



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص : تنظيم و عمل



العلاقات المهنية ودورها في تحسين مناخ العمل
داخل المؤسسة التعليمية
دراسة ميدانية في مؤسستين تربويتين بولاية الطارف

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (L.M.D)

أشرف الاستاذ

د. عبد اللطيف العابد

من إعداد الطلبة :

جابلي سليمة

زويني رشيدة

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والإسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
زويتي سارة	أستاذ	الشاذلي بن جديد- الطارف	رئيسا
العابد عبد اللطيف	محاضر أ	الشاذلي بن جديد- الطارف	مشرفا و مقرا
عماري سميحة	محاضر ب	الشاذلي بن جديد- الطارف	مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، نحمده سبحانه وتعالى على ما أولانا من توفيق وعون حتى أتممنا هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، خير معلم ومرشد.

وإيماناً منا بأن النجاح لا يصنعه الفرد بمفرده، وأن لكل ثمرة طيبة أيادٍ ساهمت في غرسها ورعايتها، فإنه يسعدنا أن نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان لكل من كان له فضل في إنجاز هذا العمل.

وفي مقدمة هؤلاء، نتوجه بأسمى عبارات العرفان والتقدير إلى أستاذنا المشرف الدكتور عبد اللطيف العابد، الذي رافق هذا العمل منذ بداياته الأولى، وتابع مختلف مراحلها بكل جدية واهتمام، ولم يبخل علينا بعلمه ولا بخبرته ولا بوقته، فكان موجهاً ومرشداً وناصحاً، يصوب الأخطاء، ويقدم التوجيهات، ويشجع على مواصلة البحث كلما اعترضتنا الصعوبات. لقد كان لحسن متابعته ودقة ملاحظاته وأسلوبه العلمي الرصين الأثر البالغ في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها في صورتها الحالية، فله منا خالص الشكر وعظيم الامتنان، ونسأل الله أن يجزيه عنا خير الجزاء وأن يبارك في علمه وعمله.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة زويتي سارة، رئيسة لجنة المناقشة، والأستاذة عماري سميحة، عضو لجنة المناقشة، على تفضلهما بقبول مناقشة هذا العمل، وعلى ما ستقدمانه من ملاحظات علمية وتوجيهات قيمة من شأنها أن تثري هذه الدراسة وتزيد بها جودة وفائدة.

كما نتوجه بالشكر إلى إدارة المؤسستين التربويتين محل الدراسة الميدانية، وإلى جميع الأساتذة والمشرفات والعاملين بهما، على حسن الاستقبال والتعاون، وتوفير الظروف الملائمة لإنجاز الجانب الميداني من هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا نصيحة صادقة، أو كلمة تشجيع، أو دعوة طيبة، أو مساعدة مهما كانت بسيطة، وأسهم بذلك في مواصلة هذا المشوار العلمي حتى نهايته.

وفي الأخير، نسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل طالب علم وباحث،

وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والصلاح.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى والديّ الكريمين، عرفانًا بما غرسا في نفسي من قيم الاجتهاد والصبر، وإلى كل أفراد عائلتي الذين كانوا سندًا لي.

إلى زوجي العزيز، رفيق دربي وصاحب المواقف الصادقة، الذي كان خير داعم لي طوال هذه المسيرة، وتحمل معي أعباء الدراسة والعمل والحياة الأسرية، فله مني كل المحبة والتقدير. إلى أبنائي الأحبة:

تهنان، ابنتي الكبرى، التي كانت أكبر سند لي، وشاركتني لحظات التعب قبل الفرح، فجزاها الله عني كل خير.

زياد محمد أمين، أسأل الله أن يوفقك ويبارك خطواتك ويحقق لك ما تتمنى.

جنان، حفظك الله ورعاك وجعل مستقبلك مليئًا بالنجاح والتوفيق.

أحمد عبد الودود، صغيري الغالي، أسأل الله أن يجعلك من الصالحين الناجحين.

إلى السيد مدير المؤسسة، الذي لم يبخل عليّ بالدعم والتفهم، وكان يسهّل لي أداء واجباتي المهنية والدراسية، فله مني خالص الشكر والامتنان.

إلى تلميذتي آمال، التي كانت تساندني بكلماتها الطيبة وتبث في نفسي الأمل والتفاؤل، فكانت كلماتها البسيطة ذات أثر كبير في نفسي.

وإلى نفسي...

إلى نفسي التي حاولت أن توفق بين مسؤوليات الأمومة ورسالة التعليم ومتطلبات الدراسة الجامعية، والتي صبرت واجتهدت وكافحت حتى تصل إلى هذه اللحظة، أهدي هذا الإنجاز تقديرًا لكل جهد بُذل، ولكل عقبة تم تجاوزها، ولكل حلم ظل حيًا رغم التعب.

وإلى كل من دعمني وساندني بكلمة طيبة أو دعوة صادقة أو موقف نبيل، أهدي هذا العمل المتواضع، راجية من الله أن يجعله نافعًا ومباركًا.

سليمة جابلي

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، معلم البشرية وهاديتها إلى الخير.

انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله»، أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا إلى من كانوا سنداً ووعوئاً لي طوال مسيرتي العلمية، وإلى من منحوني القوة والعزيمة لمواصلة الطريق.

إلى زوجي العزيز، الذي كان خير داعم ومساند، وتحمل معي مشاق الدراسة ومتطلباتها، فله مني كل الشكر والتقدير.

إلى أبنائي الأحبة، مصدر فخري وسعادتي:

ابنتي البكر "سارة"، قرة عيني وأملي الكبير، المقبلة على شهادة البكالوريا، أسأل الله لك التوفيق والنجاح والتألق في مسيرتك الدراسية.

ابني "إبراهيم خليل"، رجلي الصغير، أسأل الله أن يوفقك ويبارك خطواتك ويحقق طموحاتك.

ابنتي "زينب"، فراشتي الجميلة، أرى فيك الإصرار والطموح، وأتمنى لك مستقبلاً مشرقاً مليئاً بالنجاح.

صغيري المدلل "يحيى"، الذي كانت براءته وابتسامته تمنحني القوة والطاقة للاستمرار، فكان خير رفيق في رحلة الإنجاز.

إليكم جميعاً، يا من كنتم مصدر دعمي وسندي، أهدي هذا العمل المتواضع، راجية من الله أن يجعله ثمرة نافعة وعلماً ينتفع به.

رشيدة زويني.

ملخص الدراسة :

تتناول هذه الدراسة موضوع العلاقات المهنية ودورها المحوري في تحسين مناخ العمل التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية، وهو من المواضيع البالغة الأهمية في حقل علم اجتماع التنظيم والعمل. وينطلق البحث من خلفية علمية تؤكد أن المدرسة الحديثة لم تعد مجرد إطار بيروقراطي جاف يقتصر على توزيع المهام والمسؤوليات الروتينية، بل هي نسق اجتماعي معقد وبيئة تفاعلية حية تتشكل داخلها شبكة من العلاقات اليومية والروابط المهنية والاجتماعية بين مختلف الفاعلين التنظيميين، من إدارة وأساتذة ومشرفين. هذه التفاعلات البينية واليومية تنعكس انعكاساً مباشراً وعميقاً على طبيعة الجو العام السائد داخل المؤسسة، وتسهم في تشكيل ملامح المناخ التنظيمي الذي يحيط بالعاملين، سواء من حيث استقراره، وسلسلة قنوات الاتصال فيه، أو من حيث توفير الشعور بالارتياح والرضا المهني أثناء أداء أدوارهم ووظائفهم.

وقد تبلورت الإشكالية المركزية لهذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده: ما هو دور العلاقات المهنية في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية؟ ولتفكيك أبعاد هذه الظاهرة والإحاطة بمتغيراتها بدقة منهجية، تفرعت عن هذا السؤال الرئيسي ثلاثة أسئلة جزئية تبحث في جوانب محددة من السلوك التنظيمي، وهي: أولاً، ما هو دور التعاون في العمل في تحسين مناخ المؤسسة التعليمية؟ ثانياً، كيف يساهم تبادل الآراء والحوار في الرفع من جودة هذا المناخ؟ وثالثاً، ما هي طبيعة الانعكاسات التي تتركها المعاملات المهنية اليومية القائمة على الاحترام والعدالة على الوسط المهني واستقراره النفسي والاجتماعي؟

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من مدى صحة الفرضيات المصاغة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتناسب مع طبيعة المواضيع السوسيولوجية التي تسعى لرصد الواقع وتفسيره. ولتعزيز مصداقية البحث وعمق معطياته الميدانية، تم تطبيق "التثليث المنهجي" (Triangulation) في جمع البيانات؛ حيث جرى تصميم وتوزيع استبيان شامل على عينة من الأساتذة والمشرفات بالمؤسستين محل الدراسة لاستقصاء آرائهم كمياً، ودُعمت هذه الأداة بإجراء مقابلات نصف توجيهية مع مديري المؤسسات للوقوف على البعد الإداري والتنظيمي، إلى جانب الاعتماد على الملاحظة المباشرة برصد التفاعلات والسلوكيات العفوية داخل فضاءات العمل كقاعة الأساتذة والممرات.

وقد أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج العلمية الهامة، أبرزها أن العلاقات المهنية تشكل المتغير الأساسي والمحرك الفعلي في توجيه وتطوير مناخ العمل داخل المدرسة الابتدائية. وحول الفرضية الأولى، أظهرت النتائج أن التعاون المهني وتكامل الجهود بين الأساتذة يساهم بشكل فعال في تسهيل أداء المهام التعليمية المعقدة، ويقلل من حدة الضغوط والعبء المهني، كما يفتح مجالاً حيويًا لتبادل الخبرات، مما يقي العاملين من الوقوع في فخ الاحتراق النفسي. وفيما يخص الفرضية الثانية، بيّنت المعطيات أن فتح قنوات الاتصال وتبادل الآراء وبناء الحوار على أسس من الثقة المتبادلة بين الطاقم التربوي والإداري يساعد على ردم فجوة سوء الفهم، ويقلص من حدة النزاعات التنظيمية، ويمنح الفاعلين شعوراً بالمشاركة في صناعة القرارات المرتبطة بسير المؤسسة.

أما بخصوص الفرضية الثالثة، فقد كشف البحث أن طبيعة المعاملات المهنية اليومية تعد حجر الزاوية في بناء مناخ عمل صحي؛ فالمعاملة القائمة على الاحترام المتبادل، والإنصاف والعدالة التنظيمية، والتقدير المعنوي لجهود الأساتذة، تساهم مساهمة حاسمة في تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي للعاملين، وتضاعف من روح الانتماء والولاء للمؤسسة. وفي المقابل، أظهرت النتائج الميدانية أن أي خلل في منظومة التواصل أو الشعور بغياب التقدير والعدالة يفرز مباشرة مناخاً تنظيمياً مشحوناً بالتوتر، مما يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية والإحباط المهني.

وفي الختام، تخلصت هذه الدراسة إلى رؤية سوسيولوجية تؤكد أن صناعة وتطوير مناخ عمل إيجابي ومحفز داخل المنظمة التعليمية لا ينبع من مجرد صياغة نصوص تشريعية، أو الالتزام الحرفي بالقوانين الإدارية الرسمية الفوقية، بل يرتكز بالدرجة الأولى على جودة العلاقات الإنسانية والروابط المهنية القائمة بين الفاعلين؛ فكلما تكاثفت جهود التعاون، وتكرس أسلوب الحوار، وتسيّدت المعاملة العادلة والمنصفة داخل الوسط المهني، كلما تحول هذا المناخ إلى بيئة تنظيمية جاذبة ومستقرة تضمن التوازن النفسي والاجتماعي للعاملين وتدفع بالمرادودية نحو التميز.

Abstract

This study examines professional relationships and their pivotal role in enhancing the organizational work climate within educational institutions, a topic of profound significance in the sociology of organizations and work. The research stems from a scientific premise that the modern school is no longer merely a dry bureaucratic framework restricted to the routine distribution of tasks and responsibilities. Instead, it represents a complex social system and a dynamic interactive environment wherein a network of daily relationships and socio-professional bonds is forged among various organizational actors, including administrators, teachers, and supervisors. These daily, interpersonal interactions reflect directly and deeply on the general atmosphere prevailing within the institution. They actively shape the features of the organizational climate surrounding the workers, whether in terms of its stability, the smoothness of communication channels, or the provision of psychological comfort and job satisfaction during the performance of their roles.

The central research problem revolves around a primary question: What is the role of professional relationships in improving the work climate within the educational institution? To deconstruct the dimensions of this phenomenon and encompass its variables with methodological precision, three sub-questions emerged focusing on specific aspects of organizational behavior: First, what is the role of workplace cooperation in improving the climate of the educational institution? Second, how does the exchange of opinions and dialogue contribute to upgrading the quality of this climate? Third, what are the specific impacts of daily professional interactions based on respect and justice on the workplace and its psychological and social stability?

To achieve the study's objectives and verify the validity of the formulated hypotheses, the research adopted a descriptive-analytical approach, which aligns with sociological topics aimed at monitoring and interpreting reality. To enhance the credibility of the research and the depth of its empirical data, "methodological triangulation" was applied in data collection. A comprehensive questionnaire was designed and administered to a sample of teachers and supervisors in the institutions under study to gather quantitative perspectives. This tool was further supported by conducting semi-structured interviews with school principals to grasp the administrative and organizational dimension, along with direct fieldwork observation to monitor spontaneous interactions and behaviors within work areas, such as the teachers' lounge and school corridors.

The empirical fieldwork yielded several important scientific results, most notably that professional relationships constitute the primary variable and the actual engine in directing and developing the work climate within the school. Regarding the first hypothesis, the findings indicated that professional cooperation and the integration of efforts among teachers effectively facilitate the execution of complex tasks. It reduces the intensity of pressures and professional burdens while opening a vital space for exchanging expertise, thereby preventing workers from falling into professional burnout. Concerning the second hypothesis, the data showed that opening communication channels, exchanging opinions, and building dialogue based on mutual trust between the staff and the administration helps bridge the gap of misunderstanding, reduces organizational conflicts, and grants actors a sense of participation in making decisions related to the school's operation.

As for the third hypothesis, the research revealed that the nature of daily professional interactions is the cornerstone of building a healthy work climate. Interactions grounded in mutual respect, organizational justice, equity, and moral recognition of efforts contribute decisively to achieving the social and psychological stability of workers. This doubles the spirit of belonging and loyalty to the institution and increases their motivation toward professional dedication and giving. Conversely, the empirical results demonstrated that any imbalance in the communication system or a perceived absence of recognition and justice directly breeds an organizational climate charged with tension, leading to a decline in morale and professional frustration.

In conclusion, this study offers a sociological insight confirming that creating and developing a positive and motivating work climate within the organization does not stem from merely drafting legislative texts or rigid adherence to formal, top-down administrative regulations. Instead, it fundamentally hinges upon the quality of human relations and professional bonds among the actors. The more workplace cooperation is consolidated, the style of dialogue institutionalized, and just and equitable treatment prevails within the professional setting, the more this climate transforms into an attractive and stable organizational environment that ensures the psychological and social balance of workers and drives productivity toward excellence.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	تشكرات
	الاهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجدول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة	
02	تمهيد الفصل
03	أولاً: الإشكالية
07	ثانياً: أهمية الدراسة
08	ثالثاً: أهداف الدراسة
08	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
09	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
12	سادساً: الدراسات السابقة
14	سابعاً: صعوبات الدراسة
15	ثامناً: مجالات الدراسة
16	تاسعاً: المنهج وأدوات الدراسة
16	عاشراً: صعوبات الدراسة
19	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة	
21	تمهيد الفصل

22	المبحث الأول: العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية
22	أولاً: مفهوم العلاقات المهنية وخصائصها
22	1- ماهية العلاقات المهنية
23	2- خصائص العلاقات المهنية
24	3- أهمية العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية
25	ثانياً: الأبعاد الأساسية للعلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية
26	1- التعاون في العمل كأحد أبعاد العلاقات المهنية
27	2- تبادل الآراء بوصفه مظهرًا من مظاهر التفاعل المهني
29	3- طبيعة المعاملات المهنية وأثرها في تنظيم العلاقات داخل المؤسسة التعليمية
31	ثالثاً: الأسس التنظيمية والاجتماعية التي تقوم عليها العلاقات المهنية الناجحة داخل المؤسسة التعليمية
32	1- الاحترام المتبادل كقاعدة لبناء العلاقات المهنية
33	2- الثقة بين العاملين ودورها في دعم التفاعل المهني
34	3- الحوار والتواصل المهني في المؤسسة التعليمية
36	4- روح الفريق وأثرها في تقوية العلاقات المهنية
37	5- المسؤولية المهنية وانعكاسها على طبيعة العلاقة بين العاملين
39	رابعاً: مظاهر العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية وانعكاساتها على العاملين
39	1- مظاهر العلاقات المهنية الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية
40	2- مظاهر العلاقات المهنية السلبية داخل المؤسسة التعليمية
41	3- انعكاس العلاقات المهنية على العاملين وعلى السير العام للمؤسسة التعليمية
42	المبحث الثاني: مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية
43	أولاً: مفهوم مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية وخصائصه وأهميته
43	1- ماهية مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية
44	2- خصائص مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية
45	3- أهمية مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

47	ثانيًا: الأبعاد الاجتماعية والنفسية والتنظيمية لمناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية
47	1- البعد الاجتماعي لمناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية
48	2- البعد النفسي لمناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية
49	3- البعد التنظيمي لمناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية
50	ثالثًا: مظاهر مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية ومؤشرات تحسنه أو تراجعه
50	1- مظاهر مناخ العمل الإيجابي داخل المؤسسة التعليمية
52	2- مظاهر مناخ العمل السلبي داخل المؤسسة التعليمية
53	3- مؤشرات تحسن مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية
54	رابعًا: العوامل المؤثرة في مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية
54	1- الاتصال داخل المؤسسة التعليمية وأثره في مناخ العمل
55	2- المشاركة في العمل ودورها في تحسين مناخ المؤسسة
56	3- نمط المعاملة المهنية وأثره في طبيعة مناخ العمل
57	4- التعاون بين العاملين كعامل من عوامل تحسين مناخ العمل
58	5- أسلوب الإدارة داخل المؤسسة التعليمية وانعكاسه على مناخ العمل
59	المبحث الثالث: دور العلاقات المهنية في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية
59	أولاً: الأطر النظرية المفسرة للعلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية وعلاقتها بتحسين مناخ العمل
59	1- نظرية العلاقات الإنسانية وتفسيرها للعلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية
60	2- النظرية السلوكية وتفسيرها للتفاعل المهني داخل المؤسسة التعليمية
61	3- المقاربة التنظيمية ودورها في تفسير العلاقات المهنية وتحسين مناخ العمل
62	ثانيًا: دور التعاون في العمل في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية
63	1- أثر التعاون في تحقيق الانسجام المهني داخل المؤسسة التعليمية
63	2- أثر التعاون في دعم روح الفريق وتماسك العاملين
64	3- أثر التعاون في التقليل من التوتر وتحسين جو العمل
66	ثالثًا: دور تبادل الآراء في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

66	1- تبادل الآراء كوسيلة لتعزيز التواصل المهني
67	2- تبادل الآراء ودوره في المشاركة في حل المشكلات المهنية
68	3- تبادل الآراء وأثره في بناء الثقة بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية
70	رابعًا: دور طبيعة المعاملات المهنية في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية
70	1- المعاملة المهنية القائمة على الاحترام والتقدير
71	2- أثر المعاملات المهنية في الجانب الاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية
73	3- أثر المعاملات المهنية في الجانب النفسي للعاملين
74	خامسًا: انعكاس العلاقات المهنية الإيجابية على تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية
75	1- أثر العلاقات المهنية الإيجابية في تحقيق الاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية
76	2- أثر العلاقات المهنية الإيجابية في تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين
77	3- أثر العلاقات المهنية الإيجابية في تحسين الأداء وحسن سير العمل داخل المؤسسة التعليمية
79	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة	
81	تمهيد الفصل
82	أولًا: عرض البيانات الميدانية وتحليلها
82	1- البيانات العامة للمبحوثين
84	2- بيانات محور التعاون داخل المؤسسة التعليمية
107	3- بيانات محور تبادل الآراء داخل المؤسسة التعليمية
124	4- بيانات محور طبيعة المعاملات المهنية داخل المؤسسة التعليمية
144	ثانيًا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
145	1- الفرضية الأولى: التعاون
146	2- الفرضية الثانية: تبادل الآراء
148	3- الفرضية الثالثة: المعاملات المهنية

150	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
153	خاتمة الفصل
155	خاتمة
158	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول و الأشكال

أولاً: قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
85	مجالات التعاون بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية	1
86	مظاهر العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية	2
88	مجالات تشجيع الإدارة على التعاون بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية	3
90	كيفية تبادل المساعدة بين الزملاء داخل المؤسسة التعليمية	4
92	مظاهر مساهمة التعاون في تسهيل أداء المهام	5
94	أثر غياب التعاون على الأداء داخل المؤسسة التعليمية	6
96	دور التعاون في حل المشكلات المهنية داخل المؤسسة التعليمية	7
98	قنوات التواصل بين الزملاء داخل المؤسسة التعليمية	8
100	كيفية التعامل مع الخلافات المهنية داخل المؤسسة التعليمية	9
102	أشكال المساعدة عند مواجهة صعوبات في أداء المهام	10
104	العوائق التي تحد من التعاون داخل المؤسسة التعليمية	11
108	مجالات التعبير عن الآراء داخل المؤسسة التعليمية	12
113	وتيرة عقد الاجتماعات لمناقشة العمل داخل المؤسسة التعليمية.	13
115	طرق تبادل المعلومات داخل المؤسسة التعليمية	14
121	أهم المشكلات التي تواجه العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية	15
125	طبيعة العلاقات المهنية السائدة داخل المؤسسة التعليمية	16
126	طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسة التعليمية	17
128	درجة اتسام المعاملات المهنية بالعدالة داخل المؤسسة التعليمية	18
131	مظاهر سوء المعاملة المؤثرة في العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية	19
135	شعور العاملين عند القدوم إلى مؤسسة العمل.	20
138	كيفية التعامل مع الخلافات المهنية داخل المؤسسة التعليمية	21
141	اقتراحات تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية	22

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	مجالات التعاون بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية	85
2	مظاهر العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية	8
3	مجالات تشجيع الإدارة على التعاون بين العاملين	89
4	كيفية تبادل المساعدة بين الزملاء داخل المؤسسة التعليمية	91
5	مظاهر مساهمة التعاون في تسهيل أداء المهام	93
6	أثر غياب التعاون على الأداء داخل المؤسسة التعليمية	95
7	دور التعاون في حل المشكلات المهنية داخل المؤسسة التعليمية	97
8	قنوات التواصل بين الزملاء داخل المؤسسة التعليمية	99
9	كيفية التعامل مع الخلافات المهنية داخل المؤسسة التعليمية	101
10	أشكال المساعدة عند مواجهة صعوبات في أداء المهام	103
11	العوائق التي تحد من التعاون داخل المؤسسة التعليمية	105
12	مجالات التعبير عن الآراء داخل المؤسسة التعليمية	108
13	وتيرة عقد الاجتماعات لمناقشة العمل داخل المؤسسة التعليمية	113
14	طرق تبادل المعلومات داخل المؤسسة التعليمية	116
15	أهم المشكلات التي تواجه العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية	122
16	طبيعة العلاقات المهنية السائدة داخل المؤسسة التعليمية	125
17	طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسة التعليمية	127
18	درجة اتسام المعاملات المهنية بالعدالة داخل المؤسسة التعليمية	129
19	مظاهر سوء المعاملة المؤثرة في العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية	132
20	شعور العاملين عند القدوم إلى مؤسسة العمل	135
21	كيفية التعامل مع الخلافات المهنية داخل المؤسسة التعليمية	138
22	اقتراحات تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية	141

مقدمة

مقدمة

يشهد الوسط المهني داخل المؤسسات اليوم اهتماماً متزايداً بالعلاقات التي تنشأ بين العاملين، لما لها من أثر واضح في تنظيم العمل، وتحقيق الانسجام، وتوفير جو مناسب لأداء المهام. فالمؤسسة، مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها، لا تقوم فقط على القوانين والهياكل الرسمية، بل تعتمد كذلك على طبيعة التفاعل اليومي بين أفرادها، وعلى ما يسود بينهم من تعاون، وتواصل، واحترام، وتقدير متبادل. وتزداد أهمية هذا الموضوع داخل المؤسسة التعليمية، باعتبارها فضاءً يجمع بين الوظيفة التربوية والتنظيمية والاجتماعية، ويضم فاعلين متعددين، مثل الإدارة، والأساتذة، والمشرفين، وبقية العاملين. فنجاح العمل داخل هذا الفضاء لا يتوقف على أداء كل فرد لمهامه بصورة منفصلة، بل يحتاج إلى وجود علاقات مهنية سليمة تساعد على التنسيق، وتبادل الخبرات، ومعالجة الصعوبات اليومية بطريقة جماعية.

وتعد العلاقات المهنية من الجوانب الأساسية التي تؤثر في الحياة اليومية داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تظهر من خلال صور متعددة، أبرزها التعاون بين العاملين، وتبادل الآراء، وطبيعة المعاملات المهنية. فالتعاون يسمح بتقاسم الأعباء وتسهيل أداء المهام، وتبادل الآراء يساعد على تحسين التواصل وتقريب وجهات النظر، أما المعاملات المهنية فتحدد طبيعة الجو السائد بين العاملين، سواء من حيث الاحترام، أو العدالة، أو حسن التعامل.

ومن جهة أخرى، يرتبط مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية بدرجة كبيرة بنوعية هذه العلاقات، لأن العامل لا يؤدي مهامه داخل فراغ، بل داخل وسط مهني يتأثر فيه بطريقة التعامل، ومستوى التواصل، ودرجة التعاون، ومدى شعوره بالارتياح أو التوتر. وكلما كانت العلاقات المهنية إيجابية، ساعد ذلك على خلق مناخ عمل أكثر استقراراً، يسوده التفاهم والانسجام. أما إذا ضعفت هذه العلاقات، فقد تظهر بعض مظاهر سوء الفهم، أو التوتر، أو ضعف التنسيق، مما ينعكس على السير العام للعمل داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع العلاقات المهنية ودورها في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد أساسية، هي: التعاون، وتبادل الآراء، وطبيعة المعاملات المهنية. وقد تم اختيار هذا الموضوع بهدف فهم واقع العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، والكشف عن مدى مساهمتها في تحسين مناخ العمل، وذلك من خلال دراسة

ميدانية بمؤسستين ابتدائيتين بولاية الطارف، هما ابتدائية الشهيد فاسي حسين بن أحمد وابتدائية زعطوط نوار.

وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي يتمثل في: إلى أي مدى تساهم العلاقات المهنية، بمختلف مظاهرها المتمثلة في التعاون، وتبادل الآراء، وطبيعة المعاملات المهنية، في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية؟ وانبثقت عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تناولت دور التعاون في بناء علاقات مهنية حسنة، ومساهمة تبادل الآراء في تقوية العلاقات المهنية، وتأثير طبيعة المعاملات المهنية على مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية.

ولمعالجة هذا الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره مناسباً لطبيعة الدراسة، لأنه يسمح بوصف واقع العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، وتحليل المعطيات الميدانية المرتبطة بها، ثم تفسير العلاقة بين العلاقات المهنية ومناخ العمل. كما تم توظيف مجموعة من أدوات جمع البيانات، تمثلت في الاستبيان الموجه إلى الأساتذة والمشرفات، والمقابلة الموجهة إلى مديري المؤسستين، إضافة إلى الملاحظة المباشرة التي ساعدت على معاينة بعض مظاهر التفاعل المهني داخل الميدان.

وقد جاءت هذه الدراسة مقسمة إلى ثلاثة فصول مترابطة. خُصص الفصل الأول للإطار المنهجي للدراسة، حيث تم فيه عرض الإشكالية، والتساؤلات، والفرضيات، وأهمية الدراسة وأهدافها، وأسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية، وعرض الدراسات السابقة، وبيان مجالات الدراسة والمنهج والأدوات المعتمدة. أما الفصل الثاني، فتناول الإطار النظري للدراسة، من خلال التطرق إلى العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، ومناخ العمل، ثم إبراز دور العلاقات المهنية في تحسين هذا المناخ من خلال التعاون، وتبادل الآراء، وطبيعة المعاملات المهنية. في حين خُصص الفصل الثالث للجانب الميداني، حيث تم عرض وتحليل بيانات الاستبيان، ثم مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، واستخلاص النتائج العامة.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، باعتبارها عاملاً مهماً في تحسين مناخ العمل، ودعم التعاون والتواصل بين العاملين، بما يساعد على بناء وسط مهني أكثر انسجاماً واستقراراً.

الفصل الأول:

الجانب المنهجي للدراسة

تمهيد الفصل

يعد الفصل المنهجي من أهم الفصول في أي دراسة علمية، لأنه يمثل الإطار الذي تنطلق منه الباحث في معالجة موضوعه وفق خطوات منظمة وواضحة. ومن خلال هذا الفصل يتم ضبط معالم الدراسة من خلال عرض الإشكالية، وطرح التساؤلات، وصياغة الفرضيات، إلى جانب بيان أهمية الدراسة وأهدافها، وأسباب اختيار الموضوع، ثم تحديد مفاهيمه الأساسية، وعرض الدراسات السابقة المرتبطة به. وعليه، فإن هذا الفصل يشكل قاعدة أساسية لفهم موضوع الدراسة والإحاطة بمختلف جوانبه النظرية والمنهجية، بما يهيئ للانتقال إلى بقية فصول البحث بصورة مترابطة ومنسجمة.

أولاً: الإشكالية

تُعَدُّ المؤسسة التعليمية من بين أهم التنظيمات الاجتماعية التي تحتل مكانة محورية داخل المجتمع، باعتبارها فضاءً يجمع بين البعد التربوي والتنظيمي والاجتماعي. فهي لا تقتصر فقط على نقل المعارف، بل تساهم أيضًا في إعداد الأفراد ودمجهم داخل المجتمع وفق منظومة من القيم والمعايير. ولهذا، يمكن اعتبارها نسقًا اجتماعيًا مفتوحًا يتفاعل مع محيطه ويتأثر بمختلف التحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وهو ما يجعلها بنية متغيرة باستمرار.

وفي هذا السياق، تقوم المؤسسة التعليمية على مجموعة من العناصر المتداخلة، مثل الإدارة، والأساتذة، والموظفين، والتلاميذ، حيث تربط بينهم علاقات مهنية تشكل أساس التفاعل داخلها. وهذه العلاقات لا تقتصر على الجانب الرسمي المرتبط بتوزيع المهام فقط، بل تمتد إلى مختلف أشكال التفاعل اليومي، من تواصل وتعاون وتعامل، الأمر الذي يجعلها عاملاً مهماً في تحديد طبيعة الجو المهني داخل المؤسسة.

وقد بينت العديد من الدراسات في علم الاجتماع والتنظيم أن نجاح أي مؤسسة لا يعتمد فقط على القوانين والهيكل، بل يرتبط بدرجة كبيرة بنوعية العلاقات بين أفرادها. وفي حالة المؤسسة التعليمية، تكتسي هذه العلاقات أهمية خاصة، لأنها ترتبط بعمل تربوي يقوم أساساً على التفاعل والتنسيق، وهو ما يجعلها عنصراً ضرورياً لتحقيق التوازن داخل المؤسسة وضمان سير العمل بشكل عادي.

ومن خلال تتبع تطور هذه العلاقات، نلاحظ أنها لم تبق على حالها، بل عرفت تغيراً مع مرور الوقت، حيث انتقلت من نمط تقليدي يقوم على السلطة والتراتبية، إلى نمط أكثر انفتاحاً يعتمد على المشاركة والتفاعل. ومع ذلك، فإن هذا التحول لم يكن شاملاً، إذ لا تزال بعض المؤسسات تعتمد أساليب تقليدية، مما يخلق نوعاً من التفاوت في طبيعة العلاقات المهنية من مؤسسة إلى أخرى.

ويلاحظ أن هذا التطور في طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية لم يكن معزولاً عن التحولات التي عرفت سياسات التربية، حيث سعت الإصلاحات التي مست المنظومة التعليمية إلى إعادة تنظيم العلاقات داخل المؤسسة، من خلال تعزيز دور الفاعلين التربويين وإعادة تحديد صلاحياتهم، بما يتماشى مع متطلبات العمل التربوي الحديث. غير أن تجسيد هذه التغيرات يبقى مرتبطاً بمدى تفاعل مختلف الأطراف مع هذه الإصلاحات داخل الواقع الميداني.

وفي هذا الإطار، تخضع العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية إلى قوانين وتنظيمات تحددها الوزارة الوصية، حيث تضبط هذه القوانين طبيعة العمل وتحدد الحقوق والواجبات وتنظم العلاقات بين

مختلف الأطراف. كما توجد قوانين داخلية خاصة بكل مؤسسة تنظم سير العمل اليومي. غير أن هذه القوانين، رغم أهميتها، لا تعكس دائماً الواقع الفعلي للعلاقات داخل المؤسسة، لأن هذه الأخيرة تتشكل بشكل أكبر من خلال الممارسة اليومية والتفاعل بين الأفراد.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن القول إن العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية تتحدد من خلال مجموعة من الجوانب الأساسية، مثل التعاون، وتبادل الآراء، وطبيعة المعاملات المهنية. حيث يعكس التعاون مدى وجود عمل جماعي داخل المؤسسة، بينما يدل تبادل الآراء على مستوى التواصل والانفتاح بين العاملين، في حين تعبر طبيعة المعاملات عن طريقة التعامل بين الأفراد، سواء كانت إيجابية أو سلبية.

وتظهر أهمية هذه الجوانب في كونها مترابطة فيما بينها، إذ لا يمكن فصل أحدها عن الآخر، لأنها مجتمعة تؤثر بشكل مباشر على مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية. ويقصد بمناخ العمل تلك الظروف التي يعيشها العامل داخل المؤسسة، والتي تؤثر على سلوكه، وعلى مدى ارتياحه في العمل، وعلى درجة رضاه المهني.

وفي هذا الإطار، يمكن القول إن العلاقة بين العلاقات المهنية ومناخ العمل هي علاقة متبادلة، حيث تؤثر العلاقات في المناخ، كما يؤثر هذا الأخير بدوره على طبيعة العلاقات. فكلما كانت العلاقات قائمة على التعاون والتفاهم، ساهم ذلك في خلق جو إيجابي يساعد على الاستقرار والعمل الجيد. أما في حالة ضعف هذه العلاقات، فقد تظهر مشاكل في التواصل وتوترات داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، فإن مناخ العمل لا يتحدد فقط من خلال العلاقات المهنية، بل يتأثر أيضاً بطريقة التسيير داخل المؤسسة، خاصة من طرف الإدارة. فطريقة تعامل الإدارة مع العاملين، ومدى إشراكهم في بعض القرارات، يمكن أن تعزز العلاقات أو تضعفها. فالإدارة التي تعتمد الحوار والتشاور تساهم في خلق جو مريح، بينما قد تؤدي الأساليب الصارمة إلى نتائج عكسية.

كما أن طبيعة العلاقات المهنية تتأثر أيضاً بطريقة التواصل بين الأفراد، حيث يساعد التواصل الجيد على توضيح المهام وتقليل سوء الفهم، بينما يؤدي ضعفه إلى مشاكل في التنسيق داخل العمل. إضافة إلى ذلك، فإن العلاقات داخل المؤسسة لا تتأثر فقط بالقوانين، بل تتأثر أيضاً بعوامل أخرى مثل الخبرة المهنية، والقيم الشخصية، ومدى ارتباط الفرد بالمؤسسة. فهذه العوامل تلعب دوراً في تحديد طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض.

ومن الطبيعي أيضًا أن تعرف المؤسسة بعض الخلافات أو التوترات نتيجة اختلاف وجهات النظر، غير أن طريقة التعامل مع هذه الوضعيات هي التي تحدد تأثيرها، سواء كان إيجابيًا أو سلبيًا على العلاقات المهنية.

كما أن خصوصية المؤسسة التعليمية، باعتبارها مؤسسة ذات طابع تربوي، تجعل العلاقات داخلها أكثر تعقيدًا، بسبب تعدد الفاعلين وتداخل الأدوار، وهو ما يتطلب نوعًا من التوازن في التعامل داخلها. ومن هذا المنطلق، فإن دراسة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية لا تقتصر على وصفها فقط، بل تتطلب تحليل العوامل التي تؤثر فيها، لفهم كيفية تشكلها ومدى تأثيرها على مناخ العمل. وعليه، فإن الإشكال لا يكمن فقط في وجود العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، بل في طبيعتها وكيفية تفاعلها، ومدى قدرتها على خلق مناخ عمل مناسب يساعد على تحقيق الأهداف التربوية.

وانطلاقًا مما سبق، تتحدد إشكالية هذه الدراسة في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، وتحليل أبعادها المختلفة، والمتمثلة في التعاون، وتبادل الآراء، وطبيعة المعاملات المهنية، ومدى مساهمتها في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، وذلك في إطار القوانين المنظمة للعمل، وطبيعة التفاعل بين مختلف عناصر المنظومة التربوية.

وعليه، ومن خلال ما تم عرضه حول طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، ومختلف العوامل المؤثرة فيها، يتضح أن هذه العلاقات تلعب دورًا أساسيًا في تحديد مناخ العمل داخل المؤسسة. وهو ما يفرض طرح تساؤل محوري حول طبيعة هذه العلاقة ومدى تأثيرها في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية.

التساؤل المركزي

- إلى أي مدى تساهم العلاقات المهنية، بمختلف مظاهرها (التعاون، تبادل الآراء، وطبيعة المعاملات)، في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية؟
ويندرج ضمن هذا التساؤل المركزي مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى تحليل أهم مظاهر العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

الأسئلة الفرعية

- ما دور التعاون في بناء علاقات مهنية داخل المؤسسة التعليمية؟
- كيف يساهم تبادل الآراء في تقوية العلاقات المهنية داخل المؤسسة؟

-كيف تؤثر طبيعة المعاملات المهنية على مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية؟
وانطلاقاً من هذه التساؤلات الفرعية، يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعكس العلاقة بين مختلف مظاهر العلاقات المهنية ومناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية.

● الفرضية الأولى:

يشجع التعاون على تشكيل علاقات مهنية حسنة داخل المؤسسة التعليمية.
يُعدّ التعاون من أبرز المظاهر التي تعكس طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، حيث يساهم في تعزيز روح العمل الجماعي بين مختلف الفاعلين، سواء بين الإدارة أو الموظفين. كما يسمح بتنسيق الجهود وتبادل المهام بطريقة منظمة، مما يؤدي إلى خلق جو من الانسجام والتفاهم داخل بيئة العمل. وعليه، فإن وجود مستوى مرتفع من التعاون من شأنه أن يدعم بناء علاقات مهنية إيجابية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، في حين أن غيابه قد يؤدي إلى تفكك العلاقات وظهور نوع من الفردية التي تؤثر سلباً على العمل الجماعي.

● الفرضية الثانية:

يساهم تبادل الآراء في تقوية العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.
يعتبر تبادل الآراء من أهم أشكال التواصل المهني داخل المؤسسة التعليمية، حيث يتيح للأفراد فرصة التعبير عن أفكارهم ومناقشة مختلف القضايا المرتبطة بالعمل، مما يعزز الشعور بالمشاركة والانتماء داخل المؤسسة. كما أن الانفتاح على آراء الآخرين يساهم في تقليل سوء الفهم، ويساعد على بناء علاقات مهنية قائمة على الحوار والتفاعل الإيجابي. وبالتالي، فإن اعتماد أسلوب تبادل الآراء داخل المؤسسة يساهم في تقوية الروابط المهنية بين العاملين، بينما يؤدي غيابه إلى ضعف التواصل وظهور فجوة في العلاقات داخل بيئة العمل.

● الفرضية الثالثة:

تؤثر طبيعة المعاملات المهنية داخل المؤسسة التعليمية على مناخ العمل، سواء بشكل إيجابي أو سلبي.

تُعدّ طبيعة المعاملات المهنية من العوامل الأساسية التي تحدد شكل مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، حيث تعكس أسلوب التعامل بين الأفراد ومدى احترامهم لبعضهم البعض. فالمعاملات الإيجابية، التي تقوم على الاحترام والتقدير، تساهم في خلق بيئة عمل مريحة ومحفزة، تعزز من الروح

المعنوية للعاملين وتساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة. في المقابل، فإن المعاملات السلبية، التي تتسم بالتوتر أو سوء التعامل، تؤدي إلى انتشار الضغوط المهنية وتدهور العلاقات داخل المؤسسة، مما ينعكس سلباً على مناخ العمل ويؤثر على الأداء العام.

ثانياً: أهمية الدراسة:

- تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة بالنظر إلى طبيعة الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:
- تسليط الضوء على العلاقات المهنية باعتبارها من العوامل الأساسية المؤثرة في سير العمل داخل المؤسسة التعليمية.
- إبراز دور العلاقات المهنية في تحقيق التعاون بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية.
- بيان أهمية تبادل الآراء في تدعيم التواصل المهني وتحسين التفاهم بين العاملين.
- توضيح أثر طبيعة المعاملات المهنية في تحديد مستوى الانسجام والاستقرار داخل مناخ العمل.
- إبراز البعدين الاجتماعي والنفسي للعلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.
- المساهمة في لفت الانتباه إلى أهمية بناء علاقات مهنية إيجابية بما يساعد على تحسين مناخ العمل ودعم حسن سير العملية التربوية.
- وبناءً على ما سبق من أهمية، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بطبيعة الموضوع وأبعاده داخل المؤسسة التعليمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

● الأهداف قصيرة المدى

- التعرف على طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.
- تحديد مظاهر التعاون بين العاملين داخل المؤسسة.
- الكشف عن مستوى تبادل الآراء بين مختلف الفاعلين.
- التعرف على طبيعة المعاملات المهنية داخل مناخ العمل.

● الأهداف متوسطة المدى

- تحليل العلاقة بين العلاقات المهنية ومناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية.
- دراسة تأثير التعاون على تحسين التفاعل داخل المؤسسة.

إبراز دور تبادل الآراء في تعزيز العلاقات المهنية.
تحليل تأثير المعاملات المهنية على استقرار مناخ العمل.

● الأهداف طويلة المدى

تقديم مقترحات لتحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.
المساهمة في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة.
تعزيز فعالية العمل الجماعي داخل البيئة التربوية.

وانطلاقاً من الأهداف المسطرة لهذه الدراسة، فإن اختيار هذا الموضوع لم يكن اعتباطياً، بل جاء استجابة لجملة من الاعتبارات والدوافع التي دفعت إلى التوجه نحوه والاهتمام به، وهو ما يمكن توضيحه من خلال أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الدوافع التي يمكن تصنيفها إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، تعكس في مجملها طبيعة الاهتمام بهذا المجال وأهميته في الدراسة السوسيولوجية للمؤسسات.

● 1- الأسباب الذاتية

يرتبط اختيار هذا الموضوع بالاهتمام الشخصي للباحثة بدراسة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، باعتبارها مجالاً حيويًا يعكس طبيعة التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل. كما أن هذا الموضوع يتقاطع بشكل مباشر مع تخصص علم الاجتماع وتنظيم وعمل، الذي يهتم بتحليل سلوك الأفراد داخل الأنساق التنظيمية ودراسة طبيعة العلاقات التي تربط بينهم.

كما تسعى الباحثة من خلال هذا الموضوع إلى تعميق معارفها حول طبيعة العلاقات المهنية، وفهم مختلف العوامل التي تؤثر في تشكيلها داخل المؤسسة التعليمية، خاصة في ظل ما تشهده هذه الأخيرة من تحولات تنظيمية واجتماعية. إضافة إلى ذلك، يمثل هذا الموضوع فرصة لاكتساب خبرة ميدانية من خلال الاحتكاك المباشر بواقع المؤسسة التعليمية، وفهم آليات التفاعل داخلها.

● 2- الأسباب الموضوعية

تتمثل الأسباب الموضوعية لاختيار هذا الموضوع في الأهمية التي تكتسبها العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، باعتبارها من العوامل الأساسية التي تؤثر في مناخ العمل. فالعلاقات المهنية، بما

تتضمنه من تعاون وتبادل للآراء وطبيعة المعاملات، تلعب دوراً محورياً في تحديد طبيعة التفاعل داخل المؤسسة، ومدى استقرارها التنظيمي.

كما أن هذا الموضوع يكتسب أهميته من خلال ارتباطه المباشر بالواقع الميداني داخل المؤسسات التعليمية، حيث أصبحت مسألة تحسين مناخ العمل من القضايا الأساسية التي تحظى باهتمام متزايد، نظراً لما لها من تأثير على أداء العاملين ومستوى تفاعلهم المهني داخل المؤسسة ومن جهة أخرى، يسعى هذا الموضوع إلى تسليط الضوء على الجوانب الاجتماعية والنفسية داخل بيئة العمل التربوية، من خلال دراسة العلاقات المهنية كعامل مؤثر في سلوك العاملين، وهو ما يندرج ضمن اهتمامات علم الاجتماع التنظيمي.

كما يهدف اختيار هذا الموضوع إلى الإسهام في تقديم قراءة علمية لواقع العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، بما يساعد على فهم طبيعتها وتحليل مختلف العوامل التي تؤثر فيها، ويفتح المجال أمام دراسات أخرى تهتم بتحسين مناخ العمل داخل المؤسسات التربوية وبعد عرض أسباب اختيار الموضوع، يصبح من الضروري الانتقال إلى تحديد مفاهيم الدراسة، باعتبارها خطوة أساسية لضبط المعاني المقصودة بالمفاهيم الرئيسة الواردة في الموضوع، وتفاذي أي لبس قد يحيط بها، بما يساعد على بناء الدراسة على أساس علمي واضح ومنظم.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

1- مفهوم العلاقات المهنية (Professional Relations):

أ- في علم الاجتماع (التعريف الاصطلاحي):

يعرّف عالم الاجتماع "إلتون مايو" (Elton Mayo) العلاقات المهنية بأنها: «ليست مجرد روابط رسمية أو تعاقدية تحددها القوانين الجافة داخل المؤسسة، بل هي شبكة معقدة من التفاعلات الاجتماعية والنفسية والإنسانية المتبادلة بين الأفراد داخل البيئة التنظيمية؛ وهذه العلاقات غير الرسمية هي التي تحدد الروح المعنوية للجماعة وتصنع المناخ النفسي العام للعمل». (إلتون مايو، المشكلات الإنسانية للحضارة الصناعية، ترجمة: محمد رشاد الساعاتي، دار المعارف، القاهرة، 1975)

ب- المفهوم الإجرائي في الدراسة الحالية:

نقصد بالعلاقات المهنية إجرائياً في دراستنا: طبيعة التفاعلات والروابط اليومية السائدة داخل المدرسة الابتدائية بين أفراد الجماعة التربوية (الأساتذة والمشرفات من جهة، والإدارة المدرسية من جهة أخرى)،

والتي يتم رصدها وقياسها ميدانياً من خلال: مظاهر التعاون والتضامن المهني، قنوات الاتصال والتواصل التنظيمي، وطبيعة المعاملات اليومية (العدالة والاحترام المتبادل).

2- مفهوم مناخ العمل (Work Climate):

أ- التعريف الاصطلاحي (في علم اجتماع التنظيم والعمل):

[«هو مجموعة من الخصائص الداخلية المتميزة للبيئة السيكولوجية والاجتماعية السائدة داخل المنظمة، والتي يدركها الفاعلون الاجتماعيون (العاملون) وتؤثر مباشرة على سلوكهم، واتجاهاتهم، وروحهم المعنوية؛ فهو بمثابة "الشخصية" المميزة والفريدة للمؤسسة التعليمية». (Halpin, Andrew W. (1966), Theory and Research in Administration, Macmillan, New York, p. 131).

ب- التعريف الإجرائي (في هذه الدراسة):

«نقصد بمناخ العمل إجرائياً في دراستنا الحالية: الجو النفسي، والاجتماعي، والتنظيمي السائد داخل المدرسة الابتدائية محل الدراسة، والذي يدركه الأساتذة والمشرفات وينعكس مباشرة على استقرارهم وأدائهم المهني؛ ويتم رصده وقياسه ميدانياً من خلال الأبعاد التالية: مستوى الرضا المهني والارتياح النفسي، طبيعة التواصل مع الإدارة المدرسية وتوفر الدعم، وغياب النزاعات والصراعات التنظيمية داخل الوسط التربوي».

3- محور التعاون في العمل (Workplace Cooperation)

أ- التعريف الاصطلاحي (في علم اجتماع التنظيم والعمل):

[«هو عملية اجتماعية واعية وموجهة تتضمن تضافر جهود فاعلين أو أكثر داخل المنظمة، وتنسيق سلوكياتهم وأدوارهم المهنية بشكل متكامل، من أجل تحقيق أهداف مشتركة تخدم النسق التنظيمي، مما يساهم في تخفيف الضغوط وتدعيم التماسك الجماعي». (محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 92).

ب- التعريف الإجرائي (في هذه الدراسة):

«نقصد بالتعاون في العمل إجرائياً: قيام الأساتذة والمشرفات بالمدرسة الابتدائية بمساعدة بعضهم البعض وتكامل جهودهم في أداء المهام البيداغوجية والتربوية اليومية، وتبادل الخبرات التعليمية والوسائل التعليمية، مما يقلل من العبء والضغط النفسي ويخلق بيئة عمل تضامنية».

4- محور تبادل الآراء والحوار (Exchange of Opinions and Dialogue)

أ- التعريف الاصطلاحي (في علم اجتماع التنظيم والعمل):

[«هو العملية الديناميكية الحيوية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات، الأفكار، والمقترحات عبر قنوات اتصال مرنة بين مختلف المستويات الإدارية والفاعلين داخل المنظمة، ويمثل الأداة المحورية لرأب الصدع، وتقليص النزاعات، وبناء الفهم التنظيمي المشترك» (تشستر بارنارد، وظائف المدير، ترجمة: عبد الرؤوف الجارحي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص 115).

ب- التعريف الإجرائي (في هذه الدراسة):

«نقصد بتبادل الآراء والحوار إجرائياً: مدى توفر قنوات اتصال وتواصل فعالة ومرنة تتيح للأساتذة والمشرفات مناقشة قضايا العمل والتعليم بحرية وبناء حوار قائم على الثقة المتبادلة مع الإدارة المدرسية، والمشاركة الفعالة في تقديم المقترحات لحل المشكلات التربوية وتجنب سوء الفهم».

5- محور طبيعة المعاملات المهنية اليومية (Daily Professional Interactions)

أ- التعريف الاصطلاحي (في علم اجتماع التنظيم والعمل):

[«هي نمط التفاعلات اليومية والروابط البيئية المتبادلة التي تحكم علاقة الفاعلين الاجتماعيين داخل المنظمة، والتي تتحدد قيمتها السوسيولوجية من خلال مدى إدراك هؤلاء الفاعلين لمبادئ العدالة التنظيمية، الإنصاف، والتقدير المعنوي، والاحترام المتبادل في المعاملة أثناء الممارسة الوظيفية»]. جيرالد غرينبرغ، العدالة التنظيمية: سلوك العاملين في المنظمات، ترجمة: مأمون سليمان، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 58).

ب- التعريف الإجرائي (في هذه الدراسة):

«نقصد بطبيعة المعاملات المهنية إجرائياً: نوعية المعاملات والسلوكيات اليومية المتبادلة بين أفراد الجماعة التربوية (الإدارة المدرسية، الأساتذة، والمشرفات)، والتي تتأسس على الاحترام المتبادل، والإنصاف والعدالة في توزيع الأعباء والمهام، والتقدير المعنوي لجهود الطاقم التربوي، مما يضمن لهم الاستقرار النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية».

بعد تحديد مفاهيم الدراسة، يتضح أن العلاقات المهنية وبيئة العمل والمؤسسة التربوية مفاهيم مترابطة، إذ تتشكل العلاقات المهنية داخل المؤسسة وتتأثر بطبيعة بيئة العمل السائدة فيها. ومن ثم، فإن توضيح هذه المفاهيم يعد مدخلاً ضرورياً للانتقال إلى الدراسات السابقة، قصد الاستفادة منها في تدعيم الدراسة الحالية.

سادسا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

بن الشيخ فتيحة، عاشور سليمة (2024/2023)، تأثير علاقات العمل على الأداء المهني: مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد. الإشكالية:

تمحورت الدراسة حول معرفة طبيعة العلاقة بين علاقات العمل والأداء المهني داخل المؤسسة. الأسئلة الفرعية:

ما دور علاقات العمل في تحسين الأداء المهني؟
كيف تؤثر طبيعة التفاعل بين العاملين على مردودهم المهني؟
الفرضيات:

توجد علاقة إيجابية بين علاقات العمل الجيدة والأداء المهني.
يساهم التعاون والتفاهم بين العاملين في رفع مستوى الأداء.
الإطار المكاني:

قطاع الجمارك بمطار أحمد بن بلة السانية.

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

العينة: عينة من عمال قطاع الجمارك.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن علاقات العمل الإيجابية تساهم في تحسين الأداء المهني، وأن التعاون والتفاهم بين العاملين يؤديان إلى رفع مستوى الرضا والاستقرار داخل بيئة العمل، في حين أن ضعف هذه العلاقات ينعكس سلباً على مردودية العاملين.

الدراسة الثانية:

عزاز رحمانى محمد ياسين، حوى محمد (2022/2021)، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية: دراسة حالة ثانوية ديب بتيارت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة ابن خلدون تيارت.

الإشكالية: تمحورت الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو نمط الاتصال السائد في المؤسسة التربوية الجزائرية؟
 - ما هي أهم وسائل الاتصال التربوي المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة؟
 - ما هي معوقات الاتصال في المؤسسة محل الدراسة؟
 - هل يساهم الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مع توظيف دراسة الحالة.
- العينة: تمثل مجتمع البحث في 36 عاملاً بالثانوية، واعتمدت الدراسة عينة قصدية قوامها 15 مفردة بحث.

الإطار المكاني: أجريت الدراسة بثنائية محمد ديب بولاية تيارت.

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على المقابلة كأداة أساسية لجمع البيانات، إضافة إلى الملاحظة في الدراسة الاستطلاعية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الموظفين يتصلون بالإدارة غالباً عند الضرورة، وأنهم يفضلون الاتصال غير الرسمي لبساطته، كما تبين أن الاتصال الشفوي هو الأكثر استعمالاً، وأن الوسائل الإلكترونية تساهم في تحسين سير العمل. وأظهرت النتائج أيضاً أن من أهم العوائق التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي بعض المشكلات المرتبطة بالموظفين، مع التأكيد على أهمية الاحترام المتبادل والعمل الجماعي في تطوير الاتصال داخل المؤسسة التربوية.

الدراسة الثالثة:

بوترعة حياة، واقع الإتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية: دراسة ميدانية بثنائية نواورية عبد الله واد الشحم - قالمة، مذكرة تخرج مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، السنة الجامعية 2014/2015.

الإشكالية: تمحورت الدراسة حول التساؤل الآتي: ما هو واقع الإتصال التنظيمي وما علاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هي أنواع الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة التربوية؟
- ما هي معوقات الإتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية؟
- هل للإتصال التنظيمي دور في تحسين فاعلية الأداء؟

الفرضيات:

- للاتصال التنظيمي متعدد الإتجاهات علاقة بفعالية الأداء في المؤسسة التربوية.
- تعتمد المؤسسة التربوية على عدة أنواع للاتصال التنظيمي: نازل، صاعد، أفقي.
- تلعب المعوقات التنظيمية دورا سلبيا في فعالية الأداء داخل المؤسسة التربوية.
- يلعب الاتصال التنظيمي دورا كبيرا في تحسين فعالية الأداء.

الإطار المكاني: أجريت الدراسة الميدانية بثانوية نواورية عبد الله واد الشحم بقالمة.

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

العينة: اعتمدت الدراسة على عينة من موظفي المؤسسة التربوية، وقد عالجت معطياتها ميدانيا من خلال جداول خاصة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، ونوع الوظيفة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي يعد عنصرا أساسيا في رفع فعالية الأداء داخل المؤسسة التربوية، وأن تنوع قنوات الاتصال ووضوحها يساهم في تحسين العلاقة بين العاملين، كما أن معوقات الاتصال التنظيمي تؤثر سلبا على الأداء، في حين يساعد الاتصال الفعال على التنسيق، توجيه العاملين، وتحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التربوية.

وبعد عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها، يتبين أنها شكلت أرضية علمية مهمة أفادت الدراسة الحالية في توضيح أبعاد الموضوع وتحديد منطلقاته الأساسية، غير أن إنجاز هذه الدراسة لم يخلُ من بعض الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء مختلف مراحل البحث.

سابعا: صعوبات الدراسة

خلال إنجاز هذه الدراسة، واجهنا مجموعة من الصعوبات التي أثرت على سير البحث، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة المرتبطة بموضوع العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، خاصة تلك التي تعالج الموضوع من منظور سوسيولوجي وتنظيمي.
- صعوبة في جمع البيانات الميدانية، نتيجة محدودية تفاعل بعض أفراد العينة مع الاستبيان، أو ترددهم في تقديم إجابات دقيقة تعكس واقع العلاقات المهنية داخل المؤسسة.
- وجود نوع من التحفظ لدى بعض المبحوثين عند الإجابة على بعض الأسئلة، خاصة تلك المتعلقة بطبيعة المعاملات المهنية أو العلاقة مع الإدارة، وهو ما قد يؤثر على موضوعية بعض الإجابات.

• تمثلت إحدى الصعوبات في التوفيق بين متطلبات الدراسة الأكاديمية والالتزامات المهنية، خاصة في ظل ارتباط موضوع البحث بمجال العمل، الأمر الذي فرض ضغطاً في تنظيم الوقت وإنجاز مختلف مراحل البحث بشكل متوازن.

• صعوبة التنسيق بين مختلف أدوات الدراسة (الاستبيان والمقابلة)، ومحاولة الربط بين المعطيات النظرية والواقع الميداني داخل المؤسسة التعليمية.

• اختلاف وجهات نظر المبحوثين حول طبيعة العلاقات المهنية، مما تطلب جهداً أكبر في تحليل المعطيات وتفسيرها بشكل موضوعي

ثامنا: مجالات الدراسة

أ- المجال المكاني

أُجريت الدراسة الميدانية داخل مؤسستين تعليميتين ابتدائيتين بولاية الطارف، هما ابتدائية الشهيد فاسي حسين بن أحمد الواقعة بحي عين الطويلة ببلدية البساس، وابتدائية زعطوط نوار الواقعة ببلدية عين العسل.

تعد ابتدائية الشهيد فاسي حسين بن أحمد من المؤسسات التربوية التي أنشئت سنة 2010، ويعود تاريخ بنائها إلى سنة 1987، وتعمل بنظام الدوام الواحد. تضم المؤسسة 367 تلميذا وتلميذة، كما يشرف على تسييرها مدير المؤسسة بمساعدة أربع مشرفات، ويؤطرها طاقم تربوي مكون من 16 أستاذاً. وتتوفر المؤسسة على عدة مرافق، منها الحجرات الدراسية وقاعة الأساتذة والمطعم المدرسي والساحة التربوية، مما يوفر فضاءات متنوعة للتفاعل المهني بين العاملين.

أما ابتدائية زعطوط نوار فتقع ببلدية عين العسل بولاية الطارف، وقد بُنيت سنة 1972 وتم إنشاؤها سنة 1975. تضم المؤسسة 377 تلميذا وتلميذة موزعين على مختلف المستويات التعليمية، كما تحتوي على 12 فوجاً تربوياً، وتعد فضاء تربوياً وتنظيماً يجمع بين مختلف الفاعلين التربويين والإداريين الذين يتفاعلون يومياً في إطار أداء مهامهم المهنية.

وقد تم اختيار هاتين المؤسستين باعتبارهما تمثلاً لمجالاً مناسباً لدراسة واقع العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، والكشف عن مدى مساهمتها في تحسين مناخ العمل، من خلال رصد مظاهر التعاون وتبادل الآراء وطبيعة المعاملات المهنية السائدة بين العاملين.

ب- المجال الزمني

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي تم خلالها إنجاز الدراسة الميدانية، حيث شملت هذه المرحلة توزيع الاستبيانات على المبحوثين، وإجراء المقابلة مع مديري المؤسسات، إضافة إلى الاعتماد على الملاحظة المباشرة لبعض الممارسات اليومية داخل المؤسسة.

وقد أُنجزت الدراسة الميدانية خلال شهر أفريل من الموسم الدراسي 2025/2026، وهي فترة سمحت بجمع المعطيات الضرورية حول موضوع الدراسة، خاصة ما تعلق بطبيعة العلاقات المهنية بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية، ومظاهر التعاون والتواصل والمعاملة بينهم.

ج- المجال البشري

تمثل المجال البشري للدراسة في جميع الأساتذة والمشرفات العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، حيث تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل نظرا لمحدودية عدد أفراد الفئة المستهدفة وإمكانية الوصول إليهم جميعا. وقد بلغ عدد الاستبيانات المعتمدة في التحليل 38 استبيانا، موزعة على 30 أستاذا وأستاذة و8 مشرفات.

كما شمل المجال البشري مديري المؤسسات، حيث تم إجراء مقابلة مع كل منهما للاستفادة من وجهة نظر الإدارة حول طبيعة العلاقات المهنية السائدة داخل المؤسسة التعليمية ودورها في تحسين مناخ العمل.

وقد ساهم تحديد المجال البشري في جمع معطيات ميدانية مباشرة حول التعاون وتبادل الآراء وطبيعة المعاملات المهنية بين العاملين داخل المؤسسات محل الدراسة.

تاسعا: المنهج وادوات الدراسة

1 المنهج المعتمد في الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسة التعليمية. فموضوع العلاقات المهنية ودورها في تحسين مناخ العمل يتطلب وصف الواقع الميداني كما هو، ثم تحليل المعطيات المتحصل عليها من أجل فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

ويسمح المنهج الوصفي التحليلي بوصف مظاهر العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، مثل التعاون، تبادل الآراء، وطبيعة المعاملات المهنية، كما يساعد على تحليل البيانات الميدانية المتحصل

عليها من الاستبيان، وربطها بما ورد في المقابلة والملاحظة المباشرة. ومن خلال هذا المنهج، تسعى الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة العلاقات المهنية في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، والإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها.

2- أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على ثلاث أدوات أساسية لجمع البيانات، وهي: الاستبيان، المقابلة، والملاحظة المباشرة، وذلك بهدف الحصول على معطيات كمية وكيفية تساعد على فهم موضوع الدراسة من جوانب مختلفة.

أ- الاستبيان

يعد الاستبيان الأداة الأساسية في هذه الدراسة، وقد وُجه إلى الأساتذة والمشرفات العاملين داخل المؤسسات محل الدراسة. وقد تضمن الاستبيان 40 سؤالاً موزعة على أربعة محاور رئيسية، وهي:

المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين.

المحور الثاني: التعاون داخل المؤسسة التعليمية.

المحور الثالث: تبادل الآراء داخل المؤسسة التعليمية.

المحور الرابع: طبيعة المعاملات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

وقد سمح الاستبيان بجمع معطيات ميدانية حول واقع العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، من خلال معرفة آراء المبحوثين حول التعاون، التواصل، تبادل الخبرات، المعاملة بين العاملين، ومدى انعكاس ذلك على مناخ العمل.

ب- المقابلة

اعتمدت الدراسة أيضاً على المقابلة مع مديري المؤسسات محل الدراسة، باعتبارهما يمثلان وجهة نظر الإدارة حول طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية. وقد تم الاعتماد على المقابلة بهدف دعم نتائج الاستبيان، وتفسير بعض المعطيات الميدانية المرتبطة بالتعاون، تبادل الآراء، وطبيعة المعاملات المهنية.

ولم يتم التعامل مع المقابلة كأداة مستقلة عن الاستبيان في التحليل، بل تم توظيفها للاستدلال بها داخل تحليل أسئلة الاستبيان كلما اقتضى الأمر، خاصة في الأسئلة التي تتعلق بدور الإدارة في تشجيع التعاون، وتنظيم التواصل، ومعالجة الخلافات المهنية.

ج- الملاحظة المباشرة

اعتمدت الباحثة على الملاحظة المباشرة باعتبارها أداة مكملية للاستبيان والمقابلة، حيث ساعدت على معاينة بعض الممارسات اليومية داخل المؤسسة التعليمية، خاصة ما تعلق بطبيعة التعاون والتواصل والتفاعل بين العاملين.

وقد تم توظيف الملاحظة المباشرة في فهم بعض السلوكيات المهنية داخل المؤسسة، مثل تبادل الحديث بين الأساتذة، النقاش حول التلاميذ والدروس، مظاهر المساعدة بين الزملاء، وطبيعة التعامل اليومي داخل قاعة الأساتذة وبعض الفضاءات المشتركة. كما تم الاستدلال بالملاحظة داخل التحليل الميداني كلما كانت مرتبطة بنتائج الاستبيان.

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل، تم تحديد الإطار المنهجي للدراسة، وذلك من خلال عرض إشكالية البحث وتساؤلاته وفرضياته، إلى جانب توضيح أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه. كما تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة، خاصة مفهوم العلاقات المهنية ومفهوم مناخ العمل، باعتبارهما المتغيرين الرئيسيين اللذين تقوم عليهما الدراسة.

كما تم في هذا الفصل ضبط الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، من خلال تحديد مجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، وبيان العينة والمبحوثين، حيث اعتمدت الدراسة على مؤسستين تعليميتين ابتدائيتين بولاية الطارف، وعلى المسح الشامل للأستاذات والمدرسات داخل المؤسستين محل الدراسة. كما تم توضيح المنهج المعتمد، وهو المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لوصف واقع العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية وتحليل دورها في تحسين مناخ العمل. وقد تم أيضًا عرض أدوات جمع البيانات، والمتمثلة في الاستبيان، والمقابلة، والملاحظة المباشرة، باعتبارها أدوات مكملة تساعد على فهم الظاهرة المدروسة من جوانب مختلفة. وبذلك يشكل هذا الفصل قاعدة منهجية أساسية للانتقال إلى الفصل النظري، الذي سيتم فيه تناول العلاقات المهنية ومناخ العمل من حيث المفاهيم والأبعاد والأهمية، تمهيدًا لتحليل الواقع الميداني في الفصل الثالث.

الفصل الثاني :

الجانب النظري للواسة

تمهيد الفصل الثاني

يشكل الإطار النظري للدراسة مرحلة أساسية في بناء البحث العلمي، لأنه يسمح بالإحاطة بالمفاهيم والمتغيرات المرتبطة بالموضوع، ويفسح المجال لفهم مختلف أبعاده في ضوء ما قدمته الأدبيات والدراسات ذات الصلة. وبما أن هذه الدراسة تعالج موضوع العلاقات المهنية ودورها في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، فإن هذا الفصل يهدف إلى تناول الجوانب النظرية المرتبطة بمتغيري الدراسة، مع إبراز طبيعة العلاقة القائمة بينهما داخل الوسط المهني التربوي. وانطلاقاً من ذلك، سيتم في هذا الفصل التطرق أولاً إلى العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية من حيث مفاهيمها، خصائصها، أبعادها، وأسسها، ثم الانتقال إلى مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية من خلال تحديد مفهومه، خصائصه، وأبعاده المختلفة، قبل الوقوف في الأخير عند دور العلاقات المهنية في تحسين مناخ العمل، وبيان انعكاساتها على الجانبين الاجتماعي والنفسي داخل المؤسسة التعليمية.

المبحث الأول: العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

أولاً: مفهوم العلاقات المهنية وخصائصها

تعد العلاقات المهنية من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات التنظيمية والاجتماعية، لارتباطها المباشر بطبيعة التفاعل القائم بين الأفراد داخل محيط العمل، وما يترتب عن ذلك من آثار على مستوى الأداء، والانسجام، والاستقرار داخل المؤسسة. وتزداد أهمية هذا المفهوم داخل المؤسسة التعليمية بالنظر إلى خصوصية هذا الفضاء الذي يقوم على التفاعل المستمر بين مختلف الفاعلين التربويين والإداريين، الأمر الذي يجعل من العلاقات المهنية عاملاً حاسماً في حسن سير العمل وتحقيق الأهداف التربوية والتنظيمية.

1- ماهية العلاقات المهنية

تشير العلاقات المهنية إلى جملة الروابط والتفاعلات التي تنشأ بين الأفراد داخل إطار العمل، سواء تعلق الأمر بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس، أو بين الزملاء أنفسهم، أو بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة. فهي لا تقتصر على الاتصال الرسمي المرتبط بأداء المهام، بل تشمل أيضاً ما يسود بيئة العمل من تعاون، وتقاهم، واحترام متبادل، وتنسيق مستمر في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

وفي هذا الإطار، يعرف مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة بأنه تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة والأفراد، وتهدف إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، كما تشير أيضاً إلى أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر، قد تقوم على التعاون أو عدم التعاون، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة (أحمد زكي بدوي، 1982، ص: 352).

كما يشير مفهوم علاقات العمل إلى علاقة الموظف بزملائه من حيث ما يلقاه من تقدير لتعاونهم معهم واقتراحاته، إضافة إلى علاقته برؤسائه وما تتضمنه من تشجيع وتقدير للعمل الذي يؤديه (حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي، 2006، ص: 26).

ومن خلال ذلك يمكن القول إن العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية تمثل نسقاً من التفاعلات الإنسانية والتنظيمية التي تتشكل بين العاملين، وتتبنى على جملة من القيم المهنية والاجتماعية، مثل التعاون، والتواصل، والتقدير، والاحترام، بما يضمن قيام كل فرد بدوره في إطار من التناسق والانسجام. وهي بهذا المعنى لا تعبر فقط عن وجود صلة بين الأفراد، بل تعكس أيضاً طبيعة المناخ

الذي يسود المؤسسة، ومستوى التفاهم القائم بين أعضائها، ومدى قدرتهم على العمل الجماعي وتحمل المسؤولية المشتركة.

وانطلاقاً من هذا التصور، فإن فهم العلاقات المهنية لا يكتمل إلا بالوقوف عند أهم الخصائص التي تميزها داخل المؤسسة التعليمية، باعتبارها الإطار الذي يحدد طبيعتها ووظيفتها وأثرها في الحياة المهنية.

2- خصائص العلاقات المهنية

تتميز العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية بجملة من الخصائص التي تمنحها طابعاً مميزاً عن غيرها من العلاقات في الأوساط الاجتماعية الأخرى، وذلك لارتباطها ببيئة تنظيمية تجمع بين البعد الرسمي والبعد الإنساني في آن واحد. ومن أبرز هذه الخصائص أنها علاقات هادفة، لأنها لا تنشأ اعتباطاً، وإنما ترتبط بإنجاز العمل وتحقيق الأهداف التربوية والتنظيمية للمؤسسة. كما أنها علاقات تفاعلية تقوم على التأثير والتأثر بين مختلف العاملين، بما يجعل كل سلوك أو موقف صادر عن أحد الأطراف قابلاً لأن ينعكس على الطرف الآخر وعلى الجو العام داخل المؤسسة.

ومن خصائصها أيضاً أنها علاقات تنظيمية، لأنها تتحدد في إطار الأدوار والمراكز الوظيفية والمسؤوليات المهنية، غير أنها في الوقت نفسه لا تخلو من الطابع الإنساني والاجتماعي، بحكم ما تفرضه المؤسسة التعليمية من احتكاك يومي وتعاون مستمر بين العاملين. ولهذا فإن الاتصال التنظيمي يعد من الركائز الأساسية التي تقوم عليها هذه العلاقات، باعتباره عملية نقل وتبادل للآراء والمعلومات ومشاركة للخبرات وتنمية للعلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف التنظيمية، بغرض المساعدة على تحقيق الأهداف المشتركة (ناصر دادي عدون، 2004، ص: 14).

كما تتسم العلاقات المهنية بخاصية الاستمرارية، فهي لا تكون ظرفية أو مؤقتة، بل تتطور مع الزمن من خلال تكرار التفاعل بين الأفراد أثناء أداء الأعمال والمهام المختلفة. ويترتب عن هذه الخاصية أن جودة العلاقات المهنية أو ضعفها لا يظهران بشكل آني فقط، بل يتراكم أثرهما تدريجياً ليؤثر في نظرة العاملين إلى العمل، وفي مستوى رضاهم واستقرارهم المهني.

وتتصف العلاقات المهنية كذلك بخاصية المرونة، ذلك أنها تتأثر بطبيعة القيادة السائدة، وبأسلوب الاتصال، وبمدى إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وبطبيعة المعاملة التي يتلقونها داخل المؤسسة. فكلما كانت العلاقة قائمة على التفاهم والحوار والثقة، أصبحت أكثر قدرة على استيعاب الاختلافات

المهنية والشخصية، وعلى تجاوز التوترات والصعوبات اليومية. أما إذا اتسمت بالتسلط أو الجمود أو سوء الفهم، فإنها تتحول إلى مصدر للتوتر وسوء التكيف داخل بيئة العمل.

والى جانب ما سبق، تتسم العلاقات المهنية بخاصية التأثير المتبادل، إذ لا تقف عند حدود العلاقة بين الأفراد فقط، بل تمتد آثارها إلى مختلف الجوانب التنظيمية والنفسية والاجتماعية داخل المؤسسة. فالعلاقة الجيدة بين العاملين تسهم في دعم التعاون، وتقوية روح الفريق، وتيسير العمل، بينما تؤدي العلاقة المتوترة إلى تعطيل التواصل، وإضعاف الانسجام، وتنامي الإحساس بعدم الارتياح داخل المؤسسة.

وبعد تحديد ماهية العلاقات المهنية وخصائصها، يصبح من الضروري إبراز أهميتها داخل المؤسسة التعليمية، لأن قيمة هذا المفهوم لا تظهر فقط في تعريفه أو وصف خصائصه، بل تتجلى أساساً في الوظائف التي يؤديها، وفي الآثار الإيجابية التي يحدثها على العاملين وعلى المؤسسة ككل.

3- أهمية العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

تكتسي العلاقات المهنية أهمية بالغة داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تمثل أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم الداخلي، كما تعد من العوامل المؤثرة في استقرار العمل وتحسين مردوده. فالمؤسسة التعليمية لا تؤدي رسالتها التربوية والإدارية بكفاءة إلا إذا توفرت داخلها علاقات مهنية قائمة على التفاهم والاحترام والتعاون، بما يساعد على تحقيق الانسجام بين مختلف الفاعلين فيها.

وتظهر أهمية العلاقات المهنية أولاً في كونها تسهم في خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين، وهو ما يسمح بتقوية الروابط المهنية والإنسانية داخل المؤسسة. فكلما شعر العامل بأن علاقته برؤسائه وزملائه قائمة على التقدير والإنصاف وحسن المعاملة، ازداد تمسكه بعمله، وارتفعت رغبته في أداء مهامه في ظروف أكثر استقراراً وارتياحاً.

كما تكمن أهميتها في دعم التعاون المهني بين العاملين، لأن المؤسسة التعليمية بطبيعتها تحتاج إلى تنسيق مستمر بين مختلف أعضائها، سواء تعلق الأمر بالجانب الإداري أو التربوي. فوجود علاقات مهنية سليمة يساعد على تبادل الخبرات والآراء، ويسهل معالجة المشكلات اليومية، ويحد من مظاهر التوتر وسوء الفهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سير العمل داخل المؤسسة.

وتتجلى أهمية العلاقات المهنية أيضاً في دورها في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، لأن حسن المعاملة والتقدير والإحساس بالانتماء كلها عوامل تجعل الفرد أكثر رضاً عن عمله وأكثر قابلية للتعاطي والاستمرار. وفي هذا السياق، أشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمة التي تراعي الجوانب

الإنسانية والاجتماعية للعاملين وتعمل على بناء علاقات جيدة بينهم، تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء الفعال واستثمار الطاقات المتاحة (أحمد إبراهيم أحمد، 2000، ص: 249-250).

ومن جهة أخرى، تساعد العلاقات المهنية الجيدة على التقليل من المشكلات التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، مثل الصراعات، وسوء الفهم، وضعف الاتصال، والانغلاق في أداء المهام. فالعلاقات المبنية على الاحترام والحوار والتشاور تجعل العاملين أكثر قدرة على احتواء الخلافات وتجاوزها، كما تحد من السلوكات السلبية التي قد تعيق العمل أو تؤثر في مناخ المؤسسة.

وتبرز أهميتها كذلك في كونها عاملا أساسيا في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأن المناخ المهني لا يتحدد فقط بالإمكانات المادية أو بالهيكل التنظيمية، وإنما يتشكل أيضا من طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد. فحين تسود علاقات مهنية إيجابية، يسود معها الإحساس بالأمان والتقدير والارتياح، ويتولد لدى العاملين شعور بالاستقرار النفسي والاجتماعي، وهو ما يعد مدخلا مهما لتحسين مناخ العمل بصفة عامة.

تعقيب:

يتضح من خلال ما سبق أن العلاقات المهنية ليست مجرد صلات عابرة بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية، بل هي عنصر أساسي في بناء التوازن التنظيمي والإنساني داخلها. فهي من جهة تعكس طبيعة التفاعل المهني القائم بين الأفراد، ومن جهة أخرى تسهم في تحديد مستوى الانسجام والثقة والتعاون بينهم. ومن هذا المنطلق، فإن تناول أبعاد العلاقات المهنية يصبح أمرا ضروريا لفهم الكيفية التي تؤثر بها في الواقع المهني داخل المؤسسة التعليمية، وهو ما سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي.

ثانيا: الأبعاد الأساسية للعلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

لا تتحدد العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية بمجرد وجود أفراد يشتغلون في مكان واحد، بل تتجسد فعليا من خلال مجموعة من الأبعاد التي تكشف عن طبيعتها ومستواها وآثارها داخل الوسط المهني. فالعلاقة المهنية لا تبقى مفهوما نظريا مجردا، وإنما تظهر في صورة ممارسات يومية تحكمها طريقة التفاعل بين العاملين، ودرجة تعاونهم، وكيفية تداولهم للآراء، وطبيعة المعاملة التي تسود بينهم داخل المؤسسة. ومن هنا، فإن الحديث عن الأبعاد الأساسية للعلاقات المهنية يقتضي الوقوف عند أهم الجوانب التي تتجسد من خلالها هذه العلاقات، والمتمثلة أساسا في التعاون في العمل، وتبادل

الآراء، وطبيعة المعاملات المهنية، باعتبارها من أبرز المؤشرات التي تسمح بفهم مستوى التفاعل المهني

1- التعاون في العمل كأحد أبعاد العلاقات المهنية

يعد التعاون في العمل من الأبعاد الأساسية التي تقوم عليها العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، وذلك لأن طبيعة العمل داخل هذا النوع من المؤسسات لا تقوم على الجهد الفردي المنعزل، بل على تداخل الأدوار وتكامل المهام بين مختلف العاملين. فالإدارة، والأساتذة، والمشرفون، وسائر الموظفين، يشكلون في مجموعهم نسقا مهنيا مترابطا، الأمر الذي يجعل التعاون بينهم شرطا ضروريا لضمان حسن سير العمل وتحقيق الأهداف التربوية والتنظيمية.

ويقصد بالتعاون في العمل ذلك السلوك المهني الذي يعبر عن استعداد العاملين لتنسيق الجهود، وتقديم المساعدة، وتقاسم المسؤوليات، والعمل بروح جماعية بعيدا عن النزعة الفردية الضيقة. ومن هذا المنطلق، فإن التعاون لا يقتصر على كونه سلوكا أخلاقيا مرغوبا فيه، بل يمثل بعدا تنظيميا واجتماعيا له أهمية بالغة في تماسك الجماعة المهنية داخل المؤسسة التعليمية. فالعلاقات الاجتماعية، كما يبين أحمد زكي بدوي، هي كل صلة تقوم بين فردين أو جماعتين أو أكثر، وقد تقوم على التعاون أو عدم التعاون، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وهو ما يدل على أن التعاون يمثل أحد الأشكال الجوهرية التي تتخذها العلاقات بين الأفراد داخل أي تنظيم (أحمد زكي بدوي، 1982، ص: 352).

وترتدأ أهمية التعاون داخل المؤسسة التعليمية لأن العمل التربوي والإداري بطبيعته يفرض نوعا من التكامل المستمر بين مختلف الفاعلين. فالأستاذ لا يؤدي عمله في معزل عن الإدارة، والمشرف لا يمكنه أداء مهامه بعيدا عن التنسيق مع بقية العاملين، كما أن نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها يظل مرتبطا بمدى قدرة أفرادها على العمل المشترك ضمن روح مهنية قائمة على التفاهم والتكامل. ولهذا فإن وجود التعاون داخل المؤسسة يعد مؤشرا على نضج العلاقات المهنية وفاعليتها، بينما يدل غيابه على ضعف التفاعل بين العاملين، وعلى وجود نوع من التفكك أو الانغلاق في الممارسة اليومية.

وقد أشار محمود سليمان العميان إلى أن التنظيم لا يمكن أن يحقق أهدافه بكفاءة إلا من خلال التفاعل الإيجابي بين أفرادها، وأن السلوك التنظيمي يتأثر بطبيعة العلاقات القائمة بينهم، ومدى قدرتهم على العمل في إطار جماعي منسجم (العميان، محمود سليمان، 2004، ص: 16). وهذا يعني أن التعاون لا يمثل مجرد إضافة شكلية للعلاقة المهنية، بل يعد ركنا فعليا في بنائها واستمرارها. كما أن البيئة

التربوية على وجه الخصوص تحتاج إلى قدر أكبر من التعاون، لأن العمل فيها لا يقتصر على إنجاز مهام إدارية فقط، وإنما يرتبط بالتوجيه والمتابعة والتنسيق اليومي، وكلها عمليات لا تستقيم دون تعاون واضح بين مختلف العاملين.

ومن جانب آخر، فإن التعاون في العمل يسهم في تخفيف حدة المشكلات اليومية التي قد تظهر داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يتيح للأفراد فرصة تبادل الخبرات، وتقاسم الأعباء، والبحث عن حلول مشتركة للصعوبات المهنية. كما أنه يساعد على تنمية روح الفريق، ويقوي الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل، ويحد من النزاعات التي قد تنشأ بفعل الفردية أو غياب التنسيق. ولهذا فإن المؤسسة التي تسود فيها روح التعاون تكون في الغالب أكثر استقراراً من الناحية المهنية، وأكثر قدرة على خلق جو من الثقة والارتياح بين العاملين.

وبهذا المعنى، فإن التعاون في العمل لا يعد مجرد بعد فرعي من أبعاد العلاقات المهنية، بل يمثل في الحقيقة أحد أهم مظاهرها العملية، لأنه يعكس مدى استعداد العاملين للاندماج في الحياة المهنية للمؤسسة، والعمل من أجل تحقيق مصلحتها العامة في إطار من الانسجام والتكامل.

وإذا كان التعاون في العمل يعكس مستوى التساند المهني بين العاملين، فإن العلاقات المهنية لا تتجسد فقط في تنسيق الجهود وتقاسم المهام، بل تظهر أيضاً في مستوى الحوار والتشاور وتداول الأفكار، وهو ما يقود إلى البعد الثاني المتمثل في تبادل الآراء.

2 - تبادل الآراء بوصفه مظهراً من مظاهر التفاعل المهني

يمثل تبادل الآراء بعداً أساسياً من أبعاد العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يعبر عن درجة الانفتاح والتواصل بين العاملين، ويكشف عن مدى وجود مناخ يسمح بالحوار، والتشاور، وطرح الانشغالات المهنية المختلفة. فالعلاقة المهنية السليمة لا تقوم فقط على تنفيذ الأوامر أو احترام التسلسل الإداري، وإنما تقوم أيضاً على إتاحة المجال للأفراد للتعبير عن آرائهم، والمشاركة في النقاش المهني، وتقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين سير العمل داخل المؤسسة.

ويقصد بتبادل الآراء ذلك النمط من التفاعل الذي يسمح بتداول المعلومات ووجهات النظر بين العاملين، سواء تعلق الأمر بالعلاقة بين الإدارة والأساتذة، أو بين الزملاء فيما بينهم، أو بين المشرفين وبقية العاملين. وهو بهذا المعنى يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاتصال داخل التنظيم، لأن الاتصال لا يقتصر على نقل التعليمات من الأعلى إلى الأسفل، بل يشمل أيضاً مختلف صور التفاعل التي تتيح للأفراد فرصة التعبير والمناقشة والمشاركة.

وفي هذا الإطار، يرى ناصر دادي عدون أن الاتصال داخل التنظيم لا يقتصر على الكلمات أو الوسائل المادية الظاهرة، بل هو عملية تفاعل ومشاركة للمعاني والآراء بين مختلف الأطراف، بما يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وتحقيق الأهداف المشتركة داخل المؤسسة (ناصر دادي عدون، 2004، ص: 14). وانطلاقاً من ذلك، فإن تبادل الآراء يعد شكلاً من أشكال الاتصال الفعال الذي يسمح بتقوية الروابط المهنية بين العاملين، لأنه يحد من الغموض، ويقرب وجهات النظر، ويساعد على بناء فهم مشترك للقضايا المرتبطة بالعمل.

وتتضح أهمية تبادل الآراء داخل المؤسسة التعليمية في كونه يمنح العاملين شعوراً بالاعتبار المهني، ويجعلهم أكثر انخراطاً في الحياة التنظيمية للمؤسسة. فحين يشعر الأستاذ أو المشرف بأن رأيه مسموع، وأن الإدارة تفتح المجال للحوار والمناقشة، فإنه يصبح أكثر استعداداً للتفاعل الإيجابي، وأكثر التزاماً بالعمل، كما تقوى علاقته بالجماعة المهنية التي ينتمي إليها. وعلى العكس من ذلك، فإن غياب الحوار أو تهميش الآراء قد يؤدي إلى الانغلاق، وإلى ضعف المشاركة، وإلى تراكم التوترات الناتجة عن سوء الفهم أو الإحساس بالإقصاء.

كما أن تبادل الآراء يساهم في تحسين نوعية القرارات المهنية، لأن القرار الذي يبنى على التشاور غالباً ما يكون أكثر نضجاً وواقعية من القرار الذي يصدر بصورة فردية أو منعزلة. وهذا الجانب له أهمية خاصة داخل المؤسسة التعليمية، لأن كثيراً من القضايا المتعلقة بتنظيم العمل، أو معالجة المشكلات اليومية، أو تطوير الأداء، تحتاج إلى الاستفادة من تجارب العاملين وآرائهم المختلفة. ولهذا فإن فتح المجال للتشاور لا يعبر فقط عن أسلوب إداري إيجابي، بل يعكس أيضاً وجود علاقات مهنية قائمة على الاحترام والثقة.

وقد أكد محمد حسن حمادات، في حديثه عن السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية، أن فعالية العمل داخل المؤسسة ترتبط بمدى توفر التواصل والحوار والتفاعل الإيجابي بين العاملين، لأن الوسط التربوي بطبيعته يحتاج إلى تنسيق مستمر، وتبادل للرأي، ومشاركة في معالجة القضايا المرتبطة بالعمل اليومي (حمادات، محمد حسن، 2008، ص: 166-174). وهو ما يبرز بوضوح أن تبادل الآراء يعد بعداً محورياً في بناء العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

ومن جهة أخرى، فإن تبادل الآراء لا يقتصر أثره على الجوانب التنظيمية فقط، بل يمتد أيضاً إلى الجانب النفسي والاجتماعي للعاملين، لأن الحوار يشعر الفرد بأنه جزء من الجماعة المهنية، ويمنحه قدراً من التقدير والاعتراف، ويساعده على تجاوز الشعور بالعزلة أو التهميش. كما أن تبادل الآراء

يحد من سوء الفهم، ويخفف من حدة الخلافات، لأنه يفتح مجالا للتفسير والتوضيح والتقارب بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، فإن تبادل الآراء لا يمثل مجرد عنصر مساعد للعلاقات المهنية، بل يعد مظهرا جوهريا من مظاهر التفاعل المهني داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يجسد مستوى التواصل والحوار والتشاور بين العاملين، ويعكس في الوقت نفسه طبيعة المناخ التنظيمي الذي تتحرك فيه هذه العلاقات.

وإذا كان التعاون وتبادل الآراء يعكسان جانبا مهما من جوانب العلاقات المهنية، فإن هذه العلاقات تظهر بصورة أكثر مباشرة في أسلوب التعامل اليومي بين العاملين، وهو ما يتجسد في طبيعة المعاملات المهنية السائدة داخل المؤسسة التعليمية.

3- طبيعة المعاملات المهنية وأثرها في تنظيم العلاقات داخل المؤسسة التعليمية

تعد طبيعة المعاملات المهنية من أهم الأبعاد التي تكشف عن المستوى الحقيقي للعلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تمثل الصورة اليومية التي تتخذها هذه العلاقات في الواقع العملي. فالعلاقة المهنية، مهما كان تعريفها أو توصيفها النظري، لا يمكن الحكم عليها إلا من خلال ما يظهر في الممارسة الفعلية من احترام أو توتر، ومن تقدير أو إهمال، ومن عدالة أو تحيز، ومن تعاون أو تعسف. ولهذا فإن طبيعة المعاملة السائدة داخل المؤسسة التعليمية تعد من أبرز المؤشرات التي تسمح بفهم حقيقة العلاقات المهنية بين العاملين.

ويقصد بطبيعة المعاملات المهنية مجموع الأساليب والممارسات التي تحكم التعامل بين الأفراد داخل المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالعلاقة بين الإدارة والأساتذة، أو بين الأساتذة فيما بينهم، أو بين المشرفين وبقية العاملين. وهي تشمل في مضمونها طريقة التخاطب، وأسلوب معالجة المشكلات، ومدى حضور الاحترام والتقدير، وكيفية التعامل مع الخلافات، إضافة إلى شكل العلاقة اليومية التي تجمع مختلف الأطراف المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

وفي هذا السياق، يشير مفهوم علاقات العمل إلى العلاقة التي تربط الموظف بزملائه من جهة، وبمسؤوليه من جهة أخرى، من حيث ما يلقاه من تقدير وتشجيع، وما يتوفر في محيط العمل من احترام وتعاون (حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص: 26). ويبرز من خلال هذا الطرح أن طبيعة المعاملة داخل المؤسسة لا تنفصل عن طبيعة العلاقة المهنية نفسها، بل تعد تجسيدا مباشرا لها.

وتظهر المعاملات المهنية الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية حين تكون العلاقة بين العاملين قائمة على الاحترام المتبادل، والتقدير، والإنصاف، وحسن الإصغاء، والابتعاد عن التعالي أو التمييز أو التحيز. ففي مثل هذا الجو، يشعر العامل بأنه يمارس عمله في إطار مهني متوازن، وأن مكانته محفوظة داخل الجماعة، وأن الإدارة والزملاء يتعاملون معه باعتباره طرفا معترفا به داخل المؤسسة. وهذا الإحساس ينعكس إيجابا على سلوكه المهني، وعلى استعداده للتعاون، وعلى نظرتة إلى العمل ومحيطه.

أما حين تسود المعاملات المهنية السلبية، فإن العلاقات المهنية تكون أكثر عرضة للتوتر والاضطراب. فالمعاملة التي يغيب عنها الاحترام، أو يسودها التسلط، أو يشوبها التحيز، أو تقوم على التهميش وعدم التقدير، تؤدي عادة إلى خلق جو من الحساسية والانغلاق داخل المؤسسة. كما تجعل العامل أقل اندمجا في الحياة المهنية، وأقل ثقة في الجماعة التي يعمل معها، وربما تدفعه إلى تبني مواقف سلبية تجاه العمل نفسه. ومن هنا، فإن أسلوب المعاملة لا يعد تفصيلا ثانويا في العلاقات المهنية، بل يعد عاملا حاسما في قوتها أو ضعفها.

وقد أشار عبد الحكيم الغريب إلى أن السلوك داخل التنظيم يتأثر بطبيعة التفاعل بين الأفراد، وأن نوعية العلاقة المهنية السائدة داخل المؤسسة تنعكس بصورة واضحة على مستوى الانسجام بين العاملين وعلى طبيعة الوسط الذي يتحركون فيه (الغريب، عبد الحكيم، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 2004، ص: 152). وهذا يدل على أن المعاملة المهنية داخل المؤسسة التعليمية لا ينبغي النظر إليها في بعدها الفردي فقط، بل ينبغي فهمها بوصفها عنصرا منظما للعلاقات، ومؤثرا في طبيعة الجو العام داخل المؤسسة.

كما أن طبيعة المعاملات المهنية ترتبط بالبعد القيمي داخل التنظيم، لأن المؤسسة التي تسود فيها قيم الاحترام والثقة والتعاون والتقدير تكون في الغالب أكثر قدرة على بناء علاقات مهنية متوازنة. أما حين تغيب هذه القيم، فإن أسلوب المعاملة يصبح خاضعا للأمزجة الفردية أو للحسابات الشخصية، وهو ما يضعف العلاقة بين العاملين ويؤثر سلبا على سير العمل داخل المؤسسة التعليمية.

ومن جهة أخرى، فإن طبيعة المعاملة المهنية تؤثر بشكل مباشر في تنظيم العلاقات داخل المؤسسة. فالمعاملة القائمة على الإنصاف والوضوح والاحترام تجعل التواصل أكثر سهولة، والتعاون أكثر استقرارا، وتخفف من حدة الخلافات، بينما تؤدي المعاملة المتوترة أو غير العادلة إلى تعقيد العلاقة بين العاملين، وإلى تعثر الحوار، وإلى ازدياد فرص الصراع وسوء الفهم. ولهذا فإن طبيعة

المعاملات المهنية تعد من أكثر الأبعاد التصاقا بواقع العلاقات المهنية، لأنها تكشف بوضوح عن مستوى النضج المهني داخل المؤسسة التعليمية.

تعقيب

يتبين من خلال ما سبق أن الأبعاد الأساسية للعلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية تتمثل في التعاون في العمل، وتبادل الآراء، وطبيعة المعاملات المهنية، وهي أبعاد مترابطة يكمل بعضها بعضا. فالتعاون يعكس روح العمل الجماعي، وتبادل الآراء يجسد حيوية التفاعل المهني، أما طبيعة المعاملات المهنية فتتمثل الصورة العملية التي تظهر فيها هذه العلاقات في الواقع اليومي. ومن ثم، فإن فهم العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية لا يكتمل إلا بالوقوف عند هذه الأبعاد، لأنها تكشف عن مستوى الانسجام أو التوتر داخل الوسط المهني، وتمهد لفهم الأسس التي تقوم عليها العلاقات المهنية الناجحة، وهو ما سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي.

ثالثا: الأسس التنظيمية والاجتماعية التي تقوم عليها العلاقات المهنية الناجحة داخل المؤسسة التعليمية

إن العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية لا تنمو بصورة سليمة من تلقاء نفسها، ولا تستمر فقط بمجرد وجود العاملين في فضاء واحد، بل تقوم على مجموعة من الأسس التنظيمية والاجتماعية التي تمنحها التوازن والاستقرار والفعالية. فكل علاقة مهنية ناجحة لا بد أن تستند إلى قواعد واضحة تضبط التفاعل بين العاملين، وتحدد أساليب التعامل فيما بينهم، وتوفر المناخ الملائم لبناء الثقة والاحترام والتعاون. ولهذا فإن الحديث عن العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية يظل حديثا ناقصا إذا لم يقرن ببيان الأسس التي تقوم عليها هذه العلاقات، لأن قوة العلاقة المهنية أو ضعفها لا يرتبط فقط بطبيعة الأفراد، بل يتصل كذلك بالقيم والمبادئ والضوابط التنظيمية والاجتماعية التي تحكم الحياة المهنية داخل المؤسسة.

وتبرز أهمية هذه الأسس في كونها تمثل الدعائم التي تجعل العلاقات المهنية أكثر نضجا واتزاناً، كما تساعد على تنظيم التفاعل اليومي بين العاملين، وتحد من مظاهر التوتر وسوء الفهم والصراع. ومن بين أهم هذه الأسس: الاحترام المتبادل، والثقة بين العاملين، والحوار والتواصل المهني، وروح الفريق، والمسؤولية المهنية، باعتبارها جميعا مرتكزات أساسية تساهم في بناء علاقات مهنية ناجحة داخل المؤسسة التعليمية.

1- الاحترام المتبادل كقاعدة لبناء العلاقات المهنية

يعد الاحترام المتبادل من أهم الأسس التي تقوم عليها العلاقات المهنية الناجحة داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يمثل القاعدة الأولى التي تنطلق منها مختلف أشكال التفاعل بين العاملين. فالاحترام داخل الوسط المهني لا يعني فقط مراعاة آداب الحديث أو الالتزام بالسلوك اللائق، بل يعني كذلك الاعتراف بالآخر، وتقدير مكانته المهنية، وعدم الانتقاص من دوره أو التقليل من شأنه داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، فإن أي علاقة مهنية لا تقوم على الاحترام المتبادل تظل علاقة هشة وقابلة للتوتر والاضطراب في كل لحظة.

ويكتسي الاحترام المتبادل أهمية خاصة داخل المؤسسة التعليمية بالنظر إلى تعدد الفاعلين فيها، واختلاف مواقعهم ووظائفهم، وتشابك أدوارهم في تسيير العمل التربوي والإداري. فالإدارة تحتاج إلى احترام الأساتذة والمشرفين وبقية العاملين، كما أن هؤلاء بدورهم مطالبون باحترام الإدارة واحترام بعضهم بعضاً. وبهذا المعنى، فإن الاحترام المتبادل لا يتحقق في اتجاه واحد، بل يقوم على التبادلية، لأنه يعكس توازناً في العلاقة، ويؤسس لتفاعل مهني قائم على الاعتبار والإنصاف.

كما أن الاحترام المتبادل يسهم في تقوية العلاقات المهنية لأنه يخلق جواً من الارتياح داخل المؤسسة، ويجعل العامل يشعر بأنه جزء معتبر داخل الجماعة المهنية. وهذا الإحساس له أثر واضح في رفع مستوى الانسجام بين العاملين، وفي تقوية ارتباطهم بمحيط العمل، وفي الحد من المواقف السلبية التي قد تنتج عن التهميش أو التقليل من القيمة. ولهذا فإن الاحترام لا يعد مجرد سلوك أخلاقي مرغوب فيه، بل يعد أساساً اجتماعياً وتنظيمياً لا يمكن الاستغناء عنه في بناء علاقات مهنية ناجحة.

وقد بينت بعض الكتابات أن العلاقات الإنسانية داخل التنظيم تقوم على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة والأفراد، وأن هذه العلاقات تهدف إلى رفع الروح المعنوية وتحسين التفاعل داخل المؤسسة، وهو ما يجعل الاحترام المتبادل أحد المكونات الجوهرية لأي علاقة مهنية سليمة (أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، 1982، ص: 352). كما أن الوسط التربوي بطبيعته يحتاج إلى هذا النوع من الاحترام، لأن العمل فيه لا يقوم فقط على الأوامر والتعليمات، بل يقوم أيضاً على التفاعل الإنساني اليومي، وعلى حسن إدارة الاختلاف في وجهات النظر والمواقف المهنية.

ومن جهة أخرى، فإن غياب الاحترام المتبادل يؤدي في كثير من الأحيان إلى إضعاف العلاقات المهنية، لأنه يفتح المجال أمام الحساسية والتوتر والانغلاق. فالمعاملة التي تتسم بالتعالي أو التحقير أو التهميش لا يمكن أن تنتج علاقة مهنية متوازنة، بل تخلق مناخا من النفور، وتجعل العامل أقل رغبة في التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة. ولهذا فإن الاحترام المتبادل يمثل القاعدة الأولى التي ينبغي أن تبنى عليها العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

وإذا كان الاحترام المتبادل يشكل الأساس الأول للعلاقة المهنية الناجحة، فإن هذه العلاقة لا يمكن أن تستمر أو تتعمق من دون وجود أساس آخر لا يقل أهمية عنه، ويتمثل في الثقة بين العاملين، باعتبارها من أهم العوامل التي تمنح العلاقات المهنية الاستقرار والفعالية.

2- الثقة بين العاملين ودورها في دعم التفاعل المهني

تعتبر الثقة بين العاملين من الأسس الجوهرية التي تقوم عليها العلاقات المهنية الناجحة داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تمثل القاعدة النفسية والاجتماعية التي تجعل الأفراد أكثر قدرة على التعاون، وأكثر استعدادا للحوار، وأكثر اطمئنانا في تعاملهم اليومي مع بعضهم البعض. فالثقة داخل المؤسسة لا تعني فقط الاطمئنان إلى نوايا الآخرين، بل تعني أيضا الإيمان بقدرتهم على أداء أدوارهم، واحترام التزاماتهم، والاعتماد عليهم في إطار المسؤولية المهنية المشتركة.

وتظهر أهمية الثقة من خلال كونها تساعد على بناء علاقات مهنية مستقرة، بعيدة عن الشك والحذر المفرط وسوء الظن. فالعامل حين يثق في زملائه وفي الإدارة، يكون أكثر استعدادا للتفاعل الإيجابي، وأكثر ميلا إلى التعاون، وأقل شعورا بالتهديد أو التوجس داخل محيط العمل. كما أن الثقة تجعل عملية الاتصال أكثر سلاسة، لأن الفرد يعبر عن رأيه بصورة أيسر حين يشعر أن الطرف الآخر يتقبله ويحترم موقفه. ومن ثم، فإن الثقة لا تعد مجرد شعور نفسي فردي، بل تعد قاعدة منظمة للعلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

كما أن الثقة بين العاملين تساهم في تقوية روح الجماعة المهنية، لأن العلاقات التي تقوم على الثقة تكون في الغالب أكثر قدرة على مواجهة المشكلات، وأكثر تماسكا أمام الخلافات أو الضغوط المرتبطة بالعمل. أما حين تغيب الثقة، فإن العلاقات المهنية تصبح أكثر عرضة للتوتر، ويكثر التحفظ في التواصل، وتضعف المبادرة، ويميل كل طرف إلى التعامل بحذر مع الآخرين، وهو ما ينعكس سلبا على جو العمل داخل المؤسسة التعليمية.

وقد أشار بعض الباحثين في مجال السلوك التنظيمي إلى أن الثقة تعد من العناصر المركزية التي تؤثر في التفاعل داخل التنظيم، وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة العاملين على التعاون، والانخراط في علاقات مهنية قائمة على الاحترام والتفاهم (العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 16). كما أن البيئة التعليمية على وجه الخصوص تحتاج إلى قدر مرتفع من الثقة بين العاملين، لأن العمل فيها قائم على التنسيق المستمر، وعلى تقاسم المسؤوليات، وعلى التعامل مع مواقف يومية متعددة تتطلب قدراً كبيراً من الوضوح والاطمئنان المتبادل.

ومن زاوية أخرى، فإن الثقة لا تنشأ في المؤسسة التعليمية بصورة آلية، بل تبني تدريجياً من خلال الممارسة اليومية، ومن خلال عدالة المعاملة، واحترام الالتزامات، ووضوح الأدوار، ووجود انسجام بين القول والفعل داخل المؤسسة. ولذلك فإن الثقة ترتبط في كثير من الأحيان بأسلوب الإدارة، وطبيعة المعاملة المهنية، ودرجة الشفافية السائدة في العمل. وكلما كانت هذه العناصر إيجابية، كلما تعززت الثقة بين العاملين، وكلما أصبحت العلاقات المهنية أكثر قوة واستقراراً.

كما أن الثقة بين العاملين تفتح المجال أمام انخراطهم بصورة أعمق في الحياة المهنية للمؤسسة التعليمية، لأنها تقلل من الشعور بالانعزال أو العزلة، وتزيد من الإحساس بالأمان داخل الجماعة المهنية. ولهذا فإن الثقة لا تعد مجرد نتيجة من نتائج العلاقة المهنية، بل تعد في الوقت نفسه أساساً من أسس نجاحها واستمرارها.

وإذا كان الاحترام المتبادل يضمن للعلاقة المهنية قدراً من الاعتبار، وكانت الثقة تمنحها الاستقرار، فإن هذه العلاقة لا تبلغ فاعليتها المطلوبة إلا إذا دعمت بالحوار والتواصل المهني، باعتبارهما المجال الذي تتحرك فيه العلاقات اليومية داخل المؤسسة التعليمية.

3- الحوار والتواصل المهني في المؤسسة التعليمية

يعد الحوار والتواصل المهني من الأسس الرئيسية التي تقوم عليها العلاقات المهنية الناجحة داخل المؤسسة التعليمية، لأنهما يمثلان الأداة التي يتم من خلالها تنظيم التفاعل بين العاملين، وتوضيح المواقف، وتبادل الآراء، ومعالجة ما قد يطرأ من خلافات أو صعوبات مهنية. فالمؤسسة التعليمية، بحكم طبيعتها، تقوم على شبكة من العلاقات اليومية بين الإدارة والأساتذة والمشرفين وسائر العاملين، ولا يمكن لهذه الشبكة أن تشتغل بفعالية في غياب قنوات واضحة للحوار والتواصل.

ويقصد بالحوار المهني ذلك التفاعل القائم على تبادل الرأي والمناقشة والتشاور في القضايا المرتبطة بالعمل، أما التواصل المهني فيشير إلى مختلف الوسائل التي يتم من خلالها نقل المعلومات وتوضيح التعليمات وتبادل الخبرات داخل المؤسسة. وهذان الجانبان مترابطان، لأن الحوار لا يكون فعالاً إلا بوجود تواصل سليم، والتواصل لا يكون منتجا إلا إذا كان مفتوحا على الحوار والمناقشة. وتبرز أهمية هذا الأساس في أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية لا يمكن أن تبقى متوازنة في ظل الانغلاق أو غياب التواصل. فكلما كانت قنوات الاتصال واضحة ومفتوحة، وكان العاملون قادرين على طرح انشغالاتهم وآرائهم في إطار من الاحترام، كلما أصبحت العلاقات المهنية أكثر استقرارا ومرونة، وكلما قلت فرص سوء الفهم أو تضخم الخلافات. ولهذا فإن الحوار والتواصل المهني لا يعدان مجرد إجراء تنظيمي، بل يمثلان أساسا فعليا من أسس بناء العلاقة المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

وفي هذا الإطار، يرى ناصر دادي عدون أن الاتصال يمثل عملية تفاعل ومشاركة للمعاني والأفكار والآراء بين مختلف الأطراف داخل التنظيم، وهو بذلك يشكل الآلية التي تتطور من خلالها العلاقات الإنسانية وتنمو عبرها التفاعلات المهنية المختلفة (ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 14). كما يؤكد محمد حسن حمادات أن الوسط التربوي يحتاج إلى تواصل فعال وحوار مستمر بين العاملين حتى يتمكن من مواجهة التحديات المهنية والتنظيمية التي تفرضها المؤسسة التعليمية (حمادات، محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 166-174).

ومن جهة أخرى، فإن الحوار والتواصل المهني يسهمان في تقوية شعور العاملين بالمشاركة، لأن الفرد حين يجد من يسمعه ويتفاعل معه، يشعر بأن له مكانة داخل المؤسسة، وأن رأيه له وزن في الجماعة المهنية. وهذا الإحساس لا ينعكس فقط على نظرته إلى العمل، بل ينعكس أيضا على مستوى تفاعله مع زملائه وإدارته، وعلى رغبته في الاندماج ضمن الحياة المهنية للمؤسسة. ولهذا فإن الحوار والتواصل المهنيين يعدان من الأسس التي تمنح العلاقات المهنية بعدا إنسانيا واجتماعيا إلى جانب بعدها التنظيمي.

كما أن غياب هذا الأساس يؤدي إلى نتائج سلبية واضحة، لأن ضعف التواصل داخل المؤسسة التعليمية يفتح المجال أمام الغموض، ويزيد من احتمال سوء الفهم، ويجعل العلاقات المهنية أكثر هشاشة. فالمشكلات التي كان يمكن احتوائها بالحوار قد تتفاقم في غيابه، والقرارات التي كان يمكن

توضيحها بالنقاش قد تثير الحساسية إذا صدرت في ظل انعدام التواصل. ومن ثم، فإن الحوار والتواصل المهنيين لا يمثلان مجرد مكمل للعلاقات المهنية، بل يعدان من مقوماتها الأساسية.

وإذا كان الاحترام، والثقة، والحوار، والتواصل، كلها أسس ضرورية للعلاقات المهنية، فإن هذه العلاقة تبلغ مستوى أعلى من النضج حين تتجسّد المؤسسة التعليمية في غرس روح الفريق بين العاملين، لأنها تجعلهم يشعرون بأنهم يشكلون جماعة مهنية واحدة تتقاسم الهدف والمسؤولية.

4- روح الفريق وأثرها في تقوية العلاقات المهنية

تشكل روح الفريق أحد الأسس الاجتماعية والتنظيمية المهمة التي تقوم عليها العلاقات المهنية الناجحة داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تنقل العاملين من مستوى الأداء الفردي المنعزل إلى مستوى العمل الجماعي المتكامل. فالمؤسسة التعليمية لا تحقق فاعليتها الحقيقية حين يعمل كل فرد فيها بصورة منفصلة عن الآخر، بل حين تتشكل بين العاملين روح جماعية تجعلهم يشعرون بأنهم ينتمون إلى فريق مهني واحد، تجمعهم أهداف مشتركة، وتحكمه مسؤولية جماعية تجاه المؤسسة.

ويقصد بروح الفريق ذلك الإحساس الجماعي بالانتماء إلى جماعة عمل واحدة، والوعي بأن نجاح كل فرد مرتبط بنجاح الآخرين، وأن تحقيق أهداف المؤسسة يحتاج إلى التعاون والتكامل وتبادل الدعم بين جميع العاملين. وهي بهذا المعنى لا تقتصر على مجرد العمل الجماعي في صورته المادية، بل تشمل أيضاً الشعور المشترك بالمسؤولية، والولاء للمؤسسة، والاستعداد لتقديم المصلحة العامة على النزعات الفردية الضيقة.

وتبرز أهمية روح الفريق في كونها تجعل العلاقات المهنية أكثر قوة وتماسكاً، لأنها تقلل من التنافس السلبي، وتعزز قيم التعاون والمساندة، وتدفع العاملين إلى النظر إلى العمل باعتباره جهداً مشتركاً لا مجال فيه للانعزال أو التمرکز حول الذات. كما أن روح الفريق تساهم في خلق جو من التفاهم داخل المؤسسة التعليمية، لأن العاملين حين يشعرون بأنهم يشكلون جماعة واحدة، يصبحون أكثر قدرة على احتواء الاختلافات، وأكثر ميلاً إلى دعم بعضهم البعض بدل التصادم أو التباعد.

وقد بينت بعض الدراسات أن العمل في فريق، والتعاون بين جميع العاملين، ووضوح العلاقة بينهم، تمثل كلها مؤشرات على فاعلية الوسط المهني داخل المؤسسة، وهي عناصر تسهم بصورة مباشرة في تحسين العلاقات المهنية وتمييزها (بوفارس، أطروحة دكتوراه، ص: 142، 187). كما أن الكتابات المرتبطة بالسلوك التنظيمي تؤكد أن روح الفريق تعد من الأسس التي تساعد على تحقيق التماسك داخل

الجماعة المهنية، وتدعم العلاقات بين العاملين، خاصة في البيئات التي تتطلب تنسيقا مستمرا، مثل المؤسسة التعليمية.

كما أن روح الفريق تمنح العاملين شعورا أكبر بالأمان المهني، لأن الفرد داخل الجماعة يشعر بأنه ليس معزولا في مواجهة الأعباء أو الضغوط، بل يجد من يسانده ويشاركه المسؤولية. وهذا الإحساس يخفف من التوتر، ويزيد من الاستقرار النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة، ويجعل العلاقات المهنية أكثر مرونة وإيجابية. ومن ثم، فإن روح الفريق لا تعد نتيجة فقط من نتائج العلاقات المهنية، بل تمثل في الوقت نفسه أساسا من أسس بنائها وتقويتها.

غير أن روح الفريق لا تنشأ بصورة عفوية أو تلقائية، بل تحتاج إلى إدارة واعية، وإلى ثقافة تنظيمية مشجعة على التعاون، وإلى معاملة مهنية قائمة على العدل والاحترام، وإلى تواصل فعال يتيح للعاملين الشعور بأنهم جزء من جماعة واحدة. ولهذا فإن المؤسسة التعليمية التي ترغب في بناء علاقات مهنية ناجحة لا بد أن تعمل على ترسيخ روح الفريق بين العاملين بوصفها أساسا لا غنى عنه في تحقيق التماسك المهني.

وإذا كانت روح الفريق تمنح العلاقات المهنية بعدها الجماعي، فإن هذه العلاقات تحتاج كذلك إلى أساس آخر يضبطها ويمنحها الجدية والاستقرار، ويتمثل في المسؤولية المهنية، لأن العلاقة المهنية الناجحة لا تقوم فقط على حسن النية أو الرغبة في التعاون، بل تحتاج أيضا إلى التزام فعلي بالأدوار والواجبات المهنية.

5-المسؤولية المهنية وانعكاسها على طبيعة العلاقة بين العاملين

تعد المسؤولية المهنية من الأسس الضرورية التي تقوم عليها العلاقات المهنية الناجحة داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تمثل الجانب العملي الذي يضبط سلوك العاملين، ويوجه تفاعلهم داخل المؤسسة في إطار من الجدية والالتزام. فالعلاقة المهنية لا تبنى فقط على المشاعر الإيجابية أو على حسن المعاملة، وإنما تقوم كذلك على احترام الواجبات، والالتزام بالمهام، والوفاء بالدور المهني الذي يشغله كل فرد داخل المؤسسة التعليمية.

ويقصد بالمسؤولية المهنية وعي العامل بما يترتب على موقعه ووظيفته من واجبات، واستعداده لتحمل نتائج قراراته وممارساته داخل المؤسسة، والتزامه بما تفرضه الحياة المهنية من قواعد وانضباط واحترام للوقت وللعمل ولحقوق الآخرين. وهي بهذا المعنى تشكل أساسا مهما من أسس العلاقات

المهنية، لأن العامل المسؤول يكون في الغالب أكثر قدرة على احترام زملائه، وأكثر استعدادا للتعاون معهم، وأكثر التزاما بما يضمن استقرار الجماعة المهنية.

وتظهر أهمية المسؤولية المهنية في كونها تمنع العلاقات المهنية من الانزلاق إلى الفوضى أو التسبب، لأن العلاقة داخل المؤسسة التعليمية لا يمكن أن تكون ناجحة في غياب إحساس العاملين بواجباتهم تجاه المؤسسة وتجاه بعضهم البعض. فحين يتحمل كل فرد مسؤوليته المهنية بجدية، يصبح التفاعل أكثر وضوحا، ويقل التقصير، وتحدد الأدوار بصورة أفضل، مما ينعكس إيجابا على العلاقات اليومية بين العاملين وعلى طبيعة الجو العام داخل المؤسسة.

كما أن المسؤولية المهنية تسهم في بناء الثقة بين العاملين، لأن الثقة لا يمكن أن تستقر في جماعة مهنية ما لم يشعر أفرادها بأن كل طرف يؤدي ما عليه من واجبات، ويحترم ما يلتزم به، ولا يترك أعباءه على الآخرين. ومن هنا، فإن المسؤولية المهنية لا ترتبط فقط بالفرد نفسه، بل تؤثر مباشرة في الآخرين وفي نوعية العلاقة التي تربطه بهم. فالعامل غير المسؤول قد يخلق توترا في محيطه المهني، لأنه يربك العمل، ويؤدي إلى تراكم الأعباء على غيره، وقد يثير الشعور بعدم العدالة داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، فإن المسؤولية المهنية تمنح العلاقات داخل المؤسسة التعليمية قدرا من النضج، لأنها تجعل العاملين أكثر وعيا بحدود أدوارهم وبأثر سلوكهم على الجماعة المهنية. وهذا الوعي يساعد على تنظيم العلاقات، والحد من كثير من مظاهر الصراع التي قد تنتج عن الغموض أو التسبب أو عدم احترام الواجبات. ولهذا فإن المسؤولية المهنية تعد من الأسس التي تحفظ للعلاقات المهنية جديتها، وتمنعها من أن تتحول إلى مجرد علاقات شخصية منفصلة عن منطق العمل ومقتضياته.

كما أن المؤسسة التعليمية تحتاج إلى هذا الأساس أكثر من غيرها، لأن العمل فيها يتصل مباشرة بمهام تربوية وتنظيمية لا تحتمل كثيرا من التراخي أو الإهمال، كما أن أي خلل في تحمل المسؤولية المهنية ينعكس سريعا على الأداء، وعلى التنسيق، وعلى العلاقات بين العاملين. ومن ثم، فإن بناء علاقات مهنية ناجحة داخل المؤسسة التعليمية يظل رهينا بمدى حضور المسؤولية المهنية لدى مختلف الفاعلين داخلها.

تعقيب

يتضح من خلال ما سبق أن العلاقات المهنية الناجحة داخل المؤسسة التعليمية لا تقوم على عنصر واحد، بل تركز على مجموعة من الأسس التنظيمية والاجتماعية المتكاملة، وفي مقدمتها الاحترام المتبادل، والثقة بين العاملين، والحوار والتواصل المهني، وروح الفريق، والمسؤولية المهنية. وتمثل هذه الأسس في مجموعها الدعائم التي تمنح العلاقات المهنية الاستقرار والالتزان والفعالية، لأنها تنظم التفاعل بين العاملين، وتضبط أساليب التعامل فيما بينهم، وتوفر المناخ الملائم للتعاون والانسجام. ومن ثم، فإن حضور هذه الأسس داخل المؤسسة التعليمية يعد شرطاً ضرورياً لبناء علاقات مهنية قوية وقادرة على الإسهام في تحسين الواقع المهني داخلها، وهو ما يمهد للانتقال إلى مطلب الموالي المتعلق بمظاهر العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية وانعكاساتها على العاملين.

رابعاً: مظاهر العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية وانعكاساتها على العاملين

تتخذ العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية أشكالاً متعددة، تختلف باختلاف طبيعة التفاعل القائم بين العاملين، وبحسب نمط الاتصال والمعاملة والتنسيق السائد بينهم. ولا تقف أهمية هذه العلاقات عند حدود وجودها فقط، بل تتجاوز ذلك إلى طبيعة تجلياتها في الواقع المهني، إذ قد تظهر في صورة إيجابية تدعم التعاون والانسجام، وقد تتجسد في صورة سلبية تعيق التواصل وتؤثر في مناخ العمل. ومن ثم، فإن الوقوف عند مظاهر العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية يسمح بفهم واقعها العملي، كما يساعد على إبراز ما تتركه من آثار وانعكاسات على العاملين داخل المؤسسة.

1- مظاهر العلاقات المهنية الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية

تتجلى العلاقات المهنية الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية في جملة من المظاهر التي تعكس وجود تفاعل مهني سليم بين العاملين، قائم على الاحترام والتفاهم والتعاون. ومن أبرز هذه المظاهر شيوع روح التعاون بين العاملين، بحيث يسود بينهم الحرص على تبادل المساعدة وتقاسم المسؤوليات المهنية بما ييسر أداء المهام اليومية ويخفف من الصعوبات التي قد تعترض سير العمل. فالتعاون داخل المؤسسة التعليمية لا يعبر فقط عن وجود علاقة عادية بين العاملين، بل يكشف عن مستوى من الانسجام المهني الذي ينعكس إيجاباً على الأداء وعلى الاستقرار داخل بيئة العمل.

كما تظهر العلاقات المهنية الإيجابية من خلال وجود تواصل مهني فعال بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة التعليمية، سواء تعلق الأمر بالعلاقة بين الإدارة والأساتذة، أو بين الأساتذة فيما بينهم، أو بين المشرفين وباقي العاملين. فكلما كانت قنوات الاتصال واضحة ومرنة، وكان تبادل المعلومات والآراء يتم في إطار من الاحترام والوضوح، ساعد ذلك على تقوية الروابط المهنية وتقليص فرص سوء

الفهم والتوتر. وفي هذا الإطار، يعد الاتصال التنظيمي عملية أساسية في نقل وتبادل الآراء والمعلومات ومشاركة الخبرات بما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة (ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 14).

ومن مظاهر العلاقات المهنية الإيجابية كذلك، إشراك العاملين في بعض القضايا المرتبطة بالعمل، والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، لأن ذلك يشعرهم بقيمتهم داخل المؤسسة، ويقوي إحساسهم بالانتماء والمسؤولية المهنية. كما أن حسن المعاملة، والاعتراف بجهود العاملين، وتقدير مساهماتهم، كلها مؤشرات تدل على وجود علاقات مهنية إيجابية، من شأنها أن تدعم الثقة المتبادلة وتساعد على تحقيق نوع من الارتياح النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية.

وتبرز هذه العلاقات أيضا في وجود جو يسوده الاحترام المتبادل بين العاملين، بعيدا عن التسلط أو التحقير أو الإقصاء، لأن العلاقات المهنية السليمة تقوم على الاعتراف المتبادل بالمكانة المهنية لكل فرد، وعلى احترام الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة. وقد أكدت بعض الدراسات أن المنظمة التي تراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين، وتعمل على بناء علاقات قائمة على التعاون والثقة، تكون أكثر قدرة على تحقيق الفاعلية وتحسين الأداء (أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص: 249-250).

وانطلاقا من ذلك، يمكن القول إن العلاقات المهنية الإيجابية تعد من المؤشرات المهمة على سلامة الحياة المهنية داخل المؤسسة التعليمية، غير أن الواقع العملي لا يخلو في بعض الأحيان من مظاهر سلبية تعكس اختلالا في طبيعة هذه العلاقات، وهو ما يستوجب التطرق إليها لفهم صورتها المقابلة.

2- مظاهر العلاقات المهنية السلبية داخل المؤسسة التعليمية

إلى جانب المظاهر الإيجابية، قد تعرف المؤسسة التعليمية أيضا جملة من المظاهر السلبية التي تعكس ضعفا أو اختلالا في العلاقات المهنية بين العاملين. ومن أبرز هذه المظاهر غياب التعاون الحقيقي بين الأفراد، بحيث يسود نوع من الانعزال المهني أو التنافس غير الصحي، فينصرف كل عامل إلى أداء مهامه بشكل فردي دون روح جماعية أو تنسيق فعلي مع الآخرين. ويؤدي هذا الوضع في الغالب إلى ضعف الانسجام داخل المؤسسة، ويجعل العمل المهني أكثر عرضة للتوتر والتعقيد.

كما تتجلى العلاقات المهنية السلبية في ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين، أو بين الزملاء أنفسهم، سواء بسبب غموض التعليمات، أو انغلاق قنوات الاتصال، أو غلبة الطابع الرسمي الجامد في التعامل. فحين يضعف الاتصال، تكثر التأويلات وسوء الفهم، وتتعطل عملية تبادل المعلومات،

وهو ما ينعكس سلبا على طبيعة العمل وعلى نوعية العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة التعليمية.

ومن المظاهر السلبية أيضا، انتشار المعاملة غير المنصفة أو غير المتوازنة بين العاملين، سواء في أسلوب التخاطب أو في توزيع المهام أو في تقدير الجهود. فحين يشعر بعض العاملين بوجود تمييز أو تجاهل أو تحيز في المعاملة، يتولد لديهم إحساس بعدم الارتياح وعدم الرضا عن الوسط المهني، مما يضعف ثقتهم في الإدارة أو في الزملاء، ويؤثر بالتبعية في مستوى تفاعلهم داخل المؤسسة.

وقد تتمثل هذه المظاهر كذلك في كثرة الخلافات المهنية، وتضخم المشكلات البسيطة، وتحولها إلى توترات دائمة بين العاملين، خاصة في غياب الحوار أو في ضعف القدرة على معالجة الخلافات بأسلوب مهني هادئ. كما أن شيوع أساليب التسلط أو فرض الرأي أو التقليل من قيمة الآخرين، كلها سلوكيات تعكس هشاشة العلاقات المهنية، وتدل على وجود خلل في القيم التي يفترض أن تحكم الحياة المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

وتظهر العلاقات المهنية السلبية أيضا من خلال ضعف روح الفريق، وانتشار التذمر، والانغلاق على الذات، وتجنب النقاش المهني البناء، وهي كلها مظاهر لا تؤثر فقط في علاقة العاملين ببعضهم البعض، بل تمتد إلى طبيعة المناخ السائد داخل المؤسسة. ولذلك فإن تراجع العلاقات المهنية عن مسارها الإيجابي لا يبقى مجرد مسألة مرتبطة بالأشخاص، بل يصبح عاملا مؤثرا في التوازن المهني وفي فعالية المؤسسة ككل.

وبالنظر إلى أن العلاقات المهنية، إيجابية كانت أو سلبية، لا تبقى محصورة في حدود التفاعل بين الأفراد، فإن من الضروري الوقوف عند أهم الانعكاسات التي تتركها على العاملين داخل المؤسسة التعليمية.

3- انعكاس العلاقات المهنية على العاملين وعلى السير العام للمؤسسة التعليمية

تنعكس العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية بشكل مباشر على العاملين، سواء على المستوى النفسي أو الاجتماعي أو المهني. فحين تكون هذه العلاقات قائمة على التعاون والاحترام والتفاهم، يشعر العامل بدرجة أكبر من الاطمئنان والاستقرار، ويزداد ارتباطه بالمؤسسة، كما ترتفع رغبته في أداء مهامه في ظروف يسودها التقدير والانسجام. وفي مثل هذه الأوضاع، تنمو روح الانتماء، وتتقوى الثقة في الزملاء وفي الإدارة، ويصبح العامل أكثر استعدادا للمشاركة والتفاعل وتحمل المسؤولية.

كما تؤثر العلاقات المهنية الإيجابية في الروح المعنوية للعاملين، لأنها تمنحهم شعوراً بالقيمة والاعتراف، وتساعدهم على تجاوز الصعوبات اليومية في العمل. فوجود بيئة مهنية قائمة على حسن المعاملة والحوار يخفف من حدة الضغوط النفسية، ويدعم التوازن الانفعالي للعاملين، ويجعلهم أكثر قدرة على مواصلة العمل في جو يسوده الارتياح والرضا. ومن ثم، فإن العلاقات المهنية السليمة تعد عاملاً مهماً في تدعيم الاستقرار النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية.

أما إذا كانت العلاقات المهنية متوترة أو مضطربة، فإن انعكاساتها تكون في الغالب سلبية على العاملين. إذ قد يشعر الفرد في هذه الحالة بعدم الأمان المهني، أو بعدم التقدير، أو بالعزلة داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس على نفسيته وعلى مستوى أدائه وتفاعله مع الآخرين. كما أن سوء المعاملة وضعف التعاون وغياب التواصل قد تدفع العامل إلى التذمر، أو الانسحاب من المشاركة، أو فقدان الحماس تجاه العمل، وهي كلها مظاهر تؤثر سلباً على السير العام للمؤسسة التعليمية.

ولا تتوقف انعكاسات العلاقات المهنية عند العامل الفرد فقط، بل تمتد إلى جماعة العمل داخل المؤسسة. فالعلاقات الإيجابية تسهم في تماسك الجماعة المهنية، وتقوي العمل المشترك، وتدعم روح الفريق، بينما تؤدي العلاقات السلبية إلى تفكك الجماعة، وانتشار التوتر، وتزايد الخلافات وسوء الفهم. ومن هذا المنطلق، فإن نوعية العلاقات المهنية تعد مؤشراً مهماً على طبيعة المناخ المهني السائد داخل المؤسسة التعليمية، كما تعد عاملاً أساسياً في تفسير مستوى الانسجام أو الاضطراب داخلها.

وبالتالي، يمكن التأكيد على أن العلاقات المهنية ليست مسألة شكلية أو هامشية داخل المؤسسة التعليمية، بل هي عنصر جوهري يرتبط بتوازن العاملين وبفعالية العمل اليومي. فكلما كانت هذه العلاقات أكثر إيجابية، كان العاملون أكثر استقراراً وتفاعلاً، وكان مناخ العمل أكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

تعقيب:

يتبين من خلال ما سبق أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية لا تظهر في صورة واحدة، بل تتجلى من خلال مظاهر إيجابية وأخرى سلبية، ولكل منها انعكاساته المباشرة على العاملين وعلى السير العام للمؤسسة. فإذا كانت العلاقات المهنية الإيجابية تسهم في دعم التعاون والثقة والاستقرار، فإن العلاقات السلبية تؤدي إلى التوتر وضعف التواصل وتراجع الانسجام داخل المؤسسة. ومن هنا تتأكد أهمية فهم هذه العلاقات ليس فقط من حيث طبيعتها ومظاهرها، بل أيضاً من حيث دورها في

تشكيل الواقع المهني اليومي. وانطلاقاً من ذلك، يصبح من الضروري الانتقال إلى دراسة مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، باعتباره المجال الذي تتجسد فيه آثار هذه العلاقات بصورة واضحة.

المبحث الثاني: مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

أولاً: مفهوم مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية وخصائصه وأهميته

يعد مناخ العمل من المفاهيم الأساسية في الدراسات التنظيمية والتربوية، لارتباطه الوثيق بالحياة المهنية اليومية داخل المؤسسة، وما يترتب عنه من آثار على سلوك العاملين وتفاعلهم وأدائهم. فالمؤسسة التعليمية لا تقتصر على كونها بناءً تنظيمياً يضم مجموعة من الأفراد والمهام، بل تمثل أيضاً وسطاً مهنيًا وإنسانيًا تتشكل داخله شبكة من العلاقات والتصورات والانطباعات التي تحدد طبيعة الجو العام السائد فيها. ومن هنا، فإن مناخ العمل يعبر عن الصورة العامة التي يدركها العاملون حول بيئة العمل داخل المؤسسة، من حيث أسلوب التسيير، وطبيعة المعاملة، ومستوى التعاون، ونمط الاتصال، ومدى الإحساس بالاستقرار والارتياح أثناء أداء العمل.

1- ماهية مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

يقصد بمناخ العمل ذلك الجو العام الذي يسود المؤسسة، والذي يتشكل من خلال مجموعة من العوامل التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي تؤثر في العاملين وتوجه سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل. فهو لا يرتبط بعنصر واحد فقط، وإنما يمثل محصلة تفاعل جملة من المؤثرات، مثل أسلوب القيادة، ونمط العلاقات المهنية، ودرجة التعاون، وطبيعة الاتصال، ومدى شعور العاملين بالتقدير والإنصاف داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار، يشير المناخ التنظيمي إلى التفاعل بين خصائص الفرد المرتبطة بخبراته وتجربته وإدراكه، وبين بيئة العمل التي تميز المنظمة عن غيرها، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب ما يسودها من أبعاد تنظيمية واتصالية وقيادية وإنسانية (هبري آسية، المناخ التنظيمي وضغوط العمل علاقة مركبة بين الحتمية وضرورة العلاج، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 9، العدد 1، 2021، ص: 74-75).

كما يمكن فهم مناخ العمل من خلال كونه انعكاساً للتصورات المشتركة لدى العاملين حول السياسات والممارسات والإجراءات السائدة داخل المؤسسة، وما إذا كانت هذه الأخيرة توفر لهم قدراً من الأمان النفسي والاجتماعي والمهني، أو تخلق لديهم شعوراً بالتوتر والضغط وعدم الارتياح. وفي

هذا المعنى، فإن مناخ العمل لا يقتصر على الظروف المادية المحيطة بالأداء، بل يمتد ليشمل طبيعة البيئة الإنسانية والتنظيمية التي يتحرك داخلها العاملون.

وعلى مستوى المؤسسة التعليمية، يتخذ مناخ العمل خصوصية واضحة، لأن هذا الفضاء يقوم على تفاعل مستمر بين الإدارة والأساتذة والمشرفين وباقي العاملين، كما أنه يرتبط برسالة تربوية تتطلب قدرا من الانسجام والتنسيق والتواصل. لذلك فإن مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية يمكن النظر إليه بوصفه البيئة المهنية والاجتماعية والنفسية التي يعيش في ظلها العاملون أثناء أدائهم لمهامهم، والتي تتحدد من خلال نوعية العلاقات السائدة بينهم، وطريقة تنظيم العمل، وأسلوب المعاملة، ومدى توفر الثقة والاحترام والدعم المتبادل داخل المؤسسة.

ومن ثم، فإن مناخ العمل يعكس في جوهره طبيعة الحياة المهنية داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يبرز درجة الارتياح أو التوتر، والتعاون أو التنافر، والمرونة أو الجمود، التي يشعر بها العاملون في علاقتهم اليومية بالعمل وبالأخرين. وانطلاقا من هذا التصور، فإن تحديد خصائص مناخ العمل يصبح ضروريا لفهم مضمونه بشكل أدق، والوقوف على أهم السمات التي تميزه داخل المؤسسة التعليمية.

2- خصائص مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

يتسم مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية بجملة من الخصائص التي تجعله مفهوما مركبا ومؤثرا في آن واحد. ومن أبرز هذه الخصائص أنه طابع عام يميز المؤسسة عن غيرها، لأن كل مؤسسة تعليمية تفرز مناخا خاصا بها، يتشكل من خلال طريقة التسيير، ونوع العلاقات المهنية، وأساليب الاتصال والتعامل، وهو ما يجعل العاملين يدركون مؤسستهم باعتبارها فضاء مهنيا له ملامحه الخاصة التي قد تكون إيجابية أو سلبية.

كما يتميز مناخ العمل بخاصية النسبية، بمعنى أنه لا يدرك بالشكل نفسه من طرف جميع العاملين، وإنما قد تختلف درجة الإحساس به من فرد إلى آخر تبعا لخبراته وموقعه الوظيفي وطبيعة علاقاته داخل المؤسسة. غير أن هذا الاختلاف لا يلغي وجود إدراك عام مشترك يسمح بالقول إن المؤسسة يسودها مناخ مريح أو متوتر، منفتح أو مغلق، تعاوني أو تنافسي.

ومن خصائص مناخ العمل أيضا أنه حصيلة تفاعل عدة عناصر مترابطة، فهو لا ينتج عن عامل واحد منفصل، بل يتحدد من خلال تأثير القيادة، والاتصال، والعلاقات المهنية، وطبيعة التنظيم

الداخلي، وأسلوب المعاملة، ومدى مشاركة العاملين في الحياة المهنية. لذلك فإن أي تغيير يطرأ على أحد هذه العناصر قد ينعكس مباشرة على طبيعة المناخ السائد داخل المؤسسة التعليمية.

ويتصف مناخ العمل كذلك بخاصية الدينامية، لأنه ليس وضعاً ثابتاً أو جامداً، بل هو قابل للتغير تبعاً للظروف التنظيمية والإنسانية التي تعرفها المؤسسة. فقد يتحسن مناخ العمل إذا تطورت العلاقات المهنية وتقوت الثقة بين العاملين، وقد يتراجع إذا سادت الصراعات أو ضعفت قنوات الاتصال أو غلبت أساليب التسلط والانغلاق في التسيير. ومن ثم، فإن مناخ العمل يعبر عن حالة قابلة للتطور تبعاً لما تعرفه المؤسسة من ممارسات وسلوكات يومية.

كما أن مناخ العمل يتسم بخاصية التأثير المباشر في سلوك العاملين واتجاهاتهم، لأن جو العمل السائد داخل المؤسسة ينعكس على درجة اندماجهم وتفاعلهم واستعدادهم للتعاون وتحمل المسؤولية. فالمناخ الإيجابي يدعم الارتياح والاستقرار، ويقوي الشعور بالأمان والانتماء، بينما يؤدي المناخ السلبي إلى انتشار التذمر والتوتر والانغلاق وضعف المبادرة. وهذا ما يجعل مناخ العمل عنصراً مؤثراً في الأداء وفي طبيعة الحياة المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

وتظهر خصوصية مناخ العمل أيضاً في ارتباطه بالبعد الإنساني، لأنه لا يقاس فقط من خلال الهياكل التنظيمية أو الإجراءات الرسمية، بل من خلال الإحساس الذي يتولد لدى العاملين تجاه المؤسسة وما توفره لهم من ظروف مهنية واجتماعية ونفسية. ولهذا فإن مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية يظل مرهوناً بدرجة كبيرة بنوعية التفاعل القائم بين مختلف الفاعلين داخلها، وبالكيفية التي تنظم بها علاقتهم المهنية والإنسانية.

وبعد الوقوف عند ماهية مناخ العمل وخصائصه، تبرز ضرورة بيان أهميته داخل المؤسسة التعليمية، لأن قيمة هذا المفهوم لا تتحدد فقط بماهيته النظرية، وإنما أيضاً بما يؤديه من وظائف وآثار في استقرار المؤسسة وحسن سيرها.

3- أهمية مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

تتجلى أهمية مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية في كونه يشكل الإطار الذي تتحرك داخله مختلف العلاقات والتفاعلات المهنية، وبالتالي فهو يؤثر بصورة مباشرة في درجة استقرار العاملين وفي نوعية أدائهم. فحين يسود داخل المؤسسة مناخ عمل إيجابي، يشعر العاملون بقدر أكبر من الارتياح والأمان والثقة، مما يدفعهم إلى التفاعل الإيجابي مع العمل ومع زملائهم، ويزيد من استعدادهم لتحمل المسؤولية والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

كما تبرز أهميته في كونه يسهم في دعم الانسجام المهني والاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية، لأن الجو العام الذي يسود العمل يحدد إلى حد كبير طبيعة علاقة العاملين ببعضهم البعض وبالإدارة. فالمناخ القائم على الاحترام والوضوح والحوار يحد من سوء الفهم، ويقوي روح الجماعة، ويساعد على معالجة المشكلات اليومية بأساليب مهنية أكثر هدوءاً وفعالية. أما إذا كان المناخ يسوده التوتر أو الغموض أو سوء المعاملة، فإنه يهيئ أرضية خصبة لظهور الخلافات وضعف التعاون.

وتظهر أهمية مناخ العمل أيضاً في تأثيره في الجانب النفسي للعاملين، لأن المؤسسة التعليمية ليست مجرد فضاء لأداء المهام، بل هي وسط يقضي فيه العامل جزءاً مهماً من حياته اليومية. ولذلك فإن طبيعة المناخ السائد فيها تنعكس على نفسيته، وعلى إحساسه بالاستقرار أو القلق، وبالتقدير أو التهميش، وبالاندماج أو العزلة. وقد بينت بعض الدراسات أن البيئة المهنية التي يسود فيها الأمان النفسي والاجتماعي، والاهتمام بالاتصال والمشاركة والدعم، تكون أكثر قدرة على تعزيز النتائج التنظيمية الإيجابية (عبدالمحسن عبدالمحسن جودة، وآية محمد رأفت أحمد الفار، مساهمة مناخ الأمان النفسي على النواتج الخاصة بتوسيط الفضيلة، المجلة العلمية للعلوم التجارية، المجلد 47، العدد 3، 2023، ص: 397-399).

ومن جهة أخرى، يساعد مناخ العمل الإيجابي على تحسين سير المؤسسة التعليمية بوجه عام، لأنه ينعكس على مستوى الالتزام والتعاون والانضباط داخلها. فكلما كان العاملون يشعرون بأنهم يعملون في بيئة يسودها التفاهم والتقدير، كان ذلك أدعى إلى بذل الجهد وإلى تحسين أساليب العمل وتجاوز الصعوبات بروح جماعية. كما أن المناخ الجيد يقلل من حدة التوترات والمشكلات التنظيمية، ويسهم في خلق ظروف أنسب لتحقيق الفاعلية التربوية والإدارية داخل المؤسسة.

وتبرز أهميته كذلك في كونه يمثل مؤشراً دالاً على طبيعة التنظيم الداخلي للمؤسسة، لأن نوعية المناخ السائد فيها تكشف بدرجة كبيرة عن أسلوب إدارتها، وعن مستوى العلاقات المهنية بين العاملين، وعن قدرة المؤسسة على خلق التوازن بين متطلبات العمل والحاجات المهنية والإنسانية لأعضائها. ومن هذا المنطلق، فإن دراسة مناخ العمل تعد مدخلاً ضرورياً لفهم الواقع المهني داخل المؤسسة التعليمية، والكشف عن العوامل التي تساعد على تحسينه أو تعيق تطوره.

تعقيب:

يتضح مما سبق أن مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية يمثل مفهوماً محورياً في فهم الحياة المهنية داخلها، باعتباره يعكس الجو العام الذي يطبع تفاعل العاملين وعلاقتهم بالعمل وبالإدارة وبعضهم البعض. كما تبين أن لهذا المناخ خصائص تجعله مفهوماً مركباً ومتغيراً، وأن أهميته تتجلى في آثاره

المباشرة على الاستقرار المهني والاجتماعي والنفسي داخل المؤسسة. وانطلاقاً من ذلك، يصبح من الضروري الانتقال إلى دراسة الأبعاد الأساسية لمناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، قصد الإحاطة بمختلف مكوناته والعوامل التي تسهم في تشكيله.

ثانياً: الأبعاد الاجتماعية والنفسية والتنظيمية لمناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

لا يتحدد مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية من خلال عنصر واحد معزول، وإنما يتشكل من خلال مجموعة من الأبعاد المتداخلة التي تتفاعل فيما بينها لتنتج في النهاية الجو العام السائد داخل المؤسسة. ومن أهم هذه الأبعاد البعد الاجتماعي، والبعد النفسي، والبعد التنظيمي، باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية التي تؤثر في إدراك العاملين لبيئة العمل، وفي طبيعة علاقتهم بالمؤسسة و ببعضهم البعض. ومن ثم، فإن تناول هذه الأبعاد يسمح بفهم مناخ العمل فهماً أكثر عمقا، ويبرز الكيفية التي يتشكل بها داخل المؤسسة التعليمية.

1- البعد الاجتماعي لمناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

يقوم البعد الاجتماعي لمناخ العمل على طبيعة العلاقات والتفاعلات التي تنشأ بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية، وما يترتب عنها من صور التعاون أو التباعد، والانسجام أو التوتر، والتقدير أو الإقصاء. فالمؤسسة التعليمية ليست فضاء تنظيمياً مغلقاً يقوم فقط على توزيع المهام والمسؤوليات، بل هي وسط اجتماعي يتفاعل داخله الأفراد باستمرار، وتتحدد فيه طبيعة العمل إلى حد كبير وفقاً لنوعية الروابط المهنية والإنسانية السائدة بينهم.

ويتجلى هذا البعد أساساً في طبيعة العلاقة بين الإدارة والأساتذة، وبين الأساتذة فيما بينهم، وبين المشرفين وباقي العاملين، لأن هذه العلاقات تشكل في مجملها الإطار الاجتماعي الذي يحدد درجة التفاهم المهني داخل المؤسسة. فإذا كانت هذه العلاقات قائمة على التعاون والاحترام المتبادل والحوار، انعكس ذلك في صورة جو اجتماعي مريح يساعد على العمل الجماعي ويقوي روح الانتماء. أما إذا ساد فيها التوتر أو الانغلاق أو غياب الاعتراف المتبادل، فإن ذلك ينعكس سلباً على مناخ العمل، ويجعل المؤسسة فضاء مشحوناً بالتباعد وسوء الفهم.

ومن أهم المؤشرات التي تدل على البعد الاجتماعي لمناخ العمل، وجود روح الفريق بين العاملين، وتوفر قدر من التضامن المهني في مواجهة الصعوبات اليومية، إلى جانب شيوع التفاعل الإيجابي في المواقف المهنية المختلفة. فحين يشعر العامل أنه جزء من جماعة مهنية متماسكة، وأن علاقته بالآخرين قائمة على المساندة والتقدير، يزداد استقراره الاجتماعي داخل

2- البعد النفسي لمناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

يقصد بالبعد النفسي لمناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية ذلك الجانب المرتبط بما يشعر به العاملون داخل المؤسسة من ارتياح أو توتر، وطمأنينة أو قلق، واستقرار أو اضطراب أثناء أدائهم لمهامهم اليومية. فمناخ العمل لا يتحدد فقط من خلال العلاقات الظاهرة أو التنظيمات الرسمية، بل يتشكل أيضا من خلال الأثر النفسي الذي تتركه بيئة العمل في نفوس العاملين، من حيث شعورهم بالتقدير، والأمان، والثقة، والانتماء، أو على العكس من ذلك شعورهم بالتهميش، والضغط، والانزعاج، وعدم الاستقرار.

ويتجلى هذا البعد من خلال الكيفية التي يدرك بها العاملون أسلوب التسيير السائد داخل المؤسسة التعليمية، وطبيعة المعاملة التي يتلقونها، ومدى توفر جو من الاحترام والثقة والتفاهم بينهم وبين الإدارة وبقية الزملاء. فكلما شعر العامل بأن بيئة العمل تحترمه وتقدر جهوده، وأن العلاقات المهنية داخل المؤسسة تقوم على المساندة والتعاون، ازداد لديه الإحساس بالراحة النفسية والاطمئنان، وأصبح أكثر استعدادا للتفاعل الإيجابي مع العمل. أما إذا كانت بيئة العمل تتسم بالتوتر، أو الغموض، أو سوء المعاملة، فإن ذلك ينعكس سلبا على نفسيته، ويؤدي إلى ضعف الدافعية، وتراجع الارتياح أثناء أداء المهام.

وقد بينت بعض الدراسات أن المناخ الذي يتسم بالأمان النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة يساهم في تعزيز النتائج الإيجابية لدى العاملين، لأنه يجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل، وأكثر إحساسا بالاستقرار أثناء ممارسة أنشطتهم المهنية (عبدالمحسن عبدالمحسن جودة، وآية محمد رأفت أحمد الفار، مساهمة مناخ الأمان النفسي على النواتج الخاصة بتوسيط الفضيلة، المجلة العلمية للعلوم التجارية، المجلد 47، العدد 3، 2023، ص: 397-399).

كما أن البعد النفسي لمناخ العمل يتأثر بدرجة كبيرة بطبيعة العلاقات المهنية السائدة داخل المؤسسة التعليمية، لأن هذه العلاقات تمثل الإطار اليومي الذي يتحرك داخله العامل. فكلما كانت العلاقات قائمة على الاحترام والتفاهم والتشاور، ساعد ذلك على تخفيف الإحساس بالضغط، وعلى تقوية الشعور بالأمان النفسي داخل العمل. أما إذا سادت الخلافات، أو انعدمت الثقة، أو غابت قنوات الحوار، فإن العامل يصبح أكثر عرضة للتوتر، وأقل قدرة على التكيف مع الوسط المهني.

ومن هذا المنطلق، فإن البعد النفسي لمناخ العمل يعد مؤشرا مهما على مستوى التوازن الذي يعرفه العاملون داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يكشف عن درجة ارتياحهم النفسي أثناء أداء العمل، وعن

مستوى الطمأنينة التي يشعرون بها في علاقتهم بالآخرين وبالإدارة. ولذلك فإن تحسين مناخ العمل لا يتحقق فقط بتحسين الظروف التنظيمية أو الاجتماعية، بل يقتضي أيضا توفير بيئة مهنية داعمة نفسياً، يشعر فيها العاملون بالتقدير والقبول والاستقرار.

وإذا كان البعد النفسي لمناخ العمل يرتبط بما يتركه الوسط المهني من أثر في نفسية العاملين، فإن هذا المناخ يتحدد كذلك من خلال البعد التنظيمي، باعتباره الإطار الذي يضبط أسلوب التسيير، ويوجه العلاقات، وينظم الحياة المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

3- البعد التنظيمي لمناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

يقوم البعد التنظيمي لمناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية على مجموع القواعد والإجراءات والأساليب التي تنظم العمل داخل المؤسسة، وتحدد طبيعة توزيع الأدوار والمسؤوليات، وكيفية اتخاذ القرارات، وأساليب الاتصال والتنسيق بين مختلف العاملين. فالمؤسسة التعليمية، إلى جانب كونها وسطا اجتماعيا ونفسيا، هي أيضا بناء تنظيمي تحكمه ضوابط رسمية تؤثر بصورة مباشرة في طبيعة المناخ السائد داخلها.

ويتجلى هذا البعد في طبيعة القيادة الإدارية، ومدى وضوح المسؤوليات، ومرونة القوانين، وأسلوب توزيع المهام، ودرجة مشاركة العاملين في الحياة المهنية للمؤسسة. فكلما كان التنظيم الداخلي واضحا ومتوازنا، وكانت الأدوار محددة بصورة دقيقة، وكانت قنوات الاتصال مفتوحة وفعالة، انعكس ذلك إيجابا على مناخ العمل، لأنه يحد من الغموض، ويقلل من فرص سوء الفهم، ويجعل العاملين أكثر قدرة على أداء مهامهم في جو من النظام والاستقرار. أما إذا اتسم التنظيم بالجمود، أو الغموض، أو ضعف التنسيق، أو احتكار القرار، فإن ذلك ينعكس سلبا على مناخ العمل، ويؤدي إلى خلق جو مهني يسوده التوتر والارتباك.

وقد أشارت هبري آسية إلى أن المناخ التنظيمي يتحدد من خلال جملة من الأبعاد، مثل الهيكل التنظيمي، ومركزية القرار، والاتصالات، وأنظمة الأجور والحوافز، ونمط القيادة، والتكنولوجيا، وهي كلها عناصر تجعل مناخ المؤسسة يختلف من تنظيم إلى آخر (هبري آسية، المناخ التنظيمي وضغوط العمل علاقة مركبة بين الحتمية وضرورة العلاج، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 9، العدد 1، 2021، ص: 74-75). ويظهر من خلال هذا الطرح أن البعد التنظيمي لمناخ العمل لا ينفصل عن أسلوب التسيير المعتمد داخل المؤسسة التعليمية، لأن طريقة الإدارة في تنظيم العمل وتدبير العلاقات المهنية تعد من أكثر العناصر تأثيرا في الجو العام للمؤسسة.

كما يرتبط البعد التنظيمي بدرجة الإحساس بالعدالة والوضوح داخل المؤسسة التعليمية، لأن العامل حين يدرك أن العمل يسير وفق قواعد واضحة، وأن المسؤوليات موزعة بصورة متوازنة، وأن التواصل داخل المؤسسة يتم بطريقة منظمة، يشعر بدرجة أكبر من الاستقرار والثقة في محيطه المهني. أما إذا غابت هذه العناصر، فإن العامل قد يشعر بالارتباك أو بعدم التقدير، وهو ما ينعكس على نظرته إلى المؤسسة وعلى مستوى اندماجه في الحياة المهنية داخلها.

ومن ثم، فإن البعد التنظيمي لمناخ العمل يمثل الأساس الذي تنتظم داخله العلاقات المهنية والاجتماعية والنفسية داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يحدد الإطار الذي تتحرك فيه هذه العلاقات، ويوجه سلوك العاملين في ضوء ما تفرضه المؤسسة من تنظيمات وأساليب عمل. ولهذا فإن تحسين مناخ العمل يظل رهينا بدرجة كبيرة بفعالية التنظيم الداخلي، ومرونته، وقدرته على خلق توازن بين متطلبات العمل والحاجات المهنية للعاملين.

تعقيب

يتضح من خلال ما سبق أن مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية يتشكل من خلال ثلاثة أبعاد أساسية مترابطة، تتمثل في البعد الاجتماعي، والبعد النفسي، والبعد التنظيمي، وهي أبعاد لا تعمل بصورة منفصلة، بل يتكامل بعضها مع بعض لتحديد الجو العام السائد داخل المؤسسة. فالبعد الاجتماعي يكشف عن طبيعة العلاقات والتفاعلات بين العاملين، والبعد النفسي يبرز ما تتركه بيئة العمل من أثر في مشاعرهم واستقرارهم، أما البعد التنظيمي فيوضح الإطار الذي ينتظم داخله العمل والعلاقات المهنية. ومن هذا المنطلق، فإن فهم مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية يقتضي الإحاطة بهذه الأبعاد مجتمعة، لأنها تمثل المكونات الأساسية التي تحدد طبيعته، وتمهد للانتقال إلى دراسة مظاهره ومؤشرات تحسنه أو تراجعها.

ثالثاً: مظاهر مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية ومؤشرات تحسنه أو تراجعها

يعد مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية من العناصر الأساسية التي تعكس طبيعة الحياة المهنية السائدة فيها، لأنه يمثل الإطار الذي تتشكل داخله العلاقات بين العاملين، وتتحدد في ضوئه درجة الارتياح أو التوتر، والانتماء أو النفور، والتعاون أو الصراع. ولذلك فإن مناخ العمل لا يظهر في صورة مجردة، وإنما يتجسد من خلال مجموعة من المظاهر الواقعية التي تكشف عن طبيعته، سواء كانت إيجابية تدعم الاستقرار والانسجام، أو سلبية تؤثر في السير الحسن للعمل داخل المؤسسة. كما

أن دراسة هذه المظاهر تقتضي الوقوف عند المؤشرات التي تسمح بالحكم على مدى تحسن مناخ العمل أو تراجع داخل المؤسسة التعليمية.

1- مظاهر مناخ العمل الإيجابي داخل المؤسسة التعليمية

يتجسد مناخ العمل الإيجابي داخل المؤسسة التعليمية في مجموعة من السمات والمظاهر التي تعكس وجود بيئة مهنية سليمة تساعد العاملين على أداء مهامهم في جو من الاستقرار والارتياح. ومن أبرز هذه المظاهر شيوع التعاون بين العاملين، ووجود قدر معتبر من الاحترام المتبادل بينهم، إضافة إلى سريان التواصل المهني بصورة واضحة ومنظمة، بما يسمح بتبادل المعلومات والآراء والخبرات بشكل يسهم في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

ومن المظاهر الدالة على إيجابية مناخ العمل أيضا شعور العاملين بالطمأنينة والاستقرار أثناء أداء مهامهم، لأن المؤسسة التي يسودها جو من الثقة والتفاهم والحوار تكون أكثر قدرة على توفير الإحساس بالأمان النفسي والاجتماعي للعاملين بها. كما يظهر هذا المناخ الإيجابي في وجود روح جماعية تدفع الأفراد إلى العمل بروح الفريق، والابتعاد عن التوترات اليومية التي من شأنها أن تعرقل السير العادي للعمل.

ويبرز مناخ العمل الإيجابي كذلك في مرونة الاتصال بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة التعليمية، وفي سهولة التنسيق بين الإدارة والأساتذة والمشرفين، وفي فتح المجال أمام العاملين للمشاركة وإبداء الرأي، وهو ما يجعلهم يشعرون بأن لهم مكانة داخل المؤسسة، وأن وجودهم ليس شكليا بل فعال ومؤثر. وفي هذا الإطار، بينت بعض الأدبيات أن وضوح خطوط الاتصال، وشيوع روح الفريق، وارتفاع الدافعية والولاء، ووجود مستوى مقبول من الرضا عن ظروف العمل، كلها مؤشرات تعبر عن الإنسان المتفاعل داخل المنظمة، وعن المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها (طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 174-175).

كما أن من مظاهر مناخ العمل الإيجابي انخفاض حالات التذمر والشكوى والصراع، لأن العامل حين يجد نفسه في بيئة قائمة على حسن المعاملة والإنصاف والتقدير، يصبح أكثر ميلا إلى الاستقرار وإلى بذل الجهد بروح إيجابية. ولهذا فإن المؤسسة التعليمية التي يسود فيها مناخ عمل إيجابي تكون أكثر قدرة على تحقيق الانسجام الداخلي، وعلى توجيه جهود العاملين نحو الأهداف المشتركة بدل استنزافها في الخلافات والمشكلات الجانبية.

وبعد بيان أهم مظاهر مناخ العمل الإيجابي، يصبح من الضروري الانتقال إلى الوجه المقابل له، والمتمثل في مناخ العمل السلبي، لأنه يكشف عن الجوانب التي يمكن أن تعيق الأداء المهني وتؤثر في العلاقات داخل المؤسسة التعليمية.

2-مظاهر مناخ العمل السلبي داخل المؤسسة التعليمية

يظهر مناخ العمل السلبي داخل المؤسسة التعليمية عندما تسود بيئة مهنية تتسم بالتوتر، وضعف التواصل، وقلة التعاون، وغياب الثقة بين العاملين. ففي مثل هذا المناخ يشعر الفرد بأن المؤسسة لم تعد مجالا يساعده على أداء مهامه في ظروف مناسبة، بل تصبح مصدرا للضغط النفسي والمهني، وهو ما ينعكس تدريجيا على طبيعة علاقاته بالآخرين وعلى درجة رضاه عن ظروف العمل.

ومن أبرز مظاهر هذا المناخ السلبي كثرة الخلافات بين العاملين، وتكرار سوء الفهم بينهم، وظهور التكتلات والانقسامات المهنية التي تؤثر في وحدة الجماعة داخل المؤسسة. كما يتجسد أيضا في ضعف التنسيق بين الإدارة وباقي العاملين، وفي انغلاق قنوات الاتصال، الأمر الذي يؤدي إلى سوء تداول المعلومات، وإلى انتشار التأويلات والاحتكاكات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

ويظهر مناخ العمل السلبي كذلك في شعور العاملين بعدم التقدير أو بعدم العدالة في المعاملة، وفي غياب فرص المشاركة والتشاور، مما يولد لديهم الإحساس بالتهميش وعدم الانتماء. كما أن شدة الرقابة أو الأسلوب التسلطي في التسيير، أو على العكس من ذلك التسبب وغياب التنظيم، كلها عوامل تعمق مناخ العمل السلبي وتجعله أكثر تأثيرا على الاستقرار المهني والنفسي للعاملين.

ومن المظاهر الدالة أيضا على سلبية مناخ العمل ارتفاع معدلات التغيب، وضعف الحماس للعمل، وكثرة الشكاوى والتظلمات، وتراجع مستوى الالتزام داخل المؤسسة. وقد أشارت بعض الأدبيات إلى أن انخفاض الرضا عن ظروف العمل وغياب الانسجام داخل التنظيم يرتبط بظهور مؤشرات مثل التغيب، ودوران العمل، وتراجع الأداء، وانخفاض الإنتاجية، وهي كلها تعبيرات غير مباشرة عن وجود مناخ عمل غير ملائم (طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 175)؛ (أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2005، ص: 608)؛ (نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 546).

كما ينعكس هذا المناخ السلبي على الجانب النفسي للعاملين، حيث يزداد الإحساس بالتوتر، وتضعف الدافعية، ويقل الشعور بالاستقرار داخل المؤسسة التعليمية. ومن ثم فإن سلبية مناخ العمل لا تتوقف عند حدود العلاقات فقط، بل تمتد إلى مستوى الأداء وحسن سير المؤسسة ككل. وانطلاقاً من هذا التمييز بين المظاهر الإيجابية والسلبية لمناخ العمل، يصبح من المناسب الوقوف عند المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال على تحسن هذا المناخ أو تراجع داخل المؤسسة التعليمية.

3- مؤشرات تحسن مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

يمكن التعرف على تحسن مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية من خلال مجموعة من المؤشرات العملية التي تعكس درجة استقرار بيئة العمل وفاعلية العلاقات المهنية داخلها. ومن أهم هذه المؤشرات ارتفاع مستوى التعاون بين العاملين، ووجود رغبة واضحة في تبادل الآراء والمساعدة والتنسيق في أداء المهام، لأن هذا يدل على أن المؤسسة تسير في جو يتسم بالانسجام والتفاهم.

ومن مؤشرات تحسن مناخ العمل أيضاً انخفاض معدلات التغيب والتأخر عن العمل، لأن العامل الذي يشعر بالارتياح داخل مؤسسته يكون أكثر حرصاً على الحضور والانضباط والالتزام بمهامه. كما أن انخفاض الشكاوى، وتراجع حالات التوتر والصراع، وارتفاع مستوى التجاوب بين الإدارة والعاملين، كلها مؤشرات تدل على وجود بيئة مهنية أكثر استقراراً.

ويعد ارتفاع مستوى الأداء وتحسن نوعية العمل من أهم المؤشرات الدالة على تحسن مناخ العمل، لأن المؤسسة التي يسودها مناخ إيجابي تساعد أفرادها على استثمار قدراتهم ومهاراتهم بصورة أفضل، وتوفر لهم الظروف التي تدفعهم إلى الإنجاز بروح مهنية أكثر فعالية. وفي هذا الإطار، بينت بعض الدراسات أن من آثار الرضا والاستقرار داخل العمل انخفاض الغيابات، والتظلمات، والحوادث، وارتفاع التماسك والتفاعل الاجتماعي وروح الثقة والتعاون بين العاملين (أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص: 249-250)؛ (عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 87-88).

كما أن من المؤشرات المهمة لتحسن مناخ العمل وجود إحساس عام بالانتماء للمؤسسة، وحرص العاملين على الحفاظ على العلاقات المهنية الجيدة داخلها، لأن هذا يدل على أن المؤسسة لا توفر فقط شروط العمل الشكلي، بل توفر كذلك شروط التوازن الاجتماعي والنفسي الضروريين لاستمرار الأداء في ظروف مناسبة.

ولا يقتصر الأمر على المؤشرات الفردية فقط، بل يشمل أيضاً المؤشرات الجماعية والتنظيمية، مثل انتظام العمل، وسهولة الاتصال بين المستويات المهنية المختلفة، ووضوح المسؤوليات، ووجود أسلوب إداري يدعم الحوار ويحتوي الخلافات. فهذه المؤشرات مجتمعة تساعد على تكوين صورة واضحة حول طبيعة مناخ العمل السائد داخل المؤسسة التعليمية، وتمكن من الحكم على مدى تحسنه أو تراجعته.

تعقيب:

يتبين من خلال ما سبق أن مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية لا يظهر بصورة نظرية مجردة، بل يتجسد من خلال مظاهر ومؤشرات عملية يمكن ملاحظتها داخل الواقع المهني اليومي. فحين تسود الثقة، والتعاون، والتواصل، والاحترام، نكون أمام مناخ عمل إيجابي يدعم الاستقرار والانسجام، أما حين تنتشر الخلافات، وضعف الاتصال، والتوتر، وعدم التقدير، فإن ذلك يعكس مناخاً سلبياً يؤثر في العاملين وفي سير المؤسسة ككل. ومن هنا تبرز أهمية الانتقال إلى دراسة العوامل المؤثرة في مناخ العمل، باعتبارها العناصر التي تسهم في تشكيله إيجاباً أو سلباً داخل المؤسسة التعليمية.

رابعاً: العوامل المؤثرة في مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

يعد مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية من الظواهر التنظيمية التي لا تتحدد بعامل واحد، بل تتأثر بجملة من العوامل المتداخلة التي تسهم، بدرجات متفاوتة، في تشكيل طبيعة البيئة المهنية السائدة داخلها. فمناخ العمل لا يرتبط فقط بالإمكانات المادية أو بالنظام الإداري، وإنما يتشكل أيضاً من خلال نوعية التفاعل القائم بين العاملين، وأساليب الاتصال المعتمدة، ودرجة المشاركة في العمل، وطبيعة المعاملة المهنية، ومستوى التعاون، فضلاً عن أسلوب الإدارة السائد داخل المؤسسة. ومن ثم، فإن فهم مناخ العمل وتحليل طبيعته يقتضي الوقوف عند أبرز العوامل المؤثرة فيه، باعتبارها مفاتيح أساسية لتفسير حالات الاستقرار أو التوتر التي قد تعرفها المؤسسة التعليمية.

1- الاتصال داخل المؤسسة التعليمية وأثره في مناخ العمل

يعتبر الاتصال من أكثر العوامل تأثيراً في مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يمثل الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والتعليمات بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. فكلما كان الاتصال واضحاً ومنظماً وفعالاً، ساهم ذلك في تسهيل سير العمل، وتقليل سوء الفهم، ودعم العلاقات المهنية بين العاملين، أما إذا اتسم بالضعف أو الغموض أو الانقطاع، فإنه يؤدي إلى اضطراب التفاعل المهني، ويخلق جواً من التوتر وعدم الارتياح داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، يعرف الاتصال باعتباره عملية تبادل للأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات، بما يضمن تحقيق فهم مشترك بين الأطراف المعنية. كما ينظر إليه من زاوية تنظيمية بوصفه عملية نقل وتبادل للآراء والمعلومات ومشاركة للخبرات وتنمية للعلاقات الإنسانية بين الأطراف المختلفة، بهدف المساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية (ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 14). ومن هذا المنطلق، فإن المؤسسة التعليمية التي تعتمد على قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والأساتذة والمشرفين تكون أكثر قدرة على خلق مناخ عمل إيجابي، لأن وضوح المعلومات وتداولها يسهم في تعزيز الثقة، وتيسير التفاهم، وتجنب كثير من الإشكالات المهنية.

كما أن الاتصال لا يقتصر على نقل التعليمات الإدارية فحسب، بل يشمل أيضًا الإصغاء إلى العاملين، وتبادل وجهات النظر معهم، وخلق مساحة للحوار حول مختلف القضايا المرتبطة بالعمل. ولهذا فإن فعالية الاتصال داخل المؤسسة التعليمية تنعكس مباشرة على طبيعة المناخ السائد فيها، سواء من حيث الاستقرار النفسي للعاملين، أو من حيث درجة التعاون والانسجام بينهم. فكلما شعر العاملون بأن الاتصال يتم في إطار من الاحترام والوضوح والتقدير، ازداد شعورهم بالاطمئنان والانتماء، وتحسن إدراكهم لمناخ العمل داخل المؤسسة. وانطلاقًا من أهمية الاتصال في تنظيم العلاقات المهنية وتوجيه العمل داخل المؤسسة التعليمية، فإن المشاركة في العمل تعد بدورها عاملاً آخر لا يقل أهمية، لما لها من أثر في رفع مستوى الانخراط المهني وتعزيز الإحساس بالمسؤولية داخل المؤسسة.

2- المشاركة في العمل ودورها في تحسين مناخ المؤسسة

تمثل المشاركة في العمل أحد العوامل الأساسية المؤثرة في مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تمنح العاملين شعورًا بأهميتهم داخل المؤسسة، وتجعلهم أكثر ارتباطًا بالأهداف المهنية والتنظيمية التي يسعون إلى تحقيقها. فالعامل الذي يشارك في مناقشة قضايا العمل، أو في إبداء رأيه حول بعض المسائل المرتبطة بالمؤسسة، يكون أكثر استعدادًا للاندماج في الحياة المهنية، وأكثر شعورًا بالمسؤولية تجاه ما يجري داخلها.

وتبرز أهمية المشاركة في كونها تقلل من الإحساس بالتهميش، وتساعد على خلق جو من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين. كما أنها تسهم في تحسين نوعية القرارات المتخذة، لأن إشراك العاملين يتيح الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم الميدانية، ويجعل القرار أكثر ارتباطًا بالواقع المهني داخل

المؤسسة التعليمية. وقد أشارت بعض الكتابات الإدارية إلى أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وإيجاد أعمال تتضمن المسؤولية والتحدى، من شأنه أن يطور علاقات جيدة داخل الجماعة المهنية، ويعزز الانتماء داخل التنظيم (حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 28).

كما أن المشاركة في العمل تسهم في تحسين مناخ المؤسسة التعليمية من خلال تقوية العلاقات بين العاملين، والحد من النزعة الفردية، وتنمية الإحساس بأن النجاح المهني مسؤولية جماعية. فعندما تسود المشاركة داخل المؤسسة، يصبح العاملون أكثر ميلاً إلى التفاهم والتعاون، وأقل عرضة للشعور بالإقصاء أو عدم التقدير، وهو ما ينعكس إيجاباً على مناخ العمل من حيث الاستقرار والانسجام والرضا عن سير العمل اليومي.

غير أن المشاركة في العمل لا تحقق آثارها الإيجابية إلا إذا ارتبطت بطبيعة معاملة مهنية قائمة على الاحترام والتقدير، لأن المناخ المهني لا يتأثر بما يمنح للعامل من فرصة للمشاركة فقط، بل يتأثر أيضاً بالطريقة التي يعامل بها داخل المؤسسة.

3- نمط المعاملة المهنية وأثره في طبيعة مناخ العمل

يشكل نمط المعاملة المهنية داخل المؤسسة التعليمية عاملاً حاسماً في تشكيل مناخ العمل، لأن المعاملة تعكس طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين، كما تكشف عن مستوى الاحترام والإنصاف والتقدير المتبادل داخل الوسط المهني. فالمعاملة المهنية القائمة على اللباقة والاحترام والعدالة في التعامل تسهم في خلق جو من الراحة النفسية والاطمئنان، بينما تؤدي المعاملة القائمة على التسلط أو التحيز أو الإهمال إلى توتر العلاقات، وإضعاف الانتماء المهني، وتوليد مشاعر الاستياء داخل المؤسسة.

وقد أكدت بعض الأدبيات أن العلاقة بين العامل وزملائه أو بينه وبين رؤسائه تمثل جانباً أساسياً في إدراكه لبيئة العمل، لأن ما يلقاه من تقدير وتشجيع واحترام يحدد بدرجة كبيرة موقفه من العمل ومشاعره تجاه المؤسسة (حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص: 26). وانطلاقاً من هذا التصور، فإن نمط المعاملة المهنية داخل المؤسسة التعليمية يؤثر مباشرة في المناخ السائد فيها، سواء من حيث درجة القبول بين العاملين، أو من حيث مستوى التوتر أو الراحة في أداء المهام.

كما أن المعاملة المهنية ترتبط بالجانب الاجتماعي والإنساني للمؤسسة التعليمية، لأنها تكشف عن الكيفية التي ينظر بها إلى العاملين، ليس فقط كأصحاب وظائف وأدوار، بل كأفراد لهم مكانتهم وكرامتهم وحاجتهم إلى التقدير. فكلما كانت المعاملة قائمة على الاحترام والمرونة والإنصات، ازدادت فرص نشوء مناخ عمل إيجابي، بينما يؤدي الجمود أو الشدة أو سوء التقدير إلى خلق مناخ يتسم بالحساسية وعدم التوازن.

وإذا كانت المعاملة المهنية تؤثر في مناخ العمل من خلال طبيعة التفاعل اليومي بين العاملين، فإن التعاون بين هؤلاء العاملين يعد من أبرز العوامل التي تمنح هذا المناخ طابعه العملي والواقعي، لأنه يرتبط مباشرة بكيفية أداء العمل داخل المؤسسة التعليمية.

4-التعاون بين العاملين كعامل من عوامل تحسين مناخ العمل

يعد التعاون بين العاملين من أهم العوامل التي تسهم في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأن طبيعة العمل التربوي والإداري تقتضي تنسيق الجهود وتكامل الأدوار بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. فالمؤسسة التعليمية لا يمكن أن تحقق أهدافها في ظل علاقات فردية معزولة، بل تحتاج إلى نوع من التعاون المهني الذي يسمح بتبادل المساعدة، وتقاسم المسؤوليات، ومواجهة الصعوبات بصورة جماعية.

ومن هذا المنطلق، فإن التعاون يسهم في خلق جو من الانسجام والطمأنينة بين العاملين، لأنه يخفف من حدة الضغوط المهنية، ويحد من مظاهر الصراع أو التوتر الناتجة عن سوء الفهم أو غياب التنسيق. كما يساعد على بناء روح الفريق، ويجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من نسق مهني موحد، يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة داخل المؤسسة التعليمية. وقد بينت بعض الكتابات أن الحوافز الجماعية وتشجيع روح الفريق يسهمان في تقوية التعاون بين أفراد المنظمة، ويحدان من روح التنافس السلبي الذي قد يتحول أحيانا إلى تنافر داخل الوسط المهني (جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص: 26).

كما يظهر أثر التعاون في مناخ العمل من خلال تحسين العلاقات المهنية بين العاملين، وزيادة فرص التفاهم والتضامن بينهم، وهو ما ينعكس على الاستقرار الاجتماعي والنفسي داخل المؤسسة. فالعامل الذي يجد المساندة من زملائه، ويشعر بأن هناك استعدادا للتعاون معه، يكون أكثر ارتياحا في أداء عمله، وأكثر قدرة على التكيف مع مختلف متطلبات المؤسسة التعليمية.

ويظل التعاون مرتبطاً إلى حد بعيد بطبيعة الأسلوب الإداري المعتمد داخل المؤسسة، لأن الإدارة هي التي تهيئ المناخ المناسب لتشجيع هذا التعاون أو إضعافه، حسب الطريقة التي تدير بها العمل والعلاقات المهنية بين العاملين.

5- أسلوب الإدارة داخل المؤسسة التعليمية وانعكاسه على مناخ العمل

يمثل أسلوب الإدارة عاملاً جوهرياً في تشكيل مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأن الإدارة هي الجهة التي تنظم العمل، وتوجه العلاقات، وتحدد طبيعة التعامل السائد داخل المؤسسة. فاختيار الإدارة لأسلوب قائم على الحوار، والإنصات، والاحترام، والتشاور، ينعكس إيجاباً على العاملين، ويجعلهم أكثر اطمئناناً وانخراطاً في العمل، بينما يؤدي الأسلوب المتسم بالتسلط أو الانغلاق أو احتكار القرار إلى خلق مناخ مهني مضطرب، يضعف الثقة ويزيد من حدة التوتر بين العاملين. وفي هذا الإطار، تشير بعض الأدبيات إلى أن القيادة التي تتيح للعاملين فرصة إبداء آرائهم، وتمنحهم قدراً من المشاركة، تساعد على تنمية مشاعر الانتماء والولاء للجماعة المهنية، وتجعل جو العمل أكثر ملاءمة وأقل توتراً. في المقابل، فإن القيادة الفردية المتسلطة، التي تحتكر القرار ولا تعير اهتماماً لآراء العاملين، تؤدي إلى ضعف الرضا المهني، وظهور توترات تنعكس سلباً على مناخ العمل (عبد الباري درة، محفوظ جودت، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحنى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 260).

كما أن الإدارة داخل المؤسسة التعليمية لا تؤثر فقط في مستوى التنظيم، بل تؤثر أيضاً في الجوانب الإنسانية للعمل، من خلال كيفية تدبير الخلافات، وطريقة التواصل مع العاملين، ومدى الحرص على تحقيق قدر من العدالة والتوازن في توزيع الأدوار والمهام. ولهذا فإن الأسلوب الإداري الذي يجمع بين الحزم والمرونة، وبين التنظيم والاهتمام بالعاملين، يكون أكثر قدرة على خلق مناخ عمل إيجابي، يسوده الاحترام والتفاهم والاستقرار.

تعقيب

يتضح من خلال ما سبق أن مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية يتأثر بجملة من العوامل التنظيمية والإنسانية المتداخلة، في مقدمتها الاتصال، والمشاركة في العمل، ونمط المعاملة المهنية، والتعاون بين العاملين، وأسلوب الإدارة. وهذه العوامل لا تعمل بصورة منفصلة، بل تتفاعل فيما بينها لتنتج مناخاً إيجابياً أو سلبياً داخل المؤسسة التعليمية. وإذا كان هذا المطلوب قد ركز على العوامل المؤثرة في مناخ العمل، فإن المبحث الموالي سيتناول بشكل مباشر دور العلاقات المهنية في تحسين

هذا المناخ، من خلال إبراز أثر التعاون، وتبادل الآراء، وطبيعة المعاملات المهنية في دعم الاستقرار الاجتماعي والنفسي داخل المؤسسة التعليمية.

المبحث الثالث: دور العلاقات المهنية في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية أولاً: الأطر النظرية المفسرة للعلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية وعلاقتها بتحسين مناخ العمل

يشكل هذا المطلب منطلقاً نظرياً أساسياً لفهم طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، باعتبارها نمطاً من أنماط التفاعل الاجتماعي والتنظيمي الذي ينشأ بين العاملين داخل محيط العمل، ويتحدد تبعاً لطبيعة الأدوار، ومستوى الاتصال، وكيفية ممارسة السلطة، وأنماط التعاون والتنسيق السائدة داخل المؤسسة. ولا يمكن الإحاطة بهذه العلاقات في بعدها المهني والتنظيمي دون الاستناد إلى بعض الأطر النظرية التي حاولت تفسير السلوك الإنساني داخل التنظيمات، والكشف عن أثره في تشكيل المناخ العام للعمل. ومن هذا المنطلق، فإن تفسير العلاقات المهنية وعلاقتها بتحسين مناخ العمل يقتضي الوقوف عند بعض التصورات النظرية التي أبرزت أهمية التفاعل الإنساني، والدوافع النفسية والاجتماعية، وكذا العوامل التنظيمية في بناء العلاقات داخل المؤسسة.

1- نظرية العلاقات الإنسانية وتفسيرها للعلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

تعد نظرية العلاقات الإنسانية من أبرز الاتجاهات التي اهتمت بالجانب الإنساني داخل التنظيم، وقد جاءت في سياق نقد التصورات التقليدية التي كانت تنظر إلى الفرد العامل باعتباره مجرد أداة للإنتاج، لا تحكمه سوى الاعتبارات المادية والضبط الإداري. وقد أكدت هذه النظرية، خاصة من خلال أعمال إلتون مايو، أن التنظيم ليس بناء ماديًا وتقنيًا فقط، بل هو أيضًا بناء اجتماعي يقوم على التفاعل بين الأفراد والجماعات، وأن الفرد داخل العمل تحكمه حاجات اجتماعية ونفسية لا تقل أهمية عن حاجاته المادية (محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص: 45).

وقد بينت هذه النظرية أن العامل لا يعمل في عزلة، بل ضمن جماعة مهنية تؤثر فيه ويتأثر بها، وأن العلاقات التي تنشأ بين العاملين داخل المؤسسة تسهم في تحديد اتجاهاتهم نحو العمل، وفي بناء شعورهم بالانتماء أو النفور، وبالتقدير أو التهميش. كما أبرزت أن المنظمة تحقق فاعليتها بصورة أكبر حين تراعي العلاقات الإنسانية، وتشجع على التعاون، وتعمل على تحسين أساليب التعامل بين

الرؤساء والمرؤوسين، وبين العاملين فيما بينهم (طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 174-175).

وانطلاقاً من هذا التصور، تفسر نظرية العلاقات الإنسانية العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية بوصفها علاقات لا تقوم فقط على توزيع المهام والمسؤوليات، وإنما على التفاعل الإنساني اليومي القائم على الاحترام، والتقدير، والثقة، والتعاون. فكلما كانت هذه العلاقات إيجابية، انعكس ذلك على الجو العام للمؤسسة، وظهر في شكل انسجام مهني، وروح جماعية، واستعداد أكبر للعمل المشترك. أما إذا اتسمت العلاقات المهنية بالتوتر أو الجفاء أو ضعف التواصل، فإن ذلك يفضي إلى اضطراب مناخ العمل، ويؤثر سلباً على الاستقرار المهني والاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية. ومن هنا تبدو هذه النظرية ملائمة لتفسير الدور الذي تؤديه العلاقات المهنية في تحسين مناخ العمل، لأنها تربط بصورة مباشرة بين جودة العلاقة الإنسانية داخل التنظيم وبين نوعية الجو المهني السائد فيه.

وانطلاقاً من الطرح الذي قدمته نظرية العلاقات الإنسانية، يمكن الانتقال إلى تصور نظري آخر لا يقل أهمية، وهو التصور السلوكي، الذي حاول تفسير العلاقات داخل التنظيم من خلال التركيز على دوافع الأفراد وحاجاتهم وأنماط استجاباتهم للمواقف المهنية المختلفة.

2- النظرية السلوكية وتفسيرها للتفاعل المهني داخل المؤسسة التعليمية

اهتمت النظرية السلوكية بدراسة السلوك الإنساني داخل التنظيمات، وركزت على أن الفرد العامل لا يتحدد سلوكه فقط من خلال القواعد الإدارية الرسمية، بل يتأثر أيضاً بحاجاته النفسية والاجتماعية، وبمستوى الإشباع الذي يجده داخل العمل، وبطبيعة المعاملة التي يتلقاها من المحيط المهني. وفي هذا السياق، برزت أعمال ماسلو وماكغريغور وغيرهما لتؤكد أن العاملين داخل التنظيم لا يتحركون فقط بدافع الأجر أو الخوف من العقاب، بل تدفعهم كذلك حاجات الانتماء، والاحترام، وتحقيق الذات، والشعور بالأهمية داخل جماعة العمل (محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص: 282).

ومن هذا المنطلق، ترى النظرية السلوكية أن طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية تتحدد بدرجة كبيرة تبعاً لنظرة الإدارة إلى العاملين، وبحسب ما إذا كانت تعتبرهم مجرد منفذين للأوامر، أم أعضاء قادرين على التفاعل والمبادرة وتحمل المسؤولية. فإذا كانت الإدارة تشجع الحوار، وتفسح المجال للمشاركة، وتحترم آراء العاملين، فإنها تخلق بذلك بيئة مهنية أكثر استقراراً، وتدعم نشوء علاقات مهنية قائمة على الثقة والاحترام. أما إذا اعتمدت على التسلط والانغلاق واحتكار القرار،

فإن ذلك يؤدي إلى ضعف التفاعل المهني، ويغذي مشاعر التوتر وعدم الارتياح بين العاملين (حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص: 28).

وتساعد هذه النظرية في تفسير العلاقة بين العلاقات المهنية ومناخ العمل، لأن مناخ العمل لا يتشكل فقط من الهياكل الرسمية أو التعليمات الإدارية، بل يتحدد أيضا بما يشعر به الأفراد من قبول أو رفض، ومن طمأنينة أو قلق، ومن تقدير أو إقصاء. فالعلاقات المهنية الإيجابية، وفق المنظور السلوكي، ترفع من مستوى الأمن النفسي والانتماء المهني، وتحد من التوتر، وتساعد على خلق جو أكثر توازنا داخل المؤسسة التعليمية. وفي المقابل، فإن العلاقات المهنية السلبية تنعكس في شكل سوء تفاهم، وضعف تواصل، وتراجع في الدافعية، وهو ما يؤدي إلى مناخ عمل متوتر وغير مستقر.

وإذا كانت النظرية السلوكية قد ركزت على الدوافع والحاجات والاستجابات الفردية داخل التنظيم، فإن المقاربة التنظيمية تتجه إلى تفسير العلاقات المهنية من زاوية أوسع، تربطها بالبناء التنظيمي، وأنماط الاتصال، وأساليب القيادة، وطرق توزيع الأدوار داخل المؤسسة.

3- المقاربة التنظيمية ودورها في تفسير العلاقات المهنية وتحسين مناخ العمل

تتعلق المقاربة التنظيمية من اعتبار المؤسسة نسقا اجتماعيا وتنظيميا تحكمه قواعد وأدوار وعلاقات رسمية وغير رسمية، وأن طبيعة التفاعل بين العاملين لا تتشكل بمعزل عن البناء التنظيمي الذي تنتظم داخله أعمالهم. فالعلاقات المهنية، وفق هذا المنظور، ليست مجرد علاقات شخصية أو انفعالية، بل هي نتاج مباشر لطبيعة التنظيم، ولأسلوب الاتصال، ولمستوى المشاركة، ولنمط القيادة السائد داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار، يرى بعض الباحثين أن الاتصال التنظيمي يمثل آلية أساسية في بناء العلاقات المهنية داخل التنظيم، لأنه يتيح نقل المعلومات وتبادل الآراء ومشاركة الخبرات بين مختلف الأطراف، بما يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية وتحقيق الأهداف المشتركة (ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 14). كما أن المقاربة التنظيمية تؤكد أن وضوح الأدوار، وتحديد المسؤوليات، ومرونة القيادة، وفتح قنوات الاتصال، كلها عناصر تساهم في بناء علاقات مهنية متوازنة داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، فإن المقاربة التنظيمية تساعد على تفسير العلاقة بين العلاقات المهنية ومناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأن مناخ العمل يتأثر تأثرا مباشرا بطريقة تنظيم العمل داخلها. فإذا كانت المؤسسة تعتمد على توزيع واضح للمهام، وتشجع على الاتصال والتنسيق، وتتيح المشاركة في

العمل، وتقوم على أسلوب إداري مرن، فإن العلاقات المهنية داخلها تكون أكثر انسجاماً وتعاوناً، وهو ما ينعكس إيجاباً على مناخ العمل. أما إذا ساد الغموض، وضعف الاتصال، وسوء التنسيق، والتشدد الإداري، فإن ذلك يؤدي إلى اضطراب العلاقات المهنية، ويخلق مناخاً مهنيًا متسمًا بالتوتر وسوء الفهم وضعف التفاعل.

كما تؤكد هذه المقاربة أن التنظيم الحديث لا يمكن أن يحقق فعاليته إلا إذا فتح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، وأوجد أعمالاً تتضمن المسؤولية والتحدى، وعمل على تطوير علاقات جيدة داخل جماعة العمل (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص: 73). وهذا يعني أن تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية لا ينفصل عن تحسين الأسلوب التنظيمي الذي يحكم العلاقات المهنية داخلها.

تعقيب

يتبين من خلال ما سبق أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية يمكن تفسيرها في ضوء أكثر من إطار نظري، فنظرية العلاقات الإنسانية أبرزت أهمية التفاعل الاجتماعي والإنساني داخل العمل، والنظرية السلوكية ركزت على الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، في حين أوضحت المقاربة التنظيمية أثر البناء التنظيمي والاتصال والقيادة في تشكيل طبيعة العلاقات المهنية. ويكشف تكامل هذه الأطر النظرية أن طبيعة العلاقات المهنية، بما تتضمنه من تعاون، وتبادل للآراء، وطبيعة للمعاملات المهنية، تؤثر بصورة مباشرة في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية. وانطلاقاً من هذا التأطير النظري، يمكن الانتقال إلى بيان دور التعاون في العمل في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية.

ثانياً: دور التعاون في العمل في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

يعد التعاون في العمل من أهم الأبعاد التي تقوم عليها العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يعبر عن مستوى التفاعل الإيجابي بين العاملين، وعن مدى استعدادهم لتنسيق الجهود وتبادل المساعدة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. فالمؤسسة التعليمية لا تقوم على الأداء الفردي المعزول، بل على تداخل الأدوار وتكامل الوظائف بين مختلف الفاعلين التربويين والإداريين، وهو ما يجعل التعاون شرطاً أساسياً لضمان حسن سير العمل داخلها. وإذا كانت العلاقات المهنية تمثل الإطار الذي تنتظم داخله هذه التفاعلات، فإن التعاون يعد المظهر العملي الذي يكشف عن نوعيتها، ويحدد إلى حد بعيد طبيعة مناخ العمل السائد داخل المؤسسة التعليمية.

1- أثر التعاون في تحقيق الانسجام المهني داخل المؤسسة التعليمية

يسهم التعاون في العمل في تحقيق الانسجام المهني داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يقوم على تنسيق الجهود وربط الأدوار المختلفة في إطار من التكامل الوظيفي، بما يقلل من مظاهر التباين أو التعارض بين العاملين. فحين يشعر كل فرد بأن دوره مرتبط بأدوار الآخرين، وأن إنجاز العمل يقتضي التعاون والتشاور وتبادل الخبرات، يتولد نوع من التفاهم المهني الذي يجعل العلاقات داخل المؤسسة أكثر توازناً واستقراراً. ومن ثم، فإن التعاون لا يقتصر على كونه سلوكاً تنظيمياً مطلوباً، بل يتجاوز ذلك ليصبح عاملاً أساسياً في بناء جو مهني يسوده الانسجام والقبول المتبادل.

وفي هذا السياق، تذهب بعض الأدبيات إلى أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم تعد من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة، كما أن الاطمئنان والانسجام مع مجموعة العمل يؤديان إلى تحسين الأداء، ويعززان شعور العاملين بالاستقرار داخل المؤسسة (صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مختبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص: 149-150). ويكشف هذا الطرح أن التعاون بين العاملين ليس مجرد مظهر شكلي في العمل، بل هو عامل فعلي في تحقيق التوازن داخل الجماعة المهنية، لأنه يقوي الروابط بين أفرادها، ويجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل اليومي.

كما أن التعاون يسهم في تقليص النزعة الفردية داخل المؤسسة التعليمية، ويعوضها بمنطق العمل الجماعي الذي يجعل نجاح الفرد مرتبطاً بنجاح الجماعة. وهذا ما يمنح العلاقات المهنية بعداً أكثر إيجابية، لأن العاملين يصبحون أقل ميلاً إلى الصراع أو الانعزال، وأكثر استعداداً للتفاعل وتبادل المساندة. ومن هنا، فإن وجود التعاون داخل المؤسسة التعليمية يساعد على خلق نوع من الانسجام المهني الذي يظهر في سهولة التواصل، ووضوح التنسيق، وحسن توزيع الجهود، مما ينعكس على مناخ العمل بصورة إيجابية.

وانطلاقاً من هذا الدور الذي يؤديه التعاون في دعم الانسجام المهني، يمكن الانتقال إلى أثر آخر لا يقل أهمية، ويتمثل في علاقته بروح الفريق وتماسك العاملين داخل المؤسسة التعليمية.

2- أثر التعاون في دعم روح الفريق وتماسك العاملين

يؤدي التعاون في العمل دوراً مركزياً في دعم روح الفريق داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يجعل العاملين أكثر ارتباطاً ببعضهم البعض، وأكثر إدراكاً لوحدة الهدف الذي يجمعهم. فحين يتعامل العاملون داخل المؤسسة التعليمية بمنطق جماعي، ويشعر كل واحد منهم بأن نجاحه مرتبط بجهود

الآخرين، تتقوى روح الفريق وتزداد درجة التماسك المهني بينهم. وهذا التماسك لا ينشأ بصورة تلقائية، بل يتطلب وجود علاقات مهنية قائمة على الثقة والاحترام والتقدير المتبادل، وهي كلها قيم يغذيها التعاون المستمر داخل محيط العمل.

وقد أشير إلى أن الحوافز الجماعية تشجع روح الفريق والتعاون بين أفراد التنظيم، وتجعل كل فرد حريصا على ألا يتعارض عمله مع عمل زملائه، لأن في ذلك إضرارا بالأهداف العامة للعمل، ومن شأن هذا النوع من التحفيز أن يشيع روح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس التي قد تتحول أحيانا إلى تناقض وصراع (جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص: 26). ويؤكد هذا الطرح أن التعاون ليس مجرد قيمة أخلاقية داخل المؤسسة، بل هو آلية عملية لتقوية تماسك الجماعة المهنية، وجعلها أكثر قدرة على مواجهة الصعوبات وتحقيق أهدافها بصورة مشتركة.

كما أن روح الفريق داخل المؤسسة التعليمية تزداد كلما شعر العاملون بأنهم جزء من جماعة مهنية متكاملة، يتقاسم أفرادها المسؤوليات والاهتمامات، ويتبادلون الدعم في مختلف المواقف المهنية. وعندما تسود هذه الروح، فإن مناخ العمل يصبح أكثر إيجابية، لأن العاملين يشعرون بأنهم يعملون داخل بيئة متماسكة تقوم على المساندة لا على التباعد، وعلى التشارك لا على الانفراد. وهذا ما يمنح المؤسسة التعليمية قوة داخلية تساعد على تحقيق الاستقرار وتحسين ظروف العمل.

ومن ثم، فإن التعاون يعد من أهم العوامل التي تدعم روح الفريق وتماسك العاملين داخل المؤسسة التعليمية، لأن غيابه يؤدي غالبا إلى ضعف الروابط المهنية، وتراجع الإحساس بالانتماء، وظهور مظاهر التفكك داخل الجماعة. أما حضوره، فإنه يخلق شعورا جماعيا بالمسؤولية، ويقوي التفاعل المهني، ويجعل مناخ العمل أكثر استقرارا وتماسكا.

وإذا كان التعاون يساهم في تحقيق الانسجام المهني وتقوية روح الفريق، فإنه يؤدي كذلك دورا مهما في التقليل من التوتر وتحسين جو العمل داخل المؤسسة التعليمية.

ثالثا: أثر التعاون في التقليل من التوتر وتحسين جو العمل

يعد التوتر من أبرز المؤشرات التي تعكس ضعف العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، وغالبا ما يرتبط بضعف التنسيق، أو غياب التفاهم، أو سيادة الأنانية المهنية بين العاملين. وفي مقابل ذلك، يعمل التعاون في العمل على الحد من هذه المظاهر، لأنه يخلق بيئة قائمة على المساندة المتبادلة، ويجعل العاملين أكثر قدرة على تجاوز الخلافات اليومية في إطار من التفاهم والحوار. فحين

يشعر العامل بأن زملاءه يشكلون مصدر دعم له، وأن الإدارة تشجع على العمل التعاوني، يقل مستوى التوتر لديه، ويزداد إحساسه بالأمان والارتياح داخل محيط العمل.

وفي هذا الإطار، تشير بعض الأدبيات إلى أن ضغوط العمل الإيجابية قد تسهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين، لأنها تتطلب وجود اتصال وتعاون مشترك ومستمر بينهم من أجل مواجهة المشكلات أو الوقاية منها، بما يخفف من آثار التوتر داخل العمل (أحمد عبد المحسن محمد، استخدام بعض الأساليب اللامعلمية في دراسة تأثير ضغوط العمل على التوافق المهني، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2024، ص: دون تحديد دقيق في النص المرسل). كما أن البيئة التي يسودها التعاون تكون أقل عرضة للتوترات المهنية، لأن العاملين يجدون فيها قدرا من الدعم الاجتماعي، وهو ما يساعدهم على التكيف مع أعباء العمل بصورة أفضل.

وإضافة إلى ذلك، فإن التعاون يحسن جو العمل لأنه يقلل من سوء الفهم، ويحد من الانغلاق المهني، ويشجع العاملين على تبادل الخبرات والمساعدة في حل المشكلات اليومية. وهذا بدوره ينعكس على المناخ العام للمؤسسة التعليمية، فيجعلها أكثر هدوءا وتنظيما، ويزيد من إحساس العاملين بالاستقرار المهني والنفسي. كما أن التعاون داخل العمل يرسخ الإحساس بأن المؤسسة فضاء مشترك، لا مجال فيه للعزلة أو التهميش، وإنما يقوم على المشاركة والتفاهم والتكامل بين مختلف الفاعلين. وعليه، يمكن القول إن التعاون يمثل بعدا أساسيا في العلاقات المهنية، لا من حيث دوره في إنجاز العمل فقط، بل أيضا من حيث أثره المباشر في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية. فهو يسهم في تحقيق الانسجام المهني، ويدعم روح الفريق، ويقلل من التوتر، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على توفير جو مهني إيجابي يساعد العاملين على أداء أدوارهم في ظروف أفضل.

تعقيب

يتضح من خلال ما سبق أن التعاون في العمل يشكل أحد أهم المرتكزات التي تستند إليها العلاقات المهنية الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يسهم في تحقيق الانسجام بين العاملين، ويدعم روح الفريق، ويحد من التوتر داخل محيط العمل. كما أن أثره لا يقف عند حدود تنظيم العمل أو تيسير الأداء، بل يمتد إلى تحسين الجو العام للمؤسسة، وجعل مناخ العمل أكثر استقرارا وارتياحا. وانطلاقا من ذلك، فإن دراسة دور العلاقات المهنية في تحسين مناخ العمل تقتضي الانتقال إلى بعد آخر لا يقل أهمية عن التعاون، وهو تبادل الآراء، باعتباره مظهرا من مظاهر التفاعل المهني، ووسيلة أساسية لتعزيز التواصل والثقة بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية.

ثالثا: دور تبادل الآراء في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

يعد تبادل الآراء داخل المؤسسة التعليمية من المظاهر الأساسية التي تعكس حيوية العلاقات المهنية وطبيعة التفاعل القائم بين العاملين فيها، إذ لا يمكن تصور بيئة عمل سليمة وفعالة في غياب الحوار المهني والتواصل المستمر بين مختلف الفاعلين التربويين والإداريين. فالمؤسسة التعليمية، بحكم طبيعتها التنظيمية والإنسانية، تقوم على التفاعل اليومي بين الأساتذة والمشرفين والإدارة، وهو ما يجعل من تبادل الآراء أداة مهمة لتقريب وجهات النظر، وتوضيح المواقف، وتنسيق الجهود، بما ينعكس بصورة مباشرة على مناخ العمل داخل المؤسسة.

وانطلاقا من ذلك، فإن دراسة دور تبادل الآراء في تحسين مناخ العمل لا تقتصر على كونه مجرد عملية تواصل لفظي بين العاملين، بل تتعداه إلى كونه آلية تنظيمية واجتماعية تساعد على بناء الثقة، وتعزيز المشاركة، والتخفيف من حدة التوتر، وخلق جو مهني أكثر انسجاما واستقرارا.

1- تبادل الآراء كوسيلة لتعزيز التواصل المهني

يعتبر تبادل الآراء من أهم المداخل التي تسهم في تعزيز التواصل المهني داخل المؤسسة التعليمية، ذلك أن التواصل لا يقتصر على نقل التعليمات أو تبليغ القرارات، وإنما يقوم أيضا على الحوار، والإصغاء، والتفاعل المتبادل بين العاملين. فكلما توفرت داخل المؤسسة فرص حقيقية لتبادل الآراء، أصبح الاتصال أكثر وضوحا ومرونة، وابتعد العاملون عن سوء الفهم والانغلاق المهني.

وفي هذا السياق، يعد الاتصال التنظيمي من العناصر الأساسية في تنظيم العلاقات داخل بيئة العمل، لأنه يضمن تداول المعلومات، وتوضيح الأدوار، وتقريب العاملين من بعضهم البعض، بما يساعد على تنمية العلاقات المهنية وتوجيهها نحو التعاون والتفاهم. وقد أشار ناصر دادي عدون إلى أن الاتصال يسهم في نقل المعلومات وتبادلها بين مختلف الأطراف التنظيمية، ويؤدي دورا مهما في تحقيق التنسيق والفعالية داخل المؤسسة (ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 14).

ومن هذا المنطلق، فإن تبادل الآراء داخل المؤسسة التعليمية يساعد على تدعيم التواصل المهني من خلال إتاحة المجال للعاملين للتعبير عن تصوراتهم ومواقفهم بشأن مختلف القضايا المرتبطة بالعمل. كما يسمح هذا التبادل بتوضيح ما قد يعترى العلاقات المهنية من غموض أو لبس، ويجعل الاتصال أكثر انفتاحا وأقل خضوعا للتوتر والجمود. فحين يجد الأستاذ أو المشرف أو الإداري فرصة

لإبداء رأيه والاستماع إلى رأي غيره، يصبح أكثر اندماجا في الحياة المهنية، وأكثر شعورا بقيمته داخل المؤسسة.

ولا يقف أثر تبادل الآراء عند حدود تحسين الاتصال فقط، بل يتعداه إلى دعم التفاهم بين العاملين وتقوية الروابط المهنية بينهم، لأن الحوار المهني المنتظم يساعد على تقليص المسافة بين الإدارة والموظفين، ويجعل العلاقة بينهم أكثر وضوحا ومرونة. وقد ارتبطت فعالية التواصل المهني في كثير من الأدبيات التنظيمية بمدى وجود مناخ يسمح بتبادل الآراء بصورة بناءة، لأن هذا المناخ هو الذي يخلق الثقة ويحد من مظاهر الاحتقان داخل المؤسسة (العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 143).

وعليه، يمكن القول إن تبادل الآراء يشكل وسيلة فعالة لتعزيز التواصل المهني داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يساهم في وضوح الاتصال، ويشجع على الانفتاح، ويجعل العلاقات بين العاملين أكثر سلاسة وتفاعلا. ومن ثم، فإن أثره لا يظهر فقط في الجانب الاتصالي، بل يمتد أيضا إلى الجوانب التنظيمية المرتبطة بالمشاركة في معالجة المشكلات المهنية، وهو ما سيتم التطرق إليه في العنصر الموالي.

2- تبادل الآراء ودوره في المشاركة في حل المشكلات المهنية

إن المؤسسة التعليمية، باعتبارها نسقا تنظيميا مفتوحا، تواجه بصورة مستمرة جملة من المشكلات المهنية المرتبطة بالتسيير، أو بالتنسيق، أو بتوزيع المهام، أو بطريقة التعامل بين العاملين. ومهما بلغت درجة التنظيم داخلها، فإن استمرار العمل اليومي يفرز مواقف تستدعي الحوار والتشاور من أجل الوصول إلى حلول مناسبة. وهنا تتجلى أهمية تبادل الآراء بوصفه آلية عملية تساعد على إشراك العاملين في تشخيص المشكلات وفهم أسبابها واقتراح سبل معالجتها.

فحين يسود داخل المؤسسة التعليمية جو يسمح بالحوار المهني وإبداء الرأي، فإن العاملين يصبحون أكثر قدرة على عرض انشغالاتهم المهنية بصورة واضحة، كما يكونون أكثر استعدادا للمساهمة في إيجاد الحلول، بدل الاكتفاء بموقف المتلقي أو المنفذ فقط. ومن هذا الجانب، فإن تبادل الآراء يحقق نوعا من المشاركة المهنية التي تجعل العمل داخل المؤسسة أكثر جماعية وأقل فردانية، وهو ما ينعكس إيجابا على مناخ العمل.

وقد ارتبطت المشاركة في اتخاذ القرار وفي معالجة المشكلات المهنية في كثير من الدراسات السلوكية والتنظيمية بوجود بيئة تسمح بالحوار والتشاور وتقدير آراء العاملين، لأن تجاهل آرائهم أو

إقصاءهم من النقاش غالباً ما يؤدي إلى ضعف الانتماء المهني، وظهور التوتر وسوء الفهم. وفي هذا الإطار، يشير محمد حسنين العجمي إلى أن المشاركة والحوار يسهمان في تنمية الشعور بالمسؤولية، ويقويان الصلة بين الرؤساء والمرؤوسين، بما يساعد على معالجة المشكلات بصورة أكثر توازناً وفعالية (محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 663-664).

كما أن تبادل الآراء يكتسي أهمية خاصة داخل المؤسسة التعليمية، لأن المشكلات المهنية فيها غالباً ما تكون متشابكة بين ما هو إداري وما هو تربوي وما هو إنساني، ومن ثم فإن حلها يحتاج إلى تعدد وجهات النظر لا إلى الانفراد بالرأي. فالمشكلات المتعلقة بتنظيم العمل، أو بالتنسيق بين الفاعلين، أو بتوزيع الأعباء، أو بالعلاقات داخل المؤسسة، تصبح أكثر قابلية للحل عندما تطرح في إطار من الحوار والتشاور، لا في إطار من الأوامر الجاهزة أو المواقف المنغلقة.

ويؤدي هذا التبادل أيضاً إلى التقليل من فرص تفاقم المشكلات داخل المؤسسة، لأن العديد من الخلافات لا تنشأ بالضرورة من جوهر المشكلة نفسها، بل من غياب الحوار حولها، أو من ضعف القدرة على عرضها ومناقشتها في الوقت المناسب. ولهذا فإن المؤسسة التي تشجع تبادل الآراء تكون أكثر قدرة على احتواء مشكلاتها المهنية في بدايتها، وأكثر نجاحاً في خلق مناخ عمل يسوده التفاهم بدل التصادم.

ومن هنا يظهر أن تبادل الآراء ليس مجرد مظهر من مظاهر حرية التعبير داخل المؤسسة، بل هو وسيلة مهمة لإشراك العاملين في التفكير المشترك وحل المشكلات المهنية، وهو ما يقودنا إلى بعد آخر أكثر عمقا، يتمثل في أثر هذا التبادل في بناء الثقة بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية.

ثالثاً: تبادل الآراء وأثره في بناء الثقة بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية

تعد الثقة من أهم الأسس التي تقوم عليها العلاقات المهنية السليمة، لأنها تمنح العاملين شعوراً بالأمان والاطمئنان في تعاملهم اليومي، وتجعلهم أكثر قابلية للتعاون والانفتاح والتفاهم. غير أن بناء الثقة داخل المؤسسة التعليمية لا يتحقق بصورة تلقائية، بل يتشكل تدريجياً من خلال الممارسة اليومية، ومن خلال طبيعة التواصل القائم بين العاملين، وعلى رأسه تبادل الآراء.

فالعامل الذي يشعر بأن رأيه مسموع، وأن اقتراحاته تؤخذ بعين الاعتبار، يكون أكثر ميلاً إلى الثقة في زملائه وفي الإدارة، لأنه يدرك أنه جزء من الحياة المهنية داخل المؤسسة، وليس مجرد منفذ

لتعليمات الآخرين. كما أن الحوار القائم على الاحترام المتبادل يسهم في إزالة كثير من الأحكام المسبقة والتصورات السلبية التي قد تتولد بين العاملين بسبب ضعف التواصل أو غموض المواقف.

وفي هذا الإطار، أكدت العديد من الكتابات التنظيمية أن الثقة داخل بيئة العمل ترتبط بوجود مناخ تواصل يسمح بالتعبير الحر والمسؤول عن الآراء، ويشجع على الإصغاء المتبادل وتقدير المواقف المختلفة. فكلما اتسعت مساحات الحوار، واتضحت قنوات التواصل، ووجد العاملون فرصاً حقيقية للنقاش، تعززت الثقة بينهم، وضعفت مظاهر الريبة والانغلاق. وقد أشار حمادات إلى أن العلاقات المهنية القائمة على الحوار والتواصل الفعال تسهم في تدعيم الثقة بين العاملين، وتساعد على خلق بيئة عمل أكثر استقراراً وتماسكاً (حمادات، محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 166-174).

ومن ناحية أخرى، فإن تبادل الآراء يعزز الثقة لأنه يفسح المجال لفهم متبادل بين العاملين، ويقلل من احتمالات التأويل الخاطئ للسلوكيات أو المواقف المهنية. فالعديد من حالات التوتر داخل المؤسسة التعليمية ترجع إلى سوء الفهم أو غياب التوضيح أو غموض النوايا، لكن وجود فضاء للحوار يجعل هذه الإشكالات أقل حدة، ويساعد على معالجتها قبل أن تتحول إلى خلافات مؤثرة في مناخ العمل. كما أن الثقة الناتجة عن تبادل الآراء لا تنعكس فقط على العلاقات الفردية بين العاملين، بل تمتد إلى الأداء العام للمؤسسة، لأن العاملين حين يثق بعضهم ببعض، ويثقون كذلك في الإدارة، يصبحون أكثر استعداداً للعمل المشترك، وأكثر التزاماً بالمهام، وأكثر تقبلاً للنقد والتوجيه، وهو ما يخلق جواً مهنيًا يسوده الانسجام والراحة النفسية والاجتماعية.

وعليه، فإن تبادل الآراء داخل المؤسسة التعليمية يمثل ركيزة أساسية في بناء الثقة بين العاملين، لما يتيح من فرص للتعبير، والفهم، والتقدير المتبادل، وهو ما ينعكس بصورة واضحة على تحسين مناخ العمل وجعله أكثر إيجابية واستقراراً.

تعقيب

يتضح من خلال ما سبق أن تبادل الآراء داخل المؤسسة التعليمية لا يمثل مجرد مظهر شكلي من مظاهر التواصل، بل يعد عنصراً محورياً في تحسين مناخ العمل، لما يؤديه من دور في تعزيز التواصل المهني، وتوسيع المشاركة في حل المشكلات، وبناء الثقة بين العاملين. فكلما كانت المؤسسة أكثر انفتاحاً على الحوار، وأكثر تشجيعاً لتبادل الآراء، كلما ازداد الانسجام بين أفرادها، وتحسن الجو المهني السائد داخلها. وانطلاقاً من ذلك، فإن تحسين مناخ العمل لا يرتبط فقط بوجود تنظيم إداري أو

إمكانات مادية، بل يتطلب أيضا عناية خاصة بطبيعة التفاعلات اليومية بين العاملين، وهو ما يقود إلى تناول بعد آخر من أبعاد العلاقات المهنية، يتمثل في دور طبيعة المعاملات المهنية في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية.

رابعاً: دور طبيعة المعاملات المهنية في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

تعد المعاملات المهنية من العناصر الأساسية التي تكشف عن طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تمثل الجانب العملي واليومي الذي تتجسد من خلاله كيفية تعامل العاملين بعضهم مع بعض، سواء تعلق الأمر بعلاقة الإدارة بالأساتذة، أو بعلاقة الزملاء فيما بينهم، أو بعلاقة المشرفين ببقية العاملين. ومن هذا المنطلق، فإن المعاملة المهنية ليست مجرد سلوك عابر، بل هي مؤشر مهم على طبيعة الجو السائد داخل المؤسسة، ومدى ما يتسم به من احترام وتقدير وتقاهم أو، على العكس، من توتر وجفاء وسوء تواصل. وقد بينت الأدبيات التنظيمية أن العلاقات المهنية كلما قامت على أسس سليمة، انعكس ذلك إيجاباً على الاستقرار داخل العمل وعلى فعالية الأداء المهني (حمادات، محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 166-174).

وتزداد أهمية هذا الموضوع داخل المؤسسة التعليمية بوجه خاص، لأن هذه الأخيرة لا تقوم فقط على توزيع المهام والأدوار، بل تعتمد كذلك على شبكة من التفاعلات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر بصورة مباشرة في نفسية العاملين، وفي درجة انسجامهم، وفي مناخ العمل بصفة عامة. فالمؤسسة التعليمية التي تسودها المعاملة الطيبة والاحترام المتبادل تكون أكثر قدرة على خلق جو مهني مريح، في حين أن المؤسسة التي يشيع داخلها الجفاء أو التسلط أو عدم التقدير سرعان ما تعرف اضطراباً في العلاقات، وانعكاساً سلبياً على الجو النفسي والاجتماعي للعاملين (العيان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 143).

وانطلاقاً من ذلك، يمكن تناول دور طبيعة المعاملات المهنية في تحسين مناخ العمل من خلال الوقوف عند ثلاث زوايا أساسية، تتعلق بالمعاملة المهنية القائمة على الاحترام والتقدير، ثم أثر هذه المعاملات في الجانب الاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية، وأخيراً أثرها في الجانب النفسي للعاملين.

1- المعاملة المهنية القائمة على الاحترام والتقدير

إن المعاملة المهنية القائمة على الاحترام والتقدير تعد من أهم الدعائم التي تقوم عليها العلاقات المهنية السليمة داخل المؤسسة التعليمية، لأن الاحترام المتبادل بين العاملين يشكل قاعدة أساسية

لاستمرار التفاعل المهني بصورة إيجابية ومنظمة. فالعامل الذي يشعر بأن مكانته محفوظة، وأن رأيه محترم، وأن جهده محل تقدير، يكون أكثر استعدادًا للتعاون، وأكثر التزامًا بمهامه، وأكثر اندماجًا في المؤسسة التي يعمل فيها. ولهذا أكدت الأدبيات التربوية والتنظيمية أن الجوانب السلوكية في الإدارة، وخاصة ما تعلق منها بحسن المعاملة وتقدير العاملين، تعد عاملاً مؤثرًا في تحقيق الاستقرار المهني ورفع فعالية المؤسسة (أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000، ص: 249-250).

ولا يقتصر الاحترام هنا على مجرد التخاطب اللبق أو المجاملة الشكلية، بل يتعداه إلى الاعتراف بالدور المهني الذي يؤديه كل فرد داخل المؤسسة، والإنصات إلى رأيه، وعدم التقليل من مكانته أو من قيمة ما يقدمه. فحين يشعر الأستاذ أو المشرف أو الإداري بأن تعامل الإدارة أو الزملاء معه يتسم بالتقدير والإنصاف، فإن ذلك ينعكس عليه في صورة ارتياح نفسي ومهني، ويولد لديه إحساسًا بالانتماء إلى المؤسسة. وقد أشير في بعض الكتابات إلى أن حسن المعاملة وتقدير الإنجازات والاستماع إلى العاملين من شأنه أن يؤدي إلى سعادة العاملين وتحقيق الرضا والاستقرار داخل بيئة العمل (محمد محمود الفاضل، كفايات المدير العصري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 36).

كما أن المعاملة المهنية القائمة على الاحترام والتقدير تساعد على الحد من كثير من أسباب التوتر داخل المؤسسة التعليمية، لأن جانبًا معتبرًا من الخلافات المهنية لا يرجع بالضرورة إلى طبيعة العمل نفسه، وإنما إلى الأسلوب الذي يتم به التعامل بين العاملين. لذلك فإن المعاملة المهنية السليمة تجعل المؤسسة أكثر انسجامًا، وتقلل من الإحساس بالتمييز أو الإقصاء أو التهميش، وهي كلها عوامل تترك أثرًا مباشرًا في مناخ العمل.

ومن ثم، فإن احترام العاملين وتقديرهم لا يمثل سلوكًا أخلاقيًا فحسب، بل هو كذلك مدخل تنظيمي لتحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يرسخ الطمأنينة، ويقوي العلاقات المهنية، ويعزز التفاعل الإيجابي بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. وإذا كان هذا هو أثرها على مستوى العلاقة المباشرة بين الأفراد، فإن أثرها يمتد أيضًا إلى الجانب الاجتماعي الأوسع داخل المؤسسة التعليمية.

2- أثر المعاملات المهنية في الجانب الاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية

تؤثر المعاملات المهنية بشكل واضح في الجانب الاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية، لأن العلاقات الاجتماعية بين العاملين لا تنفصل عن طبيعة المعاملة اليومية التي يتلقاها كل فرد من

محيطه المهني. فحين تقوم المعاملة داخل المؤسسة على الاحترام والمرونة وحسن التواصل، فإن ذلك ينعكس في صورة تقارب اجتماعي بين العاملين، وتعاون أوضح، وشعور أكبر بالانتماء إلى الجماعة المهنية. أما إذا اتسمت هذه المعاملات بالتوتر أو الجفاء أو التسلط، فإنها تؤدي إلى ضعف الروابط الاجتماعية، وإلى تراجع روح التعاون والتفاهم بين العاملين (منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1985، ص: 132).

وتجلى أهمية هذا الجانب في أن المؤسسة التعليمية بطبيعتها فضاء للتفاعل الاجتماعي المستمر، حيث يجتمع فيها أفراد يؤدون أدوارًا مختلفة ولكنها مترابطة، ما يجعل حسن المعاملة عاملاً مهماً في تقوية هذا الترابط. فالعلاقات الاجتماعية المهنية لا تتكون بمعزل عن أسلوب التخاطب، وطريقة التوجيه، وكيفية معالجة الخلافات، ومدى حضور قيم الاحترام والتقدير في الممارسة اليومية. ومن هنا، فإن جودة المعاملة المهنية تساعد على خلق جو اجتماعي يسوده الانسجام، وتسهم في تقوية التماسك داخل جماعة العمل.

وقد أكدت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية أن الفرد لا ينظر إلى العمل فقط من زاوية الأجر أو المهام، بل ينظر إليه أيضًا باعتباره مجالاً لإشباع حاجاته الاجتماعية، مثل الانتماء والتقدير والعلاقة الطيبة مع الآخرين. ولهذا فإن المؤسسة التي تحسن تدبير المعاملات المهنية بين أفرادها تكون أكثر قدرة على خلق علاقات اجتماعية متوازنة، وأكثر نجاحاً في الحد من التوتر الاجتماعي الذي قد ينشأ نتيجة سوء الفهم أو غياب الاحترام أو ضعف التواصل (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 81-82).

كما أن المعاملة المهنية الإيجابية ترفع من مستوى الثقة الاجتماعية بين العاملين، وتشجعهم على تبادل الخبرات والدعم المتبادل، وهو ما يجعل العمل أكثر جماعية وأقل فردانية. فكلما شعر العاملون بأنهم يعاملون بصورة منصفة ومحترمة، كلما ازداد تقبلهم لبعضهم البعض، وقلت النزاعات الناتجة عن الحساسية أو سوء التأويل أو الإحساس بعدم التقدير. وهذا كله ينعكس على المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية، فيجعله أكثر هدوءاً وتعاوناً وتوازناً.

وعليه، فإن طبيعة المعاملات المهنية لا تترك أثراً على مستوى العلاقات الفردية فقط، بل تسهم أيضاً في تشكيل البنية الاجتماعية داخل المؤسسة التعليمية، إما في اتجاه مزيد من الانسجام والتكامل، أو في اتجاه التباعد والتفكك. غير أن أثراً لا يقف عند هذا الحد، بل يمتد كذلك إلى البعد النفسي للعاملين، وهو ما يبرز بصورة أوضح في العنصر الموالي.

3- أثر المعاملات المهنية في الجانب النفسي للعاملين

تمارس المعاملات المهنية أثرًا بالغًا في الجانب النفسي للعاملين داخل المؤسسة التعليمية، لأن الفرد في بيئة العمل لا يتأثر فقط بما يؤديه من مهام، بل يتأثر كذلك بطريقة التعامل معه، وبما إذا كان يشعر بالأمان والتقدير، أو بالإهمال والجفاء والتوتر. ولهذا فإن أسلوب المعاملة المهنية قد يكون مصدرًا للراحة النفسية والاطمئنان، كما قد يكون سببًا في القلق والضيق والاحتقان النفسي.

فحين تسود داخل المؤسسة التعليمية معاملة مهنية طيبة، يشعر العاملون بقدر من الاستقرار النفسي، لأنهم يدركون أن محيط العمل لا يفتقر من قيمتهم ولا يهدد مكانتهم، بل يوفر لهم إطارًا مهنيًا وإنسانيًا يساعدهم على أداء مهامهم في ظروف مريحة. وهذا الشعور يرفع المعنويات، ويقوي الدافعية، ويزيد من رغبة الفرد في الانخراط الإيجابي في الحياة المهنية للمؤسسة. وفي هذا السياق، ترتبط حاجات التقدير والانتماء والعلاقة الطيبة مع الآخرين بدرجة الشعور النفسي بالاستقرار داخل العمل، وهو ما تؤكد الأدبيات التي تناولت إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين باعتباره مدخلًا مهمًا لتحقيق التوازن داخل المؤسسة (سلامة تيسير الشريدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 39).

وفي المقابل، فإن سوء المعاملة المهنية يؤدي غالبًا إلى آثار نفسية سلبية، مثل الشعور بالإحباط، أو انخفاض المعنويات، أو الإحساس بعدم الارتياح، أو الميل إلى الانسحاب النفسي من جو العمل. فالمعاملة القائمة على التسلط أو اللامبالاة أو التحقير أو عدم الإنصاف تجعل العامل يعيش نوعًا من التوتر الداخلي، وقد تدفعه إلى فقدان الحماس في أداء مهامه، أو إلى التفاعل السلبي مع زملائه ورؤسائه. ولهذا فإن كثيرًا من المشكلات النفسية التي تظهر داخل بيئة العمل لا تكون منفصلة عن طبيعة المعاملات المهنية السائدة فيها (محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 165).

وتؤكد أهمية هذا الأمر داخل المؤسسة التعليمية أكثر، لأن العمل فيها يقوم على أدوار تتطلب قدرًا من الاتزان الانفعالي والتواصل الإيجابي وحسن التفاعل مع الآخرين. فالأستاذ أو المشرف أو الإداري الذي يعمل في جو مهني يسوده التقدير والاحترام يكون أكثر استعدادًا للعمل المنتج، وأكثر قدرة على ضبط انفعالاته، وأقل تعرضًا للضغط والتوتر. أما إذا كانت المعاملات المهنية سيئة، فإن الجو النفسي داخل المؤسسة يضطرب، وتزداد حالات التذمر وعدم الارتياح، وهو ما ينعكس في النهاية على مناخ العمل ككل.

ومن هنا، فإن تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية لا يمكن فصله عن تحسين نوعية المعاملات المهنية فيها، لأن هذه الأخيرة تمثل أحد الشروط الأساسية لتوفير الراحة النفسية للعاملين، وتعزيز شعورهم بالأمان والطمأنينة والانتماء. ولذلك فإن العناية بهذا الجانب تعد خطوة ضرورية من أجل بناء بيئة عمل صحية ومتوازنة وقادرة على دعم الاستقرار داخل المؤسسة التعليمية.

تعقيب

يتبين من خلال ما سبق أن طبيعة المعاملات المهنية تمثل عنصراً محورياً في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تؤثر في العلاقات المهنية من جوانب متعددة، تبدأ من الاحترام والتقدير، وتمر عبر التماسك الاجتماعي، لتصل إلى الاستقرار النفسي للعاملين. فكلما كانت المعاملة المهنية قائمة على الإنصاف واللباقة والاعتراف بالجهد، انعكس ذلك إيجاباً على الجو العام داخل المؤسسة، وجعل مناخ العمل أكثر هدوءاً وتوازناً وانسجاماً. وعلى هذا الأساس، فإن تحسين مناخ العمل لا يرتبط فقط بالتنظيم الإداري أو بتوزيع المهام، بل يتطلب أيضاً عناية حقيقية بنوعية المعاملة التي تحكم التفاعل اليومي بين العاملين، وهو ما يمهد للحديث عن انعكاس العلاقات المهنية الإيجابية على تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية.

خامساً: انعكاس العلاقات المهنية الإيجابية على تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

تعد العلاقات المهنية الإيجابية من أهم الدعائم التي تسهم في بناء مناخ عمل سليم داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تشكل الإطار الذي ينتظم من خلاله التفاعل اليومي بين العاملين، وتحدد إلى حد بعيد طبيعة الجو السائد داخل المؤسسة. فالمؤسسة التعليمية التي تقوم فيها العلاقات المهنية على التعاون، والاحترام، والتقدير، والتواصل الفعال، تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار، وأكثر استعداداً لخلق بيئة مهنية تساعد على أداء العمل في ظروف مريحة ومتوازنة. وقد أشارت الأدبيات التنظيمية إلى أن العلاقات المهنية الحسنة داخل المؤسسة لا تنعكس فقط على جودة الأداء، بل تؤثر كذلك في الجوانب الاجتماعية والنفسية والتنظيمية المرتبطة ببيئة العمل (حمادات، محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 166-174).

ولا تنحصر أهمية العلاقات المهنية الإيجابية في كونها تنظم سير العمل فحسب، بل تتعدى ذلك إلى كونها تسهم في تشكيل مناخ عام يسوده التفاهم، ويقل فيه التوتر، ويشعر فيه العاملون بالأمان

والانتماء. فحين يحس الفرد بأنه يعمل داخل مؤسسة تسودها علاقات مهنية متوازنة، فإنه يكون أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي، وأكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية، وأقل عرضة للانسحاب أو التذمر أو الصراع المهني. ومن هنا، فإن دراسة انعكاس العلاقات المهنية الإيجابية على مناخ العمل تقتضي الوقوف عند أهم آثارها على الاستقرار الاجتماعي، ثم على الاستقرار النفسي، وأخيرًا على تحسين الأداء وحسن سير العمل داخل المؤسسة التعليمية.

1- أثر العلاقات المهنية الإيجابية في تحقيق الاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية

تسهم العلاقات المهنية الإيجابية بصورة واضحة في تحقيق الاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية، لأن هذا النوع من العلاقات يساعد على بناء شبكة من الروابط القائمة على الثقة والاحترام والتعاون بين مختلف العاملين. فحين تكون العلاقة بين الإدارة والأساتذة، وبين الزملاء، وبين المشرفين وبقية العاملين قائمة على حسن المعاملة والوضوح والتفاهم، فإن ذلك ينعكس على طبيعة التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، ويجعلها أكثر انسجامًا وأقل عرضة لحالات التوتر والتباعد.

ويرتبط الاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية بدرجة التماسك التي تحققها العلاقات المهنية بين العاملين، لأن الجماعة المهنية المتماسكة تكون أكثر قدرة على مواجهة الصعوبات، وأكثر استعدادًا للتعاون وتجاوز الخلافات اليومية. وفي هذا الإطار، أكدت الكتابات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية أن الفرد في محيط العمل يحتاج إلى الشعور بالانتماء والتقدير والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، وأن إشباع هذه الحاجات الاجتماعية يسهم في تقوية الروابط داخل الجماعة المهنية وتحقيق نوع من الاستقرار الاجتماعي (منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1985، ص: 132).

كما أن العلاقات المهنية الإيجابية تقلل من مظاهر العزلة أو التكتل أو الصراع غير المعلن بين العاملين، لأنها تهئ فضاءً يقوم على قبول الآخر واحترامه، وتدفع الأفراد إلى بناء تعاون يومي قائم على الثقة والتفاهم. وهذا ما يجعل المؤسسة التعليمية أكثر استقرارًا من الناحية الاجتماعية، لأن العاملين لا يشعرون فيها بأنهم أطراف متباعدة أو متنافسة بصورة سلبية، بل يشعرون بأنهم أعضاء في جماعة مهنية واحدة تجمعهم أهداف مشتركة ومسؤوليات متكاملة. وقد أشير إلى أن العلاقات القائمة على الحوار والاحترام والتشاور تساعد على خلق جو من الاطمئنان داخل المؤسسة، وتحد من التذمر والتوتر الذي قد ينعكس سلبيًا على المناخ الاجتماعي العام (زرفاوي آمال، أثر الصراع التنظيمي على

الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص: 25-28).

ومن ثم، فإن العلاقات المهنية الإيجابية تعد عاملاً جوهرياً في دعم الاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تعزز التفاهم بين العاملين، وتقوي الروابط المهنية والإنسانية بينهم، وتساعد على بناء بيئة اجتماعية أكثر توازناً. وإذا كان هذا هو أثرها على الجانب الاجتماعي، فإن انعكاسها على الجانب النفسي للعاملين لا يقل أهمية عن ذلك.

2- أثر العلاقات المهنية الإيجابية في تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين

إلى جانب أثرها الاجتماعي، تؤدي العلاقات المهنية الإيجابية دوراً مهماً في تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين داخل المؤسسة التعليمية، لأن الفرد لا يتأثر في بيئة العمل فقط بطبيعة المهام المسندة إليه، بل يتأثر أيضاً بطبيعة العلاقات التي تحيط به، وبما إذا كان يشعر بالقبول والاحترام والارتياح، أو بالإقصاء والتوتر وسوء المعاملة. ولهذا، فإن العلاقات المهنية السليمة تشكل مصدراً أساسياً للطمأنينة النفسية داخل المؤسسة.

فالعامل الذي يعمل في جو تسوده الثقة والاحترام والتقدير يكون أكثر شعوراً بالأمان النفسي، لأن محيطه المهني لا يمثل له تهديداً أو ضغطاً مستمراً، بل يوفر له إطاراً ملائماً للتفاعل والعمل. وهذا الشعور ينعكس على نفسيته في صورة هدوء وارتياح واستعداد أكبر للتواصل والتعاون. كما أن العلاقات المهنية الإيجابية تخفف من حدة القلق المهني، لأنها تقلل من سوء الفهم، وتحد من الإحساس بالتهميش أو التحيز أو التوتر الناتج عن العلاقات المتوترة داخل العمل. وقد أكدت بعض الدراسات أن استقرار العامل نفسياً يرتبط بمدى توفر بيئة عمل يشعر فيها بالإنصاف والتقدير، وأن هذا الاستقرار يعد شرطاً مهماً لتحسين جو العمل داخل المؤسسة (سلامة تيسير الشريدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 39).

كما أن العلاقات المهنية الإيجابية تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، لأن الفرد حين يحس بأن زملاءه وإدارته يتعاملون معه بصورة طيبة، ويقدر جهده، يكون أكثر ثقة بنفسه، وأكثر توازناً في مواقفه المهنية. أما في المقابل، فإن العلاقات المهنية السلبية تؤدي غالباً إلى التوتر والاحتقان والانسحاب النفسي، وهو ما ينعكس مباشرة على مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية. ولذلك فإن تحسين العلاقات المهنية لا يعد فقط مطلباً تنظيمياً، بل هو أيضاً ضرورة نفسية لضمان راحة العاملين واستقرارهم.

وتزداد أهمية هذا البعد في المؤسسة التعليمية، لأن العمل فيها يتطلب من الفاعلين قدراً كبيراً من التوازن الانفعالي والتواصل البناء، خصوصاً أن طبيعة المهام التربوية والإدارية تقتضي حضوراً مستمراً في التفاعل مع الآخرين. ومن ثم، فإن العلاقات المهنية الإيجابية توفر للعاملين سنداً نفسياً يساعدهم على أداء أدوارهم في أجواء أقل توتراً وأكثر طمأنينة. وفي هذا السياق، بينت الكتابات السلوكية أن توافق الفرد مع بيئة العمل الإنسانية والاجتماعية من شأنه أن ينعكس على صحته النفسية وعلى نوعية أدائه المهني (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 81-82).

وعليه، فإن العلاقات المهنية الإيجابية تمثل ركيزة أساسية في تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين، لأنها توفر الشعور بالأمان والتقدير والانتماء، وتخفف من الضغوط النفسية التي قد تنتج عن التوتر المهني وسوء التفاعل داخل المؤسسة التعليمية.

3- أثر العلاقات المهنية الإيجابية في تحسين الأداء وحسن سير العمل داخل المؤسسة التعليمية

لا يقتصر أثر العلاقات المهنية الإيجابية على تحقيق الاستقرار الاجتماعي والنفسي فقط، بل يمتد أيضاً إلى تحسين الأداء المهني وضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة التعليمية. فالعلاقات المهنية السليمة تساعد على تنظيم التفاعل بين العاملين بصورة أكثر وضوحاً وانسجاماً، وهو ما ينعكس على سرعة إنجاز المهام، وعلى درجة التنسيق بين مختلف الأطراف، وعلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التربوية والإدارية في ظروف أكثر استقراراً.

فحين تسود المؤسسة التعليمية علاقات مهنية إيجابية، يصبح العاملون أكثر استعداداً للتعاون وتبادل الخبرات والمساعدة المتبادلة، وهو ما يسهل تنفيذ الأعمال اليومية ويحد من التعقيدات الناتجة عن سوء الفهم أو ضعف التنسيق. كما أن حسن العلاقة بين العاملين يجعل الأفراد أكثر قبولاً للتوجيه والنقد البناء، وأكثر رغبة في الانخراط في الجهود الجماعية، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع فعالية الأداء داخل المؤسسة. وقد أشارت بعض الأدبيات التنظيمية إلى أن نجاح العمل يرتبط إلى حد بعيد بجودة العلاقات داخل المؤسسة، لأن العلاقات الجيدة تشكل أساساً للتنسيق الفعال وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف (العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 16).

كما أن العلاقات المهنية الإيجابية تساعد على حسن سير العمل لأنها تحد من النزاعات الصغيرة التي قد تعطل الإنجاز، وتخفف من التوترات التي تستهلك الجهد والوقت دون فائدة. فكلما كان الجو المهني قائماً على الاحترام والتفاهم والتعاون، كلما أصبح العمل أكثر انتظاماً، وأقل تعرضاً للاضطراب الناتج عن الخلافات اليومية أو سوء المعاملة أو انعدام الثقة. وهذا ما يجعل المؤسسة التعليمية أكثر قدرة على مواجهة متطلبات العمل اليومي بصورة جماعية ومنظمة.

ومن ناحية أخرى، فإن العلاقات المهنية الإيجابية تساهم في رفع دافعية العاملين، لأن الفرد حين يشتغل في بيئة يلقى فيها التقدير والاحترام والتعاون، يكون أكثر رغبة في بذل الجهد وتحمل المسؤولية والمساهمة في تحسين العمل. ولهذا فإن المؤسسة التعليمية التي تحرص على ترسيخ علاقات مهنية إيجابية لا تحقق فقط مناخاً مريحاً، بل تهيئ كذلك شروطاً أفضل للأداء الفعال وللسير الحسن لمختلف الأنشطة والمهام داخلها. وقد بينت بعض الدراسات أن وجود الحوار، والتعاون، وحسن العلاقة بين الإدارة والعاملين، كلها عوامل تنعكس بصورة مباشرة على مردودية العمل وعلى استقرار المؤسسة (أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000، ص: 249-250).

وعليه، فإن العلاقات المهنية الإيجابية تعد عاملاً مهماً في تحسين الأداء وحسن سير العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأنها توفر المناخ الملائم للتعاون والتنسيق، وتحد من أسباب التعثر، وتقوي التزام العاملين بمهامهم، بما يجعل العمل أكثر فعالية وانتظاماً.

تعقيب

يتضح من خلال ما سبق أن العلاقات المهنية الإيجابية تنعكس بصورة شاملة على مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، فهي تساهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي من خلال تقوية التماسك بين العاملين، كما تساعد على تحقيق الاستقرار النفسي عبر ترسيخ الشعور بالأمان والاطمئنان، وتمتد آثارها أيضاً إلى تحسين الأداء وحسن سير العمل داخل المؤسسة. وهذا يدل على أن مناخ العمل الإيجابي لا يتكون بصورة تلقائية، بل يبني تدريجياً من خلال نوعية العلاقات التي تسود بين العاملين داخل المؤسسة. ومن ثم، فإن تحسين مناخ العمل في المؤسسة التعليمية يظل مرتبطاً بقدرتها على ترسيخ علاقات مهنية قائمة على التعاون والاحترام والتقدير والتواصل، بما يجعل المؤسسة فضاءً أكثر استقراراً وفعالية وانسجاماً.

خاتمة الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية تمثل عنصراً أساسياً في بناء الحياة المهنية وتنظيمها، باعتبارها الإطار الذي تنتظم داخله مختلف أشكال التفاعل بين العاملين، وما يرتبط بذلك من تعاون، وتبادل للآراء، وطبيعة للمعاملات المهنية. وقد بين التحليل النظري أن هذه العلاقات لا تقتصر على بعدها الشكلي أو التنظيمي، بل تمتد لتؤثر بصورة مباشرة في مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، من خلال ما تخلقه من انسجام أو توتر، ومن استقرار أو اضطراب في الوسط المهني.

كما تبين أن مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية يتحدد بمجموعة من الأبعاد الاجتماعية والنفسية والتنظيمية، وأن تحسنه يرتبط بدرجة كبيرة بطبيعة العلاقات المهنية السائدة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. فكلما كانت هذه العلاقات قائمة على الاحترام، والثقة، والحوار، والتعاون، كلما انعكس ذلك إيجاباً على الجو العام داخل المؤسسة، وساهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والنفسي للعاملين، وفي تحسين الأداء وحسن سير العمل.

وعليه، يمكن القول إن العلاقات المهنية الإيجابية تعد مدخلاً أساسياً لتحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لما لها من دور في تعزيز التواصل المهني، وتوسيع المشاركة، وتقوية روح الفريق، والحد من التوتر والخلافات المهنية. ومن هذا المنطلق، يشكل هذا الفصل قاعدة نظرية ضرورية لفهم أبعاد الموضوع المدروس، كما يمهد للانتقال إلى الجانب الميداني من الدراسة، قصد الكشف عن واقع العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية محل الدراسة، وبيان مدى انعكاسها على مناخ العمل من خلال المعطيات الميدانية.

الفصل الثالث:

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد الفصل الثالث

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الإطار المنهجي والإطار النظري للدراسة، يأتي هذا الفصل ليعالج الجانب الميداني، باعتباره المرحلة التي يتم من خلالها الانتقال من الطرح النظري إلى معاينة الواقع داخل المؤسسة التعليمية. ويكتسي هذا الفصل أهمية خاصة، لأنه يسمح بالكشف عن طبيعة العلاقات المهنية السائدة داخل المؤسستين محل الدراسة، وبيان مدى مساهمتها في تحسين مناخ العمل، اعتمادًا على المعطيات التي تم جمعها ميدانيًا من خلال الاستبيان، والمقابلة، والملاحظة المباشرة.

وسيركز هذا الفصل على عرض وتحليل بيانات الاستبيان الموجه إلى الأساتذة والمشرفات، وذلك وفق محاوره الأساسية، بدءًا بالبيانات العامة، ثم محور التعاون، ومحور تبادل الآراء، وصولًا إلى محور طبيعة المعاملات المهنية. وسيتم التعامل مع الأسئلة المغلقة من خلال عرض النسب المئوية وتحليلها بلغة إحصائية، أما الأسئلة المفتوحة فسيتم تصنيف إجاباتها ضمن فئات أو مجالات حسب تشابهها، مع حساب التكرارات والنسب المئوية وتحليل دلالاتها.

كما سيتم الاستدلال بما ورد في المقابلة الموجهة إلى مديري المؤسستين، وبما تم تسجيله من خلال الملاحظة المباشرة، داخل تحليل أسئلة الاستبيان كلما اقتضى الأمر، وذلك بهدف الوصول إلى تحليل ميداني واقعي لا يكتفي بعرض الأرقام، بل يسعى إلى تفسيرها وفهم دلالاتها داخل الحياة اليومية للمؤسسة التعليمية. وفي الأخير، سيتم عرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها في ضوء تساؤلات الدراسة وفرضياتها، قصد الكشف عن دور العلاقات المهنية في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية.

أولاً: عرض وتحليل البيانات العامة للمبحوثين

تعد البيانات العامة مدخلاً أولياً لفهم خصائص مجتمع الدراسة، لأنها تسمح بتكوين صورة عامة عن الفئة التي شملها الاستبيان، خاصة من حيث الجنس، السن، الصفة المهنية، وسنوات الخبرة. كما تساعد هذه البيانات على قراءة نتائج المحاور اللاحقة بصورة أوضح، باعتبار أن طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة قد تتأثر بخصائص العاملين وتجاربهم المهنية.

1-البيانات العامة للمبحوثين

الجنس

استناداً إلى بيانات الاستمارة المتعلقة بمتغير الجنس، يتضح أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة ينتمون إلى فئة الإناث، وذلك بحكم طبيعة الطاقم العامل داخل المؤسسات محل الدراسة، خاصة فئتي الأستاذات والمدرسات، في حين سُجل حضور محدود لفئة الذكور ممثلاً في أستاذ التربية البدنية والرياضية. ويعكس هذا التوزيع الطابع العام لمجتمع الدراسة، الذي يغلب عليه الحضور النسوي، دون أن يلغي ذلك وجود تمثيل محدود للذكور داخل الطاقم التربوي.

ويمكن تفسير هذا المعطى بطبيعة العمل داخل المؤسسة التعليمية الابتدائية، حيث تعرف هذه المرحلة حضوراً معتبراً للعنصر النسوي، خاصة في مهام التدريس والإشراف، مع وجود بعض المناصب التي يشغلها الذكور، مثل التربية البدنية والرياضية أو بعض المهام الإدارية والخدماتية. ويساعد هذا التنوع، ولو بدرجة محدودة، على فهم طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة باعتبارها علاقات تنشأ بين فاعلين يختلفون من حيث الجنس والصفة والدور المهني.

السن

يمثل متغير السن أحد المؤشرات المساعدة على فهم التركيبة العمرية للمبحوثين، كما يسمح بقراءة طبيعة الخبرة المهنية ودرجة التفاعل داخل المؤسسة التعليمية. فمن خلال توزيع المبحوثين حسب السن، يمكن ملاحظة مدى تنوع الفئات العمرية داخل المؤسسات محل الدراسة، وهو تنوع قد ينعكس على طبيعة العلاقات المهنية، خاصة من حيث أساليب التعاون، وتبادل الخبرات، وطريقة التعامل مع مختلف المواقف المهنية اليومية.

وتشير المعطيات المتعلقة بالسن إلى أن مجتمع الدراسة يضم فئات عمرية مختلفة، وهو ما يتيح وجود تفاعل مهني بين أفراد ذوي خبرة أطول وآخرين أقل خبرة. ويمكن أن يساهم هذا التنوع في خلق فرص للاستفادة المتبادلة داخل المؤسسة، حيث تستفيد الفئات الأقل خبرة من توجيهات وتجارب الفئات

الأكثر أقدمية، في حين تضيف الفئات الأصغر سنًا نوعًا من الحيوية والتجديد في العمل اليومي. ومن ثم، يعد التنوع العمري عاملاً مساعدًا في تشكيل علاقات مهنية قائمة على التعاون وتبادل الخبرات.

الصفة المهنية للمبحوثين

توضح البيانات المتعلقة بالصفة المهنية أن عدد الأساتذة بلغ 30 أستاذًا من مجموع 38 مبحوثًا، أي بنسبة (78.95%)، وهي نسبة تمثل أكثر من ثلاثة أرباع مجتمع الدراسة. في المقابل، بلغ عدد المشرفات 8 مشرفات بنسبة (21.05%)، وهي نسبة تقارب خمس المبحوثين.

وتبرز هذه المؤشرات أن فئة الأساتذة هي الفئة الأكثر حضورًا في مجتمع الدراسة، وهو أمر يرتبط بطبيعة المؤسسة التعليمية الابتدائية التي يركز نشاطها الأساسي على العملية التعليمية والبيداغوجية. كما أن وجود فئة المشرفات ضمن مجتمع الدراسة يفتح المجال لفهم جانب آخر من العلاقات المهنية، خاصة ما يتعلق بتنظيم الحياة المدرسية، ومتابعة التلاميذ، والتنسيق اليومي مع الإدارة والأساتذة. وبذلك، فإن الجمع بين الأساتذة والمشرفات في الدراسة يسمح بتقديم قراءة أوسع لطبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

الخبرة المهنية للمبحوثين

تعد الخبرة المهنية من المؤشرات المهمة في تحليل طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، لأنها ترتبط بمدة احتكاك العاملين بالوسط المهني، وبقدرتهم على التكيف مع مختلف الوضعيات اليومية داخل المؤسسة. كما تساعد الخبرة على فهم درجة التعاون بين العاملين، وطبيعة تبادل الآراء بينهم، ومدى قدرتهم على التعامل مع المشكلات المهنية بطريقة أكثر هدوءًا وواقعية. وتكشف المعطيات الخاصة بالخبرة المهنية أن مجتمع الدراسة يضم فئات متفاوتة من حيث سنوات العمل، وهو ما يعكس وجود تنوع في التجربة المهنية بين المبحوثين. ويمكن أن يساهم هذا التنوع في بناء علاقات مهنية قائمة على تبادل الخبرات، حيث يتمكن العاملون الأكثر أقدمية من تقديم الدعم والتوجيه للعاملين الأقل خبرة، خاصة في الجوانب البيداغوجية والتنظيمية.

وعليه، فإن الخبرة المهنية لا تمثل مجرد عدد سنوات العمل، بل تعد عاملاً مساعدًا على بناء علاقات مهنية أكثر استقرارًا داخل المؤسسة التعليمية، لأن الأقدمية غالبًا ما تمنح العامل قدرة أكبر على فهم طبيعة العمل، والتعامل مع الزملاء، والمساهمة في تحسين مناخ العمل من خلال التعاون والتوجيه وتبادل الرأي.

خلاصة البيانات العامة

من خلال عرض البيانات العامة للمبحوثين، يتضح أن مجتمع الدراسة يتميز بتنوع نسبي من حيث الجنس والسن والخبرة المهنية، مع غلبة واضحة لفئة الأساتذة مقارنة بالمشرفات، وهو ما يعكس طبيعة العمل داخل المؤسسة التعليمية الابتدائية، باعتبارها مؤسسة يركز نشاطها الأساسي على العملية التعليمية والبيداغوجية.

كما أن اختلاف سنوات الخبرة بين المبحوثين يمثل مؤشراً مهماً لفهم طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة، إذ يمكن أن يساهم هذا التنوع في تبادل الخبرات، ودعم التعاون، وتوسيع فرص التشاور بين العاملين. وبذلك تشكل البيانات العامة مدخلاً مساعداً لفهم وتحليل المحاور الأساسية للدراسة، خاصة محور التعاون، ومحور تبادل الآراء، ومحور طبيعة المعاملات المهنية.

2- بيانات محور التعاون داخل المؤسسة التعليمية

يعد التعاون من أبرز مظاهر العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يعكس درجة التساند والتفاعل بين العاملين أثناء أداء مهامهم اليومية. كما يمثل التعاون مؤشراً مهماً لفهم طبيعة مناخ العمل داخل المؤسسة، خاصة أن العمل التربوي لا يقوم على الجهد الفردي فقط، بل يحتاج إلى التنسيق، وتبادل الخبرات، والمساعدة المتبادلة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

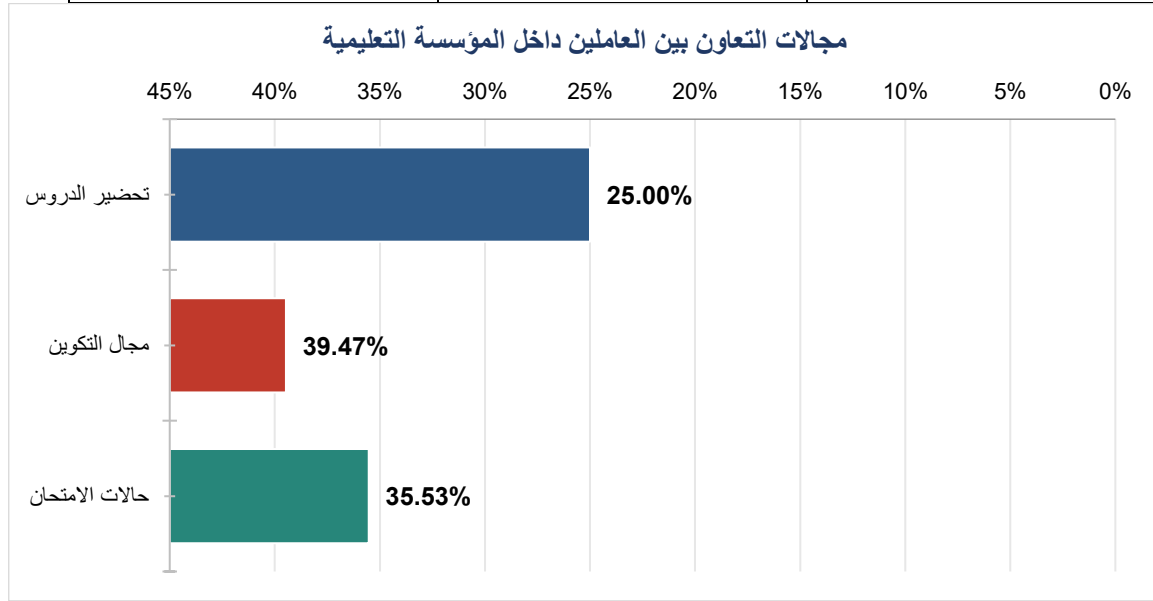
ومن خلال هذا المطلب، سيتم عرض وتحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بمحور التعاون، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية في الأسئلة المغلقة، وتصنيف الإجابات المفتوحة ضمن فئات متقاربة حسب مضمونها، مع تفسير النتائج وربطها بالواقع الميداني كلما اقتضى الأمر.

مجالات التعاون بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية

يتعلق السؤال رقم (7) بمجالات التعاون بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية، وقد تضمن ثلاثة مجالات أساسية، وهي: تحضير الدروس، مجال التكوين، وحالات الامتحانات. وبما أن هذا السؤال يسمح بتعدد الإجابات، فقد تم التعامل معه على أساس أن المبحوث يمكنه اختيار أكثر من مجال للتعاون.

جدول رقم (01): يبين مجالات التعاون بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية

مجالات التعاون	التكرار	النسبة المئوية
تحضير الدروس	19	25
مجال التكوين	30	39.47
حالات الامتحان	27	35.53
المجموع	76	100



الشكل البياني رقم (01): مجالات التعاون بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية

ملاحظة منهجية: حُسبت النسب المئوية في هذا الجدول بناءً على المجموع الكلي للاستجابات والتكرارات الناتجة عن خيارات المبحوثين والبالغة (76 استجابة)، نظراً لأن السؤال يسمح بتعدد الإجابات لعينة الدراسة المكونة من 38 مبحوثاً.

استناداً إلى بيانات السؤال رقم (7) من الاستمارة، والمتعلق بمجالات التعاون بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية، تكشف الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (01) أن مجال التكوين جاء في المرتبة الأولى بنسبة قدرها 39.47% من إجمالي الاختيارات وبتكرار قدره 30 استجابة. ويليه في المرتبة الثانية التعاون في حالات الامتحانات بنسبة بلغت 35.53% وبتكرار قدره 27 استجابة، وهي نسبة مرتفعة تعكس حضوراً واضحاً للتعاون في هذا المجال التنظيمي. أما تحضير الدروس، فقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة بلغت 25.00% وبتكرار قدره 19 استجابة من إجمالي خيارات المبحوثين.

وتشير هذه المؤشرات الإحصائية المعتمدة على حجم الاستجابات الكلية إلى أن التعاون داخل المؤسسة التعليمية يظهر بدرجة أكبر في المجالات التي تتطلب تنسيقاً جماعياً وتبادلاً للخبرات، خاصة في مجال التكوين وحالات الامتحانات. فمجال التكوين يتيح للعاملين فرصة الاستفادة من تجارب بعضهم البعض، وتبادل المعارف المهنية التي تساعد على تحسين الأداء داخل المؤسسة. أما التعاون في حالات الامتحانات، فيرتبط بطبيعة هذه المرحلة الحساسة التي تحتاج إلى تنظيم مشترك، وتوزيع واضح للمهام، وتنسيق بين الأساتذة والمشرفات والإدارة لضمان السير الحسن للعملية الامتحانية.

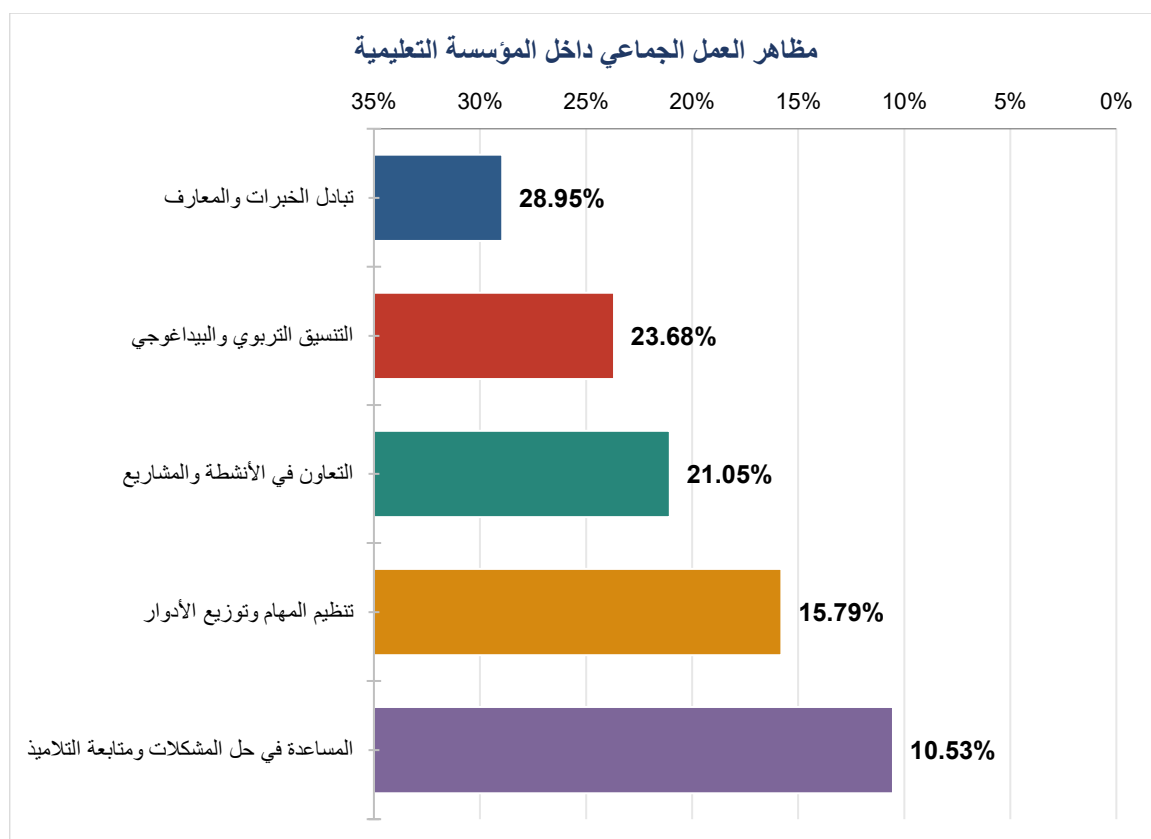
أما التعاون في تحضير الدروس، فرغم أنه جاء في المرتبة الثالثة من حيث الوزن النسبي للاستجابات، إلا أنه يمثل ربع الاختيارات الكلية للأساتذة، وهو ما يدل على وجود شكل من أشكال التبادل المهني والبيداغوجي المستمر بين الأساتذة، سواء من خلال مناقشة بعض الصعوبات البيداغوجية، أو الاستفادة من تجارب الزملاء في إعداد المادة العلمية. وعليه، يمكن القول إن التعاون داخل المؤسسة التعليمية يتخذ طابعاً تكوينياً وتنظيماً وبيداغوجياً متكاملًا، وهو ما يعكس الدور الجوهري للعلاقات المهنية في تحسين مناخ العمل ودعم استقراره داخل المؤسسة

مظاهر العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية

يتعلق السؤال رقم (8) بالكشف عن مظاهر العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية، وقد جاءت إجابات المبحوثين متنوعة، غير أنها تمحورت حول مجموعة من المظاهر المتقاربة، مثل تبادل الخبرات والمعارف، التنسيق التربوي والبيداغوجي، التعاون في الأنشطة والمشاريع التربوية والثقافية، تنظيم المهام وتوزيع الأدوار، إضافة إلى المساعدة في حل بعض المشكلات ومتابعة وضعية التلاميذ.

جدول رقم (02): يبين مظاهر العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية

مظاهر العمل الجماعي	التكرار	النسبة المئوية
تبادل الخبرات والمعارف	11	28.95
التنسيق التربوي والبيداغوجي	9	23.68
التعاون في الأنشطة والمشاريع التربوية والثقافية	8	21.05
تنظيم المهام وتوزيع الأدوار	6	15.79
المساعدة في حل بعض المشكلات ومتابعة وضعية التلاميذ	4	10.53
المجموع	38	100



الشكل البياني رقم (02): مظاهر العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية

استناداً إلى بيانات السؤال رقم (8) من الاستمارة، والمتعلق بمظاهر العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية، تكشف الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (02) أن تبادل الخبرات والمعارف جاء في المرتبة الأولى بتكرار قدره 11 مبحوثاً (28.95%)، وهي نسبة تقترب من ثلث المبحوثين. ويليه التنسيق التربوي والبيداغوجي بتكرار قدره 9 مبحوثين (23.68%)، ثم التعاون في الأنشطة والمشاريع التربوية والثقافية بتكرار قدره 8 مبحوثين (21.05%).

كما أظهرت المؤشرات الإحصائية أن تنظيم المهام وتوزيع الأدوار سُجل بتكرار قدره 6 مبحوثين (15.79%)، في حين جاءت المساعدة في حل المشكلات ومتابعة التلاميذ بتكرار قدره 4 مبحوثين (10.53%). وتدل هذه النتائج على أن العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية لا يأخذ شكلاً واحداً، بل يتوزع بين مظاهر مهنية وتنظيمية وبيداغوجية، تعكس طبيعة التفاعل اليومي بين العاملين. ويشير تصدر تبادل الخبرات والمعارف إلى أهمية الاستفادة المتبادلة بين العاملين، خاصة بين أصحاب الخبرة المهنية الطويلة والعاملين الأقل خبرة. كما يعكس حضور التنسيق التربوي والبيداغوجي حاجة العمل التعليمي إلى التشاور المستمر حول الدروس، ووضعيات التلاميذ، وطرق التعامل مع الصعوبات اليومية داخل المؤسسة.

أما التعاون في الأنشطة والمشاريع التربوية والثقافية، فيبين أن العلاقات المهنية لا تنحصر داخل القسم فقط، بل تمتد إلى مجالات جماعية تتطلب المشاركة والتنظيم والتخطيط المشترك. كما أن تنظيم المهام وتوزيع الأدوار يدل على وجود نوع من التكامل في أداء العمل، في حين تشير المساعدة في حل المشكلات ومتابعة التلاميذ إلى أن التعاون يساهم في معالجة بعض الوضعيات التي تواجه العاملين داخل المؤسسة التعليمية.

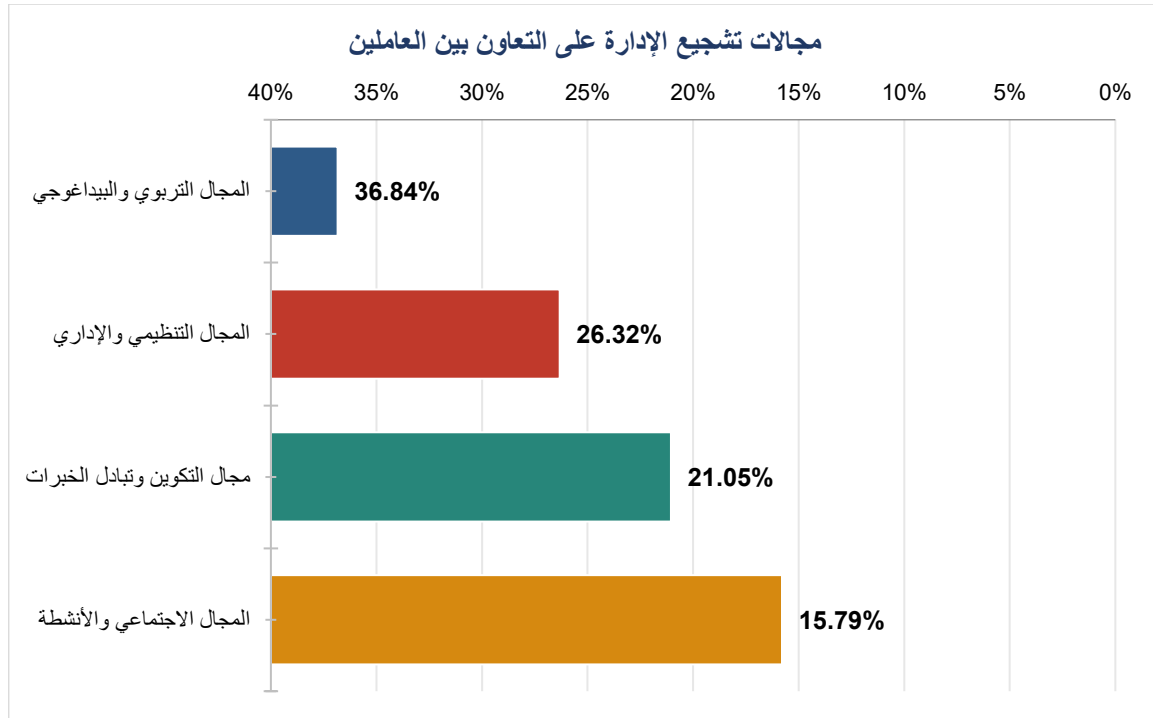
وعليه، يمكن القول إن مظاهر العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية تعكس وجود علاقات مهنية قائمة على تبادل الخبرات، والتنسيق، والمساندة، وهي عناصر تساعد على تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة.

تشجيع الإدارة على التعاون بين العاملين

يتعلق السؤال رقم (9) بمعرفة ما إذا كانت الإدارة تشجع على التعاون بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية، مع تحديد المجالات التي يظهر فيها هذا التشجيع. وقد جاءت إجابات المبحوثين موزعة على عدة مجالات، أبرزها المجال التربوي والبيداغوجي، المجال التنظيمي والإداري، مجال التكوين وتبادل الخبرات، إضافة إلى المجال الاجتماعي والأنشطة.

جدول رقم (03): يبين مجالات تشجيع الإدارة على التعاون بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	مجالات تشجيع الاداره على التعاون
84.36	14	المجال التربوي والبيداغوجي
26.32	10	المجال التنظيمي والاداري
21.05	8	مجال التكوين وتبادل الخبرات
15.79	6	المجال الاجتماعي والانشطه
100	38	المجموع



الشكل البياني رقم (03): مجالات تشجيع الإدارة على التعاون بين العاملين

استناداً إلى بيانات السؤال رقم (9) من الاستمارة، والمتعلق بمجالات تشجيع الإدارة على التعاون بين العاملين، توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (03) أن المجال التربوي والبيداغوجي جاء في المرتبة الأولى بتكرار قدره 14 مبحوثاً (36.84%). يليه المجال التنظيمي والإداري بتكرار قدره 10 مبحوثين (26.32%)، ثم مجال التكوين وتبادل الخبرات بتكرار قدره 8 مبحوثين (21.05%)، في حين جاء المجال الاجتماعي والأنشطة في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 6 مبحوثين (15.79%). وتشير هذه النتائج إلى أن تشجيع الإدارة على التعاون يظهر بصورة أوضح في الجوانب المرتبطة بالعمل التربوي والبيداغوجي، وهو ما يعكس أهمية التنسيق بين العاملين في متابعة التلاميذ، تحسين العملية التعليمية، وتنظيم بعض المهام المرتبطة بسير الدروس. كما أن حضور المجال التنظيمي والإداري بنسبة معتبرة يدل على أن الإدارة تساهم في دعم التعاون من خلال توزيع المهام، تنظيم العمل، والمحافظة على النظام داخل المؤسسة.

أما مجال التكوين وتبادل الخبرات، فيعكس توجهاً نحو دعم التعاون المهني بين العاملين، من خلال الاستفادة من تجارب بعضهم البعض وتطوير الأداء داخل المؤسسة. في حين يشير المجال الاجتماعي والأنشطة إلى أن التعاون لا يقتصر على الجوانب الرسمية فقط، بل يمتد أيضاً إلى الأنشطة الجماعية والعلاقات اليومية بين العاملين.

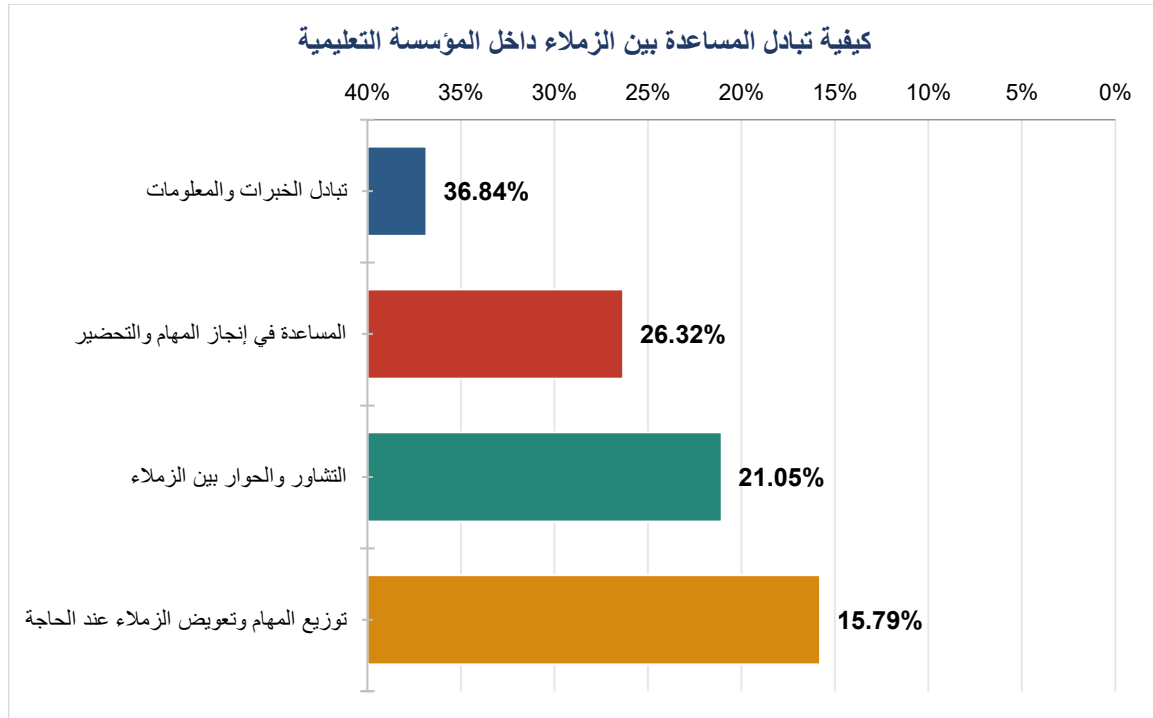
وعليه، يمكن القول إن تشجيع الإدارة على التعاون يمثل عاملاً مساعداً في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يدعم روح الفريق، ويقوي التواصل المهني، ويساهم في خلق جو من التنسيق بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

كيفية تبادل المساعدة بين الزملاء

يتعلق السؤال رقم (10) بكيفية تبادل المساعدة بين الزملاء داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن المساعدة المتبادلة تعد من أهم مظاهر التعاون المهني بين العاملين. وقد جاءت إجابات المبحوثين موزعة على عدة صور، أبرزها تبادل الخبرات والمعلومات، المساعدة في إنجاز المهام والتحضير، التشاور والحوار بين الزملاء، إضافة إلى توزيع المهام وتعويض الزملاء عند الحاجة.

جدول رقم (04): يبين كيفية تبادل المساعدة بين الزملاء داخل المؤسسة التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	كيفية تبادل المساعدة
36.84	14	تبادل الخبرات والمعلومات
26.32	10	المساعدة في إنجاز المهام والتحضير
21.05	8	التشاور والحوار بين الزملاء
15.79	6	توزيع المهام وتعويض الزملاء عند الحاجة
100	38	المجموع



الشكل البياني رقم (04): كيفية تبادل المساعدة بين الزملاء داخل المؤسسة التعليمية

استنادًا إلى بيانات السؤال رقم (10) من الاستمارة، والمتعلق بكيفية تبادل المساعدة بين الزملاء داخل المؤسسة التعليمية، تكشف الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (04) أن تبادل الخبرات والمعلومات جاء في المرتبة الأولى بتكرار قدره 14 مبحوثًا (36.84%). ويليه المساعدة في إنجاز المهام والتحضير بتكرار قدره 10 مبحوثين (26.32%)، ثم التشاور والحوار بين الزملاء بتكرار قدره 8 مبحوثين (21.05%)، في حين جاء توزيع المهام وتعويض الزملاء عند الحاجة في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 6 مبحوثين (15.79%).

وتشير هذه النتائج إلى أن تبادل المساعدة داخل المؤسسة التعليمية يأخذ طابعًا مهنيًا واضحًا، حيث يرتبط أساسًا بتبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين. وهذا يعكس أهمية التجربة المهنية داخل المؤسسة، خاصة أن العاملين يستفيدون من خبرات بعضهم البعض في مواجهة بعض الوضعيات اليومية المرتبطة بالدروس، أو التلاميذ، أو تنظيم العمل.

كما أن حضور المساعدة في إنجاز المهام والتحضير بنسبة معتبرة يدل على وجود تعاون عملي بين الزملاء، خاصة في الأعمال التي تحتاج إلى تنسيق أو إعداد مسبق. أما التشاور والحوار بين الزملاء، فيعبر عن وجود تواصل مهني يسمح بتبادل الرأي ومناقشة بعض الصعوبات، في حين يدل توزيع المهام وتعويض الزملاء عند الحاجة على وجود نوع من التضامن المهني داخل المؤسسة.

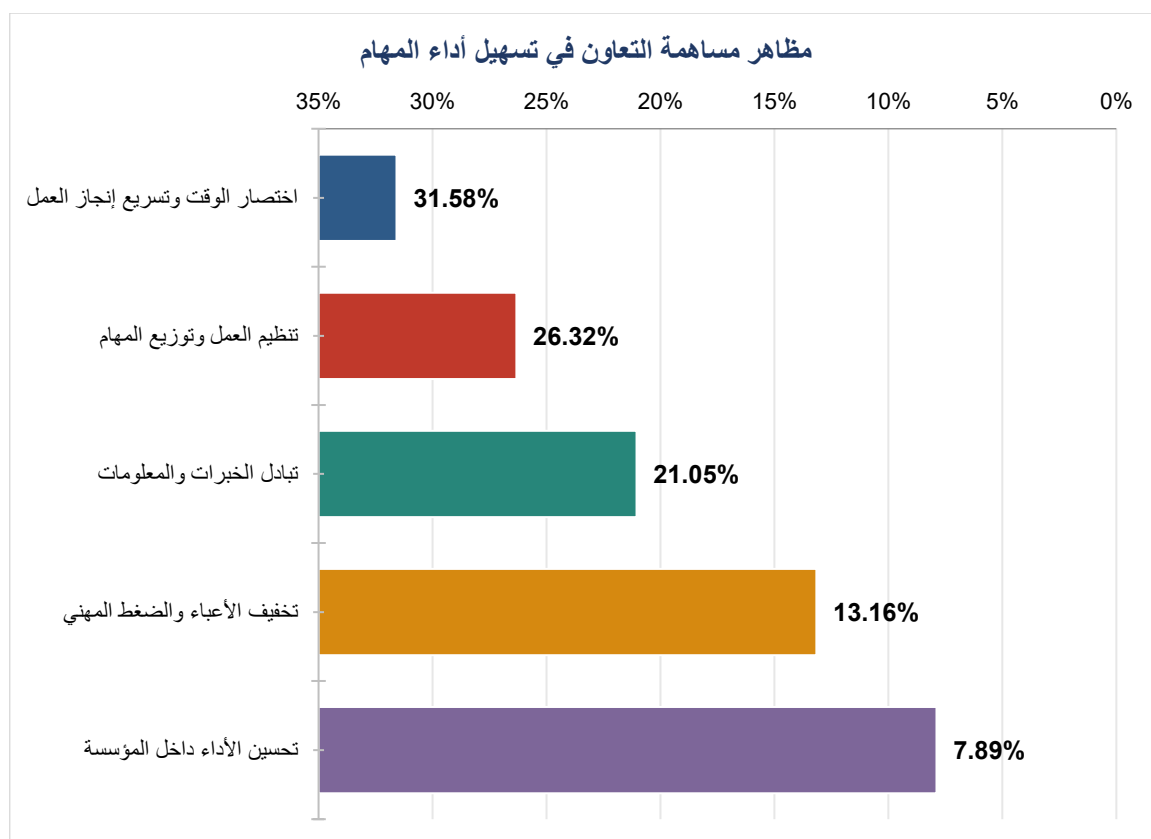
وتتسجم هذه النتيجة مع ما ورد في المقابلة، حيث تم التأكيد على أن تبادل المساعدة بين العاملين يظهر من خلال التنسيق، وتبادل المعلومات، والمساعدة في بعض المهام اليومية. وعليه، يمكن القول إن تبادل المساعدة بين الزملاء يمثل أحد مظاهر التعاون داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يساعد على تخفيف الأعباء المهنية، ويساهم في تقوية العلاقات بين العاملين وتحسين مناخ العمل.

مساهمة التعاون في تسهيل أداء المهام

يتعلق السؤال رقم (11) بمعرفة مدى مساهمة التعاون بين العاملين في تسهيل أداء المهام داخل المؤسسة التعليمية. ويكتسي هذا السؤال أهمية خاصة، لأنه يوضح ما إذا كان التعاون مجرد علاقة مهنية عادية بين العاملين، أم أنه ينعكس فعليًا على طريقة إنجاز العمل اليومي من حيث السرعة، التنظيم، تبادل الخبرات، وتخفيف الأعباء المهنية.

جدول رقم (05): يبين مظاهر مساهمة التعاون في تسهيل أداء المهام

النسبة المئوية	التكرار	مظاهر مساهمة التعاون في تسهيل أداء المهام
31.58	12	اختصار الوقت والتسريع إنجاز العمل
26.32	10	تنظيم العمل وتوزيع المهام
21.05	8	تبادل الخبرات والمعلومات
13.16	5	تخفيف الأعباء والضغط المهني
7.89	3	تحسين الاداء داخل المؤسسة
100	38	المجموع



الشكل البياني رقم (05): مظاهر مساهمة التعاون في تسهيل أداء المهام

استنادًا إلى بيانات السؤال رقم (11) من الاستمارة، والمتعلق بمساهمة التعاون في تسهيل أداء المهام، توضح المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (05) أن اختصار الوقت وتسريع إنجاز العمل جاء في المرتبة الأولى بتكرار قدره 12 مبحوثًا (31.58%). ويليه تنظيم العمل وتوزيع المهام بتكرار قدره 10 مبحوثين (26.32%)، ثم تبادل الخبرات والمعلومات بتكرار قدره 8 مبحوثين (21.05%).

كما أظهرت النتائج أن تخفيف الأعباء والضغط المهني سُجل بتكرار قدره 5 مبحوثين (13.16%)، في حين جاء تحسين الأداء داخل المؤسسة في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 3 مبحوثين (7.89%). وتدل هذه المعطيات على أن التعاون داخل المؤسسة التعليمية لا يقتصر على الجانب العلاقي فقط، بل يمتد أثره إلى طريقة أداء العمل اليومي وتنظيمه.

ويشير تصدر فئة اختصار الوقت وتسريع إنجاز العمل إلى أن التعاون يساعد العاملين على أداء مهامهم بطريقة أكثر سهولة وفعالية، خاصة عندما يتم تبادل المعلومات أو تقسيم العمل بين الزملاء.

كما أن تنظيم العمل وتوزيع المهام يعكس أهمية التنسيق بين العاملين، لأن وضوح الأدوار يساعد على تجنب الفوضى وتراكم المسؤوليات.

أما تبادل الخبرات والمعلومات، فيوضح أن التعاون يسمح للعاملين بالاستفادة من تجارب بعضهم البعض، خاصة في مواجهة الصعوبات المهنية أو البيداغوجية. كما أن تخفيف الأعباء والضغط المهني يدل على أن التعاون يمنح العامل شعورًا بالمساندة، ويقلل من الإحساس بالعزلة أثناء أداء المهام.

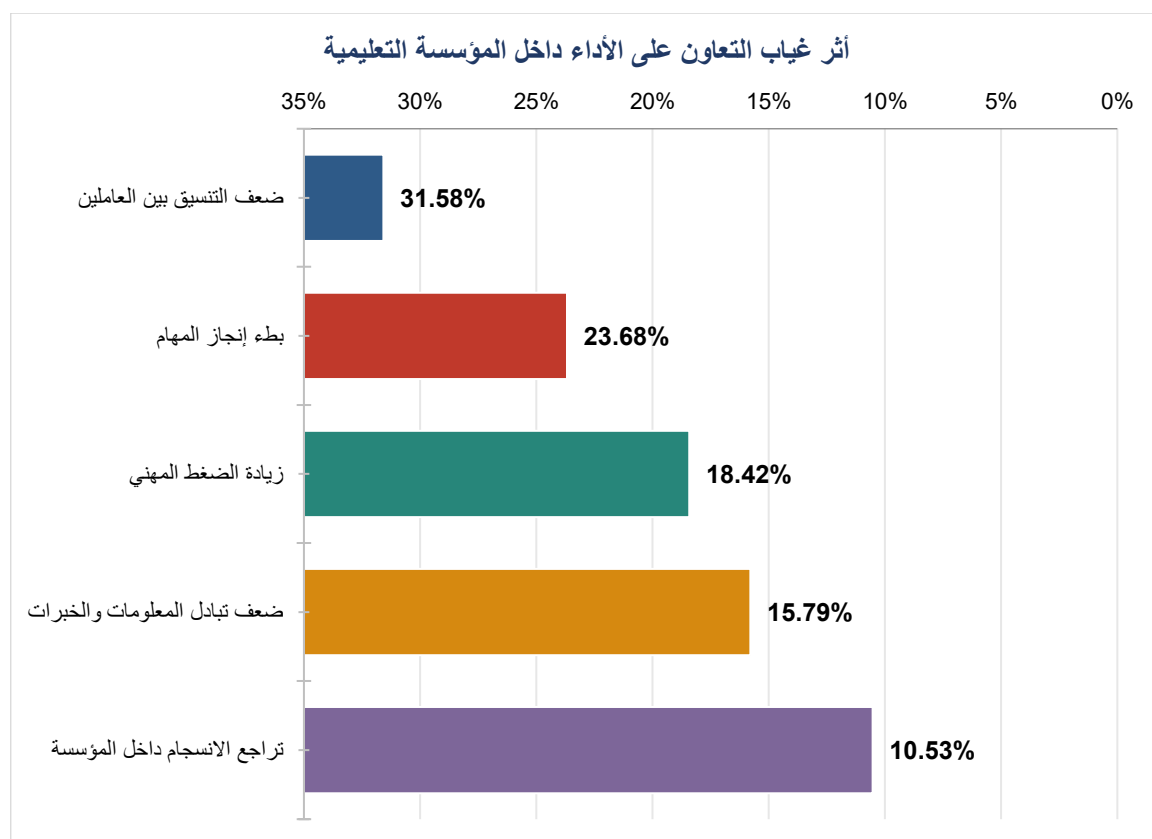
وتدعم المقابلة هذا الاتجاه، من خلال الإشارة إلى أهمية التنسيق وتوزيع المهام وتبادل المعلومات بين العاملين، وهي عناصر تجعل العمل أكثر تنظيمًا وفعالية. وعليه، يمكن القول إن التعاون يساهم في تسهيل أداء المهام داخل المؤسسة التعليمية من خلال تسريع العمل، وتنظيمه، وتخفيف أعبائه، وهو ما يجعله عاملاً مهماً في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة.

أثر غياب التعاون على الأداء

يتعلق السؤال رقم (12) بمعرفة أثر غياب التعاون بين العاملين على مستوى الأداء داخل المؤسسة التعليمية. ويعد هذا السؤال مهماً لأنه يسمح بفهم القيمة الفعلية للتعاون داخل المؤسسة، من خلال الكشف عن النتائج التي قد تترتب عن ضعفه أو غيابه، خاصة في ظل طبيعة العمل التربوي الذي يتطلب التنسيق، تبادل المعلومات، وتوزيع الأدوار بين مختلف الفاعلين.

جدول رقم (06): يبين أثر غياب التعاون على الأداء داخل المؤسسة التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	اثر غياب التعاون على الاداء
31.58	12	ضعف التنسيق بين العاملين
23.68	9	بطء انجاز المهام
18.42	7	زياده الضغط المهني
79.15	6	ضعف تبادل المعلومات والخبرات
10.53	4	تراجع الانسجام داخل المؤسسه
100	38	المجموع



الشكل البياني رقم (06): أثر غياب التعاون على الأداء داخل المؤسسة التعليمية

استناداً إلى بيانات السؤال رقم (12) من الاستمارة، والمتعلق بأثر غياب التعاون على الأداء داخل المؤسسة التعليمية، تكشف المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (06) أن ضعف التنسيق بين العاملين جاء في المرتبة الأولى بتكرار قدره 12 مبحوثاً (31.58%). يليه بطء إنجاز المهام بتكرار قدره 9 مبحوثين (23.68%)، ثم زيادة الضغط المهني بتكرار قدره 7 مبحوثين (18.42%). كما أظهرت النتائج أن ضعف تبادل المعلومات والخبرات سُجل بتكرار قدره 6 مبحوثين (15.79%)، في حين جاء تراجع الانسجام داخل المؤسسة في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 4 مبحوثين (10.53%). وتدل هذه المعطيات على أن غياب التعاون لا يؤثر فقط في العلاقات بين العاملين، بل ينعكس أيضاً على طريقة أداء المهام اليومية داخل المؤسسة التعليمية.

وتشير هذه النتائج إلى أن ضعف التنسيق يمثل أبرز أثر لغياب التعاون، لأن العمل داخل المؤسسة التعليمية يقوم على تداخل الأدوار بين الأساتذة والمشرفات والإدارة. فعندما يضعف التعاون، يصبح تنظيم العمل أكثر صعوبة، وقد يؤدي ذلك إلى بطء إنجاز المهام وتراكم المسؤوليات. كما أن زيادة الضغط المهني تعكس شعور العاملين بقل المهام عند غياب المساندة والتكامل بين الزملاء.

أما ضعف تبادل المعلومات والخبرات، فيبين أن غياب التعاون قد يحرم العاملين من الاستفادة من تجارب بعضهم البعض، خاصة في معالجة بعض الوضعيات البيداغوجية أو التنظيمية. كما أن تراجع الانسجام داخل المؤسسة يدل على أن التعاون ليس مجرد سلوك مهني عابر، بل هو عنصر أساسي في بناء علاقات مهنية مستقرة.

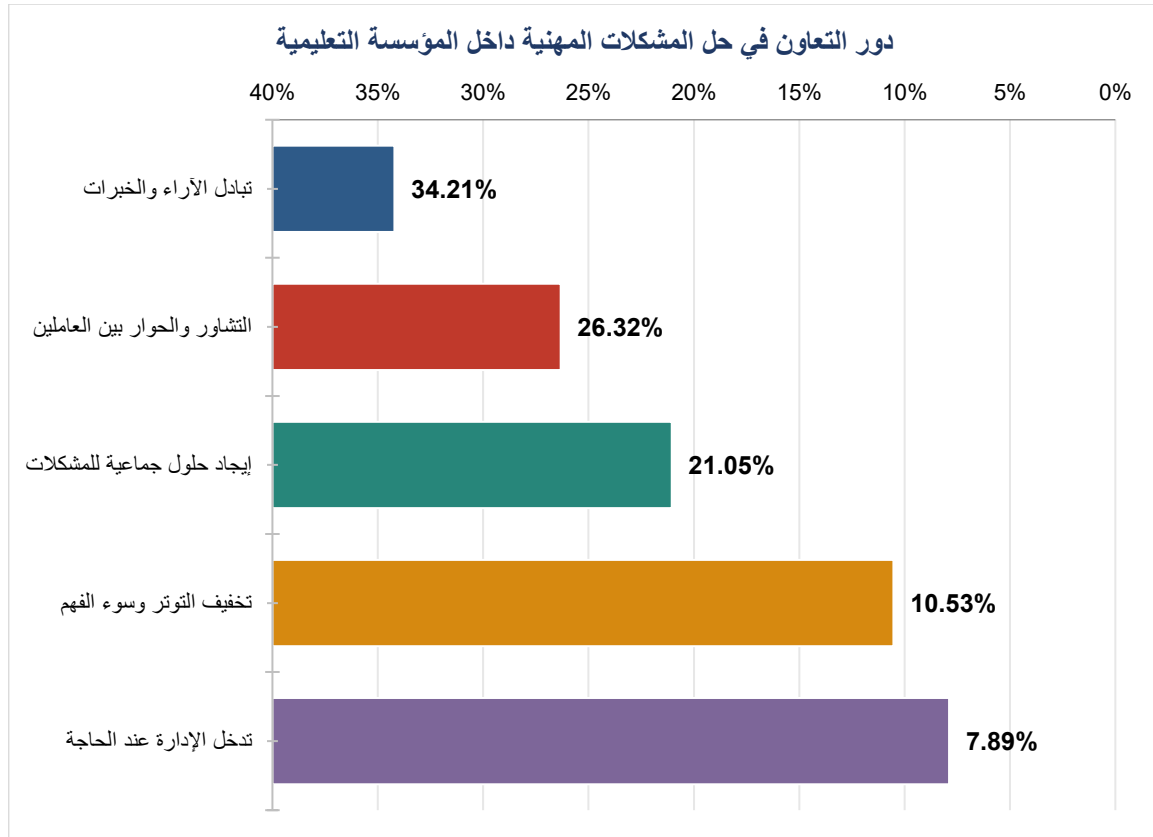
وتتسجم هذه النتيجة مع ما ورد في المقابلة، حيث تم التأكيد على أن ضعف التواصل أو غياب التنسيق قد يؤدي إلى صعوبات في سير العمل اليومي داخل المؤسسة. وعليه، يمكن القول إن غياب التعاون يؤثر سلبًا على الأداء داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يضعف التنسيق، ويزيد الضغط المهني، ويحد من تبادل الخبرات، وهو ما قد ينعكس على مناخ العمل بصورة عامة.

دور التعاون في حل المشكلات المهنية

يتعلق السؤال رقم (13) بمعرفة ما إذا كان التعاون بين العاملين يساعد على حل المشكلات المهنية داخل المؤسسة التعليمية. ويعد هذا السؤال مهمًا لأنه يكشف عن الوظيفة العملية للتعاون، ليس فقط باعتباره علاقة إيجابية بين الزملاء، بل باعتباره وسيلة تساعد على مواجهة الصعوبات اليومية التي قد تظهر أثناء أداء المهام، سواء كانت صعوبات تنظيمية، أو بيداغوجية، أو مرتبطة بالتعامل مع التلاميذ.

جدول رقم (07): يبين دور التعاون في حل المشكلات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	دور التعاون في حل مشكله المهنيه
34.21	13	تبادل الاراء والخبرات
26.32	10	التشاور والحوار بين العاملين
21.05	8	ايجاد حلول جماعيه للمشكلات
10.53	4	تخفيف التوتر وسوء الفهم
7.89	3	تدخل الاداره عند الحاجه
100	38	المجموع



الشكل البياني رقم (07): دور التعاون في حل المشكلات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

استنادًا إلى بيانات السؤال رقم (13) من الاستمارة، والمتعلق بدور التعاون في حل المشكلات المهنية، تبين المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (06) أن تبادل الآراء والخبرات جاء في المرتبة الأولى بتكرار قدره 13 مبحثًا (34.21%). ويليه التشاور والحوار بين العاملين بتكرار قدره 10 مبحثين (26.32%)، ثم إيجاد حلول جماعية للمشكلات بتكرار قدره 8 مبحثين (21.05%). كما أظهرت النتائج أن تخفيف التوتر وسوء الفهم سُجل بتكرار قدره 4 مبحثين (10.53%)، في حين جاء تدخل الإدارة عند الحاجة في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 3 مبحثين (7.89%). وتكشف هذه المعطيات أن التعاون داخل المؤسسة التعليمية يمثل وسيلة مهمة لمعالجة المشكلات المهنية، خاصة عندما يكون قائمًا على الحوار، وتبادل الخبرات، والبحث المشترك عن الحلول.

ويشير تصدر تبادل الآراء والخبرات إلى أن العاملين يعتمدون على تجارب بعضهم البعض عند مواجهة بعض الصعوبات المهنية، وهو ما يعكس أهمية الخبرة الجماعية داخل المؤسسة. كما أن حضور التشاور والحوار في مرتبة متقدمة يدل على أن حل المشكلات لا يتم غالبًا بطريقة فردية، بل يحتاج إلى نقاش وتواصل بين الزملاء من أجل فهم الوضعية والوصول إلى حلول مناسبة.

أما إيجاد حلول جماعية للمشكلات، فيبرز أهمية العمل المشترك داخل المؤسسة التعليمية، خاصة في الوضعيات التي تتطلب تدخل أكثر من طرف، مثل متابعة التلاميذ أو تنظيم بعض المهام اليومية. كما أن تخفيف التوتر وسوء الفهم يدل على أن التعاون يساهم في الحد من بعض الخلافات المهنية، بينما يشير تدخل الإدارة عند الحاجة إلى أن الإدارة تبقى طرفاً مساعداً في معالجة بعض المشكلات التي قد تتجاوز حدود الزملاء.

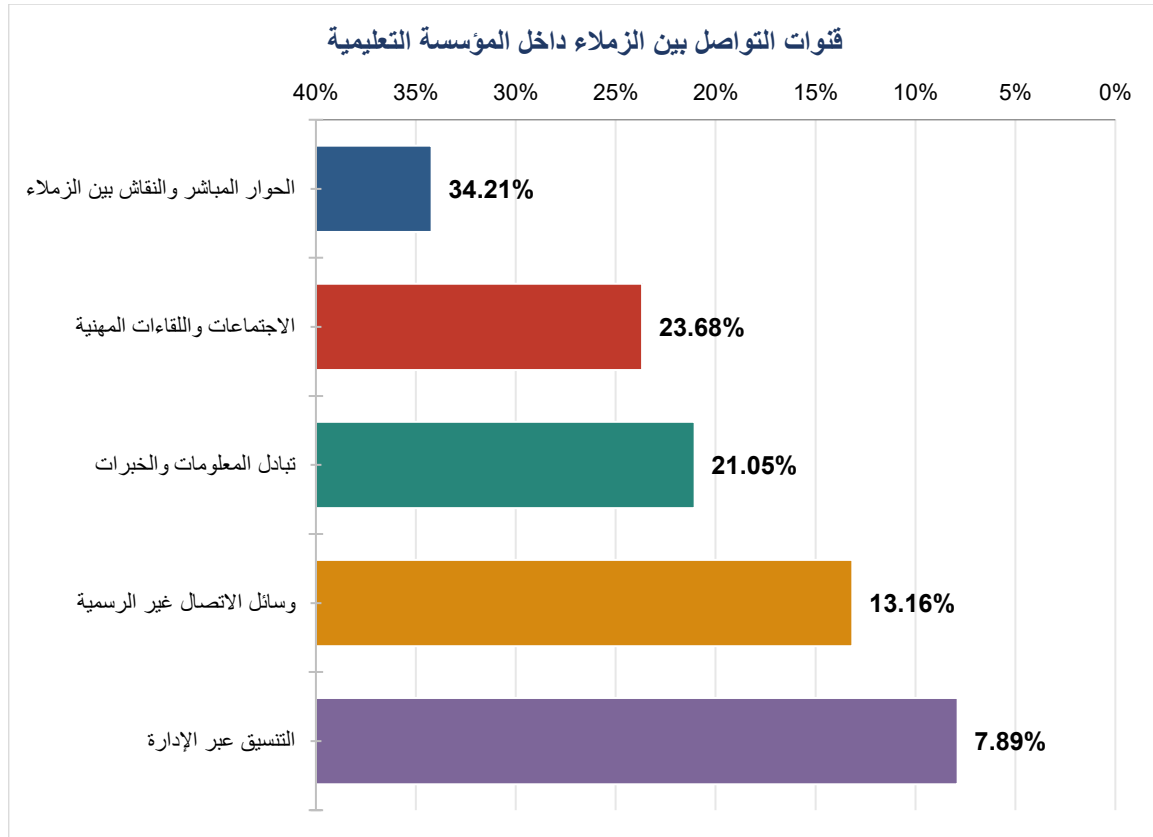
وتتسجم هذه النتيجة مع ما ورد في المقابلة، حيث تم التأكيد على أهمية الحوار والتنسيق في معالجة الصعوبات المهنية داخل المؤسسة. كما تدعم الملاحظة المباشرة هذا الاتجاه من خلال ما لوحظ من نقاشات مهنية بين العاملين حول بعض الانشغالات اليومية، خاصة ما يرتبط بالتلاميذ وتنظيم العمل. وعليه، يمكن القول إن التعاون يعد آلية مهمة لحل المشكلات المهنية، لأنه يسمح بتبادل الرأي، وتخفيف التوتر، والوصول إلى حلول أكثر واقعية داخل المؤسسة التعليمية.

قنوات التواصل بين الزملاء

يتعلق السؤال رقم (14) بالكشف عن قنوات التواصل بين الزملاء داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن التواصل يعد من العناصر الأساسية التي تدعم التعاون وتساعد على تبادل المعلومات وتنظيم العمل اليومي. وقد جاءت إجابات المبحوثين موزعة بين عدة أشكال من التواصل، مثل الحوار المباشر، الاجتماعات، تبادل المعلومات، وسائل الاتصال غير الرسمية، والتنسيق عبر الإدارة.

جدول رقم(08): يبين قنوات التواصل بين الزملاء داخل المؤسسة التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	قنوات التواصل بين الزملاء
34.21	13	الحوار المباشر والنقاش بين الزملاء
23.68	9	الاجتماعات واللقاءات المهنية
21.05	8	تبادل المعلومات والخبرات
13.16	5	وسائل الاتصال غير الرسمي
7.89	3	التنسيق عبر الاداره
100	38	المجموع



الشكل البياني رقم (08): قنوات التواصل بين الزملاء داخل المؤسسة التعليمية

استنادًا إلى بيانات السؤال رقم (14) من الاستمارة، والمتعلق بقنوات التواصل بين الزملاء داخل المؤسسة التعليمية، توضح المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (07) أن الحوار المباشر والنقاش بين الزملاء جاء في المرتبة الأولى بتكرار قدره 13 مبحوثًا (34.21%). ويليه التواصل من خلال الاجتماعات واللقاءات المهنية بتكرار قدره 9 مبحوثين (23.68%)، ثم تبادل المعلومات والخبرات بتكرار قدره 8 مبحوثين (21.05%).

كما أظهرت النتائج أن وسائل الاتصال غير الرسمية سُجلت بتكرار قدره 5 مبحوثين (13.16%)، في حين جاء التنسيق عبر الإدارة في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 3 مبحوثين (7.89%). وتكشف هذه المعطيات أن التواصل بين الزملاء داخل المؤسسة التعليمية يعتمد بدرجة أكبر على الحوار المباشر، وهو ما يدل على أهمية التفاعل اليومي في بناء العلاقات المهنية.

ويشير تصدر الحوار المباشر والنقاش إلى أن العاملين يفضلون التواصل الوجيه في تبادل الانشغالات والمعلومات المرتبطة بالعمل، خاصة أن هذا النوع من التواصل يسمح بسرعة الفهم

وتوضيح الأفكار. كما أن حضور الاجتماعات واللقاءات المهنية بنسبة معتبرة يعكس وجود فضاءات رسمية أو شبه رسمية تسمح بتبادل الآراء وتنظيم العمل.

أما تبادل المعلومات والخبرات، فيبرز البعد المهني للتواصل داخل المؤسسة، حيث لا يقتصر التواصل على الحديث العادي، بل يمتد إلى تبادل ما يفيد في أداء المهام اليومية. في حين تشير وسائل الاتصال غير الرسمية والتنسيق عبر الإدارة إلى أن التواصل قد يتم أحياناً بطرق مساعدة حسب طبيعة الموقف أو الحاجة المهنية.

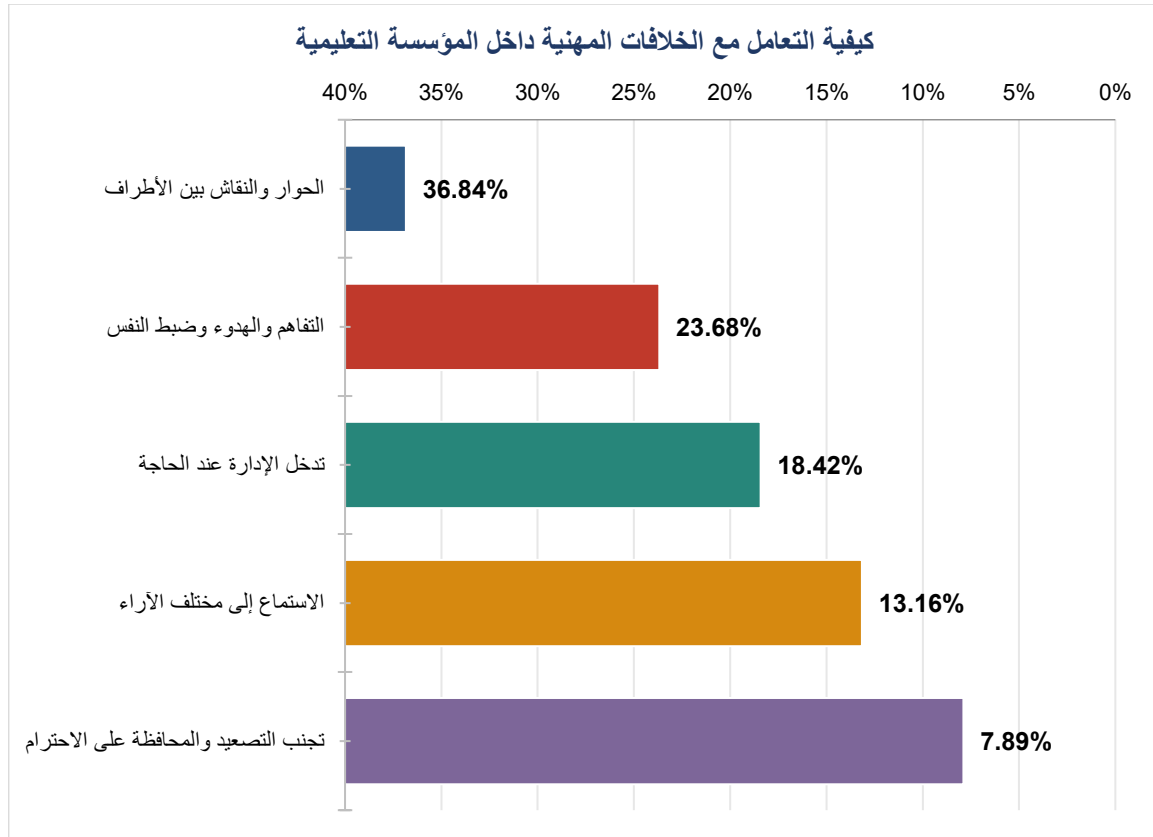
وتتسجم هذه النتيجة مع ما ورد في المقابلة، حيث تم التأكيد على أهمية التواصل والاجتماعات وتبادل المعلومات في تحسين العلاقات بين العاملين. كما تعزز الملاحظة المباشرة هذا المعطى من خلال ما لوحظ من نقاشات مهنية بين العاملين داخل فضاءات المؤسسة، خاصة حول بعض الانشغالات المرتبطة بالتلاميذ وسير العمل. وعليه، يمكن القول إن قنوات التواصل بين الزملاء تمثل عنصراً مهماً في دعم التعاون وتحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية.

التعامل مع الخلافات المهنية

يتعلق السؤال رقم (15) بكيفية التعامل مع الخلافات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن الخلافات قد تظهر في أي وسط مهني نتيجة اختلاف الآراء، أو تباين طرق العمل، أو ضغط المهام اليومية. ويهدف هذا السؤال إلى معرفة الأساليب التي يعتمد عليها العاملون في معالجة هذه الخلافات، ومدى قدرتهم على احتوائها بطريقة تحفظ العلاقات المهنية وتساعد على استقرار مناخ العمل داخل المؤسسة.

جدول رقم (09): يبين كيفية التعامل مع الخلافات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	كيفية التعامل مع الخلافات المهنية
36.84	14	الحوار والنقاش بين الاطراف
23.68	9	التفاهم والهدوء وضبط النفس
18.42	7	تدخل الاداره عند الحاجه
13.16	5	الاستماع الى مختلف الآراء
7.89	3	تجنب التصعيد والمحافظة على الاحترام
100	38	المجموع



الشكل البياني رقم (09): كيفية التعامل مع الخلافات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

استنادًا إلى بيانات السؤال رقم (15) من الاستمارة، والمتعلق بكيفية التعامل مع الخلافات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، توضح المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (08) أن الحوار والنقاش بين الأطراف جاء في المرتبة الأولى بتكرار قدره 14 مبحوثًا (36.84%). يليه التفاهم والهدوء وضبط النفس بتكرار قدره 9 مبحوثين (23.68%)، ثم تدخل الإدارة عند الحاجة بتكرار قدره 7 مبحوثين (18.42%).

كما أظهرت النتائج أن الاستماع إلى مختلف الآراء سُجل بتكرار قدره 5 مبحوثين (13.16%)، في حين جاء تجنب التصعيد والمحافظة على الاحترام في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 3 مبحوثين (7.89%). وتكشف هذه المعطيات أن التعامل مع الخلافات المهنية داخل المؤسسة التعليمية يقوم بدرجة أساسية على الحوار والنقاش، وهو ما يدل على أن العاملين يميلون إلى معالجة الخلافات بطريقة تواصلية بدل تركها تتطور إلى توترات دائمة.

ويشير تصدر الحوار والنقاش إلى أن الخلافات المهنية لا تُفهم بالضرورة كعامل سلبي، بل يمكن التعامل معها باعتبارها وضعيات عادية داخل بيئة العمل، شريطة أن تتم معالجتها بأسلوب مهني قائم

على التواصل. كما أن حضور التفاهم والهدوء وضبط النفس في مرتبة متقدمة يعكس وعي العاملين بأهمية التحكم في ردود الأفعال، خاصة أن المؤسسة التعليمية تحتاج إلى مناخ مستقر يسمح بأداء المهام اليومية في ظروف مناسبة.

أما تدخل الإدارة عند الحاجة، فيدل على أن الإدارة تبقى طرفاً منظماً يمكن الرجوع إليه عندما تتجاوز الخلافات حدود النقاش بين الزملاء. في حين يبرز الاستماع إلى مختلف الآراء أهمية احترام وجهات النظر داخل المؤسسة، أما تجنب التصعيد والمحافظة على الاحترام فيعكسان سلوكاً مهنيًا يساعد على حماية العلاقات بين العاملين.

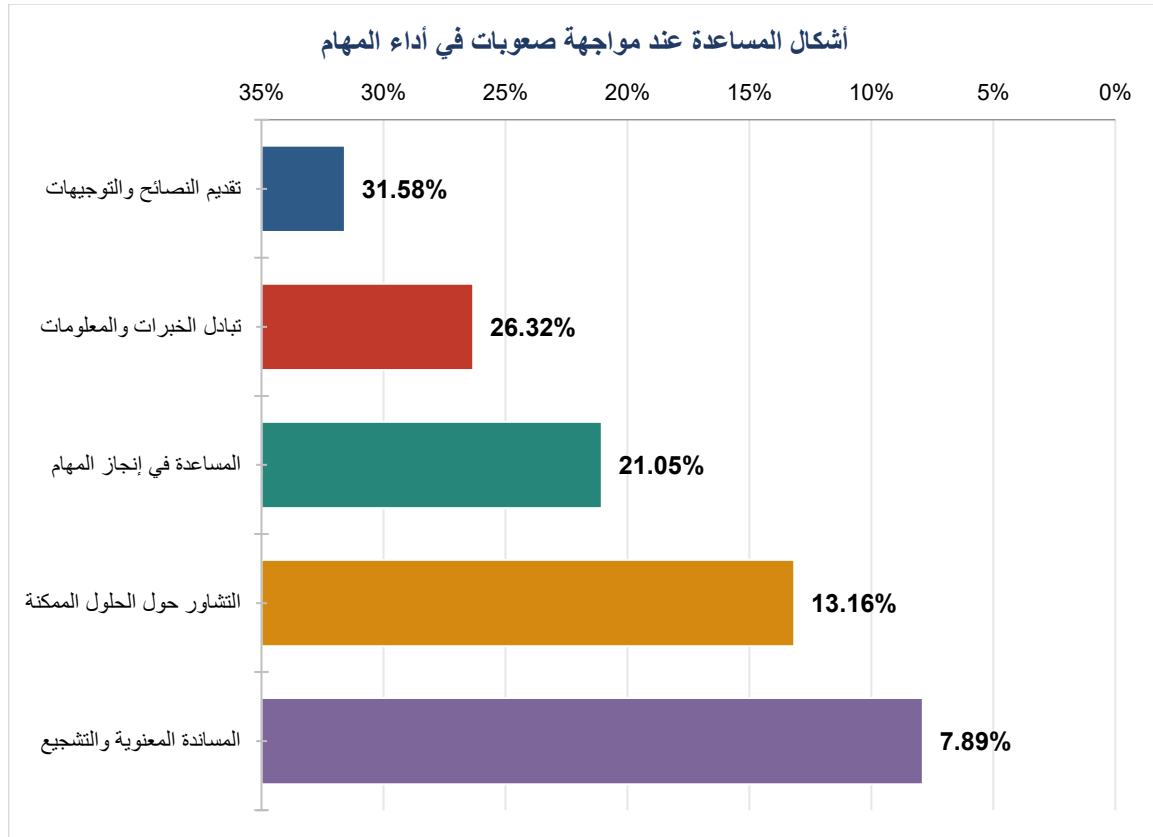
وتتسجم هذه النتيجة مع ما ورد في المقابلة، حيث تم التأكيد على أهمية الحوار والتفاهم في معالجة الخلافات داخل المؤسسة. كما تدعم الملاحظة المباشرة هذا الاتجاه من خلال ما لوحظ من نقاشات مهنية بين العاملين حول بعض الانشغالات اليومية بطريقة يغلب عليها الطابع الحوارية. وعليه، يمكن القول إن طريقة التعامل مع الخلافات المهنية تمثل عنصراً مهماً في تحسين مناخ العمل، لأن اعتماد الحوار والاحترام يساعد على احتواء التوترات والحفاظ على استقرار العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

المساعدة عند مواجهة صعوبات في أداء المهام

يتعلق السؤال رقم (16) بمعرفة ما إذا كان العاملون داخل المؤسسة التعليمية يجدون مساعدة من زملائهم عند مواجهة صعوبات في أداء المهام. وتبرز أهمية هذا السؤال في كونه يكشف عن درجة التضامن المهني بين العاملين، ومدى استعدادهم لتقديم الدعم والمساندة في المواقف التي تتطلب التعاون أو تبادل الخبرة.

جدول رقم (10): يبين أشكال المساعدة عند مواجهة صعوبات في أداء المهام

النسبة المئوية	التكرار	اشكال المساعدة
31.58	12	تقديم النصائح والتوجيهات
26.32	10	تبادل الخبرات والمعلومات
21.05	8	المساعدة في انجاز المهام
13.16	5	التشاور حول الحلول الممكنة
7.89	3	المساندة المعنوية والتشجيع
100	38	المجموع



الشكل البياني رقم (10): أشكال المساعدة عند مواجهة صعوبات في أداء المهام

استنادًا إلى بيانات السؤال رقم (16) من الاستمارة، والمتعلق بأشكال المساعدة عند مواجهة صعوبات في أداء المهام، تكشف المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) أن تقديم النصائح والتوجيهات جاء في المرتبة الأولى بتكرار قدره 12 مبحوثًا (31.58%). ويليه تبادل الخبرات والمعلومات بتكرار قدره 10 مبحوثين (26.32%)، ثم المساعدة في إنجاز المهام بتكرار قدره 8 مبحوثين (21.05%).

كما أظهرت النتائج أن التشاور حول الحلول الممكنة سُجل بتكرار قدره 5 مبحوثين (13.16%)، في حين جاءت المساندة المعنوية والتشجيع في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 3 مبحوثين (7.89%). وتشير هذه المعطيات إلى أن المساعدة داخل المؤسسة التعليمية تأخذ طابعًا عمليًا ومهنيًا، حيث لا تقتصر على الدعم المعنوي فقط، بل تشمل تقديم النصيحة، وتبادل الخبرات، والمشاركة في إيجاد الحلول.

ويعكس تصدر فئة تقديم النصائح والتوجيهات وجود نوع من التفاعل المهني بين العاملين، خاصة في المواقف التي تتطلب خبرة أو معرفة بطريقة التعامل مع بعض الصعوبات اليومية. كما أن تبادل

الخبرات والمعلومات يدل على أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة تقوم على الاستفادة المتبادلة بين الزملاء، وهو ما يساعد على تحسين الأداء وتجاوز بعض العراقيل المرتبطة بالعمل.

أما المساعدة في إنجاز المهام، فتعبر عن وجود تعاون فعلي بين العاملين، خاصة عندما تكون بعض الوضعيات المهنية بحاجة إلى دعم مباشر أو تقسيم للجهد. في حين يشير التشاور حول الحلول الممكنة إلى أهمية الحوار المهني في معالجة الصعوبات، بينما تعكس المساندة المعنوية والتشجيع جانباً إنسانياً مهماً في العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

وتنسجم هذه النتيجة مع ما ورد في المقابلة، حيث تم التأكيد على أن التعاون بين العاملين يظهر من خلال تبادل المعلومات، والتنسيق، ومساعدة الزملاء عند الحاجة. كما تدعم الملاحظة المباشرة هذا المعطى، من خلال ما لوحظ من نقاشات مهنية داخل قاعة الأساتذة حول بعض الانشغالات المرتبطة بالتلاميذ والمهام اليومية.

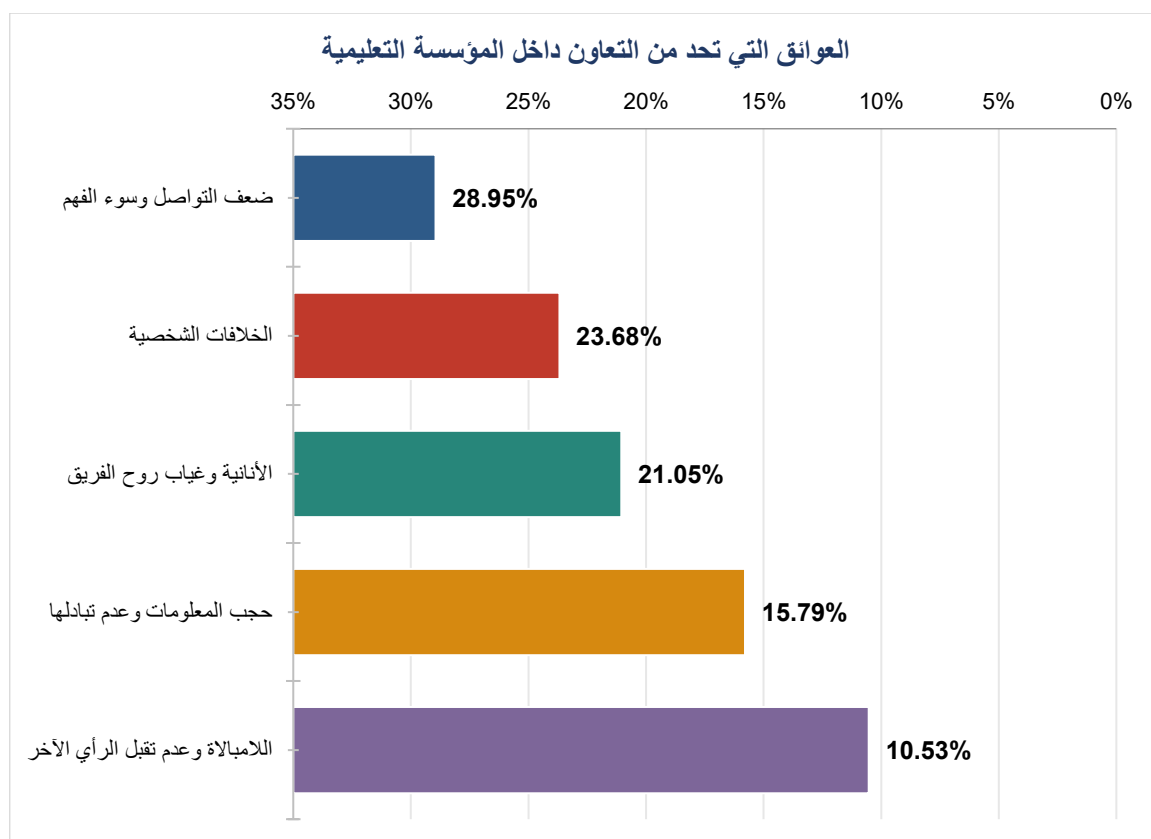
وعليه، يمكن القول إن المساعدة عند مواجهة صعوبات في أداء المهام تمثل مظهراً مهماً من مظاهر التعاون داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تعكس وجود تضامن مهني بين العاملين، وتساهم في تخفيف الضغط، وتحسين مناخ العمل

العوائق التي تحد من التعاون داخل المؤسسة

يتعلق السؤال رقم (17) بالكشف عن أهم العوائق التي تحد من التعاون بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية. وتكمن أهمية هذا السؤال في كونه يسمح بفهم العوامل التي قد تعرقل بناء علاقات مهنية إيجابية، سواء كانت مرتبطة بضعف التواصل، أو الخلافات الشخصية، أو غياب روح الفريق، أو بعض السلوكات التي تؤثر في طبيعة التفاعل بين العاملين.

جدول رقم (11): يبين العوائق التي تحد من التعاون داخل المؤسسة التعليمية

العوائق التي تحد من التعاون	التكرار	النسبة المئوية
ضعف التواصل وسائل الفهم	11	28.95
الخلافات الشخصية	9	23.68
الانانية وغياب روح الفريق	8	21.05
حجب المعلومات وعدم تبادلها	6	15.79
اللامبالاه وعدم تقبل الرأي الآخر	4	10.53
المجموع	38	100



الشكل البياني رقم (11): العوائق التي تحد من التعاون داخل المؤسسة التعليمية

استنادًا إلى بيانات السؤال رقم (17) من الاستمارة، والمتعلق بالعوائق التي تحد من التعاون داخل المؤسسة التعليمية، تبرز الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (11) أن ضعف التواصل وسوء الفهم جاء في المرتبة الأولى بتكرار قدره 11 مبحوثًا (28.95%)، وهي نسبة تقترب من ثلث المبحوثين. ويليه عامل الخلافات الشخصية بتكرار قدره 9 مبحوثين (23.68%)، ثم الأنانية وغياب روح الفريق بتكرار قدره 8 مبحوثين (21.05%).

كما بينت القراءة الإحصائية أن حجب المعلومات وعدم تبادلها سُجل بتكرار قدره 6 مبحوثين (15.79%)، في حين جاءت اللامبالاة وعدم تقبل الرأي الآخر في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 4 مبحوثين (10.53%). وتكشف هذه المعطيات أن العوائق التي تحد من التعاون لا ترتبط بسبب واحد، بل تتوزع بين عوامل اتصالية وشخصية وتنظيمية.

ويشير تصدر ضعف التواصل وسوء الفهم إلى أن الاتصال المهني يمثل عنصرًا أساسيًا في بناء التعاون داخل المؤسسة، إذ إن غياب التواصل الواضح قد يؤدي إلى سوء تقدير المواقف، وتراجع التنسيق بين العاملين. كما أن الخلافات الشخصية تؤثر في طبيعة العلاقات المهنية، لأنها قد تنقل التوتر من المستوى الشخصي إلى مستوى العمل اليومي، مما يضعف روح التعاون داخل المؤسسة.

أما الأنانية وغياب روح الفريق، فتعكسان ضعفاً في التوجه الجماعي للعمل، لأن المؤسسة التعليمية تحتاج إلى التساند وتقاسم المسؤوليات، خاصة في الوضعيات التي تتطلب تدخل أكثر من طرف. كما أن حجب المعلومات وعدم تبادلها يحد من فعالية العمل، لأن نجاح المهام التربوية والتنظيمية يحتاج إلى تداول المعلومات بين مختلف الفاعلين.

ويؤكد هذا ما صرح به مسؤول المؤسسة، حيث أشار إلى أن بعض الصعوبات التي قد تواجه التعاون ترتبط أحياناً بضعف التواصل أو اختلاف وجهات النظر بين العاملين. كما دعمت المعاينة الميدانية هذا المعطى، إذ أظهرت أن التواصل اليومي داخل فضاءات المؤسسة، خاصة قاعة الأساتذة، يعد عاملاً مهماً في تقريب وجهات النظر وتخفيف بعض التوترات.

وعليه، يمكن القول إن العوائق التي تحد من التعاون داخل المؤسسة التعليمية تعكس حاجة العلاقات المهنية إلى مزيد من التنظيم والتواصل والحوار، لأن تجاوز هذه العوائق يساعد على تحسين مناخ العمل، وتقوية روح الفريق بين العاملين.

خلاصة محور التعاون

ومن خلال تحليل بيانات محور التعاون، يتضح أن التعاون يمثل أحد الأبعاد الأساسية للعلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، حيث كشفت إجابات المبحوثين عن حضوره في مجالات متعددة، منها مجال التكوين، حالات الامتحانات، وتحضير الدروس. وقد أظهرت الشواهد الكمية أن مجال التكوين جاء في مقدمة مجالات التعاون، متبوعاً بحالات الامتحانات، ثم تحضير الدروس، وهو ما يدل على أن التعاون داخل المؤسسة يتخذ طابعاً تكوينياً وتنظيماً وبيداغوجياً في الوقت نفسه.

كما بينت نتائج الاستبيان أن مظاهر العمل الجماعي داخل المؤسسة تتمثل أساساً في تبادل الخبرات والمعارف، والتنسيق التربوي والبيداغوجي، والتعاون في الأنشطة والمشاريع التربوية والثقافية، إضافة إلى تنظيم المهام وتوزيع الأدوار، والمساعدة في حل بعض المشكلات المرتبطة بالتلاميذ. وتعكس هذه النتائج أن التعاون لا يقتصر على العلاقات الشخصية بين العاملين، بل يظهر في ممارسات مهنية يومية مرتبطة بسير العمل داخل المؤسسة.

وتؤكد المعطيات المتعلقة بتشجيع الإدارة على التعاون أن الإدارة تؤدي دوراً مهماً في دعم العلاقات المهنية، خاصة من خلال المجال التربوي والبيداغوجي، والمجال التنظيمي والإداري، ومجال التكوين وتبادل الخبرات. وهذا ما أشار إليه مسؤولو المؤسسات، حيث تم التأكيد على أن التعاون بين العاملين

يظهر من خلال التنسيق، وتبادل المعلومات، والاجتماعات، وتوزيع بعض المهام، وهو ما يعزز روح الفريق داخل المؤسسة التعليمية.

كما أوضحت نتائج المحور أن تبادل المساعدة بين الزملاء يظهر من خلال تبادل الخبرات والمعلومات، والمساعدة في إنجاز المهام، والتشاور والحوار، وتعويض الزملاء عند الحاجة. وقد دعمت المعاينة الميدانية هذا المعطى، من خلال ما تم رصده من تواصل مهني داخل قاعة الأساتذة، حيث تظهر بعض أشكال النقاش حول الدروس، ووضعية التلاميذ، وبعض الانشغالات اليومية المرتبطة بسير العمل.

وفي المقابل، كشفت نتائج الاستبيان عن وجود بعض العوائق التي قد تحد من التعاون، مثل ضعف التواصل وسوء الفهم، والخلافات الشخصية، والأنانية وغياب روح الفريق، وحجب المعلومات، وعدم تقبل الرأي الآخر. وتدل هذه النتائج على أن التعاون داخل المؤسسة التعليمية موجود وفعال، لكنه يحتاج إلى دعم مستمر من خلال تقوية الاتصال، وتشجيع الحوار، وتنظيم العلاقات المهنية بين العاملين.

وعليه، يمكن القول إن محور التعاون يبين أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية تقوم بدرجة معتبرة على المساندة، وتبادل الخبرات، والتنسيق، والمساعدة المتبادلة. كما أن هذا التعاون يساهم في تسهيل أداء المهام، وحل بعض المشكلات المهنية، والتخفيف من ضغوط العمل، مما يجعله عاملاً مهماً في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية.

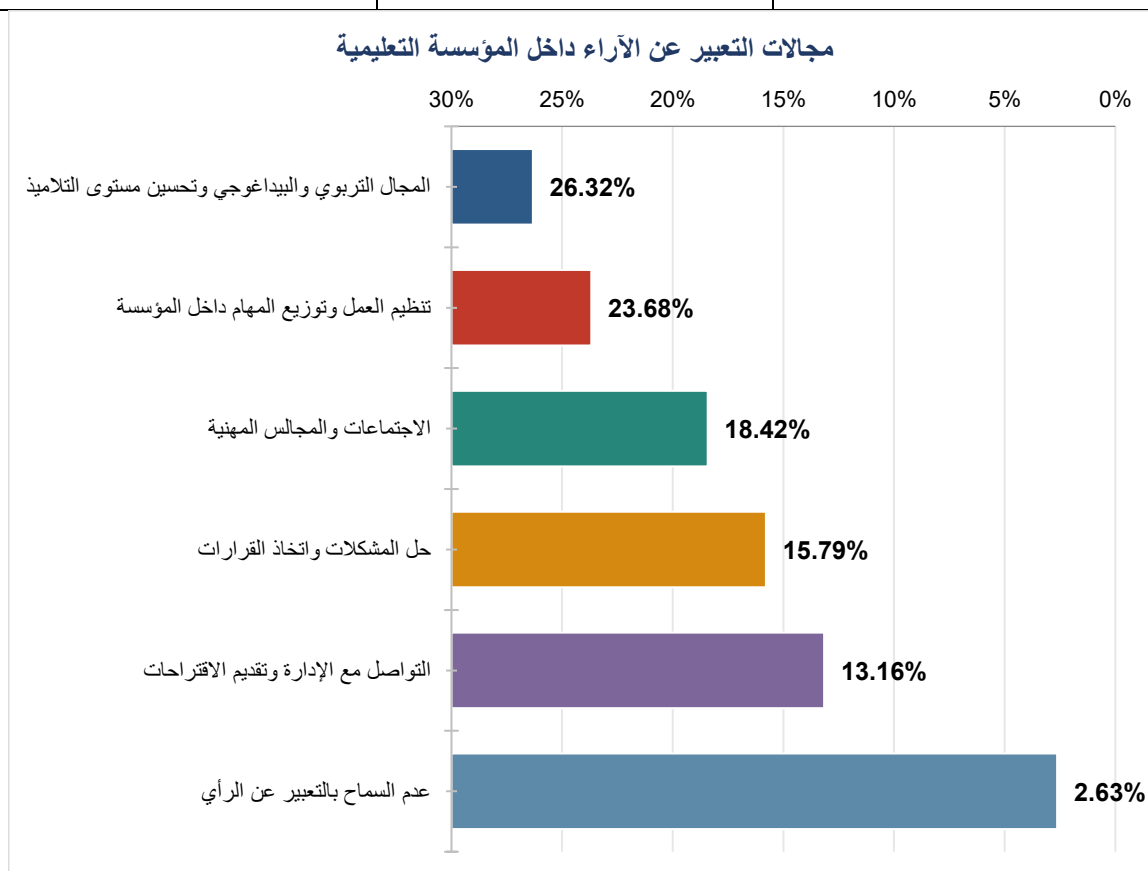
3- بيانات محور تبادل الآراء داخل المؤسسة التعليمية

مجالات التعبير عن الآراء داخل المؤسسة التعليمية

يتعلق السؤال رقم (18) بمعرفة ما إذا كان العاملون يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم داخل المؤسسة التعليمية، مع تحديد المجالات التي يظهر فيها هذا التعبير. وقد أظهرت إجابات المبحوثين في جانبها العام وجود اتجاه واضح نحو الإقرار بإتاحة المجال للتعبير عن الرأي داخل المؤسسة، لذلك تم التركيز على المجالات التي يتم فيها هذا التعبير، باعتبارها الأكثر ارتباطاً بمحور تبادل الآراء وبطبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة. وقد جاءت إجابات المبحوثين موزعة على عدة مجالات، أبرزها المجال التربوي والبيداغوجي وتحسين مستوى التلاميذ، وتنظيم العمل وتوزيع المهام، والاجتماعات والمجالس المهنية، إضافة إلى حل المشكلات واتخاذ القرارات، والتواصل مع الإدارة وتقديم الاقتراحات.

جدول رقم (12): يبين مجالات التعبير عن الآراء داخل المؤسسة التعليمية

مجالات التعبير عن الآراء	التكرار	النسبة المئوية
المجال التربوي والبيداغوجي وتحسين المستوى التلاميذ	10	26.32
تنظيم العمل وتوزيع المهام داخل المؤسسة	9	23.68
الاجتماعات والمجالس المهنية	7	18.42
حل المشكلات واتخاذ القرارات	6	15.79
التواصل مع الاداره وتقديم الاقتراحات	5	13.16
عدم السماح بالتعبير عن الراي	1	2.63
المجموع	38	100



الشكل البياني رقم (12): مجالات التعبير عن الآراء داخل المؤسسة التعليمية

استنادًا إلى بيانات السؤال رقم (18) من الاستمارة، والمتعلق بمجالات التعبير عن الآراء داخل المؤسسة التعليمية، توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (12) أن المجال التربوي والبيداغوجي وتحسين مستوى التلاميذ جاء في المرتبة الأولى بتكرار قدره 10 مبحوثين (26.32%). يليه مجال تنظيم العمل وتوزيع المهام داخل المؤسسة بتكرار قدره 9 مبحوثين (23.68%)، ثم مجال الاجتماعات والمجالس المهنية بتكرار قدره 7 مبحوثين (18.42%). في حين جاء مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات بتكرار قدره 6 مبحوثين (15.79%)، ثم مجال التواصل مع الإدارة وتقديم الاقتراحات بتكرار قدره 5 مبحوثين (13.16%)، أما فئة عدم السماح بالتعبير عن الرأي فقد جاءت بتكرار ضعيف جدًا قدره مبحوث واحد (2.63%).

وتشير هذه النتائج إلى أن التعبير عن الآراء داخل المؤسسة التعليمية يظهر بصورة أوضح في الجوانب المرتبطة بالعمل التربوي والبيداغوجي، وهو ما يعكس اهتمام العاملين بالمجالات التي تمس العملية التعليمية مباشرة، خاصة ما يتعلق بتحسين مستوى التلاميذ، ومناقشة بعض الصعوبات التربوية، وتبادل وجهات النظر حول سير العمل البيداغوجي. كما أن حضور مجال تنظيم العمل وتوزيع المهام بنسبة معتبرة يدل على أن العاملين لا يقتصرون في آرائهم على الجانب التعليمي فقط، بل يشاركون أيضًا في بعض الجوانب التنظيمية التي تؤثر في الحياة اليومية داخل المؤسسة.

أما مجال الاجتماعات والمجالس المهنية، فيعكس وجود أطر رسمية وشبه رسمية تسمح للعاملين بطرح آرائهم ومناقشة بعض القضايا المرتبطة بالعمل، وهو ما يساعد على تنظيم التواصل وتقليل سوء الفهم بين الإدارة والعاملين. في حين يشير مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات إلى أن التعبير عن الرأي يرتبط كذلك بمحاولة معالجة الصعوبات المهنية التي تظهر داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل الحوار وسيلة لتدعيم التعاون وتحسين العلاقات المهنية. أما مجال التواصل مع الإدارة وتقديم الاقتراحات، فيدل على وجود قنوات اتصال تسمح للعاملين بالتقرب من الإدارة وطرح بعض الانشغالات أو المقترحات التي من شأنها تحسين سير العمل.

وتتسجم هذه النتيجة مع ما ورد في المقابلة، حيث تم التأكيد على أن إدارة المؤسسة تفتح المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، خاصة من خلال الاجتماعات، والتواصل المباشر، ومناقشة القضايا التي تخدم مصلحة المؤسسة. كما تعزز الملاحظة المباشرة هذا المعطى من خلال ما لوحظ من وجود تواصل يومي بين الإدارة والعاملين، خاصة في بعض الوضعيات المرتبطة بتنظيم المهام ومناقشة الانشغالات المهنية.

وعليه، يمكن القول إن إتاحة المجال للتعبير عن الآراء داخل المؤسسة التعليمية يمثل مؤشراً مهماً على وجود علاقات مهنية قائمة على التواصل والحوار، كما يساهم في تحسين مناخ العمل من خلال إشراك العاملين في مناقشة القضايا التربوية والتنظيمية، وتقوية الشعور بالانتماء والمسؤولية داخل المؤسسة.

حرية طرح الأفكار والمقترحات داخل المؤسسة التعليمية

يتعلق السؤال رقم (19) بمعرفة مدى وجود حرية لدى العاملين في طرح الأفكار والمقترحات داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن حرية التعبير داخل الوسط المهني تعد مؤشراً مهماً على طبيعة التواصل والعلاقات المهنية بين العاملين والإدارة.

أظهرت نتائج السؤال رقم (19) أن جميع المبحوثين أكدوا وجود حرية في طرح الأفكار والمقترحات داخل المؤسسة التعليمية، حيث أجاب 38 مبحوثاً بـ "نعم" (100%)، مقابل عدم تسجيل أي إجابة بـ "لا" (0%). وتعكس هذه النتيجة وجود اتجاه عام لدى أفراد مجتمع الدراسة نحو الإقرار بأن المؤسسة تتيح مجالاً للتعبير عن الرأي وتقديم المقترحات.

وتدل هذه النسبة الكلية على أن حرية طرح الأفكار ليست ممارسة محدودة، بل تظهر كعنصر حاضر في الحياة المهنية داخل المؤسساتتين. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العمل التربوي الذي يتطلب الحوار المستمر، وتبادل وجهات النظر حول تنظيم العمل، متابعة التلاميذ، ومعالجة الصعوبات اليومية. كما أن فتح المجال أمام العاملين لطرح أفكارهم يساهم في تعزيز الثقة بينهم وبين الإدارة، ويخفف من الشعور بالتهميش، مما ينعكس إيجاباً على مناخ العمل.

وتدعم تصريحات مسؤولي المؤسساتين هذا المعطى، حيث تمت الإشارة إلى أن الإدارة تفتح المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات والتواصل المباشر. كما تؤكد الملاحظة المباشرة وجود تواصل يومي بين الإدارة والعاملين في بعض الوضعيات المهنية والتنظيمية.

وعليه، يمكن القول إن حرية طرح الأفكار والمقترحات تمثل مؤشراً إيجابياً على وجود علاقات مهنية قائمة على الحوار والانفتاح، وهو ما يساعد على تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية.

استماع الإدارة لآراء الموظفين

يتعلق السؤال رقم (20) بمعرفة ما إذا كانت الإدارة تستمع لآراء الموظفين داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن الاستماع للآراء يعد من المؤشرات المهمة على وجود تواصل مهني فعال بين

الإدارة والعاملين. كما يكشف هذا السؤال عن درجة اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين ومقترحاتهم، ومدى حضور الحوار في تسيير الحياة المهنية داخل المؤسسة.

أظهرت نتائج السؤال رقم (20) أن أغلب/كل المبحوثين أكدوا أن الإدارة تستمع لآراء الموظفين، حيث جاءت الإجابة بـ "نعم" عند 38 مبحوثاً (100%)، مقابل عدم تسجيل أي إجابة بـ "لا" (0%). وتعكس هذه النتيجة وجود اتجاه واضح لدى المبحوثين نحو اعتبار الإدارة طرفاً متقبلاً لآراء العاملين، وهو ما يدل على حضور قدر معتبر من التواصل والانفتاح داخل المؤسسة التعليمية.

وتحمل هذه النتيجة دلالة مهمة في سياق العلاقات المهنية، لأن استماع الإدارة لآراء الموظفين لا يقتصر على كونه سلوكاً إدارياً عادياً، بل يمثل آلية لتقوية الثقة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. فالعامل عندما يشعر بأن رأيه مسموع، يصبح أكثر استعداداً للتفاعل الإيجابي، وأكثر قابلية للمشاركة في تحسين سير العمل، كما يقل لديه الإحساس بالتهميش أو الانفصال عن القرارات التي تمس الحياة المهنية اليومية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة المؤسسة التعليمية التي تفرض على الإدارة التواصل المستمر مع الأساتذة والمشرفات، خاصة في القضايا المرتبطة بتنظيم العمل، متابعة التلاميذ، معالجة المشكلات اليومية، وتنسيق المهام. فاستماع الإدارة لآراء الموظفين يساعد على فهم الانشغالات المهنية من داخل الميدان، ويجعل القرارات أكثر ارتباطاً بواقع العمل داخل المؤسسة.

وتتقاطع هذه القراءة مع ما صرح به مسؤولو المؤسسات، حيث تم التأكيد على أن الإدارة تفتح المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم، وتستمع إلى مقترحاتهم خاصة من خلال الاجتماعات والتواصل المباشر. كما تدعم الملاحظة المباشرة هذا المعطى، من خلال ما لوحظ من وجود تفاعل يومي بين الإدارة والعاملين في بعض الوضعيات التنظيمية والمهنية.

وعليه، يمكن القول إن استماع الإدارة لآراء الموظفين يمثل عنصراً أساسياً في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يعزز الحوار، ويدعم الثقة المتبادلة، ويساهم في بناء علاقات مهنية أكثر توازناً وتعاوناً.

أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار داخل المؤسسة التعليمية

يتعلق السؤال رقم (21) بمعرفة ما إذا كانت الاقتراحات المقدمة من طرف الموظفين تؤخذ بعين الاعتبار داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن الاستماع للآراء لا يكتمل إلا إذا وجد العاملون أثراً فعلياً

لمقترحاتهم في تنظيم العمل أو معالجة بعض الانشغالات المهنية. لذلك يرتبط هذا السؤال بدرجة المشاركة الفعلية للعاملين، وبمدى انفتاح الإدارة على الاستفادة من آرائهم في تحسين سير المؤسسة.

أظهرت نتائج السؤال رقم (21) أن المبحوثين اتجهوا جميعاً نحو الإجابة بـ "نعم"، حيث أكد 38 مبحوثاً (100%) أن الاقتراحات تؤخذ بعين الاعتبار داخل المؤسسة التعليمية، مقابل عدم تسجيل أي إجابة بـ "لا" (0%). وتكشف هذه النتيجة عن وجود تصور إيجابي لدى العاملين بخصوص مكانة اقتراحاتهم داخل المؤسسة، إذ لا ينظرون إلى آرائهم باعتبارها مجرد تعبير شكلي، بل يرون أنها تحظى بدرجة من الاهتمام والمتابعة من طرف الإدارة.

وتدل هذه النسبة الكلية على أن الأخذ بالاقتراحات يمثل ممارسة حاضرة في الحياة المهنية داخل المؤسسات، وهو ما يعكس وجود علاقة تواصلية بين الإدارة والعاملين تقوم على الإصغاء والتفاعل. فحين يشعر الموظف أن اقتراحه قابل للنقاش أو التطبيق، فإن ذلك يعزز لديه الإحساس بالمشاركة والمسؤولية، ويقوي ارتباطه بالمؤسسة، كما يساعد على بناء مناخ عمل أكثر إيجابية وتعاوناً.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون المؤسسة التعليمية تحتاج إلى مشاركة مختلف الفاعلين في معالجة القضايا اليومية، خاصة ما تعلق بتنظيم المهام، متابعة التلاميذ، تحسين الظروف المهنية، أو اقتراح حلول للصعوبات التي تظهر أثناء العمل. فالإدارة التي تأخذ اقتراحات العاملين بعين الاعتبار تكون أقرب إلى واقع المؤسسة، لأنها تستفيد من خبرة الموظفين واحتكاكهم المباشر بالميدان.

وتتوافق هذه القراءة مع ما صرح به مسؤولو المؤسسات، حيث تمت الإشارة إلى أن الإدارة تستمع لآراء العاملين وتفتح المجال أمامهم لتقديم الاقتراحات، خاصة عندما تكون مرتبطة بمصلحة المؤسسة وتحسين سير العمل. كما تدعم الملاحظة المباشرة هذا الاتجاه من خلال ما تم رصده من تواصل بين الإدارة والعاملين في بعض المواقف التنظيمية، حيث يتم تبادل الآراء حول بعض الانشغالات المهنية اليومية.

وعليه، يمكن القول إن أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار يعد مؤشراً مهماً على وجود علاقات مهنية قائمة على الثقة والتقدير، كما يساهم في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يجعل العاملين أكثر إحساساً بقيمة مشاركتهم، وأكثر استعداداً للتعاون والمساهمة في حل المشكلات المهنية.

وتيرة عقد الاجتماعات لمناقشة العمل داخل المؤسسة التعليمية

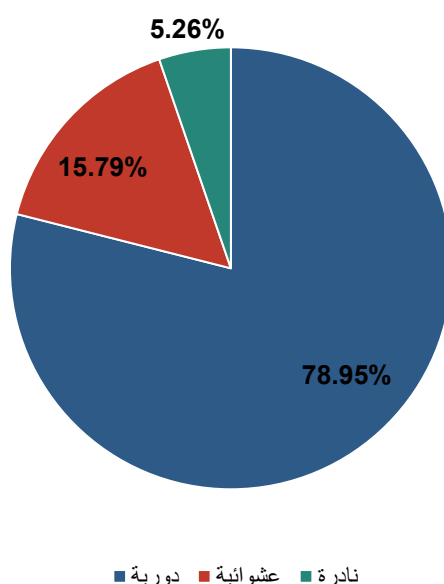
يتعلق السؤال رقم (22) بمعرفة ما إذا كانت الاجتماعات تُعقد داخل المؤسسة التعليمية لمناقشة قضايا العمل، مع تحديد وتيرتها في حالة الإجابة بنعم. ويكتسي هذا السؤال أهمية ميدانية، لأن

الاجتماعات تعد من الآليات التنظيمية التي تسمح بتبادل الآراء، وتوضيح المهام، ومناقشة الانشغالات المهنية، مما يجعلها عنصراً مهماً في تحسين التواصل والعلاقات المهنية داخل المؤسسة.

جدول رقم (13): يبين وتيرة عقد الاجتماعات لمناقشة العمل داخل المؤسسة التعليمية

وتيرة عقد الاجتماعات	التكرار	النسبة المئوية
دوريه	30	78.95
عشوائيه	6	15.79
نادره	2	5.26
المجموع	38	100

وتيرة عقد الاجتماعات لمناقشة العمل داخل المؤسسة التعليمية



الشكل البياني رقم (13): وتيرة عقد الاجتماعات لمناقشة العمل داخل المؤسسة التعليمية

تشير القراءة الإحصائية لنتائج السؤال رقم (22)، كما يوضحها الجدول رقم (14)، إلى أن فئة الاجتماعات الدورية جاءت في المرتبة الأولى بتكرار قدره 30 مبحوثاً (78.95%)، وهي نسبة تمثل أكثر من ثلاثة أرباع المبحوثين. ويدل ذلك على أن عقد الاجتماعات لمناقشة العمل داخل المؤسسة لا يتم بصورة ظرفية فقط، بل يظهر كآلية تنظيمية حاضرة بشكل منتظم في الحياة المهنية للمؤسسة التعليمية.

وجاءت فئة الاجتماعات العشوائية في المرتبة الثانية بتكرار بلغ 6 مبحوثين (15.79%)، وهي نسبة محدودة مقارنة بالفئة الأولى، لكنها تشير إلى أن بعض الاجتماعات قد ترتبط أحياناً بظروف

طارئة أو مواقف مهنية تستدعي التدخل أو التشاور خارج الإطار الدوري المعتاد. أما فئة الاجتماعات النادرة فقد سجلت تكراراً ضعيفاً قدره مبحوثان (5.26%)، مما يدل على أن تصور ندرة الاجتماعات لا يمثل اتجاهًا عامًا لدى المبحوثين.

وتعكس هذه النتائج أن الاجتماعات داخل المؤسسة التعليمية تؤدي وظيفة مهمة في تنظيم العمل وتبادل الآراء، لأنها توفر فضاءً جماعياً لمناقشة القضايا المهنية، وتسمح بتوضيح التعليمات، توزيع المهام، وتبادل وجهات النظر حول سير العمل. كما أن انتظام الاجتماعات يساعد على تقليل سوء الفهم، ويمنح العاملين فرصة للتعبير عن انشغالاتهم، الأمر الذي يساهم في بناء علاقات مهنية أكثر توازنًا وتعاونًا.

وتتقاطع هذه النتيجة مع ما صرح به مسؤولو المؤسسات، حيث تمت الإشارة إلى أن الاجتماعات والتواصل المباشر من بين الوسائل المعتمدة في التنسيق بين الإدارة والعاملين ومناقشة القضايا التي تخدم مصلحة المؤسسة. كما تؤكد الملاحظة المباشرة هذا المعطى من خلال ما تم رصده من وجود تواصل مهني بين الإدارة والعاملين حول بعض المسائل التنظيمية اليومية.

وعليه، يمكن القول إن عقد الاجتماعات بصفة دورية يمثل مؤشرًا إيجابيًا على وجود قنوات منظمة لتبادل الآراء داخل المؤسسة التعليمية، كما يساهم في تحسين مناخ العمل من خلال تعزيز الحوار، وتوضيح المسؤوليات، وتقوية التنسيق بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

مساهمة الحوار في تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

يتعلق السؤال رقم (23) بمعرفة ما إذا كان الحوار يساعد على تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، باعتباره من أهم آليات التواصل بين العاملين، ومن الوسائل التي تسمح بتقريب وجهات النظر، وتخفيف سوء الفهم، ومعالجة بعض المشكلات المهنية التي قد تظهر أثناء العمل.

أظهرت نتائج السؤال رقم (23) أن جميع المبحوثين أكدوا أن الحوار يساعد على تحسين العلاقات المهنية، حيث أجاب 38 مبحوثًا بـ "نعم" (100%)، في مقابل عدم تسجيل أي إجابة بـ "لا" (0%). وتعكس هذه النتيجة إجماعًا واضحًا بين أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية الحوار داخل المؤسسة التعليمية، ودوره في بناء علاقات مهنية قائمة على التفاهم والتواصل.

وتدل هذه النسبة الكلية على أن الحوار لا يُنظر إليه باعتباره مجرد وسيلة للتبادل الكلامي، بل باعتباره آلية مهنية تساعد على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين الزملاء من جهة

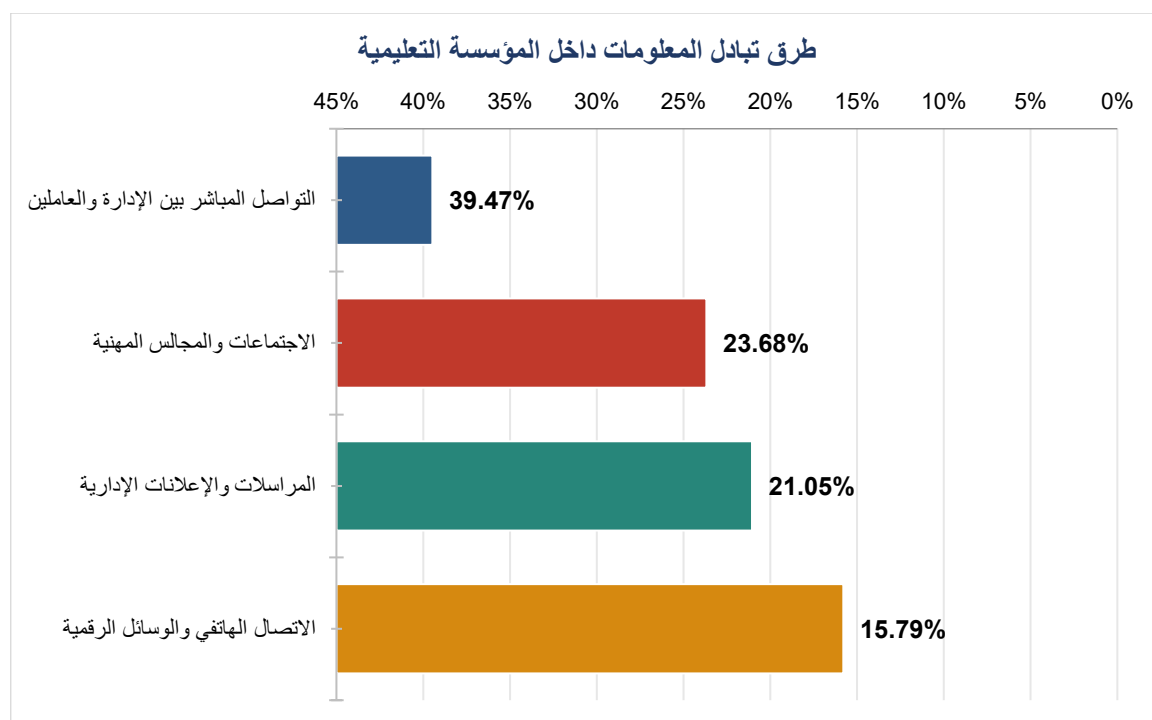
أخرى. فالحوار يسمح بطرح الانشغالات، وتوضيح بعض المواقف، وتبادل الآراء حول القضايا المرتبطة بسير العمل، مما يحد من التوتر وسوء الفهم، ويساهم في خلق مناخ مهني أكثر استقراراً. ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة العمل داخل المؤسسة التعليمية، حيث تتداخل المهام بين عدة فاعلين، كالإدارة، والأساتذة، والمشرفات، وهو ما يجعل الحوار ضرورة ميدانية لضمان التنسيق والتعاون. فكلما كان الحوار حاضراً بين العاملين، أصبحت العلاقات المهنية أكثر مرونة، وزادت القدرة على معالجة الصعوبات اليومية بطريقة جماعية بدل تحويلها إلى خلافات شخصية أو مهنية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه مسؤولو المؤسسات من أن التواصل المباشر والاجتماعات يساعدان على مناقشة القضايا المهنية وتحسين سير العمل. كما تدعم الملاحظة المباشرة هذا الاتجاه، من خلال ما تم رصده من تبادل يومي للحديث بين الإدارة والعاملين حول بعض المسائل التنظيمية والتربوية، وهو ما يعكس حضور الحوار كجزء من الحياة المهنية داخل المؤسسة. وعليه، يمكن القول إن الحوار يمثل عنصراً أساسياً في تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يساهم في تعزيز الثقة، وتقريب وجهات النظر، وتخفيف التوتر، كما يساعد على بناء مناخ عمل قائم على التفاهم والتعاون والمسؤولية المشتركة.

طرق تبادل المعلومات داخل المؤسسة التعليمية

يتعلق السؤال رقم (24) بمعرفة الطرق التي يتم من خلالها تبادل المعلومات داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن تداول المعلومات بين الإدارة والعاملين، أو بين الزملاء، يعد عنصراً أساسياً في تنظيم العمل وضمان وضوح المهام. كما يسمح هذا السؤال بالكشف عن طبيعة قنوات الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة، ومدى مساهمتها في دعم العلاقات المهنية وتحسين مناخ العمل.

جدول رقم(14): يبين طرق تبادل المعلومات داخل المؤسسة التعليمية

طرق تبادل المعلومات	التكرار	النسبة المئوية
التواصل المباشر بين الاداره والعاملين	15	39.47
الاجتماعات والمجالس المهنية	9	23.68
المراسلات والاعلانات الاداريه	8	21.05
	6	15.79
المجموع	38	100



الشكل البياني رقم (14): طرق تبادل المعلومات داخل المؤسسة التعليمية

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (15)، والمرتبطة بالسؤال رقم (24)، أن التواصل المباشر بين الإدارة والعاملين جاء في المرتبة الأولى بتكرار قدره 15 مبحوثاً (39.47%)، وهي نسبة تقترب من خمسي المبحوثين. ويشير ذلك إلى أن الاتصال اليومي المباشر يمثل الوسيلة الأكثر حضوراً في تبادل المعلومات داخل المؤسسة التعليمية، نظراً لطبيعة العمل المدرسي الذي يتطلب السرعة في نقل التعليمات، وتوضيح بعض المهام، ومعالجة الانشغالات اليومية بصورة مباشرة.

وجاءت فئة الاجتماعات والمجالس المهنية في المرتبة الثانية بتكرار بلغ 9 مبحوثين (23.68%)، وهي نسبة تقارب الربع، مما يدل على أن الاجتماعات لا تقتصر على مناقشة القضايا العامة فقط، بل تؤدي أيضاً دوراً مهماً في تبادل المعلومات بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. وتبرز أهمية هذه الآلية في كونها تمنح للعاملين فرصة لفهم القرارات والتعليمات بصورة جماعية، كما تسمح بتبادل وجهات النظر حول سير العمل.

أما فئة المراسلات والإعلانات الإدارية فقد جاءت بتكرار قدره 8 مبحوثين (21.05%)، وهي نسبة تفوق الخمس بقليل، وتعكس استمرار حضور الوسائل الرسمية في نقل المعلومات داخل المؤسسة، خاصة ما تعلق بالتعليمات الإدارية، الجداول، التوجيهات، أو الإعلانات المرتبطة بتنظيم العمل. ويكشف هذا المعطى أن المؤسسة لا تعتمد فقط على التواصل الشفهي، بل تستعمل كذلك قنوات مكتوبة تساعد على ضبط المعلومات وتقادي سوء الفهم.

في حين جاءت فئة الاتصال الهاتفي أو الوسائل الرقمية في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 6 مبحوثين (15.79%)، وهي نسبة محدودة مقارنة بالتواصل المباشر، لكنها تبقى دالة على وجود استعمال لبعض الوسائل الحديثة أو السريعة في تبادل المعلومات، خاصة عند الحاجة إلى إعلام العاملين ببعض المستجدات أو التنسيق في مواقف معينة خارج الإطار الرسمي المباشر.

وتتوافق هذه النتائج مع ما أشارت إليه إدارة المؤسسات من أن تبادل المعلومات يتم غالباً عبر التواصل المباشر، والاجتماعات، والمراسلات الإدارية، باعتبارها وسائل تساعد على تنظيم العمل وضمان وصول التعليمات إلى العاملين. كما تؤكد الملاحظة المباشرة هذا المعطى من خلال ما تم رصده من تواصل يومي بين الإدارة والعاملين حول بعض القضايا التنظيمية والمهنية.

وعليه، يمكن القول إن تنوع طرق تبادل المعلومات داخل المؤسسة التعليمية يمثل عاملاً مساعداً في تحسين مناخ العمل، لأنه يساهم في توضيح المهام، وتقليل سوء الفهم، وتعزيز التنسيق بين العاملين، كما يدعم بناء علاقات مهنية قائمة على الاتصال المستمر وتبادل المعلومات في الوقت المناسب.

وجود صفحة فيسبوك للتواصل داخل المؤسسة التعليمية

يرمي السؤال رقم (25) إلى معرفة مدى اعتماد المؤسسة التعليمية على صفحة فيسبوك كوسيلة من وسائل التواصل ونشر المعلومات المرتبطة بالمؤسسة. وتبرز أهمية هذا السؤال في الكشف عن حضور الوسائل الرقمية في تداول المعلومات المهنية، ومدى مساهمتها في تسهيل الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الداخلي أو الخارجي.

أفادت إجابات المبحوثين بوجود صفحة فيسبوك خاصة بالمؤسسة، حيث تم تسجيل 38 مبحوثاً أجابوا بـ "نعم" (100%)، مقابل عدم تسجيل أي إجابة بـ "لا" (0%). ويشير هذا المعطى إلى أن الوسائل الرقمية أصبحت حاضرة ضمن قنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة التعليمية، خاصة في ما يتعلق بنشر المعلومات والإعلانات المرتبطة بالحياة المدرسية.

ويمكن قراءة هذه النتيجة على أن صفحة الفيسبوك تمثل وسيلة مساعدة في تبادل المعلومات، غير أنها لا تعوض قنوات الاتصال المباشر والرسمية داخل المؤسسة، مثل الاجتماعات، والإعلانات، والمراسلات الإدارية. فهي تؤدي دوراً إعلامياً أكثر منه فضاءً للنقاش المفتوح، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بنشر ما يخص المؤسسة فقط.

وعليه، يمكن القول إن وجود صفحة فيسبوك داخل المؤسسة التعليمية يعكس انفتاحاً نسبياً على الوسائل الرقمية في التواصل، غير أن استعمالها يبقى مرتبطاً بطبيعة المؤسسة وبضوابطها الإدارية والتنظيمية.

حرية النشر في صفحة الفيسبوك الخاصة بالمؤسسة

يسعى السؤال رقم (26) إلى الكشف عن مدى حرية النشر في صفحة الفيسبوك الخاصة بالمؤسسة التعليمية، وذلك من أجل معرفة ما إذا كانت هذه الصفحة تمثل فضاءً مفتوحاً للنشر والتفاعل، أم أنها تخضع لضوابط إدارية وتنظيمية محددة. ويعد هذا السؤال مهماً لأنه يبين طبيعة التحكم في تداول المعلومات الرقمية داخل المؤسسة.

أوضحت إجابات المبحوثين أن حرية النشر في صفحة الفيسبوك ليست مطلقة، حيث أكد 38 مبحوثاً (100%) أن النشر يكون مقيداً بما يخص المؤسسة فقط، ولا يتم إلا بعد موافقة المدير، في حين لم تسجل أي إجابة تدل على وجود حرية نشر مفتوحة. وتكشف هذه النتيجة أن الصفحة تخضع لرقابة إدارية واضحة، وأن محتواها يرتبط أساساً بالمعلومات الرسمية أو الأنشطة الخاصة بالمؤسسة. وتدل هذه النسبة الكلية على أن المؤسسة التعليمية تتعامل مع صفحة الفيسبوك باعتبارها وسيلة إعلامية منظمة، وليست فضاءً شخصياً أو مفتوحاً للنشر العشوائي. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة المؤسسة التعليمية التي تتطلب ضبط المعلومات قبل نشرها، خاصة أن ما ينشر باسم المؤسسة قد يرتبط بصورتها، أنشطتها، تلاميذها، أو علاقاتها مع الأولياء والمحيط الخارجي.

كما أن اشتراط موافقة المدير قبل النشر يعكس حرص الإدارة على التحكم في مضمون المعلومات المتداولة، وتقادي نشر معطيات غير دقيقة أو غير مناسبة. وهذا لا يعني بالضرورة غياب التواصل، بل يدل على أن التواصل الرقمي داخل المؤسسة يتم وفق ضوابط مهنية وإدارية، بما يحافظ على النظام الداخلي وصورة المؤسسة.

وتتسجم هذه النتيجة مع طبيعة التصريحات التي قدمتها إدارة المؤسسة، والتي أكدت أهمية التنظيم والتنسيق في تبادل المعلومات، سواء عبر التواصل المباشر أو الوسائل الإدارية. كما تدعم الملاحظة المباشرة هذا المعطى، من خلال ملاحظة أن المعلومات المهنية داخل المؤسسة لا تنشر بصورة فردية، بل تمر عبر قنوات تنظيمية محددة.

وعليه، يمكن القول إن حرية النشر في صفحة الفيسبوك الخاصة بالمؤسسة التعليمية تبقى حرية مقيدة ومنظمة، وهو ما يعكس طبيعة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يتم تداول المعلومات وفق ضوابط تهدف إلى حماية صورة المؤسسة وضمان جدية التواصل المهني.

مساهمة تقبل الآراء في تحسين اتخاذ القرار

يرمي السؤال رقم (27) إلى معرفة ما إذا كان تقبل الآراء داخل المؤسسة التعليمية يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار. ويكتسي هذا السؤال أهمية خاصة، لأن القرار الإداري أو التربوي لا يكون فعالاً إذا انفصل عن واقع العاملين وانشغالاتهم، كما أن تبادل الآراء يسمح بتوسيع زاوية النظر إلى المشكلات المهنية قبل اتخاذ القرارات المناسبة.

أفادت نتائج السؤال رقم (27) أن جميع المبحوثين يرون أن تقبل الآراء يحسن عملية اتخاذ القرار، حيث أجاب 38 مبحوثاً بـ "نعم" (100%)، مقابل عدم تسجيل أي إجابة بـ "لا" (0%). وتعكس هذه النتيجة إجماعاً واضحاً لدى أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية إشراك العاملين في النقاش، والاستفادة من آرائهم قبل الوصول إلى القرار.

وتحمل هذه النتيجة دلالة ميدانية مهمة، إذ تبين أن العاملين يدركون أن القرار داخل المؤسسة التعليمية لا يرتبط فقط بالسلطة الإدارية، بل يتأثر كذلك بدرجة الحوار والتشاور بين مختلف الفاعلين. فتقبل الآراء يساعد على كشف جوانب قد لا تظهر من منظور واحد، كما يسمح بفهم أعمق للمشكلات التربوية والتنظيمية، خاصة تلك المرتبطة بالتلاميذ، توزيع المهام، أو معالجة بعض الصعوبات اليومية.

ويمكن تفسير هذا الإجماع بطبيعة العمل داخل المؤسسة التعليمية، حيث تتداخل الأدوار بين الإدارة، الأساتذة، والمشرفات، مما يجعل القرارات أكثر فعالية عندما تكون مبنية على التشاور وتبادل وجهات النظر. فالعامل الذي يشعر بأن رأيه يؤخذ بعين الاعتبار يكون أكثر استعداداً لتقبل القرار والمساهمة في تنفيذه، وهو ما ينعكس إيجاباً على العلاقات المهنية ويخفف من التوتر أو مقاومة القرارات.

وتتوافق هذه القراءة مع ما صرحت به إدارة المؤسستين، حيث تمت الإشارة إلى أن إشراك العاملين يكون حسب طبيعة الموضوع، خاصة إذا تعلق الأمر بما يخدم مصلحة المؤسسة ويحسن سير العمل.

كما تدعم المعاينة الميدانية هذا الاتجاه من خلال ملاحظة وجود تواصل بين الإدارة والعاملين في بعض المسائل التنظيمية اليومية، بما يسمح بتبادل الآراء قبل الحسم في بعض المواقف المهنية. وعليه، يمكن القول إن تقبل الآراء داخل المؤسسة التعليمية يمثل عاملاً مساعداً في تحسين اتخاذ القرار، لأنه يرسخ مبدأ التشاور، ويقوي الثقة بين العاملين والإدارة، كما يساهم في خلق مناخ عمل أكثر مشاركة وتعاوناً.

غياب الحوار كسبب في نشوء الخلافات داخل المؤسسة التعليمية يسعى السؤال رقم (28) إلى معرفة ما إذا كان غياب الحوار يُعد سبباً في نشوء الخلافات داخل المؤسسة التعليمية. وتكمن أهمية هذا السؤال في كونه يربط بين ضعف التواصل من جهة، وظهور التوترات المهنية من جهة أخرى، خاصة أن المؤسسة التعليمية تقوم على تعدد الفاعلين وتداخل المهام اليومية بينهم.

بيّنت إجابات أفراد مجتمع الدراسة أن جميع المبحوثين يرون أن غياب الحوار يؤدي إلى نشوء الخلافات، حيث أجاب 38 مبحوثاً بـ "نعم" (100%)، في مقابل عدم تسجيل أي إجابة بـ "لا" (0%). وتبرز هذه النتيجة وجود اتفاق كلي بين المبحوثين حول الدور الوقائي للحوار في الحد من سوء الفهم والتوتر داخل المؤسسة.

وتوضح هذه النسبة أن الخلافات المهنية لا ترتبط دائماً بطبيعة العمل في حد ذاته، بل قد تنشأ نتيجة ضعف التواصل، أو غياب التوضيح، أو عدم إتاحة الفرصة لتبادل وجهات النظر. فحين يغيب الحوار، تصبح بعض المواقف قابلة للتأويل الخاطئ، وقد تتحول الانشغالات البسيطة إلى خلافات تؤثر في طبيعة العلاقات المهنية بين العاملين.

وتحمل هذه المعطيات دلالة سوسيولوجية مهمة، مفادها أن الحوار داخل المؤسسة التعليمية يمثل أداة لضبط العلاقات المهنية وتنظيمها، لأنه يسمح بتفريغ التوتر، وتوضيح المواقف، وتقريب وجهات النظر بين الإدارة والعاملين أو بين الزملاء. كما أن حضور الحوار يساعد على تحويل الاختلاف في الرأي إلى نقاش مهني، بدل أن يتحول إلى صراع أو سوء فهم.

ويجد هذا الطرح ما يدعمه في إفادات مسؤولي المؤسسات، حيث تمت الإشارة إلى أن معالجة الخلافات تتم غالباً عن طريق الحوار والتفاهم ومحاولة الإصلاح بين الأطراف. كما تساند الملاحظة

المباشرة هذه النتيجة، من خلال ما لوحظ من اعتماد التواصل المباشر في بعض الوضعيات المهنية لتوضيح الانشغالات وتقادي تراكم سوء الفهم.

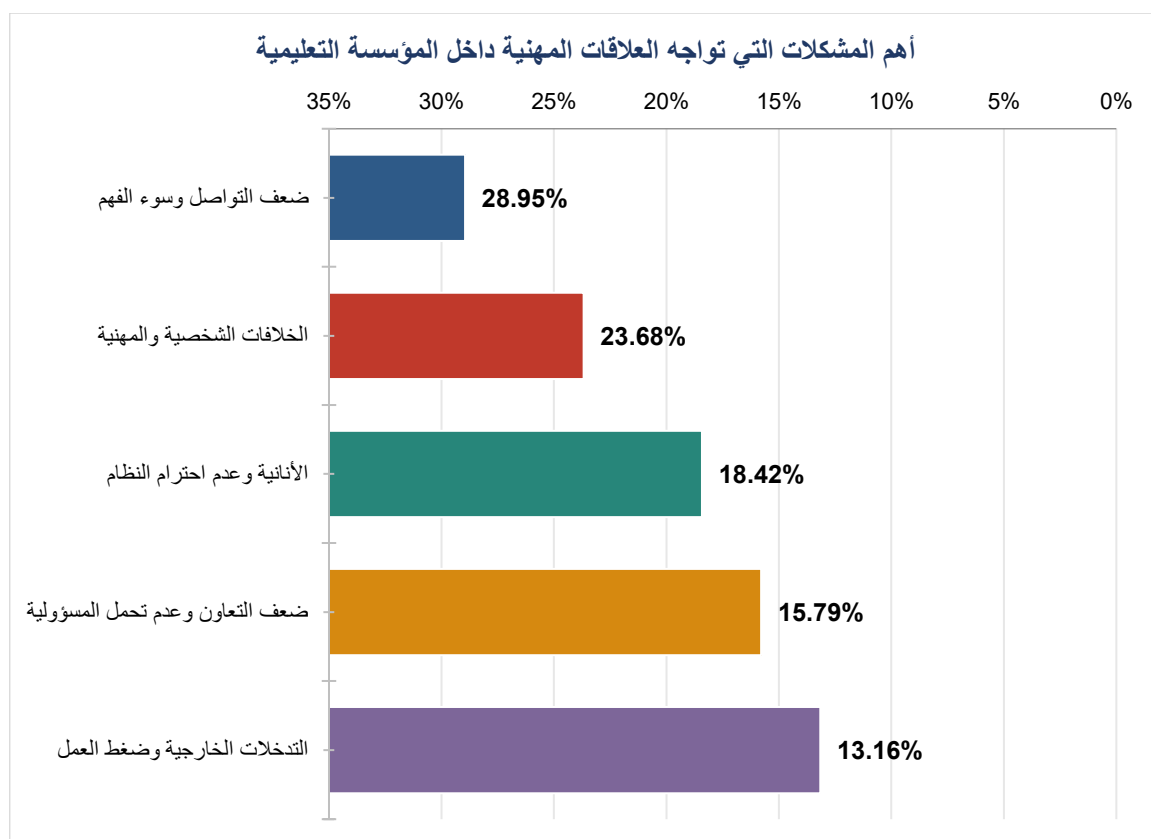
وعليه، يمكن القول إن غياب الحوار يمثل عاملاً مساعداً على نشوء الخلافات داخل المؤسسة التعليمية، في حين أن حضوره يساهم في بناء علاقات مهنية أكثر استقراراً، ويعزز مناخ العمل القائم على التفاهم والتعاون والمسؤولية المشتركة.

المشكلات التي تواجه العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

يرمي السؤال رقم (29) إلى رصد أهم المشكلات التي تواجه العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال تصنيف إجابات المبحوثين المفتوحة في فئات متقاربة. وتبرز أهمية هذا السؤال في كونه يكشف عن العوامل التي قد تعيق التواصل والتعاون بين العاملين، وتؤثر في طبيعة المناخ المهني داخل المؤسسة.

جدول رقم(15): يبين أهم المشكلات التي تواجه العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	أهم المشكلات التي تواجه العلاقات المهنية
28.95	11	ضعف التواصل وسوء الفهم
23.68	9	الخلافات الشخصية والمهنية
18.42	7	الانانية وعدم احترام النظام
15.79	6	ضعف التعاون وعدم تحمل المسؤولية
13.16	5	التدخلات الخارجية وضغط العمل
100	38	المجموع



الشكل البياني رقم (15): أهم المشكلات التي تواجه العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية تكشف القراءة الميدانية لإجابات السؤال رقم (29)، كما يوضحها الجدول رقم (16)، أن فئة ضعف التواصل وسوء الفهم جاءت في المرتبة الأولى بتكرار قدره 11 مبحوثاً (28.95%)، وهي نسبة تقترب من الثلث. ويشير ذلك إلى أن الخلل في الاتصال بين العاملين يعد من أبرز العوامل التي تؤثر في العلاقات المهنية داخل المؤسسة، لأن غياب التوضيح أو سوء تفسير المواقف قد يؤدي إلى توتر العلاقات وظهور الخلافات.

وجاءت فئة الخلافات الشخصية والمهنية في المرتبة الثانية بتكرار بلغ 9 مبحوثين (23.68%)، وهي نسبة تقارب الربع، مما يدل على أن بعض التوترات داخل المؤسسة لا ترتبط فقط بالمهام المهنية، بل قد تمتد إلى الجوانب الشخصية بين العاملين. وهذا النوع من الخلافات قد ينعكس على سير العمل إذا لم تتم معالجته بالحوار والتفاهم.

أما فئة الأنانية وعدم احترام النظام فقد سجلت 7 مبحوثين (18.42%)، وهو ما يكشف عن وجود تصور لدى بعض المبحوثين بأن ضعف الالتزام بالقواعد المهنية أو تغليب المصلحة الفردية قد يعرقل بناء علاقات مهنية سليمة. فالعلاقات داخل المؤسسة لا تقوم فقط على أداء المهام، بل تحتاج أيضاً إلى احترام النظام، وتقدير أدوار الآخرين، والالتزام بقواعد العمل الجماعي.

كما جاءت فئة ضعف التعاون وعدم تحمل المسؤولية بتكرار قدره 6 مبحوثين (15.79%)، وهي نتيجة تؤكد أن العلاقات المهنية تتأثر عندما يقل التعاون بين العاملين أو عندما لا يتحمل كل طرف مسؤولياته داخل المؤسسة. فضعف التعاون يؤدي غالبًا إلى تراكم الأعباء على بعض العاملين، ويخلق شعورًا بعدم التوازن داخل الوسط المهني.

في حين جاءت فئة التدخلات الخارجية وضغط العمل في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 5 مبحوثين (13.16%)، وهي نسبة أقل من باقي الفئات، لكنها تبقى ذات دلالة، لأنها تشير إلى أن العلاقات المهنية قد تتأثر أحيانًا بعوامل خارجية أو بضغوط يومية مرتبطة بكثرة المهام، وهو ما قد ينعكس على طبيعة التعامل بين العاملين.

وتتقاطع هذه النتائج مع ما ورد في تصريحات إدارة المؤسسات، حيث تم التأكيد على أن بعض الصعوبات التي تواجه العلاقات المهنية ترتبط بسوء الفهم، اختلاف الطباع، وضغط العمل، وأن معالجة الخلافات تتم غالبًا من خلال الحوار ومحاولة الإصلاح بين الأطراف. كما تدعم الملاحظة المباشرة هذا الاتجاه، من خلال ما تم رصده من أهمية التواصل اليومي في تفادي سوء الفهم وتنظيم العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن القول إن أهم المشكلات التي تواجه العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية ترتبط أساسًا بضعف التواصل وسوء الفهم، ثم الخلافات الشخصية والمهنية، وهي عوامل يمكن الحد منها من خلال الحوار، وضبط المهام، وتعزيز التعاون، بما يساهم في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة.

خلاصة محور تبادل الآراء

من خلال تحليل بيانات محور تبادل الآراء، يتضح أن هذا المحور يمثل أحد الأبعاد المهمة للعلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، باعتباره يرتبط بالحوار، وحرية التعبير عن الرأي، وتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين. فقد كشفت إجابات المبحوثين عن وجود مجال للتعبير عن الآراء داخل المؤسسة، خاصة في المجال التربوي والبيداغوجي، وتنظيم العمل وتوزيع المهام، والاجتماعات والمجالس المهنية، إضافة إلى حل المشكلات واتخاذ القرارات، والتواصل مع الإدارة وتقديم الاقتراحات.

كما أظهرت نتائج الاستبيان أن حرية طرح الأفكار والمقترحات متوفرة داخل المؤسسة التعليمية، حيث أكد المبحوثون أن الإدارة تستمع لآراء الموظفين وتأخذ الاقتراحات بعين الاعتبار. وتنعكس هذه

النتائج وجود علاقة تواصلية بين الإدارة والعاملين، تقوم على الإصغاء وتقبل الرأي، وهو ما يساعد على إشراك العاملين في بعض القضايا المهنية المرتبطة بسير العمل داخل المؤسسة.

وتبين المعطيات المتعلقة بعقد الاجتماعات أن هذه الأخيرة تمثل آلية مهمة لتبادل الآراء ومناقشة العمل، حيث جاءت الاجتماعات الدورية في مقدمة إجابات المبحوثين، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الاجتماعات كفضاء منظم للتواصل، وتوضيح المهام، ومناقشة الانشغالات المهنية. وهذا ما أشار إليه مسؤولو المؤسسات، حيث تم التأكيد على أن تبادل الآراء يتم من خلال الاجتماعات، والتواصل المباشر، ومناقشة القضايا التي تخدم مصلحة المؤسسة.

كما أوضحت نتائج المحور أن الحوار يساعد على تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، وأن غيابه قد يؤدي إلى نشوء الخلافات وسوء الفهم بين العاملين. وقد دعمت المعاينة الميدانية هذا المعطى، من خلال ما تم رصده من وجود تواصل يومي بين الإدارة والعاملين، خاصة في بعض الوضعيات المرتبطة بتنظيم المهام، وتوضيح المعلومات، ومناقشة بعض الانشغالات المهنية.

وفي المقابل، كشفت نتائج الاستبيان عن وجود بعض المشكلات التي قد تواجه العلاقات المهنية داخل المؤسسة، مثل ضعف التواصل وسوء الفهم، والخلافات الشخصية والمهنية، وضعف التعاون، وبعض الضغوط المرتبطة بالعمل. وتدل هذه النتائج على أن تبادل الآراء داخل المؤسسة التعليمية موجود وله دور إيجابي، لكنه يحتاج إلى دعم مستمر من خلال تشجيع الحوار، وتقبل الآراء، وتنظيم قنوات التواصل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن القول إن محور تبادل الآراء يبين أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية تقوم بدرجة معتبرة على الحوار، والإصغاء، وتبادل المعلومات، وتقبل الاقتراحات. كما أن هذا التبادل يساهم في تحسين اتخاذ القرار، وتخفيف الخلافات، وتقوية الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يجعله عاملاً مهماً في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية.

4-بيانات محور طبيعة المعاملات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

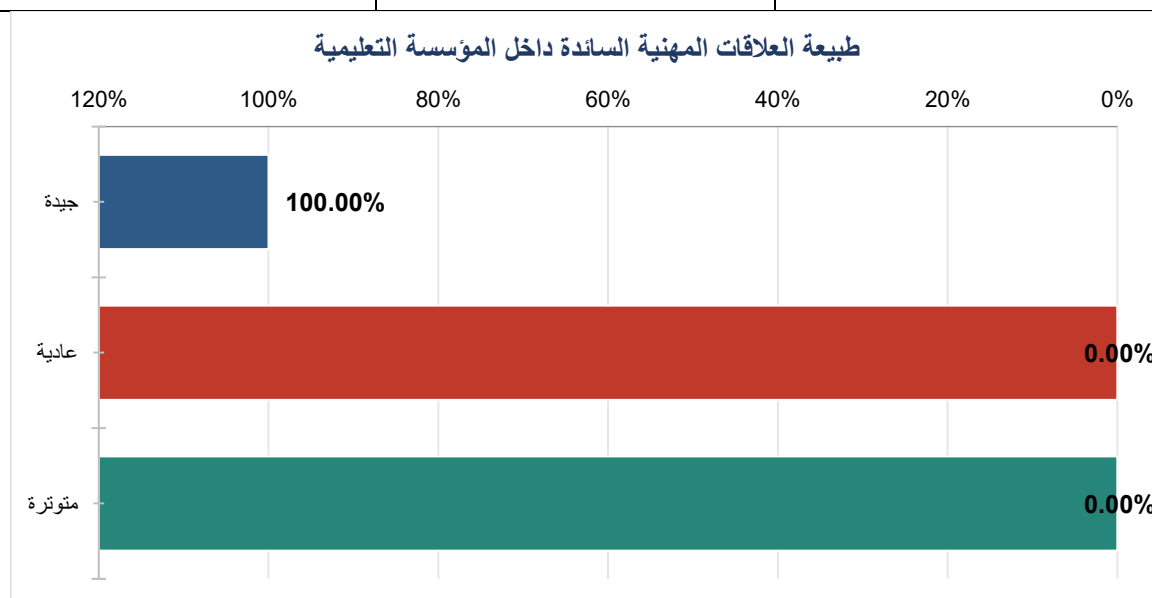
طبيعة العلاقات المهنية السائدة داخل المؤسسة التعليمية

يندرج السؤال رقم (30) ضمن محور طبيعة المعاملات المهنية، ويهدف إلى التعرف على الطابع الغالب للعلاقات داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن طبيعة المعاملات اليومية بين العاملين تعد

مؤشراً مهماً على نوعية المناخ المهني السائد داخل المؤسسة. كما يسمح هذا السؤال بالكشف عن مدى حضور الاحترام، التفاهم، والاستقرار في العلاقات المهنية بين مختلف الفاعلين.

جدول رقم (16): يبين طبيعة العلاقات المهنية السائدة داخل المؤسسة التعليمية

طبيعته العلاقات المهنية	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	38	100
عادية	0	0
متوترة	0	0
المجموع	38	100



الشكل البياني رقم (16): طبيعة العلاقات المهنية السائدة داخل المؤسسة التعليمية

تبين النتائج المحصاة في السؤال رقم (30)، كما يعرضها الجدول رقم (17)، أن جميع المبحوثين وصفوا طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية بأنها جيدة، حيث سجلت هذه الفئة 38 مبحوثاً (100%)، في حين لم تسجل فئة العلاقات العادية أو المتوترة أي تكرار، أي 0 مبحوث (0%). ويكشف هذا التوزيع عن وجود إجماع بين أفراد مجتمع الدراسة حول الطابع الإيجابي للعلاقات المهنية السائدة داخل المؤسسات.

وتحمل هذه النتيجة دلالة ميدانية مهمة، لأنها تشير إلى أن العلاقات بين العاملين لا تقوم فقط على أداء المهام المهنية بصورة رسمية، بل تتضمن قدرًا من التفاهم، الاحترام، والتواصل اليومي.

فالعلاقات الجيدة داخل المؤسسة التعليمية تعد عاملاً مساعداً على تسهيل العمل، لأنها تقلل من فرص التوتر، وتساعد على تبادل المعلومات، وتدعم التعاون بين الزملاء والإدارة.

كما يمكن تفسير هذا الإجماع بطبيعة الوسط المدرسي، الذي يتطلب تفاعلاً مستمراً بين الإدارة، الأساتذة، والمشرفات، سواء في تنظيم العمل، متابعة التلاميذ، معالجة المشكلات، أو تنسيق الأنشطة. فكلما كانت العلاقات المهنية جيدة، أصبح من السهل خلق جو من الثقة والتفاهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على مناخ العمل داخل المؤسسة.

وتتلاقى هذه النتيجة مع ما صرحت به إدارة المؤسستين حول أهمية المعاملة الحسنة، والحوار، والتفاهم في المحافظة على استقرار العلاقات المهنية داخل المؤسسة. كما تساند الملاحظة المباشرة هذا المعطى من خلال ما لوحظ من وجود تواصل يومي بين العاملين والإدارة، وحرص على معالجة الانشغالات المهنية بطريقة هادئة ومنظمة.

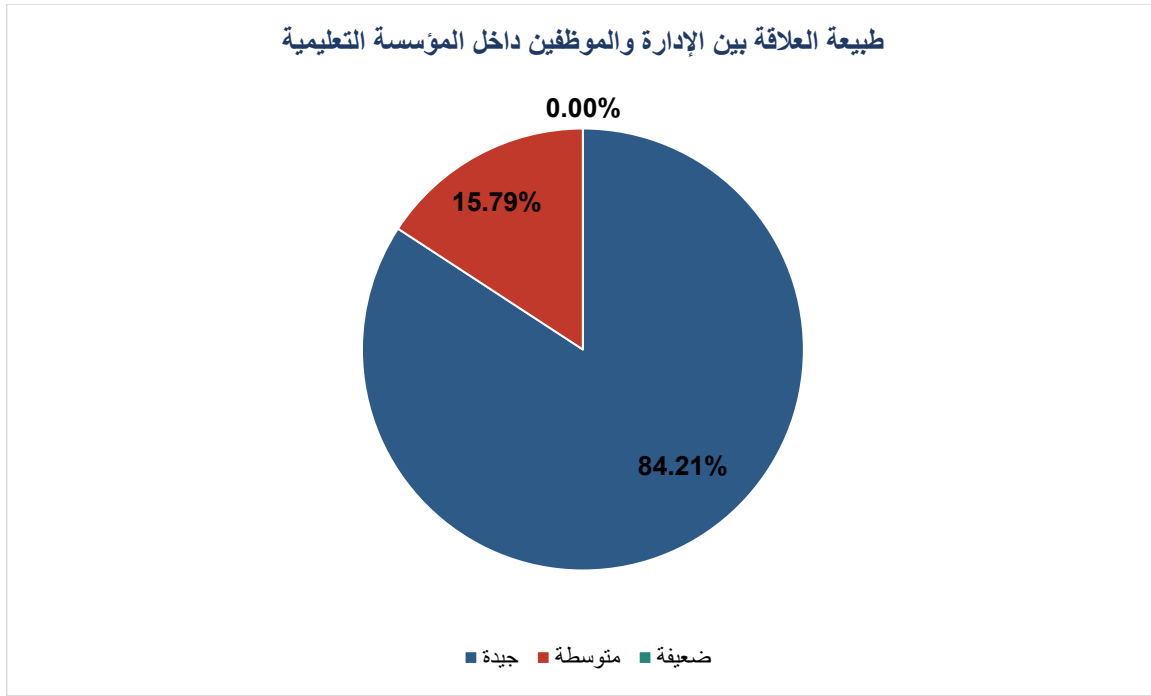
وعليه، يمكن القول إن غلبة الطابع الجيد على العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية يمثل مؤشراً إيجابياً على وجود مناخ عمل مساعد، لأن جودة العلاقات بين العاملين تسهم في تقوية التعاون، وتسهيل التواصل، وتخفيف الخلافات، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على أداء وظائفها التربوية والتنظيمية في جو من الانسجام والاستقرار.

طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين

يسعى السؤال رقم (31) إلى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن هذه العلاقة تعد من المؤشرات المهمة لفهم طبيعة المعاملات المهنية السائدة. فكلما كانت العلاقة بين الإدارة والعاملين قائمة على الاحترام والتواصل، ساعد ذلك على خلق مناخ مهني مستقر، والعكس صحيح.

جدول رقم (17): يبين طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسة التعلي

طبيعة العلاقة بين الاداره والموظفين	التكرار	النسبه المئويه
جيده	32	84.21
متوسطه	6	79.15
ضعيفه	0	0
المجموع	38	100



الشكل البياني رقم (17): طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسة التعليمية

تبيّن القراءة الإحصائية الخاصة بالسؤال رقم (31)، كما يوضحها الجدول رقم (18)، أن أغلب المبحوثين وصفوا العلاقة بين الإدارة والموظفين بأنها جيدة، وذلك بتكرار قدره 32 مبحوثاً (84.21%)، وهي نسبة مرتفعة تمثل أكثر من أربعة أخماس أفراد مجتمع الدراسة. في المقابل، جاءت فئة العلاقة المتوسطة بتكرار قدره 6 مبحوثين (15.79%)، في حين لم تسجل فئة العلاقة الضعيفة أي تكرار، أي 0 مبحوث (0%).

وتشير هذه النتائج إلى أن العلاقة بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسات يغلب عليها الطابع الإيجابي، وهو ما يعكس وجود مستوى معتبر من التواصل والاحترام المتبادل بين الطرفين. فارتفاع نسبة الإجابة بـ "جيدة" يدل على أن الإدارة لا تظهر في نظر العاملين كسلطة تنظيمية فقط، بل كطرف حاضر في الحياة المهنية اليومية، من خلال المتابعة، الإصغاء، وتسيير شؤون المؤسسة.

أما تسجيل نسبة محدودة للعلاقة المتوسطة، فيدل على أن بعض المبحوثين يرون أن العلاقة بين الإدارة والموظفين تحتاج إلى مزيد من الدعم، خاصة في ما يتعلق بتقوية التواصل، توضيح بعض القرارات، أو إشراك العاملين بصورة أكبر في بعض الجوانب التنظيمية. غير أن غياب فئة العلاقة الضعيفة يعد مؤشراً إيجابياً، لأنه يدل على أن التوتر أو الانقطاع في العلاقة بين الإدارة والموظفين لا يمثل اتجاهاً بارزاً داخل مجتمع الدراسة.

وتجد هذه النتيجة ما يدعمها في تصريحات مسؤولي المؤسسات، حيث تم التأكيد على أهمية التواصل المباشر والاجتماعات في تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين. كما تساند المعاينة الميدانية هذا المعطى، من خلال ما لوحظ من وجود تواصل يومي بين الإدارة والموظفين في بعض الوضعيات المرتبطة بتنظيم العمل ومتابعة الانشغالات المهنية.

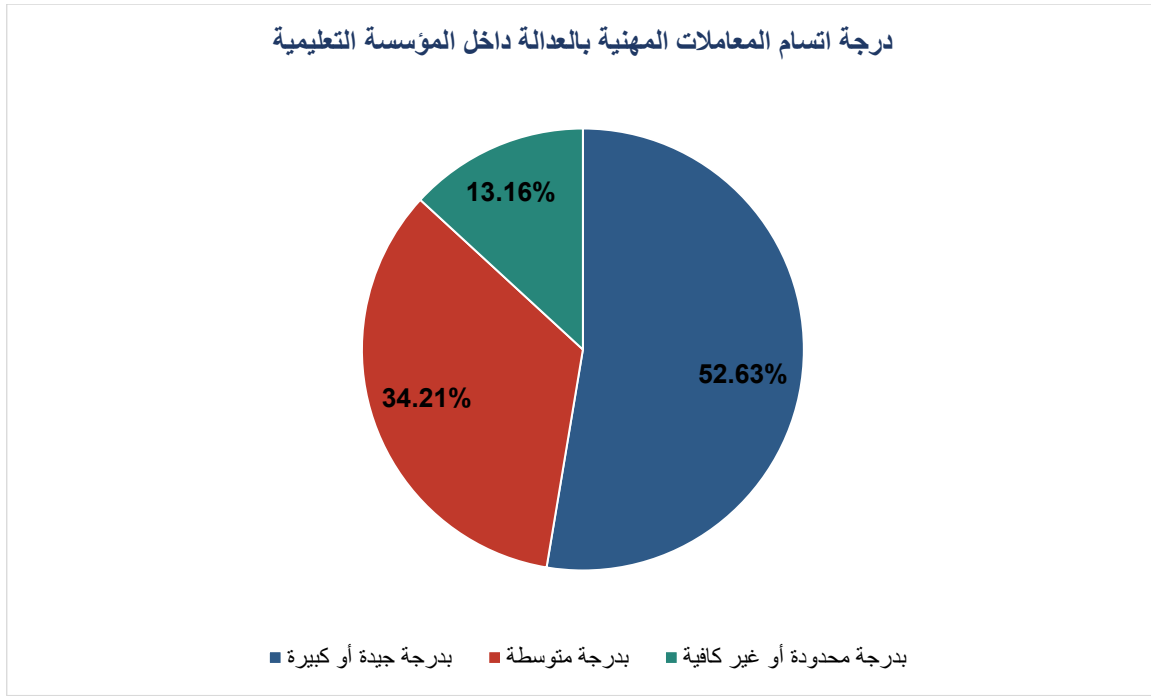
وعليه، يمكن القول إن طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين تعد عاملاً مساعداً في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأن العلاقة الجيدة تسهل تبادل المعلومات، وتدعم التعاون، وتخفف من احتمالات سوء الفهم، مما يساهم في بناء علاقات مهنية أكثر استقراراً وتنظيماً.

درجة اتسام المعاملات المهنية بالعدالة داخل المؤسسة التعليمية

يرمي السؤال رقم (32) إلى معرفة درجة اتسام المعاملات المهنية بالعدالة داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن الإحساس بالعدل في التعامل يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في طبيعة العلاقات المهنية بين العاملين. فالعدالة في المعاملة تساعد على تعزيز الثقة، وتقليل التوتر، وتدعيم الإحساس بالانتماء داخل المؤسسة.

جدول رقم (18): يبين درجة اتسام المعاملات المهنية بالعدالة داخل المؤسسة التعليمية.

النسبة المئوية	التكرار	درجة ابتسام المعاملات المهنية بالعدالة
52.63	20	بدرجه جيده او كبيره
34.21	13	بدرجه متوسطه
13.16	5	بدرجه محدوده او غير كافيه
100	38	المجموع



الشكل البياني رقم (18): درجة اتسام المعاملات المهنية بالعدالة داخل المؤسسة التعليمية

تعكس الأرقام المسجلة في الجدول رقم (19)، والمتعلقة بالسؤال رقم (32)، أن فئة اتسام المعاملات المهنية بالعدالة بدرجة جيدة أو كبيرة جاءت في المرتبة الأولى بتكرار قدره 20 مبحوثاً (52.63%)، وهي نسبة تمثل أكثر من نصف أفراد مجتمع الدراسة. ويدل ذلك على أن أغلب المبحوثين ينظرون إلى المعاملات المهنية داخل المؤسسة على أنها تتسم بقدر معتبر من العدل، سواء في التعامل اليومي، أو في توزيع بعض المهام، أو في طريقة تواصل الإدارة مع العاملين.

وجاءت فئة العدالة بدرجة متوسطة في المرتبة الثانية بتكرار بلغ 13 مبحوثاً (34.21%)، وهي نسبة تمثل ما يقارب الثلث. وتكشف هذه النتيجة أن جزءاً من المبحوثين لا ينفي وجود العدالة، لكنه لا يعتبرها كاملة أو مطلقة، بل يراها متفاوتة حسب المواقف والظروف وطبيعة التعامل بين الأفراد. ويمكن قراءة هذا المعطى على أنه مؤشر إلى حاجة العلاقات المهنية إلى مزيد من التنظيم والوضوح، خاصة في ما يتعلق بتوزيع المسؤوليات وتقدير جهود العاملين.

أما فئة العدالة بدرجة محدودة أو غير كافية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 5 مبحوثين (13.16%)، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بباقي الفئات، لكنها تبقى ذات دلالة ميدانية، لأنها تشير إلى وجود بعض الحالات التي يشعر فيها بعض العاملين بعدم التوازن أو بعدم كفاية العدالة في المعاملة. وقد يرتبط ذلك ببعض التصورات الفردية حول توزيع المهام، أو طريقة التقدير، أو اختلاف أساليب التعامل داخل المؤسسة.

وتبرز هذه النتائج أن العدالة في المعاملات المهنية تمثل عنصرًا مهمًا في بناء علاقات مهنية سليمة، لأنها تقلل من الإحساس بالتمييز أو التهميش، وتساعد على خلق جو من الثقة بين العاملين والإدارة. كما أن حضور نسبة معتبرة من الإجابات التي وصفت العدالة بأنها جيدة يدل على أن مناخ العمل داخل المؤسسات يميل عمومًا إلى الاستقرار، غير أن وجود فئة ترى العدالة متوسطة أو محدودة يبين أن هذا الجانب يحتاج إلى دعم مستمر من خلال الوضوح، الشفافية، والإنصاف في التعامل.

وتتلاقى هذه القراءة مع ما ورد في تصريحات إدارة المؤسسات حول أهمية المعاملة الحسنة، والحوار، واحترام العاملين في المحافظة على العلاقات المهنية داخل المؤسسة. كما تساند الملاحظة المباشرة هذا المعطى من خلال ما لوحظ من وجود تواصل مهني يومي بين العاملين والإدارة، مع بقاء الحاجة إلى مزيد من التنظيم في بعض الوضعيات المرتبطة بتوزيع المهام وتقدير المبادرات. ووعليه، يمكن القول إن اتسام المعاملات المهنية بالعدالة داخل المؤسسة التعليمية يعد عاملاً مساعدًا في تحسين مناخ العمل، لأنه يعزز الثقة، ويقوي الشعور بالانتماء، ويجعل العلاقات المهنية أكثر توازنًا واستقرارًا.

أثر المعاملات الإيجابية في تحفيز العاملين على العمل

جاء السؤال رقم (33) للكشف عن مدى تأثير المعاملات الإيجابية في تحفيز العاملين داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن أسلوب التعامل بين الإدارة والموظفين، وبين الزملاء، لا يبقى في حدود العلاقة اليومية فقط، بل ينعكس على الرغبة في العمل، وعلى درجة الارتياح داخل الوسط المهني.

تفيد إجابات المبحوثين أن جميع أفراد مجتمع الدراسة أكدوا أن المعاملات الإيجابية تحفزهم على العمل، حيث أجاب 38 مبحوثًا بـ "نعم" (100%)، مقابل عدم تسجيل أي إجابة بـ "لا" (0%). ويبين هذا الإجماع أن العاملين ينظرون إلى المعاملة الحسنة باعتبارها عاملاً معنويًا مهمًا يدفعهم إلى أداء مهامهم في ظروف أفضل.

وتحمل هذه النتيجة دلالة ميدانية واضحة، فالمعاملة الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية لا تقتصر على الاحترام اللفظي أو حسن التواصل، بل تشمل كذلك التقدير، الإصغاء، التعاون، وتقهم ظروف العمل. وهذه العناصر تجعل العامل يشعر بقيمته داخل المؤسسة، مما يزيد من دافعيته ويقوي إحساسه بالانتماء إلى جماعة العمل.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة العمل التربوي، الذي يتطلب تفاعلاً يومياً بين الإدارة، الأساتذة، والمشرفات، إذ إن المعاملة الجيدة تساعد على تخفيف الضغط المهني، وتدعم روح التعاون، وتسمح بإنجاز المهام في جو أكثر هدوءاً واستقراراً. فكلما كانت العلاقات المهنية مبنية على الاحترام والتقدير، زاد استعداد العاملين للمشاركة الإيجابية في تحسين سير المؤسسة.

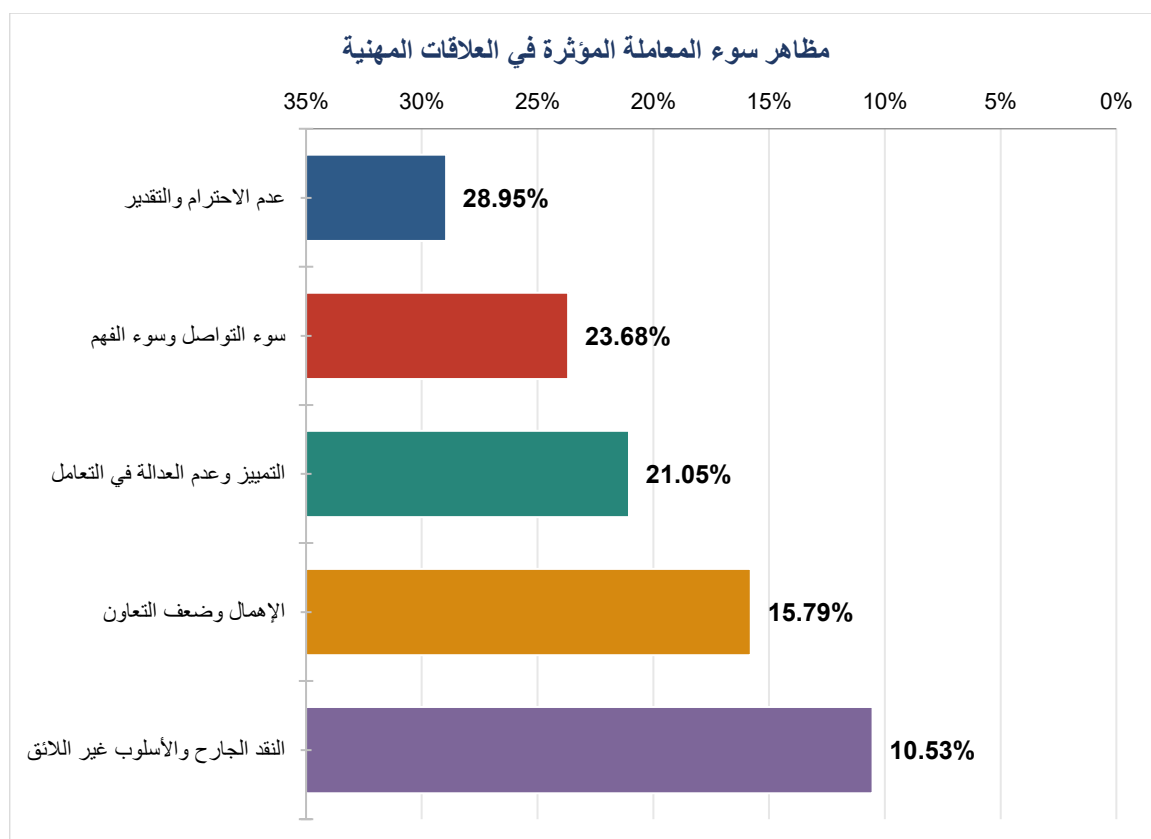
وتتسجم هذه المعطيات مع ما ورد في مقابلة مسؤولي المؤسسات، حيث تم التأكيد على أهمية الحوار، الاحترام، والتفاهم في تحسين العلاقات المهنية وتسهيل العمل داخل المؤسسة. كما دعمت الملاحظة المباشرة هذا الاتجاه من خلال ما تم رصده من تواصل يومي بين العاملين في بعض المواقف المهنية، وهو ما يعكس أثر المعاملة الإيجابية في خلق جو عمل أكثر ارتياحاً. وعليه، يمكن القول إن المعاملات الإيجابية تعد عاملاً أساسياً في تحفيز العاملين داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تقوي الثقة، وتدعم التعاون، وتخفف من حدة التوتر، مما يجعلها عنصراً مهماً في تحسين مناخ العمل.

مظاهر سوء المعاملة المؤثرة في العلاقات المهنية

يركز السؤال رقم (34) على تحديد المظاهر التي يراها المبحوثون مؤثرة سلباً في علاقاتهم المهنية داخل المؤسسة التعليمية. وتكمن أهمية هذا السؤال في كونه لا يكتفي بوصف طبيعة العلاقة المهنية، بل يحاول الكشف عن السلوكيات أو الممارسات التي قد تضعف الثقة بين العاملين، وتؤثر في استقرار المناخ المهني داخل المؤسسة.

جدول رقم (19): يبين مظاهر سوء المعاملة المؤثرة في العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

النسبة المئوية	التكرار	مظاهر سوء المعاملة
28.95	11	عدم الاحترام والتقدير
23.68	9	سوء التواصل وسوء الفهم
21.05	8	التمييز وعدم العدالة في التعامل
15.79	6	الاهمال وضعف التعاون
10.53	6	النقد الجارح والاسلوب غير اللائق
100	38	المجموع



الشكل البياني رقم (19): مظاهر سوء المعاملة المؤثرة في العلاقات المهنية

تكشف المؤشرات الكمية الخاصة بالسؤال رقم (34)، كما يبرزها الجدول رقم (20)، أن فئة عدم الاحترام والتقدير جاءت في المرتبة الأولى بتكرار قدره 11 مبحوثاً (28.95%)، وهي نسبة تقترب من الثلث. ويعكس هذا المعطى أن الاحترام يمثل قاعدة أساسية في بناء العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، وأن غيابه قد يؤدي إلى شعور العامل بالتهميش أو التقليل من قيمته المهنية، مما ينعكس سلباً على طبيعة تعامله مع الآخرين.

وجاءت فئة سوء التواصل وسوء الفهم في المرتبة الثانية بتكرار بلغ 9 مبحوثين (23.68%)، وهي نسبة تقارب الربع. ويدل ذلك على أن ضعف الاتصال بين العاملين، أو غياب التوضيح، قد يؤدي إلى تأويل بعض المواقف بطريقة خاطئة، فتنحصر بعض المسائل البسيطة إلى توترات مهنية. وهذا يبين أن العلاقات داخل المؤسسة لا تحتاج فقط إلى احترام متبادل، بل تحتاج أيضاً إلى قنوات تواصل واضحة تسمح بتبادل المعلومات وتوضيح الانشغالات في الوقت المناسب.

أما فئة التمييز وعدم العدالة في التعامل فقد سجلت 8 مبحوثين (21.05%)، وهي نسبة تفوق الخمس. وتحمل هذه النتيجة دلالة مهمة، لأن الإحساس بعدم العدالة داخل المؤسسة قد يضعف الثقة بين العاملين والإدارة، أو بين الزملاء أنفسهم. فالتمييز في التعامل، أو الشعور بعدم الإنصاف في

توزيع المهام أو تقدير الجهود، قد يخلق نوعاً من الحساسية المهنية ويؤثر في توازن العلاقات داخل جماعة العمل.

وسجلت فئة الإهمال وضعف التعاون تكراراً قدره 6 مبحوثين (15.79%)، وهو ما يشير إلى أن سوء المعاملة لا يظهر دائماً في شكل تصرف مباشر أو لفظي، بل قد يظهر أيضاً من خلال اللامبالاة، وعدم تقديم المساعدة، وغياب روح الفريق. فالعلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية تقوم على التساند والتكامل، وأي ضعف في التعاون قد يؤدي إلى زيادة الأعباء على بعض العاملين وإضعاف الانسجام داخل المؤسسة.

في حين جاءت فئة النقد الجارح والأسلوب غير اللائق في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 4 مبحوثين (10.53%). ورغم أن هذه النسبة هي الأقل، إلا أنها تبقى ذات أهمية، لأن طريقة الكلام وأسلوب التعامل لهما أثر مباشر في العلاقات اليومية. فالكلمة الجارحة أو الأسلوب الحاد قد يترك أثراً نفسياً لدى العامل، حتى وإن كان الموقف محدوداً، خاصة داخل فضاء مهني يقوم على التواصل المستمر. وتبرز هذه النتائج أن مظاهر سوء المعاملة لا تنحصر في جانب واحد، بل تتوزع بين جوانب نفسية وتنظيمية وتواصلية، مثل غياب التقدير، وضعف الحوار، والإحساس بعدم العدالة. وهذا يدل على أن جودة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية لا تتحقق فقط بغياب الخلافات، بل تحتاج إلى احترام متبادل، إنصاف، وضبط لأساليب التواصل اليومي.

وتتقاطع هذه القراءة مع ما صرحت به إدارة المؤسسة حول أهمية الحوار والتفاهم في معالجة الخلافات، حيث أشارت إلى أن الحفاظ على العلاقات المهنية يتطلب الإصغاء، والاحترام، ومحاولة الإصلاح بين الأطراف. كما تدعم الملاحظة المباشرة هذا المعطى، من خلال ما يظهر ميدانياً من أن طبيعة الأسلوب المعتمد في التعامل اليومي تؤثر في درجة الارتياح أو التوتر بين العاملين.

وعليه، يمكن القول إن مظاهر سوء المعاملة تمثل عاملاً مهدداً لاستقرار العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، خاصة عندما ترتبط بغياب الاحترام، وضعف التواصل، أو الشعور بعدم العدالة. لذلك فإن تحسين مناخ العمل يتطلب ترسيخ ثقافة الاحترام، وتشجيع الحوار، وضمان الإنصاف في التعامل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

وجود توترات في العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

يركز السؤال رقم (35) على معرفة ما إذا كانت هناك توترات في العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن التوتر المهني يعد من المؤشرات التي يمكن أن تكشف عن وجود خلل في التواصل أو في أساليب التعامل بين العاملين. وتبرز أهمية هذا السؤال في كونه يساعد على فهم مدى استقرار العلاقات المهنية، ومدى تأثيرها في مناخ العمل داخل المؤسسة.

أبانت إجابات المبحوثين أن التوترات المهنية لا تظهر كظاهرة بارزة داخل المؤسسة التعليمية، حيث اتجهت أغلب الإجابات إلى نفي وجود توترات واضحة في العلاقات المهنية. فقد أجاب 38 مبحوثًا بـ "لا" (100%)، مقابل عدم تسجيل أي إجابة بـ "نعم" (0%). وتعكس هذه النتيجة وجود تصور إيجابي لدى أفراد مجتمع الدراسة حول طبيعة العلاقات المهنية السائدة داخل المؤسسات.

وتحمل هذه النتيجة دلالة ميدانية مهمة، لأنها تشير إلى أن العلاقات بين العاملين يغلب عليها قدر من الاستقرار والتفاهم، وأن مظاهر التوتر ليست حاضرة بشكل مؤثر في الحياة المهنية اليومية. ويمكن تفسير ذلك بوجود قنوات للتواصل والحوار، إضافة إلى اعتماد أساليب التعامل المباشر في معالجة بعض الانشغالات قبل أن تتحول إلى خلافات أو توترات واضحة.

كما تكشف هذه المعطيات أن غياب التوترات المهنية يساعد على خلق مناخ عمل أكثر هدوءًا، لأن العاملين عندما يؤدون مهامهم في جو خالٍ من الصراع المباشر يكونون أكثر قدرة على التعاون، وتبادل المعلومات، وممارسة أدوارهم المهنية بشكل مريح. وهذا ينسجم مع النتائج السابقة التي بينت أن العلاقات المهنية توصف عمومًا بالجيدة، وأن الحوار والتواصل يشكلان عنصرين مهمين في تنظيم العلاقة داخل المؤسسة.

وتتلاقى هذه القراءة مع ما ورد في تصريحات إدارة المؤسسات حول معالجة الخلافات بالحوار والتفاهم ومحاولة الإصلاح بين الأطراف عند الحاجة. كما تساند الملاحظة المباشرة هذا المعطى، من خلال ما تم رصده من تواصل يومي عادي بين العاملين والإدارة، دون ظهور مؤشرات واضحة على وجود توتر مهني مستمر أو مؤثر في سير العمل.

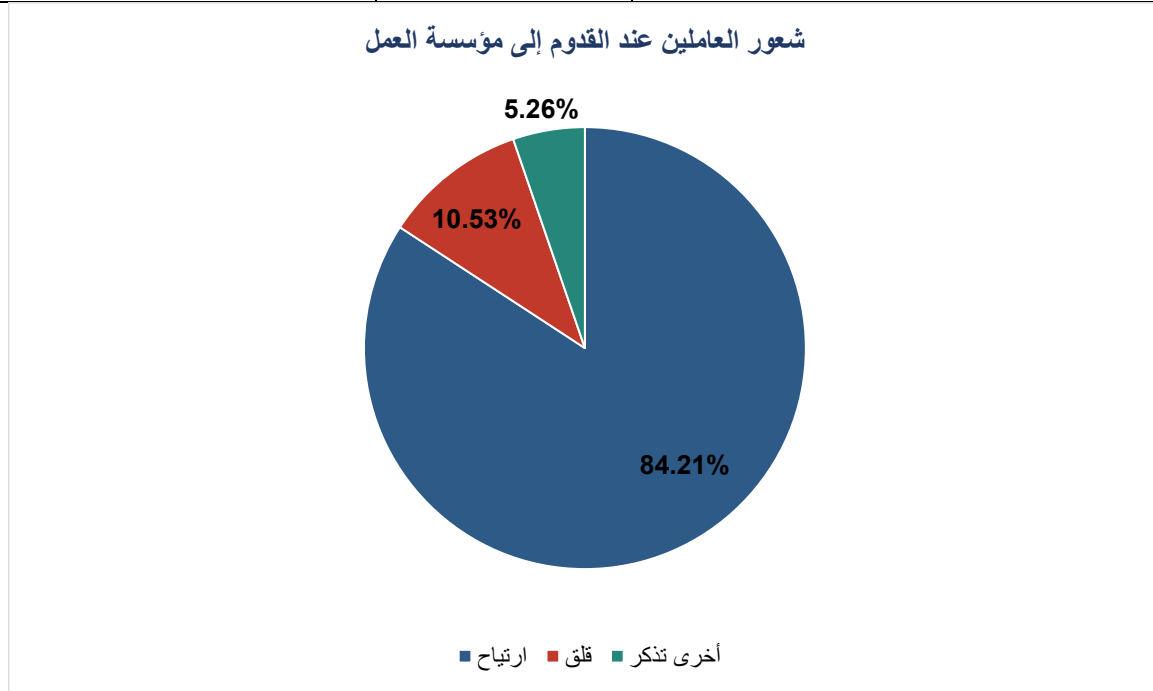
وعليه، يمكن القول إن غياب التوترات المهنية داخل المؤسسة التعليمية يمثل مؤشرًا إيجابيًا على استقرار العلاقات بين العاملين، كما يساهم في تحسين مناخ العمل من خلال دعم التعاون، وتقوية التواصل، وتقليل فرص الصراع وسوء الفهم داخل المؤسسة.

الشعور عند القدوم إلى مؤسسة العمل

يسعى السؤال رقم (36) إلى الكشف عن طبيعة الشعور الذي ينتاب العاملين عند القدوم إلى مؤسسة العمل، باعتبار أن هذا الشعور يعكس بدرجة كبيرة طبيعة المناخ المهني السائد داخل المؤسسة. فالإحساس بالارتياح أو القلق لا يرتبط فقط بالجانب النفسي للفرد، بل يتأثر أيضاً بنوعية العلاقات المهنية، أسلوب التعامل، درجة التعاون، وطبيعة التواصل اليومي بين العاملين.

جدول رقم (20): يبين شعور العاملين عند القدوم إلى مؤسسة العمل

الشعور عند القدوم الى مؤسسه العمل	التكرار	النسبه المئويه
ارتياح	32	84.21
قلق	4	10.53
اخرى تذكر	2	5.26
المجموع	38	100



الشكل البياني رقم (20): شعور العاملين عند القدوم إلى مؤسسة العمل

تبيّن المعطيات الإحصائية الخاصة بالسؤال رقم (36)، كما يعرضها الجدول رقم (21)، أن فئة الارتياح جاءت في المرتبة الأولى بتكرار قدره 32 مبحوثاً (84.21%)، وهي نسبة مرتفعة تمثل أكثر من أربعة أخماس المبحوثين. ويدل هذا المعطى على أن أغلب العاملين يتوجهون إلى مؤسسة العمل

وهم يشعرون بقدر واضح من الراحة النفسية والمهنية، وهو مؤشر إيجابي على أن المناخ العام داخل المؤسسة لا يتسم بالتوتر أو الضغط الشديد.

وجاءت فئة القلق في المرتبة الثانية بتكرار قدره 4 مبحوثين (10.53%)، وهي نسبة محدودة مقارنة بفئة الارتياح. غير أن وجودها يبقى مهماً من الناحية الميدانية، لأنها تشير إلى أن بعض العاملين قد يشعرون أحياناً بنوع من الضغط أو الانشغال عند القدوم إلى العمل، وقد يكون ذلك مرتبطاً بكثرة المهام، المسؤوليات اليومية، أو بعض الوضعيات المهنية التي تتطلب جهداً إضافياً.

أما فئة أخرى تذكر فقد سجلت تكراراً ضعيفاً قدره مبحوثان (5.26%)، وهو ما يدل على وجود مشاعر أخرى غير الارتياح أو القلق، قد ترتبط بالحماس، التعب، أو الإحساس بالمسؤولية. ورغم ضعف هذه النسبة، إلا أنها تكشف أن الشعور تجاه المؤسسة لا يكون دائماً موحداً، بل قد يختلف حسب الظروف اليومية وطبيعة العمل في كل فترة.

وتحمل هذه النتائج دلالة مهمة، مفادها أن الشعور بالارتياح عند القدوم إلى المؤسسة يرتبط غالباً بجودة العلاقات المهنية السائدة داخلها. فكلما كان التعامل بين العاملين قائماً على الاحترام، التعاون، والتواصل، زاد شعورهم بالطمأنينة والانتماء إلى مكان العمل. كما أن الارتياح النفسي يساعد العاملين على أداء مهامهم بشكل أفضل، ويجعلهم أكثر قابلية للتفاعل الإيجابي مع الإدارة والزملاء والتلاميذ. وتجد هذه القراءة ما يدعمها في تصريحات مسؤولي المؤسسات حول أهمية المعاملة الحسنة والحوار في خلق جو مهني مناسب. كما تعزز الملاحظة المباشرة هذا المعطى من خلال ما لوحظ من تواصل يومي عادي بين العاملين داخل المؤسسة، ووجود علاقات مهنية يغلب عليها الهدوء والتفاهم. وعليه، يمكن القول إن ارتفاع نسبة الشعور بالارتياح عند القدوم إلى مؤسسة العمل يعد مؤشراً إيجابياً على طبيعة المناخ المهني داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يعكس وجود علاقات مهنية مستقرة تساعد على تخفيف القلق، وتعزز الإحساس بالانتماء، مما يساهم في تحسين مناخ العمل بصفة عامة.

تقدير المبادرات الفردية المساهمة في تقوية العلاقات المهنية

يرمي السؤال رقم (37) إلى معرفة ما إذا كانت المبادرات الفردية التي يقوم بها العاملون، والتي من شأنها تقوية العلاقات بينهم، تحظى بالتقدير داخل المؤسسة التعليمية. وتكمن أهمية هذا السؤال في كونه يبرز مدى الاعتراف بالجهود الفردية الإيجابية، خاصة تلك المرتبطة بالتعاون، المساعدة، تقريب وجهات النظر، أو خلق جو مهني أكثر انسجامًا.

أبرزت إجابات المبحوثين أن المبادرات الفردية التي تساهم في تقوية العلاقات المهنية يتم تقديرها داخل المؤسسة التعليمية، حيث أجاب 38 مبحوثًا بـ "نعم" (100%)، في مقابل عدم تسجيل أي إجابة بـ "لا" (0%). وتكشف هذه النتيجة عن وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد مجتمع الدراسة نحو الاعتراف بأهمية المبادرات الفردية ودورها في تحسين العلاقات داخل الوسط المهني.

وتدل هذه النسبة الكلية على أن المبادرة الفردية لا تُفهم داخل المؤسسة على أنها تصرف معزول أو خارج عن الإطار المهني، بل تظهر كعامل مساعد على دعم التعاون وتلطيف الأجواء بين العاملين. فالموظف الذي يبادر بالمساعدة، أو يقترح حلًا، أو يسعى إلى تقريب وجهات النظر، يساهم في بناء علاقات مهنية قائمة على التضامن والمسؤولية المشتركة.

كما تحمل هذه النتيجة دلالة اجتماعية مهمة، مفادها أن العلاقات المهنية لا تُبنى فقط من خلال التعليمات الرسمية أو الاجتماعات الإدارية، بل تتشكل أيضًا عبر السلوكات اليومية الصغيرة التي يبادر بها الأفراد داخل المؤسسة. فالمبادرات الفردية، عندما تلقى تقديرًا من الإدارة أو الزملاء، تصبح حافزًا للاستمرار في السلوك الإيجابي، وتساعد على نشر ثقافة التعاون داخل جماعة العمل.

وتتقاطع هذه القراءة مع ما صرحت به إدارة المؤسستين حول أهمية المعاملة الحسنة والتعاون في تحسين العلاقات المهنية، كما تؤكد الملاحظة المباشرة هذا المعطى من خلال ما يظهر في بعض المواقف اليومية من تبادل للمساعدة والتواصل بين العاملين. وهذا يدل على أن تقدير المبادرات الفردية قد يكون عنصرًا داعمًا لمناخ العمل، لأنه يعزز الشعور بالاعتراف والانتماء داخل المؤسسة.

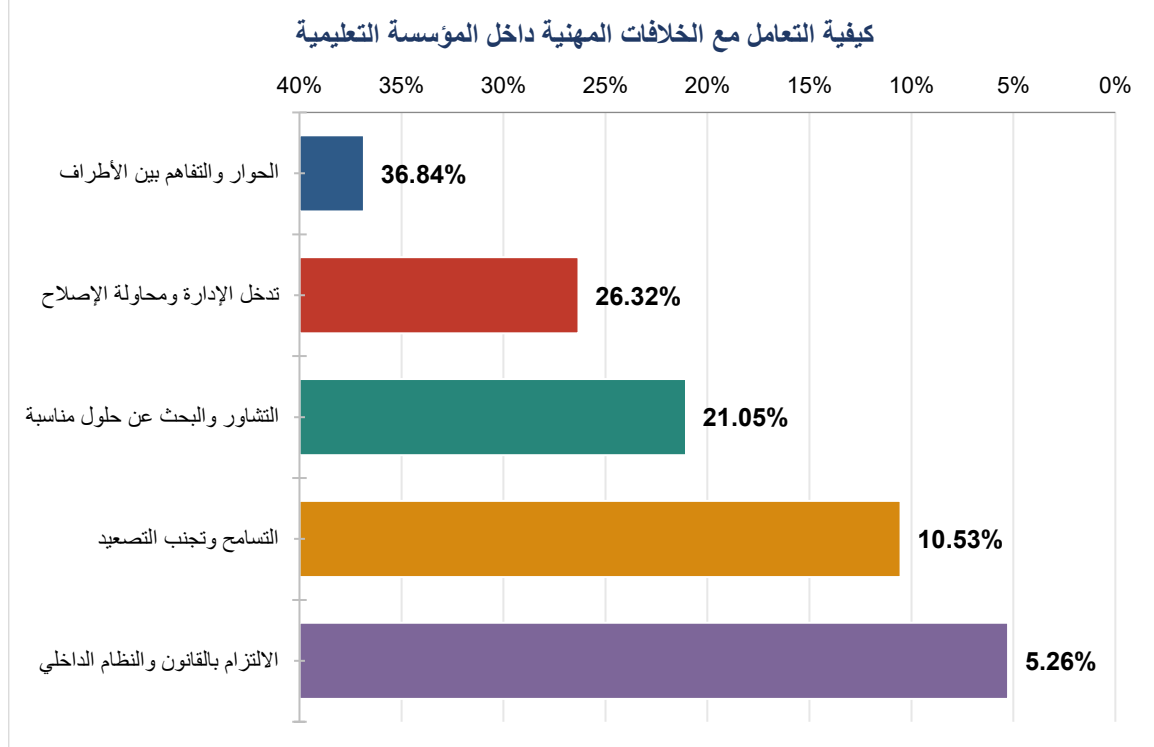
وعليه، يمكن القول إن تقدير المبادرات الفردية داخل المؤسسة التعليمية يمثل مؤشرًا إيجابيًا على وجود علاقات مهنية قائمة على التشجيع والتقدير، كما يساهم في تقوية الروابط بين العاملين، ويدعم مناخ عمل أكثر تعاونًا واستقرارًا.

كيفية التعامل مع الخلافات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

ويهدف السؤال رقم (38) إلى معرفة الكيفية التي يتم بها التعامل مع الخلافات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن طريقة معالجة الخلاف تعد مؤشراً مهماً على طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين. فالخلافات قد تظهر في أي وسط مهني، غير أن أهميتها لا تكمن في وجودها فقط، بل في الأسلوب المعتمد في احتوائها ومعالجتها قبل أن تؤثر في مناخ العمل.

جدول رقم (21): يبين كيفية التعامل مع الخلافات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	كيفية التعامل مع الخلافات المهنية
36.84	14	الحوار والتفاهم بين الاطراف
26.32	10	تدخل الاداره ومحاولة الاصلاح
21.05	8	التشاور والبحث عن حلول مناسبة
10.53	4	التسامح والتجنب التصعيد
5.26	2	الالتزام بالقانون والنظام الداخلي
100	38	المجموع



الشكل البياني رقم (21): كيفية التعامل مع الخلافات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

توضح القراءة الكمية للسؤال رقم (38)، كما يبينها الجدول رقم (22)، أن فئة الحوار والتفاهم بين الأطراف جاءت في المرتبة الأولى بتكرار قدره 14 مبحوثاً (36.84%)، وهي نسبة تفوق الثلث بقليل. ويكشف هذا المعطى أن الحوار يمثل الآلية الأكثر حضوراً في معالجة الخلافات المهنية داخل المؤسسة، باعتباره يسمح بتقريب وجهات النظر، وتوضيح أسباب الخلاف، وتقادي تحوله إلى توتر دائم بين العاملين.

وجاءت فئة تدخل الإدارة ومحاولة الإصلاح في المرتبة الثانية بتكرار بلغ 10 مبحوثين (26.32%)، وهي نسبة تقارب الربع، مما يدل على أن الإدارة تؤدي دوراً مهماً في احتواء الخلافات المهنية، خاصة عندما تتجاوز الخلافات حدود التفاهم المباشر بين الأطراف. ويعكس ذلك أن الإدارة لا تقتصر على التسيير الإداري فقط، بل تتدخل أحياناً كطرف منظم للعلاقات المهنية داخل المؤسسة. أما فئة التشاور والبحث عن حلول مناسبة فقد سجلت 8 مبحوثين (21.05%)، وهي نسبة تفوق الخمس بقليل، وتدل على أن معالجة الخلافات لا تتم دائماً بطريقة فردية أو مباشرة، بل قد تعتمد على تبادل الآراء والبحث الجماعي عن حلول تراعي مصلحة العمل. وهذا يعكس وجود وعي لدى العاملين بأهمية التفكير المشترك في تجاوز بعض الصعوبات المهنية.

في حين جاءت فئة التسامح وتجنب التصعيد بتكرار قدره 4 مبحوثين (10.53%)، وهي نسبة محدودة لكنها ذات دلالة، لأنها تشير إلى حضور بعض السلوكيات التي تساعد على تهدئة العلاقات وتخفيف حدة الخلاف. أما فئة الالتزام بالقانون والنظام الداخلي فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره مبحوثان (5.26%)، وهو ما يدل على أن اللجوء إلى الجانب الرسمي أو القانوني يبقى محدوداً، ويظهر غالباً عندما لا تكفي أساليب الحوار والتفاهم.

وتحمل هذه النتائج دلالة ميدانية مهمة، مفادها أن الخلافات المهنية داخل المؤسسة التعليمية يتم التعامل معها غالباً بطرق تواصلية وتنظيمية، لا بطرق تصعيدية. كما أن تقدم الحوار والتفاهم في ترتيب الفئات يدل على أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة تعتمد بدرجة معتبرة على التواصل المباشر، وهو ما يساعد على المحافظة على استقرار مناخ العمل.

ويجد هذا التحليل ما يدعمه في تصريحات مسؤولي المؤسسات، حيث تمت الإشارة إلى أن معالجة الخلافات تتم غالباً بالحوار، والتفاهم، ومحاولة الإصلاح بين الأطراف. كما تساند الملاحظة المباشرة هذا المعطى، من خلال ما لوحظ من اعتماد التواصل اليومي في توضيح بعض الانشغالات المهنية وتقادي تراكم سوء الفهم بين العاملين.

وعليه، يمكن القول إن اعتماد الحوار والتفاهم في التعامل مع الخلافات المهنية يمثل عاملاً مهماً في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يحد من التوتر، ويحافظ على استقرار العلاقات، ويعزز ثقافة الحلول الهادئة والمسؤولة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

تأثير المعاملات المهنية على مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

يأتي السؤال رقم (39) للكشف عن مدى تأثير المعاملات المهنية على مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن طريقة التعامل بين الإدارة والعاملين، وبين الزملاء فيما بينهم، تعد من العوامل المباشرة التي تحدد طبيعة الجو المهني داخل المؤسسة. فالمعاملة المهنية لا تبقى في حدود السلوك اليومي، بل تنعكس على التعاون، التواصل، الشعور بالارتياح، والرغبة في أداء المهام. أفادت إجابات المبحوثين أن المعاملات المهنية تؤثر على مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، حيث أجاب 38 مبحوثاً بـ "نعم" (100%)، مقابل عدم تسجيل أي إجابة بـ "لا" (0%). وتوضح هذه النتيجة وجود اتفاق كلي بين أفراد مجتمع الدراسة حول العلاقة المباشرة بين طبيعة المعاملات المهنية والمناخ السائد داخل المؤسسة.

وتبرز هذه النسبة أن مناخ العمل لا يتشكل فقط من الجوانب المادية أو التنظيمية، بل يتأثر بدرجة كبيرة بنوعية العلاقات اليومية بين العاملين. فالمعاملة القائمة على الاحترام، التقدير، العدالة، والحوار تساعد على خلق جو مهني مريح، بينما قد تؤدي المعاملة السلبية إلى التوتر، ضعف التعاون، وتراجع الرغبة في المشاركة.

كما يمكن قراءة هذه النتيجة على أنها امتداد لما أظهرته الأسئلة السابقة، حيث تبين أن العلاقات الجيدة، العدالة في التعامل، تقدير المبادرات الفردية، والحوار في معالجة الخلافات كلها عناصر تساهم في تحسين مناخ العمل. وبالتالي، فإن المعاملات المهنية تمثل حلقة مركزية تربط بين العلاقات داخل المؤسسة وبين الشعور بالاستقرار والارتياح المهني.

وتتوافق هذه القراءة مع ما صرحت به إدارة المؤسسات، حيث تم التأكيد على أن المعاملة الحسنة والحوار والتفاهم تعد من العوامل التي تساعد على تحسين العلاقات المهنية وخلق جو مناسب للعمل. كما تدعم الملاحظة المباشرة هذا المعطى من خلال ما تم رصده من أن التواصل اليومي وطريقة التعامل بين العاملين يؤثران في درجة الهدوء والانسجام داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن القول إن المعاملات المهنية تؤدي دوراً أساسياً في تشكيل مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تؤثر في طبيعة التواصل، درجة التعاون، مستوى الارتياح، واستقرار العلاقات بين

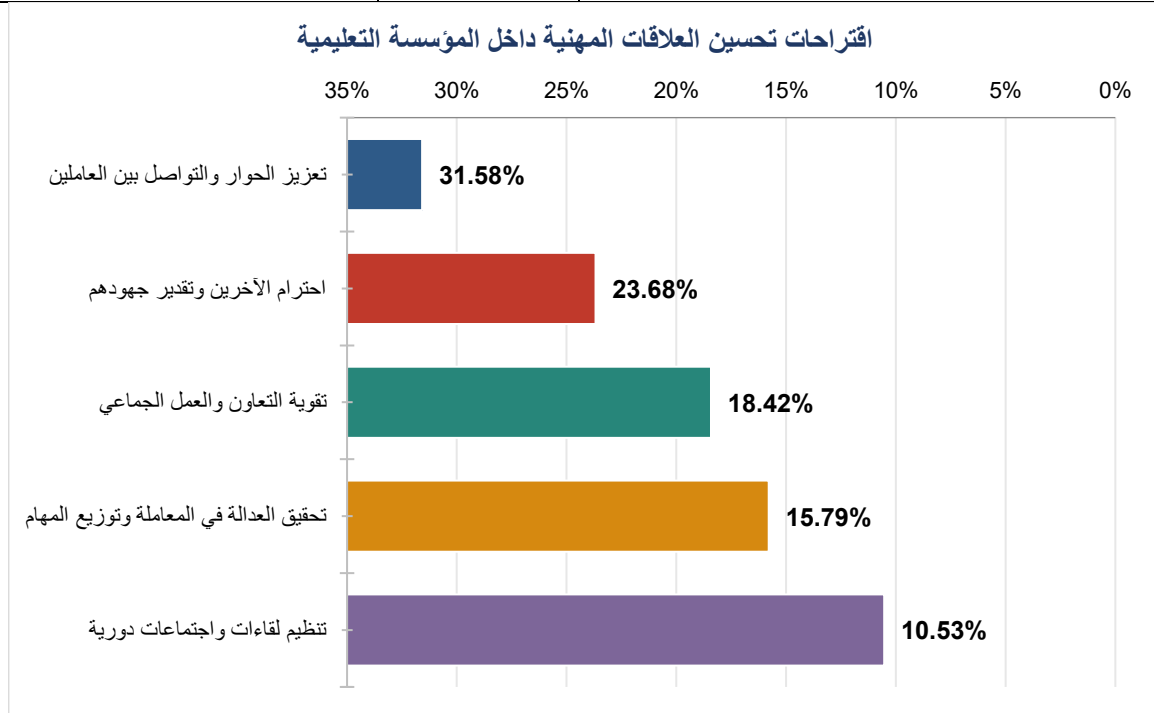
مختلف الفاعلين. ولهذا فإن تحسين المعاملات المهنية يعد شرطاً مهماً لتحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية.

اقتراحات تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

يرمي السؤال رقم (40) إلى التعرف على أهم الاقتراحات التي قدمها المبحوثون من أجل تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية. وتكمن أهمية هذا السؤال في كونه يمنح العاملين فرصة للتعبير عن رؤيتهم للحلول الممكنة، انطلاقاً من تجربتهم اليومية داخل المؤسسة، ومن احتكاكهم المباشر بمختلف أشكال التعامل والتواصل المهني.

جدول رقم (22): يبين اقتراحات تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

اقتراحات تحسين العلاقات المهنية	التكرار	النسبة المئوية
تعزيز الحوار والتواصل بين العاملين	12	31.58
احترام الآخرين وتقدير جهودهم	9	23.68
تقوية التعاون والعمل الجماعي	7	18.42
تحقيق العدالة في المعاملة وتوزيع المهام	6	15.79
تنظيم لقاءات واجتماعات دورية	4	10.53
المجموع	38	100



الشكل البياني رقم (22): اقتراحات تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

تبرز المعطيات المحصاة في السؤال رقم (40)، كما يوضحها الجدول رقم (23)، أن فئة تعزيز الحوار والتواصل بين العاملين جاءت في المرتبة الأولى بتكرار قدره 12 مبحوثاً (31.58%)، وهي نسبة تقارب الثلث. ويعكس هذا التوزيع وعي المبحوثين بأهمية التواصل في تحسين العلاقات المهنية، باعتباره الوسيلة التي تسمح بتوضيح المواقف، تبادل الآراء، وتقادي سوء الفهم الذي قد يؤثر في مناخ العمل.

وجاءت فئة احترام الآخرين وتقدير جهودهم في المرتبة الثانية بتكرار بلغ 9 مبحوثين (23.68%)، وهي نسبة تقارب الربع، مما يدل على أن الاحترام والتقدير يمثلان مطلباً أساسياً في العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية. فالعامل عندما يشعر بأن جهوده معترف بها، وأن تعامله مع الآخرين يقوم على الاحترام المتبادل، يكون أكثر استعداداً للتعاون والمشاركة الإيجابية داخل جماعة العمل.

أما فئة تقوية التعاون والعمل الجماعي فقد سجلت 7 مبحوثين (18.42%)، وهو ما يشير إلى أن تحسين العلاقات المهنية لا يتحقق فقط من خلال التواصل اللفظي، بل يحتاج كذلك إلى ممارسات عملية تظهر في المساعدة، تبادل الخبرات، تقاسم الأدوار، والمشاركة في إنجاز المهام. ويؤكد هذا المعطى أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية ترتبط بدرجة كبيرة بروح الفريق والعمل الجماعي.

وسجلت فئة تحقيق العدالة في المعاملة وتوزيع المهام تكراراً قدره 6 مبحوثين (15.79%)، وهي نسبة ذات دلالة، لأنها تكشف أن الإنصاف في التعامل يعد من الشروط المهمة لتحسين العلاقات المهنية. فالإحساس بالعدالة يخفف من التوتر، ويقلل من الشعور بالتمييز، كما يساعد على بناء ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين وبين الزملاء أنفسهم.

في حين جاءت فئة تنظيم لقاءات واجتماعات دورية في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 4 مبحوثين (10.53%)، وهي نسبة محدودة مقارنة بباقي الفئات، لكنها تبقى مهمة من الناحية الميدانية، لأنها تشير إلى حاجة العاملين إلى فضاءات منظمة تسمح بمناقشة الانشغالات المهنية، وتبادل الآراء، ومعالجة بعض الصعوبات بطريقة جماعية.

وتتوافق هذه الاقتراحات مع ما صرحت به إدارة المؤسستين حول أهمية الحوار، المعاملة الحسنة، والتفاهم في تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة. كما تساند الملاحظة المباشرة هذا التوجه، من خلال ما تم رصده من أن التواصل اليومي والتعاون بين العاملين يساعدان على تخفيف بعض الانشغالات المهنية، ويجعلان مناخ العمل أكثر هدوءاً واستقراراً.

وعليه، يمكن القول إن اقتراحات المبحوثين لتحسين العلاقات المهنية تركز أساسًا على الحوار، الاحترام، التعاون، والعدالة، وهي عناصر مترابطة تساهم في بناء مناخ عمل إيجابي داخل المؤسسة التعليمية. كما أن هذه الاقتراحات تعكس وعي العاملين بأن تحسين العلاقات المهنية لا يتحقق بقرار إداري فقط، بل يحتاج إلى ممارسة يومية تقوم على التواصل، التقدير، والالتزام بروح الجماعة.

خلاصة محور طبيعة المعاملات المهنية

من خلال تحليل بيانات محور طبيعة المعاملات المهنية، يتضح أن هذا المحور يمثل جانبًا أساسيًا في فهم مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، لأنه يرتبط بطريقة التعامل اليومي بين الإدارة والعاملين، وبين الزملاء فيما بينهم. فقد كشفت إجابات المبحوثين أن طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسات يغلب عليها الطابع الجيد، كما بينت النتائج أن العلاقة بين الإدارة والموظفين جاءت في أغلبها إيجابية، وهو ما يدل على وجود قدر معتبر من التواصل والاحترام داخل الوسط المهني. كما أظهرت نتائج الاستبيان أن المعاملات المهنية تتسم بدرجة معتبرة من العدالة، حيث عبّر عدد مهم من المبحوثين عن وجود عدالة في التعامل داخل المؤسسة، سواء من حيث أسلوب الإدارة أو من حيث طبيعة العلاقات بين العاملين. وتدل هذه النتيجة على أن الإحساس بالإنصاف يعد عاملاً مهماً في تقوية الثقة، وتخفيف التوتر، ودعم الاستقرار المهني داخل المؤسسة التعليمية.

وتؤكد المعطيات المتعلقة بالمعاملات الإيجابية أن هذه الأخيرة تؤدي دورًا واضحًا في تحفيز العاملين على أداء مهامهم، إذ أقر المبحوثون بأن المعاملة الحسنة تشجعهم على العمل وتزيد من شعورهم بالارتياح والانتماء. وهذا ما أشار إليه مسؤولو المؤسسات، حيث تم التأكيد على أهمية الحوار، الاحترام، التفاهم، والمعاملة الحسنة في تحسين العلاقات المهنية وخلق جو مناسب للعمل.

كما بينت نتائج المحور أن مظاهر سوء المعاملة التي قد تؤثر في العلاقات المهنية تتمثل أساسًا في عدم الاحترام والتقدير، وسوء التواصل وسوء الفهم، والتمييز أو ضعف العدالة في التعامل، إضافة إلى الإهمال وضعف التعاون. وتكشف هذه النتائج أن العلاقات المهنية تحتاج إلى عناية مستمرة، لأن أي خلل في أسلوب التعامل أو التواصل قد ينعكس على مناخ العمل ويؤدي إلى توتر العلاقات بين العاملين.

ومن جهة أخرى، أوضحت نتائج الاستبيان أن التوترات المهنية لا تظهر كظاهرة بارزة داخل المؤسسة، وأن أغلب العاملين يشعرون بالارتياح عند القدوم إلى مكان العمل. وقد دعمت الملاحظة

المباشرة هذا المعطى من خلال ما تم رصده من تواصل يومي عادي بين العاملين والإدارة، ووجود علاقات مهنية يغلب عليها الهدوء والتفاهم في بعض الوضعيات التنظيمية والمهنية.

كما أظهرت نتائج المحور أن المبادرات الفردية التي تساهم في تقوية العلاقات بين العاملين تحظى بالتقدير، وأن الخلافات المهنية يتم التعامل معها غالباً بالحوار والتفاهم، أو بتدخل الإدارة ومحاولة الإصلاح عند الحاجة. وتتسجم هذه النتائج مع ما ورد في مقابلة مسؤولي المؤسسات، حيث تم التأكيد على أن معالجة الخلافات تتم عن طريق الحوار ومحاولة تقريب وجهات النظر، وهو ما يساعد على المحافظة على استقرار العلاقات داخل المؤسسة التعليمية.

وفي نهاية هذا المحور، بينت إجابات المبحوثين أن المعاملات المهنية تؤثر بشكل مباشر في مناخ العمل، وأن تحسين العلاقات المهنية يتطلب تعزيز الحوار والتواصل، احترام الآخرين وتقدير جهودهم، تقوية التعاون والعمل الجماعي، وتحقيق العدالة في المعاملة وتوزيع المهام. وتدل هذه الاقتراحات على وعي العاملين بأن تحسين مناخ العمل لا يتحقق فقط من خلال القوانين والتنظيمات، بل يحتاج أيضاً إلى ممارسات يومية قائمة على الاحترام، الإنصاف، والتواصل المستمر.

وعليه، يمكن القول إن محور طبيعة المعاملات المهنية يبين أن العلاقات داخل المؤسسة التعليمية تقوم بدرجة معتبرة على الاحترام، العدالة، الحوار، والتعاون. كما أن طبيعة هذه المعاملات تساهم في تحفيز العاملين، تخفيف التوتر، وتعزيز الشعور بالارتياح والانتماء، مما يجعلها عاملاً مهماً في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الاستبيان المتعلقة بمحاور الدراسة، والمتمثلة في محور التعاون، ومحور تبادل الآراء، ومحور طبيعة المعاملات المهنية، يصبح من الضروري مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة. وتعد هذه المرحلة خطوة أساسية في الفصل الميداني، لأنها تسمح بالانتقال من مجرد عرض المعطيات الإحصائية وتحليلها إلى تفسير دلالاتها وربطها بالتساؤلات والفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

وقد اعتمدت هذه المناقشة على نتائج الاستبيان الموجه إلى الأساتذة والمشرفات، إضافة إلى ما ورد في المقابلة مع مسؤولي المؤسسات، وما تم تسجيله من خلال الملاحظة المباشرة داخل الميدان. ويهدف هذا المبحث إلى معرفة مدى تحقق الفرضيات الثلاث، والمتعلقة على التوالي بالتعاون، وتبادل الآراء، وطبيعة المعاملات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

1- مناقشة الفرضية الأولى المتعلقة بالتعاون

تنص الفرضية الأولى على أن: "التعاون يشجع على تشكيل علاقات مهنية حسنة داخل المؤسسة التعليمية". وقد انطلقت هذه الفرضية من تصور مفاده أن التعاون بين العاملين يمثل أحد الأسس المهمة التي تقوم عليها العلاقات المهنية، لأنه يسمح بتنسيق الجهود، وتبادل الخبرات، وتقديم المساعدة المتبادلة، وهو ما ينعكس على طبيعة المناخ المهني داخل المؤسسة التعليمية.

ومن خلال النتائج الميدانية المتوصل إليها في محور التعاون، يتضح أن هذه الفرضية قد تحققت بدرجة كبيرة، إذ بينت نتائج الاستبيان أن التعاون حاضر داخل المؤسسة التعليمية في مجالات متعددة، من بينها مجال التكوين، وحالات الامتحانات، وتحضير الدروس. وقد جاء مجال التكوين في مقدمة مجالات التعاون، يليه التعاون في حالات الامتحانات، ثم تحضير الدروس، وهو ما يدل على أن التعاون لا يظهر في جانب واحد فقط، بل يتخذ أبعادًا تكوينية وتنظيمية وبيداغوجية داخل المؤسسة.

كما بينت نتائج المحور أن العمل الجماعي داخل المؤسسة يتجسد من خلال تبادل الخبرات والمعارف، والتنسيق التربوي والبيداغوجي، والتعاون في الأنشطة والمشاريع التربوية والثقافية، إلى جانب تنظيم المهام وتوزيع الأدوار، والمساعدة في حل بعض المشكلات المهنية ومتابعة وضعية التلاميذ. وتدل هذه النتائج على أن التعاون داخل المؤسسة لا يقتصر على العلاقات الشخصية بين العاملين، بل يظهر في ممارسات مهنية يومية ترتبط مباشرة بسير العمل وتنظيمه.

وتبرز أهمية هذه النتائج في كونها تؤكد أن التعاون يساهم في تقوية العلاقات المهنية بين العاملين، لأنه يسمح بتخفيف الأعباء، وتبادل المعلومات، وتسهيل أداء المهام. فقد أظهرت إجابات المبحوثين أن التعاون يساعد على اختصار الوقت وتسريع إنجاز العمل، وتنظيم المهام، وتبادل الخبرات، وتخفيف الضغط المهني. وهذا يعني أن التعاون لا يحقق فقط فائدة تنظيمية، بل يترك أثرًا اجتماعيًا ونفسيًا داخل المؤسسة، من خلال إشعار العامل بأنه ليس معزولاً في أداء مهامه، بل يجد من يساعده ويدعمه عند الحاجة.

كما دعمت المقابلة هذه النتيجة، حيث أشار مسؤولو المؤسسات إلى أن التعاون يظهر من خلال التنسيق، وتبادل المعلومات، والاجتماعات، وتوزيع بعض المهام بين العاملين. وهذا يدل على أن التعاون لا ينحصر في مستوى الزملاء فقط، بل تدعمه الإدارة أيضًا من خلال تنظيم العمل وتشجيع التواصل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. وقد عكست الملاحظة المباشرة هذا الجانب من خلال

ما تم رصده من نقاشات مهنية داخل فضاءات المؤسسة، خاصة حول الدروس، ووتوعية التلاميذ، وبعض الانشغالات اليومية المرتبطة بسير العمل.

غير أن تحقق هذه الفرضية لا يعني غياب كل العوائق، فقد أظهرت نتائج الاستبيان وجود بعض العوامل التي قد تحد من التعاون، مثل ضعف التواصل وسوء الفهم، والخلافات الشخصية، والأنانية وغياب روح الفريق، وحجب المعلومات، وعدم تقبل الرأي الآخر. وتدل هذه المعطيات على أن التعاون موجود وفعال، لكنه يحتاج إلى دعم مستمر من خلال تقوية الحوار، وتنظيم الاتصال المهني، وترسيخ روح الفريق داخل المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية الأولى قد تحققت بدرجة كبيرة، لأن نتائج الاستبيان والمقابلة والملاحظة بينت أن التعاون يساهم فعلاً في تشكيل علاقات مهنية حسنة داخل المؤسسة التعليمية، من خلال دعم المساعدة المتبادلة، وتبادل الخبرات، وتسهيل أداء المهام، وتقوية التفاعل المهني بين العاملين. غير أن هذا التعاون يبقى بحاجة إلى تعزيز دائم حتى لا تتأثر العلاقات المهنية ببعض العوائق الاتصالية أو الشخصية التي قد تظهر داخل الوسط المهني.

2- مناقشة الفرضية الثانية المتعلقة بتبادل الآراء

تنص الفرضية الثانية على أن: "تبادل الآراء يساهم في تقوية العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية". وقد جاءت هذه الفرضية انطلاقاً من أهمية الحوار والتواصل داخل الوسط المهني، باعتبار أن إتاحة المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم تساعد على تقوية الثقة، وتخفيف سوء الفهم، وتحسين طبيعة العلاقات داخل المؤسسة التعليمية.

ومن خلال النتائج الميدانية المتوصل إليها في محور تبادل الآراء، يتضح أن هذه الفرضية قد تحققت بدرجة كبيرة، حيث أظهرت نتائج الاستبيان أن العاملين داخل المؤسسة التعليمية تتاح لهم فرصة التعبير عن آرائهم في عدة مجالات، خاصة في المجال التربوي والبيداغوجي، وتنظيم العمل وتوزيع المهام، والاجتماعات والمجالس المهنية، إضافة إلى حل المشكلات واتخاذ القرارات، والتواصل مع الإدارة وتقديم الاقتراحات.

وتدل هذه النتائج على أن تبادل الآراء داخل المؤسسة لا يتم بصورة عشوائية، بل يظهر في مجالات مرتبطة مباشرة بسير العمل اليومي. فالعاملون لا يعبرون عن آرائهم في مسائل هامشية فقط، بل يشاركون بآرائهم في قضايا مهنية مهمة، مثل تحسين مستوى التلاميذ، تنظيم المهام، ومناقشة

الانشغالات المرتبطة بالعمل. وهذا يعكس وجود قدر من الانفتاح داخل المؤسسة، ويساهم في تقوية العلاقات المهنية بين العاملين والإدارة من جهة، وبين الزملاء من جهة أخرى.

كما بينت نتائج الاستبيان أن حرية طرح الأفكار والمقترحات متوفرة داخل المؤسسة التعليمية، حيث أكد المبحوثون أن الإدارة تستمع لآراء الموظفين وتأخذ الاقتراحات بعين الاعتبار. وتعد هذه النتيجة ذات دلالة مهمة، لأن الاستماع إلى آراء العاملين لا يمثل مجرد إجراء إداري، بل يعكس اعترافاً بقيمة العامل داخل المؤسسة، ويقوي إحساسه بالانتماء والمسؤولية. فالعامل الذي يشعر أن رأيه مسموع ومقدر يكون أكثر استعداداً للمشاركة، وأكثر ميلاً إلى التعاون مع غيره.

وتؤكد نتائج المحور أيضاً أن الاجتماعات تمثل آلية مهمة لتبادل الآراء داخل المؤسسة، حيث جاءت الاجتماعات الدورية في مقدمة إجابات المبحوثين، وهو ما يدل على وجود فضاءات منظمة للحوار ومناقشة قضايا العمل. وتساعد هذه الاجتماعات على توضيح المهام، وتبادل المعلومات، وتقريب وجهات النظر، مما يحد من سوء الفهم ويجعل العلاقات المهنية أكثر توازناً واستقراراً.

كما أظهرت نتائج الاستبيان أن الحوار يساعد على تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، وأن غيابه قد يؤدي إلى نشوء الخلافات. وتبرز هذه النتيجة أهمية الحوار بوصفه وسيلة وقائية وتنظيمية في الوقت نفسه، لأنه يسمح بتوضيح المواقف، واحتواء التوترات، وتحويل الاختلاف في الرأي إلى نقاش مهني بقاء بدل أن يتحول إلى خلاف شخصي أو صراع داخل المؤسسة.

وقد دعمت المقابلة هذه النتائج، حيث أشار مسؤولو المؤسسات إلى أن تبادل الآراء يتم من خلال الاجتماعات، والتواصل المباشر، ومناقشة القضايا التي تخدم مصلحة المؤسسة. كما بينت الملاحظة المباشرة وجود تواصل يومي بين الإدارة والعاملين، خاصة في بعض الوضعيات المرتبطة بتنظيم المهام وتوضيح المعلومات ومناقشة الانشغالات المهنية اليومية.

ومع ذلك، فإن تحقق هذه الفرضية لا يعني غياب كل الصعوبات، فقد كشفت نتائج الاستبيان عن وجود بعض المشكلات التي قد تواجه العلاقات المهنية، مثل ضعف التواصل وسوء الفهم، والخلافات الشخصية والمهنية، وضعف التعاون، وبعض الضغوط المرتبطة بالعمل. وتدل هذه المؤشرات على أن تبادل الآراء موجود وله دور إيجابي، لكنه يحتاج إلى دعم مستمر من خلال تنظيم قنوات الاتصال، وتشجيع الحوار، وتقبل مختلف الآراء داخل المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية الثانية قد تحققت بدرجة كبيرة، لأن نتائج الاستبيان والمقابلة والملاحظة أظهرت أن تبادل الآراء يساهم فعلاً في تقوية العلاقات المهنية داخل المؤسسة

التعليمية. ويتجلى ذلك من خلال تعزيز الحوار، وتقوية الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحسين اتخاذ القرار، وتخفيف الخلافات وسوء الفهم. غير أن هذا الدور يبقى مرتبطاً بمدى استمرار المؤسسة في تشجيع الحوار، واحترام الآراء، وتنظيم التواصل بين مختلف الفاعلين داخلها.

3- مناقشة الفرضية الثالثة المتعلقة بطبيعة المعاملات المهنية

تنص الفرضية الثالثة على أن: "طبيعة المعاملات المهنية داخل المؤسسة التعليمية تؤثر على مناخ العمل، سواء بشكل إيجابي أو سلبي". وقد انطلقت هذه الفرضية من اعتبار أن أسلوب التعامل اليومي بين الإدارة والعاملين، وبين الزملاء فيما بينهم، لا يبقى مجرد سلوك عادي داخل المؤسسة، بل ينعكس على درجة الارتياح، والتعاون، والثقة، والاستقرار داخل مناخ العمل.

ومن خلال النتائج الميدانية المتوصل إليها في محور طبيعة المعاملات المهنية، يتضح أن هذه الفرضية قد تحققت بدرجة كبيرة، حيث بينت نتائج الاستبيان أن طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسات يغلب عليها الطابع الجيد، إذ وصف المبحوثون العلاقات المهنية بأنها جيدة. وتدل هذه النتيجة على أن العلاقات داخل المؤسسة التعليمية تقوم على قدر معتبر من الاحترام، والتفاهم، والتواصل، وهي عناصر أساسية في بناء مناخ عمل إيجابي ومستقر.

كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين الإدارة والموظفين جاءت في أغلبها إيجابية، وهو ما يدل على أن الإدارة تمثل طرفاً مهماً في تشكيل طبيعة المعاملات المهنية داخل المؤسسة. فالعلاقة الجيدة بين الإدارة والعاملين تساعد على تسهيل تبادل المعلومات، وتخفيف سوء الفهم، وتعزيز الشعور بالثقة داخل الوسط المهني. كما أن غياب العلاقة الضعيفة بين الإدارة والموظفين يعد مؤشراً إيجابياً على أن العلاقات المهنية لا تتسم بالتوتر أو الانقطاع، بل تميل إلى الاستقرار والتواصل.

وتبين كذلك من خلال نتائج الاستبيان أن المعاملات المهنية داخل المؤسسة تتسم بدرجة معتبرة من العدالة، حيث عبّر عدد مهم من المبحوثين عن وجود عدالة في التعامل، في حين رأى بعضهم أنها متوسطة أو محدودة. وتدل هذه النتيجة على أن العدالة تمثل عنصراً مهماً في التأثير على مناخ العمل، لأنها ترتبط بإحساس العاملين بالإنصاف والتقدير داخل المؤسسة. فكلما شعر العامل بأن المعاملة عادلة، زاد شعوره بالانتماء والارتياح، أما إذا شعر بوجود تمييز أو عدم إنصاف، فقد يؤدي ذلك إلى توتر العلاقات وضعف الثقة.

كما أكدت النتائج أن المعاملات الإيجابية تحفز العاملين على العمل، حيث أقر المبحوثون بأن المعاملة الحسنة تشجعهم على أداء مهامهم وتزيد من شعورهم بالراحة والانتماء. وهذا يدل على أن

المعاملات المهنية لا تؤثر فقط في العلاقات بين الأفراد، بل تمتد إلى الجانب النفسي للعاملين، من خلال رفع المعنويات، وتقوية الدافعية، وتخفيف الضغط المهني.

وفي المقابل، كشفت نتائج الاستبيان أن مظاهر سوء المعاملة، مثل عدم الاحترام والتقدير، وسوء التواصل وسوء الفهم، والتمييز أو ضعف العدالة، والإهمال وضعف التعاون، تعد من العوامل التي قد تؤثر سلباً في العلاقات المهنية. وتؤكد هذه النتائج أن طبيعة المعاملات المهنية يمكن أن تكون عاملاً مساعداً على تحسين مناخ العمل إذا كانت إيجابية، كما يمكن أن تتحول إلى مصدر للتوتر إذا اتسمت بالسلبية أو غياب الإنصاف.

ومن جهة أخرى، أظهرت النتائج أن التوترات المهنية لا تظهر كظاهرة بارزة داخل المؤسسة، وأن أغلب العاملين يشعرون بالارتياح عند القدوم إلى مكان العمل. وتعد هذه النتيجة دليلاً على أن طبيعة المعاملات المهنية السائدة تساهم في خلق جو مهني هادئ ومستقر، لأن الشعور بالارتياح عند القدوم إلى العمل يرتبط غالباً بوجود علاقات مهنية جيدة، ومعاملة قائمة على الاحترام، وتواصل يومي يساعد على تخفيف الانشغالات المهنية.

كما بينت نتائج المحور أن المبادرات الفردية التي تساهم في تقوية العلاقات المهنية تحظى بالتقدير، وأن الخلافات المهنية يتم التعامل معها غالباً عن طريق الحوار والتفاهم، أو من خلال تدخل الإدارة ومحاولة الإصلاح عند الحاجة. وتدل هذه المعطيات على أن المؤسسة تعتمد أساليب تواصلية وتنظيمية في معالجة الخلافات، وهو ما يساعد على الحد من التوتر والمحافظة على استقرار مناخ العمل.

وقد دعمت المقابلة هذه النتائج، حيث أكد مسؤولو المؤسسات أهمية الحوار، والاحترام، والتفاهم، والمعاملة الحسنة في تحسين العلاقات المهنية وخلق جو مناسب للعمل. كما بينت الملاحظة المباشرة وجود تواصل يومي عادي بين العاملين والإدارة، ووجود علاقات مهنية يغلب عليها الهدوء والتفاهم في بعض الوضعيات التنظيمية والمهنية، وهو ما يدعم ما توصلت إليه نتائج الاستبيان.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية الثالثة قد تحققت بدرجة كبيرة، لأن نتائج الاستبيان والمقابلة والملاحظة بينت أن طبيعة المعاملات المهنية تؤثر فعلاً في مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية. فإذا كانت المعاملات قائمة على الاحترام، والعدالة، والحوار، والتقدير، فإنها تساهم في خلق مناخ عمل إيجابي يتميز بالارتياح والاستقرار. أما إذا ظهرت بعض مظاهر سوء المعاملة، مثل

ضعف التواصل أو غياب التقدير أو الإحساس بعدم العدالة، فإنها قد تؤثر سلبًا في العلاقات المهنية وفي الجو العام داخل المؤسسة.

ثالثًا: النتائج العامة للدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج العامة التي تعبر عن واقع العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، ومدى مساهمتها في تحسين مناخ العمل. وقد جاءت هذه النتائج انطلاقًا من إجابات المبحوثين في الاستبيان، وما دعمته المقابلة مع مسؤولي المؤسسات، إضافة إلى ما تم تسجيله من خلال الملاحظة المباشرة داخل الميدان.

أظهرت الدراسة أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية تقوم بدرجة معتبرة على التعاون، وتبادل الآراء، وحسن المعاملة، وهي عناصر أساسية في بناء مناخ عمل إيجابي يساعد على الاستقرار المهني والاجتماعي داخل المؤسسة.

كما بينت النتائج أن التعاون بين العاملين حاضر في مجالات متعددة، خاصة في مجال التكوين، وحالات الامتحانات، وتحضير الدروس، مما يدل على أن التعاون لا يقتصر على جانب واحد، بل يمتد إلى الجوانب التكوينية والتنظيمية والبيداغوجية.

وتوصلت الدراسة إلى أن العمل الجماعي داخل المؤسسة يظهر من خلال تبادل الخبرات والمعارف، والتنسيق التربوي والبيداغوجي، والتعاون في الأنشطة والمشاريع، وتنظيم المهام وتوزيع الأدوار، وهي كلها مظاهر تساعد على تقوية العلاقات المهنية بين العاملين.

كما كشفت النتائج أن التعاون يساهم في تسهيل أداء المهام، من خلال اختصار الوقت، وتنظيم العمل، وتبادل المعلومات، وتخفيف الأعباء المهنية، وهو ما يجعله عاملاً مهماً في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية.

وأظهرت الدراسة أن غياب التعاون قد يؤدي إلى ضعف التنسيق بين العاملين، وبطء إنجاز المهام، وزيادة الضغط المهني، وتراجع تبادل المعلومات والخبرات، مما يبين أن التعاون يعد شرطاً مهماً لاستقرار العلاقات المهنية وسير العمل بصورة عادية.

كما بينت النتائج أن الإدارة تؤدي دوراً مهماً في تشجيع التعاون، خاصة من خلال المجال التربوي والبيداغوجي، والمجال التنظيمي والإداري، ومجال التكوين وتبادل الخبرات، وهو ما يساهم في دعم روح الفريق داخل المؤسسة.

وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن تبادل الآراء يمثل بعداً مهماً من أبعاد العلاقات المهنية، لأنه يسمح للعاملين بالتعبير عن انشغالاتهم ومقترحاتهم، خاصة في القضايا المرتبطة بالعمل التربوي، وتنظيم المهام، وحل المشكلات المهنية.

كما أظهرت النتائج أن حرية طرح الأفكار والمقترحات متوفرة داخل المؤسسة، وأن الإدارة تستمع لآراء العاملين وتأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار، وهو ما يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، ويدعم الشعور بالمشاركة والمسؤولية.

وكشفت الدراسة أن الاجتماعات الدورية تعد من أهم آليات تبادل الآراء داخل المؤسسة التعليمية، لأنها توفر فضاءً منظماً لمناقشة قضايا العمل، وتوضيح المهام، وتبادل المعلومات بين مختلف الفاعلين. كما تبين أن الحوار يساهم في تحسين العلاقات المهنية، وأن غيابه قد يؤدي إلى نشوء الخلافات وسوء الفهم، مما يدل على أن الحوار يعد وسيلة أساسية لتنظيم العلاقات المهنية والحد من التوترات داخل المؤسسة.

وأوضحت النتائج أن طرق تبادل المعلومات داخل المؤسسة متنوعة، حيث تشمل التواصل المباشر، والاجتماعات، والمراسلات الإدارية، وبعض الوسائل الرقمية، وهو ما يساعد على توضيح المهام وتحسين التنسيق بين العاملين.

كما أظهرت الدراسة أن طبيعة المعاملات المهنية داخل المؤسسة يغلب عليها الطابع الجيد، وأن العلاقة بين الإدارة والموظفين جاءت في أغلبها إيجابية، مما يعكس وجود قدر معتبر من الاحترام والتفاهم والتواصل داخل الوسط المهني.

وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة في المعاملات المهنية تمثل عنصراً مهماً في تحسين مناخ العمل، لأنها تدعم الثقة، وتخفف الإحساس بالتمييز، وتقوي الانتماء داخل المؤسسة.

كما كشفت النتائج أن المعاملات الإيجابية تحفز العاملين على العمل، لأنها تمنحهم شعوراً بالتقدير والراحة النفسية، وتزيد من استعدادهم للتعاون وأداء المهام في جو مهني مناسب.

وأظهرت الدراسة أن مظاهر سوء المعاملة التي قد تؤثر في العلاقات المهنية تتمثل في عدم الاحترام والتقدير، وسوء التواصل وسوء الفهم، والتمييز أو ضعف العدالة، والإهمال وضعف التعاون، وهي عوامل قد تنعكس سلباً على مناخ العمل إذا لم تتم معالجتها.

كما بينت النتائج أن التوترات المهنية لا تظهر كظاهرة بارزة داخل المؤسسة، وأن أغلب العاملين يشعرون بالارتياح عند القدوم إلى مكان العمل، وهو ما يدل على وجود مناخ مهني يميل إلى الهدوء والاستقرار.

وتوصلت الدراسة إلى أن الخلافات المهنية، عند حدوثها، يتم التعامل معها غالبًا من خلال الحوار والتفاهم، أو بتدخل الإدارة ومحاولة الإصلاح، وهو ما يساعد على المحافظة على استقرار العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

كما أظهرت النتائج أن تحسين العلاقات المهنية يتطلب تعزيز الحوار والتواصل، واحترام الآخرين وتقدير جهودهم، وتقوية التعاون والعمل الجماعي، وتحقيق العدالة في المعاملة وتوزيع المهام. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية تساهم في تحسين مناخ العمل، لأنها تدعم التعاون، وتقوي التواصل، وتساعد على حل المشكلات، وتخفف التوتر، وتعزز الشعور بالارتياح والانتماء. كما أن مناخ العمل داخل المؤسسة لا يتحدد فقط بالقوانين والتنظيمات الرسمية، بل يتشكل بدرجة كبيرة من خلال الممارسات اليومية للعاملين، وطبيعة تعاملهم مع بعضهم البعض، ومستوى الحوار والتعاون القائم بينهم.

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى الجانب الميداني للدراسة، وذلك من خلال عرض وتحليل بيانات الاستبيان الموجه إلى أفراد مجتمع الدراسة، والمتمثلين في الأساتذة والمشرفات داخل المؤسسات محل الدراسة. وقد تم تناول البيانات العامة للمبحوثين، ثم تحليل المحاور الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، والمتمثلة في محور التعاون، ومحور تبادل الآراء، ومحور طبيعة المعاملات المهنية.

وقد سمح هذا التحليل بالكشف عن واقع العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، حيث تبين أن هذه العلاقات تقوم بدرجة معتبرة على التعاون، والحوار، وتبادل الآراء، والاحترام، والعدالة في المعاملة. كما بينت النتائج أن هذه العناصر لا تؤثر فقط في طبيعة العلاقة بين العاملين، بل تنعكس كذلك على مناخ العمل، من خلال تحسين التواصل، وتسهيل أداء المهام، وتخفيف التوتر، وتعزيز الشعور بالارتياح والانتماء داخل المؤسسة.

كما أظهرت مناقشة الفرضيات أن التعاون يساهم في تشكيل علاقات مهنية حسنة، وأن تبادل الآراء يساعد على تقوية العلاقات المهنية، في حين أن طبيعة المعاملات المهنية تؤثر بصورة واضحة في مناخ العمل، سواء من حيث دعمه عندما تكون المعاملات إيجابية، أو إضعافه عندما تظهر بعض مظاهر سوء التواصل أو غياب التقدير والإنصاف.

وعليه، يمكن القول إن الفصل الميداني سمح بفهم واقع العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، وأبرز دورها في تحسين مناخ العمل من خلال ما كشفت عنه نتائج الاستبيان، وما دعمته المقابلة والملاحظة المباشرة. وبذلك تؤكد الدراسة أن تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية لا يرتبط فقط بالجوانب التنظيمية والإدارية، بل يرتبط أيضًا بطبيعة العلاقات اليومية بين العاملين، ومدى قيامها على التعاون، والحوار، والاحترام، والتقدير المتبادل.

خاتمة

الخاتمة :

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع العلاقات المهنية ودورها في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، يتضح أن هذا الموضوع يكتسي أهمية بالغة في المجال التربوي، بالنظر إلى ما للعلاقات المهنية من دور أساسي في تنظيم الحياة المهنية داخل المؤسسة، وفي تحديد طبيعة التفاعل القائم بين مختلف العاملين بها. وقد سمحت هذه الدراسة بإبراز أن المؤسسة التعليمية لا تقوم فقط على توزيع المهام والأدوار، بل تقوم كذلك على شبكة من العلاقات المهنية والإنسانية التي تؤثر بصورة مباشرة في مناخ العمل، وفي درجة الاستقرار الاجتماعي والنفسي والمهني للعاملين داخلها.

وقد بينت الدراسة، من خلال جانبيها النظري والميداني، أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية تتحدد أساساً من خلال التعاون في العمل، وتبادل الآراء، وطبيعة المعاملات المهنية، وهي أبعاد مترابطة تسهم بدرجات متفاوتة في تحسين مناخ العمل. فقد أظهرت النتائج أن التعاون بين العاملين يساعد على تسهيل أداء المهام، ويدعم روح الفريق، ويخفف من حدة الضغوط المهنية. كما تبين أن تبادل الآراء يساهم في تقوية الحوار والتواصل، ويعزز الثقة بين العاملين والإدارة، ويساعد على تحسين اتخاذ القرار. كذلك كشفت الدراسة أن طبيعة المعاملات المهنية، عندما تقوم على الاحترام، والعدالة، والتقدير، تترك أثراً إيجابياً واضحاً في مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، من خلال ما توفره من ارتياح نفسي، واستقرار اجتماعي، وشعور بالانتماء داخل جماعة العمل.

وتتمثل الإضافة التي قدمها هذا البحث في كونه حاول معالجة موضوع العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية من زاوية سوسيولوجية تربط بين التفاعل الاجتماعي داخل جماعة العمل وبين مناخ العمل السائد داخل المؤسسة. كما تتجلى قيمة هذا البحث في جمعه بين الجانب النظري والجانب الميداني، من خلال إبراز الأبعاد الأساسية للعلاقات المهنية، والمتمثلة في التعاون، وتبادل الآراء، وطبيعة المعاملات المهنية، وربطها بواقع العمل داخل المؤسسة التعليمية. وتظهر أهمية هذه الإضافة أيضاً في كون الدراسة لم تكتف بعرض العلاقات المهنية كموضوع نظري مجرد، بل سعت إلى الكشف عن واقعها الميداني، وإبراز أثرها المباشر في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية، بما يسمح بفهم هذا الموضوع بصورة أقرب إلى الواقع التربوي والاجتماعي للمؤسسة.

أما فيما يتعلق بالآفاق المستقبلية، فإن هذا الموضوع يبقى مفتوحاً أمام دراسات أخرى يمكن أن تتناول جوانب أكثر تخصصاً وعمقاً، مثل دراسة العلاقة بين العلاقات المهنية والقيادة التربوية داخل المؤسسة التعليمية، أو دراسة أثر العلاقات المهنية على الأداء المهني للعاملين، أو دورها في تحقيق

الاستقرار النفسي والاجتماعي داخل الوسط التربوي. كما يمكن توسيع هذا الموضوع من خلال إنجاز دراسات مقارنة بين مؤسسات تعليمية مختلفة، أو بين الأطوار التعليمية المتنوعة، للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف في طبيعة العلاقات المهنية ومناخ العمل.

وعليه، يمكن القول إن العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية تمثل ركيزة أساسية في تحسين مناخ العمل، وأن جودة هذه العلاقات تنعكس بصورة مباشرة على طبيعة الوسط المهني، وعلى مستوى التفاعل بين العاملين، وعلى حسن سير العمل داخل المؤسسة. ومن ثم، فإن العناية بالعلاقات المهنية، ودعم التعاون، وتشجيع الحوار، وترسيخ المعاملة المهنية القائمة على الاحترام والعدالة، تعد جميعها من المداخل الأساسية لبناء مؤسسة تعليمية أكثر استقرارًا وانسجامًا وفعالية

قائمة المصادر و العراجع

قائمة المصادر والمراجع المعتمدة

أولاً: المصادر الرسمية والتشريعية

- 1- اللائحة الداخلية والقوانين الخاصة بالمؤسسات التعليمية الابتدائية محل الدراسة الميدانية (ابتدائية الشهيد فاسي حسين بن أحمد، وابتدائية زعطوط نوار بولاية الطارف).
- 2- وزارة التربية الوطنية، القوانين والتنظيمات المنظمة للعمل التربوي والتنظيمي (المنشورات الوزارية والقوانين التشريعية الصادرة عن الوزارة الوصية لتنظيم صلاحيات وحقوق وواجبات الفاعلين التربويين).

ثانياً: الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000.
- 2- أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، مصر، 2005.
- 3- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار الكتاب اللبناني، الإسكندرية، مصر، 1982.
- 4- إلتون مايو، المشكلات الإنسانية للحضارة الصناعية، ترجمة محمد رشاد الساعاتي، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1975.
- 5- تشستر بارنارد، وظائف المدير، ترجمة عبد الرؤوف الجارحي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1984.
- 6- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 7- جيرالد غرينبرغ، العدالة التنظيمية: سلوك العاملين في المنظمات، ترجمة مأمون سليمان، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 8- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 9- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 10- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
- 11- سلامة تيسير الشريدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- 12- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مختبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
 - 13- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
 - 14- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
 - 15- عبد الباري درة، محفوظ جودت، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
 - 16- عبد الحكيم الغريب، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مصر، 2004.
 - 17- محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
 - 18- محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
 - 19- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
 - 20- محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
 - 21- محمد محمود الفاضل، كفايات المدير العصري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
 - 22- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
 - 23- منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1985.
 - 24- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
 - 25- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ثالثاً: الأطروحات والمذكرات الجامعية**
- 1- بن الشيخ فتيحة، عاشور سليمة، تأثير علاقات العمل على الأداء المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، السنة الجامعية 2024/2023.
 - 2- بوفارس عبد الرحمان، البيئة الثقافية وعلاقتها بتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2018/2017.

3- بوترعة حياة، واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2015/2014.

4- حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

5- زرفاوي آمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

6- عزاز رحمانى محمد ياسين، حوى محمد، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية، مذكرة ماستر، جامعة ابن خلدون تيارت، 2022/2021.

رابعاً: المجلات والدوريات العلمية

1- عبدالمحسن عبدالمحسن جودة، آية محمد رأفت أحمد الفار، "مساهمة مناخ الأمان النفسي على النواتج الخاصة بتوسيط الفضيلة"، المجلة العلمية للعلوم التجارية، المجلد 47، العدد 3، 2023.

2- هبزي آسية، "المناخ التنظيمي وضغوط العمل علاقة مركبة بين الحتمية وضرورة العلاج"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 9، العدد 1، 2021.

خامساً: المراجع باللغة الأجنبية

1- Halpin, Andrew W., Theory and Research in Administration, Macmillan, New York, 1966.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص : تنظيم و عمل



استمارة رقم :

استمارة استبيان حول :

**العلاقات المهنية ودورها في تحسين مناخ العمل
داخل المؤسسة التعليمية
دراسة ميدانية في مؤسستين تربويتين بولاية الطارف**

أشرف الاستاذ

د. عبد اللطيف العابد

من إعداد الطلبة :

جابلي سليمة

زويني رشيدة

ملاحظة :

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة تستخدم هذه البيانات للأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2025 / 2026

الملحق رقم(01)

استبيان حول دور العلاقات المهنية في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية
في إطار إعداد مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان
الذي يهدف إلى دراسة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.
نرجو منكم الإجابة بموضوعية، مع العلم أن المعلومات المقدمة ستستعمل لأغراض علمية فقط وتبقى في إطار السرية
التامة .
وشكراً لتعاونكم.

المحور الأول: البيانات العامة

1. الجنس:

ذكر [] أنثى []

2. العمر:

من 25 إلى 35 سنة []

من 35 إلى 45 سنة []

من 45 إلى 55 سنة []

أكثر من 55 سنة []

3. الوظيفة:

أستاذ [] إداري [] عامل [] أخرى []

4. في حالة أستاذ، ما هي المادة؟

.....

5. سنوات الخبرة:

.....

6. الشهادة المتحصل عليها:

.....

المحور الثاني: التعاون داخل المؤسسة

7. هل يوجد تعاون بين العاملين داخل المؤسسة في:

تحضير الدروس [] مجال التكوين [] حالات الامتحانات []

8. ما هي مظاهر العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية؟

.....

.....

9. هل أن الإدارة تشجع على التعاون بين الموظفين؟

نعم [] لا []

إذا كانت نعم، في أي مجالات؟

.....

.....

10. كيف يتم تبادل المساعدة بين الزملاء؟

.....

.....

11. هل أن التعاون بينكم يساهم في تسهيل أداء المهام؟

.....

12. هل غياب التعاون يؤدي إلى ضعف الأداء؟

نعم [] لا []

13. هل التعاون يساعد على حل المشكلات المهنية؟

نعم [] لا []

14. هل تشعر أن قنوات التواصل بين الزملاء مفتوحة وفعالة؟

نعم [] لا []

15. كيف يتم التعامل مع الخلافات المهنية في حالة حدوثها؟

.....

16. هل تجد مساعدة من زملائك عندما تواجه صعوبات في مهامك؟

.....

17. ما هو أكبر عائق يمنع التعاون داخل المؤسسة؟

.....

.....

المحور الثالث: تبادل الآراء

18. هل يسمح لكم بالتعبير عن آرائكم داخل المؤسسة؟

نعم [] لا []

إذا كانت نعم، ما هي مجالات هذا الرأي؟

.....

.....
19. هل توجد حرية في طرح الأفكار والمقترحات؟

نعم [] لا []

20. هل تستمع الإدارة لآراء الموظفين؟

نعم [] لا []

21. هل يتم أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار؟

نعم [] لا []

22. هل تعقدون اجتماعات لمناقشة العمل؟

نعم [] لا []

..... في حالة نعم، ما هي وتيرتها؟

دورية [] عشوائية [] نادرة []

23. هل ترون أن الحوار يساعد على تحسين العلاقات المهنية؟

نعم [] لا []

24. ما هي طريقة تبادل المعلومات في مؤسستكم؟

.....

.....

25. هل لديكم مجموعة أو صفحة فيسبوك؟

نعم [] لا []

26. هل لديكم حرية النشر فيها؟

نعم [] لا []

27. هل ترون أن تبادل الآراء يحسن اتخاذ القرار؟

نعم [] لا []

28. هل ترون أن غياب الحوار هو السبب في نشوء الخلافات؟

نعم [] لا []

29. ما هي أهم المشاكل التي تواجه العلاقات المهنية داخل المؤسسة؟

.....

.....

المحور الرابع: طبيعة المعاملات المهنية

30. ما هو الغالب على طبيعة العلاقات في مؤسساتكم:

جيدة [] متوسطة [] ضعيفة []

31. العلاقة بين الإدارة والموظفين:

جيدة [] متوسطة [] ضعيفة []

32. إلى أي درجة تتسم المعاملات المهنية بالعدالة في مؤسساتكم؟

.....

33. هل ترون أن المعاملات الإيجابية تحفزكم على العمل؟

نعم [] لا []

34. ما هي مظاهر سوء المعاملة التي تؤثر على علاقاتكم؟

.....

.....

35. هل توجد توترات في العلاقات المهنية بينكم؟

نعم [] لا []

36. ما هو شعوركم عند القدوم إلى مؤسسة العمل؟

الارتياح [] القلق [] أخرى تذكر []

37. هل يتم تقدير المبادرات الفردية التي تساهم في تقوية العلاقات بينكم؟

.....

38. كيف يتم التعامل مع الخلافات المهنية داخل المؤسسة؟

.....

39. هل تؤثر المعاملات المهنية على مناخ العمل؟

نعم [] لا []

40. ما هي اقتراحاتكم لتحسين العلاقات المهنية؟

.....

.....

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (2)

دليل مقابلة موجهة لمدير المؤسسة التعليمية حول العلاقات المهنية ودورها في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة التعليمية

◆ تقديم المقابلة:

تهدف هذه المقابلة إلى دراسة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية والكشف عن مدى تأثيرها على مناخ العمل، من خلال الاستفادة من وجهة نظر الإدارة باعتبارها عنصراً أساسياً في تنظيم وتسيير الحياة المهنية داخل المؤسسة.

● المحور الأول: التعاون

1- إلى أي مدى يوجد تعاون بين مختلف العاملين داخل المؤسسة؟

.....
.....

2- كيف يتم التنسيق بين الإدارة وباقي الموظفين؟ (مثل: الاجتماعات الدورية، التعليمات الفردية...)

.....
.....

3- كيف تقيّمون درجة التجاوب بين العاملين داخل المؤسسة؟

.....
.....

4- هل يتم فتح المجال أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم؟

.....
.....

5- ما مدى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

.....
.....

● المحور الثاني: تبادل الآراء

1- كيف يتم تبادل الآراء بين العاملين داخل المؤسسة؟

.....
.....

2- هل توجد قنوات اتصال فعّالة بين الإدارة والموظفين؟

.....
.....

3- ما مدى مساهمة تبادل الآراء في تحسين سير العمل داخل المؤسسة؟

.....
.....

4- هل يشجع المدير على الحوار والنقاش داخل المؤسسة؟

.....
.....

● المحور الثالث: طبيعة المعاملات المهنية

1- كيف تصفون طبيعة العلاقات المهنية بين:

- الأساتذة فيما بينهم؟

.....
.....

- الأساتذة والإدارة؟

.....
.....

- المشرفين وباقي العاملين؟

.....
.....

2- كيف تقيّمون طبيعة المعاملات المهنية داخل المؤسسة؟

.....
.....

3- هل ترون أن المعاملة داخل المؤسسة تؤثر على مناخ العمل؟ وكيف ذلك؟

.....
.....

4- كيف يتم التعامل مع الخلافات بين الموظفين؟ (مثل: اللجان، الحوار، حلول إدارية...)

.....

.....

◆ أسئلة عامة

1- ما هي أهم الصعوبات التي قد تؤثر على العلاقات المهنية داخل المؤسسة؟

.....

.....

2- كيف يمكن تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية؟

.....

.....

3- ما هي اقتراحاتكم لتحسين مناخ العمل داخل المؤسسة؟

.....

.....

◆ خاتمة المقابلة:

وفي الختام، تم الحصول على مجموعة من المعطيات المتعلقة بالعلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، والتي ستساهم في تحليل نتائج الدراسة وربطها بالإطار النظري.

الملحق رقم (03)

بطاقة الملاحظة المباشرة

تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة كأداة مساعدة في جمع البيانات الميدانية، وذلك من خلال ملاحظة ومتابعة مجموعة من المظاهر والسلوكيات المرتبطة بالعلاقات المهنية داخل المؤسسات محل الدراسة، بهدف دعم المعطيات المتحصل عليها من الاستبيان والمقابلة والتأكد من مدى انسجامها مع الواقع الميداني.

جدول رقم (01): بطاقة الملاحظة المباشرة

الرقم	عناصر الملاحظة	متوفر	غيرمتوفر	ملاحظات
1	وجود تعاون بين العاملين	✓		
2	تبادل الآراء والمعلومات بين العاملين	✓		
3	احترام متبادل بين الاداره والعاملين	✓		
4	وجود روح العمل الجماعي	✓		
5	مشاركه العاملين في حل مشكلات المهنيه	✓		
6	تشجيع الاداره للتشاور والتعاون	✓		
7	سريان المعاملات المهنية في جو من الاحترام	✓		
8	وجود انسجام بين العاملين داخل المؤسسه	✓		
9	مظاهر توتر أو صراعات مهنية بين العاملين		✓	لم تلاحظ بشكل واضح اثناء فتره الدراسه الميدانيه