروف العامل التي تؤدي إلى استخلاص أكبر جهد منه. وهكذا نشأ فرع جديد من فروع المعرفة العلمية وهو "مدرسة العلاقات الإنسانية"، ويعتقد الكثير أنّ "ماري فوليت" هي رائدة هذا العلم أو المدرسة في العصر الحديث، ولكن "إلتون مايو" أصبح أكثر شهرة من "ماري فوليت" وخاصة بعد التجربة الرائدة التي قام بها مع زملائه والمعروفة بـ "تجارب الهوثورن".

* الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري:

- تحقيق أهداف الإدارة من زيادة الإنتاجية والربح.
- حقن الأفراد على تحقيق التعاون والتنسيق فيما بينهم من أجل زيادة فعالية الأداء.
- تحقيق منافع مشتركة للإدارة والأفراد عن طريق تحقيق أهداف الإدارة وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للأفراد، ومن الدوافع لدراسة العلاقات الإنسانية نجد هناك هدفان مشتركان تسعى الإدارة لتحقيقهما وهما: أهداف الإدارة والتنظيم، الأهداف الشخصية للعاملين في التنظيم.
- ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد العاملين والذي كان من الأسباب التي شجعت على تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية.
- كان للدراسات والتجارب العلمية التي أجريت أثرها في تشجيع الإدارة في المشروعات على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية.
- أنّ أسلوب تحسين العلاقات الإنسانية جعل العالم نفسه يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الأسلوب العلمي، وهذا شجعه على الاستجابة إلى أساليب العلاقات الإنسانية الحديثة كالمشاركة والاتصال والقيادة.
- ازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عندما ازداد الاهتمام بالعناصر البشرية.

- التوسع في التخصص الناشئ عن زيادة حجم العمل يحدث صراع بين الجماعات المتخصصة، وبالتالي فإن الاستعانة بوسائل العلاقات الإنسانية تساعد في التغلب على هذه المشكلة.
- ازدياد تكاليف العمل والإنتاج يفرض على المديرين محاولة الاستفادة من القوى العاملة، وهذا لا يتحقق إلا بتنمية العلاقات الإنسانية الناجحة، وهنا تصبح المكافآت التشجيعية والترقيات والعلاوات لها دور كبير يحفز العامل على رفع الكفاية الإنتاجية.
- تحسن أوضاع العامل المادية والثقافية مما ساعد على المطالبة بإدارة أفضل وعلى القدرة على المشاركة، الاستجابة في التعامل مع الإدارة.
- ظهور الاعتقاد بمسؤولية صاحب العمل الاجتماعية وضرورة اهتمام الإدارة بمشاكل المجتمع، كما في ذلك الموظف، العلاقات الإنسانية، إحدى وسائل تحمل الإدارة لبعض هذه المسؤوليات الاجتماعية تزيد المشاكل داخل المنظمات بسبب زيادة حجم التنظيمات الإدارية، فقد أدى التخصص الدقيق في العمل إلى المشاكل الإنسانية بين الفئات والجماعات المهنية المختلفة.

*أهمية العلاقات الإنسانية:

إنّ نظرية العلاقات الإنسانية يسعى من خلالها عمل الفريق أو العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية نشاط نظرية العلاقات الإنسانية يحيل إثارة دافعية الإنسان، فالإنسان وحده هو الذي يستطيع أن ينتج من خلال الدافعية عائد يفوق أضعاف الجهد المستثمر، إن الدافعية تسير في اتجاه الأمل الجماعي وعمل الفريق الذي يستلزم تعاوناً وتنسيقاً بين القائمين بالعمل ويشير ذلك إلى رغبتهم في العمل نحو تحقيق الهدف.

إنّ نظرية العلاقات الإنسانية تسعى لأن تكون المنظمة والشخص يسيران نحو تحقيق أهداف مشتركة بأقل جهد أو أكثر إنتاجية، إن العلاقات الإنسانية تركز على الفرد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو الميكانيكية.

ويقول **حنورة**: إنّ أهمية العلاقات الإنسانية أنّها أثر فعال في حالة الفرد والجماعة وفي التأثير على نمو الفرد تربوياً ومهنياً وفي أي مجال وخاصة في مجال التعليم، وذلك أن النجاح العمل التربوي مهما كان حجمه مرهون بنوع علاقة العاملين فيه وإيمانهم بأهدافهم، ويمكن القول أنّ مدرسة العلاقات الإنسانية اتخذت موقفاً معاكساً للمدرسة التقليدية إذ اهتمت أساساً بالفرد وأعطت العمل مرتبة ثانوية من الاهتمام ورغم الاهتمام بها من الكثير من الرواد مثل: روبرت وين إلا أن الفضل الأول يرجع إلى التون مايو وزملائه وإلى ماري فوليت.

*الأسس العامة التي تقوم عليها النظرية:

- العلاقات الإنسانية الجيدة هي نتيجة استخدام الاداري لخبرته وتقديره لتصحيح الأمور وتطبيقه بالمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل: علم النفس، علم الاجتماع وغيرهما.
 - مشاركته العاملين في اتخاذ القرارات ضرورة في معظم الاحوال للكفاية الناجمة وإشباع الحاجات الإنسانية فالعاملون عندما تتاح لهم فرصه الاشتراك بأرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم يجعلهم أكثر حماسا وتفانيا في العمل.
 - الاتصال يعتبر كجهاز عصبي للمنظمة، الاتصال وتبادل البيانات داخل التنظيم فينتج عنها خفض التنظيم لتحقيق الأهداف.
 - روح الفريق عنصر أساسي فالتعاون وروح الفريق يتحققان معا وكلّ منهما يؤدي الى تحقيق الآخر في المواقف التي يعمل فيها الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، دوافع العاملين متعددة على خلاف نظره الأداة العلمية في بدايتها التي كانت تعتبر أنّ الحافز الاقتصادي هو الحفز الوحيد فرضاء الأفراد وارتباطهم بأعمالهم لا يتوقف على الجانب الاقتصادي وحده، إذا الشعور بالتقدير والانتماء والمشاركة يؤدي لرضا العاملين وتتوقف معنويات العاملين ويتعاونون على الظروف الاجتماعية والنفسية في مكان العمل بجانب العوامل الاقتصادية، المصنع أو المكتب نظام اجتماعي معقد فالنظرة إلى موقف من وجهه نظر العلاقات الإنسانية أنّه من المتغيرات والعناصر المرتبطة بضعها من ناحية العلاقات بين الأفراد والمركز والمكانة التي يتمتع بها كل فرد.
 - مهارات العلاقات الإنسانية يمكن تنميتها لدى العاملين بالتعليم والتدريب.
 - وضع مستويات عادله للأجور وساعات العمل وشروطه.
 - احترام رغبات الآخرين وأخذها في الاعتبار.
 - رغبة كل فرد في الجماعة أن يسود الاستجمام والتعاون بين أفراد المجموعة.
- *كما تقوم على أسس منها:

- **المصلحة المشتركة:** تعني هنا مصلحة مشتركة بين العامل والمؤسسة فكلاهما يسعى لتحقيق أهداف لا يمكن تحقيقها بدون الطرف الآخر.
- **تباين الأفراد:** يعني أنّ لكل فرد يختلف عن الآخر ولا بد من مراعاة حاله كل فرد وإشباع حاجاته والابتعاد عن إشباع الحاجات والرغبات بطريقة نمطية.⁽¹⁾
- **الدوافع:** وتعني الوسيلة التي يمكن بواسطتها للعائد الارادي ان يريد من رغبة العاملين في العمل وذلك من أجل تحقيق اهداف معينه سعيا وراء إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

(1): محمد بن عابد المشاوية الدوسري: العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي المعاصر. مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص225.

-الكرامة الإنسانية: وتعني الرغبة في أن يعامل الفرد باحترام.

*كما توضح الشالدة:

-تنظيم الاتصال داخل المنظمة وإزاله عوائقه.

-إرضاء الأفراد وارتياحهم لا يتوقف على الجانب الاقتصادي وحده ولكنه يتوقف عن الشعور بالتقدير والانتماء والمشاركة.

-العدل في المعاملة يعني أن يعامل المدير والمسؤول وأفراد التنظيم الإداري بالتسوية والمساواة والعدل بعيدة عن التحيز وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم، وإيماننا بمبدأ الفروق بين الأفراد وتفاوتهم.

-الإيمان بقيمة الفرد وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصيه فريدة يجب احترامها وأن الفرد قادرا على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علميه فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه من مشكلات.⁽¹⁾

-وبإسقاطنا على هذه النظرية من نظريات العلاقات الإنسانية على موضوعنا الصراع تنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي للأساتذة نجد أن الصراع داخل المؤسسة التعليمية لا يرتبط فقط بالهيكل التنظيمي أو توزيع المهام بل يتأثر بشكل مباشر بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد، فالأستاذ قد يواجه صراعات الناجمة عن ضعف التواصل غياب التقدير أو نقص الدعم النفسي والاجتماعي من الإدارة والزملاء مما يؤدي إلى شعوره بعدم الرضا المهني وتراجع الدافعية هذه العوامل تنعكس سلبيا على تحضير الدروس، جوده التدريس، قدرة الأستاذ على الابتكار وقدرته على تفاعله مع المتعلمين، ما يؤكد أن تحسين الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة لا يتحقق إلا من خلال تعزيز بيئة العمل الإنسانية وتشجيع الحوار والتعاون، وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية داخل المؤسسة.

-وعليه فجنود الصراع لا تنبع بالضرورة من الخلاف على المهام أو السلطة فحسب بل ترتبط بشكل أساسي بالعلاقات المهنية بين الافراد داخل المؤسسة التعليمية والتعاون الجماعي بينهم وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية فالصراع التنظيمي بحسب هذه النظرية ليس مجرد نزاع وظيفي بل الانعكاس للضغوطات النفسية والاجتماعية هو الاحتياجات الغير مشبعة مثل الحاجة إلى الانتماء والتقدير والاحترام المهني، وهذا الصراع اذا لم يتم التعامل معه بشكل فعال يؤدي إلى انخفاض دافعية الأستاذ وتراجع اهتمامه بالتحضير الجيد للدروس، وقله المبادرة في استخدام طرق تدريس مبتكرة أو فعاليته، مما ينعكس على جوده التعليم والتفاعل مع المتعلمين، كما أنه بالمقابل تشجع النظرية إلى أن تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من خلال التواصل المفتوح، الحوار البناء، تقدير مساهمات الأساتذة، يمكن أن يحول الصراع إلى أداة لتحفيز الأداء وتحسين البيئة التعليمية، فبيئة العمل الداعمة والاهتمام بالعلاقات الشخصية بين أفراد المؤسسة يساهمان في الرفع من الرضا الوظيفي وزيادة الانخراط المهني وتحقيق أداء بيداغوجي أكثر فعالية وجوده، وعليه أن تحسين الأداء البيداغوجي للأساتذ لا يرتبط بالكفاءات الفرضية أو البرامج التعليمية، بل يتوقف أيضا على جودة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية فالمؤسسة التي تهتم بتقوية الروابط الاجتماعية بين الأساتذة والإدارة تخلق مناخا داعما وتشهد أداء بيداغوجي أفضل وتقل فيها الصراعات الهدامة.

(1): المرجع السابق، ص 226.

وبعد عرضنا لنظرية العلاقات الإنسانية سوف نقوم بعرض نظرية الصراع التقليدية باعتبارها أيضا تعتبر أحد أهم النظريات التي فسرت الصراع التنظيمي.

ب- نظرية الصراع التقليدية:

حيث يعتبر منظور الصراع من المنظورات والمداخل الكبرى التي ظهرت في علم الاجتماع واهتمت بدراسة الوحدات الكبرى ويشرح وتفسر مختلف الظواهر الاجتماعية وأسسها العالم "كارل ماركس".

-نشأته: وترجع الجذور الفكرية لمنظور الصراع ونشأته إلى آراء وأعمال كارل ماركس في منتصف القرن التاسع عشر التي أكدت على الصراع الملازم للمصلحة بين العمال وأصحاب رأس المال.

-مبادئها: وينظر نموذج الصراع إلى المجتمع على اعتبار أنه حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات والطبقات ويتجه نحو التوتر والتغير الاجتماعي، فعلى الرغم من أن المجتمع يكون في حالة مستمرة من الصراع، إلا أن هناك فترات مؤقتة يسودها الاستقرار وقد يكون التسق الاجتماعي في حالة من عدم التوازن في وقت نتيجة للتغيرات في توزيع القوة وتبدأ عمليات الصراع الحياة الاجتماعية نتيجة لاختلاف الأهداف، فمنظور الصراع لا يتصور الأنساق الاجتماعية على أنها منظمة حول مجموعته من القيم المتسقة، بل يتصورها على أنها أنساق تتضمن مواقف صراعية.

كما أن هذا المنظور يتم بعدم التوازن في القوى، كما يقدم أصحاب هذا المنظور صوره للمجتمع على اعتبار أنه حالة دائمة من التغير ورؤية التغيير على أنه قد يؤدي إلى تحقيق الفوائد للمجتمع، كما يرى أصحاب هذا المنظور أن الجماعات المختلفة داخل المجتمع لها مصالح وقيم متصارعة، ويؤدي التنافس بين هذه الجماعات إلى استمرار عمليات التغير الاجتماعي، كما يكون الصراع غالبا بين الأفراد حول الموارد النادرة، الثروة، والمكانة والقوة النفوذ.

كما أكد أصحاب الطرح أن الجماعات تتصرف على أساس مصالحها الشخصية، وقد تلجأ أحيانا إلى القوة لتحقيق أهدافها، وعليه يمكن القول أن الصراع ظاهره سلبية، كما ترى أن الصراع داخل أي تنظيم ليس أمرا طبيعيا بل هو مشكله يجب التخلص منها لأنه يعطل الأداء ويؤثر على الانسجام التنظيمي، فالمنظمة الفعالة هي الخالية من الصراع فغياب التوترات والاستقرار الكامل هو مؤشرا على حسن إدارة المنظمة وكفاءة هيكلها.

وكل صراع يدل على خلل تنظيمي تعتبر النظرية أن وجود الصراع يعني وجود خطأ في توزيع المهام والأدوار، الهيكل التنظيمي، الاتصال أو في سلوكيات الأفراد، والسلطة هي الوسيلة الأساسية لمعالجة الصراع فتؤكد على دور الإدارة في استخدام سلطتها الرسمية للحفاظ على الانضباط ومنع الصراعات بما في ذلك الرقابة والتوجيه المباشر، كما تعتبر الانسجام شرط لنجاح العمل، فتفترض أن بيئة العمل هي التي يسودها الانسجام المطلق، وعدم وجود اختلافات في وجهات النظر، فالصراع ظاهرة سلبية بالكامل تؤثر على فعالية المنظمة.

* رؤية منظور الصراع لطبيعة الإنسان والواقع الاجتماعي:

إنّ منظور الصراع كغيره من المنظورات له عده افتراضات عن طبيعته الإنسان من حيث قدراته وعلاقاته بالواقع الاجتماعي، وعليه يمكن التعرّف على هذه الافتراضات من خلال كارل ماركس على اعتباره المؤسس الأوّل لنظرية الصراع، والذي يؤكد أن الإنسان لديه قدراته الكامنة والممكنة والغير المحدودة من حيث إمكانيه تطويرها ويمكن للإنسان أن يحقق أعلى صورة من الكمال في الخلق والإبداع والفكر والفعل.

كما يرى ماركس أن تطور المجتمع هو نتاج لتفاعل الانسان مع الطبيعة المستمرة من خلال العملية الإنتاجية، كما حدّد ان كل نوع من أشكال الإنتاج يستلزم نوع من العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، أي أنّ الإنتاج عملية تتطلب نوع من العلاقات الاجتماعية ولا يخلو أي مجتمع من العلاقات الإنتاجية فعن طريق هذه العلاقات يمكن أن يؤدي نشاطهم الى الانتاج وتغيير الطبيعة، كما يرى ماركس أنّه لكي يستطيع الانسان أن ينتج لابدّ عليه التفاعل مع الطبيعة ووجود بيئة جغرافية كشرط ضروري للإنتاج والسكان، كما اعتبر العمل اساس الحياة الاجتماعية وأنّ إنتاج الثروة المادية عام رئيسي للتطور الاجتماعي. كما يؤكّد أن الواقع في حاله تغير دائم وأنّ أساس الواقع يتمثل بصفة رئيسية في القوى الانتاجية وعلاقات الإنتاج.⁽¹⁾

وعليه بإسقاطنا لنظرية الصراع التقليدية على موضوعنا الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة يظهر الصراع كعامل سلبي يجب تجنبه والقضاء عليه بالحفاظ على استقرار المؤسسة التعليمية، ووفق هذه النظرية تؤدي الصراعات بين الأساتذة إلى توتر بيئة العمل وانخفاض الروح المعنوية، وتشتت الجهود ممّا يؤثّر مباشرة على الأداء البيداغوجي للأساتذة فوجود عملية الصراع التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية لدى الأستاذ تعطل من تحضير الدّروس وضع جودة التدريس، وزيادة مستويات الضغط النفسي، وهذا ما يقلّل أيضا من قدرة الأستاذ على الإبداع والتفاعل الإيجابي مع المتعلّمين، ومن هنا ترى النظرية التقليدية للصراع أنّ فرض قواعد وإجراءات صارمة وتنظيم العمل بشكل واضح يعدّ ضروريّا لتجنّب الصراع، بالإضافة إلى وضوح الأدوار وتوزيع المسؤوليات والعدالة في توزيع مختلف الوظائف والمهام يُعتبرون أمر ضروري لتجنّب الصراع وضمان سير العملية التعليمية بسلاسة وكفاءة، فالصراع التنظيمي حسب هذه النظرية ظاهرة سلبية، وبالتالي لا بدّ من وضع أنظمة التحكم الصّارم في بيئة العمل التعليمية تمنع حدوث الخلافات وتعزيز الرقابة الإدارية، وبالتالي تحافظ على استقلالها الداخلي، فالأداء البيداغوجي يتأثر سلبا بالصراعات التنظيمية وأنّ تحسينه يتطلب قمع الصراعات ومنعها يدلّ محاولة إدارتها أو استثمارها كما ترى لنظريات الحديثة.

(1): طلعت إبراهيم لطفي: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 93-94-95.

ج- منظور الصراع الحديث:

يعتبر من المداخل النظرية التي اهتمت وعالجت فكره الصراع ونظرا أيضا لأن موضوعنا يتناسب مع النظرية فسوف نقوم بتوضيح أبرز ما جاء فيه:

حيث يعتبر منظور الصراع الحديثة هي امتداد لمنظور نظرية الصراع التقليدية لأعمال كارل ماركس والتي ترى ان صراع حاله سلبيه، فمنظور الصراع الحديث من أبرز رواد النظرية نجد: رالف هاندروف، لويس كوزل، بحيث ساهموا في نشاء هذه النظرية وأكدوا على فكرة الصراع الاجتماعي والذي يحمل في طياته عناصر ايجابية، حيث قاموا بتعريف الصراع الاجتماعي تعريفا أشمل حتى من كارل ماركس ويقصدون بها الصراع بين أيّة جماعات أو أقسام في المجتمع ينقصها الشعور بالمساواة، وتهتم منظورات الصراع الحديث بدراسة الصراع بين مختلف الجماعات.

***رؤادها:**

-يعدّ رالف هاندروف: من بين أهمّ رواد وأصحاب هذا المنظور بحيث يؤكّد أنّ الصراع شيء جوهري لأيّ تنظيم اجتماعي فهو يعتبر الصراع حاله عاديّة في أيّ تنظيم اجتماعي، فعلى سبيل المثال فقد يكون هناك صراع بين من يقومون بأعمال السكرتارية والمديرين وذلك على الرغم من عدم امتلاك جماعه منها على وسائل الإنتاج، كما أكّد من خلال منظوره أنّه يمكن أن تستخدم تحليل الصراع ليس فقط داخل فقط التنظيمات والمؤسسات بل حتى داخل الأسرة هناك أحيانا صراع بين الآباء والأبناء بين المدرسين والطلاب.

- لويس كوزل: أيضا أحد أصحاب رواد هذا المنظور تأثّر بكتابات جورج زيمل واعتمد في تحليله على المنظور الوظيفي والمنظور الصراع، ويؤكّد أنّ الصراع له وظائف إيجابية قد تكون كما أكّد أنّ الصراع جانب مهم من جوانب الحياة يوجد في المجتمعات، كما اعتبر الصراع ذلك الكفاح حول القيم، المطالبة بالمكانة، كما أنه تلك الحالة التي يكون فيها هدف الجماعات المتصارعة التخفيف من حدّة الضرر، واهتم بدراسة وظائف الصراع والمعوقات أو الخلل الوظيفي الناجم عن الصراع، كما اعتبر الصراع بين الجماعتين يمكن ان يؤدي تزايد الترابط والتماسك الداخلي لكلّ جماعه.

كما يقوم على أسس منها:

-أنّ العنصر الجوهري المشترك بين أصحاب منظورات الصراع هو التّركيز على طبيعة الصراع الأساسي وبناء المجتمعات الإنسانية إذ أنّ تاريخ صراع الجماعة يساعد على تكوين الأبنية والنظم الاجتماعية في المجتمعات المعاصرة، يعدّ الصراع بين الجماعات أكثر اهمية في المجتمعات الإنسانية بالنسبة للصراعات الفردية ولدراسة المجتمعات الإنسانية يجب الاهتمام بكيفية تشكيل أعضاء المجتمعات لجماعات لها مصالح مشتركة والتعرّف على كيفية قيام هذه الجماعات بتشكيل الاندماجات والصراع بينها وبين الجماعات الأخرى التي لديها مصالح متعارضة وتتفق منظورات الصراع أنّ المجتمع لا يعدّ كائنا إذ أنّ المجتمع يعدّ بيئة تتنافس فيها الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض، على الرغم من وجود النظام الاجتماعي العام والتعاون الذي نجده بين الجماعات داخل المجتمع، إلا أنّ ذلك يعتمد غالبا على بعض أشكال الصّراع فقد يكون تعاون بين جماعتين بسبب وجود مصالح مشتركة في الدفاع ضد جماعه أخرى، ويعدّ التغير الاجتماعي أحد الملامح الأساسية للمجتمعات الإنسانية.

وعلى الرغم من عدم تغير المجتمعات دائما بنفس الدرجة إلا أن الصراع سواء كان ظاهرا أو كاملا، يعدّ أساسيا لجميع المجتمعات الكبيرة ويؤدي تغيير مصلحه جماعه معيّنه إلى حدوث عملية التغير الاجتماعي. وعليه يمكن القول أنّ هذه النظرية ترى الصراع ظاهره طبيعية تنتج عن اختلاف الأفراد وتباين أهدافهم وقيامهم وهو ليس دائما سلبيا فقد يكون بناءً إذ ساعد على تحسين أداء التنظيم وحلّ المشكلات، كما أنّ وجود مستوى معين من الصراع ضروري لخلق أفكار جديدة وتحسين طرق العمل، ولذا لابدّ من إدارة الصراع وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

فالصراع أمر طبيعي لأن المنظمة تتكون من أفراد يختلفون في الشخصية والاحتياجات والأهداف، كما أنّه يمكن أن يكون ايجابياً ويؤدي إلى تحسين القرارات وتعزيز الإبداع وزيادة وضوح الأدوار، حل المشكلات بطريقة أفضل كما أنّ الصراع البناء يرفع الأداء، فالصراع الذي يركّز على الأفكار لا على الأشخاص يساعد على تطوير طرق العمل وتحسين النتائج.

كما أنّه يمكن التعامل مع الصراع باستراتيجيات الحوار المفتوح تبادل الآراء، التفاوض بين الأطراف المتصارعة احترام الاختلافات الفردية، التعاون في حل المشكلات، التواصل الفعال لتقليل سوء الفهم.⁽¹⁾

وبإسقاطنا لنظريه الصراع الحديثة مع موضوعنا الصراط التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية متوسطة نموشي عمارة بوقوس نموذجاً، نجد أنّ الصراع التنظيمي حسب هذه النظرية لا يعدّ ظاهرة سلبية دائماً بل يمكن أن يكون فرصة للتّحفيز والتطوير وتحسين الأداء البيداغوجي إذا ما أدير بشكل فعّال، فالصراعات داخل المؤسسة التعليميّة قد تدفع الأستاذ إلى مراجعه أساليب التدريس وتطوير مهاراته والبحث عن حلول مبتكرة لمواجهة التحديات التعليمية، ومن خلال النقاش البناء بين الأساتذة والإدارة يمكن تحويل الصراع إلى قوة إيجابية تدفع نحو تحسين جودة التعليم وتعزيز التعاون المهني الجماعي بدلاً أن يكون عائقاً، لذا تؤكد هذه النظرية على أهميّة إدارة الصراع بذكاء من خلال الحوار، التفاوض والمشاركة بما يضمن أن يتحوّل الصراع التنظيمي إلى محفّز للأداء البيداغوجي للأستاذ وتعزيز فعاليّة المؤسسة التعليميّة ككل، وعليه فالصراع حسب هذه النظرية ظاهره طبيعية وغير ضارّة بالضرورة فالصراعات التنظيمية بين الأساتذة لا تعكس فقط خلافات على المهام بل تمثل فرصه لإعادة النظر في الأساليب التعليميّة، تعزيز التفاعل المهني، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التربوية، كما أنّ إدارة الصّراع بطريقه فعّالة بإمكانها أن تحوّل الطاقة السلبية للصراع إلى قوة إيجابية تُسهم في تحسين الأداء البيداغوجي وتشمل ذلك كلّ عمليات الحوار المفتوح، المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يشعر الأستاذ بأنّ صوته مسموع واحتياجاته المهنية والعملية محترمة وهذه البيئة تعمل على تعزيز الانتماء المؤسسي.

(1): طلعة ابراهيم لطفي، المرجع السابق، ص 101-102-103.

تحفيز الأستاذ على الإبداع والابتكار داخل القسم مما ينعكس مباشرة على تحصيل المتعلمين وجودة التعليم، فالصراع ليس دائما عائق للأداء البيداغوجي يمكن أن يكون محركا لتطوير الأداء وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأستاذ، ويظهر الصراع كأداة استراتيجية يمكن توظيفها لتعزيز الأداء البيداغوجي إذا تمت إدارته بطريقة بناءة، وبالتالي يصبح جزءاً من ديناميكية التطوير الممتد داخل المؤسسة التعليمية.⁽¹⁾

د-التفاعلية الرمزية:

بعد عرضنا لنظرية العلاقات الإنسانية سوف نقوم بعرض أبرز النظريات ومن بينها نظرية التفاعلية الرمزية باعتبارها أحد النظريات المفسرة لموضوع دراستنا حول الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية. حيث تعرف النظرية التفاعلية من النظريات السلوكية الاجتماعية، حيث شرعت بالتركيز على الوحدات الاجتماعية الصغرى كالأسرة وجماعة الأصدقاء. وأيضا هي عملية تفاعل اجتماعي يكون فيها الفرد على علاقة واتصال بعقول الآخرين وحاجاتهم ورغباتهم الكامنة في تحقيق أهدافهم وتقوم هذه على استخدام الرموز التي لها عدة أشكال وصور مختلفة.

*نشأته:

ظهرت البدايات الأولى لنشأة التفاعلية الرمزية وبصورة فعلية في نهايات القرن التاسع عشر (19) حيث كانت تقوم هذه النظرية على مسلمة مفادها أن الحياة الاجتماعية هي عبارة عن شبكة معقدة يقوم بنسجها العلاقات والتفاعلات بين الأفراد وتكون تلك عن طريق رموز تتماشى مع طبيعة الفرد والمجتمع. ومن بين أهم روادها نجد: جورج هيربرت ميد، هيربرت بلومر، إرفينغ جوفمان وتقوم هذه على عدة مبادئ رئيسية تكون هذه في :

-التفاعل بين الأفراد يأخذ فترة زمنية معينة

-أخذ الصور الانطباعية السطحية التي تم تكوينها في تلك الفترة

-الصور الانطباعية للفرد قد تكون كافية لفهم طبيعة وقد لا أحيانا، لأنّ ليس كل صور نأخذها هي صحيحة، وبالتالي فالرموز هي التي تحدد طبيعة التفاعل وشكله.⁽²⁾

وبإسقاطنا لهذه النظرية على موضوع دراستنا تبين لنا أن الفرد يقل تفاعله الاجتماعي داخل المؤسسة التي يزاول العمل فيها وذلك نتيجة التوترات والنزاعات التي تحيط به، تؤدي به إلى ضعف أدائه الوظيفي. وبالتالي الأفراد داخل المؤسسة كل شخص يفسر القرار بشكل مختلف وذلك بناءً على المعاني التي اكتسبها.

(1): المرجع السابق، ص 101-102-103 .

(2): نجيب دعاء: النظرية التفاعلية الرمزية. مركز قاف للدراسات، عمان الأردن، 2023، ص 2-3-4.

فالتفاعلية الرمزية توضح لنا أن الصراع التنظيمي يفهم نتيجة للاختلاف المعاني والمعاني التي يتم اكتسابها قد تؤثر على سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو الآخرين.

* النظرية البنائية الوظيفية:

تعتبر البنائية الوظيفية من أهم المداخل النظرية الكبرى في علم الاجتماع وهي مجموعة من البنى أو الهياكل داخل المجتمع والتي تؤدي وظيفة معينة تساعد على الاستمرار والاستقرار. فهي تدرس المجتمع كمنظومة مترابطة، كل جزء له دور يساهم في توازن النظام الاجتماعي. *نشأتها:

تعود جذورها الفكرية الى القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، فترجع جذورها إلى أوغست كونت ثم إميل دوركايم وماكس فيبر لكن قواعدها الأساسية أرساها في ما بعد تالكوت بارسونز ومن بين روادها: إميل دوركايم وتالكوت بارسونز وروبرت ميرتون تقوم على مجموعة من الأفكار الأساسية وأبرزها :

- الفرد هو نتاج البنية الاجتماعية وليس العكس.
 - البناء الاجتماعي متكامل وظيفيا وآليا.
 - الأفراد داخل المجتمع يسعون دائما إلى الحفاظ على الاستقرار ويقاومون التغيير.
 - شبهت المجتمع في بنائه بالكائن الحي
 - تصرفات الأفراد وسلوكياتهم ترجع إلى ما تملئهم البنية الاجتماعية لأن الفرد ليس حر في تصرفاته.⁽¹⁾
- و بإسقاطنا لهذه النظرية على موضوع دراستنا و الموسومة بالصراع التنظيمي و تأثيره على الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية باعتبارها نظام محكم وأنه مشبه بجسم الإنسان، كل جزء مرتبط بالجزء الآخر، وبالتالي فإن الصراع هنا يؤدي الى إخلال أحد أجزائها، وهذا الإخلال لا نقول عليه سلبيا، ولكن قد يكون أثرا إيجابيا لأن حسب الأفكار الأساسية للنظرية أن الأفراد يقاومون التغيير، وبالتالي قد يعتبر عامل للتحسين إلى ما هو أفضل، حيث يعتبر تحفيز على الابتكار وقد يؤدي توازن داخلي دون انهيار التنظيم و يكون ضروري لاستقرار وفعالية المنظمة.

(1): دناقة أحمد: مطبوعة بيداغوجية بعنوان مدخل لعلم الاجتماع. أفلو، 2022، ص40-41-42.

خلاصة:

وكخلاصة لما عرضنا سابقا في الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة يمكن القول إنّ موضوع الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية هو موضوع مركّب من عدّة مفاهيم أساسية وثنائية، كوننا باحثين فإننا نسعى لفهم ومعرفة آثار الصراع التنظيمي على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة مع تبيان للإدارة مختلف الاستراتيجيات التي يجب أخذها لتفادي هذه الظاهرة، إضافة أنّ هذا الموضوع تناولته العديد من الدراسات السابقة والنظريات المفسرة لهذه الظاهرة ومنها نظرية الصراع التقليدية والحديثة والعلاقات الإنسانية، البنائية الوظيفية، التفاعلية الرمزية.



الصراع التنظيمي وأثره على الأداء
البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وأثره على الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية

تمهيد

I-الصراع التنظيمي:

I-1: تطور مفهوم الصراع التنظيمي ومكونات نشوء الصراع التنظيمي.

I-2: المصطلحات المتداخلة مع الصراع التنظيمي.

I-3: خصائص الصراع التنظيمي وأبرز مراحله.

I-4: مستويات وأشكال الصراع التنظيمي وأهم اتجاهاته.

I-5: العوامل المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي وأبرز استراتيجيات إدارته.

II-الأداء البيداغوجي.

II-1: الأداء

II-1-1: تطور مفهوم الأداء وأبرز عناصره

II-1-2: أهمية الأداء وأبرز محدوداته.

II-1-3: تقييم الأداء وأهم مراحله

II-1-4: طرق قياس الأداء وسمات إدارة الأداء الناجحة

II-1-5: معايير تقييم أداء الفرد بالمؤسسة

II-2: الأداء البيداغوجي

II-2-1: أهمية ودور الأستاذ في العملية البيداغوجية

II-2-2: خصائص الأداء البيداغوجي والفرق بين الأداء البيداغوجي القديم والجديد

II-2-3: العلاقات البيداغوجية بين الأستاذ والتلميذ

II-2-4: القواعد الأساسية التي تبنى عليها طرق التدريس

II-2-5: أنواع ودور التكوين البيداغوجي للأستاذ في المؤسسة التعليمية

III-المؤسسة التعليمية

III-1: التطور التاريخي للمؤسسة التعليمية

III-2: خصائص المؤسسة التعليمية

III-3: مهام المؤسسة التعليمية

III-4: الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية

III-5: نظام التسيير في المؤسسة التعليمية

III-III-الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي (العلاقة)

III-1: تأثير مستويات الصراع التنظيمي على الأداء

III-2: الآثار السلبية الناجمة عن الصراع التنظيمي على الفرد وعلى المؤسسة

III-3: الآثار الناجمة عن الصراع التنظيمي على الأداء البيداغوجي

III-4: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء

III-5: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء البيداغوجي للأستاذ

خلاصة

تمهيد:

تعدّ المؤسسات التعليمية من أهمّ الركائز التي تقوم عليها المجتمعات الحديثة إذ تمثّل الفضاء الأساسي لنقل المعرفة وتنمية المهارات والقيم لدى الأفراد، وفي هذا الإطار يشكّل الأستاذ العنصر المركزي في العملية التعليمية فهو المسؤول عن تهيئة بيئة تعليمية فعّالة تضمن تحقيق أهداف التعليم وتطوير قدرات التلميذ. ومع ذلك فإنّ فعالية الأستاذ في الأداء البيداغوجي لا تعتمد على قدراته الشخصية، بل تتأثر أيضا بالعوامل التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة التعليمية ومن أبرز هذه العوامل نجد الصراع التنظيمي، الذي يعبر هذا الأخير عن وجود توتر وتعارض واختلاف المصالح، الأهداف والقيم والذي تتفاوت آثاره وقد تكون إيجابية وسلبية تؤثر إمّا بتحسين الأداء البيداغوجي أو تراجعته. وعليه سوف نقوم بالتطرق في هذا الفصل إلى الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية من حيث ذكر: الصراع التنظيمي وأبرز العناصر المرتبطة به، الأداء البيداغوجي وأبرز الأساسيات المعتمدة فيه، المؤسسة التعليمية وتطورها وهيكلها، نظام تسييرها، وأخيرا علاقة وتأثير الصراع التنظيمي على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة.

I- الصراع التنظيمي:

I-1: تطور مفهوم الصراع التنظيمي ومكونات نشوء الصراع التنظيمي:

أ- مفهوم الصراع التنظيمي:

مرّ مفهوم الصراع التنظيمي عبر رعدة مراحل تاريخية وفكرية تغير خلالها فهم الباحثين الإداريين لطبيعته، أسبابه، ودوره داخل التنظيمات ويمكن تتبع تطور هذا المفهوم عبر المقاربات التالية: وكما ذكرها طویل 2001 واتفق معه المغربي 2004 وهي كالتالي:

*مرحلة الفكر التقليدي: أوما يطلق عليها بالمرحلة التقليدية قبل الخمسينيات القرن 20 العشرين، في هذه المرحلة كان الصراع ينظر إليه على أنه ظاهرة سلبية وخطرة يجب تجنبها بكل الوسائل لأنه يعطل العمل ويهدد استقرار التنظيم فقط. والعمل المنضبط يقللان من ظهور الصراع.

- حيث كانت المدارس الإدارية التقليدية "تايلور وفايول" ترى أنّ التنظيم الجيد والعمل المنضبط يقللان من ظهور الصراع، كما اعتبر الصراع يحدث نتيجة سوء التواصل، ضعف الانضباط أو أخطاء فردية، وبالتالي كان التركيز أكثر منصباً على القضاء على الصراع وليس إدارته.

- كما حددها طویل: "تنطلق هذه المرحلة من ضرورة القضاء على الصراع أو الحد منه ما أمكن لأنها تعتبر كل أنواع الصراع مخلة بوظائف النظام".

*مرحلة الفكر السلوكي: من الخمسينيات إلى السبعينيات: في هذه المرحلة يرى الباحثون أنّ الصراع أمر طبيعي في المنظمات وليس أنها سلبية وظهرت دراسات علم النفس التنظيمي (مايو، ابراهام ماسلو، هرزبرغ) التي أكدت أن الأفراد يختلفون في القيم والدوافع وهذا ما يؤدي طبيعياً إلى الصراع، واعتبر الصراع نتيجة طبيعية لتعدد الأهداف والعلاقات والتفاعل داخل المنظمة وانتقل التركيز من القضاء على الصراع إلى التحكم فيه ومحاولة فهم أسبابه ولعل أهم ما يميز هذه المرحلة: الاعتراف بأنّ الصراع قد يحدث حتى في التنظيمات الناجحة والمنظمة.

*مرحلة الفكر التفاعلي: هذه المرحلة الأكثر حداثة في فهم الصراع التنظيمي وهي ظهرت بعد الفكر السلوكي وقدمت رؤية جديدة تعتبر الصراع ليس فقط ظاهرة طبيعية بل ضرورة تنظيمية لتحقيق التقدّم والتجديد داخل المنظمة، ويقوم هذا الفكر على عدة مبادئ أهمها:

- الصراع ضرورة لتحفيز الإبداع والتغيير فغياب الصراع يؤدي للركود ووجود مستوى معين من الصراع يساعد على: تنشيط العمل داخل المنظمة، تحفيز العاملين على التفكير النقدي.

- التمييز بين الصراع البناء والصراع الصدام، أي الصراع الوظيفي: الذي ينتج أفكار جديدة ويحسن القرارات والصراع الغير الوظيفي الهدام الذي يخلق التوتر ويضعف العلاقات، ويؤثر سلبا على الأداء، فالهدف هو تشجيع الصراع البناء والحد من الصراع الهدام.

- أيضا دور الإدارة في تحفيز الصراع: ترى الفكر التفاعلية إن الإدارة يجب أن: تشجع النقاش، تخلق بيئة عمل تسمح بطرح الآراء المتباينة.

"وفي هذه المرحلة حدّد: طويل والمغربي: أنّ هذه المرحلة لا تنظر على الصراع فقط على أنّه يشكّل قوة إيجابية في الجماعة ولكنها تناقش أيضا أن بعض الصراع ضروري وحتمي لفاعلية الجماعة. ويمكن إجمال المميزات التي تتميز بها المرحلة في: -أنّها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع البناء أو الصراع الوظيفي.

-أنّها تشجّع صراحة المعارضة البناء أو الوظيفية.

-أنّها تنظر إلى إدارة الصراع على أنّها من مسؤولية جميع إداري النظام.

كما أشار طويل: أنّ هذه المرحلة تعترف بشأن التغيير ينجم عن عدم القناعة ومن الرغبة في التحسين وتعتبر أن التغيير يمكن أن يستلهم عبر عملية الصراع.

*المرحلة الحديثة في الصراع التنظيمي: وتمثّل المرحلة هذه تطور الفكر التفاعلي وتركز على أن الصراع داخل التنظيم ليس فقط أمرا طبيعيا بل يمكن أن يكون أداة للتطوير والتحسين إذا أدير بشكل فعال، وما يميّز المرحلة: الاعتراف بالصراع كعنصر إيجابي، الصراع البناء يعتبر قوّة دافعة للإبتكار وتحسين الأداء التنظيمي، الهداف ليس القضاء على الصراع بل توجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة، إدارة الصراع بدل تفاديه، فالمرحلة الحديثة تركّز على إدارة الصراع بطرق علمية ومنهجية كالتفاوض التوسّط، التحكيم الاختياري والإجباري.⁽¹⁾

ب-مكونات نشر الصراع التنظيمي:

يمكن القول أنّ الصراع التنظيمي عندما ينشأ فهو لديه مكونات رئيسية فتتكون عملية نشوء الصراع داخل التنظيم من مجموعة عناصر مترابطة تسهم في ظهور التوتر وتحوّله إلى صراع ومنها ما يلي:

*المثير: وهي تلك العوامل التي تقتضي إلى إثارة الصراع سواء كانت العوامل بيئية تنظيمية شخصية، أو مرتبطة بالبيئة والمنظمة أو الفرد، فالمثير هو الحدث أو العامل الأوّل الذي يحرك حالة التوتر داخل التنظيم وقد يكون مشكلة تنظيمية متراكمة ويتضمّن عوامل تجعل الفرد في توتر وتؤدي به للصراع.

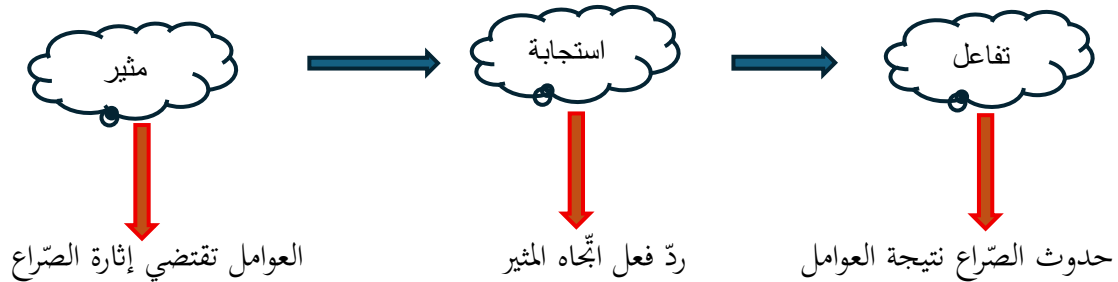
(1): مصطفى يوسف كافي: إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص55-56.

*الاستجابة: أي بمعنى استجابة العامل لتلك العوامل وبالتالي العامل يترجمها في ردود أفعال نفسية وجسمية وسلوكية اتجاه الصراع، كما أن الاستجابة هي رد فعل الجماعة أو الفرد اتجاه المثير أي العوامل وقد تكون استجابة داخلية كالقلق وسلوكية كالشكوى أو تجنب العمل.

*التفاعل: وهو يحدث نتيجة العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل ويحدث من هنا الصراع بحيث يصبح الصراع فيها ظاهرا وملموسا.

وعليه فهذه المكونات الثلاثة الرئيسية التي من خلالها يشكل الصراع التنظيمي ويتطور داخل المؤسسات.⁽¹⁾

مخطط رقم 01: يوضح مكونات نشوء الصراع التنظيمي



I-2: المصطلحات المتداخلة مع الصراع التنظيمي:

هناك العديد من المصطلحات المتداخلة والمتشابهة مع الصراع التنظيمي ونذكر منها:

*الصراع والأزمة: الأزمة: وهي عبارة عن موقف مفاجئ يهدد استقرار المؤسسة ويحتاج إلى قرارات سريعة حتى لا تتطور لمشكلات وتؤثر في أداء العاملين وغالبا ما تكون الأزمة شاملة وتمس أكثر من جانب داخل المؤسسة والصراع قد يكون سببا في ظهور الأزمة.

فعندما تتصاعد حدة الخلافات داخل المؤسسة سواء حول الأدوار والمسؤوليات توزيع الموارد أو العلاقات المهنية قد تتحول هذه الخلافات إلى أزمة تنظيمية تعوق سير العمل كما أن الأزمة قد تولد صراعا جديدا فحين تواجه المنظمة أزمة (تربوية، إدارية، مالية)، يظهر اختلاف في كيفية التعامل معها بين العاملين يؤدي إلى تضارب في المواقف والقرارات

(1): شمول عبد العزيز: أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين. مذكرة مقدمة بمتطلبات نيل شهادة الماستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص 17.

وبالتالي نشوء صراع داخلي، فالصراع ظاهرة طبيعية وقد تكون ايجابية إذا أُدريت بينما الأزمة حالة حرجة تتطلب تدخلا عاجلا ولا تعتبر دائما جزءا طبيعيا من الإدارة.

*الصراع : النزاع: يمكن القول أنّ النزاع يتعلّق أكثر بالقوانين أمّا الصراع دائما نجده في التنظيم ومرتبك بالمؤسسة التنظيمية. كما أن الصراع أشمل من النزاع فالصراع حالة اختلاف أو تعارف قد تبدأ بشكل خفيّ وغير ظاهر بينما النزاع هو المرحلة المتقدمة من هذا الصراع عندما يصبح واضحا وعلنيّا، كما أن الصراع قد يتحول إلى نزاع، إذا لم يعالج الصراع في بداياته مثل سوء الفهم، تداخل الأدوار، فإن حدته تزداد ويتحول إلى نزاع يظهر في شكل خلافات حادة بين الأفراد، فالنزاع نتيجة مباشرة للصراع الغير المدار.

فالصراع الطبيعي داخل المنظمة يمكن أن يكون ايجابيا أما النزاع غالبا حالة سلبية تعكس غياب إدارة فعالة للخلافات. وعليه فالصراع قد يكون بناءً بينما النزاع غالبا يكون مدمرا إذا استمر دون حلول.

*الصراع التنافس: التنافس هو سعي الأفراد أو المجموعات داخل المؤسسة لتحقيق أهداف مشابكة أو الوصول إلى موارد محدودة بطريقة منظمة وقد يكون ايجابية إذا بقيت ضمن الضوابط المهنية، التنافس قد يتحوّل إلى صراع عندما يخرج التنافس عن حدوده الطبيعية ويتخذ طابعا شخصيا أو عدائيا يتحوّل مباشرة إلى صراع تنظيمي، وعلى العكس يكون التنافس عنصر اجابي. كما أن الصراع قد يولد تنافسا غير صحيّا في بيئة يسود فيها الصراع، قد يسعى الأفراد لتعزيز مواقفهم أو إثبات قوّتهم على حساب الآخرين مما يزيد من الاحتكاك بين العاملين.

ويمكن القول أنّ التنافس في صورته الطبيعية سلوك إيجابي يقرر الأداء بينما الصراع يكون غالبا سلبيا إذ لم يتم التحكم فيه، وعلى العكس عند التحكم فيه يكون إيجابيا.

-وعليه فاختلف الباحثون في وضع مفهوم واحد ودقيق للمنافسة والصراع، فالمنافسة تعني الكفاح لتحقيق هدف معين ولا يشترط فيها تعارض يقوم الفرد ببلوغ أهدافه دون تعطيل أهداف الغير، على العكس الصراع السعي للقضاء على الطرف الآخر.

-وكما فرّق "فانك" بين مفهوم الصّراع والتنافس من منطلقان المنافسة مفهوم أعمّ وأشمل من الصراع، المنافسة تتضمن قواعد ومعايير تقيّد تصرفات المنافسة في سعيهم للوصول إلى أهدافهم، إضافة حدّد ذاته أنّه يمكن التمييز بين الصراع والتنافس كظواهر. (1)

(1): أكرور سهام: تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمية. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث LMD ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018-2019، ص 53-54-55.

I-3: خصائص الصراع التنظيمي وأبرز مراحل:

أ- خصائص الصراع التنظيمي: للصراع التنظيمي خصائص نذكر منها:

- 1- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف أخرى منافسة على قبول حلّ أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها.
- 2- يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لاختيار طرف أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- 3- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- 4- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية.
- 5- يتمتع أطراف الصراع بالمقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر. (1)

ب- مراحل الصراع التنظيمي: إنّ الصراع التنظيمي ظاهرة لا تظهر دفعة واحدة بل يتطور تدريجياً عبر مجموع من المراحل أن فهم هذه المراحل وأن فهم هذه المراحل يساعد على تشخيص مسبباته والتعامل معه بفعالية ونذكر من أهم المراحل ما يلي:

*مرحلة ما قبل الصراع: وتعدّ أولى مراحل الصراع بحيث يظهر التباين والاختلاف في الأهداف والمصالح لدى الأفراد ويكون هذا الاختلاف غير ظاهراً، فجذور الصراع موجودة لكنها غير معلقة حيث تظهر مؤشرات مثل: اختلاف وجهات النظر، غموض الأدوار، تعارض المصالح، سوء الفهم في الاتصال.

*مرحلة المواجهة الصراع: وتمثل مرحلة المواجهة اللحظة التي ينتقل فيها الصراع من مجرد توتر خفي إلى تعارض ظاهر ومباشر بين الأطراف، وفي هذه المرحلة يعبر كل طرف بشكل واضح عن موقفه، مطالبه، رؤيته اتجاه المشكلة، وقد تتخذ المواجهة شكل نقاشات حادة، اعتراضات شكاوي رسمية سلوكيات.

*مرحلة الأزمة: ويمثل مرحلة الأزمة النقطة الأكثر حدة في مسار الصراع التنظيمي حيث يصل التوتر بين الأطراف إلى مستوى مرتفع يجعل الصراع مفتوحاً وصريحاً وغالباً ما يتوافق بسلوكيات انفعالية وتفاعلات سلبية شديدة، ويكون في هذه المرحلة التواصل شبه منعدم فتتخفف الثقة بين الأطراف وتتفصل عملية اتخاذ القرارات.

(1) قندور مباركة، منصور أمينة: الصراع التنظيمي وأثره على تراجع الأداء. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022، ص 21، 22.

*مرحلة المحصلة أو نتائج الصراع: وهي المرحلة التي تتضح فيها النتائج المباشرة والغير المباشرة للصراع على الأفراد على المؤسسة التي قد تكون ايجابية أو سلبية تبعاً لطبيعة الصراع وكيفية إدارته، فإذا تمت معالجة الصراع بأسلوب بناء فقد يؤدي لتحسين التواصل وعلى العكس يؤدي لتدهور العلاقات المهنية وانخفاض الأداء. (1)

*مرحلة ما بعد الصراع: تعد هذه المرحلة هي التي تبدأ فيها المؤسسة في استعادة توازنها بعد انتهاء المواجهة وظاهر نتائجها وفي هذه المرحلة يركز الأطراف على إصلاح العلاقات المهنية المتضررة واستعادة الثقة وشهد هذه المرحلة عادة عودة تدريجية للهدوء والاستقرار التنظيمي. (2)

I-4: مستويات الصراع التنظيمي وأبرز أشكاله واتجاهاته:

أ-مستويات الصراع التنظيمي: للصراع التنظيمي عدة مستويات نوضحها فيما يلي:

*الصراع على مستوى الفرد: يتكون هذا الصراع أثناء ممارسته الفرد عملية اتخاذ القرار ويوضع أمام عدة خيارات ويحدث أيضاً الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شيء لا يرغب في أي منهما، قد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وعناصر سلبية، وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره وهذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الإتفاق على الأهداف. وهذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها وغالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما، بحيث لا يمكن تحقيقها معاً وعادة ما يقتزن ذلك بالتردد والقلق، ويولد ضغوطاً نفسية تسهم في تواضع جودة القرار عند اتخاذه، وهذا النوع من الصراع يكون داخل الفرد عندما يواجه مواقف متضاربة وينشأ هذا الصراع داخل الفرد نتيجة لعدة أسباب منها تناقض الفرد مع نفسه، وتناقضه مع أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها وتناقضاته مع الدور المطلوب منه، ويمكن أن يكون لضغوط العمل التي يتعرض لها دور في نشوء هذا الصراع.

*الصراع بين الأفراد: هو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل بيئة العمل وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دوراً كبيراً في الصراع بين الأفراد في المنظمة، وتمسك كل فرد بوجهة نظره أو بمصلحته، حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم الحقيقية عن الصراع، ويكمن السبب الرئيسي لهذا النمط من الصراع في اختلاف المتغيرات الشخصية للعمال من تباينات في طريقة التفكير والفلسفة والبيئة الثقافية والمنهج التربوي الذي يتلقاه في بيئته الاجتماعية.

(1): سامي إبراهيم الخزندار: إدارة الصراعات وفض المنازعات. الدار العربية للعلوم الناشرون، مركز الجزيرة للدراسات، بيروت، 2014، ص30.

(2): المرجع نفسه، ص30.

*الصراع على مستوى التنظيم: يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم، مما يؤدي إلى عدم إضافات أخرى وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم الرضا بمختلف الوسائل والصور المتاحة كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة، أما العوامل الأساسية لحصول مثل هذا الصراع فهي التباينات الإدراكية للجماعات المتصارعة بسبب تعدد مصادر المعلومات التي ستدرك في تحديد الفعاليات الإدراكية والتباين أو الاختلاف في الأهداف بسبب محدودية الموارد المتاحة وطبيعة الأهداف وصعوبة اتخاذ القرارات الجماعية وحيث يأخذ الصراع الصور الآتية:

-الصراع الأفقي: ويحدث بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

-الصراع العمودي: يحدث بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الإنجاز المستهدف للعمل.

-كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها:

-الصراع بين مستويات السلطة (العليا ، الوسطى ، والتنفيذية).

-الصراع بين الإدارات الوظيفية.

-الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.

-الصراع بين الموظف ورئيسه أو إدارة وأخرى في التنظيم نفسه.

-الصراع يلعب دور في مجالات التفاعلات من الرضا أو عدم الرضا عن الدور، مما يؤدي إلى خلق أنماط صراع وتوترات.⁽¹⁾

ب- أشكال الصراع التنظيمي: للصراع التنظيمي تغيره من الموضوعات والقضايا الحاسمة في مجال العمل والإدارة له العديد من الأشكال وأبرزها ما يلي:

*الصراع داخل الفرد: وهو يعتبر أحد أشكال الصراع التنظيمي فهو حالة يعيشها الفرد عندما يجد نفسه أمام مطالب أو توقعات متعارضة لا يستطيع تحقيقها في الوقت نفسه، أو عندما يشعر بعدم التوافق بين قدراته وما يطلب منه أو بين قيمته الشخصية وما يقرضه التنظيم، ويظهر هذا الشكل نتيجة تضارب الأدوار تكليف المدير العامل بإنجاز مهام

(1): أ. مقرون هبة: قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، الرقم 02، العدد 36، الجزائر، الجلفة، 2018-2019، ص25.

إضافية وايضا نتيجة غموض في الدور، فلا يعرف الموظف ما هو المطلوب منه بالتحديد وكثرة المهام الزائدة وعدم القدرة على التوفيق بينها.

مما يجعل الفرد يشعر بالقلق وانخفاض الأداء البيداغوجي ضمن الرضا الوظيفي والتوتر والصراع الفرد مع نفسه، وهذا النوع من الأشكال من الصراعات يحدث داخل الفرد إلا أنه ينعكس على سلوكه وعلاقته وتحقيقه لأهداف المؤسسة وله أنماط أهمها:

- صراع الهدف: فهو أحد أنماط الصراع داخل الفرد وحالة يجد فيها الفرد نفسه أمام أهداف متعارضة أو متناقضة بحيث يصعب تحقيقها في الوقت نفسه، أو يكون تحقيق أحدها على حساب الآخر مما يتسبب في توتر داخلي وصعوبة حتى في اتخاذ القرار.

- صراع الدور: وهو يشير إلى مجموعة الأنشطة المترابطة التي يقوم بها الفرد، ويظهر عندما يواجه الفرد دورين مختلفين متعارضين وبالتالي لا يستطيع تحقيق الاتساق والانسجام حول ما يجب القيام به في دوره المهني.

*الصراع بين أفراد التنظيم: وهو أحد أشكال الصراع التنظيمي ويُقصد به الخلاف أو التوتر الذي يحدث عادة بين شخصين أو أكثر داخل نفس المؤسسة بسبب الاختلاف في الآراء أو السلوك أو المصالح أو القيم أو أساليب العمل فهو ناتج عن عدم اتفاق بين شخصين أو مجموعة صغيرة من الأفراد داخل البيئة التنظيمية، مما يؤدي إلى تعطل التواصل وانخفاض فاعلية العمل المشترك. فهذا الشكل يحدث تميزا بين القائد الإداري وأحد مرؤوسيه أو مجموعة منه نتيجة العوامل السابقة الذكر.

*الصراع بين المجموعات: وهو أيضا أحد الأنواع الشائعة في المؤسسات وهذه الصراعات بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية ليست بالضرورة تكون دائما سلبية وإنما قد تكون ايجابية هدفها التغيير للأفضل. وهذه الصراعات بين الجماعات تحدث سواء كانت هذه المجموعات رسمية كالأقسام والوحدات أو غير رسمية مثل: جماعات الزملاء أو الفرق المدرسية، كما أنها بين مجموعتين أو أكثر.⁽¹⁾

ج- اتجاهات الصراع التنظيمي: ينقسم الصراع التنظيمي إلى 3 اتجاهات أساسية يكون لها دور أساسي بالمؤسسة ولعل أبرزها:

*الاتجاه الإيجابي: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة ومن ثم إيجاد الحلول الناجمة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات نظر مختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الإبداع

(1): الدكتور بطرس حلاق: السلوك التنظيمي. منشورات الجامعة الفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2020، ص 95، 96.

والتفكير الخلاف في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب والهياكل التنظيمية لتحسين الأداء وزيادة الانتاجية وبناء علاقات جيدة بين الأفراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

*الاتجاه السلبي: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي حيث أنه تشتت الجهود وتستهلك قدر كبير من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين، مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلا مما يسبب في حالات من العنف بين الأفراد.

*الاتجاه المتوازن: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية، حيث أن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب بها حسب الظروف والإمكانات، كما ينظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الإكتراث بها والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل المشكلة المسببة للصراع.⁽¹⁾

I-5: العوامل المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي وأهم استراتيجيات إدارته:

أ-العوامل المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي: إنّ الصراع التنظيمي كغيره من الظواهر التنظيمية الموجودة في المؤسسة فهو ينشأ نتيجة العديد من العوامل والأسباب التي تؤدي إلى حدوثه داخل المؤسسة، فمنها ما يتعلق بالفرد نفسه وما يتعلق بالمنظمة وظروفها:

*العوامل التنظيمية: وترجع هذه العوامل إلى وجود بعض الظروف في المنظمة وبنائها وهيكلها التنظيمي والتي بدورها هذه العوامل تؤدي لحدوث الصراع التنظيمي وهي كما يلي:

-المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة.

-رغبة الإدارات أو الأقسام في التميز عن غيرها من الأدوات والأقسام الأخرى والجماعات الأخرى.

-نظام التعويضات والمكافآت الغير السوي بالذي تخدم فيه العدالة.

-نمط اتخاذ القرارات فالمدير الذي يتخذ قرارات ويمنع مشاركة العاملين حتى في إعطاء رأيهم هنا يصبح العاملين يشعرون

بنوع من الاغتراب والتوتر داخل المؤسسة ويولد الصراعات فيما بينهم وبين الإدارة، إضافة إلى نوع القيادة التي يستخدمها

المدير القيادة السلطوية تؤدي إلى حدوث نوع من التوترات لدى أعضاء المؤسسة.

(1): الأستاذ لتيتم ناجي، الباحثة فائق سعدوني: تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية. جامعة سكيكدة، ص305.

-تعارض الأهداف والمصالح بين الأفراد داخل المؤسسة بحيث كل فرد يسعى لتحقيق مصالحه وبالتالي تحدث صراعات داخل بيئة العمل وأيضا اختلافات وتباينات الأهداف بين الأفراد تؤدي لحدوث التوتر والصراعات بحيث يسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه.

-تشويه الاتصالات الإدارية وعدم وضوحها أي عدم وضوح خطوط وقنوات الاتصالات داخل المؤسسة تولّد صراعات تنظيمية.

-الاختلاف في المستوى التعليمي والثقافي والاجتماعي للفرد، فعادة ما فإن اختلافات الأفراد في مستواهم وفي ثقافتهم بكل ما يحملونه من قيم وعندما يدخلون إلى بيئة العمل فإنهم يصطدّون حتى بقيم المؤسسة وقيم أفرادها، وبالتالي هذا التصادم يولد الصراعات في العمل.

-والاختلاف في الثقافة: فالثقافة تعرف بأنها عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني يحملها الفرد أو جماعة معينة وهذه الثقافة لها تأثير واضح على سلوكه وتصرفاته في تلك المؤسسة وبالتالي تحدث صراعات. -بالإضافة إلى غموض الدور والمسؤوليات أي عدم وضوحها للأفراد وعدم توضيح مسؤوليات وواجبات العمل ككل فرد هذا يتسبب لدى العامل في حدوث توتره وحتى يؤدي إلى ضعف تركيزه في العمل.

-تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين فعندما تتعدد المستويات الإدارية تصبح المهام غير واضحة لدى الأفراد وتتسم بالتعقيد وبالتالي يصعب توحيد الأهداف الخاصة بالأفراد مع الأهداف العامة للتنظيم. -التعارض في الأدوار: ويقصد به عندما نكلّف عامل بالقيام بدورين مختلفين أو حتى خارج تخصصه هنا يصبح لديه نوع من التوترات والصراعات مع نفسه ويؤثر على انتاجية المؤسسة وأدائها.

-تعارض الأهداف التنظيمية مع أهداف العاملين هنا يصبح العاملون يقومون بتصرفات أهمها: اللامبالاة، التغيب، العنف، كبح الإنتاج أي العمل بأقل مستوى نتيجة أنّ أهداف التنظيم لا تلي حاجيات العاملين ولا يحدث توافق وبالتالي تولّد الصراعات داخل بيئة العمل.

-عدم كفاءة الهيكل التنظيمي وصف العلاقات المهنية والتعاون الجماعي بين فرق العمل.

*العوامل الشخصية:

-اختلاف الإدراك: أي نقصد بما أن مستويات الإدراك تختلف من فرد لآخر، كما تختلف فروقات وقدرات الأفراد فيما بينهم بسبب تباين متغيراتهم الشخصية: كالسن، قدرتهم المعرفية، مستواهم التعليمي هذا يولد الصراع.

-اختلاف أنماط الشخصية: فالشخصيات لدى الأفراد مختلفة عن بعضها البعض فمثلا هناك بعض الشخصيات العدوانية التي تتمتع عندما تؤدي الآخرين.

- غياب القيم الدينية في العمل: أي طغيان القيم السلبية لدى العاملين كقيم الحقد، الغيرة، النميمة، وما شابه ذلك هذا كله يؤدي إلى نقص التعاون في العمل، بالتالي تولد حتى الصراعات بين الأفراد فيما بينهم.

- خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين فهناك من الأفراد الطموحين في العمل وهنا الأفراد يقومون على عنصر الاتكال في المهام على الآخرين، وبالتالي يشعر الفرد الطموح بنوع من التوتر لديه ويدفعه إلى ارتكاب صراعات في بيئة العمل.⁽¹⁾

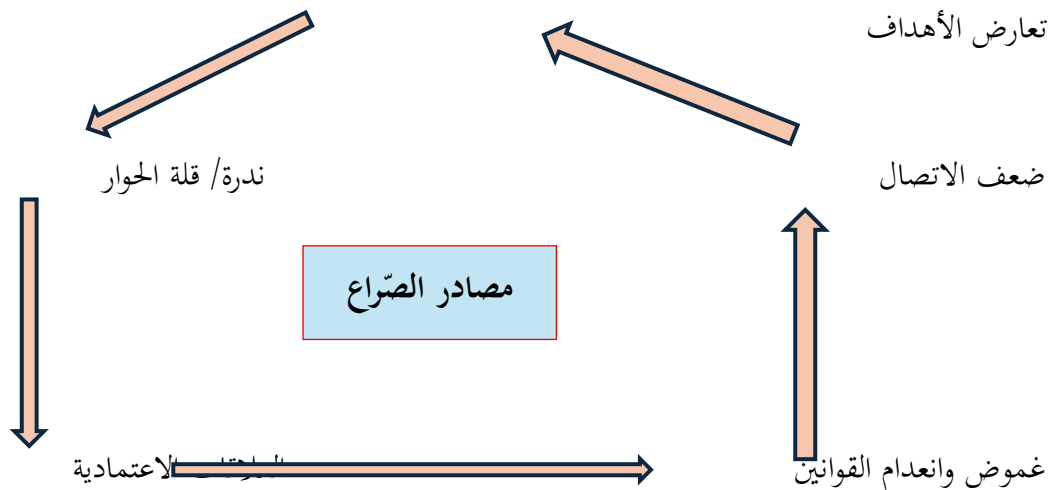
وهناك أيضا من حدد العوامل المؤدية للصراع التنظيمي كما يلي:

- العلاقات الاعتمادية في الوظيفة أو بين الوظائف: فكلما زادت درجة الإعتماد زاد احتمال وجود الصراع والعكس.

- غموض وانعدام القوانين: فوجود القوانين الغامضة أو الغياب الكامل للقوانين يولد الصراع داخل المنظمة وغيابها يعطي فرصة لأي طرف للتدخل في أعمال الغير وقيام بتصرفات غير عادلة وهذا كله يولد صراعات.

- ضعف الاتصال بين العاملين في المؤسسة أيضا يولد الصراع لأنه عدم تفرق العاملين على التعليمات المطلوبة منهم والأهداف يؤدي إلى صراعات في العمل إضافة سوء اختيار وسائل الاتصال لنقل المعلومة أو نقل المعلومة مشوهة عدم وضوح الأفكار المرسلّة تولد صراعات.⁽²⁾

مخطط رقم 02: يوضح عوامل الصراع التنظيمي



(1): بسمة خميسي: دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي واساليب إدارته في المنظمات. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، المجلد 8، العدد 02، ص 763، 782.

(2): منصور محمد إسماعيل العريقي: السلوك التنظيمي. دار صنعاء للنشر والتوزيع، ط 2، صنعاء، 2013، ص 179.

ب- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

-المفاوضات: وتعتبر من أهم الاستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة فهي تلك العملية التي يحاول من خلالها الأفراد أو المجموعات أو المؤسسة التوصل إلى تحقيق أهداف عن طريق التوصل إلى اتفاقيات مع بعضهم البعض من أجل الوصول إلى حل المشكلة. كما أنّ التفاوض هو عملية تهدف للوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.⁽¹⁾

-التوسط: أي نقصد به طرف محايد يقوم بالتوسط بين الأطراف أي بين الأشخاص المعنية بالصراع، من أجل مساعدتهم على الاتفاق على حل، فالتوسط هو دخول طرف ثالث محايد ليستمع للأطراف المتصارعة ويقرب وجهات النظر بينهم ويساعدهم على التفاهم.

-التحكيم الاختياري: وهو إدخال طرف ثالث محكم يملك صلاحية إصدار قرار لحل الصراع لكن الأطراف تختار هذا المحكم بمحض إرادتها فهو يتم برضا الأطراف.

-التحكيم الإجباري: وهو تدخّل طرف ثالث بقرار من الإدارة العليا أو من جهة رسمية ويكون المحكم مفروضا على الأطراف وليس باختيارهم، كما أن قرار المحكم يكون ملزما ويقرض على جميع الأطراف حتى لم يرضوا به.⁽²⁾

⁽¹⁾: فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. إدارة المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2005، ص136.

⁽²⁾: عبد السلام عويسي: الصراع التنظيمي مفهومه عوامله آثاره واستراتيجيات إدارته. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد8، العدد 01، ص870-886.

II: الأداء البيداغوجي:

II-1: الأداء:

II-1-1: تطور مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعماله الأول إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الإقتصادية وغيرها التي ميّزت حركية المجتمعات البشرية والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة وتتجسد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس "تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيف كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسته الحركة والزمن. مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات في استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها وتمثل للأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية، غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا حديثا في محتواه، فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدّات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء، تتمثل اهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطوّر التسويق كعلم وفنّ وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير، كلّ هذه المستجدات أثّرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير.

تطوّر الأداء دائما مرتبط بالجانب الاقتصادي كما تمّ تداوله، لكن بالنظر إلى مفهوم الأداء في المؤسسة التعليمية فيعني به الأهداف التربوية المحققة ومقدرة الطاقم التربوي والأساتذة على بناء منظومة متكاملة، فالأداء الجيّد في المؤسسة التعليمية راجع إلى كفاءة والقدرات التي يمتلكها الأستاذ من أجل الوصول إلى نتائج وإحداث التغيير، وكلّ هذا راجع إلى الجو الملائم الذي تحظى به المؤسسة.⁽¹⁾

II-1-2: أهمية الأداء وأبرز محدداته:

أ-أهمية الأداء: يمكن القول أن الأداء يعتبر أيضا من الموضوعات الأساسية في المؤسسات التي تسعى إلى فهمها له أهمية بالغة داخل المؤسسة ويعتبر مؤشرا رئيسيا على جودة العمل ومستوى تحقيق الأهداف وعليه تكمن أهميته في:

(1): أ.د/الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. "مجلة الباحث"، عدد7، الجزائر، 2009-2010، ص221-2022.

-يعدّ الأداء عنصرا محوريا في حياة أي منظمة لأنّه يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فهو المعيار الذي يقاس به نجاح المنظمة واستمراريتها إذ يساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية فالأداء الجيد يضمن تنفيذ الخطط والبرامج وفق ما هو مخطط له.

-رفع الانتاجية: فتحسين الأداء يؤدي إلى زيادة المخرجات وتقليل الهدر في الوقت والموارد.

-تحسين جودة العمل والخدمات فكلما ارتفع مستوى الأداء انعكس ذلك إيجابا على جودة المنتجات والخدمات المقدمة بالإضافة إلى تعزيز التنافسية بالمنظمات ذات الأداء العالي تكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق.

-ضمان الاستمرارية والتطوير: فالأداء القوي يمكّن المنظمة من مواجهة التغيرات والصمود أمام التحديات المستقبلية.

-الأداء هو أساس نجاح أي منظمة لأنه يعكس طريقة قيام الموظف بمهامه ومسؤولياته وجودة عمله إضافة إلى إلتزامه وانضباطه في العمل.

-فالمنظمة لا يمكن أن تستمر أو تنمو إذا يكن أداء العاملين فيها جيدا أو متناسبا مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

-كما أنّ الأداء وجودته ترتبط بقياس كفاءة العاملين وقدرتهم على تنفيذ المهام وتحمل المسؤوليات وهو ما يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات كالترقية، التدريب، تحسين ظروف العمل، كما أنّ اهتمام إدارة الموارد البشرية بالأداء يعود إلى دوره في رفع الروح المعنوية ونشر العدالة وتحفيز الأفراد على تحمل المسؤولية مما يعد أساسا لنجاح الأنشطة الإدارية المختلفة، فالأداء تعتمد عليه المنظّمات في تحقيق أهدافها وضمان بقائها وتوسّعها وفي الحفاظ على عدالة وفعالية إدارة الموارد البشرية، كما أن الأداء غالبا ما يرتبط بالخوافز وبالحاجة إلى الاستقرار في العمل.⁽¹⁾

ب-محددات الأداء: إنّ موضوع الأداء لاقى الاهتمام الكبير من العديد من الباحثين في مجالات متعددة وذلك لمعرفة مختلفة العوامل التي بإمكانها أن تزيد من أداء الفرد داخل المنظمة أو تعيق من أدائه، وعليه فهناك العديد من المحددات ونذكر منها ما يلي:

*الدافعية الفردية: أنّ كل فرد له دافع نحو العمل وهذا الدافع هو الذي يقاس به أداء العمل في النهاية ويجب أن يتوافر لكل فرد هذا الدافع كما أن هذا الدافع يختلف من فرد لآخر، وقد يكون قويا وضعيفا متوسطا فنقصد بها رغبة الفرد الداخلية للعمل.

*مناخ أو بيئة العمل: أي توقّر المنظمة مناخا يساعد الفرد على العمل سواء على مستوى التنظيم كله أو القسم بحيث يحفز هذا المناخ على تلبية حاجاته ويشجّعه على العمل.

(1): فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص44-

*قدرة الفرد على أداء العمل المعين: أي يجب أن تكون لدى الفرد القدرة العملية والمعرفية والمهارية التي تمكنه من إنجاز العمل المطلوب منه والمحدد له.

أما "الخوارزمي" فحددها في أربعة عوامل وهي:

- ما يعرفه الفرد عما يجب عمله الموقف.
- الوسائل المتوفرة للعمل في الموقف.
- القدرات التي لدى الفرد للعمل في الموقف.
- ما يمكن أن يشبعه الفرد من حاجات نتيجة العمل في موقف.⁽¹⁾

II-1-3: تقييم الأداء وأهم مراحله:

أ-تقييم الأداء: إنّ عملية تقييم الأداء عملية تقوم بها المنظمات كمعرفة مستوى الأداء المتم العمل به من قبل العاملين داخل المنظمة وعملية تقييم الأداء تتضمن العديد من الطرق والمقاييس ومعرفة الأداء كيف يتم.

-إن عملية تقييم الأداء تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية العادلة كالترقيات والمكافآت، التثبيت في المنصب، فالتقييم يمثل أساسا موضوعيا هذه القرارات.

- إنّ عملية تقييم الأداء تساعد على مراجعة السلوك والأداء الفردي وعلى معرفة التزام الموظفين بسلوكيات العمل ومعايير الأداء المطلوبة.

-تعتبر عملية تقييم الأداء عملية إدارية تنظيمية من خلالها يمكن مراجعة الخطط ونظام العمل.

-يوفر لنا أيضا تقييم الأداء أسسا بإمكان الاعتماد عليها في تطوير مستويات الأداء ومعرفة نقاط القوة والضعف.

-وعليه فعملية تقييم الأداء تشمل جانبين، جانب يتعلق بقياس كفاءة مدى أداء الموظف لواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه، وجانب يتعلق بتقدير مدى استعداداته للتقدم والترقية وتحمل أعباء وظيفة ذات مستوى أعلى فهو أيضا عملية يمكن لأي منظمة من خلالها الحصول على المعلومات الراجعة عن فعالية العاملين فيها.

إضافة عملية تتضمن ترتيب الأفراد حسب قدراتهم وخبراتهم ونظام إداري رسمي كمعرفة جودة الأداء الفردي في المنظمة من قبل العاملين بها.

-عملية تقييم الأداء إدارية تقوم من خلالها المنظمة بقياس مستوى إنجاز الموظفين ومطابقة أدائهم للمعايير المحددة مسبقا وهذا التقييم أداة أساسية لمعرفة مدى كفاءة الفرد في أداء مهامه ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

(1): المرجع السابق، ص 45، 46.

ب-مراحل تقييم الأداء: لعملية تقييم الأداء تتضمن ثلاثة مراحل والخطوات التالية:

***تحديد الوظيفة:** ففي هذه المرحلة يتم فهم وتحديد مهام ومسؤوليات كل وظيفة داخل المؤسسة بشكل دقيق والهدف من معرفة ما يتوقع من الموظف انجازه والمعايير التي سيقوم على أساسها وأن يكون هناك اتفاقاً بين الرئيس ومروؤسيه اتباعه على واجبات الوظيفة وكل ما تقتضيه الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها.

***تقييم الأداء:** وهنا تعني معرفة مستوى الأداء ومقارنة الأداء الفعلي للمروؤسين بالمعايير الموضوعية وهذه المرحلة تأتي بعد تحديد الوظيفة يتم قياس أداء الموظف مقابل المعايير المحددة واستخدام أدوات وأساليب مختلفة كالتقييم الذاتي، تقييم المشرف التقييم باستخدام مؤشرات الأداء.

***التغذية العكسية:** وهي تتم من خلال عقد جلسات من خلالها توفير المعلومات عن مستويات أداء ونقاط القوة والضعف به بغرض تقديمه نحو المسار الصحيح، فيعد تقييم الأداء تقدّم النتائج للموظف بشكل بناء وواضح والهدف منها:

-تعزيز نقاط القوة والضعف، تحفيز الموظف على تحسين أدائه مستقبلاً. (1)

II-1-4: طرق قياس الأداء وسمات ادارة الأداء الناجحة:

أ-طرق قياس الأداء:

*طريقة المقاييس المتدرجة البينائية: وتعد من أبسط طرق تقييم الأداء وتقوم على أساس حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصادقية ثم تحديد كل خاصية.

*طريقة شائعة وبسيطة لقياس أداء الأفراد وتعتمد على تقدير مستوى أداء الموظف بناءً على مجموعة من المعايير يتم تحديد صفات أو سلوكيات معينة مرتبطة بالوظيفة يتم تقييم كل صفة على مقياس رقمي.

*طريق الترتيب: هذه الطريقة تعتمد على ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على مجموعة من السمات وعليه فهذه الطريقة تعتمد على ترتيب الموظفين حسب أدائهم من الأفضل والأحسن إلى الأسوأ والمدير هنا يقارن بين جميع الموظفين ويضع كل واحد في ترتيب معين بناءً على كفاءته وأدائه العام.

*طريقة المقارنات الثنائية: هي طريقة لقياس أداء الأفراد عن طريق مقارنة كل موظف بالآخر مباشرة فالفكرة الأساسية لهذه الطريقة بدلاً من ترتيب الكل دفعة واحدة أو تقييم كل فرد على مقياس، نقارن كل موظف آخر لتحديد الأفضل بينهم في كل مقارنة.

(1): جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية. تعريب ومراجعة: سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003، ص444، 445، 446.

* طريقة التوزيع الإجباري: طريقة لقياس الأداء تعتمد على إجبار المدير على تصنيف الموظفين ضمن مستويات محددة مسبقا بنسبة معينة فالمدير لا يستطيع وضع كل الموظفين في مستوى واحد بل يجب أن يتبع توزيعا محددًا مسبقًا.

* طريقة الأحداث المهمة: وتعتمد هذه الطريقة على تسجيل وتصنيف الأحداث أو المواقف التي تظهر سلوك الموظف بشكل واضح وإيجابي أو سلبي أثناء أدائه لعمله فتركز هذه الطريقة على السلوكيات الفعلية للموظف بدلا من تقييمه بشكل عام. (1)

ب - سمات عملية إدارة الأداء الناجحة: إنّ عملية إدارة الأداء عملية يتم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان التوحيد بين أهداف الفرد والمؤسسة، ولإدارة الأداء الناجح العديد من السمات الناجحة لعملية إدارة الأداء الناجحة تؤدي إلى تحقيق النتائج الإيجابية ومنها نذكر ما يلي:

- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف أي وضع أهداف واضحة للمؤسسة مع تحديد عملية منهجية لتعريف هذه الأهداف وتطويرها وقياس تقدمها ومراجعتها بانتظام بحيث تضمن أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق ومربطة بأداء الفرد والمستوى المهام للمؤسسة.
- تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة مع أهداف الفرد:
- فعندما تقوم الإدارة بتحديد أهداف واضحة للمؤسسة يجب أن تكون هذه الأهداف مترابطة مع أهداف كل موظف بحيث يساهم كل فرد بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء: أي لا بد على البيئة أو المناخ التنظيمي الذي يشجع على التحسين المستمر والمسؤولية الفردية والجماعية.
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر لاحتياجات تطوير الأفراد، بحيث أن هذا الحوار يتيح فهما أفضل لاحتياجات كل موظف ويؤدي إلى تركيز أكبر على تطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع أهداف المؤسسة ومتطلبات الأداء.
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحا يتم خلالها تقديم الحلول والأفكار: حيث تُتيح للموظفين أو المتعلمين تبادل الأفكار والمقترحات وتشجع على تقديم حلول إبداعية للمشكلات مما يعزز التعلم المستمر والأداء.
- جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج أي تمكين المؤسسة من المبادرة في القيام بالأنشطة واتخاذ القرارات ما يؤدي إلى تحقيق نتائج فعّالة.

(1): المرجع السابق، ص 447-452.

-التشجيع على التطوير الذاتي: أي يعني تحفيز الأفراد على تحسين مهاراتهم ومعارفهم بشكل مستمر، والسعي نحو زيادة كفاءتهم الشخصية والمهنية.⁽¹⁾

II-1-5: معايير تقييم أداء الفرد بالمؤسسة:

تقييم أداء الفرد بالمؤسسة يعني به عملية مراقبة مدى تحقيقه للمهام الموكلة له وأيضاً يعتبر عنصر مهم لكشف وحلّ بعض المشاكل التي تعترض أدائه داخل المؤسسة، ويتم تقييم أدائه وفق مجموعة من المعايير والترابط أهمها:

- حسب معيار الكفاءة: ونعني بها قدرة الفرد على التألّؤم مع طبيعته العمل والخبرة التي يكتسبها ومدى الإضافة التي يقدمها.

- حسب الفعالية: ويعني بها مدى الفهم والتطبيق الصحيح.

- حسب التكيف: مدى قدرة الفرد على التأقلم مع جو العمل والتفاعل بين الزملاء وبناء العلاقات.

وبالمختصر يمكن إجمال هذه المعايير في عناصر وهي:

- يتم تقييم وفق المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة محددة.

- أيضاً يكون وفق الكفاءة والفعالية وذلك للوصول لأحسن النتائج.

- مدى قيام الفرد بالوظائف والمهام.

- مدى القدرة على تحسين المستوى والتقدّم في العمل.⁽²⁾

(1):باري كشواري: إدارة الموارد البشرية. دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، ط2، 2003، 2006، ص 92، 93.

(2):زرنوح أحمد: الأداء في المنظمة. جامعة الجلفة، 2018، ص30، 31.

II-2: الأداء البيداغوجي:

II-2-1: أهمية ودور الأستاذ في العملية البيداغوجية:

أ- أهمية المعلم في العملية التعليمية: المعلم أهم ما في العملية التعليمية باعتباره نظاما فهو المسير والمنظم لعملية التعليم ولا بد أن يمتلك الكتابات الأدائية الضرورية للعملية، ومن هنا تبرز أهمية المعلم في العملية التعليمية:

- إرادته للتعلّم الصّفي بالإضافة إلى دوره في نقل العلوم والمعارف، له أدوار عديدة بحكم تطوير النظريات والأفكار التربوية وانعكاساتها على الممارسات التربوية كافة، ومنها ممارسات المعلم داخل قاعات الدّراسة، حيث أن تشجيع المعلم الصّفي له أثر إيجابي على تطوير شخصيات المتعلّمين أي ليس من المفروض أن يكون الصوت المسموع داخل حجرات الدّراسة هو صوت المعلم، فالتفاعل الموجّه يؤدّي إلى مستوى أفضل من التّعليم، بينما يؤدّي التسلّط إلى تدنيّ المستويات وكبت الإبداع. المعلم الناجح هو الذي يستطيع وضع الضوابط والقواعد الكفيلة بالمساعدة على الحوار والمناقشة الجادة بأسلوب تربوي ومثل هذا النوع من المواقف يعدّ مجالا خصبا لتربية الفرد وليس فقط مجرد تلقينه المعارف فهو يتعلّم كيف يتحدّث وكيف يستمع إلى الآخرين وكيف يميّز بين الحقائق ووجهات النظر وكيف يكون منظّما في عرض أفكاره، والمعلم الناجح هو القادر على تنظيم المناخ الاجتماعي والنفسي داخل الصفوف.

- المعلم كمصدر للأسئلة، حيث أنّ كثرة استخدام المعلم للأسئلة بأسلوب صحيح يثير عند متعلّميهِ عمليات عقلية عليا أثناء التّعليم، وتؤثّر على نوعية هذا التعلّم وهذا يتطلّب منه إذا ان يكون قادرا على إعداد الأسئلة وصياغتها وتوجيهها بحيث يؤدّي إلى الاستجابة المرغوبة.

- المعلم كموجه للتعلّم، حيث أنّه يقوم بعملية التّوجيه والضبط للمواقف التعليمية في الاتجاه الذي تحدّده الأهداف التربوية، فهو الموجه لسلوك التلاميذ في ضوء توقّعاته للمعلّمين دورا هاما فهم المتصلون بصورة مباشرة بالتلاميذ ويستطيعون ملاحظة سلوكهم لكن ما لم يكن المعلم نفسه قدوة صالحة فإنّ توجيهه للطلّاب يكون هباءً منثور.

- علاقته بالمجتمع المدرسي يجب أن تكون علاقات جيّدة مع جميع من هم موجودين في المجتمع المدرسي، فعلاقته مع التلاميذ يجب أن تقوم على الاخوة والاحترام والعطف ممّا يجعل التلاميذ متعلّقين به ومتعاونين معه، هو القائد والتلاميذ رعاياه. (1)

(1) مريم كخال: دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء البيداغوجي للمعلّمين. مذكرة لنيل الماستر، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التربوي، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2015، ص54.

ب- دور المعلم ومهامه في العملية البيداغوجية:

لم يعد دور المعلم مقتصرًا على مجرد تلقين الموضوعات العملية والأدبية وحثهم على استنكار هذه الموضوعات في الامتحانات، بل أصبح ريادة على هذا موجّها للتلاميذ ومرشدا لهم في البحث عن المعارف، ومن أبرز الأدوار والمهام التي يقوم بها المعلم:

- **التدريس:** وهو الدور الأول الأساسي للمعلم ويتبع هذا الدور أدوار فرعية تتمثل في:

* **التخطيط:** تخطيط لما سيتم تنفيذه لبلوغ الأهداف التدريسية التي حددها، ومع توفير الوسائل اللازمة لذلك.

* **التنفيذ:** وتعني مجموعة الإجراءات العملية والممارسات التي يقوم بها المعلم أثناء الأداء الفعلي داخل الفصل، وتعدّ عملية التنفيذ المحك العملي لقدرة المعلم على نجاحه في المهنة، والتنفيذ على مستوى التدريس يتطلب أن يكون المعلم قادرا على:

- التمهيد للدرس بطريقة تثير إهتمام للتلاميذ.

- عرض المادة بطريقة سليمة مع تنويع أساليب التدريس وربط الدرس بخبرات التلاميذ السابقة أو الأحداث الجارية.

- الاستخدام الجيد للسطورة، وتدوين النقاط الأساسية عليها.

- استخدام الوسائل المعينة والمناسبة.

- تشجيع التلاميذ على المشاركة في الدرس.

- مراعاة الفروق الفردية واستعمال التعلم الجماعي أثناء الدرس.

- الالتزام بالوقت المخصص للحصة.

- **الإشراف والمتابعة:** هي كل الاجراءات والسبل التي يتخذها المعلم في غرفة الصف من أجل المحافظة على النظام وضبط حضور وغياب التلاميذ وتوجيه التلاميذ وإرشادهم.

- **التقويم:** هي الإجراءات والأساليب التي يلجأ إليها المعلم للحكم على مدى تحصيل التلاميذ وإنجازهم وإكتسابهم للمعارف والمفاهيم والمهارات وتمثلهم للقيم والاتجاهات المرغوب فيها.

- **تنظيم البيئة الصفية:** حيث يتحقق التدريس بتوفر المناخ الصفّي الذي يشعر المتعلم بالراحة والهدوء والطمأنينة والاستخدام الأمثل لغرفة صفّ.

- توفير المناخ النفسي والاجتماعي: ويقصد هذا الدور توفير الجو الصفي الذي يتم بالمودة والتعاون بين التلاميذ مع بعضهم البعض، وهو من الشروط الأساسية للتعلم.⁽¹⁾

II-2-2: خصائص الأداء البيداغوجي والفرق بين الأداء البيداغوجي القديم والجديد:

أ- خصائص الأداء البيداغوجي:

الأداء البيداغوجي يمتاز بعدة خصائص التي احصاها الكثير من العلماء والباحثين في هذا العصر الحديث والتي تتمثل فيما يأتي:

- ملائمة اختيار طرق التدريس حسب قدرة المتعلمين من حيث مستوى نضجهم النفسي والمعرفي ومراعاة الفروق الفردية.

- الانطلاق من خبرات سابقة للمتعلمين ويلاتم الحالية.

- اعتبار المعلم هو الركيزة الأساسية للعملية التعليمية ومقارنتها مع المكونات الأخرى للأداء البيداغوجي.

- التركيز على تنمية قدرات التلميذ ومحاولة تطويرها من قبل المعلم وعدم إهمال قدرة الآخر وتنوع النشاطات البيداغوجية.

- إشباع حاجات التلاميذ ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم ورغباتهم المستقبلية.⁽²⁾

ب- والفرق بين الأداء البيداغوجي القديم والأداء البيداغوجي الجديد:

- الأداء البيداغوجي القديم: كانت التربية تقتصر في تكوين الفرد اجتماعيًا لاستمرارية ثقافتهم دون انقطاعها بين الأجيال وذلك بطريقة الخضوع والانضباط والواجب.

- الأداء البيداغوجي الجديد: يعتبر التلميذ محور العملية التربوية ويشجع كل المناهج والأساليب على تطوير طرق تفكير التلميذ وتنمية مهاراته وأهدافه وحرية إرادته.⁽³⁾

(1): مريم كحال: المرجع السابق، ص 55.

(2): عشور إبراهيم: مستوى الأداء البيداغوجي عند أساتذة التعليم الابتدائي وعلاقته بالرضا الوظيفي جراء نظام التوجيه المعتمد عليه كإجراء وقائي من وباء كورونا. تخصص علم النفس التربوي (المدرسي)، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، الجزائر، تاملت إبراهيم مشرفا، 2022، ص 20-23.

(3): المرجع نفسه، ص 25-26.

II-2-3: العلاقات البيداغوجية بين الأستاذ والمتعلم (التلميذ):

إنّ العلاقات البيداغوجية تعني أن يكون المتعلم له كفاءة وقدرة على التواصل والتفاعل عبر مجموعة النشاطات التي يقوم بها الأستاذ في موقف التدريس فهي جملة من التفاعلات الإنسانية والتربوية التي تنشأ داخل الموقف التعليمي بين الأستاذ والمتعلم والتي تقوم على التواصل، التعاون، التوجيه وتهدف هذه العلاقات إلى خلق بيئة تعليمية داعمة تساهم في تسهيل عملية التعلم وتنمية شخصية المتعلم، وتعزيز مشاركته وفاعليته داخل القسم. كما تقوم على احترام المتعلم وفهم احتياجاته، وتحفيزه، مع تمكين الأستاذ من ممارسة دوره في الإرشاد والتنظيم وتسيير العملية التعليمية بشكل فعال.

كما تنشأ مختلف العلاقات الإنسانية البيداغوجية بين الأستاذ والتلميذ أي المتعلم وتبدأ من علاقات بسيطة إلى علاقات أكثر تفاعل وحركية وديناميكية، كما ترتبط هذه العلاقات البيداغوجية بمكونات تواصل الأستاذ والمتعلم وإيصال الرسالة البيداغوجية والمحتوى للدرس لدى المتعلم واستيعابه له، كما أنّه على الأستاذ استخدام طرق وتنوع موارده البيداغوجية والنشطة وتكييف الأنشطة وتركيزها حول المتعلم.

وعليه أيضا تتضمن هذه العلاقات البيداغوجية تركيبة من عنصر تفاعل فهي علاقات تفاعلية في القسم بين الأستاذ والمتعلم وترتبط بطرق التدريس وكيفية ممارسته من جانب الأستاذ وعلى هذا الأساس فالعلاقة البيداغوجية علاقة تعلم واكتساب المعلومات والمهارات والخبرات التي تترتب عنها إحداث عملية التأثير والتأثر وإحداث أيضا الروابط الاجتماعية بين الأستاذ والمتعلم والبيئة التعليمية والتربوية.⁽¹⁾

كما يمكن القول أن العلاقة البيداغوجية بين الأستاذ والمتعلم هي علاقة:

- تواصل بيداغوجي لأنّ التعليم هو بالدرجة الأولى إقامة تواصل مع المتعلم.
- علاقات إنسانية لأنّ تحقيقها يستدعي حضور وتفاعل العنصر الإنساني بين المدرس والمتعلم.
- علاقات سيكولوجية وسيكوسوسيلوجية لأنّ فعل التعليم يتمّ في غالبية الأحيان في إطار جماعة القسم، فهو ذو طبيعة جماعية.⁽²⁾

(1): عادل ضبّاع، احمد الفراق: العلاقات البيداغوجية في المنظومة التربوية المغربية. منشورات مركز فاطمة الفهرية لأبحاث والدّاسات، المغرب، ط1، 2020، ص1211.

(2): المرجع نفسه، ص35.

II-2-4: القواعد الأساسية التي تبنى عليها طرائق التدريس:

- القواعد:** إنّ طريقة التدريس هي تلك الوسائل العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أهداف التعليم وغاياته وتشمل مختلف الأساليب التي يتبعها الأستاذ أو المعلم لتوصيل المعلومات والمعارف واكتسابها لدى التلاميذ، فطريقة التدريس تتضمن مجموعة من القواعد الأساسية والآليات أبرزها كما يلي:
- التربية العملية تهتم بالتلاميذ من جميع النواحي الجسمية النفسية الاجتماعية ولذلك لابد من الاهتمام بقواعد وطرق التدريس الفعالة لتسهيل إيصال المعلومة لدى التلاميذ وتحقيق الأهداف المرجوة ومن بين الطرائق والأنشطة الفعالة:
- الانتقال من المعلوم إلى المجهول: بحيث لا يمكن للتلميذ استيعاب معلومات جديدة ما لم ترتبط بخبراته السابقة، لذلك يجب على المتعلم استرجاع المعارف القديمة لتنشيط أذهان المتعلمين قبل تقديم أي مهارة جديدة.
- أما القاعدة الثانية فهي الانتقال من البسيط إلى المركب: إذ يفهم العقل المفاهيم بناءً على ترتيب منطقي يبدأ بالجزئيات السهلة قبل الانتقال إلى العناصر الأكثر تعقيداً وتركيباً.
- وتأتي بعدها القاعدة الثالثة: وهي الانتقال من السهل إلى الصعب: وهي فكرة أشار إليها العلماء قديماً وتهدف إلى ترتيب التعلّم من الأسهل نحو الأصعب لضمان التدرج المناسب للمتعلمين في مختلف المراحل التعليمية، والتدرج في التعليم من السهل إلى الصعب هو الأنسب في تعليم الصغار، كما أنّ مرحلة التحليل للمادة المقدّمة للدرس تتم عن طريق تجزئة المادة إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية.
- كما أضاف بعض العلماء معايير أخرى: كالنشاط والحرية التي المقصود منها هذه الأخيرة امتلاك المتعلّم حق المبادرة، فمنح التلميذ قدراً من الحرية التفكير والتعبير يساعده على تنمية شخصيته وتحمل مسؤولية تعلّمه.
- والتربية الذاتية التي تهدف إلى تنمية قدرة المتعلم على التعلّم الذاتي من خلال تدريبه على اعتماد نفسه في اكتساب الفرد وتنظيم عمله الدراسي.⁽¹⁾

II-2-5: أنواع ودور التكوين البيداغوجي للأستاذ في المؤسسة التعليمية

أ-أنواع التكوين:

- ***البيداغوجي الأولي:** هو مرحلة أساسية في تكوين المعلم لممارسة وظيفة التدريس بفعالية وكفاءة ويتم هذا النوع من التكوين الذي يستغرق مدة سنتين ونصف بالمعاهد التربوية المتخصصة وبالكليات الجامعية، ويكتسب المعلم أثناء ممارسته للتكوين الأولي مجموعة من المعارف والكفاءات التي تركز على مجموعة من الأطر المنهجية والمعرفية.

(1): فاطمة الزهراء فشار: مدخل إلى البيداغوجيا والبيداكتيك. كنوز الحكمة، ط1، الجزائر، 2023، ص 74 - 75.

-أهدافه:

- مساعدة المعلم في تدعيم خبرته في ميدان التدريس.
- معرفة القوانين والمبادئ المنظمة لمهنة التدريس.
- رفع كفاءة ومهارة المعلم.
- تحسين الكفاءة والوظيفية للمعلم.
- إعطاء أهمية للبعد الإنساني بالمحيط المدرسي.
- التركيز على الفلسفة التربوية الحديثة في التدريس.

***التكوين المتواصل:** تعتبر هذه المرحلة مكتملة للتكوين الأولي المتواصل، وتستمر فترة هذا التكوين حتى تثبت المعلم في منصبه.

***التكوين أثناء الخدمة:** هو أحد أهم أنواع التكوينات البيداغوجية الذي يخضع لها المعلم والذي أصبح عملية ملحة نتيجة التغيرات التربوية والنظرية والتطبيقية التي تتعلق بمهنة التدريس وكيفية أدائها وهو ما يحتم على المعلم متابعة كل المستجدات في الميدان البيداغوجي يتمكن من رفع وتحسين أدائه.

-خصائصه:

- عملية منظمة تقوم على التخطيط.
- تتم عملية بناء الكفاءات وتنميتها من خلال استراتيجيات التخطيط والتنظيم.
- التكوين عملية علمية تهتم بتعديل السلوك على المدى القريب والبعيد .

-أهدافه:

- التمكن من المهارات العلمية الضرورية اللازمة لتحسين الأداء المرتبط بالعمل.
- تمكين المعلم من فهم للمحتويات التكوينية واستثمارها أثناء العمل الميداني المتصل بالوظيفة.
- تحسين الكفاية الأدائية للمعلم.
- تزويد المعلم بالمهارات والمعرفة الرقمية التربوية.
- رفع كفاية القائمين بمهام التدريب التربوي عن طريق برامج تدريبية متخصصة وتأهيل العاملين في مهنة التعليم وتدريبهم بموجب معايير وقواعد وإعداد المعلمين والمدراء للمساهمة في البرامج التدريبية وخلق جو من التعاون في المؤسسات التي يعملون بها .
- زيادة قدرة المعلم على ممارسة السلوك الإبداعي.

ب- دور التكوين في تحسين العملية التعليمية:

يعدّ التكوين عنصر أساسيا في تكوين الفرد فهو نشاط مرّن عن طريقه يكتسب الفرد الخبرة الكافية حول مجال عمله، إضافة فهو لا يختص فقط بتكوين العامل وإنما يشمل أيضا مجمل النشاطات التربوية التي تتعدى التكوين المبدئي ويسمح للفرد أن يدعم نفسه كما اعتبره بعض العلماء بأنه ذلك التأثير على الطفل الذي يفرض عليه مجموعة من التصوّرات الفكرية والسلوكية.

- والتكوين البيداغوجي هو تلك العملية التربوية التي تهتم بالقواعد الأساسية التي تتعلق بعملية تنفيذ مخطط الدرس وكل ما يتصل به من كفاءات عملية، وهو عملية تجعل المتعلم المتكون في جميع التخصصات العلمية والتربوية قادرا على ممارسة عملية التعلّم والتعليم وما يصاحبه من إرشاد وتوجيه كما أنه عنصر أساسي فهو يساعد المعلم في تدعيم خبرته في ميدان التدريس.

- فيعدّ التكوين البيداغوجي للأستاذ أحد العناصر الأساسية التي تسهم في الإرتقاء بجودة العملية التعليمية لأنه يمكن المعلم من اكتساب المعارف والمهارات التي يحتاجها لممارسة دوره بفعالية داخل القسم ويظهر دوره في عدة جوانب كتطوير الكفاءات المهنية للمعلّم فهو يساعد على تزويد المعلم بمهارات التخطيط، التنفيذ، التقويم، مما يجعله أكثر قدرة على تنظيم الدّروس واختيار الاستراتيجيات التعليمية المناسبة.

- تحسين جودة التفاعل داخل القسم: فيسهم التكوين البيداغوجي للأستاذ في تعزيز مهارات التواصل التربوي مما يساعد المعلم على بناء علاقات ايجابية مع المتعلمين وتحفيزهم على المشاركة وبالتالي خلق بيئة تعليمية نشطة بالإضافة يمكن التكوين البيداغوجي من تحسين عمليات التقويم والمتابعة فيكسب المعلم القدرة على اعداد أدوات تقويم دقيقة وتحليل نتائجها، واستعمالها لتحسين التعلم.

- كما يعد التكوين البيداغوجي للأستاذ فرصة للمعلّم لمواكبة المستجدات العلمية والبيداغوجية مما يساعده على تطوير أدائه بشكل مستمر.

وعليه فالتكوين البيداغوجية يعد عاملا أساسيا في تنمية مهارات وكفاءة المعلم في ميدان التدريس وامتلاك المعلم لمهارات البيداغوجية التي يكتسبها من خلال التكوين البيداغوجي الجيد تمكن من التأثير الايجابي في عملية التّعليم والرفع من مستوى المتعلمين.

III- المؤسسة التعليمية:

III-1: التطور التاريخي للمؤسسة التعليمية في الجزائر:

إن الحديث عن تطوير المؤسسة التعليمية يقودنا بالضرورة إلى جملة الإصلاحات التي مرت بها المنظومة التربوية في فترة الاستقلال إلى يومنا هذا، وقد مس الإصلاح مساحة واسعة من العناصر التعليمية كالمناهج، الكتاب المدرسي، طرق ووسائل التدريس، التسيير البيداغوجي والإداري، كما عرف الإصلاح دخول مفاهيم وثقافة تعليمية حديثة غيرت من سلوك الجماعة التربوية ومن الفاعلين في المؤسسة التعليمية وفضلا عن الجوانب الهامة، فقد عرفت التربية تزايدا في عدد المؤسسات والهيكل التربوية واتساع الموارد البشرية كخلق مناصب نوعية جديدة استجابة للتطلعات وحاجيات المدرسة والمجتمع.

ومع مطلع الألفية الثالثة وما رافقتها من تغيرات محلية وعالمية وبرز تحديات كبيرة كتزايد عدد المتدربين وارتفاع معدل البطالة الخرجين وحدة النقاش السياسي حول أهداف السياسة التعليمية وموقع الهوية في المنظومة التربوية، كل هذا كان له التأثير الكبير على تطوير المنظومة التربوية شكلا ومضمونا ولمواجهة هذه التحديات نصب رئيس الجمهورية اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية يوم 9 ماي 2002 ووقع بروتوكول تعاون بين وزارة التربية الوطنية ومنظمة اليونسكو وفي شهر يوليو 2002 صادق المجلس الشعبي الوطني على مشروع الإصلاح الرامي إلى تغيير نظام التعليم تغييرا نوعيا، حتى يستجيب لضرورات تحضير النشئ لسياق جديد تطبعه المشاركة المدنية والاجتماعية والاقتصادية وتم الإعلان عن الانطلاق الرسمي لأنشطة برنامج دعم التربية لسنة 2004 وكان الهدف من برنامج دعم اليونسكو لإصلاح المنظومة التربوية الجزائرية (PARE) الذي يشمل تنفيذه الفترة 2004/2006، هو المساهمة في إنجاح إصلاح التربية في الجزائر من خلال تحقيق عمليات المساعدة التقنية ودعم جهاز قيادة الإصلاح وضبط التدفقات وتحسين نوعية التربية عن طريق منح تكوين بيداغوجي للمدرسين وكذا تعزيز استعمال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وتركز على الدعم حول خمسة أقطاب: التخطيط وتكوين المبحوثين، البيداغوجيا، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، الكتاب المدرسي.

ومع الدخول المدرسي 2003/2004 تم تنصيب اللجنة الوطنية لإصلاح المناهج ووضعت نتائج أعمالها الأولى للمستوى الابتدائي والأولى متوسط وتم تعميم النتائج على التعليم المتوسط سنة 2006/2007 بينما إتسعت النتائج لتشمل التعليم الثانوي سنة 2007/2008 وفي هذه الفترة بالذات كان توقيع رئيس الجمهورية على القانون التوجيهي للتربية (2008) والذي حدد مهام المدرسة الجزائرية كالتالي:

- ضمان إكتساب التلاميذ معارف في مختلف مجالات المواد التعليمية وتحكمهم في أدوات المعرفة الفكرية والمنهجية بما يسهل عمليات التعلم والتحضير للحياة العملية.

- إثراء الثقافة العامة للتلاميذ بتعميق عمليات التعلم ذات الطابع العلمي والأدبي والفني وتكيفها باستمرار مع التطورات الاجتماعية والثقافية والمهنية.

- تنمية قدرات التلاميذ الذهنية والنفسية والبدنية وكذا قدرات التواصل لديهم واستعمال مختلف أشكال التعبير اللغوية منها والفنية والرمزية والجسمانية.

- ضمان تكوين ثقافي في مجالات الفنون والآداب والتراث الثقافي.
 - تزويد التلاميذ بكفاءات ملائمة ومتينة ودائمة يمكن توظيفها بتبصر في وضعيات تواصل خفيفة وحل المشاكل بما يتيح للتلاميذ التعلم مدي الحياة والمساهمة فعليا في الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وكذا التكيف مع المتغيرات
 - ضمان التحكم في اللغة العربية باعتبارها اللغة الوطنية الرسمية وأداة إكتساب المعرفة في مختلف المستويات التعليمية وسيلة التواصل الاجتماعي وأداة العمل والإنتاج الفكري.
 - ترقية وتوسيع تعليم اللغة الأمازيغية
 - تمكين التلاميذ من لغتين أجنبيتين علي الأقل للتفتح على العالم ،باعتبار اللغات الأجنبية وسيلة للاطلاع على التوثيق والمبادلات مع الثقافات والحضارات الأجنبية.
 - منح جميع التلاميذ إمكانية ممارسة النشاطات الرياضية والثقافية والفنية والترفيهية في الحياة المدرسية والجماعية.
 - وقد تطرق القانون التوجيهي للتربية علي تنظيم التمدرس والإرشاد المدرسي والذي اعتبره فعلا تربوية يهدف إلى مساعدة كل تلميذ طوال دراسته على تحضير توجيهه وفقا لاستعداداته وقدراته ورغباته وتطلعاته ،ومقتضيات المحيط الاجتماعي والاقتصادية تمكين التلاميذ تدريجيا من بناء مشروعه الشخصي والقيام باختياراته المدرسية والمهنية عن دراية ومع السنة الدراسية 2013\2014 توسعت حلقة النقاش لتشمل شركاء اجتماعيين آخرين وتناول النقاش الموضوعات التالية: البرامج التعليمية للطور الإلزامي، تكوين المكونين وظروف التمدرس ،تكافل الفرص النجاح وفي الواقع فإن الأهداف الكبرى للإصلاحات كانت تتجه نحو:
 - تعميم التعليم وفتح فرصة أمام كل جزائري بلغ 6 سنوات للالتحاق بمقاعد الدراسة.
 - تحسين نوعية المردود التربوي عبر تحديد المضامين التربوية والبرامج التعليمية وتطوير الكفاءات التعليمية.
- III-2: خصائص المؤسسة التعليمية:**
- المساهمة في تشكيل قولة وتوجيه المجتمع.
 - تكوين وبناء نماذج الكائن الاجتماعي القادر على المشاركة في الكينونة الاجتماعية.
 - إنتاج بنيات الطبقات الاجتماعية.
 - تكوين وتنشئة الفرد المتعلم.
 - نشر القيم والمعرفة وبنية الاتصال بين المعلم والمتعلم.
 - تحقيق وضمان تماسك المجتمع.
 - تعمل على بناء وتوازن المجتمع أي الأفراد. (1)

(1): حمادوش نوال: التحديات السوسيوثقافية وأشكال الصراع في المؤسسة التعليمية. مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، الجزائر، سطيف ، جوان 2016، ص 1-2-3.

III-3: مهام المؤسسة التعليمية:

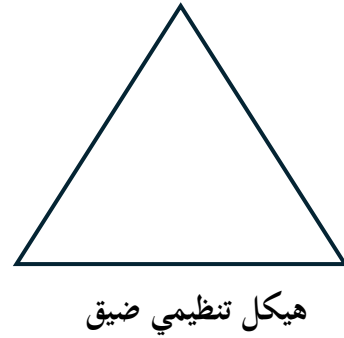
- نظرا للقيمة التي تضفيها للمجتمع فهي أداة لنقل القيم الثقافية والأخلاقية والاجتماعية وضرورة لتشكيل الراشد وإدماجه في البيئة والوسط الذي يعيش فيه، أيضا تعتبر من المؤسسات التي تهدف إلى تأهيل الفرد للحياة الاجتماعية من خلال التربية والتعليم، ومن بين المهام التي تقدمها تتمثل في:
- مهام تربوية: هي أساس البناء الاجتماعي حيث تعمل على تنمية الأفراد سياسيا واقتصاديا وثقافيا وعسكريا وأهميتها في زيادة قدرة الشعوب على مواجهة التحديات العصرية والحضارية.
 - عامل هام في التكوين الجيد للإنسان وذلك بتطوير الكيان البشري وتحسين قدراته الإبداعية والحياتية.
 - أساس التماسك لإرساء الديمقراطية الصحيحة والمحافظة على الوطن بتنمية الاتجاهات وتوحيد الأفكار وترسيخ القيم والعقيدة وتوسيع لثقافة بين أفراد الشعب وبالتالي تخلف بينهم التفاهم والتعاون.
 - أيضا عامل في إحداث التغيير الاجتماعي ورفع المستوى الفكري ومسايرة التغيرات والتطورات العصرية كما تخلف للفرد المهارات المعرفية والعلمية.
 - مهام تعليمية وتكوينية: وذلك بتزويد المتعلمين بالمعارف والمعلومات التي تساعد في تنمية مهاراتهم على القراءة والكتابة والحساب مع إكسابهم وتلقيهم المعارف الدينية والتاريخية والأدبية والعلمية واللغوية وذلك عبر البرامج والمقررات محددة وتختلف باختلاف المواد المخصصة لكل مستوى وبشكل تدريجي.
 - فهي تحتل اكتساب الفرد (التلاميذ) الأسلوب العلمي في التفكير والبحث والدراسة والمعارف العلمية الصحيحة.
 - مهام نقل التراث الثقافي: فهو عملية اجتماعية ضرورية لا يشمل النسيج الاجتماعي ولا يمكن أن يحدث إلا عن طريق النقل والاتصال الاجتماعي، أيضا يعتمد على مهام الدمج الاجتماعي للفرد وتضمن تكامل في اتجاهات الفرد ومفاهيمه.⁽¹⁾

(1): بلالي عبد المالك، درويش توفيق: المؤسسة التربوية ودورها في تنمية مجتمع المعرفة. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 3، الجزائر، سطيف، 2022، ص 823-825.

III-4: الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية:

إنّ الهيكل التنظيمي هو عبارة عن نظام من العلاقات المتناسقة وهو الذي يحدد توزيع المهام والمسؤوليات وتسلسل السلطة والعلاقات بين مختلف الأقسام والمناصب داخل المؤسسة فهو إطار يبين كيفية تنظيم المؤسسة ويهدف لضمان تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

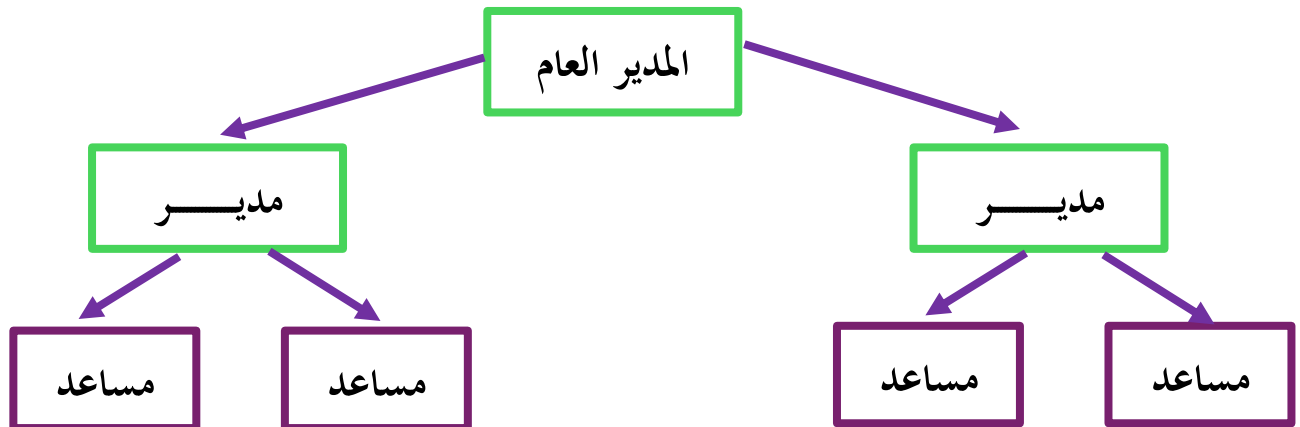
ويعرّ الهيكل التنظيمي الرسمي بمجموعة المراحل ومنها تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة وتحديد النشاطات المختلفة، تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وفرعية، تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف وظيفي لكل وظيفة، تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات وأخيرا إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي. كما أن للهيكل التنظيمي قد يكون مفلطح وقد يكون ضيق.



أنواع الهيكل التنظيمي الرسمي:

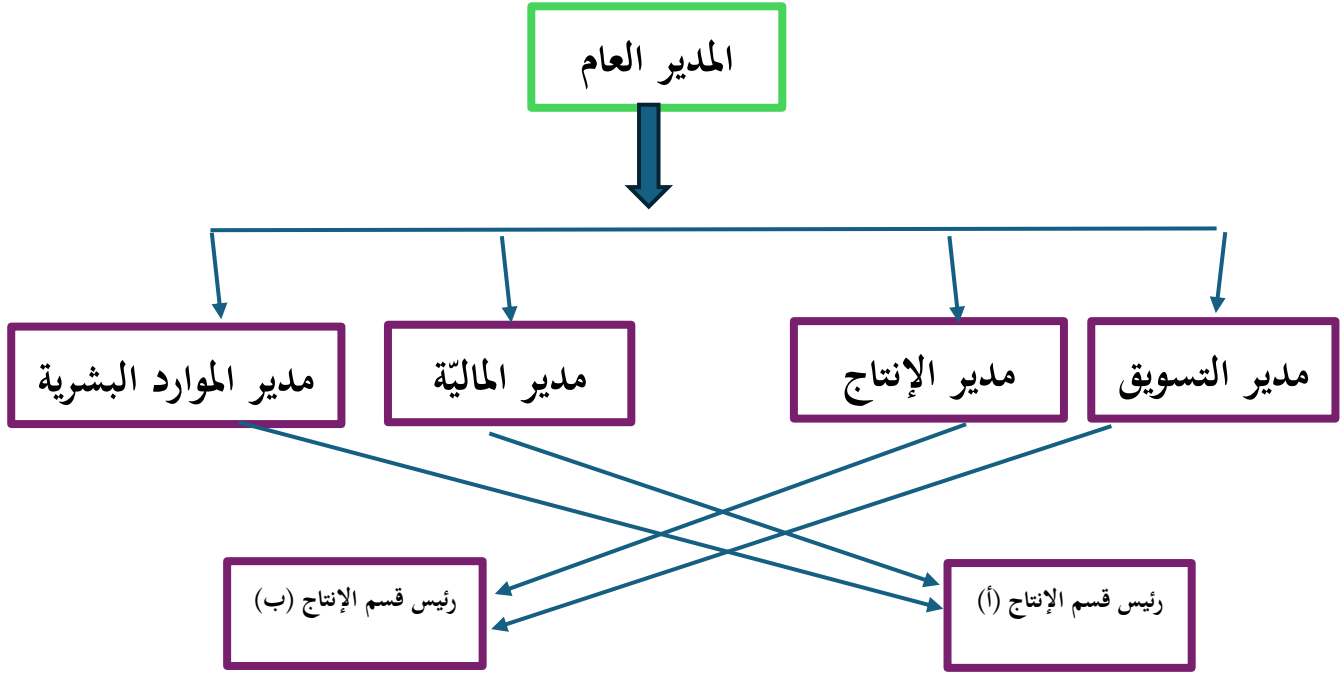
الهيكل التنظيمي الكلاسيكي: ويتألف من:

الهيكل التنظيمي التنفيذي: وهو مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة.



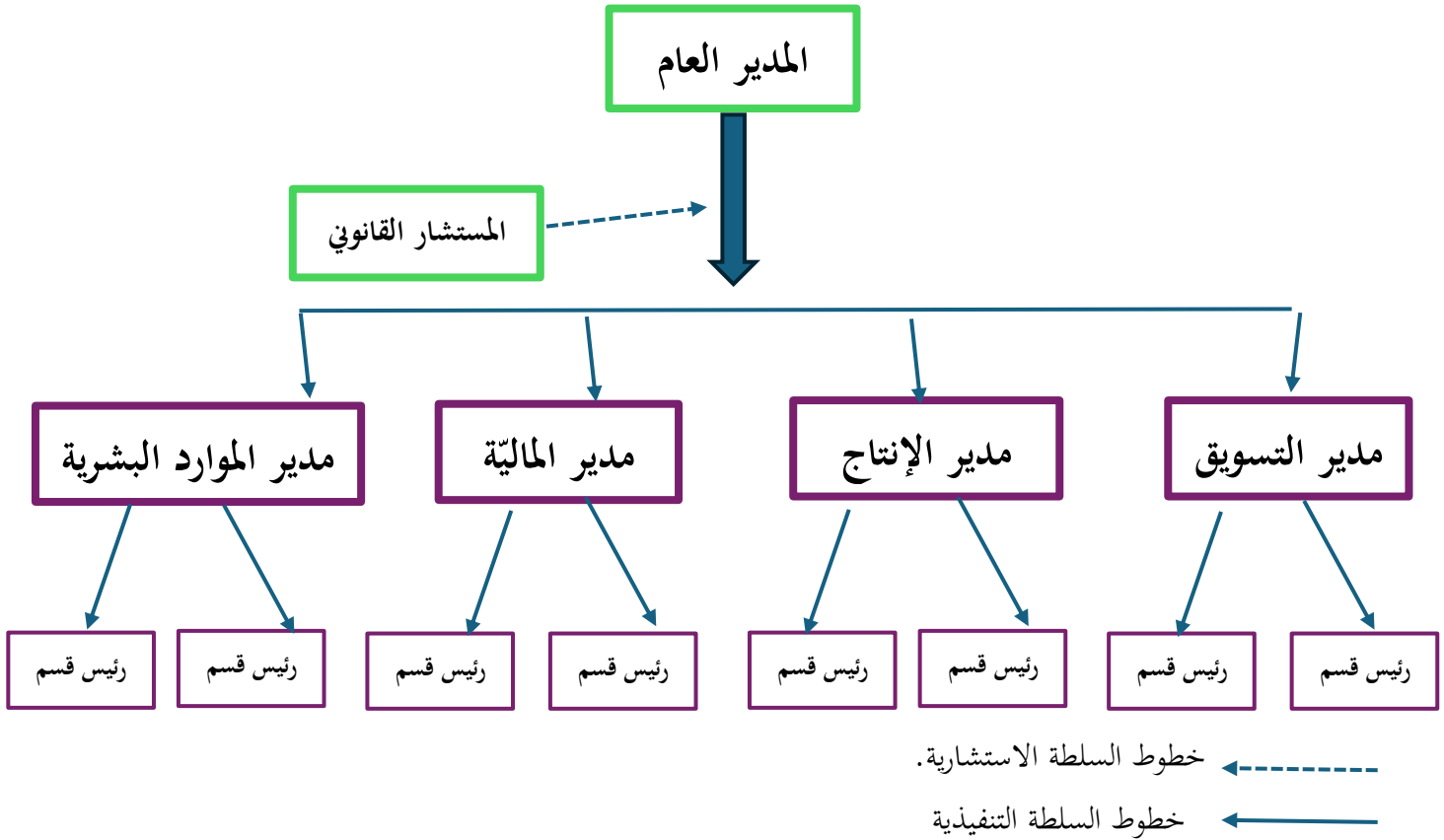
شكل رقم 01- يمثل الهيكل التنظيمي التنفيذي

الهيكل التنظيمي الوظيفي: هنا الأفراد فيه يتخصصون في مجالات معينة أي يقوم هذا الهيكل على تعدد الأوامر.



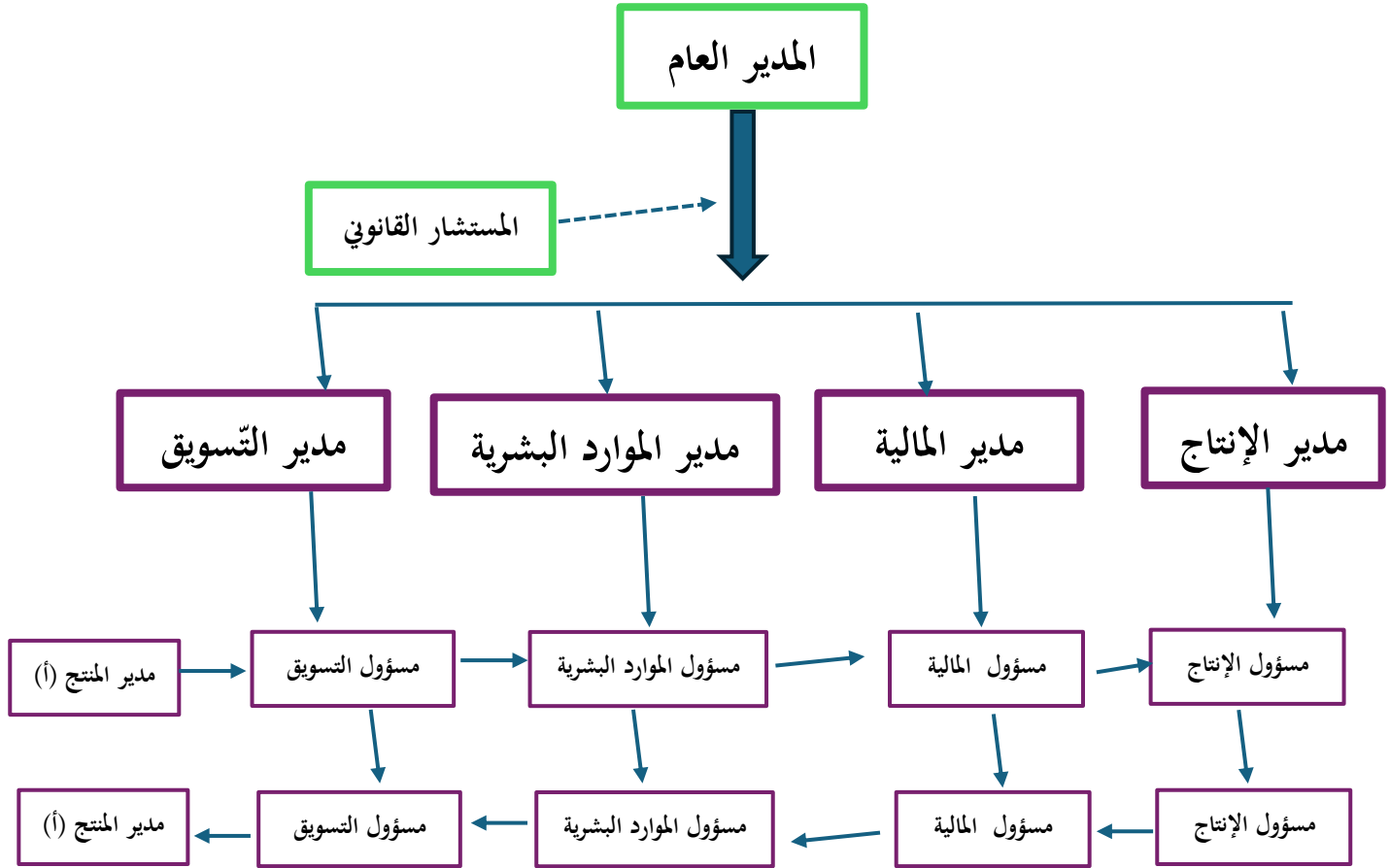
شكل رقم 02- يمثل الهيكل التنظيمي الوظيفي

الهيكل التنظيمي الاستشاري: وجاء للجمع بين الهيكلين السابقين أي للمحافظة على مبدأ وحدة الأمر وتخصص المهام.



شكل رقم 03- يمثل الهيكل الاستشاري

الهياكل التنظيمية الحديثة: الهيكل المصفوفي وهو نوع من الهياكل التنظيمية يجمع بين الهيكل الوظيفي وهيكل المشاريع في آن واحد من خصائصه ازدواجية السلطة.

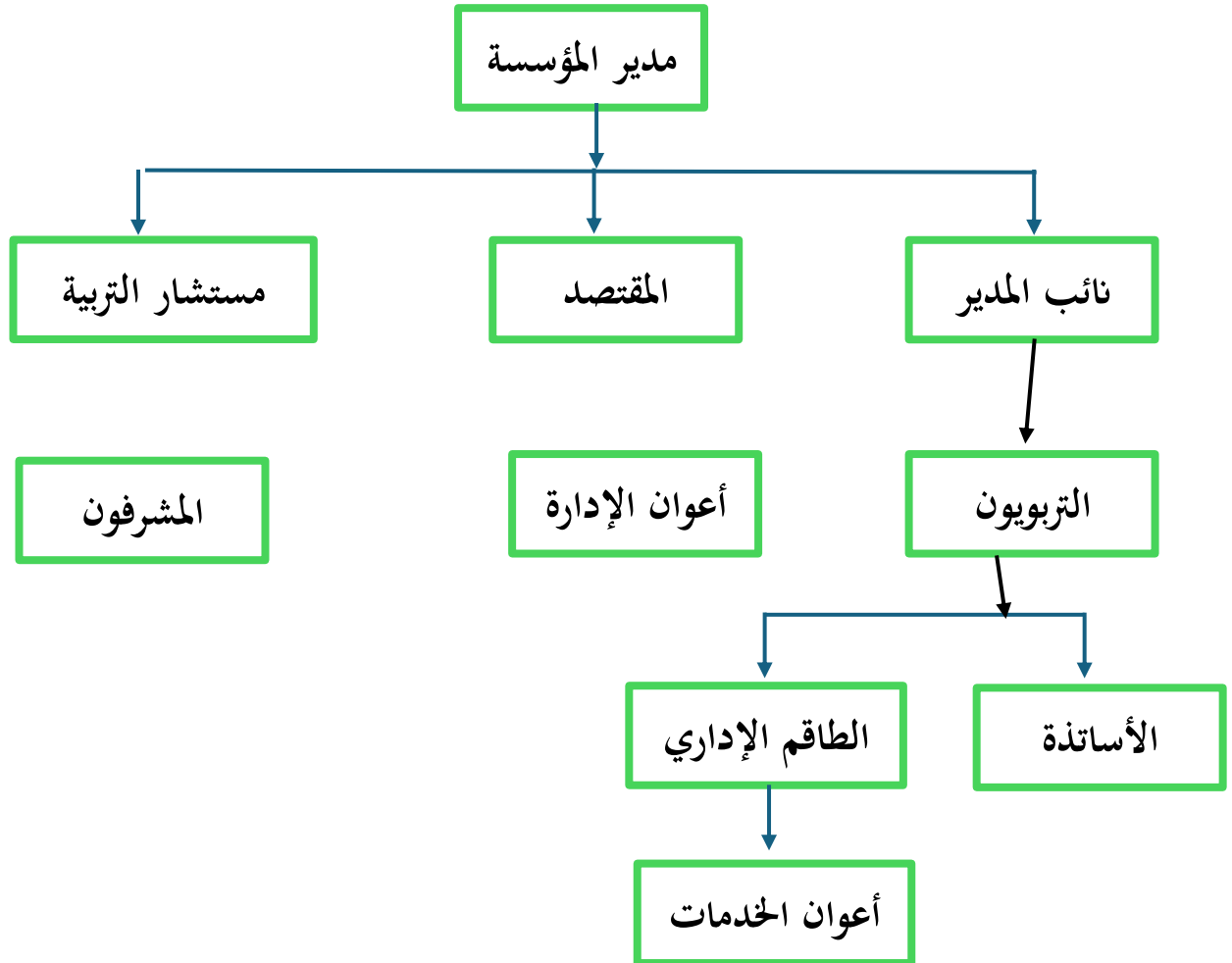


شكل رقم 04- يوضح الهيكل المصفوفي

الهيكل الشبكي: هو هيكل تنظيمي تعتمد فيه المؤسسة على شبكة من العلاقات مع المؤسسات أو أطراف خارجية. الهيكل التنظيمي الافتراضي: هو هيكل تنظيمي حديث يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث يعمل الأفراد والفرق من أماكن متفرقة. (1)

(1): د هرقون تفاحة: تسيير المؤسسة ، مطبوعة موجهة لطلبة ليسانس علوم اقتصادية، ميدان العلوم الاقتصادية ، والتسير والعلوم التجارية وكلية العوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023، 2024، ص 48،49،50،51،52

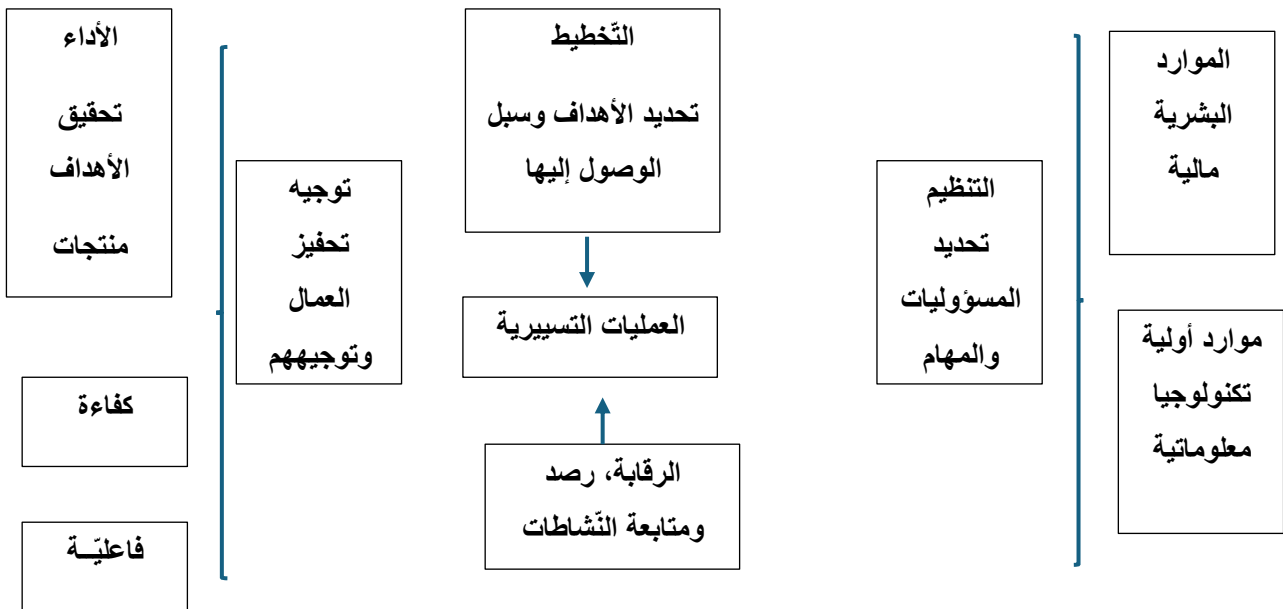
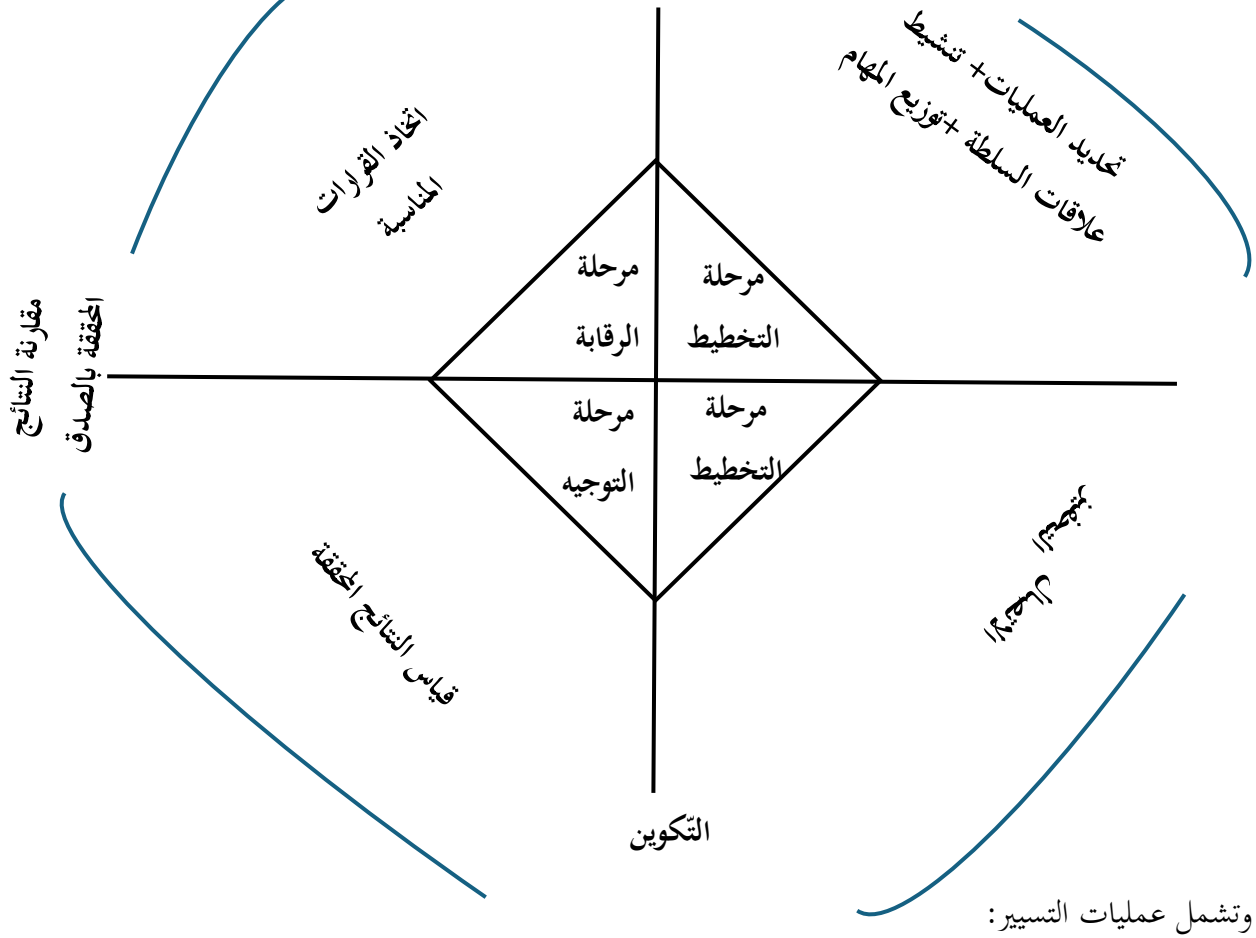
الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية:



شكل رقم 05- يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية

III-5: نظام التسيير في المؤسسة التعليمية:

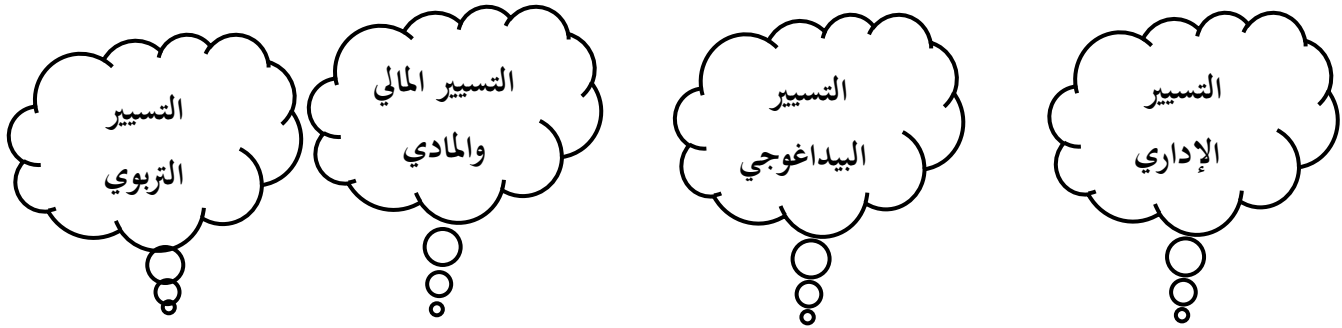
يعرف التسيير بأنه عقلانية للتنسيق بين الموارد المالية والبشرية، وهو مبني على قوانين وقواعد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعملية التسيير تكون ذات مسار دائري مستمر من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، كما يلي:



وتتمثل مكونات العملية التسييرية:

المخرجات	التخطيط	المدخلات
السلع	التنظيم	الأموال
الخدمات	التنسيق	الأشخاص
الأرباح	التوجيه	الآلات
	الرقابة	الموارد

ومنه فإن نظام التسيير في المؤسسة التعليمية هو مجموعة قواعد وإجراءات ووسائل تعتمد عليها المؤسسة من أجل تنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية والمادية والبيداغوجية بما يضمن السير الحسن للعملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية، ويتكون من :



ويشمل توزيع المهام ويهتم بمتابعة العملية التعليمية واحترام القوانين ويتعلق بإدارة الميزانية ويتركز على : الانضباط الوسائل التعليمية تحسين المناخ صيانة الممتلكات المدرسية المدرسي السلوك،

-ومن خصائص نظام التسيير في المؤسسة التعليمية:

-يقوم على العمل الجماعي.

-يخضع للقوانين والتشريعات التربوية.

-يهدف للجودة في التعليم.

-وتعتمد على التنسيق بين جميع الفاعلين التربويين

-فنظام التسيير في المؤسسة التعليمية هو نظام إداري تربوي متكامل يضمن من حسن سير المؤسسة وتحقيق رسالتها التعليمية والتربوية.⁽¹⁾

(1): هرقون تفاحة: المرجع السابق، ص 7-11.

III- الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي (العلاقة):

III-1: تأثير مستويات الصراع التنظيمي على الأداء:

أ- تأثير الصراع داخل الفرد: يعتبر الصراع داخل الفرد صراع نفسي يحدث عندما تتناقض أهداف وقيم ومعايير الشخص الداخلية وهي ما يسمى بالتناقض الذهني، ومن الممكن أن يتعرض الفرد لأكثر من نوع من الصراع النفسي وذلك حسب طبيعة الموقف، مثلاً عندما يضطر الفرد إلى الاختيار بين بديلين مرغوبين أو الاختيار بين بديلين مرفوضين، أو يضطر الشخص إلى اختيار أو الرفض، وهذا يؤثر على سلوك الفرد بإعتباره إجابة يقدمها الأفراد بصورة آلية وميكانيكية للوضعية التي يعيشونها والتي يدورها تنعكس على أداء العاملين إما بالسلب أو بالإيجاب أو بعدم التأثير.

***مستوى الصراع المنخفض أو الشبه منعدم:** تكون العوامل الكامنة داخل الفرد معطلة نتيجة غياب الأحداث البيئية التي تساعد على تحرير الطاقات الكامنة وتشكل قوة دافعة للأفراد لبذل الجهود ومن ثم إنجاز الأعمال.

***مستوى الصراع المعقول:** يخلق نوع من التحدي وبحرك السكون والجهود وتسيير الاهتمام وحب الاستطلاع، فيمكن اعتباره محرك له أثر بليغ على سلوك الفرد من خلال الدفع الذي يوفره لحدوث تفاعل بين قدراته وجهوده، فالعامل يعمل في بيئة تساعد على التنافس وإبراز طاقته الكامنة ولا يدخر جهداً في التفاني في عمله ويحقق ما هو مطلوب منه، بالإضافة إلى ذلك فإن الصراعات التنظيمية تشكل فرصة تعليمية للمدراء والمشرفين على العمال بحيث تزيد من قدرتهم ومعارفهم مما يجعلهم يديرونها بالكيفية التي تضمن نجاح أداء المنظمة، حيث أن الصراعات التنظيمية لا تتوقف عند المستوى المرغوب بل تتجاوزه إلى مستوى أعلى.

***مستوى الصراع المرتفع:** يصعب عندها بذل الجهد في العمل واستغلال قدرات الفرد في تحقيق الانجازات بحيث يكون الصراع معرقلاً لجميع جهود الفرد، فتصرفاته تكون متناقضة ومتعارضة بدرجة كبيرة وتهدف إلى كسب الصّراع حتى لو كانت نتائجه بعيدة عن أهداف المنظمة، وبالتالي تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العليا.

ب- تأثير الصراع داخل الجماعة: ينشأ الصراع داخل الجماعة بين فرد وآخر أو أفراد آخرين هم من العاملين في المنظمة من زملاء ومرؤوسين ورؤساء، ويعني التعارض والتصادم من تفاعلات وتصرفات مختلف الأفراد ويظهر هذا الصراع نتيجة لاختلاف وجهات النظر وتمسك كل فرد بوجهة نظره واختلاف الشخصيات الفردية والتي هي نتاج لتباين الثقافات والخلفيات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية بين الأفراد، بالإضافة إلى ظهوره في حالات عدم الاتفاق على أوجه ومجالات عديدة داخل الجماعة مثل: اتخاذ القرارات المناسبة، تحديد الدور المناسب لكل عضو، عدم الاتفاق على وضع الخطط الداخلية وغيرها، كما أنّ عدم الرضا واتفاق الجماعة يؤدي إلى عدم الوصول إلى نتيجة نهائية.

-إنّ الصراع داخل الجماعة يعدّ أكثر أنواع الصراع انتشارا داخل المنظمات، كما يحدث في كافة المستويات الإدارية ويزر بشكل أكبر في الإدارة العليا وهذا نتيجة لطبيعة عملها ونوع القرارات المتخذة على مستواها في وضع الأساليب المناسبة للسيطرة عليه أو الحد من انتشاره داخل المنظمة.

***في الصراع المنخفض:** يكون أداء جماعة العمل في الصراع المنخفض منخفضا وضعيفا بشكل عام وغير صحي ويتسم بالجمود واللامبالاة وفقدان الأفكار الجدية وعدم التجاوب للتغيير، فطبيعة تأثير الصراع على الأداء في هذا المستوى تكون سلبية، ويلاحظ أنّ هناك تذبذب في أداء الجماعة أو النقصان في الحاجز الذي يشكّل المحرك الرئيسي لتحسين الأداء وتحقيق أهداف العمل، فوجود الصّراع بصورة منخفضة بسبب النمطية والشكلية في الأداء ويزيد من الشعور بالمثل ويغيب روح التنافس، والحماس ويقضي على التماسك بين الأفراد داخل الجماعة، الأمر الذي يؤدي بالأفراد إلى التوجّه تلقائيا نحو التكاسل، والركود بالإضافة إلى هنا فإن انخفاض مستوى الصراع داخل الجماعة يجعل أجواء التحدي من الأفراد داخلها غير موجودة والدافعية منخفضة فيصابون بالشلل والجمود والبعد عن المنافسة التي تكون في صالح تأدية الأعمال بشكل مميز.

***الصراع المعقول:** يظهر الأداء في الصراع المعقول مثاليا وكبيرا وعند مستوى مرتفع، ويظهر فيه الأفراد في انسجام كبير وفي تناسق عالي ما ينعكس إيجابا على طبيعة الأداء، وبالتالي على تحقيق أهداف الجماعة والأفراد العاملين فيها على سواء، وتعمل المنظمات جاهدة لكي تجعل الصراع عند المستوى المعتدل وهذا لما له من آثار إيجابية على أدائها فهو يزيد من الارتباط والانتماء بين العاملين ومنظمتهم ويساهم في إثارة الإهتمام داخل جماعة العمل، خلق الوعي لدى العاملين بضرورة التعاون لتحقيق أداء جيد ومثالي يصب مصلحة المنظمة ومصلحتهم.

كما أنّه يسمح للعاملين بالتفكير من وجهة نظر الآخرين والتماس الأعذار لهم ما يساهم في جعل أعمال المنظمة تسيير بمرونة بعيدا عن المشاحنات السلبية، ويسمح أيضا للنقاشات الهادئة أن تظهر بشكل واسع وتساهم في عملية تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر.

***الصراع المرتفع:** يتضح جليا فيه أن طبيعة تأثير الصراع تصبح سلبية بالشكل الذي يؤدي إلى توسيع الفجوة بين الأفراد داخل الجماعة، كما يؤدي أيضا إلى تدهور العلاقات بينهم وسعي الأفراد المتصارعين إلى كسب الصّراع حتى ولو كانت النتائج بعيدة عن أهداف المنظمة وما يصاحب هذا من تفضيل للمصلحة الشخصية للأفراد على المصلحة العليا للمنظمة، ومن هنا تظهر النتائج السلبية لتأثير الصراع المرتفع على الأداء بحيث تصبح سمة ظاهرة فيضيع وقت انجاز الأعمال نتيجة الانشغال بالصراع، وتظهر السلوكيات العدائية بين الأفراد ما يجعلهم يخسرون طاقتهم بشكل كبير لكسب الصراع بدلا من العمل على تحقيق أداء جيد.

ج- **تأثير الصراع بين الجماعات في أداء العاملين:** ينشأ الصراع بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة قد يكون صراع أفقي أو صراع رأسي حيث تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة النادرة للحصول على أكبر قدر من الموارد، فالجماعات التي تتشابه في الوظائف تعاني من الصراع حيث تهدف كل مجموعة إلى تمييز أدائها عن غيرها، فهذا يؤدي إلى بروز الصراع بين الإدارات وظيفيا، كما قد يواجه التنفيذيون مشكلات تحتاج إلى تدخل في من الخبراء الاستشاريين، كما قد ينشأ الصراع بين مختلف المستويات الإدارية بسبب تضارب المصالح والمنظمة الذي يشجع على أن تعطي كل إدارة أقصى ما لديها لتحقيق مصالحها ما قد يؤدي إلى نتائج وخيمة قد تصل إلى الخلافات إلى شجار ومؤامرات.

* **الصراع المنخفض:** يكون احتمال تأثيره على الأداء داخل المنظمة سلبيا، كما تتأثر العلاقة بينهما بحيث تتسم بقلة التأمل والاعتماد الغير متبادل وذلك نتيجة وصول الاتصال إلى أدنى مستوياته والتركيز على مراقبة ورصد نشاطات الجماعات الأخرى، كما أنّ المستوى المنخفض للصراع يتميز بقلة النقاشات وتبادل الآراء بين جماعات العمل والمعلومات التي تساعد في إجراء التصحيحات وتفادي الأخطاء وتجنب إعادة الأعمال تكون غائبة، وكذا انخفاض في كفاءة أداء الجماعات ما تؤدي على انخفاض من مستوى الأداء داخل المنظمة

* **الصراع المعقول:** يظهر الأداء في الصراع المعقول إيجابيا، بحيث أن الصراعات المعقولة تخلق وعيا لدى الجماعات بضرورة التعاون وتبادل المنافع لأنّه السبيل الوحيد لتعظيم منافعهم، كما أنّ لانخراط جماعة ما في صراع مع جماعات أخرى يزيد من درجة التماسك والتلاحم بين أعضائها ويزيد من تركيزهم على أداء مهامهم المحددة وبأعلى درجة من الكفاءة وتوجيه على الجهود لمواجهة التحدي الذي تفرضه المجموعات الأخرى، بالإضافة إلى أن الصراع في هذا المستوى يخلق جوّ من التنافس بين جماعات العمل والتوجه نحو الإبداع والابتكار وهذا ما يساعد على إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في جو العمل، وهذا ما يساعد المنظمة على تحسين ورفع مستوى أداء العاملين بها.

* **الصراع المرتفع:** له أثر بالغ على الأداء، بحيث أن تصرفات الجماعات داخل المنظمة تكون متناقضة ومتعارضة بدرجة كبيرة وتهدف إلى كسب الصراع حتى لو كانت نتائجه بعيدة الأهداف المنظمة، وغالبا ما يتم تحريف إدراكات كل جماعة لذاتها أو للجماعات الأخرى ما ينمي في أعضاء الجماعات آراء قوية حول الأهمية النسبية لوحدهم، حيث يعتقد أنّها الأكثر تميزا في الأداء وأنّه يصعب على المنظمة الاستمرار على قيد الحياة أو تحقيق النجاح بدون مساهمتها الفعالة وبالتأكيد ليست هناك مجموعة أهم من أخرى، إلا أن الصراع قد يعود الجماعات إلى المبالغة في أهمية الأدوار والمهام ما تخلق نوع من عدم الثقة وغياب التعاون بينها.⁽¹⁾

(1): مريم يخلف، آمال حورية رويدي: أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين. كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2021، ص 34-38.

III-2: الآثار السلبية الناجمة عن الصراع التنظيمي على الفرد وعلى المؤسسة:

يعتبر الصراع التنظيمي جزء لا يتجزأ من أي مؤسسة، إذ ينشأ نتيجة اختلاف الأدوار واختلاف المصالح وتعدد وجهات النظر بين الأفراد أو المجموعات ويؤثر هذا الصراع بشكل مباشر على الفرد، حيث قد يؤدي لشعوره بالتوتر والضغط النفسي وفقدان الحافز، كما يؤثر على مستوى المؤسسة فقد يؤدي الصراع الغير المدروس إل تعطيل سير العمل، تراجع الأداء، ضعف التعاون بين فرق العمل، ومع ذلك فإنّ إدارة الصراع بشكل فعال يمكن أن يحوله إلى فرصة لتحسين الأداء.

كما أشارت النظرية التقليدية للصراع على أن ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة سلبية داخل في تنظيم يجب تجنب الصراع فهو يحدث نتيجة العديد من المشاكل والعوامل ولذا فهو قد يؤدي إلى:

- ضعف التواصل بين أطراف الصراع وزيادة الشحن النفسي والتوتر العصبي وهذا ما يخلق حاجزا أمام تبادل المعلومات بشكل فعال مما يعكس سلبا على الأداء الشخصي والتحفيز.

- انخفاض مستوى الثقة بين أطراف الصراع وانخفاض الأداء فعندما ينشأ الصراع داخل المؤسسة تصبح قدرة الأفراد محدودة على تبادل المعلومات والتعاون وهذا يؤدي إلى زيادة التوتر ونقص الثقة، ونتيجة لذلك ينخفض أداء الموظفين وتتأثر المؤسسة.

- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ومعنى الدافعية وترك العمل وضعف الإنتاج.

- دوران العمل بحيث أنّ الصراع التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل، حيث يميل الموظفون لمغادرة المؤسسة نتيجة التوتر وفقدان الرضا الوظيفي أيضا.

- انخفاض الانتاجية وذلك نتيجة ضعف التنسيق وتوتر الأفراد فعندما يكون الصراع التنظيمي مستمر بين أفراد المؤسسة، تتأثر قدرة الموظفين على أداء مهامهم بفعالية ويزداد الارتباك في العمل، ويقلل من جودة الأداء وكفاءة العمليات اليومية، ويؤدي لانخفاض الانتاجية للدراسة.

- تدني أداء الأفراد العاملين.

- فالصراع التنظيمي يؤدي إلى تدني أداء الأفراد العاملين نتيجة التوتر النفسي، وضعف التعاون بينهم ما يقلل من تركيزهم لإنجاز المهام، بشكل فعال وهذا التدني ينعكس على الأداء العام للمؤسسة.⁽¹⁾

(1): مقرون هبة: قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي هو آليات تسيره في المؤسسة الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جامعة قسنطينة، 02، مجلد 36، عدد 02، ص 221 - 222.

III-3: الآثار الناجمة عن الصراع التنظيمي على الأداء البيداغوجي:

- أ-الآثار السلبية: إن النظرة الأولية للصراع هي نظرة سلبية وذلك تبعاً للآثار الناتجة عنه بادئ الأمر من بينها:
 - ضعف التواصل بين الأساتذة يولد آثار نفسية لديهم كزيادة الشحن النفسي التوتر العصبي، وظهور السلوكات العدوانية في محيط العمل.
 - استنزاف الطاقات الذهنية والبدنية لدى الأساتذة يؤدي إلى نقص الإبداع والابتكار.
 - انخفاض مستويات الدافعية لدى الأساتذة وعدم الشعور بالانتماء وتراجع الثقة فيما بينهم تؤدي إلى انخفاض الأداء البيداغوجي وعدم تحقيق الأهداف المرجوة.
 - إضاعة الجهد والوقت وتقليل نطاق التعاون بين الأساتذة وتركيز كل منهم على اهتماماته الشخصية.
 - انتشار الإشاعات والمعلومات الخاطئة وإخفاء المعلومات لإيقاع الضرر بالطرف الآخر والإضرار به.
 - ضعف الرضا الوظيفي بما فيه التوترات والخلافات تؤثر على الروح المعنوية.
 - التغيب عن العمل وينتج عنه عدم الاستقرار يؤدي الصراع فيما بين الأساتذة وعدم إنجاز الوظائف.
- ب-الآثار الإيجابية:
 - قد يكون الصراع عملية محفزة على التغير والتجديد داخل المؤسسة التعليمية مما ينشط عملية الابتكار والإبداع لدى الأساتذة بتقديم الاقتراحات والاستشارات.
 - قد يكون الصراع سبب في زيادة دافعية الأساتذة وأداء واجباتهم.
 - يكشف المشاكل ويعمل على حلها من خلال البدائل.
 - تكوين خبرة تعليمية جيدة للأساتذة.
 - قد يؤدي إلى نشوء نوع من التعاون والانسجام بين الأساتذة وفتح طرق جديدة للاتصال.⁽¹⁾

(1): شايلي جويده: الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات. مجلة التراث، المجلد الأول، العدد 29، الجزائر، 2018، ص 288.

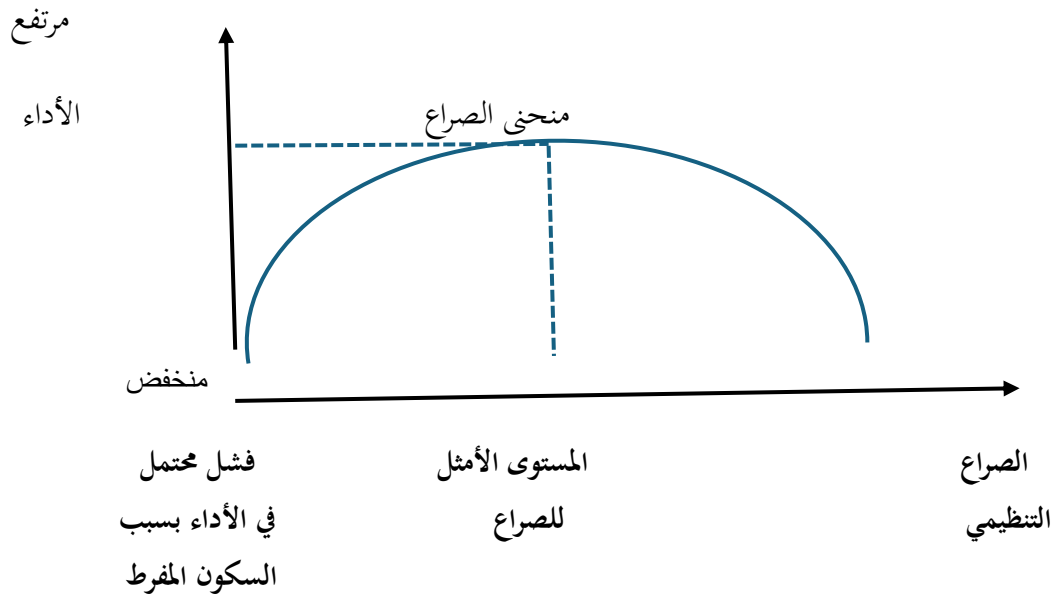
III-4: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء:

الصراع التنظيمي يعد من الظواهر الطبيعية في أي مؤسسة إذ ينشأ الصراع نتيجة اختلاف وجهات النظر بين الأفراد أو المجموعات حول الموارد والأهداف أو طرق العمل، ويؤثر الصراع التنظيمي بشكل مباشر على أداء المؤسسة وعلى حث أفرادها من الناحية السلبية، ويمكن للصراع أن يؤدي إلى تدهور التواصل بين الأطراف المعنية وزيادة التوتر النفسي والضغط العصبي، مما ينعكس على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي أو الولاء للمؤسسة، وبالتالي تدني الانتاجية وجودة الأداء، كما أن الصراع المستمر والغير المدروس قد يؤدي إلى دوران العمالة بشكل متكرر وغياب التنسيق بين الفرق مما يضعف كفاءة العمل ويزيد من الهدر في الوقت والجهد.

على الجانب الآخر كما يمكن للصراع أن يكون ايجابيا إذا تم إدارته بفعالية، حيث يساهم في كشف المشكلات الداخلية والقصور في العمليات، ويحفز على الابتكار والتفكير الابداعي لدى الأفراد، كما يشجع على تبادل الأفكار المختلفة والوصول على حلول جديدة تعزز من أداء المؤسسة.

وفي هذا الإطار العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء ليست ثابتة بل تعتمد على كيفية إدارة هذا الصراع ومدى قدرة المؤسسة على تحويله من عامل سلبي يضعف الأداء إلى عامل ايجابي يرفع من مستوى الانتاجية والكفاءة. وبالتالي فالصراع التنظيمي بشكل عنصر مزدوج، فهو قد يضر بالأداء وقد يعزز الأداء كما أنه قد يؤثر بطريقة مباشرة على الأداء وبطريقة غير مباشرة على الأداء.⁽¹⁾

شكل رقم 06- يوضح العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء:



(1): محمد رضوان كشكاش، أحمد أمين قادري: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، في ميدان علوم اقتصادية وتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021-2022، ص 8-9.

III-5: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء البيداغوجي للأستاذ:

للحديث عن علاقة الصراع التنظيمي بالأداء البيداغوجي للأستاذ يمكن القول هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء البيداغوجي والتي تحدد هذه العوامل علاقة الصراع التنظيمي بالأداء البيداغوجي للأستاذ وهي كما يلي:

- أن توفير تنظيمي وبيئة عمل مناسبة وملائمة تمكن الأستاذ من القيام بدوره ومن العوامل نجد:

*** إعداد وتكوين الأستاذ:**

فيعتبر تكوين وتأهيل الأستاذ من العناصر الضرورية لتحسين أهداف النسق التربوي فالتكوين الجيد يمكن الأستاذ من اكتساب الكفاءات اللازمة لتطبيق البيداغوجيا المعتمدة بالشكل المطلوب وعلى العكس، بالإضافة إلى الوضع الاقتصادي والاجتماعي للأستاذ أي علاقاته الاجتماعية ومستوى الدعم العائلي يؤثر على استقراره النفسي وقدرته على التركيز أثناء التدريب والدخل المادي وظروف المعيشة لها تأثير مباشر على التحفيز الشخصي، وكذلك وجود توترات على مستوى العلاقات وهذه نتيجة الاختلاف في الرؤى التعليمية أو أساليب التدريب أيضا المنافسة على الترقية أو الاعتراف المهني فبعض الزملاء يشعرون بالغيرة، مما يخلق توترا بضعف التواصل وسوء الفهم، فعدم توضيح المهام وعدم تبادل المعلومات يؤدي إلى الاحتكاك.

فالتوترات تؤثر على الأداء البيداغوجي وتتحول إلى صراعات تنظيمية بين الأفراد نتيجة أن هذه التوترات تقلل من تبادل الخبرات والأفكار المبتكرة وهذا ما يؤثر على جودة التعليم، تأخير تنفيذ الأنشطة التعليمية، صعوبة تنسيق الجهود بين الزملاء تؤدي إلى تعطيل بعض الخطط الدراسية.

وعليه يمكن القول أن أحد العوامل المؤثرة أيضا إلى جانب العوامل المذكورة أعلاه نجد الصراع التنظيمي فهو له علاقة بالأداء البيداغوجي للأستاذ باعتباره ينشأ داخل المؤسسة التعليمية فهو حالة من التوتر والاختلاف بين أعضاء الهيئة التعليمية نتيجة اختلاف طرق العمل كما أن الصراع التنظيمي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء البيداغوجي للأستاذ كونه يعرقل سير العمل، مما يقلل من جودة العملية التعليمية ويزيد من الضغط النفسي على الأستاذ كما أن الصراع السلبي يضعف من قدرة الأستاذ على التركيز والتخطيط وتنفيذ الدروس بفعالية، بالمقابل إذا تم إدارته بشكل إيجابي فقد يتحول إلى محفز للتطوير والابتكار إذ يشجع الأستاذ على تحسين أساليب التدريس ومراجعة طرق التعليم بما يرفع من جودة الأداء البيداغوجي، لذلك فإن العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء البيداغوجي تتحدد بطبيعة الصراع وطريقة إدارته داخل المؤسسة التعليمية.⁽¹⁾

(1): طاهر زبيدة: الأداء البيداغوجي وبيداغوجيا الكفاءات. مجلة أنسة للبحوث والدراسات، جامعة الجلفة، زيان عاشور، المجلد 8، العدد 01، جوان، 2017، ص 107-115.

خلاصة:

وكخلاصة لهذا الفصل يتضح لنا أن الصراع التنظيمي ظاهرة شائعة في المؤسسات التعليمية ووجوده يمكن أن يكون إيجابيا إذا أُدير بشكل صحيح أو سلبيا إذا أُهمل لما له من تأثير مباشر على الأداء البيداغوجي للأساتذة، كما أن فهم مصادر الصراع وأبعاده وخصائصه مثل أساسا لتحسين العملية التعليمية وتعزيز جودة التعليم.



الفصل التّطبيقي

الإطار المنهجي والتّطبيقي

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري لموضوع الدّراسة تأتي عملية عرض الإطار الميداني ومناقشة النتائج كخطوة أساسية تهدف إلى إسقاط ما تمّ التطرّق إليه نظريًا على الواقع العملي، وذلك من خلال الاعتماد على أدوات جمع البيانات وتحليل المعطيات الميدانية، وعليه سوف تقوم بالتطرّق في هذا الفصل إلى عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها مع ربطها بالإطار النظري الذي اعتمدنا عليه قصد الوصول إلى فهم أعمق وأدقّ لطبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء البيداغوجي للأساتذة داخل المؤسسة التعليميّة (متوسطة نموشي عمارة - بوقوس - الطارف).

1-فرضيات الدراسة:

بعد تحديد الباحث لموضوع بحثه وصياغة إشكالية الدراسة والتساؤلات المركزية فإنه بعد ذلك يقوم بتحديد فرضيات الدراسة المعنية، تكون بمثابة حلول مؤقتة وأولية يجرى اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة للتأكد من صحتها. كما أنّ الفرضيات العلمية تساهم في تقديم حلول لمشكلات الأبحاث العلمية.⁽¹⁾

أ- مفهوم الفرضيات:

تعرف الفرضيات بأنها عبارة عن تخمين أو استنتاج يتبنّاه الباحث ويصوغه مؤقتاً لشرح وتفسير الظاهرة محلّ الدراسة فهي تفسير مؤقت للمشكلة المدروسة، كما أنّها إجابة محتملة تتضمّن الصدق أو الكذب ويتمّ اختبارها لمعرفة مدى صحتها أو بطلانها، ومنه الفرضية بشكل عام فهي:

- حلّ محتمل لمشكلة البحث
- رأي مبدئي يضعه الباحث.
- تفسير مؤقت لمشكلة البحث.
- تخمين وتفسير ذكي لسبب أو أسباب المشكلة.
- إجابة محتملة على السؤال الذي تمثله المشكلة.

كما أنه بإمكانية يستطيع الباحث صياغة فرضياته من مصادر عدّة أهمّها: الدراسات والأدبيات السابقة حول المشكلة أو الظاهرة، الملاحظة والتجربة، الخبرة العملية، المعرفة الشخصية الواسعة للبحث.⁽²⁾

وعليه فقد ركّزنا في دراستنا المعنونة بـ : الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة في مثل هذه المؤسسة التعليمية على الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: الصراع التنظيمي له تأثير سلبي على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل متوسطة نموشي عمارة- بوقوس نموذجاً-.

وانطلاقاً من الفرضية العامة فقد قمنا بصياغة ثلاثة فرضيات فرعية وهم كالآتي:

فرضية -أ-: كثرة الشكاوي والتوترات بين الأساتذة تؤثر على مستوى التزامهم وممارستهم للعملية التعليمية.

فرضية -ب-: ضعف التعاون الجماعي والعلاقات المهنية بين الأساتذة تؤثر على تنويعهم لأساليب التدريس وتحضيرهم للدروس.

فرضية -ج-: تضارب المصالح والخلافات بين الأساتذة يؤثر على مستوى الأداء البيداغوجي.

¹-رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في البحوث الاجتماعية. دار هومة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2001، ص145.

²-رجحي مصطفى عليان: البحث العلمي "أسسه، مناهجه، أساليبه إجراءاته. بيت الأفكار الدولية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2001، ص 75- 76.

2- منهج الدراسة:

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة يصبح من الضروري تحديد الإطار المنهجي الذي سنعتمد عليه في معالجة مشكلتنا الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية فمن المتفق عليه أنه لكل دراسة منهج علمي يعدّ الأساس الذي تستند عليه إذ يحدّد الطريقة المنظّمة التي يتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، ومن هنا تبرز أهمية توضيح منهج الدراسة المعتمد باعتباره الخطوة الإجرائية التي توجّه مسار البحث وتضبط مختلف مراحلها ومنه يعرف: المنهج العلمي.

2.أ- تعريف المنهج العلمي:

هو ذلك المنهج القائم على العلم والهادف إلى الوصول إلى الحقيقة استناداً إلى مجموعة قواعد عامة ومنظمه، أي أنّ المنهج العلمي مجموعة من الخطوات والإجراءات المنظمة والمنطقية يعتمدها الباحث من أجل دراسة ظاهرة معينة بطريقة موضوعية ودقيقة بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن التحقق منها.⁽¹⁾

2.ب- المنهج المعتمد في الدراسة:

إنّه من أجل إجراء دراستنا الميدانية هذه فلقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك نظراً لتماشي هذا المنهج وتلائمه مع موضوعنا الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية.

2.ج- تعريف المنهج الوصفي التحليلي:

يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنّه أسلوب من أساليب البحث العلمي، كما أنّه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة أي أنّه يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع بدقة وموضوعية ثمّ تحليلها وتفسيرها من أجل فهم أسبابها وعلاقاتها ونتائجها.

كما أنه يعتمد على جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة المدروسة باستخدام أدوات مثل: الاستمارة – المقابلة – الملاحظة ويقوم الباحث بعد ذلك بتنظيم هذه البيانات وتحليلها إحصائياً أو كيفياً لاستخلاص النتائج.⁽²⁾

¹ - صحراوي جمال الدين: منهجية البحث العلمي "منهجية إعداد مشروع وبحث. مذكرة أطروحة موجهة إلى طلبة الدراسات العليا طلبة سنة ثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022-2023، ص 09.

² - محمد سرحان علي الحمودي: مناهج البحث العلمي. دار الكتب للنشر والتوزيع، الجمهورية اليمنية، صنعاء، ط3، 2019، ص 46.

3-مجالات الدراسة:

تعدّ مجالات الدراسة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي إذ تحدد الإطار الذي تجرى فيه الدراسة وتوضح الحدود التي يلتزم بها الباحث أثناء تناوله للظاهرة المدروسة وتتمثل مجالات الدراسة عادة في ثلاث مجالات رئيسية وهي كالتالي:

أ/ **المجال المكاني:** وهو الذي يحدد المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية حيث تم إجراء دراستنا الميدانية في متوسطة نموشي عمارة -بلدية بوقوس- دائرة الطارف- ولاية الطارف، ولقد تم إنشاء هذه المتوسطة بتاريخ 1988/6/1 التي تقع في بوقوس مركز، كما تعتمد على نظام دراسة نصف داخلي وتداول عليها عدد من المديرين خلال السنوات الأخيرة، كما تعتمد على حجرات الدراسة 10 وعدد مخابر علمية 02 وعلى تجهيز علمي متوفر، بالإضافة إلى عدد مخابر الإعلام الآلي 01 ومخابر الفيزياء وعدد الورشات 02، ولها مطعم وتعتمد على سيارة كونغو قديمة كوسيلة للنقل، البناء الصلب، وقرار الانشاء للمتوسطة 496/م ت/88، أمّا من حيث الخريطة التربوية والتأطير التربوي:

فيضمّ طاقمها التدريس 20 أستاذ وعدد الأفواج 10 أفواج و لا توجد مناصب شاغرة وأساتذة مستخلفين. كما أن لهذه المتوسطة مشروع ومدته 01 سنة ومواضيع المشروع: دراسة الضعف في بعض المواد مع دراسة الأسباب، وكانت نسبة النجاح في: (2023=68,88%)، (2024=58,13%)، (2025=55,17%)، ومن بين الملاحظات المركزة حول حالة المؤسسة في مجالات (الانضباط العام- التأطير- التسيير-العلاقات) كالتالي:

-الانضباط العام: تجنيد كل الطاقات الموجودة لصالح السير الحسن المؤسسة.

-التأطير: تسخير ناظر المؤسسة في منصب مدير مكلف بمتوسطة عوالي حسين بن عمار، بوقوس.

-التسيير: التحكّم في دواليب التسيير المادي والمالي.

-العلاقات: حسنة مع جميع الإطارات.

-**خصائص الموقع الجغرافي للمتوسطة:**

- تتميز بلدية بوقوس بخصائص تنفرد بها عن غيرها من البلديات فهي ذات طابع ريفي يتواجد عليها التلاميذ

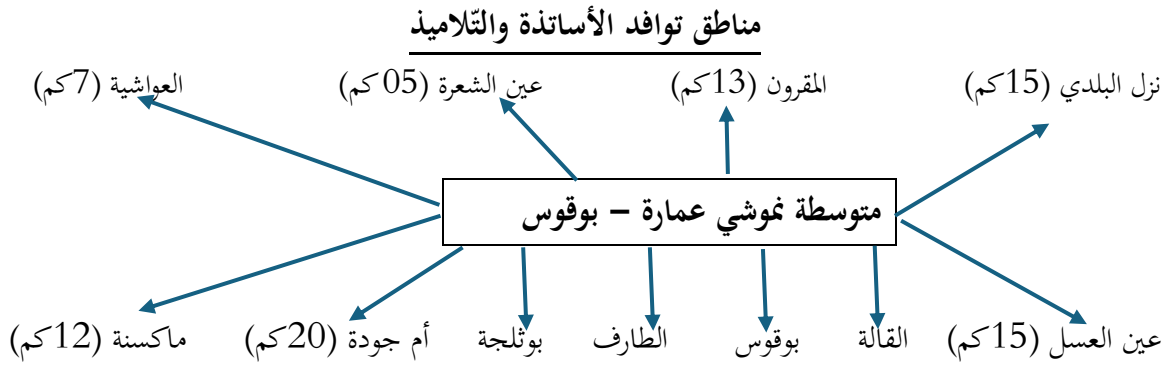
من تجمّعات سكانية متناثرة في عدة مناطق نائية.

- تتميز المنطقة بالرطوبة العالية: هذه الظواهر تنتج عنها السلبات المؤثرة في النظام التربوي حيث نسجل

عزوف التأطير التربوي والإداري عن العمل بهذه المنطقة أو عدم الاستقرار، مما يسبب شغورا دائما في المناصب المالية.

-إضافة إلى قلة المواصلات وتذبذبها وبُعد المداشر والتجمّعات السكانية في المناطق النائية عن المدارس، مما يعتمد على النقل المدرسي.

-الوضع الاجتماعي للعديد من أولياء التلاميذ نسبة مرتفعة للعائلات المعززة والغير المتعلمة.



وتقدّر المساحة الإجمالية للمتوسطة بـ : 4356 م² حيث أنّ المساحة المبنية 1070 م² (*)

ب/ المجال البشري: والذي يقصد به مجتمع البحث وعيّنة الدّراسة ويتمثل المجال البشري لدراسة موضوعنا هذا الصراع التنظيمي وأثره على الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية وبما أننا حددنا في إشكاليتنا الصراع التنظيمي لدى فئة الأساتذة فقط فإن المجال البشري لدراستنا هذه يشمل أساتذة متوسطة نموشي عمارة بوقوس والذين قدر عددهم اجماليا بـ: 20 أستاذ.

ج/ المجال الزمني: يعد المجال الزمني الفترة التي تم استغراقها في الدراسة الميدانية وحث الفترة التي تم دخولنا فيها إلى المؤسسة، حيث تمّ دخولنا إلى المتوسطة في تاريخ 2025/12/25 مع الساعة 11 تم في هذه الفترة الالتقاء بأعضاء المؤسسة التعليمية من متوسطة نموشي عمارة-بوقوس وتم قبول إجراء الدراسة الميدانية في مثل هذه المتوسطة من قبل السيدة المديرية، وبعدها في تاريخ 2026/1/25، تم أخذ الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية وموقعها الجغرافي وأبرز خصائصه و ل ما يتعلق بالمتوسطة ومن ثم بتاريخ 2026/02/22 و 2026/02/26، تمت الدخول للمتوسطة وملاحظة المشكلات التي يعانون منها وخاصة في مجال الصراع التنظيمي، ملاحظة كيفية تتم توزيع الحصص، العلاقات بين الأساتذة، وأخيرا بتاريخ 2026/04/13، تم توزيع 20 استمارة وتم جمع الاستمارات بتاريخ 2026/04/19.

(*) -المصدر: من وثيقة مقدمة لنا من المتوسطة: مشروع المؤسسة واستمارة معلومات خاصة ببطاقة متوسطات المقاطعة، 01- الطارف.

4- عينة الدراسة:

تعتبر أيضا عينة الدراسة من العناصر الأساسية في منهجية البحث العلمي، والتي بحيث يقتضي من أي باحث يريد دراسة مشكلة بحثية ما، تعيين عينة الدراسة، أي الجزء الذي يتم اختياره، وذلك أن هدف كل باحث هو التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي الذي نبعت منه المشكلة ويتم ذلك عن طريق اختيار فئة ممثلة لهذا المجتمع، وعليه بما أن موضوعنا يتمحور حول: الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية فالعينة هي العينة الطبقية، لكن بما أننا حددنا فئة الأساتذة فقط في إشكالتنا، فالعينة تصبح قصدية أي الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل المتوسطة، بالإضافة بما أنه قدّر عدد الأساتذة بهذه المتوسطة 20 أستاذ فاستخدمنا أسلوب المسح الشامل.

أ/تعريف العينة: هي مجموعة من الوحدات المعاقبة، تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية ويجب أن تكون متمثلة تمثيلا صادقا ومتكافئا من المجتمع الأصلي، أي أن العينة هي جزء أو مجموعة فرعية يتم اختيارها من مجتمع الدراسة الأصلي والتي تختار وفق أسس ومعايير علمية محددة.⁽¹⁾

ب/ تعريف العينة الترصدية: هي تلك العينة التي يختار الباحث فيها المفردات بطريقة عمدية لا تتوفر فيها العشوائية طبقا لما يراه من سمات أو خصائص تتوفر في المفردات بما يخدم أهداف البحث وهذه العينة غير ممثلة بكافة وجهات النظر ولكنها تعتبر أساس متين في البحث العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة أي أن العينة القصدية هي نوع من أنواع العينات يقوم فيها الباحث باختيار أفراد العينة بشكل مقصود ومتعمد بناء على معايير محددة، أي أن الاختيار لا يكون عشوائيا، بل يعتمد على تقدير الباحث ومعرفة بطبيعة المجتمع والظاهرة المدروسة.⁽²⁾

*مبررات اختيارنا للعينة القصدية:

إنه يستلزم على أي باحث أثناء اختياره لعينة الدراسة مجموعة من المبررات التي تجعله يختار هذه العينة بالتحديد دون اللجوء إلى مختلف العينات الأخرى، وعليه فبما أن موضوعنا يتمحور حول الصراع التنظيمي وأثره على الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية "دراسة ميدانية بمتوسطة نموشي عمارة- بوقوس" على عينة من الأساتذة فإننا قد قمنا باختيار العينة القصدية وذلك تبعا لأننا حددنا في إشكالية موضوعنا الصراع التنظيمي لدى فئة الأساتذة فقط، كما تم الاعتماد على هذه العينة لكونها تتناسب مع طبيعة الموضوع، حيث قمنا بالتركيز على الأساتذة باعتبارهم الفئة الأكثر احتكاكا لمختل المواقف التنظيمية داخل المؤسسة والأقدر على تقديم معلومات دقيقة حول هذه الظاهرة وانعكاساتها على أدائهم البيداغوجي، إضافة نظرا لأنها تتيح لنا الحصول على بيانات أكثر ارتباطا بأهداف الدراسة وتساؤلاتها، كما أن هذه العينة تساعد على اختيار المبحوثين الذين تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة للدراسة.

(1): سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2019، ص96.

(2): المرجع نفسه، ص96.

ج/ أسلوب المسح الشامل: يعرف أسلوب المسح الشامل بأنه طريقة جمع البيانات والمعلومات من جميع عناصر ومفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة، أي أن أسلوب المسح الشامل هو أحد الأساليب والطرق التي يستخدمها الباحث في عملية جمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع بحثه وذلك عندما يكون مجمع أو مفردات وعناصر الدراسة صغيراً (1).

5-البيانات العامة لعينة الدراسة:

تعدّ البيانات العامة لعينة الدراسة من العناصر أيضا التي يعتمد عليها الباحث في فهم خصائص الأفراد المبحوثين، حيث تساهم في تقديم صورة شاملة عن السمات الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة مثل الجنس، السن، الأقدمية في العمل، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوضع الوظيفي، ويساعد تحليل هذه البيانات في تفسير النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، فمثلا ما يتعلق بموضوعنا الصراع التنظيمي وأثره على الاداء البيداغوجي لدى للأساتذة داخل المؤسسة التعليمية إذ قد تختلف تصورات الافراد واستجاباتهم تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية. وعليه سوف نقوم في هذا الجزء بعرض وتحليل البيانات العامة للدراسة مع تقديم مختلف التفسيرات بما يخدم أهداف دراستنا ويساهم في منهم اعمق للنتائج المتحصل عليه. وقد قمنا بحساب النسب المئوية باستخدام الطريقة التالية:

$$\frac{\text{الفئة} \times 100}{(\text{العينة } m)}$$

(1): مسعودة سليمان: عينة البحوث الميدانية "دراسة في الأحجام والأنواع". مجلة المعارف للنشر والتوزيع، المجلد 17، العدد 01، جوان، جامعة مولود معمري، تيزي وزو - الجزائر، 2022، ص 1066.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

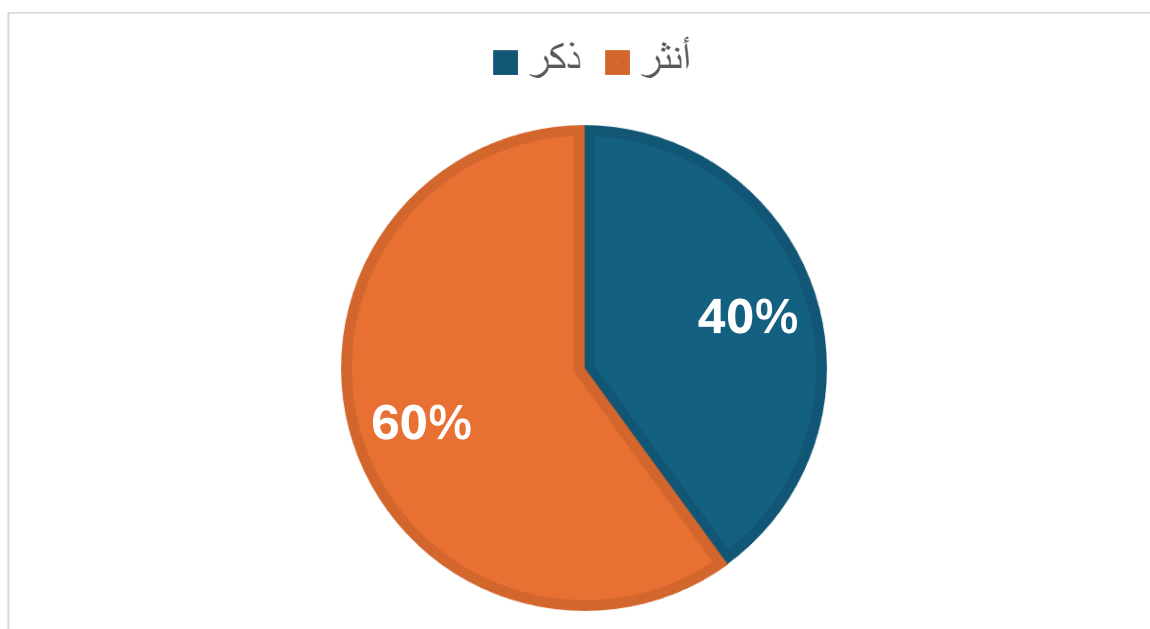
– جدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة بحسب متغيّر الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	08	40 %
أنثى	12	60 %
المجموع	20	100 %

– المصدر من إعداد الطلبة –

يوضّح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس (ذكر/أنثى) حيث لاحظنا أن أغلب افراد العينة أي أساتذة هم إناث و قدرت نسبتهم بـ 60% ثم تليها نسبة الذكور 40 %، ونستخلص من هذه البيانات الموضحة في الجدول أعلاه: أن الطابع الغالب داخل هذه المتوسطة هو العنصر النسوي وهذا راجع إلى أن قطاع التعليم خاصة في طور المتوسط يشهد إقبالا أكبر لفئة الاناث مما يجعل التمثيل النسوي أكثر حضورا في البيئة المهنية التّعليميّة، إضافة ربما التوجهات الاجتماعية والثقافية السائدة تشجّع انخراط المرأة في ميدان التّعليم باعتباره مجالا يتناسب مع أدوارها الاجتماعية مما يفسّر هيمنة العنصر النسوي، وعليه يمكن تفسير ذلك من الناحية النظرية من خلال نظرية العلاقات الانسانية التي تؤكد على دور الخصائص الاجتماعية في تشكيل بيئة العمل، حيث أنّ انتشار العنصر النسوي قد يعزز من طبيعة العلاقات التعاونية داخل المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع دراسة بثينة بن عبد الله المعتمد عليها ايضا ودراسة داموس ناريمان التي تعتبر الصراع ليس دائما له أثر سلبي.

– الشكل رقم 07: يوضّح توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.



– جدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن:

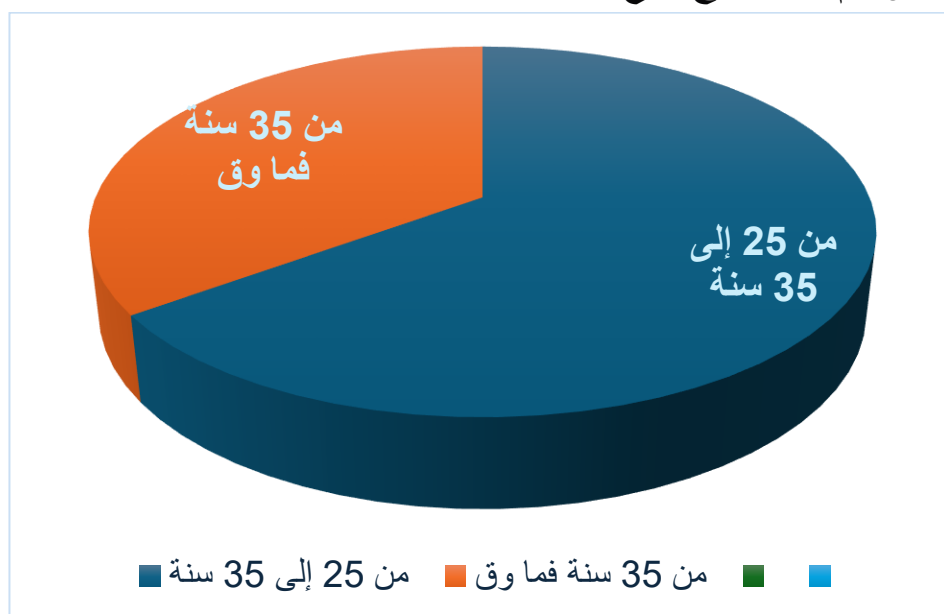
النسبة (%)	التكرار	السن
00 %	00	أقل من 25 سنة
65 %	13	من 25 إلى 35 سنة
35 %	07	من 35 سنة فما فوق
100 %	20	المجموع

– المصدر من إعداد الطلبة –

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن حيث لاحظنا أن أغلب الأساتذة باعتبارهم أفراد العينة هم يتراوح أعمارهم ما بين (25 الى 35 سنة) وهذا بنسبة 65%، ومن ثمّ تليها نسبة الأساتذة بالذين تتراوح أعمارهم من (35 سنة فما فوق) وذلك بنسبة 35%، في حين تليها فئة الأعمار (أقل من 25 سنة) وهي منعدمة تماماً. ونستخلص من هذه البيانات أعلاه أنّ أغلب الأساتذة الذين يعملون بالمؤسسة أعمارهم هي من (25 إلى 35 سنة) وهذا راجع ربما الى عمليات التقاعد للفئات الأكبر سناً وأن بعض الإدارات تميل الى توظيف فئة الشباب لأنها أكثر قدرة على التكيف.

وعليه يمكن تفسير ذلك من الناحية النظرية من خلال نضارية البنائية الوظيفية التي ترى أن كل عضو له دور معين وبالتالي فإن المؤسسة التقليدية كيان ديناميكي يتأثر بالتغيرات الداخلية والخارجية، ومنه فإن ارتفاع نسبة الأساتذة الشباب يعكس عملية إعادة بناء وتجديد في الهيكل البشري للمؤسسة.

الشكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن.



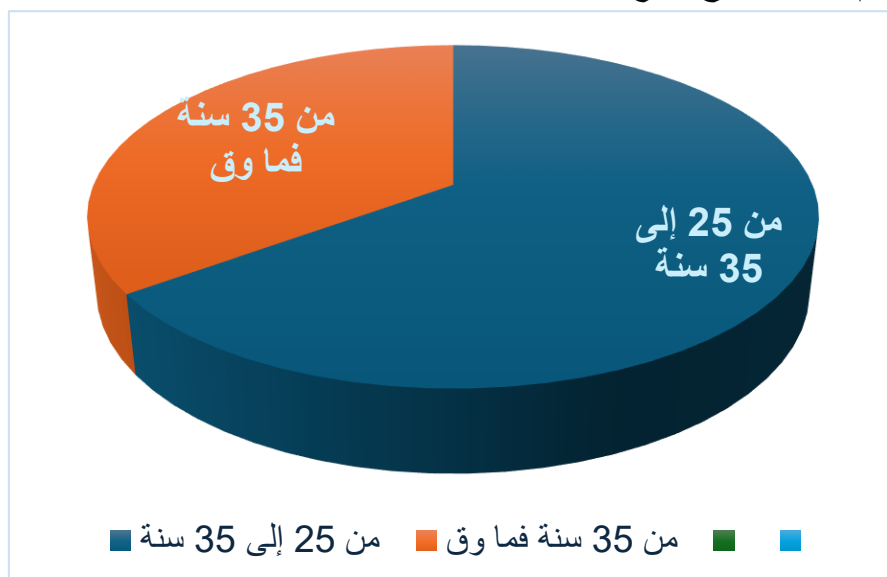
– جدول رقم 03: يوضح توزيع افراد العينة بحسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة (%)
أقل من 3 سنوات	02	10 %
من 3 إلى 6 سنوات	07	35 %
أكثر من 6 سنوات	11	55 %
المجموع	20	100 %

– المصدر من إعداد الطلبة –

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة بحسب عنصر الأقدمية في العمل حيث لاحظنا أنّ أغلب الأساتذة لديهم أقدمية في العمل أكثر من 06 سنوات وذلك بنسبة 55% ومن ثمّ تليها نسبة الأساتذة الذين يمتلكون أقدمية في العمل المقدرة بـ 35% وأخيرا تأتي نسبة الأساتذة الذين لديهم أقل من 3 سنوات أقدمية في العمل وذلك بنسبة 10 %، ونستنتج من هذا الجدول أعلاه ان اغلب افراد العينة اي الاساتذة هم يمتلكون اقدمية وخبرة مهنية في مجال التعليم وذلك بنسبة قدرت بـ 55% ، وهذا راجع إلى توفر ظروف العمل الملائمة داخل المؤسسة، أيضا العمل في بيئة مستقرة وقلة الحركة التنقلية وربما أنّ هذه المؤسسة باعتبار موقعها الجغرافي نوعا ما صعب فإنّ فيها تنقص عملية الحركة التنقلية للأساتذة وهذا ما يجعل أنّ كلّ أستاذ فيها على مكانه ولا يقوم بعملية دوران وظيفي أو أي تنقل. وهذا يمكن تفسيره من خلال النظرية البنائية الوظيفية التي اعتمدنا عليها في تفسير موضوعنا هذا باعتبارها أنّ فكرتها الأساسية خاصّة الأنساق الاجتماعية والبناء الاجتماعي، حيث ان المؤسسة التعليمية ليست ثابتة بل هي نظام يتشكّل ويتطوّر عبر الزمن حسب الاستقرار والتغيرات ووجود أساتذة يعكس استمرارية واستقرار في البناء التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم: 09: يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير الأقدمية في العمل.



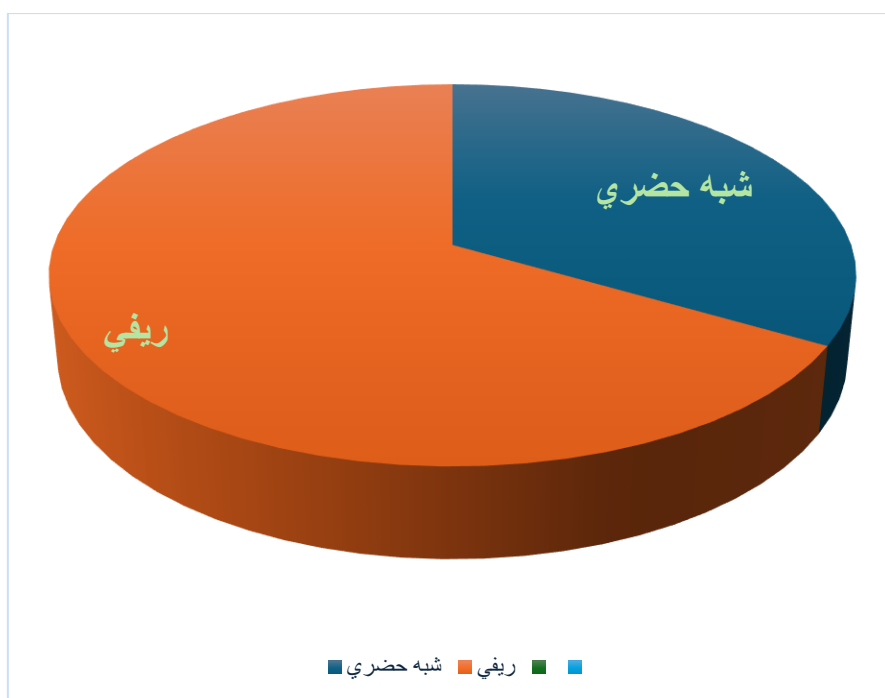
– جدول رقم 04: يمثّل توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع السكن:

نوع السكن	التكرار	النسبة (%)
حضري	08	40 %
شبه حضري	04	20 %
ريفي	08	40 %
المجموع	20	100 %

– المصدر من إعداد الطلبة –

يمثّل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع السكن حيث لاحظنا أنّ أغلب أفراد العينة هم يمتلكون سكن حضري وريفي وذلك بنسبة 40 % وتليها نسبة 20% الذين يقيمون بسكن شبه حضري. ونستخلص من هذه البيانات أعلاه أنّ معظم الأساتذة يقيمون بسكن حضري وريفي، وهذا قد يكون راجع ربما إلى أنّهم عاشوا المجال المكاني الذي نشأوا فيه هو حضري وريفي، كما أنّ هذا يدلّ على أنّ المؤسسة تستقطب طاقما من مناطق مختلفة، ويمكن تفسير ذلك في إطار النظرية البنائية الوظيفية التي وظّفناها ترى أنّ المؤسسة باعتبارها كنسق ونظام مفتوح فهو يتأثر بالبيئة الاجتماعية المحيطة به وعليه فإن تنوع سكن الاساتذة يعكس التفاعل.

الشكل رقم 10: يوضح توزيع افراد العينة بحسب متغير نوع السكن:



– جدول رقم 05: يوضح توزيع افراد العينة بحسب متغير الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة (%)
متزوج	15	75 %
أعزب	05	25 %
مطلق	00	00 %
أرمل	00	00 %
المجموع	20	100 %

– المصدر من إعداد الطلبة –

يبين الجدول أعلاه توزيع افراد العينة بحسب متغير الحالة الاجتماعية، حيث نلاحظ أن اغلب أفراد العينة من الاساتذة متزوجين وذلك بنسبة قدرت بـ 75% ومن ثم نسبة تليها فئة الأساتذة الغير المتزوجين بنسبة قدرت بـ 25% في حين أنه لا يوجد أي أستاذ مطلق أو أرمل، ونستنتج من خلال البيانات أعلاه أن أغلب الأساتذة متزوجين وهذا ما يدل على أنهم يتميزون بالاستقرار الاجتماعي العائلي إضافة هذا راجع أيضا ربما إلى أن العمل في المؤسسة هذه أي المتوسطة هو مستقر وبالتالي ايضا ما يشجع على الاستقرار العائلي، ونظرا لتوافر دخل ثابت و وظيفة تساعد على تكوين أسرة.

ويمكن تفسير ذلك في إطار نظرية العلاقات الإنسانية التي اعتمدنا عليها والتي تهتم هذه النظرية خاصة بالبعد الاجتماعي والنفسي داخل بيئة العمل، وبالتالي الأساتذة أيضا لهم حاجات اجتماعية. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد للعينة بحسب متغير الحالة الاجتماعية:

– جدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي:

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة (%)
ليسانس	08	40 %
ماستر	12	60 %
دكتوراه	00	00 %
المجموع	20	100 %

– المصدر من إعداد الطلبة –

يبين الجدول اعلاه توزيع افراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي، حيث لاحظنا أغلب أفراد العينة يمتلكون شهادات ماستر وذلك بنسبة 60% ومن ثم تليها نسبة 40% للأساتذة الحاملين شهادة ليسانس، أمّا بالنسبة للأساتذة الحاملين الدكتوراه فلم يكن أي أستاذ يحمل هذه الشهادة، ونستخلص من خلال البيانات الموضحة أعلاه أن أغلب الاساتذة يحملون شهادات ماستر وهذا ما يدل على وجود كفاءة علمية وارتفاع المستوى الأكاديمي للأساتذة، وراجع ربما الى أن هذه المؤسسة أو أنّ سياسات التوظيف تعمل على توظيف من يمتلكون شهادات عليا، وربما هذه المؤسسة تستقطب من يمتلكون مثل هذه الشهادات.

ويمكن تفسير ذلك من خلال النظرية البنائية الوظيفية، حيث ان المؤسسة التعليمية نظاما مفتوحا يتأثر بالتغيرات، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

– جدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير الوضع الوظيفي:

الوضع الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
دائم	20	100 %
متعاقد	00	00 %
مؤقت	00	00 %
المجموع	20	100 %

– المصدر من إعداد الطلبة –

يمثل الجدول اعلاه توزيع افراد العينة بحسب متغير الوضع الوظيفي حيث لاحظنا أنّ كل أفراد العينة مهم في حالة وضع دائم في عملهم وقدّرت النسبة المئوية كاملة بـ 100% مع عدم وجود أي فرد من أفراد العينة في حالة عمل مؤقت أو متعاقد داخل هذه المتوسطة.

نستخلص من خلال البيانات الواضحة أعلاه ان كل أفراد العينة اي الأساتذة هم في حالة وضع وظيفي دائم في عملهم داخل المؤسسة، وهذا ما يدل على وجود استقرار مهني داخل المؤسسة التعليمية، وهذا ما يساهم في استمرارية العملية التعليمية وهذا راجع إلى قلة الدوران الوظيفي والاعتماد على عقود دائمة وليست مؤقتة داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك من خلال النظرية البنائية الوظيفية التي تركز على التوازن والاستمرارية، بالتالي فالمؤسسة نظاما مستقرا نسبيا يسعى لتحقيق التوازن وهذا كله لتحسين سير العملية التعليمية وتحقيق أداء بيداغوجي جيد للأساتذة، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير الوضع الوظيفي.

6- أدوات جمع البيانات:

إنه لدراسة أي موضوع ما فإنه نعتمد على أدوات جمع البيانات ولا بدّ هذه الأدوات أن تتلائم مع الموضوع وباعتبار موضوعنا "الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية" فقد اعتمدنا في دراستنا على أدوات جمع البيانات التالية:

أ. الاستمارة:

هي أداة من أدوات جمع البيانات وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة تُرسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يُجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة عن الأسئلة الواردة فيها. كما أنّها أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي وهي مستعملة على نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصّل إلى الوقائع والتعرّف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء وتضمّ عددا من الأسئلة يتطلب من المبحوث أن يجيب عليها بنفسه.⁽¹⁾

وقد كانت استمارة موضوعنا مكون من سؤال 25، وكانت الأسئلة متنوعة هناك المغلقة "نعم/لا" و المفتوحة لترك حرية للمبحوثين للإجابة ، وقد قسمت الاستمارة إلى أربعة محاور أساسية هي:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية ويضم 7 أسئلة.
- المحور الثاني: يتعلق بالفرضية الأولى وهو يضم 6 أسئلة.
- المحور الثالث: يتعلق بالفرضية الثانية وهو يضم 6 أسئلة.
- المحور الرابع: يتعلق بالفرضية الثالثة وهو يضم 6 أسئلة.

ب- الملاحظة:

وهي تلك المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلائم مع طبيعة هذه الظاهرة وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما أنّها جهد حسي وعقلي منظم ومنتظم يقوم به الباحث بغية التعرّف على بفض المظاهر الخارجية المختارة الصريحة والحقيقية للظواهر الأحداث والسلوك الحاضر في موقف معيّن ووقت محدّد.⁽²⁾

وقد استخدمنا دليل الملاحظة في دراستنا هذه الذي هو عبارة عن جدول يتضمّن: تاريخ الملاحظة، مكان الملاحظة، ما تمّ مشاهدته، وما يجب مشاهدته.

(1): لينده لطاد بن محرز: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والاقتصادية والسياسية، برلين ، ألمانيا، 2019، ص71.

(2): سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي. دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2019، ص150.

ج-المقابلة:

هي محادثة أو حوار موجّه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها بضوء أهداف بحثية. كما أنّها محادثة بين الباحث أو الأشخاص المبحوثين الذين يرغب في الحصول على معلومات منهم.⁽¹⁾

(1): سرحان محمد على الحمودي: مناهج البحث العلمي. دار الكتب، اليمن، ط3، 2019، ص141.

7. أساليب التّحليل:

إنّ لفهم أي ظاهرة ما ومعرفة الأسباب والنتائج لا يكون إلا بالجانب النظري للموضوع وإنما أيضا هناك جانب آخر تطبيقي يساعدنا في الوصول إلى أدقّ التفاصيل العلمية والنتائج المرغوب التحصّل عليها، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية كأسلوب التّحليل الكمي والكيفي.

1. أسلوب التّحليل الكمي:

فهو تحليل إحصائي يستخدم الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل البيانات وإعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها، فتحليل البيانات يكون ذات طبيعة كميّة عددية، وهو يعني أيضا عملية عرض وتبويب البيانات والأرقام المجمّعة بطرق منظمة، تحويل الإجابات المتحصّل عليها من أجوبة إلى إحصائية ليسهل عملية الوصول إلى النتائج.

2. أسلوب التّحليل الكيفي:

هو تحليل البيانات ذات طبيعة نصيّة كميّة، تحليل يمكن إدراك معناه أكثر من خلال السمات والخصائص التي يتميّر بها المبحوثين، فهو عملية تحويل البيانات المتحصّل عليها من المقابلات إلى رموز وأفكار تتماشى مع طبيعة البحث.⁽¹⁾

. وعليه في دراستنا هذه اعتمدنا على التّحليل الكيفي والكمي.

⁽¹⁾: سميرة وشعالة: مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة. جامعة صالح بونيدر، قسنطينة 3، 2022/2021، ص 164، 174.

8- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

أ/ عرض وتحليل بيانات الخاصة بكثرة الشكاوي فيما بين الاساتذة وتأثيرها على مستوى إلتزامهم وممارستهم للعملية التعليمية:

في هذا الجزء سوف نقوم بعرض البيانات الخاصة بكثرة الشكاوي فيما بين الاساتذة وتأثيرها على مستوى إلتزامهم وممارستهم للعملية التعليمية باعتبارها الفرضية الأولى لموضوع دراستنا، وذلك لكي نتحصل على النتائج.

- جدول رقم 8: يمثل فيما إذا كانت توجد مشكلات تنظيمية ممثلة في الصراع التنظيمي:

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
نعم	04	20 %
لا	16	80 %
المجموع	20	100 %

- المصدر من إعداد الطلبة -

من خلال الحدل اعلاه الذي يمثل فيما إذا كانت توجد مشكلات تنظيمية ممثلة في الصراع التنظيمي، حيث لاحظنا ان اغلب أفراد العينة أجابوا بـ "لا" وذلك بنسبة 80% وأكدوا انه لا توجد مشكلة في صراع التنظيمي في المؤسسة ومن ثم تليها نسبة 20% أقرّوا بانها توجد مشكلة صراع التنظيمي في المؤسسة، ونستخلص من خلال الجدول أعلاه أن معظم الاساتذة أقرّوا أنه لا توجد مشكلة ممثلة في الصراع التنظيمي وهذا ما يدلّ على وجود الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة، كما قد يكون راجع الى وجود التنسيق الجيد بين الأساتذة والإدارة أو لأسلوب التسيير الجيد داخل المؤسسة وحتى نمط القيادة المستخدم.

وفي اطار هذا ربط هذه النتيجة وتيسرها بنظرية العلاقات الإنسانية التي تؤكد على تحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل، وبالتالي تقليل الصراعات وخلق مناخ عمل مناسب، كما يمكن تفسير ذلك من خلال الدّراسات السابقة التي اعتمدنا عليها ومنها دراسة بثينة بن عبد الله التي أكّدت على أنّ الصراع التنظيمي لا يوجد نتيجة وجود مهارات الاتصال والتّعاون، وما تفسّره أيضا دراسة داموس ناريمان التي ترى أنّ الصراع لا يؤثّر دائما سلبا. والشكل التالي يوضّح فيما إذا كانت توجد مشكلات تنظيمية ممثلة في الصراع التنظيمي.

– جدول رقم 9: يمثل في حالة ما إذا كانت الإجابة بـ: نعم هي متمثلة في زيادة الشكاوي والتوترات خلال الفترة الأخيرة:

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
نعم	04	20 %
لا	16	80 %
المجموع	20	100 %

– المصدر من إعداد الطلبة –

يوضح الجدول أعلاه في حالة ما إذا كانت الإجابة أنها توجد مشكلات تنظيمية متمثلة في الصراع التنظيمي ويتمثل في ارتفاع الشكاوي والتوترات خلال الفترة الأخيرة، حيث لاحظنا أن أغلب أفراد العينة أكدوا أنه لا توجد هناك زيادة في عدد الشكاوي والتوترات ولا يوجد صراع تنظيمي داخل المؤسسة بنسبة 80%، في حين 20% أكدوا أنه توجد زيادة في الشكاوي والتوترات.

ونستخلص من خلال البيانات أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ "لا" وبالتالي لا توجد هناك زيادة في عدد الشكاوي والتوترات وهذا ما يدلّ ربما على وجود التفاهم بين الأساتذة داخل المؤسسة والعلاقات الجيدة وربما راجع هذا إلى طبيعة الإدارة وحسن التسيير الوظيفي وغياب الصراع التنظيمي الظاهر لأنه عندما تظهر هذه المرحلة فهي تمرّ بمراحل أو هذا راجع أيضا إلى تلك الثقافة السائدة داخل المؤسسة ثقافة الاحترام والتعاون الانسجام.

وفي إطار ذلك يمكن تفسير هذا الشيء من خلال نظرية العلاقات الإنسانية حيث أنّ تحسين العلاقات الاجتماعية يقلّل من الشكاوي والصراعات داخل بيئة العمل.

كما يمكن تفسير ذلك من خلال الدراسة المحلية لـ: "بثينة بن عبد الله" التي أكدت على وجود مهارات الاتصال والعلاقات ومهارات القيادة وهذا ما يجعل الحدّ من الشكاوي داخل المؤسسة.

– جدول رقم 10: يمثل العوامل التي يرونها مسؤولة عن هذه الشكاوي:

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
سوء التفاهم بين الزملاء (الأساتذة)	12	60 %
الاختلاف في طرق وأساليب التدريس	03	15 %
أسباب شخصية وخلافات فردية	03	15 %
عوامل أخرى تذكر	02	10 %
المجموع	20	100 %

– المصدر من إعداد الطلبة –

يوضح الجدول أعلاه العوامل التي يرونها أفراد العينة (الأساتذة) أنها مسؤولة عن هذه الشكاوي، حيث لاحظنا أنّ معظم العوامل التي يرونها مسؤولة عن هذه الشكاوي هو سوء التفاهم بين الزملاء وذلك بنسبة 60% ومن ثمّ تليها الاختلاف في طرق التدريس وعامل الأسباب الشخصية والخلافات الفردية بنسبة 15%، وهناك من المبحوثين الاساتذة اجابوا بأن هناك عوامل أخرى يرونها مسؤولة عن هذه الشكاوي و ذلك بنسبة 10 %.

ونستخلص من خلال البيانات الموضحة أعلاه أنّ أغلب الأساتذة يرون أنّ العوامل المسؤولة عن هذه الشكاوي التي توجد في المؤسسة هي تخص سوء التفاهم فيما بينهم وهذا ما يدل على أنّ هناك صراع تنظيمي داخل المؤسسة في حين أنّ المبحوثين لم يصرحوا بذلك وهذا يعود إلى غياب التنسيق الفعال وضعف التنسيق البيداغوجي بين الاساتذة داخل المؤسسة.

وهذا ما تفسره نظرية الصراع التقليدية خصوصا التي تؤكد أنّ الصراع عادة ما ينشأ حين يوجد هناك تعارض الأهداف فالصراع أمر سلبي يزعزع استقرار المؤسسة و يؤثر على سير العملية التعليمية. كما تفسره الدراسة الأنسب دراسة "أبو طالب أسد الله" التي تؤكد عادة أنّ الأسباب المؤدية للشكاوي وكثرة الصراعات هي تتعلق بالاختلاف في القيم وسوء التفاهم بين الأفراد.

- جدول رقم 11: يمثل كيفية تأثير هذه الشكاوي على العلاقات فيما بين الأساتذة داخل المؤسسة:

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
تؤدي إلى تأثير دائم	02	10 %
تؤدي إلى خلافات مؤقتة	13	65 %
لا تؤثر على العلاقات	05	25 %
المجموع	20	100 %

- المصدر من إعداد الطلبة -

يوضح الجدول أعلاه كيفية تأثير الشكاوي على العلاقات فيما بين الأساتذة داخل المؤسسة، حيث لاحظنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بأن هذه الشكاوي تؤدي إلى خلافات مؤقتة و ذلك بنسبة 65% ومن ثم تليها النسبة 25 % للأساتذة الذين أجابوا أن هذه الشكاوي لا تؤثر على العلاقات فيما بينهم، وأخيرا 10% أكدوا أن هذه الشكاوي تؤدي إلى توتر دائم فيما بينهم.

ونستخلص من البيانات أعلاه أن أغلب الأساتذة أجابوا بأن تؤثر عليهم الشكاوي على مستوى العلاقات فيما بينهم و تؤدي بهم إلى خلافات مؤقتة وهذا ما يدل على أن العلاقات المهنية فيما بينهم تتأثر بشكل مؤقت ووجود قدرة على تجاوز الخلافات والشكاوي هذه من قبل الأساتذة و هذا راجع ربما إلى الوعي المهني للأساتذة أو أن أغلب الشكاوي تكون مرتبطة بسوء التفاهم فيما بينهم.

وفي إطار ذلك نفسر هذا من خلال النظرية المعتمد عليها نظرية الصراع الحديثة التي ترى أن الصراع إيجابي وقد يكون هدف للتغيير وأن الصراعات هي ظاهرة طبيعية، وبالتالي فإن هذه الشكاوي قد تكون مؤقتة ويتم حلها ولا تؤثر سلبا بشكل دائم .

وهذا ما تفسره دراسة "داموس نريمان" التي ترى أن الصراع ليس دائما سلبا وبالتالي فتأثير هذه الشكاوي على العلاقات فيما بين الأساتذة هو يؤدي إلى خلافات مؤقتة فقط ولا تتطور لتصبح ظاهرة صراع تنظيمي ويتم حلها فيما بينهم.

-جدول رقم 12: يمثل كيفية تأثير التوتر الناتج عن الشكاوي فيما بين الأساتذة على الالتزام بالعمل:

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
نعم بشكل كبير	06	30 %
نعم بشكل قليل	05	25 %
لا يؤثر	09	45 %
المجموع	20	100 %

- المصدر من إعداد الطلبة -

يوضح الجدول أعلاه كيفية تأثير التوتر الناتج عن الشكاوي فيما بين الأساتذة على الالتزام بالعمل حيث لاحظنا أن أغلب الأساتذة أجابوا بأن التوتر الناتج عن الشكاوي لا يؤثر على التزامهم بعملهم وذلك بنسبة 45 % ومن ثم هناك أساتذة اجابوا بأنه يؤثر على الالتزام بالعمل فيما بينهم بنسبة 30 %، وأخيرا هناك ن أجابوا بنسبة 25% أنه لا تؤثر على هذه الشكاوي على الالتزام بالعمل.

نستنتج من هذا الجدول والبيانات أعلاه أن أغلب أفراد العينة أكدوا أن التوتر الناتج عن الشكاوي لا يؤثر على العلاقات فيما بينهم وهذا ما يدل على قدرة الفصل بين مشكلاتهم وبين عملهم، بالإضافة هذا راجع إلى الوعي المهني ومسؤولية الاساتذة بالالتزام بممارسة العمل وعدم السماح بالمشاكل للتأثير على العمل والفصل بين الحياة الشخصية والمهنية، وفي هذا الإطار نجد نظرية الصراع الحديثة التي تؤكد أنه ليس كل صراع يؤثر سلبا فهناك صراعات ضعيفة أو وظيفية لا تعطل العمل .

وهذا يمكن تفسيره من خلال دراسة "عاشور إبراهيم" التي تؤكد على أن الأداء البيداغوجي عنصر أساسي لنجاح عملية التعليم ومع دراسة بثينة بن عبد الله الأنسب أكثر التي أكدت على أنه هناك نوع من التعاون وبالتالي لا تؤثر هذه الشكاوي على الالتزام بالعمل.

– جدول رقم 13: يمثل رأي أفراد العينة لتقليل هذه الشكاوي و التوترات فيما بينها:

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
تجاهل الخلافات والتنسيق والتحاور والسماع للأطراف	08	30 %
التدخل الإداري وإدارة الشكاوي	06	30 %
العمل الإداري والتزام كل شخص بمهامه	06	40 %
المجموع	20	100 %

– المصدر من إعداد الطلبة –

يوضح الجدول اعلاه رأي أفراد العينة لتقليل هذه الشكاوي والتوترات حيث أنه في هذا الجدول باعتباره كان السؤال المفتوح قد قمنا بجمع الأفكار المتشابهة في كل فئة، ومنه نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة أجابوا وقدموا اقتراحات لتقليل هذه الشكاوي والتوترات فيما بينهم وذلك من خلال العدل الإداري وذلك بنسبة 40% ومن ثم هناك من أجابوا بنسبة 30 % بنجاح العلاقات والتدخل الإداري، وأخيرا من الاساتذة أجابوا بنسبة 30 % بتجاهل الخلافات والتدخل الإداري.

ونستخلص من خلال البيانات اعلاه أن أغلب الاساتذة قدموا اقتراحات تتمثل في العدل الإداري والالتزام كل شخص بمهامه وهذا ما يدلّ في حقيقة الأمر على أن هناك يوجد صراع تنظيمي لكن أفراد العينة لم يصريحوا به ربما لعوامل أخرى وهذا راجع نوعا ما إلى سوء توزيع المهام والمسؤوليات وغياب وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الاساتذة والشعور بوجود نقص العدالة التنظيمية أحيانا داخل المؤسسة. وفي إطار ذلك نفسّر هذا من خلال النظرية البنائية الوظيفية التي تؤكد على أنه أي خلل في أي عضو هو يؤثر على باقي الأعضاء، وبالتالي فإنه لكل الأستاذ له دور داخل المؤسسة وعندما لم يلتزم بمسؤولياته ومهامه فسوف يحدث صراع تنظيمي.

كما يمكن تفسير ذلك من خلال دراسة "أبو طالب أسد الله" التي أكدت على أنه لا بدّ من وضوح الأدوار ومسؤوليات لأنّه من أكثر الأسباب المؤدية إلى كثرة الصّراعات والشكاوي وهو عدم إلتزام كل شخص بمهامه وعدم وضوح الأدوار والاختلاف في الأهداف.

-جدول رقم 14: يمثل مشاركة الاساتذة مع بعضهم البعض في الانشطة الاجتماعية وتحضير الدروس:

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
نعم	20	100 %
لا	00	00 %
المجموع	20	100 %

- المصدر من إعداد الطلبة -

يوضح الجدول أعلاه مشاركة الأساتذة مع بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية، حيث لاحظنا أن كل الأساتذة يقومون عادة بمشاركتهم مع بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية وتحضير الدروس وذلك بنسبة 100%. نستخلص من خلال البيانات أعلاه أنه حققت النسبة كاملة 100%، وهذا ما يدل على وجود تعاون والعمل الجماعي وراجع إلى طبيعة العلاقات المهنية الفاعلة على التضامن والتنسيق ووجود بيئة عمل إيجابية وهذا في الأخير يؤدي إلى ارتفاع الأداء البيداغوجي للأساتذة بشكل جيد، وهذا ما تفسره نظرية العلاقات الإنسانية التي تؤكد على التعاون والعلاقات الجيدة داخل العمل، وبالتالي فإن وجود عمليات التنسيق والتضامن من شأنه أن يقلل من الصراعات داخل المؤسسة التعليمية ويحسن الأداء البيداغوجي. وعليه أيضا نفسر هذا من خلال دراسة "بثينة بن عبد الله" التي تؤكد على ضرورة التعاون وبالتالي المشاركة الاجتماعية للأساتذة في تحضير الدروس أمر جيد.

-جدول رقم 15: يمثل العوامل التي تحدّ من التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بين الأساتذة:

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
اختلافات طرق التدريس	06	30 %
صعوبة التواصل فيما بينهم	06	30 %
خلافات سابقة	01	05 %
ضغط العمل ومشاكل شخصية	07	35 %
المجموع	20	100 %

- المصدر من إعداد الطلبة -

يوضّح الجدول أعلاه العوامل التي تحدّ من التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بين الأساتذة، حيث لاحظنا أنّ هناك من الأساتذة الأغلبية بنسبة 35 % أجابوا بضغط العمل ومشاكل شخصية، وبعدها تليها النسبة 30% من الأساتذة الذين أجابوا باختلاف طرق التدريس وصعوبة التواصل فيما بينهم كعامل يمنع من التعاون الجماعي والعلاقات المهنية، وأخيرا بنسبة 5% من الأساتذة أكّدوا على أنّ العوامل التي تحدّ من التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بينهم تكمن في الخلافات السابقة.

ونستخلص من خلال البيانات أعلاه أنّ العوامل التي تحدّ من التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بين الأساتذة تكمن في ضغط العمل ومشاكل الشخصية وهذا راجع إلى كثرة الحصص والمهام تولّد الإرهاق والضغطات وتقلّل الرغبة في التعاون الجماعي إضافة إلى تأثير الحياة الشخصية تنعكس على السلوك داخل العمل، وهذا ما يدلّ على أنّ ضعف لتعاون الجماعي مرتبط بضغط مهني وشخصية أي بعوامل خارجية، كما من شأنه يؤثر على الأداء البيداغوجي للأساتذة، وليس فقط الصراع التنظيمي، اتّضح هذا أنّهم يعانون من ظاهرة ضغوط العمل وفي إطار ذلك نفسر هذا من خلال نظرية العلاقات الإنسانية، حيث أنّ الظروف النفسية والاجتماعية تؤثر على التعاون الجماعي والعلاقات المهنية بين الأساتذة.

كما نفسر ذلك من خلال الدّراسة السابقة المعتمد عليها دراسة "أبو طالب أسد الله" التي تؤكد على وجود الاختلاف بين الأفراد أو عوامل أخرى قد تولّد مشاكل.

– جدول رقم 16 : كَيْفِيَّةُ تأثير ضعف التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بين الأساتذة على أساليب التدريس:

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
يقلل من تنوع الأساليب	12	60 %
لا يؤثر	08	40 %
يزيد من تنوع الأساليب	00	00 %
المجموع	20	100 %

– المصدر من إعداد الطلبة –

يوضح الجدول أعلاه كيفية تأثير ضعف التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بين الأساتذة على تنوع أساليب التدريس حيث لاحظنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بأنه ضعف التعاون الجماعي والعلاقات المهنية يقلل من تنوع أساليب التدريس وذلك بنسبة 60% وتليها النسبة 40 % للأساتذة الذين أجابوا بأن ضعف التعاون الجماعي لا يؤثر على تنوع التدريس في حين لم يسجل أي نسبة للذين أجابوا بـ "يزيد من تنوع أساليب التدريس".

ونستخلص من خلال البيانات أعلاه أن أغلب الأساتذة يؤكّدون أن ضعف التعاون الجماعي والعلاقات المهنية يقلل من تنوع أساليب التدريس وهذا يعود أنّ تنوع طرق التدريس يعتمد على تبادل الأفكار بين الأساتذة والإدارة فضعف التعاون يؤدي إلى قلة التجديد والابتكار فكلما كان التعاون الجماعي ضعيف التدريس أصبح أقل تنوعاً، وهذا ما تفسره نظرية العلاقات الانسانية المعتمد عليها في موضوعنا، حيث أن وجود العلاقات الجيدة من شأنه أن يساهم في تنوع أساليب التدريس وتحقيق أداء بيداغوجي فعال.

وهذا نفسره من خلال دراسة "بثينة بن عبد الله" التي تؤكد على التعاون وبالتالي إنّ ضعف التعاون يقلل من تنوع الأساليب.

– جدول رقم 17 : يمثل شعور الأساتذة بتلقي الدعم من طرف بعضهم البعض أثناء مواجهة صعوبات أثناء ممارسة العملية التعليمية وتحضير الدروس :

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
دائما	08	60 %
أحيانا	12	40 %
نادرا	00	00 %
أبدا	00	00 %
المجموع	20	100 %

– المصدر من إعداد الطلبة –

يوضح الجدول أعلاه شعور الأساتذة بتلقي الدعم من طرف بعضهم البعض عند مواجهة صعوبات أثناء ممارسة العملية التعليمية وتحضير الدروس، حيث لاحظنا أنّ أغلب أفراد العينة أجابوا بـ "أحيانا" 60%، وهناك من أفراد العينة أجابوا بـ "دائما" بنسبة 40 %، وأخيرا من أفراد العينة الذين لم يجيبوا بنادرا أو أبدا لم نسجل أي حالة وذلك بنسبة 0 %.

نستخلص من خلال البيانات أعلاه أنّه أحيانا الأساتذة يتلقون الدعم من بعضهم أثناء مواجهة صعوبات في ممارسة العملية التعليمية وتحضير الدروس ما يدلّ على وجود تعاون جزئي بين الأساتذة، وهذا راجع ربما إلى أنّ بعض الأساتذة يشعرون بأنهم فريق واحد يتبادلون المعرفة بشكل غير رسمي القدرة على مواجهة الصعوبات بشكل جماعي أثناء ممارسة العملية التعليمية وتحضير الدروس. وفي إطار ذلك يمكن أن نفسّر هذا من خلال النظرية التفاعلية الرمزية التي تركز على التفاعلات والمعاني، فالتفاعل اليومي بين الأساتذة يخلق التعاون ويحقق الأداء.

وهذا ما نفسره من خلال دراسة "بثينة بن عبد الله" المؤكدة على ضرورة التعاون والدعم وأيضا دراسة عاشور إبراهيم التي أكدت أنّه لا بد من نجاح الممارسة التعليمية وتحقيق أداء بيداغوجي وبالتالي فإنّ تلقي الدعم من طر الزملاء يعتبر عامل جيّد.

– جدول رقم 18 : يمثل مستوى التواصل المهني فيما بين الاساتذة :

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
ممتاز	07	35 %
جيد	06	30 %
متوسط	05	25 %
ضعيف	02	10 %
المجموع	20	100 %

– المصدر من إعداد الطلبة –

يمثل الجدول اعلاه مستوى التواصل المهني فيما بين الاساتذة حيث لاحظنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنسبة 35 % بأن مستوى التواصل المهني ممتاز ومن ثم هناك من أجابوا بنسبة 30 % و أكدوا أن مستوى التواصل المهني فيما بينهم جيد في حين نجد هناك من الأساتذة أكدوا بنسبة التواصل متوسطة 25 % و أخيرا نسبة 10% من الأساتذة أكدوا أن مستوى التواصل المهني فيما بينهم ضعيف.

نستخلص من خلال البيانات أعلاه أن مستوى التواصل المهني فيما بين الأساتذة كما أكدوا أفراد العينة هو ممتاز وهذا راجع إلى وجود تواصل فعال و واضح بينهم ما يؤدي إلى تقليل الصراعات وخلق جو ومناخ تنظيمي إيجابي وتحقيق أداء بيداغوجي فعال. وفي إطار هذا يمكن تفسير هذا الشيء نظريًا من خلال نظرية العلاقات الإنسانية التي تؤكد على التواصل الفعال وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة التعليمية وضمان سير العملية التعليمية.

وكما نفسر هذا من خلال دراسة "بثينة بن عبد الله" التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية بين مهارات الاتصال وبالتالي كلما كان الاتصال المهني ممتاز.

– جدول رقم 19: يمثل المقترحات التي يرونها الأساتذة مناسبة لتعزيز التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بينهم:

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
العمل بروح الفريق والتنسيق والتغاضي عن المشاكل	14	70 %
توفير بيئة عمل محفزة	02	10 %
استخدام التخطيط المشترك والقيام بالأنشطة الاجتماعية	04	20 %
المجموع	20	100 %

– المصدر من إعداد الطلبة –

يوضح الجدول أعلاه المقترحات التي يرونها مناسبة لتعزيز التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بينهم باعتبار أنّ السؤال كان مفتوحاً قد قمنا بجمع الأفكار المتشابهة في كلّ فئة وكوّنا هذا الجدول أعلاه، حيث نلاحظ أنّ أغلب أفراد العينة أجابوا من بين المقترحات التي يرونها مناسبة منها العمل بروح الفريق والتنسيق والتغاضي عن المشاكل وذلك بنسبة 70% ومن ثمّ تليها النسبة 20% من الأساتذة قدّموا مقترحات استخدام التخطيط المشترك والقيام بالأنشطة الجماعية، ومن ثمّ نسبة 10% من الأساتذة قدّموا مقترحات توفير بيئة عمل محفزة.

ونستخلص من خلال البيانات أعلاه أنّ أغلب أفراد العينة قدّموا مقترحات العمل بروح الفريق والتنسيق والتغاضي عن المشاكل وهذا ما يدلّ على أنّ مقترحات الأساتذة تبين رغبتهم في منع المشاكل قبل حدوثها، وهذا راجع إلى الوعي التنظيمي وإدراك أهمية ترسيخ ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية بما يساهم في تعزيز الاستقرار المهني وتحسين جودة العمل والأداء البيداغوجي.

وهذا ما تفسّره دراسة "بثينة بن عبد الله" حيث أنّه العمل بروح الفريق يقلّل من المشاكل.

-جدول رقم 20: يمثل إن كان هناك تضارب المصالح والخلافات بين الاساتذة :

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
نعم	11	55 %
لا	09	45 %
المجموع	20	100 %

- المصدر من إعداد الطلبة -

يوضح الجدول اعلاه إن كان هناك تضارب المصالح و الخلافات بين الاساتذة حيث لاحظنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" بنسبة 55% ومن ثم تليها النسبة 45 % من الاساتذة أجابوا بـ "لا".

ونستخلص من خلال البيانات اعلاه أنه أغلب أفراد العينة أكدوا أنه يوجد تضارب المصالح والخلافات بين الأساتذة وهذا راجع غالبا إلى تفاوت في توزيع المناصب وحصص التدريس أو وجود صراع تنظيمي خفي واختلاف الأهداف الفردية والمهنية بين الأساتذة، وهذا ما يؤدي إلى التأثير على مستوى الأداء البيداغوجي أو أنه يوجد صراع تنظيمي لكن لم يصرحوا به، وفي إطار ذلك نفسّر هذا من خلال نظرية الصراع التقليدية التي ترى أن الصراع أمر سلبي وبالتالي فإن وجود تضارب المصالح و الخلافات بين الاساتذة من شأنه أن يؤثر على الأداء البيداغوجي.

وهذا ما تفسّره دراسة "أبو طالب أسد الله" حيث أنه وجود اختلاف وتضارب المصالح قد يكون نتيجة اختلاف القيم والأهداف.

جدول رقم 21: يمثّل أبرز العوامل المؤدية إلى تضارب المصالح و الخلافات بينهم:

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
اختلافا في أساليب العمل	01	05 %
رغبة بعض الأساتذة في الحصول على حصص ومهام معينة	09	45 %
سوء التفاهم بين الزملاء	01	05 %
أسباب شخصية	04	20 %
أخرى تذكر	05	25 %
المجموع	20	100 %

- المصدر من إعداد الطلبة -

يوضح الجدول اعلاه أبرز العوامل المؤدية إلى تضارب المصالح والخلافات بين الأساتذة، حيث لاحظنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنسبة 45% مبينين أنّ من العوامل رغبة بعض الأساتذة في الحصول على حصص ومهام معينة ومن ثم نسبة 25% من الأساتذة كروا عوامل أخرى و انت من أبرزها إشكالية المهام جداول المواقيت ومن ثم نسبة 20% من الأساتذة أجابوا أسباب شخصية ضغط العمل المتواصلة في الامتحانات الرسمية، و أخيرا نسبة 5% من الأساتذة الذين أكدوا من العوامل المؤدية إلى تضارب المصالح والخلافات بينهم هي اختلاف في أساليب العمل وسوء التفاهم فيما بينهم.

نستخلص من خلال البيانات أعلاه أنّ أغلب أفراد العينة حددوا العوامل المؤدية إلى تضارب المصالح والخلافات فيما بينهم تكمن في رغبة بعض الأساتذة في الحصول على حصص ومهام معينة، وهذا راجع ربما إلى السعي لتحقيق المصلحة المهنية الفردية على حساب المصلحة العامة، وهذا بدوره يدل على وجود تنافس مهني سلبي داخل المؤسسة وبالتالي من شأنه أن يحدث صراع تنظيمي ويعرقل الأداء البيداغوجي للأساتذة.

وهذا ما تفسّره دراسة "أبو طالب أسد الله" وتتوافق جزئيا مع دراسة "خالد فارس" المعتمد عليها، وبالتالي إنّ لم تستعمل أساليب للحدّ من هذه العوامل فقد تكون مشاكل أكبر.

- جدول رقم 22: يمثل تأثيرات هذه الخلافات وتضارب المصالح على مستوى الأداء البيداغوجي:

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
ندم بشكل كبير	09	45 %
ندم بشكل قليل	06	35 %
لا يؤثر	05	25 %
المجموع	20	100 %

- المصدر من إعداد الطلبة -

يوضح الجدول أعلاه تأثيرات هذه الخلافات وتضارب المصالح على مستوى الأداء البيداغوجي للأساتذة داخل المؤسسة التعليمية حيث لاحظنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بـ "نعم بشكل كبير" بنسبة 45%، ومن ثم تليها من الأساتذة أجابوا بـ "نعم بشكل قليل" بنسبة 35% وأخيرا نسبة 25% للأساتذة الذين أجابوا بأنها لا تؤثر تضارب المصالح والخلافات على مستوى الأداء البيداغوجي.

ونستنتج من خلال البيانات المرفقة أعلاه أنّ هذه الخلافات وتضارب المصالح تؤثر على مستوى الأداء البيداغوجي بشكل كبير، وهذا يدلّ على أنّ من شأنه وجد صراع تنظيمي غير ظاهر أي أنّ هذه الخلافات وتضارب المصالح لم يصّرّحوا بها بشكل مباشر بل تظهر في التنافس والاختلافات، وهذا راجع ربما إلى غياب إدارة هذه الخلافات واستعمال أساليب لحلّ هذه الصراعات كالحوار، الوساطة وإلى كثرة الأعباء، كما قد يؤدي إلى تفكك المؤسسة وتراجع جودة الأداء ونقص التعاون الجماعي. وهذا ما تفسّره نظرية الصراع الحديثة باعتبارها الأنسب لأنّه وجود تضارب مصالح وخلافات هو شيء طبيعي يوجد في كلّ المؤسسات التعليمية.

وفي إطار هذا يمكن تفسير النتيجة وربطها بنظرية الصراع التقليدية التي تؤكد على فكرة التنافس السلي والصراع الهدام بسبب التنافس على الموارد وعليه فعند حدوث التنافس على المواد يؤثر وينعكس سلبا على الأداء البيداغوجي للأساتذة.

وهذا ما تفسّره دراسة "أبو طالب أسد الله" التي توصّلت في نتائجها إلى وجود مثل هذه التأثيرات نتيجة عوامل كعدم وضوح الأدوار.

– جدول رقم 23: يمثل طريقة تعامل الأساتذة مع بعضهم البعض عند حدوث خلافات مستمرة:

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
يحاولون حلّها بأنفسهم	13	65 %
يتمّ تجاهل الخلافات	06	30 %
تؤثّر على العمل الجماعي وتحضير الدّروس	01	05 %
المجموع	20	100 %

– المصدر من إعداد الطلبة –

يوضح الجدول أعلاه طريقة تعامل الأساتذة مع بعضهم البعض عند حدوث خلافات مستمرة، حيث أنّ أغلب أفراد العينة يحاولون حلّ هذه الخلافات بأنفسهم وذلك بنسبة 65% ومن ثمّ تليها نسبة 30% من الأساتذة يتم تجاهل الخلافات فيما بينهم، وأخيرا نسبة 05% من الأساتذة أكّدوا أنّها تؤثر على العمل الجماعي وتحضير الدّروس فيما بينهم.

ونستخلص من خلال البيانات أعلاه أنّ أغلب أفراد العينة يقومون بحل المشكلات بأنفسهم عند حدوث خلافات مستمرة، وهذا راجع إلى تجنبّ تصعيد المشكلات التي تواجههم إلى الإدارة والثقة في النفس للأساتذة، وهذا بدوره يؤدّي إلى الحفاظ على نوع من الاستقرار داخل المؤسسة وعدم تراجع الأداء البيداغوجي وضمان سيره، وفي إطار هذا نفسّر ذلك من خلال النظريّة البنائيّة الوظيفيّة التي ترى وتؤكد على الاستمراريّة وبالتالي فإنّه محاولة حلّ الأساتذة بأنفسهم للخلافات المستمرة فهم يساهمون في الحفاظ على ثبات واستمراريّة المؤسسة.

وهذا ما فسّره دراسة "عاشور إبراهيم وبثينة بن عبد الله ودراسة داموس ناريمان" على أنّه هناك ما يسمّى بإدارة الصراع التنظيمي، وبالتالي فإنّ أغلب الأساتذة عند حدوث خلافات مستمرة بينهم يقومون بحلّها بأنفسهم هم الذين يديرونها.

– جدول رقم 24: يمثّل تبيان كَيْفِيَّة تأثير هذه الخلافات المستمرة على العمل الجماعي وتحضير الدّروس:

المتغيّرات	التكرار	النسبة (%)
ضعف التواصل التنظيمي بين الأساتذة	04	20%
تقليل جودة التحضير المشترك للدّروس	08	40%
تقليل تبادل المعلومات	08	40%
المجموع	20	100%

– المصدر من إعداد الطلبة –

يوضّح الجدول أعلاه المقترحات التي قدموها المبحوثين لتقليل هذه الخلافات وتضارب المصالح فيما بينهم حيث لاحظنا أنّ أغلب أفراد العينة أجابوا بضرورة العدالة التنظيمية وتحديد أدوار ومسؤوليات كلّ أستاذ وتجنّب المحسوبية وذلك بنسبة 40% ومن ثمّ تليها نسبة 20% من الأساتذة قدّموا مقترحات ممثلة في تعزيز التواصل واحترام الآراء مع ضرورة المصلحة العامة.

ونستخلص من خلال البيانات أعلاه أنّ أغلب أفراد العينة قدّموا مقترح العدالة التنظيمية وتحديد أدوار ومسؤوليات كلّ أستاذ مع تجنّب المحسوبية وهذا راجع إلى وجود غموض في الأدوار والمسؤوليات ووعي الأساتذة بأسباب الخلافات وتضارب المصالح فيما بينهم، وهذا بدوره ينعكس سلباً على فعالية تحضير الدّروس وجودة الأداء البيداغوجي، وفي إطار هذا نفسر هذه النتيجة من خلال نظرية الصراع التقليدية، حيث أنّ وجود نوع من الخلافات وغياب العدالة التنظيمية سواء في توزيع الموارد أو الرغبة في الحصول على مهام معيّنة من طرف بعض الأساتذة أو استخدام الإدارة لأشكال المحسوبية، وهذا من شأنه يعرقل سير العملية البيداغوجية داخل القسم وتراجع الأداء البيداغوجي وانخفاض إنتاجية المؤسسة.

وهذا ما تفسّره دراسة "بثينة بن عبد الله" المعتمد عليها حيث أقرت أنّه لا بد من وجود التعاون والتنسيق وأيضا تحديد الأدوار لكل فرد وبالتالي تقلّ الخلافات وتضارب المصالح.

د- عرض وتحليل المقابلات التديمية:

فقد استخدمنا المقابلة مع أستاذين داخل المتوسطة، ومنه كما يلي:

* المقابلة رقم 01:

البيانات الشخصية:

- ❖ السن: 34 سنة.
- ❖ الجنس: أنثى.
- ❖ نوع السكن: حضري.
- ❖ الأقدمية في العمل: 8 سنوات.
- ❖ المؤهل العلمي: ماستير.
- ❖ الوضع الوظيفي: دائم.
- ❖ الحالة الاجتماعية: متزوجة.
- ❖ مدة المقابلة: 20 دقيقة.

- عرض المقابلة رقم 01:

لقد صرّحت لنا الباحثة هذه أنّه لا توجد مشكلات تنظيمية داخل هذه المؤسسة التعليمية متمثلة في الصراع التنظيمي، كما أنّها صرّحت بأنّه أحيانا ما تكون هناك خلافات وشكاوي قليلة لكنّها لا تؤثر على التزاماتهم بممارسة العملية التعليمية، كما أكدت أنّه في حالة حدوث صراعات فإنّهم يقومون بحلّها بأنفسهم وتجنّب صعودها للإدارة إضافة صرّحت بأن مستوى التواصل المهني والتعاون الجماعي جيّد فهم لا يعانون من نقص العلاقات المهنية، وأخيرا أكدت المبحوثة على أنّه في حالة وجود تضارب مصالح بينهم فهذا لا يؤدي بهم إلى خلافات دائمة ومشاكل أكبر.

- تحليل المقابلة رقم (01):

وعليه من خلال ما سبق ومن المعطيات المصرّح بها من قبل المبحوثة يمكننا القول أنّه لا توجد مشكلة ممثلة في الصراع التنظيمي وهذا يمكن تفسيره بأنّه ربما المؤسسة تستخدم أساليب لإدارة الصراع التنظيمي كأداة لطبيعية المؤسسة تعمل على ترسيخ ثقافة الاحترام والتّاهم.

كما أنّه أحيانا تكون خلافات وشكاوي قليلة لكنّها لا تؤثر على التزامهم بالعمل وهذا يعني أنّ الأساتذة لهم القدرة على تحمّل المسؤولية، كما أنّه في حالة وجود خلافات بينهم فهم يقومون بحلّها وهذا من خلال التّحاور والتّسيق، وهذا جعل مستوى التواصل والتّعاون الجماعي كبير فيما بينهم، إضافة أنّه في حالة وجود تضارب مصالح بينهم فهذا لا يؤدي بهم إلى مشاكل أكبر بين الأساتذة وهذا يمكن تفسيره بأنّ الأساتذة يحاولون الحفاظ على ضمان استقرار المؤسسة

والعمل، كما أنّ المبحوثة صرّحت لنا في الأخير وقدّمت اقتراحات مفيدة لتفادي أي مشكلات داخل المؤسسة في حالة وجود مثل هذه المشكلات.

إضافة من خلال البيانات الشخصية المصرّح بها من قبل المبحوثة فتبيّن أنّ المؤسسة يوجد فيها نوع من الاستقرار وتعتمد ربّما على عقود دائمة، كما صرّحت أيضا بأنّها تسكن سكن حضري وفيه نوع من الاستقرار العائلي وهذا راجع ربما إلى أنّ المؤسسة تستقطب أساتذة من مناطق عالية.

-المقابلة رقم 02:

البيانات الشخصية:

- ❖ السن: 35 سنة.
- ❖ الجنس: أنثى.
- ❖ نوع السكن: ريفي.
- ❖ الأقدمية في العمل: 7 سنوات.
- ❖ الحالة الاجتماعية: متزوجة.

-عرض المقابلة رقم (02):

لقد صرّحت لنا المبحوثة أنّها تسكن في سكن ريفي ربما أنّها تمتلك أقدمية في العمل 07 سنوات وذات سن 35 سنة، وأكّدت لنا أنّه لا توجد هناك مشكلات متمثلة في الصّراع التنظيمي داخل المتوسطة، كما أنّه في حالة وجود شكاوي وخلافات هذا الشيء لا يؤثّر على ممارستهم لعملية التعليم داخل القسم وفي حالة حدوث صراعات بينهم يقومون بحلّها بأنفسهم، كما أكّدت أنّ مستوى التّواصل والعلاقات بينهم جيّدة، وأيضا صرّحت في حالة وجود تضارب مصالح واختلاف الأهداف بينهم فهذا لا يؤدّي إلى مشاكل أكبر.

-تحليل المقابلة (02):

وعليه بناءً على ما سبق من المعطيات المصرّح بها من قبل المبحوثة يمكننا القول أنّها تقيم في سكن ريفي وهذا راجع ربّما إلى المجال المكاني الذي خلقت به، وتمتلك أقدمية في العمل وهذا ما يدلّ على وجود الكفاءة العلميّة والقدرة على ضمان توصيل المعلومة بشقّى الطرق إلى التلاميذ وتحسين الأداء البيداغوجي، إضافة من خلال إجابتها فهي مستقرّة عائليًا.

كما صرّحت المبحوثة بأنّه لا يوجد هناك صراعات تنظيميّة وفي حالة وجود خلافات وتضارب مصالح هذا يؤدّي إلى خلافات مؤقتة ولا يؤثّر على ممارسة العملية التعليميّة، وهذا يمكن تفسيره من خلال: ربّما أنّ الأساتذة يقومون بالفصل بين مشاكلهم والعمل، كما أنّ غياب الصّراع التنظيمي هو نتيجة وجود الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة.

9- مناقشة النتائج والنتائج العامة:

يتعين علينا أيضا كباحثين ان نقوم بمناقشة النتائج التي تحصلنا عليها والتي قمنا بتحليلها وتفسيرها وربطها بالنظريات التي اعتمدنا عليها وذلك بمناقشتها في ضوء الفرضيات والنظريات والدراسات السابقة. وهذه العملية تعتبر أيضا خطوة أساسية في البحث العلمي لأنه من خلالها سوف نكشف صحة الفرضيات أو بطلانها اضافة مختلف النظريات والدراسات التي تتوافق مع النتائج المتوصل إليها أو تختلف عنها. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الجزء

1.9- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

أ- في ضوء الفرضية الأولى:

➤ 80 % من أفراد العينة (الاساتذة) أجبن بأنه لا توجد مشكلات تنظيمية متمثلة في الصراع التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية.

➤ 80 % من الأساتذة أجبن أنه لا وجود في المؤسسة في زيادة عدد الشكاوي.

➤ 60 % أجبن بأنّ العوامل التي يرونها مسؤولة عن حدوث الشكاوي عادة هو سوء التفاهم فيما بينهم.

➤ 65 % أجبن بأنّ تأثير هذه الشكاوي على العلاقات فيما بينهم تؤدي إلى خلافات مؤقتة.

➤ 45 % أجبن بأنّ التوتر الناتج عن الشكاوي فيما بينهم لا يؤثر على الالتزام بالعمل.

➤ 40 % من الأساتذة قدّموا اقتراحات لتقليل الشكاوي العمل الإداري والتوترات فيما بينهم متمثلة في العمل الإداري والالتزام كل شخص بمهامه.

ومن خلال النسب اعلاه والنتائج المتحصل عليها يمكن القول أنّ أغلب أفراد العينة لا يؤكّدون على أنّهم يواجهون مشكلة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، وقد أكدوا الأغلبية أنّه لا يوجد لزيادة عدد الشكاوي.

كما أنّ بعض أفراد العينة يرون أنّ العوامل التي تكون مسؤولة عن هذه الشكاوي عادة هي ترجع إلى سوء التفاهم فيما بينهم وهذه الشكاوي تؤدي إلى خلافات مؤقتة ولا تؤثر على التزام الأساتذة بالعمل، إضافة أنّ أفراد العينة البعض منهم بنسبة جزئية قدّموا اقتراحات لتقليل الشكاوي، وذلك من خلال العدل الإداري والالتزام كل شخص بمهامه، وهذا ما يدلّ على أنّ أفراد العينة لهم وعي مهني ورغبتهم حتى في المحافظة على استمرارية عملية التعليم وتحقيق أداء جيدagogي. من خلال هذا يمكننا القول والتصريح بأنّ الفرضية الأولى هي لم تحقّق بل بطلت صحة الفرضية وعدم تحقيقها وهذا نتيجة أنّه ربما أنّ المؤسسة تقوم بإدارة الشكاوي قبل تفاقمها أو لعوامل الأخرى، ومنه نرفض H1: كثرة الشكاوي بين الأساتذة تؤثر على مستوى التزامهم وممارستهم للعملية التعليمية، ونقبل H0: كثرة الشكاوي بين الأساتذة لا تؤثر على مستوى التزامهم وممارستهم للعملية التعليمية.

ب- في ضوء الفرضية الثانية:

- 100 % من الأساتذة يشاركون بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية وتحضير الدروس.
- 35 % من الأساتذة أجبن بأن العوامل التي تحدّ من التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بينهم ترجع الى ضغط العمل والمشاكل الشخصية.
- 60 % من الأساتذة أجبن بأن ضعف التعاون الجماعي والعلاقات المهنية بين الأساتذة يؤثر على تنوع أساليب التدريس فتكون هناك قلة في تنوع الأساليب.
- 60% من الأساتذة أجبن بأنهم أحيانا أي بصفة جزئية يتلقون الدعم من طرف بعضهم البعض أثناء مواجهة صعوبات خلال ممارسة العملية التعليمية وتحضير الدروس.
- 35 % من الأساتذة يصفون بأن مستوى التواصل المهني فيما بينهم داخل المؤسسة هو ممتاز.
- 70% من الأساتذة قدّموا مقترحات مناسبة لتعزيز التعاون والجماعي والعلاقات المهنية فيما بينهم وكانت متمثلة في العمل بروح الفريق والتنسيق والتغاضي عن المشاكل.
- ومن خلال النتائج أعلاه والمعطيات تبين أنّ هناك وجود مستوى مرتفع من التعاون والمشاركة بين الأساتذة في الأنشطة المهنية والاجتماعية وتحضير الدرس، إضافة إلى وجود دعم متبادل أثناء مواجهة صعوبات خلال ممارسة العملية التعليمية وتحضير الدروس .
- غير أنّ بعض الإجابات أشارت إلى أنّ العوامل التي تحدّ من التعاون ترجع إلى عوامل أخرى غير الصّراع التنظيمي وهي مشكلة ضغط العمل والمشاكل الشخصية، كما أنّ المقترحات المقدمة ركّزت على ضرورة تعزيز روح الفريق والتنسيق ممّا يدلّ على أنّ التعاون موجود ويحتاج لدعم أكثر.
- وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الثانية لا تحقق بشكل كامل وذلك لأنّ مستوى التعاون والعلاقات المهنية ليس ضعيفا فعليًا، هناك التعاون ودعم مرتفع، لكن في المقابل يوجد تأثير جزئي لضعف التعاون عند بعض الحالات على تنوع أساليب التدريس ومنه نرفض الفرضية H1 ونقبل H0: بأن ضعف التعاون الجماعي بين الأساتذة والعلاقات فيما بينهم لا يؤثر على تنوعهم لأساليب التدريس وتحضيرهم للدروس وهذا يدل على أنّ الأساتذة لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ولهم الكفاءة الكافية بالاعتماد على أنفسهم وضمان سير العملية التعليمية بشكل جيد وتحقيق أداء جيدagogي فعال.

ج - في ضوء الفرضية الثالثة:

- 55% من الأساتذة أجبن بأنه هناك تضارب مصالح وخلافات فيما بينهم.
- 45% من الأساتذة أجبن بأنه ابرز العوامل المؤدية الى تضارب المصالح والخلافات فيما بينهم يكمن في رغبة بعض الأساتذة في الحصول على حصص ومهام معينة.
- 45% من الأساتذة أجبن بأنه تؤثر هذه الخلافات وتضارب المصالح فيما بينهم بشكل كبير على مستوى الأداء البيداغوجي.

- 65% من الأساتذة أجبن بأنه في حالة حدوث خلافات مستمرة فيما بينهم يحاولون حلّها بأنفسهم.
- 40% من الأساتذة بيّنوا كيفية تأثير هذه الخلافات المستمرة على العمل الجماعي وتحضير الدّروس فيما بينهم وذلك يؤدي إلى ضعف التواصل التنظيمي وتقليل جودة التّحضير المشترك للدّروس.
- 40% من الأساتذة قدّموا اقتراحات مناسبة لتقليل هذه الخلافات وتضارب المصالح فيما بينهم بحيث تكمن في العدالة التنظيمية وتحديد أدوار ومسؤوليات كلّ أستاذ وتجنّب المحسوبية.
- ومن خلال النتائج المتحصّلة عليها أظهرت المعطيات أنّ هناك وجود نسبة متوسطة من أفراد العينة أجابوا بأنّ هذه الخلافات وتضارب المصالح فيما بينهم يؤثّر على مستوى الأداء البيداغوجي وتقلّل من جودة التّحضير المشترك للدّروس، غير أنّ بعض الأساتذة أجابوا بأنه في حالة حدوث خلافات مستمرة فإنهم يقومون بحلّها بأنفسهم وبالتالي منع نوعا ما تفاقم المشكلات داخل المؤسسة.
- ويمكن القول أنّ الفرضيّة الثالثة محقّقة جزئيّا وهذا ما يدلّ على أنّه ربما يوجد هناك صراع تنظيمي غير ظاهر. ومنه قبول H1 : تضارب المصالح والخلافات بين الأساتذة تؤثّر على مستوى الأداء البيداغوجي.

د-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة والتساؤلات:

- وعليه من خلال الفرضيات الثلاث تبين أنّ:
- في الفرضية الاولى لم تتحقق فكرة الشكاوي بين الاساتذة لا تؤثر على مستوى التزامهم وممارستهم للعملية التعليمية.
- والفرضية الثانية لا تحقق ضعف التعاون الجماعي والعلاقات المهنية بين الأساتذة لا يؤثّر على تنويعهم لأساليب التدريس وتحضيرهم للدّروس.
- والفرضية الثالثة تحققت أنّ تضارب المصالح والخلافات المستمرة تؤثّر ولكن على الأداء البيداغوجي ولكن بشكل جزئي فالتأثير العام للصّراع التنظيمي ليس قويا وشاملا.
- وكإجابة للفرضيّة العامة:

يمكن القول انها لم تحقق الفرضية العامة، وأنّ الصّراع التنظيمي لا يؤثّر سلبا على الأداء البيداغوجي للأساتذة داخل المؤسسة التعليمية، وذلك لأنّه يبقى ضعيفا وغير شامل داخل المؤسسة، وهذا ما بيّنته نتائج أغلب أفراد العينة الذين أكّدوا أنه لا يوجد صراع تنظيمي وهذا راجع لوجود التعاون وإجابة للتساؤل المركزي يتبيّن من خلال نتائج الدّراسة أن الصّراع التنظيمي لا يؤثّر بشكل مباشر على الأداء البيداغوجي للأساتذة سلبا، حيث تبين أنّ من بعض مظاهره الشكاوي وضعف التعاون لكنّها لا تشكّل عائقا أمام تحقيق الأداء البيداغوجي، وهذا ربما راجع إلى أنّ المؤسسات أصبحت تدير هذه الصراعات وتستخدم أساليب حلّها دون تفاقم مثل هذه المشكلات ولوجود علاقات التعاون في حين أنّ تضارب المصالح والخلافات يؤثّر بشكل محدود على بعض الجوانب كالعمل الجماعي والتّحضير المشترك للدّروس لكن وجود مستوى جيّد من التعاون والدّعم قد يساهم في تحقيق هذا التأثير ممّا يجعل تأثير الصّراع التنظيمي على الأداء البيداغوجي ضعيفا وغير شاملا ولا يؤثّر بشكل سلبي على الأداء البيداغوجي للأساتذة.

ويمكن تدعيم هذه الإجابة أيضا من خلال المقابلات التدعيمية التي اعتمدنا عليها، حيث وجدنا أنّ هناك لا يوجد صراع تنظيمي ووجود علاقات جيّدة وفي حالة وجود صراعات تنظيمية فالأساتذة تكون ضعيفة ويمنعون من تفاقمها ويقومون حلّها بأنفسهم.

2.9-مناقشة النتائج في ضوء الدّراسات السابقة:

وعليه من خلال ما سبق بعد التحصّل على النتائج يمكن القول أنه هناك من النتائج توافقت مع الدّراسات المعتمد عليها في موضوعنا هذا المعنون بـ "الصراع التنظيمي وأثره على الأداء البيداغوجي للأساتذة داخل المؤسسة التعليمية بمتوسطة -تموشي عمارة بوقوس نموذجاً-".

ومن أبرز هذه الدّراسات نجد دراسة "بشينة بن عبد الله 2021-2022" التي أكّدت هذه الأخيرة (أي الدّراسة) أنّه هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مهارات الاتّصال ومهارة العمل في فريق بالإضافة إلى مهارات القيادة وإدارة الصراع التنظيمي وهذه النتائج المقدّمة من طرف هذه الدراسة أكّدت ان هناك نوع من العلاقات الإنسانية الجيدة داخل العمل وأنّ معظم الإدارات أصبحت تدير ظاهرة الصّراع التنظيمي وتستخدم أساليب لمنع هذه الظاهرة وهذا ما يتوافق مع النتائج التي تحصّلنا عليها خاصة بأن الصراع التنظيمي لا يؤثر سلبا على الأداء البيداغوجي للأساتذة نظرا لوجود علاقات تعاون ومنع تفاقم المشكلات ووصولها حتى الإدارة، وبالرغم من أنّ هناك تضارب مصالح وخلافات غير أنّ الأساتذة لديهم الوعي الكافي وهذا ما جعل الصّراع ضعيف، كما توافقت هذه الدّراسة أيضا مع دراسة "عاشور ابراهيم 2021-2022" التي أكّدت على أنّ الأداء البيداغوجي عنصر مهم في نجاح العملية التعليمية وأنّ الرّضا الوظيفي يعتبر عامل للحدّ من المشكلات. وهذا ما يتوافق مع دراستنا لأنّه توفّر في أغلب النتائج أفراد العينة قد بيّنوا لنا أنّ حتى في حالة حدوث خلافات مؤقتة فهذا لا يؤدي بهم إلى عدم ممارسة الإلتزام بممارسة عملية التعليم فهم لهم الوعي الكافي على تحمّل المسؤولية والفصل بين مشاكلهم وعملية التعليم.

في حين نجد دراسة "داموس ناريمان 2023-2024" من بين النتائج المتحصّل عليها وتؤكد أنّ الصّراع له أشكال عديدة وقد يكون إيجابيا أو سلبيا، وهذا ما يجعلها تتوافق مع نتائج الدّراسة الحالية التي لم تعتبر الصّراع دائما له أثر سلبي.

كما نجد بالإضافة من الدراسات العربية دراسة "فاطمة محمد حمزة أبو طالب أسد الله 2022" التي جاءت مخالفة للنتائج التي تحصّلنا عليها فتؤكد هذه الدّراسة في نتائجها على وجود ظاهرة الصراع التنظيمي ويحدث لعدة أسباب تتمثل في الفروق التي تنشأ بين الإدارة والعاملين بسبب عدم وضوح المسؤوليات والاختلاف في القيم والأهداف التي تؤدي إلى كثرة الصراعات الشخصية والتنظيمية.

كما نجد دراسة "فراس خالد فارس 2022" تتوافق جزئياً مع دراستنا هذه النتائج التي توصلنا إليها، تمثلت في وجود علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، كما أنّ أغلب المدراء يستخدمون عدّة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي لمنع تفاقم هذه الظاهرة لأنّه من بين نتائج دراستنا الحاليّة ان الصراع لا يؤثّر سلباً على الأداء البيداغوجي، وهذا قد يكون راجع ربما إلى استخدام مثل هذه الأساليب.

3.9- مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

تعتبر أيضاً عملية مناقشة النتائج في ضوء النظريات خطوة أساسيّة في البحث العلمي حيث يتعرّف الباحث على ما إن كانت تتوافق أو تختلف النتائج المتحصّل عليها مع النظريات المعتمد عليها في دراسته. ومن خلال هذا يمكننا القول أنّ أغلب النتائج التي تحصلنا عليها هي تؤكد على أنّ الصراع التنظيمي لا يؤثّر سلباً على الأداء البيداغوجي وذلك نتيجة أنّ الأساتذة يقومون بحلّ المشكلات بأنفسهم ويقومون بدعم بعضهم البعض أثناء مواجهة الصعوبات ونظراً لوجود التعاون الجماعي فيما بينهم، وهذا ما نجده خاصة يتوافق مع المقاربات النظرية التالية: نظرية الصراع الحديثة التي ترى أنّ الصراع ظاهرة طبيعية وهو ليس دائماً يعبر عن وجود مشكلة وإنّما قد يكون عامل للتّحسين إذا تم التّحكم فيه، في حين تختلف مع المقاربات النظرية التالية: نظرية الصراع التقليدي التي تؤكد أنّ الصراع ظاهرة سلبية لأنّ أغلب الأفراد يتنافسون للحصول على الموارد وطغيان المصلحة الفردية، أيضاً تختلف مع نظرية العلاقات الإنسانية التي مبدأها خاصّة تؤكد على ضرورة الانسجام والعلاقات الجيدة، وبالتالي يعتبر الصراع مصدر توتر ويؤثّر سلباً على الأداء. وأخيراً نجد النظرية البنائية الوظيفية التي تركز على التّوازن، وبالتالي أيضاً حتّى هذه النظرية نوعاً ما تتوسّط قبول وعدم قبول النتيجة.

4.9- النتائج العامّة:

ومن خلال ما سبق توصلنا الى النتائج التالية:

- انخراط العنصر النسوي أكثر في ميدان التّعليم باعتباره مجالاً يتناسب مع أدوارها الاجتماعية، كما أنّ التوجّهات الاجتماعية والثقافيّة السائدة تشجّع على انخراط المرأة في ميدان التّعليم.
- ميل الإدارات إلى توظيف الشباب أكثر باعتبارها أكثر قدوة على التّكيف.
- قلّة الحركة التنقلية للأساتذة وتوفير بيئة عمل مستقرة.
- استقطاب المؤسسة أساتذة من مختلف المناطق بين حضري وريفي.
- الاستقرار الاجتماعي العائلي للأساتذة في هذه المؤسسة نظراً لتوافر دخل ثابت ووظيفة تساعد على تكوين أسرة.

- وجود كفاءة علمية وارتفاع مستوى الأكاديمي للأساتذة، بالإضافة إلى دور سياسات التوظيف التي تعمل على توظيف حاملي شهادات عليا.
- وجود استقرار مهني داخل المؤسسة واعتماد عقود عمل دائمة وليست مؤقتة ما ساهم في استمرارية العملية التعليمية وتحقيق أداء بيداغوجي فعال.
- وجود عمليات التنسيق الجيد والتسيير الفعال داخل المؤسسة واستخدام نمط القيادة الملائم.
- انعدام الشكاوي والتفاهم بين الأساتذة داخل المؤسسة نتيجة نمط التسيير والثقافة السائدة داخل المؤسسة.
- سوء التفاهم بين الزملاء نتيجة ضعف التنسيق البيداغوجي فيما بينهم داخل المؤسسة، وهذا يدل على أن هناك صراع تنظيمي بسيط.
- الوعي المهني للأساتذة وقدرتهم على تجاوز الخلافات والشكاوي وتأثيرها على العلاقات فيما بينهم.
- قدرة الأساتذة على الفصل بين مشكلاتهم وبين عملهم مع تحملهم المسؤولية والالتزام بممارسة العمل لتحقيق أداء بيداغوجي جيد.
- الشعور بوجود نقص في العدالة التنظيمية أحيانا داخل المؤسسة.
- وجود علاقات مهنية قائمة على التضامن والتنسيق مع توفير بيئة عمل إيجابية محفزة.
- كثرة الحصص والمهام تولد الإرهاق وظاهرة ضغوط العمل والمشاكل الشخصية.
- تنوع طرق التدريس يعتمد على تبادل الأفكار بين الأساتذة والإدارة أيضا.
- وجود التعاون الجزئي بين الأساتذة أحيانا أثناء مواجهة صعوبات كممارسة العملية التعليمية وتحضير الدروس نتيجة شعورهم بأنهم فريق واحد.
- وجود تواصل فعال وواضح بين الأساتذة داخل المؤسسة مما قلل من فرص الصراعات وخلق مناخ تنظيمي إيجابي وتحقيق أداء بيداغوجي.
- رغبة الأساتذة في منع حدوث المشاكل داخل المؤسسة وإدراك أهمية ترسيخ ثقافة العمل الجماعي.
- وجود تفاوت في توزيع المناصب والحصص واختلاف الأهداف الفردية والمهنية مما يدل على وجود صراع تنظيمي خفي وغير ظاهر بشكل نسبي وغير ظاهر.
- السعي لتحقيق المصلحة المهنية الفردية على حساب المصلحة العامة نتيجة التنافس المهني السلبي.
- كثرة أعباء العمل وإشكالية المهام ونقص استعمال أساليب حلّ وتجاوز الخلافات وتضارب المصالح.
- تجنب تصعيد المشكلات بين الأساتذة إلى الإدارة وهذا ما يحافظ على وجود نوع من الاستقرار داخل المؤسسة.
- ضعف آليات التسيير الإداري بشكل جزئي وتضارب المصالح المهنية بين الأساتذة من شأنه يؤثر على سير العملية البيداغوجية بشكل قليل.
- غموض في الأدوار والمسؤوليات ووعي الأساتذة بأسباب الخلافات وتضارب المصالح التي بدورها تنعكس سلبا على فعالية الأداء البيداغوجي.

5.9-التوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية حول:

الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية يمكن تقديم التوصيات

الآتية:

❖ تعزيز قنوات الإتصال والتواصل الفعال والعمل على نشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين الأساتذة كما

يساهم في تحقيق الأهداف البيداغوجية

❖ إجراء دراسات مستقبلية تتناول الصراع التنظيمي وعلاقته بمتغير آخر ألا وهو ضغط العمل وذلك تبعاً لأنه من

خلال النتائج قد أظهر هناك نوع من إجابات المبحوثين يؤكدون على أنهم يعانون من هذه المشكلة

❖ ضرورة توعية الأساتذة للمكانة المرموقة التي يعلونها وان فهمهم لبعضهم البعض والعمل في فريق والتعاون فيما

بينهم سيساعدهم على العمل وخلق جو مناسب والقضاء على الصراع.

❖ ضرورة فهم ودراسة أهمية الصراع التنظيمي والعمل على السيطرة والقضاء عليه بشكل تام للوصول إلى نتائج

إيجابية

خلاصة:

ومن خلال ما سبق وما تم التّطرق إليه في الجانب الميداني يمكننا القول بأنّ دراستنا الميدانية التي قمنا بها بـ"متوسطة نموشي عمارة بوقوس" سمحت لنا بالكشف عن واقع الصراع التنظيمي داخل مثل هذه المؤسسة التعليمية وعلاقته بالأداء البيداغوجي، من حيث أنّه وجدنا ان الصّراع التنظيمي لا يؤثّر سلباً على الأداء البيداغوجي للأساتذة عكس الفرضية التي وضعناها فالواقع الميداني نسق لنا شيء آخر، حيث ان النتائج أظهرت أنّ الصراع لا يعدّ بالضرورة عاملاً سلبياً، كما أنّه قد تمكنا في هذا الجزء بفهم أعمق لظاهرة الصراع التّظيمي من خلال الرّبط بالأطر النظرية والدراسات السابقة.



خاتمة :

وكخلاصة وفي الأخير يمكننا القول بحسب ما تم التطرق إليه جميع الفصول النظرية والميدانية، وما تمّ التوصل إليه في الفصل الميداني وخاصة أن ظاهرة الصّراع التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية بـ "متوسطة نموشي عمارة نموذجاً" تعدّ ظاهرة طبيعية وعادية مرتبطة بعمليات التفاعل بين الأساتذة وأنّ الصّراع التنظيمي لا يؤثر سلباً بشكل مباشر على الأداء البيداغوجي للأساتذة، وهذا ما بيّنته نتائج الدراسة وذلك من خلال وجود وإدراك الأساتذة أهمية العلاقات المهنية والتواصل في ما بينهم لتحسين الأداء وتقليل الخلافات.

وعليه فإنّ إدارة الصراع بشكل فعّال تساهم في خلق بيئة عمل أكثر استقراراً وانعكاساً إيجابياً على العملية التعليمية وعلى الأداء البيداغوجي.



المعاجم:

ابن منظور: معجم لسان العرب. دار المعارف للنشر، ط1، القاهرة، تم الانشاء 18 أكتوبر 2016.

شوقي ضيف: قاموس المعجم الوسيط. معجم اللغة العربية، مكتب الشروق الدولية، طبعة رابعة، مصر، 2004

محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي: قاموس معجم مختار الصحاح. مكتبة لبنان، طبعة مقدمة، لبنان، 2008

المراجع:

إبراهيم علي الربابعة: إدارة الصراع والنزاع. شبكة الألوكة للنشر والتوزيع، فلسطين، 2015

الأستاذ ليتيم ناجي، الباحثة فاتن سعدوني: تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية. جامعة سكيكدة.

الامام ابن فضل جمال الدين أبي منظور الافريقي المصري: قاموس لسان العرب. دار الطباعة والنشر، المجلد الثامن، بيروت، 1990.

إيمان عباس الخفاف، نور فيصل التميمي: عادات العقل وعلاقتها بمستوى الأداء المهني لدى معلمات رياض الأطفال. دار الإعصار العلمية للنشر والتوزيع، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.

باري كشواري: إدارة الموارد البشرية. دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، ط2، 2003، 2006.

بدر الدين بن دريدي: قاموس التربية الحديثة. نقلاً عنه: نياطي هجيرة، المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2010.

بطرس حلاق: السلوك التنظيمي. منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2020.

جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية. تعريب ومراجعة: سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003.

جميل حمداوي: مكونات العملية التعليمية. منشورات مكتبة سلمى الثقافية، مطبعة النجاح الحديثة، الدار البيضاء، ط01، المغرب، 2015.

جون بول ليدراتش: تحول الصراع. تر: وجدي وهبة، كميلة ايليار، جمعية الأمل العراقية، مصر، 1978

خالد حامد: نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، بن عكنون الجزائر، 2011.

دكتور سمير نعيم: اعداد النظرية في علم الاجتماع. دراسة نقدية، دار المعارف للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس الكويت، طبعة 05، 1985،

دناقة أحمد: مطبوعة بيداغوجية بعنوان مدخل لعلم الاجتماع. أفلون، 2022.

ديكمنشيل: معجم علم الاجتماع، تر: إحسان محمد الحسن ونقل عن: جفال صليحة، المؤسسة كفاعل اجتماعي في التثقيف الصحي للتلاميذ والمجتمع المدرسي، دار طليعة للنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 1986
ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي "أسسه، مناهجه، أساليبه إجراءاته. بيت الأفكار الدولية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2001،

رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي. دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007
رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في البحوث الاجتماعية. دار هومة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2001.

رفيق حبيب: التغيير الصراع والضرورة. دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1999.

زرنوح أحمد: الأداء في المنظمة. جامعة الجلفة، 2018.

زوهير بوجمعة: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. دار اليازوري للنشر والتوزيع، الرياض، 2012
سامي ابراهيم الخزندار: إدارة الصراعات وفض المنازعات. الدار العربية للعلوم الناشر، مركز الجزيرة للدراسات، بيروت، 2014.

سرحان محمد علي المحمودي: مناهج البحث العلمي. دار الكتب، اليمن، ط3، 2019.

سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي. دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2019.

طلعت ابراهيم لطفي: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.

عادل ضبّاع، احمد الفراق: العلاقات البيداغوجية في المنظومة التربوية المغربية. منشورات مركز فاطمة الفهرية لأبحاث والدراسات، المغرب، ط1، 2020.

فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. إدارة المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2005.

فاطمة الزهراء فشار: مدخل إلى البيداغوجيا والديداكتيك. كنوز الحكمة، ط1، الجزائر، 2023.

فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010،

لينده لطاد بن محرز: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والاقتصادية والسياسية، برلين ، ألمانيا ، 2019.

محمد الطاهر محمد أحمد: الأداء المهني لمشرقي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي وعلاقته بالأشراف الإبداعي. دار الوطن للنشر والتوزيع، ط1، جمهورية مصر العربية، مصر، 2020

محمد بن عابد المشاوية الدوسري: العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي المعاصر. مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005

محمد خالد أبو عزام: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. دار زهدي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن - عمان، 2019.

محمود أحمد عبد الفتاح رضوان: إدارة النزاعات والصراعات في العمل. المجموعة العربية، للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012،

مصطفى يوسف كافي: إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

منصور محمد إسماعيل العريقي: السلوك التنظيمي. دار صنعاء للنشر والتوزيع، ط 2، صنعاء ، 2013.

نجيب دعاء: النظرية التاعليّة الرمزية. مركز قاف للدراسات، عمان الأردن، 2023.

المجلات:

بسمه خميسي: دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي واساليب إدارته في المنظمات. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف02، المجلد 8، العدد 02.

بلالي عبد المالك، درويش توفيق: المؤسسة التربوية ودورها في تنمية مجتمع المعرفة. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 3، الجزائر، سطيف، 2022

بلقاسم سلاطينية، أسماء تركي: القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية. الجزائر، مجلة الإحياء، العدد 14، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010.

تيسير الدهيثم: المعرفة البيداغوجية بالمحتوى عند معلمي الصفوف الثلاثة. علم أصول التدريس للنشر والتوزيع، 2024.

حمادوش نوال: التحديات السوسيوثقافية وأشكال الصراع في المؤسسة التعليمية. مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، الجزائر، سطيف ، جوان 2016.

شايلي جويده: الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات. مجلة التراث، المجلد الأول، العدد29، الجزائر، 2018.

الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. "مجلة الباحث"، عدد7، الجزائر، 2009-2010.

طاهر زبيدة: الأداء البيداغوجي وبيداغوجيا الكفاءات. مجلة أنسة للبحوث والدراسات، جامعة الجلفة، زيان عاشور، المجلد 8، العدد 01، جوان، 2017.

عبد السلام عويسي: الصراع التنظيمي مفهومه وعوامله وآثاره واستراتيجيات إدارته. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 8، العدد 01.

فاطمة الزهرة فرحات: استراتيجيات التعليم ودورها في تفعيل أنماط التدريس داخل المؤسسات التربوية. مجلة جسور المعرفة، المجلد الثامن، العدد 03.

محمد الصالح عوني: إشكالية التنظيم في الادارة المحلية الجزائرية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، الجزء الأول، البليدة

مسعودة سليمان: عينة البحوث الميدانية "دراسة في الأحجام والأنواع". مجلة المعارف للنشر والتوزيع، المجلد 17، العدد 01، جوان، جامعة مولود معمري، تيزي وزو - الجزائر، 2022.

مقرون هبة: قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي هو آليات تسييره في المؤسسة الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جامعة قسنطينة، 02، مجلد 36، عدد 02.

مقرون هبة: قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، الرقم 02، العدد 36، الجزائر، الجلفة، 2018-2019.

نسرين نذير، محمد قسومي: واقع الأداء البيداغوجي في ظل المقاربة بالمكافآت في المدارس الابتدائية الجزائرية. مجلة استراتيجيات الوقاية ومكافحة المخدرات في الجزائر، المجلد 10، عدد 02، جزء 02، جامعة الجزائر، الجلفة، 2017

المذكرات الجامعية:

أكروور سهام: تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمية. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث LMD ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018-2019.

شمول عبد العزيز: أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين. مذكرة مقدمة بمتطلبات نيل شهادة الماستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.

صحراوي جمال الدين: منهجية البحث العلمي "منهجية إعداد مشروع وبحت. مذكرة أطروحة موجهة إلى طلبة الدراسات العليا طلبة سنة ثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022-2023

عشور إبراهيم: مستوى الأداء البيداغوجي عند أساتذة التعليم الابتدائي وعلاقته بالرضا الوظيفي جراء نظام التوجيه المعتمد عليه كإجراء وقائي من وباء كورونا. تخصص علم النفس التربوي (المدرسي)، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، الجزائر، تاملت إبراهيم مشرفا، 2022.

قندور مباركة، منصور أمينة: الصراع التنظيمي وأثره على تراجع الأداء. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022.

محمد رضوان كشكاش، أحمد أمين قادري: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، في ميدان علوم اقتصادية وتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021-2022. محمد سرحان علي الحمودي: مناهج البحث العلمي. دار الكتب للنشر والتوزيع، الجمهورية اليمنية، صنعاء، ط3، 2019

مريم كحال: دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء البيداغوجي للمعلمين. مذكرة لنيل الماستر، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التربوي، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2015. مريم يخلف، آمال حورية رويدي: أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين. كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2021

المطبوعات:

سميرة وشعالة: مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة. جامعة صالح بوبنيدر، قسنطينة 3، 2021/2022.

هرقون تفاحة: تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة ليسانس علوم اقتصادية، ميدان العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية وكلية العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023، 2024.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

إستمارة مذكرة حول:

الصراع التنظيمي وأثره على الأداء البيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية
دراسة ميدانية بمتوسطة نموشي عمارة – بلدية بوقوس-
على عينة من الاساتذة

من أجل نيل شهادة الماستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف البروفيسور
سبرطعي مراد

من إعداد الطلبة:
كردي نور الهدى
عجيم أيـة

ملاحظة:

نضع بين أيديكم هذه الإستمارة راجين منكم الإجابة على هذه الأسئلة وذلك بملى الإستمارة
بوضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة وإجابتم سوف تبقى سرية لأغراض علمية فقط.

وشكرا

السنة الجامعية : 2026/2025

المحور الاول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐ من 35 سنة فما فوق ☐
- 3- الأقدمية في العمل : أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى 6 سنوات ☐ أكثر من 6 سنوات ☐
- 4- نوع السكن: حضري ☐ شبه حضري ☐ ريفي ☐
- 5- الحالة الاجتماعية: متزوج(ة) ☐ أعزب ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل (ة) ☐
- 6- المؤهل العلمي: ليسانس ☐ ماستير ☐ دكتوراة ☐
- 7- الوضع الوظيفي: دائم ☐ متعاقد ☐ مؤقت ☐

المحور الثاني : كثرة الشكاوي فيما بين الاساتذة تؤثر على مستوى التزامهم وممارستهم للعملية التعليمية .

- 8- هل تتوفر في مؤسستكم وجود مشكلات تنظيمية ممثلة في الصراع التنظيمية ؟
نعم* ☐ لا* ☐
- 9- إذا كانت الإجابة نعم هل تتمثل في زيادة عدد الشكاوي والتوترات فيما بينكم خلال الفترة الأخيرة ؟
نعم ☐ لا ☐
- 10- مالعوامل التي ترونها مسؤولة على هذه الشكاوي؟ (يمكنكم إختيار أكثر من إجابة)

- *سوء التفاهم بين الزملاء (الاساتذة) ☐
- *الإختلاف في طرق وأساليب التدريس ☐
- *أسباب شخصية وخلافات فردية ☐
- *عوامل أخرى (تذكر) ☐

11- كيف تؤثر هذه الشكاوي على العلاقات فيما بينكم داخل المؤسسة؟

- *تؤدي إلى توتر دائم ☐
- *تؤدي إلى خلافات مؤقتة ☐
- * لا تؤثر على العلاقات ☐

12- هل لاحظتم أن التوتر الناتج عن الشكاوي يؤثر على الإلتزام بالعمل ؟

- *نعم بشكل كبير ☐
- *نعم بشكل قليل ☐
- *لا يؤثر ☐

13- في رأيكم ما الذي يمكن فعله لتقليل هذه التوترات والشكاوي فيما بينكم ؟

.....

.....

المحور الثالث : ضعف التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بين الاساتذة يؤثر على تنويعهم لأساليب التدريس وتحضيرهم للدروس.

14- هل تشاركون عادة مادة في الانشطة الجماعية أو تحضير الدروس مع زملائكم الاساتذة ؟

15- ما أبرز العوامل التي تحد من التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بينك وبين أستاذ اخر؟

* إختلاف طرق التدريس ☐

* صعوبة التواصل فيما بينكم ☐

* خلافات سابقة ☐

* ضغط العمل ومشاكل شخصي ☐

16- كيف يؤثر ضعف التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بينكم على تنويع أساليب التدريس؟

* تقلل من تنوع الأساليب ☐ * لا يؤثر ☐ * يزيد من تنوع الأساليب ☐

17- هل تشعرون بأنكم تتلقو دعما من طرف زملائكم الأساتذة عند مواجهة صعوبات أثناء ممارسة العملية التعليمية وتحضير الدروس ؟

* دائما ☐ * أحيانا ☐ * نادرا ☐ * أبدا ☐

18- كيف تصف مستوى التواصل المهني فيما بينك وبين باقي الأساتذة في المؤسسة؟

* ممتاز ☐ * جيد ☐ * متوسط ☐ * ضعيف ☐

19- إذا مالمقترحات التي تراها مناسبة لتعزيز التعاون الجماعي والعلاقات المهنية فيما بينكم .

.....

.....

المحور الرابع: تأثير تضارب المصالح والخلافات بين الأساتذة على مستوى الأداء البيداغوجي.

20- هل لاحظتم تضارب مصالح وخلافات فيما بينكم أي بينك وبين أستاذ آخر في توزيع المهام والحصص؟

☐

* لا

☐

* نعم

21- ما أبرز العوامل المؤدية إلى تضارب المصالح والخلافات فيما بينكم. ؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

☐

*إختلاف في أساليب العمل

☐

*رغبة بعض الأساتذة في الحصول على حصص ومهام معينة

☐

*سوء تفاهم بين الزملاء

☐

*أسباب شخصية

☐

*أخرى (تذكر)

22- هل تؤثر هذه ال خلافات وتضارب المصالح على مستوى الأداء البيداغوجي؟

☐

*نعم بشكل كبير

☐

*نعم بشكل قليل

☐

* لا يؤثر

23- عند حدوث خلافات مستمرة كيف تتعاملون مع بعضكم البعض؟

☐

*تحاولون حلها بأنفسكم

☐

*يتم تجاهل الخلافات

☐

*تؤثر على العمل الجماعي وتحضير الدروس

24- بين كيف تؤثر هذه العلاقات المستمرة على العمل الجماعي وتحضير الدروس؟

.....

.....

25- في رأيكم ما المقترحات المناسبة لتقليل هذه الخلافات وتضارب المصالح فيما بينكم؟

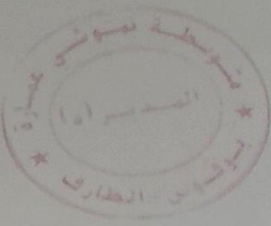
.....

.....

لبل الملاحظة: ٢٧ المقالة: ١٠٠٠ متوسطة زمنية عامة بوقية.	مع الساعة 10h = 30 min	تاريخ الملاحظة: 2026/2/29
متوسطة زمنية عامة بوقية.	مع الساعة: 2h = 15 min	2026/2/28
متوسطة زمنية عامة بوقية.	مع الساعة 11h	2026/12/25
متوسطة زمنية عامة بوقية.	10h = 15 min	2026/1/25

معلومات عن المؤسسة

- التسمية: متوسطة نموشي عمارة بوقوس رقم 01
- قرار الانشاء: 496/م ت/88 رقم التعريف 2516
- تاريخ الانشاء: 1988/06/01 م البناء صلب
- رقم التسجيل: 02516 قاعدة 03.
- رقم الحساب بالخرينة: 53/خرينة الطارف .
- الجمعية الرياضية و الثقافية: (ب17) تجديد: 1996/10/16
- تحت رقم: 23 أول تنصيبها: 1988/10/17.
- جمعية أولياء التلاميذ: غير منصبة
- وكالة C.N.A.S.A.T: 3652030864 الجزائر.
- التعاضدية MUNATEC: 390310 الجزائر .
- قابض الضرائب المتنوعة R.C.D: 302051 الجزائر.
- رقم المستخدم: 25479061.
- رقم المؤسسة في التعاضدية للحوادث المدرسية: 36070013.
- المساحة الإجمالية: 4356 م
- المساحة المبنية: 1070 م
- عدد الحجرات: 10 حجرات.
- عدد الحجرات المتخصصة: 02 ورشات ، 02 مخابر .



****الموضوع****

دراسة الضعف الملاحظ في

المواد: رياضيات، العلوم

الفيزيائية والتكنولوجيا

الفرنسية، الإنجليزية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية لولاية الطارف

مديرية التربية لولاية الطارف
متوسطة نموشي عمارة بوقوس

مشروع المؤسسة

السنة الدراسية: 2024/2025



المديرة
العصايد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
Université Chadli Benjedid - El Tarf
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
Faculté des sciences sociales et humaines
قسم علم الاجتماع
Département de Sociologie

الطارف لمي:
السيد(ة) / رئيس قسم علم الاجتماع

المرجع رقم:
السيد/ مدير المؤسسة

الموضوع: طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس علم الاجتماع بجامعة الطارف نطلب منكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم:
.....
.....
بدخول مؤسساتكم مع الالتزام بنظامها الداخلي وإجراءاتها التنظيمية والقانونية قصد إجراء بحث ميداني للمذكرة
التخرج

☐ - ليسانس علم الاجتماع ل م د
☒ - ماستر

تحت عنوان:
.....
.....
دراسة ميدانية بمؤسسة:
و ذلك لفترة من إلى على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلية أي تابعات مالية
و أخيرا نلتزم منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

توقيع الطلبة
.....
.....
.....
رئيس قسم علم الاجتماع

رأي و توقيع المؤسسة المستقبلية
.....
.....
.....
تسلم نسخة إلى المؤسسة المستقبلية
يحتفظ الطالب(ة) بنسخة ثانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية
المفتشية العامة
المقاطعة 01: الطارف

إستمارة معلومات خاصة ببطاقة متوسطات المقاطعة: 01 الطارف

1- تعريف المؤسسة

الإسم الرسمي للمؤسسة: نموشي عمارة البلدية: بوقوس الدائرة: الطارف
تاريخ الإنشاء: 1988 النمط: قاعدة: صلب رقم التعريف الوطني: 2516
نظام الدراسة: نصف داخلي البريد الإلكتروني: cemnouchiAmara@gmail.com

التأطير الإداري

- إسم ولقب المدير: العابد فتحة تاريخ التنصيب: 2024/08/28
- عدد المديرين الذين تداولوا على المؤسسة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة: 06
- المسير المالي: نعم - مستشار التربية: لا

المرافق و الوسائل

عدد حجرات الدراسة: 10 عدد المخابر العلمية: 02 التجهيز العلمي: متوفر
عدد مخابر الإعلام الآلي: 01 مخابر الفيزياء و عدد الورشات: 02
وحدة الكشف و المتابعة: غير موجودة المطعم: موجود عدد السكنات الوظيفية: غير موجود
عدد السكنات الإلزامية: / منها شاغرة: / نوع وسيلة النقل و حالتها: سيارة كونغو قديمة

الخريطة التربوية و التأطير التربوي:

عدد الأفواج: 10 عدد الأساتذة: 20 عدد المناصب الشاغرة: / عدد المستخلفين: /

2- مشروع المؤسسة:

مواضيع المشروع: دراسة الضعف في بعض المواد مع دراسة الأسباب
مدة المشروع: 01 سنة هل تبناه مجلس التربية و التسيير: نعم
نسبة النجاح في ش. ت. م :
(2023: 68.88%) (2024: 58.13%) (2025: 55.17%)
ملاحظات مركزة حول حالة المؤسسة في مجالات (الانضباط العام - التأطير - التسيير - العلاقات ...)

- 1- الانضباط العام: تجنيد كل الطاقات الموجودة لصالح السير الحسن للمؤسسة
- 2- التأطير: تسخير ناظر المؤسسة في منصب مدير مكلف بمتوسطة عولي حسين بن عمار بوقوس
- 3- التسيير: التحكم في دواليب التسيير المادي و المالي
- 4- العلاقات: حسنة مع جميع الإطارات



الحمد لله

ما انتهى شرب

ولا خسر جهد

إلا بفضلك

يا الله