

الصراع التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي وأثاره

دراسة ميدانية بولاية البليدة

Secondary school teachers 'organizational conflict and its effects

وهيبة مباركي -جامعة أبو القاسم سعد الله-بوزريعة

تاريخ النشر: 2021/1/1

تاريخ القبول: 2020/6/8

تاريخ الاستلام: 2020/2/14

ملخص

تتميز المنظمات عموماً والمؤسسات التربوية خصوصاً بتفاعلات داخلية وأخرى خارجية بين مختلف الفاعلين، هذه الأخيرة إما تكون رسمية أو غير رسمية، والتي بدورها تنمي علاقات عميقة. قد ينتج عنها بعض الظواهر، مثل ظاهرة الصراعات التي يعرفها قطاع التربية والتعليم منذ الألفينيات. خاصة منها الطور الثانوي. هذه الأخيرة التي لا بد من الوقوف عندها بالدراسة والتحليل،

وتفشي وإستمرار هذه الظاهرة في هذا الطور لأكثر من خمسة عشر (15) سنة، بسبب غياب قنوات الحوار بين المتنازعين وكذا غياب التسيير العقلاني في بعض المؤسسات التربوية (الثانويات)، نتيجة نقص التكوين والتجربة. وفن التعامل... إلخ إلا أن خصوصية قطاع التربية والتعليم وخاصة الطور الثانوي تتطلب التفكير الجاد والموضوعي لإيجاد الحلول المناسبة، لأنّ إنعكاسات هذه الظاهرة عميقة جداً، أهمها ما تركته على الجانب النفسي للفرد (الأستاذ) وأثره على معنويات الجماعة من حيث إرتفاعها أو إنخفاضها، وتضامن الجماعة أو تشتتها. وكذا ضياع المصالح وأثره على فعالية التسيير، والمتضرر الأكثر هم التلاميذ باعتبارهم أساس العملية التربوية.

الكلمات المفتاحية: الصراع، الصراع التنظيمي، المنظمة، التعليم الثانوي

Abstract:

Organizations in general and educational institutions in particular are characterized by internal and external interactions between their different actors. These interactions either formal or informal develop deep relationships that may result in some phenomena, such as the phenomenon of conflict. The education

sector, especially the secondary phase, has known since 2000s different conflicts that must be seriously analyzed and studied.

The prevalence and the persistence of this phenomenon in this phase for more than fifteen (15) years was due to different causes such as the absence of channels of dialogue between contestants, the absence of rational management in some educational institutions, and the lack of training and experience in resolving conflicts, etc.

However, the specificity of the education sector, especially the secondary phase, requires serious and objective thinking in order to find appropriate solutions, because the implications of this phenomenon are very deep. The most important ones are the impact they leave on the psychological side of the individual (professor) and the morale of the group on the one hand and their influence on the solidarity of the group on the other hand. Moreover, they have a bad impact on the effectiveness of the management of the educational institutions where students are the victims since they are the basis of the educational process.

Key words: conflict, organizational conflict, organization, secondary education.

1. مقدمة:

يعتبر موضوع الصراع التنظيمي في العصر الحديث من المواضيع التي لا طالما انصب على دراستها العديد من الباحثين في مجالات مختلفة، علم النفس، علم النفس الاجتماعي وعلم اجتماع العمل، وكذا علم اجتماع التربوي وأخرى... مبينين أن هذه الظاهرة أصبحت جد منتشرة في العديد من المؤسسات والميادين والتي لها عوامل مختلفة، خاصة تلك المرتبطة بمناخ العمل أو ما يسمى بظروف العمل، وبذلك استمدت هذه الظاهرة أهميتها العلمية كونها تمس بالعنصر البشري من جهة وبالمؤسسة من جهة أخرى، والتي قد ينتج عنها حالات مرضية (جسدية ونفسية).

وتعتبر مهنة التعليم من المهن التربوية التي تولد الضغوط المهنية، والتي بدورها تنتج الصراعات، ومن الفئات المهنية في المؤسسة التربوية نجد الأساتذة الذين يعتبرون من الأطراف الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة واستقرارها واستمراريتها، هذه الفئة بدورها تتعرض لأزمات مهنية واجتماعية وضغوط عمل، نتيجة ساعات العمل الطويلة مع فئة من التلاميذ في مرحلة (المراهقة) يصعب التعامل معها، ضف إلى ذلك ضعف الراتب مقارنة مع مجهوداته التي يبذلها وكذا المتطلبات الأسرية التي تفوق القدرة المالية للأستاذ إضافة إلى ضغط العمل الإداري من طرف المسؤول. وإستمرار هذه الضغوط يؤدي إلى استجابة إنفعالية حادة ومستمرة ومضاعفات صحية، جسدية، وسلوكية كالتعب الشديد، التوتر والقلق، وكذا الصراعات بين الفاعلين في المؤسسة، والملاحظ أن هناك ميادين عمل مختلفة

البعض منها يصنف ضمن المهن الصعبة أو الشاقة نتيجة الظروف المهنية أو ما يعرف ببيئة أو مناخ العمل.

ويعتبر ميدان التعليم من المهن التي تعرف وتوصف بأنها شريفة، ولكنها أيضا شاقة وصعبة وتتطلب الكثير من الجهد الجسدي وخاصة الفكري إلى جانب المتطلبات الأخرى كالصبر والتفهم والمعرفة العلمية الواسعة حسب التخصص.

ولكي ينجح "الأستاذ" كعضو فعال في المؤسسة التربوية يحتاج إلى بيئة مهنية توفر له مناخا مساعدا على العمل، إلا أن الدراسات الميدانية الخاصة بالمجال التربوي والتعليمي، أثبتت أن هذا الميدان جد معقد وتتقاسمه بل تشترك فيه عدة أطراف فاعلة، إدارة محلية ومركزية، الوصاية، التلاميذ وأولياءهم إلى جانب الأساتذة. مما يعزز بيئة مهنية ضاغطة مولدة للصراعات خاصة في مستوى الطور الثانوي الذي يتميز بخصوصيات معينة تُمس فئة التلاميذ (المراهقين) وفي مستويات لامتحان مصيري بالمفهوم الاجتماعي.

وتؤثر هذه الصراعات لا يقتصر على حالة الأستاذ النفسية والجسمية بل يمتد على أدائه الوظيفي، حيث يفقد توافقه المهني، مما يؤدي إلى عدم انسجامه مع مهنته. ومن ثم جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن أهم المصادر المهنية المسببة للصراع وأثره. ومن هنا جاء طرح التساؤل التالي: ماهي مصادر الصراعات المهنية التي يعاني منها أساتذة الطور الثانوي وأثرها على الفاعلين التربويين؟ وما مدى تأثير هذه الصراعات على الواقع المدرسي؟ للإجابة على هذه الأسئلة يمكننا صياغة الفرضيتين التاليتين:

1-تعتبر الظروف المهنية التي يعيشها الأستاذ مصدرا للصراع.

2-وجود الصراعات في المؤسسات التربوية يؤدي الى خلل في التنظيم التربوي.

تنصب هذه الدراسة على موضوع الصراع في قطاع التربية الذي يتكون من المؤسسات المنظمات وهي المدارس الابتدائية، المتوسطات، الثانويات، وركزنا بالدراسة على إحدى هذه المنظمات وهي الثانوية باعتبارها منظمة لها إدارة وعمال ومصالح تنظيمية تسير وفق نظام معين، وعليه فقد اعتمدنا على مفهوم الصراع التنظيمي كمفهوم مناسب للموضوع، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استخدام الإستمارة والملاحظة كأداة، مستغلين التجربة الميدانية كوننا ننتمي إلى القطاع أكثر من عشرين (20) سنة.

2. تحديد المفاهيم الأساسية:

1.2. تحديد مفهوم الصراع التنظيمي

يعرفه: "مارش" و"سيمون" march et Simon

"اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات بحيث تجد المنظمة صعوبة في إختيار البديل. (محمود سلمان، 2010، صفحة 363)

وعرفه القريوتي بأنه: عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلبا على طرف آخر، بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف، ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية

المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم التي تقوم بها الجماعات الأخرى وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع أو تناقض بينهما. (معن محمود، 2008، صفحة 34)

هو فعل تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة لتحقيق المصادر النادرة، أو بسبب الاختلاف على طرق التسيير وذلك من خلال استعمال أساليب التخويف والتهديد، بحيث لا يمكن الوصول إلى الهدف إلا من خلال القضاء على الخصم وهزيمته. (ناصر، 2014، صفحة 155)

التعريف الإجرائي: هو وضعية ديناميكية ناتجة عن حالة التوتر وعدم الاستقرار بين طرفين في قطاع التربية (الطور الثانوي)، إما بين الأساتذة والإدارة المحلية أو بين الأساتذة والوصاية بسبب الاختلاف على طرق التسيير، وكذا الاختلال في العلاقات المهنية ما يؤدي إلى عدم الرضا المهني.

2.2. تحديد مفهوم التعليم الثانوي: التعليم الثانوي هو ذلك التعليم الذي يتوسط النظام التعليمي الرسمي ويقابل مرحلة المراهقة، أحد أهم مراحل النمو عند الإنسان ويمتد من إنتهاء المرحلة الابتدائية وينتهي عند مدخل التعليم العالي (محمد ورمضان، 1990، صفحة 120)

وتتضح بنية التعليم الثانوي في كونه الطريقة التي ينظم بها هذا النوع من التعليم إلى مستويات ومسارات أو مساقات دراسية وحلقات أو صفوف، وتوزيع المواد المتطلبة والاختيارية داخل النظام، وكذلك توزيع الأهداف العامة والخاصة لكل مستوى، وعملية الترابط بين المستويات المختلفة. من جهة وبينها وبين النظام والمجتمع ككل من جهة أخرى لمواجهة التحديات التي قد تقف حجر عثرة دون تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية (رمضان سالم، 2009، صفحة 26)

التعريف الإجرائي: هو المرحلة الثالثة من التعليم الرسمي، تلي مرحلتى الابتدائي والمتوسط، مدتها ثلاث سنوات، الأولى والثانية والثالثة ثانوي، تشمل شعب تقنية، علمية وأدبية، تكلل بإجتياز إمتحان وطني لشهادة البكالوريا، تضم متمردين بين سن 15 على الأقل إلى 22 سنة على الأكثر (مراهقين)

3. مصادر الصراع التنظيمي:

تعتبر المؤسسات التنظيمية سواء كانت إقتصادية أو خدماتية من الركائز التي يعتمد عليها التنظيم العام للمجتمع، وذلك من خلال ما تقدمه من إنتاج وخدمات، إلا أنه في كثير من الأحيان تنشأ نزاعات وصراعات بين أفراد المؤسسة التنظيمية وهذا نتيجة عملية التفاعل بين العاملين، وقد تعددت أسباب الصراعات في المؤسسات التنظيمية تبعاً لأهمية هذه المؤسسات وموقعها وكذا أهمية ما تقدمه للمجتمع، وفيما يلي بعض مصادر الصراع التنظيمي:

1.3. الاختلاف في الأهداف: يعتبر الاختلاف في الأهداف أو القيم أحد المصادر الرئيسية للصراع، فكلما ازدادت حدة المنافسة بين الموظفين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة إلى بروز الصراع بدرجات احتمالية عالية.

2.3. التداخل في الصلاحيات: يحدث الصراع حينما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في مختلف المسؤوليات الإدارية، ويحدث الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية، أو بهما معا في الهيكل

التنظيمي فالصراع الأفقي ينشأ بين الأقسام في نفس المستوى بسبب الاختلاف في المفاهيم والأهداف المرتبطة بالوحدات التنظيمية، أما الصراع العمودي يحصل بين الرؤساء والمرؤوسين والتدخل في الشؤون والصلاحيات الدقيقة. وغالبا ما يقابل هذا النوع من الصراع بالعنف للضغط على السلوك. (حسن الشماع وخضير، 2000، صفحة 288)

3.3. الإتصال الإداري: إن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات تعود بالأساس إلى سوء الفهم أو عدم وضوح الإتصال وقنواته، حيث توصلت بعض الأبحاث العلمية أن عدم وجود إتصالات مستمرة، يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزال الأفراد وعدم مشاركتهم في إتخاذ القرارات الإدارية السليمة. وقد ذكر "الدكتور لطفي راشد" المعوقات التي توجه عملية الإتصال الآتية: (موسى ا.، 1999، صفحة 84)

1.3.3. الفروقات بين الأفراد: وذلك باختلافهم في مستوى إدراكهم لعملية الإتصال، نتيجة لفارق المستوى العلمي أو الثقافي أو المعرفي، أو قد يختلف الأفراد بإختلاف إتجاهاتهم وتتضمن الإتجاهات مختلف الأشكال السلوكية مثل الإنطواء، الكبت واحتكار المعلومة أو حبسها.....إلخ.

2.3.3. معوقات التنظيم والتسيير: وتتمثل في وجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الإختصاص والمسؤوليات التي تعطى لكل وظيفة، ومن ذلك مثل ما يحدث عادة بين وحدات الإستشارة والتنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات والتي من خلالها تتم مواجهة المنظمة الإدارية، لعدم الاستقرار البيئي مما يؤدي إلى عدم التأكد عند إتخاذ القرارات الإدارية.

3.3.3. معوقات تسببها البيئة: وتظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية، وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات ومعاني الألفاظ، وكذا الضعف في أجهزة الإتصال المستعملة، أو البعد عن المنهج العلمي في العمل، إضافة إلى عدم وجود مناخ عمل صحي، مما يؤدي إلى التصرف بعشوائية وتدني الإنتاج مع زيادة التكاليف. (كامل، 1995، صفحة 242)

4.3.3. النزاعات بين مختلف أقسام المنظمة: كثيرا ما ينشأ الصراع في المنظمة بين الأقسام المكونة لها حيث أن كلا منهما يعتمد في أدائه على الطرف الآخر، وقد ذكر "ليترر" مجموعة من الأسباب وراء هذا النوع من الصراع منها، الإنسجام والجدال الحاد كما أن هناك أسباب أخرى منها الإختلاف بين الأقسام من حيث الوظيفة والهدف والسّن، الجنس والمستوى الدراسي والإجتماعي والأقدمية في المهنة. (حسن الشماع وخضير، 2000، صفحة 298)

4.3. ممارسة الرقابة على الفاعلين: تعتبر الرقابة من المهام والسلوكات التنظيمية الرسمية التي تمارس بصفة سلمية على الفاعلين، وترتبط هذه الأخيرة بطبيعة البنية التنظيمية، وأنماط القيادة وكذا أهداف المنظمة وأهمية النشاط الذي تمارسه، لذلك تتميز بالحساسية البالغة للفاعلين في المنظمة وعلى تقوم هذه العملية بالكشف عن الأخطاء وتقيد حرية التصرف، لذلك تثير الصراع وتؤثر في العلاقات بين الفاعلين إضافة إلى ذلك فإن عملية إسناد المهام وتقسيم العمل من العوامل

التي تثير الصراع حيث أن بعض الفاعلين لا يقوم بعمله كلية لذلك تسند بقية الأعمال إلى أطراف أخرى، مما يثير سخط و غضب الفاعلين الذين أسندت لهم أعمال إضافية . (ناصر ، 2014، صفحة 13)

5.3. نمط اتخاذ القرارات: إنَّ تطبيق منهجية المشاركة الجماعية في أسلوب اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى فتح مجالات لظهور التناقضات والنزاعات، لأن الهدف الأساسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للإختيار، إضافة أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة ما ينتج عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات. (زهير، 2010، صفحة 110)

6.3. درجة الإستقلال الوظيفي: تعد ظاهرة الإعتمادية في القيام بالأعمال بين الأقسام المختلفة، وتبعية وحاجة كل منهما إلى الآخر في أداء الأنشطة كثيرا ما يؤدي إلى حدوث الصراع، بل يعد من مصادر الصراعات في المنظمة، وكلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها فإن احتمال حدوث الصراع يعد محدودا. (حسن الشماع وخضير، 2000، صفحة 297)

7.3. الإدراك والطموح: يمتلك الإنسان نسقا فكريا مولدا للبنية العقلية المنظمة ذاتيا، حيث أن الطريقة التي يفك بها الشفرات والتعرف على الرموز تختلف من شخص إلى آخر وهذه الاختلافات في إدراك الأشياء تكون مصدرا من مصادر الصراع سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها، كما أن تطلعات الفاعلين في المنظمة تتفاوت لعدة اعتبارات منها الأمن والتغيير اللذان يعتبران مصدرا إضافيا، ذلك لما يحمله من اختلافات حول فهم طبيعة المرحلة المقبلة.

كما أن تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين مشكلا إضافيا في إثارة الصراعات في المنظمة، باعتبار أن كل تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من المستوى التعليمي وكذا من خلفيات ثقافية وإجتماعية متنوعة، وهذا طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، حيث أن هذه الخلفيات تجعل من كل شخص يفكر في التقدم للحصول على فرص عمل أحسن، مما ينعكس على التنظيم وذلك بضرورة الموازنة بين هذه الطموح والخلفيات المختلفة التي تنعكس بدورها على المنظمة بظهور بعض الصراعات داخلها. (محمد، 2010، صفحة 149)

4. مصادر الصراع من وجهة نظر "هادج" و"أنتوني":

يحدد كل من هادج وأنتوني مصادر الصراع التنظيمي فيما يلي:

- التعارض أو التغيير في الأدوار، ويحدث بسبب وجود مجموعيين أو أكثر من الضغوطات التي يعاني منها الفاعلون في المنظمة، وبالإستجابة إلى إحدى الضغوط فإن الشخص يجد صعوبة في الإستجابة إلى مجموعة الضغوطات الأخرى.
- التغير في الصلاحيات المسندة للفرد أو الجماعة، فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب ضغطا مما يؤدي إلى الصراعات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.

- التغيير في مركز أو وضعية الفاعلين، حيث أن هذا التغيير ينتج صراعا للفرد وبالتالي اضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

- الإزدواجية أو التداخل في الأعمال المسندة وذلك بإسناد نفس النشاط أو العمل إلى عدة أشخاص.

- التنافس على المواد، بحيث قد يحدث نوع من المنافسة بين الفاعلين في المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس المواد المتوفرة.

- الإختلاف في الثقافة بين الفاعلين في المنظمة وهذا الإختلاف يؤدي إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات. (محمود، 2010، صفحة 364)

5. مصادر الصراع من وجهة نظر "كاتز" و "كاهن":

غير أن الباحثان "كاتز" و "كاهن" يميزان بين الأسباب العقلانية والغير العقلانية

1.5. الأسباب العقلانية تتمثل في:

✓ **الصراع الوظيفي:** والذي يحدث داخل المنظمة بين مختلف الوظائف مثل: التمويل، الإنتاج، التسويق. وكذلك إنتشار ثقافة الإتكالية والإعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة.

✓ **الصراع الهيكلي:** وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة بسبب نظام المكافآت والمكانة والمركز والحوافز.

2.5. الأسباب اللاعقلانية تتمثل في:

إنتشار السلوك العدواني بين مختلف الفاعلين في المنظمة، وكذا تحريف ونقل المعلومات الكاذبة وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية التي تشكل العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع. (زهير أ، 2010، صفحة 115)

6. أنواع الصراع: وقد حدد الباحثون نوعين للصراع التنظيمي وهما:

1.6. **الصراع الغير منظم:** وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل: الشكوى، كتابة تقارير ضد مسؤول داخل المنظمة، التأخر، الغياب، إهمال العمل أو تركه.

2.6. **الصراع المنظم:** وهذا الشكل يتميز بالتخطيط والتنظيم والدراسة المحكمة، بحيث يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم فيه إستخدام طرق خاصة لحله مثل المفاوضات، وعند فشل هذه الأخيرة يلجأ الموظفون أو العمال إلى التعبير عن الصراع بمختلف الأشكال كالإضرابات، الإحتجاجات، المسيرات إلخ ويحدث هذا النوع خاصة مع النقابات العمالية في المنظمة. (أميمة، 1992، صفحة 151)

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمجموعة من الثانويات بولاية البليدة (11) ثانوية وممثلة في (410) أستاذ تعليم ثانوي توصلنا إلى أهم مصادر الصراعات في هذا القطاع المتمثلة فيما يلي:

جدول 1: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس والسن:

الجنس السن	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
أقل من 30 سنة	22	17.6	93	32.63	115	28.04
31 الى 40 سنة	31	24.8	116	40.70	147	35.85
41 – 50 سنة	42	33.6	68	23.85	110	26.82
51 فأكثر	30	24	08	2.80	38	9.26
المجموع	125	100	285	100	410	100

تبين لنا بيانات الجدول أنَّ أعلى نسبة مسجلة لدى فئة (31- 40) سنة و المقدرة بـ 35.85 %، حيث قدرت فئة جنس الإناث 40.70 %، وتليها 24.80% لدى جنس الذكور، أما فئة أقل من 30 سنة بلغت نسبتها 28.04، حيث عرفت فئة الإناث أعلى نسبة المقدرة بـ 32.63 %، و تليها 17.6 % عند جنس الذكور. وتنخفض النسبة لتصل الى 26.82 % عند فئة 41-50 سنة والتي عرفت أكبر نسبة لدى جنس الذكور المقدرة بـ 33.6 %، و 23.85 % لدى جنس الإناث، ما يلاحظ أنَّ أغلب سنَّ أفراد العينة ينتمون إلى فئة الشباب أي أقل أو يساوي (40) سنة.

أما من حيث الجنس فإننا نلاحظ أنَّ شريحة الإناث توسعت في الإلتحاق بالتعليم الثانوي، بسبب مجانية وتكافؤ الفرص في التعليم والعمل، ونجاح فئة واسعة منهم في إمتحان شهادة البكالوريا، وكذا حصولهن على الشهادة الجامعية. إضافة إلى نظرة المجتمع لعمل المرأة في قطاعي التعليم والصحة نظرا لبعض الإمتيازات الموجودة فيهما.

جدول 2: تصنيف الصعوبات التي يواجهها الأستاذ:

تصنيف الصعوبات	ك	%
صعوبات تنظيمية	237	29.33
صعوبات مرتبطة بالتلميذ	235	29.08
صعوبات مرتبطة بالأستاذ	336	41.59
المجموع	808	100

ملاحظة: المجموع أكثر من مجموع العينة 410 لأن هناك تكرار في الإجابة للمبحوث الواحد.

توضح لنا بيانات الجدول أعلاه أنَّ أعلى نسبة ترجع سبب صعوبة أداء الوظيفة البيداغوجية الى عوامل مرتبطة بالأستاذ في حد ذاته بنسبة 41.59%، وتليها الفئة التي تصرّح بالصعوبات التنظيمية بنسبة 29.33%، ثم 29.08% مسجلة لدى الفئة التي تصرّح بالصعوبات المتعلقة بالتلميذ.

إن أعلى نسبة للصعوبات التي يواجهها الأستاذ والمتمثلة في بعد المسكن، صحة الأستاذ ونقص التكوين، هذه النتيجة التي فوجئنا بها والتي تعبّر عكس ما لاحظناه على مستوى تصريحات الأساتذة من خلال الندوات والملتقيات التربوية، التي كثيرا ما ترجع الصعوبات الى العاملين الذين حققا نسبة متقاربة.

ويعتبر العامل التنظيمي في المؤسسة عاملا أساسيا لأداء العملية البيداغوجية، والمتمثل في اكتظاظ الأفواج التربوية، نقص المراجع بالنسبة للتلميذ والأستاذ، نقص الوسائل، خاصة بعد اعتماد طريقة المقاربة بالكفاءات التي تتطلب التحضير من طرف التلاميذ، وكذا توفير أجهزة الاعلام الآلي والأنترنت مع جهاز العرض للدروس النظرية والتطبيقية.

كل هذه العوامل تشكل ضغوطا وصراعات بين الإدارة والأساتذة، إضافة الى وجود صعوبات من حيث المادة المدرسة، فالصعوبة التي تطرح على مستوى المواد العلمية كمادة الرياضيات ليست نفسها التي تطرح على مستوى المواد الأدبية.

كما أن هناك عوامل لا تقل أهمية عن سابقتها والمتمثلة في العوامل المرتبطة بالتلميذ، والتي حددت في عناصر مهمة، وتتمثل في إهمال التلميذ للدراسة والنفور منها، وما صاحبه من ظواهر وسلوكات مثل: التأخرات، الغيابات، عدم التحضير للدروس، وكذا عدم إحضار الأدوات، دون إهمال الهيئة التي يأتي بها التلميذ للثانوية مثل اللباس، تصفيف الشعر. وكثيرا ما تصدر من التلاميذ سلوكات عدوانية داخل الفوج سواء بين التلاميذ أنفسهم، أو بين التلميذ والأستاذ، أو بين التلميذ والمؤطرين التربويين.

وأثناء أداء الأستاذ لمهامه التربوية يتعامل مع فئة مراهقة متفاوتة في السن، وتتميز بميزات معينة تتحتم عليه التعامل معها، خاصة إذا أسندت له عدة أفواج تربوية، وكل فوج يتعدى (40) تلميذ وعدة حالات في الفوج الواحد من الناحية العقلية والاجتماعية والدراسية.

جدول 3: صعوبة التعامل مع التلاميذ من حيث المستوى وعلاقته بجنس الأستاذ:

الصعوبة من حيث المستوى		ذكور		إناث		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
أولى ثانوي		53	42.40	113	39.65	166	40.49
ثانية ثانوي		07	05.60	18	06.32	25	06.10
ثالثة ثانوي		44	35.20	111	38.95	155	37.80
أولى + ثانية ثانوي		05	04	19	06.66	24	05.85
أولى + ثالثة ثانوي		09	07.20	13	04.56	22	05.37
ثانية + ثالثة ثانوي		07	05.60	10	03.51	17	04.15
جميع المستويات		00	00	01	00.35	01	00.24
المجموع		125	100	285	100	410	100

تبين لنا بيانات الجدول أن أعلى نسبة 40.49% من الأساتذة يجدون صعوبة في التعامل مع مستوى أولى ثانوي، حيث 42.40% من الأساتذة الذكور، و39.65% من الأساتذات يجدن صعوبة مع نفس المستوى، غير أن الفئة الثانية عرفت 37.80% من الأساتذة يجدون صعوبة مع مستوى السنة الثالثة، أكبر تصريح في هذه الفئة لدى جنس الإناث بنسبة 38.95% وتليها 35.20% لدى جنس الذكور يجدون صعوبة مع مستوى السنة الثالثة ثانوي.

إن التلميذ الوافد إلى الثانوية قضى أربع سنوات في المتوسط، هذه الأخيرة تتميز بخصوصية من حيث هيكل المؤسسة، تأطيرها، برامجها، شخصية الأساتذة، طريقة تقييمهم للتلميذ....، كل هذه الميزات تعود عليها وتأثر بها، ثم ينتقل إلى الثانوية محملاً بتلك المؤثرات، إضافة إلى نموه الجسدي والعمرى في فترة مهمة من حياته وهي فترة المراهقة، في هذه المرحلة يختلط مع أقرانه الجدد من مختلف المتوسطات، كما أنه يجد تنظيم جديد، بتأطير مختلف وأساتذة مختلفين بطريقة تدريس ليست كسابقاتها في مرحلة المتوسط.

أما مستوى السنة الثالثة ثانوي فهي بمثابة آخر سنة في مرحلة التعليم الثانوي التي تتوج بامتحان شهادة البكالوريا، هذا الأخير الذي يعتبره الأستاذ مسؤولية كبيرة ملقاة على عاتقه خاصة إذا تم إسناد تلاميذ الفوج للأستاذ لأول مرة، مع ما شهدته السنوات الأخيرة في تزايد لظاهرة الغياب الجماعي للتلاميذ للفصلين الثاني والثالث وإعتمادهم على الدروس الخصوصية في المراجعة، مما يزيد من الصعوبة في التحكم والإنضباط والحضور اليومي، مع تحميل الإدارة للأستاذ المدرس مسؤولية رسوبهم أو نجاحهم مما يجعله مضطراً إلى بذل مجهود إضافي لتحقيق نسبة معتبرة في النجاح.

جدول 4: الطريقة المستعملة من طرف المسؤول في استقبال الأساتذة وعلاقتها بالجنس:

الجنس		ذكور		إناث		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
طريقة الإستقبال							
الباب المفتوح للجميع		95	76	162	56.84	257	62.68
الباب المفتوح لبعض الأساتذة		19	15.20	73	25.61	92	22.44
الباب المفتوح لممثلي الأساتذة		11	8.80	50	17.55	61	14.88
المجموع		125	100	285	100	410	100

إن أسلوب استقبال المسؤول للموظف عملية مهمة في رفع معنوياته من جهة، وذلك بزرع الإحساس والشعور باهتمام المسؤول بموظفيه إضافة إلى توطيد العلاقة بين الموظفين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أسلوب الباب المفتوح سجلت أعلى نسبة تصريح المقدرة بـ 62.68%، حيث 76% لجنس الذكور و 56.84% مسجلة لدى جنس الإناث.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأسلوب الباب المفتوح لبعض الأساتذة والتي قدرت بـ 22.44%، وآخر نسبة سجلت لدى فئة- الباب المفتوح لممثلي الأساتذة فقط- التي بلغت 14.88%

والملاحظ من خلال التجربة الميدانية أن الأسلوب المستعمل في استقبال المسؤول للأستاذ يختلف حسب جنس المسؤول وحسب جنس الأستاذ، أي جنس المستقبل والمستقبل.

ويعتبر أسلوب الباب المفتوح في إستقبال الأساتذة والإستماع إلى انشغالاتهم لكلا الجنسين، غير أن الأهم لدى الأساتذة وما علّقوا عليه هو مدى إيجاد حلولاً لانشغالاتهم خاصة المهنية، ويرى بعض الأساتذة أن بعض المسؤولين يفضلون بعض الأساتذة دون غيرهم بما يقدمونه للمسؤول من نقل للمعلومات والأخبار وأجواء العمل داخل المؤسسة، أي يعتمدون على أسلوب المحاباة مع المسؤول الإداري أو التربوي، وعليه كل هذه المعاملات تفتح باب الصراع بين الزملاء الأساتذة وبين المسؤول والأساتذة.

جدول 5: سمات العلاقة بين الأستاذ والإدارة وتفسيره لهذه العلاقة:

العلاقة سمات العلاقة		الوساطة		الجهوية		القرابة		المادة المدرسة		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الصراعات الحادة	10	6.67	01	2.50	4	4.76	11	8.09	26	6.34	
الصراعات	110	73.33	34	85	41	48.81	103	75.74	288	70.24	
التوافق	30	20	05	12.50	39	46.43	22	16.17	96	23.42	
المجموع	150	100	40	100	84	100	136	100	410	100	

تبين لنا بيانات الجدول أعلى نسبة سجلت لدى الفئة التي تصف العلاقة بالصراعات بنسبة 70.24%، ويرجعها المبحوثين إلى استعمال الجهوية، وتلها الاشتراك في نفس المادة المدرسة بين المسؤول والأستاذ، ثم الوساطة. والفئة الثانية عبرت عن العلاقة بالتوافق والتي قدرت 23.42%، ويرجع المبحوثين سبب التوافق الى القرابة وتلها الوساطة.

تعتبر علاقات العمل في المنظّمات المحرك الأساسي للإنجاز وتتصف هذه العلاقات إما بالتوافق أو التنافس أو الصراع، لذلك طرحنا السؤال الخاص بوصف سمات العلاقة وتتحدد طبيعة العلاقة بين الأستاذ والإدارة وفق عدة اعتبارات، كثقافة التسيير، خبرة الميسرين، سمعة المؤسسة أقدمية العاملين فيها، وكذا الإمكانيات المادية والبشرية في التسيير وكذا المعرفة بالقوانين وتطبيقها. وتنسم العلاقة بين الأساتذة ومسؤوليهم الإداريين بالصراعات أو الصراعات الحادة أو التوافق حسب ما صرح به المبحوثون وهذا لعدة أسباب أهمها:

- 1 - الجهوية: والمرتبطة بانتماء الأساتذة ومسؤوليهم الإداريين الى نفس الجهة او المنطقة من الوطن
 - 2 - المادة المدرسة: يقصد بها تشارك الأساتذة مع مسؤوليهم الإداريين في نفس المادة المدرسة والتي سبق وكان هؤلاء المسؤولين قد درّسوها.
 - 3 - الوساطة: وهي وجود وسطاء بين الإدارة ومسؤوليهم الإداريين من داخل القطاع أو خارجه.
 - 4 - القرابة: والمقصود بها أن يكون بعض الأساتذة من أهل أو أقرباء مسؤوليهم الإداريين.
- فالأساتذة الذين لا تتوفر فيهم إحدى هذه الأسباب يجدون أنفسهم في حالة تصادم وصراع مع مسؤوليهم ما ينجّر عنه من تمييز لهم عن غيرهم مما يشتركون معهم في: الجهوية، المادة المدرسة، الوساطة، القرابة، الذين يتمتعون بالأفضلية ويصفون علاقتهم معهم بالتوافق وتتجلى تبعات هذا التمييز في:
- 5 - توزيع جدول التوقيت الأسبوعي.
 - 6 - التمييز في إسناد الأفواج التربوية.
 - 7 - عدم المساعدة في التحكم في التلاميذ خاصة منهم المشوشين.
 - 8- المساءلات الإدارية.

وقد وضع الأستاذ "كاف موسى" أشكال هذا التمييز في:

"إن التمييز بين الأساتذة خاصة من حيث المعاملات بين النساء والرجال أو التمييز ما بين الأساتذة الجدد و القدامى، التكريمات، التكليف، توزيع ساعات العمل ...كل هذه الأساليب غير التربوية ستعكس آثارها سلبا على سلوك الأستاذ مما يجعله يتضامن مع غيره أو اللجوء إلى العمل النقابي لحماية مصالحه وتحسين ظروفه المهنية والبيداغوجية والإجتماعية. (موسى ك.، 2014-2015، صفحة 243)

جدول 6: العلاقة بين الأساتذة والإدارة وعلاقتها بأسباب الصراع:

أسباب الصراعات		التمهيش		الحقرة		التماطل في إيجاد الحلول		خدمة المصلحة الخاصة		المجموع	
العلاقة بين الأستاذ والإدارة		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الصراعات الحادة		08	18.70	08	8.60	10	7.94	00	00	26	8.28
الصراعات		84	91.30	85	91.40	116	92.06	01	100	288	91.72
المجموع		92	100	93	100	126	100	01	100	314	100

تبين لنا قراءة الجدول أعلى نسبة سجلت لدى الفئة التي تصف العلاقة بالصراعات، وقدرت نسبتها 91.72% وتليها 8.28% التي تصرح بالصراعات الحادة، أما من حيث أسباب الصراعات نجد التصريحات متقاربة، حيث وجدنا 92.06% من يرجعها إلى التماطل في إيجاد الحلول، وتليها 91.40% بسبب الحقرة، و 91.30% يرجعها الأساتذة إلى عامل التهميش.

في حين أرجعت فئة كبيرة من الأساتذة الثانويين أن من أسباب الصراعات إلى:

الحقرة: وهي إحساس الأستاذ بظلم الإدارة وذلك من خلال ما يعيشه من تمهيش راجع الى اتخاذ قرارات إدارية دون مشاركة ومشاورة الأستاذ، إما من طرف الإدارة المحلية أو المركزية، وإن تمت مشاورته ومشاركته عن طريق اللقاءات المحلية أو الجهوية، لكن دون أخذ آرائه وخلاصة تجاربه بعين الاعتبار، وهذا ما يوسع دائرة شعوره بالحقرة.

تحليل جداول الفرضية الثانية:

جدول 7: رأي الأستاذ في تعامل الوصاية مع الصراعات:

الأقدمية	أقل أو يساوي 10 سنوات		11 - 20 سنة		أكثر من 21 سنة		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	
تعامل الوصاية	00	00	00	00	00	00	00
تعالجها بسرعة	45	19.48	19	19	18	22.78	82
لا تتحرك إلا إذا وصلت إلى احتجاجات	42	18.18	20	20	16	20.25	78
تنتظر إلى زيادة وتيرة الاحتجاجات	50	21.65	22	22	20	25.32	92
تنتظر حتى تصل إلى إضرابات متكررة	94	40.69	39	39	25	31.65	158
المجموع	231	100	100	100	70	100	410

المستقرى لبيانات الجدول أعلاه يجد نسبة 38.54% من الأساتذة المبحوثين يصرحون بأن الوصاية في تعاملها مع الصراعات تنتظر إلى أن تصل إلى إضرابات متكررة، مقابل 22.44% يرون أنها تنتظر إلى أن تصل إلى الإضراب، و20% يصرحون أنها لا تتحرك إلا إذا وصلت إلى الاحتجاجات بينما 19.02% يصرحون أنها تنتظر إلى أن تزداد وتيرة الاحتجاجات.

أغلبية الأساتذة المبحوثين ومهما كانت سنوات الأقدمية المهنية يعتبرون ويصرحون بتعامل الوصاية (الوزارة) مع الصراعات في قطاع التربية والتعليم بعدم التدخل إلى أن تصل إلى إضرابات متكررة (مما لا شك فيه أن الأستاذ يعاني من مشاكل متعلقة بالمؤسسة التي يعمل بها من مشاكل داخلية، مشاكل علائقية (علاقات)، تجاوز وتداخل في الصلاحيات بين مختلف المصالح في الثانوية، سوء التسيير، إتخاذ قرارات دون مشاركة الأساتذة، عدم توفير الوسائل المادية للعمل، عدم ملائمة ظروف العمل وغيرها، وهذا ما يستوجب إيجاد الحلول السريعة محليا، ولكن في بعض الأحيان تصل إلى احتجاجات من طرف الأساتذة لإسماع الإدارة المركزية بغية إيجاد الحلول الفورية.

والوجه الثاني للصراعات المتمثل في المطالب المشتركة والمتمثلة والمتعلقة بالمسار المهني للأستاذ، كالأجر والترقية، تعديل القانون الأساسي، والمطالب الاجتماعية المتمثلة في السكن، طب العمل والتي تحتاج إلى حلول من طرف السلطات العليا (الوصاية).

و يصرح الأساتذة الذين أجريت معهم مقابلات ان الوصاية في حالة الصراعات الجماعية، تستعمل سياسة تجاهل الصراعات، إلى أن تبرز احتجاجات متكررة وتليها إضرابات متكررة مستعملة أسلوب

-تضييع الوقت و غلق قنوات التواصل و الحوار مع ممثلهم النقابيين ،و في السنوات الأخيرة ظهر تعامل آخر للوصاية و المتمثل في تهديد الأساتذة المضربين بالعزل عن العمل، و كذا تطبيق التهديد، و عدم احترام و تطبيق بنود الاتفاقيات الممضاة في المحاضرمع النقابات، و اللجوء الى الخصم من أجور الأساتذة المضربين، و مطالبتهم بتعويض ساعات التدريس الضائعة خلال أيام الاضراب، و كذلك التأكيد على عدم مشروعية الاضراب، كما تم استعمال سياسة الوعود، الكاذبة، تأجيل الاجتماعات و اللقاءات، و معاقبة الأساتذة المضربين بعدم إشراكهم في عملية الحراسة و التصحيح في الإمتحانات الرسمية لآخر السنة دون أن ننسى استعمال الإعلام لتشويه صورة الأستاذ المضرب و التأثير على جمعية أولياء التلاميذ و بعض الأحزاب السياسية للوقوف ضد الإضراب و المضربين.

جدول 8: توقع حدوث الإضرابات في السنوات المقبلة:

توقع حدوث الإضرابات	ك	النسبة %
نعم	198	48.29
ربما	182	44.39
لا	30	07.32
المجموع	410	100

الملاحظ من خلال بيانات الجدول أن أعلى نسبة قدرت ب 48.29% التي تصرح بالإيجاب (نعم) في توقعها لحدوث إضرابات مستقبلا، ثم تنخفض النسبة لتصل إلى 44.39% عند الفئة المجيبة ب -ربما- تحدث إضرابات في السنوات الأخيرة أما الفئة الأخيرة و التي أجابت ب -لا- يمكن ان تحدث إضرابات مستقبلا و قدرت نسبتها 7.32%، و عليه فالغلبة في الإجابة الخاصة ب -نعم- و -ربما- بحدوث إضرابات في السنوات المقبلة، و هذا لعدة أسباب منها، عدم تلبية بعض المطالب، و لم يتم تحقيق ما اتفق عليه في الجلسات و المفاوضات بين الإدارة الوصية و نقابة الأساتذة .

أما الفئة الأخيرة التي لا تتوقع حدوث إضرابات ذلك باعتبار أن الإضرابات في السنوات الماضية حققت جلّ المطالب، خاصة ما يتعلق بالوضعية المهنية بعد استفادتهم من الترقية في الرتب المستحدثة وإعادة تصنيفهم وإعادة الاعتبار لأستاذ التعليم الثانوي من خلال تحسين الدخل الشهري للأستاذ خاصة من هم على أبواب الإحالة على التقاعد، و نهاية مساهمهم المهني و عليه فإنّ تحسن الدخل الشهري في السنوات الأخيرة يؤثر إيجابا في إحساس منحة التقاعد لاحقا.

جدول 9: توقع الأستاذ للإضرابات مستقبلا وعلاقته بالأقدمية المهنية:

توقع الإضرابات مستقبلا	الأقدمية	اقل او يساوي 10 سنوات		11 – 20 سنة		21 سنة فأكثر		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		125	54.11	37	37	36	45.57	198	48.29
ربما		89	38.53	58	58	35	44.33	182	44.39
لا		17	07.36	05	05	08	10.13	30	07.32
المجموع		231	100	100	100	79	100	410	100

تبين لنا بيانات الجدول أن أعلى نسبة تصريح مسجلة لدى فئة –نعم- التي تتوقع حدوث الإضراب مستقبلا بنسبة مقدرة 48.29%، والتي عرفت تفاوت في نسب تصريحاتها حسب الأقدمية، حيث سجلت أعلى نسبة لدى فئة أقل أو يساوي (10) سنوات مقدرة بـ 54.11% أما الفئة الثانية –ربما عرفت نسبة تصريح مهمة قدرت بـ 44.39%، حيث أن أكبر نسبة سجلت عند ذوي أقدمية (11-20) سنة بـ 58%، وتليها 44.30% لدى ذوي أقدمية أكثر من (21) سنة. مهما كانت أقدمية الأستاذ المهنية فإن الأستاذ يتوقع حدوث الإضراب مستقبلا إما بصفة يقينية أو بصفة نسبية، ويبني الأستاذ توقعه من خلال معطيات مهنية -اجتماعية -واقعية ملموسة، وكذلك من خلال مطالب محققة وغير محققة من خلال ممارسة فعل الإضراب والمتمثلة في ظروف العمل، وسائل التدريس البرامج المكثفة... إلخ

جدول 10: رأي الأستاذ في الإضراب في قطاع التربية مقارنة مع قطاعات أخرى:

رأي الأستاذ في الإضراب في قطاع التربية والتعليم	ك	%
الإضراب متكرر بسبب كثرة المشاكل في القطاع واستمرارها	94	22.93
الإضراب يهدد مستقبل التلميذ	88	21.46
الإضراب يعود بنتائج سلبية وإيجابية على الأستاذ	95	23.17
مكاسب الإضراب في قطاع التعليم حققت مكاسب جديدة في قطاعات أخرى	68	16.59
دون إجابة	65	15.85
المجموع	410	100

توضح لنا بيانات الجدول أن 23.17% من العينة يعتبرون الإضراب يعود بنتائج سلبية وإيجابية على الأستاذ، وتليها 22.93% يصرحون بأن الإضراب متكرر بسبب كثرة المشاكل في القطاع وإستمرارها، غير أن 21.46% يعتبرون الإضراب بمثابة تهديد لمستقبل التلميذ، و16.59% يرون أن مكاسب الإضراب في قطاع التعليم حققت مكاسب جديدة في قطاعات أخرى، وعليه فإن هناك آراء مختلفة حول الإضراب في قطاع التربية مقارنة مع القطاعات الأخرى حيث أن:

- الأساتذة المضربين يتحملون عواقب إضرابهم من حيث العقوبات الإدارية من إجازات وتوقيفات وإصدار قرارات العزل، إضافة إلى المتابعات القضائية للأساتذة النقابيين.
- أما الخصومات فهي من نتائج إضرابات للسنة الدراسية 2017/2018 حيث تعرضت أجور الأساتذة المضربين للخصومات وكذا اقتطاع من منحة المردودية.
- إضافة إلى الضغوط الإجتماعية التي تحاصر الأساتذة، فالإضراب يشكل حالة توتر وإضطراب لدى التلاميذ وأولياءهم والمجتمع، حيث يتمتع بتغطية إعلامية واسعة مكتوبة مسموعة ومرئية في الإعلام العمومي والخاص، تجعله حديث العام والخاص تؤدي إلى جعل الأستاذ محل تساؤل عن الإضراب ومطالب النقابة من طرف كل الفئات الإجتماعية، مما يسبب له حالة من التوتر والضغط.
- وكثرة المشاكل وتعددتها في قطاع التربية والتعليم تعتبر دافعا لإضرابات متكررة، لأن الإضراب يهدف إلى تحسين الظروف المهنية والإدارية والمادية..... إلخ، وكلما بقيت هذه المطالب عالقة والصعوبات متواصلة دفعت بالنقابات الخاصة بالقطاع إلى الدعوة للقيام بإضرابات أخرى.
- وباعتبار التلميذ عنصر العملية التربوية ونظرا لحساسية هذا القطاع فإن الإضراب يهدد مستقبل التلميذ، وذلك من خلال العواقب السلبية التي تمس بمستقبل التلميذ، بسبب ما يطرأ من اضطرابات واختلالات في مواقيت وساعات التدريس، حيث صرح بعض الأساتذة أن نتائجه أحسن بسبب استعمال التلاميذ رهينة، كما تمثل فترة الإضراب فترة ضغط كبير على الأستاذ والتلميذ والأولياء، ومن جهة أخرى الإضراب يسبب في:
- تأخر في الدروس وإستكمال البرامج الدراسية السنوية.
- اللجوء إلى الإسراع في تقديم دروس في شكل مطبوعات ومنسوخات لا يفهمها التلميذ.
- تراجع التحصيل الدراسي لإختلال المنظومة التربوية.
- الإعتماد على الدروس الخصوصية لاستدراك الدروس الضائعة.
- تذبذب في برمجة الإمتحانات سواء كانت منها الوطنية أو الفصلية.
- تأخر في ظهور النتائج وحتى تأخر في التسجيلات الجامعية المتعلقة بحاملي شهادة البكالوريا.
- محاولة إستدراك الدروس المتأخرة بدمج أكثر من درس في حصة واحدة.
- التأثير في التكوين على المستوى المعرفي والعلمي للتلميذ بسبب ضياع الدروس.
- أما من الناحية الايجابية التي تعود على الأستاذ فإن الإضراب خلف مكاسب أهمها، الترقيات التي تحصل عليها بحكم الأقدمية المهنية، وإعادة التصنيف الجديد وما تبعه من أثر مالي وزيادة في الأجر القاعدي بنسبة 100%.
- إضافة إلى مكاسب آخر المتمثل في إسترجاع الأستاذ لمكانته الإجتماعية مقارنة مع سنوات الثمانينات والتسعينات بالنظر إلى تحسن في الوضعية المادية.
- ومن جهة أخرى فإن ملف الخدمات الإجتماعية عرف بعض التحسن في تسييره، حيث توسعت دائرة الإستفادة من هذه الخدمات لدى مختلف الأطوار التعليمية وإدراج نظام الحصص لكل طور.

خاتمة:

❖ كخلاصة لبحثنا يمكن اعتبار ظاهرة الصراعات في قطاع التربية من الظواهر التي فرضت وجودها على مستوى الواقع الجزائري ولمدة سنوات عديدة ، وقد أخذت هذه الأخيرة أشكال مختلفة للتعبير عنها ، كالإضراب عن العمل، مقاطعة الإدارة والامتحانات، وقفات احتجاجية أمام مبنى الإدارة المركزية أو الوصاية، ومادامت الظاهرة مفروضة داخل المنظمات لذلك وجب معرفة مصادرها من أجل التحكم فيها سواءً من حيث التوقع أو من حيث التسيير أو التوصل إلى نماذج للتخفيف من حدتها، كتشجيع العلاقات و الإتصال الإيجابي و الإستماع والحوار، وكذا العمل على تدعيم التعاون و تحسين العمل الإداري ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا الى النتائج التالية :

❖ إدلاء الأساتذة بوجود صعوبات في أداء الوظيفة التربوية، مركزين على الظروف المتعلقة بالأستاذ والمتمثلة في: الصحة النفسية والجسمية، بعد المسكن، نقص التكوين البيداغوجي المستمر.

❖ يجد الأساتذة الذكور صعوبة التعامل مع تلاميذ السنة الأولى ثانوي ويرجع ذلك إلى انتقال التلاميذ من نمط تعليم متوسط الى نمط تعليم ثانوي، وما يفرضه من صعوبة في التكيف مع النمط الجديد. إضافة إلى أن هذه الفئة من التلاميذ دخلت مرحلة المراهقة التي تتميز بتغيرات نفسية وفيزيولوجية ما يؤدي إلى صعوبة التحكم فيها مما يصدر منها من سلوكات وإستفزات عدوانية.

❖ لا تعتبر طريقة إستقبال المسؤول الإداري سببا في بروز الصراع في الثانوية لأنه يعتمد على أسلوب الباب المفتوح للجميع، وقد تشكل مصدرا للصراع عندما يعجز هذا المسؤول عن إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة والعالقة.

❖ العلاقة بين الأساتذة والإدارة تتسم بالصراعات في أغلب الحالات، وتنطبق هذه الحالة على الأساتذة الذين لا يرتبطون مع الإدارة في علاقات خاصة من حيث المادة المدرسة، الوساطة، القاربة، الجهوية. ويرجع الأساتذة أسباب الصراعات إلى:

• التماطل في إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة.

• الحقرة والظلم من طرف الإدارة من خلال التمييز بينهم.

• التهميش بسبب عدم مشاركتهم في إتخاذ القرارات سواء داخل المؤسسة أو على مستوى الوصاية.

❖ يعتبر سوء التسيير وعدم إتخاذ القرارات المناسبة، وعدم توفير الوسائل المادية للعمل، وسوء العلاقات بين مختلف الفاعلين التربويين، إضافة إلى تجاوز وتداخل في الصلاحيات بين مختلف المصالح من مسببات الصراعات وإن لم تتمكن الإدارة من إيجاد حلول سريعة محلية تصعد في شكل احتجاجات لإيصال مطالبهم للإدارة المركزية.

❖ طريقة تعامل الوصاية مع الصراعات تتمثل في التماطل فلا تتدخل إلا أن تصل في شكل إضرابات متكررة وباختلاف أقدميتهم المهنية، فيرى الأساتذة أن الوصاية تعتمد على سياسة هدر الوقت في التعامل مع الصراعات وعدم التدخل في الوقت المناسب.

❖ جلّ الأساتذة يتوقعون حدوث إضرابات في السنوات القادمة بسبب عدم إحترام بنود الإتفاقيات المبرمة بين الوصاية والنقابة وتعليق بعض المطالب مثل: تفعيل طب العمل في بعض الولايات، السكن، تخفيض سنّ الإحالة على التقاعد، تصنيف مهنة التعليم ضمن المهن الشاقة.

❖ يختلف الإضراب في قطاع التربية عن القطاعات الأخرى فيما يلي:

- التعليم هو قاعدة ومحرك للإضرابات في قطاعات أخرى.
- التعليم هو القاعدة لجميع القطاعات بما يزودها من إطارات وعمال.
- الإضرابات في قطاع التربية محرك للإضرابات في قطاعات أخرى بما توصل إليه من نتائج إيجابية.
- أما من حيث النتائج السلبية للإضراب تتمثل في التعرض للضغوطات الإدارية، العقوبات، المتابعات القضائية، الضغوطات الاجتماعية.

قائمة المراجع:

- 1-العميان محمود سلمان،(2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن.
- 2-- عياصرة معن محمود، (2008)، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد، الأردن.
- 3- قاسيمي ناصر، (دون سنة)، مصطلحات أساسية في علم الاجتماع والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 4- د. الفالوقي محمد، القذافي رمضان، (1990)، التعليم الثانوي في البلاد العربية، المكتب الجامعي، اسكندرية، مصر.
- 5- د. النجار رمضان سالم، (2009)، التعليم الثانوي المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- د. حسن الشماع خليل محمد، د. حمود خضير كاظم، (2000)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 7- د. اللوزي موسى، (1999)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 8- د. المغربي كامل، (1995)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- د. أبو جمعة شلابي زهير، (2010)، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- 10- مسلم محمد، تقديم الخبير عبد الكريم بن شريف، (2010)، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر.
- 11- الدهان أميمة ، (1992) ، نظريات منظمات الأعمال مطبعة الصفدي الأردن.
- 12- كاف موسى، (2015)، استراتيجية الحركة النقابية في قطاع التربية (دراسة ميدانية حول نقابة المجلس الوطني لأساتذة التعليم الثانوي cnapest)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر.