

**إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة التربوية من وجهة
نظر أساتذة التعليم الثانوي
دراسة ميدانية بثانوية محمد بن عبد الكريم -تيارت-
Organizational conflict management
strategies in educational institutions from the
perspective of secondary school teachers
A field study at Mohamed Ben Abdelkrim
High School, Tiaret**

حميداني خاليدة

جامعة لونيبي علي البلدية 02

Hamidanikhalida14@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/07/13 تاريخ القبول: 2025/10/18 تاريخ النشر: 2026/07/31

ملخص:

نهدف من خلال الدراسة الراهنة إلى التطرق لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي، وهي دراسة ميدانية بثانوية محمد بن عبد الكريم بولاية تيارت وذلك من خلال التعرف على طبيعة الصراعات التنظيمية القائمة بين مختلف الفاعلين داخل الحقل التربوي محل الدراسة ومن ثمة تحليل الإستراتيجيات الوظيفية التي ينتهجها الأساتذة في التعامل معها. تحقيقاً لذلك. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بتقنية الاستثمارية كتنقية أساسية لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة والذين قدر عددهم 57 أستاذ وأستاذة من خلال اعتماد تقنية المسح الشامل، وقد أظهرت النتائج أن الصراعات التنظيمية تنتج داخل الحقل التربوي نتيجة تعارض المصالح واختلاف الأهداف وكذا ضعف التواصل، وأن الأساتذة يعتمدون جملة من الإستراتيجيات التي تتمثل أساساً في إستراتيجية التجنب والتجاهل وكذا إستراتيجية التعاون والتفاوض إضافة إلى إستراتيجية التنافس وفرض الرأي وتختلف الإستراتيجية التي يعتمدونها حسب طبيعة وخصوصية الموقف..

الكلمات المفتاحية: الصراع، إستراتيجية، إدارة الصراع، الأساتذة، المؤسسة التربوية.

Abstract :

Through this study, we aim to address organizational conflict management strategies from the perspective of secondary school teachers. This is a field study at Mohamed Ben Abdelkrim High School in Tiaet Province. This study explores the nature of organizational conflicts existing between various actors within the educational field under study, and then analyzes the functional strategies teachers employ to deal with them.

To achieve this, the study relied on a descriptive analytical approach and utilized questionnaires as the primary method for collecting data from members of the study community, estimated at 57 male and female teachers, using a comprehensive survey technique. The results showed that organizational conflicts within the educational field result from conflicting interests, differing goals, and weak communication. Teachers adopt a variety of strategies, primarily avoidance and ignoring, cooperation and negotiation, as well as competition and imposing opinions. The strategies they adopt vary depending on the nature and specificity of the situation.

Keywords: conflict, strategy, conflict management, teachers, educational institution

مقدمة :

تمثل الأنساق التربوية أحد أهم الأنساق التنظيمية المعقدة والحيوية، وذلك نظرا لعدد الاعتبارات والتي نجد في مقدمتها تنوع المهام والوظائف وكذا تعدد الفاعلين واختلاف أدوارهم الإدارية التنظيمية والبيداغوجية ضمن الأوساط التربوية من أساتذة وإداريين، وكثيرا ما يشهد الواقع التنظيمي تبلور نزاعات بين مختلف الفاعلين ضمن الأنساق التربوية انطلاقا من اختلاف وجهات النظر، وكذا تضارب المصالح مما يؤدي إلى ظهور ما يعرف بالصراع التنظيمي الذي قد يُنتج آثار لا وظيفية تمس جودة الروابط المهنية، وتؤثر على مستويات الرضا الوظيفي في أوساط الفاعلين مما قد يضعف انتماءهم المهني الأمر الذي بدوره يؤثر على فعالية النسق التربوي في تحقيق أهدافه التعليمية والتنظيمية.

ونظرا لأن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية لا يخلو منها أي نسق تنظيمي وجب التعامل معه انطلاقا من تبني إستراتيجيات وميكانيزمات عملية وإجرائية لإدارته لاعتباره عنصرا وظيفيا يُمكن من تحقيق التطوير المهني وتحفيز التغيير التنظيمي.

من هذا المنطلق، تبرز فعالية إدارة الصراعات التنظيمية داخل الأوساط المدرسية لاعتبارها أحد أهم الرهانات التي تواجه الإدارات التربوية. بناء على ذلك عملت هذه الأخيرة على إنتاج ثقافة تنظيمية تمكن مختلف الفاعلين وعلى رأسهم الأساتذة من التعامل مع الصراعات القائمة داخل أطر العمل من خلال تشكيلة من الإستراتيجيات الفاعلة في مجال إدارة الصراع التنظيمي لحماية الأنساق التربوية من الاختلالات الوظيفية التي تؤثر على فعاليتها في مجال تحقيق الأهداف العامة والتي تستند أساسا إلى إستراتيجية التجاهل والتجنب وكذا إستراتيجية التنافس وفرض الرأي إضافة إلى إستراتيجية التعاون والحوار.

الإشكالية:

يمثل النسق التربوي إطار ديناميكي تنظيمي تتفاعل فيها مجموعة من العناصر ضمن شبكة من التفاعلات والروابط المعقدة والحيوية التي تتأثر بتوجهات الفاعلين وقيمهم الاجتماعية والثقافية وكذا ببرامج السياسات التعليمية، وكنتيجة فعلية لهذا التفاعل، يتبلور الصراع التنظيمي كظاهرة حتمية وطبيعية تنشأ نتيجة تضارب المصالح، واختلاف الأهداف وكذا تباين وجهات النظر بين مختلف الفاعلين ضمن الأوساط التربوية. وبالرغم من أن الصراع كظاهرة قد يفرز أبعاداً ضارة وظيفياً تؤثر على بيئة العمل، إلا أنه من جهة أخرى يمكن أن يُنظر إليه على أنه قوة محفزة ودافعة تمكن من تحقيق التطوير المهني وتحسين مستويات الأداء الوظيفي ومن ثمة تحقيق فعالية النسق التربوي إذا ما تمت إدارته والتعامل معه بطريقة فعالة من خلال تشكيلة من الإستراتيجيات التي تعمل على توجيهه نحو خدمة الأهداف العامة.

من هذا المنطلق، أضحت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي أحد أهم المداخل الإستراتيجية التي تستند إليها الأنساق التنظيمية عامة والأنساق التربوية خاصة بهدف تحقيق التوافق بين مختلف الفاعلين ضمن الفريق التربوي من أساتذة وإداريين وقيادات تربوية، وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أن إستراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسة التربوية متعددة حيث يرتبط اختيار الإستراتيجية بعدة اعتبارات ترتبط أساساً بالثقافة التنظيمية للمؤسسة وكذا نمط القيادة السائد فيها إضافة إلى خصوصية الموقف بحد ذاته، في هذا الإطار تظهر أهمية فهم الطريقة والكيفية التي يستعين بها الأساتذة داخل النسق التربوي في إدارة الصراعات القائمة في بيئة العمل من تجنب وتجاهل وتنافس وفرض الرأي وتفاوض وتعاون لاعتبارهم من الفاعلين الأساسيين في العملية التربوية، ومن بين أكثر المتأثرين بإفرازات إدارة الصراع مما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة تمكن من تحقيق أهدافها وأهداف فاعليها على حد سواء.

ومن هذا المنطلق، يطرح هذا الموضوع إشكالية رئيسية تتمثل أساساً في:

- ما هي الاستراتيجيات التي يعتمدها أساتذة التعليم الثانوي في المؤسسة محل الدراسة

في إدارة الصراع التنظيمي ؟

لتحديد إشكالية الدراسة وضبطها أكثر يتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. إلى أي مدى يعتمد أساتذة التعليم الثانوي أسلوب التعاون في إدارة الصراعات

القائمة داخل المؤسسة التربوية واقع الدراسة؟

2. إلى أي مدى يُعدّ أسلوب التنافس أحد الخيارات الشائعة لدى أساتذة التعليم الثانوي

في إدارة الصراعات القائمة داخل المؤسسة التربوية واقع الدراسة ؟

3. ما مدى لجوء أساتذة التعليم الثانوي إلى أسلوب التجاهل أو الانسحاب كآلية لإدارة الصراعات القائمة داخل المؤسسة التربوية واقع الدراسة ؟

فرضيات البحث:

1. يميل أساتذة التعليم الثانوي إلى اعتماد أسلوب التعاون في إدارة الصراعات القائمة داخل المؤسسة التربوية واقع الدراسة.
2. يفضل أساتذة التعليم الثانوي إستراتيجية التنافس في إدارة الصراعات القائمة داخل المؤسسة التربوية واقع الدراسة.
3. يلجأ أساتذة التعليم الثانوي إلى أسلوب التجاهل أو الانسحاب كآلية لإدارة الصراعات القائمة داخل المؤسسة التربوية واقع الدراسة.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال الدراسة الراهنة إلى بلوغ جملة من الأهداف المرتبطة أساسا بفهم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة التربوية واقع الدراسة والتي تتمثل أساسا في ما يلي:

1. تقصي وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي حول أنواع الصراعات التنظيمية القائمة داخل المؤسسة التربوية محل الدراسة.
2. تحليل وفهم طبيعة الاستراتيجيات المتبعة من قبل أساتذة التعليم الثانوي في مجال إدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسة ميدان الدراسة
3. استقصاء آراء أساتذة التعليم الثانوي فاعلية إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في التخفيف من حدة النزاعات وتحسين المناخ التنظيمي داخل النسق التربوي
4. استغلال النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة في مجال اقتراح آليات إجرائية لإدارة الصراع في الأنساق المهنية.
5. تقديم تحليل سوسيولوجي لتمثلات أساتذة التعليم الثانوي نحو الإستراتيجيات المعتمدة في مجال إدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة التربوية واقع الدراسة.

أهمية الدراسة:

1. تتبع أهمية الدراسة الراهنة في أن متغير الصراع التنظيمي يمثل أحد أهم المتغيرات الأساسية الفاعلة في البيئة المدرسية كونه يؤثر على العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى والتي نجد في مقدمتها الأداء الوظيفي والتربوي للفاعلين داخل المؤسسة التربوية.
2. محدودية الدراسات التي تطرقت لموضوع إستراتيجيات إدارة الصراع في الوسط التربوي من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي كونهم يمثلون فاعلا أساسيا في إنجاح العملية التربوية..
3. لفت انتباه القيادات التربوية إلى دور أساتذة التعليم الثانوي في مجال إدارة الصراعات التنظيمية مما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي وتحقيق الفعالية التنظيمية..
4. دعم المؤسسة واقع الدراسة بنتائج علمية عملية إجرائية ميدانية تساعد على إعادة إنتاج سياسات تعليمية وبيداغوجية وتنظيمية تمكن من التعامل مع الصراعات القائمة بين مختلف الفاعلين .
5. تعزيز البحوث السوسيولوجية من خلال تقديم إضافة على المستويين النظري والتطبيقي يمكن الاستفادة منها واستغلالها من خلال توثيق البحث وجعله متاحا لباحثين آخرين في مجال الدراسات التنظيمية والتربوية التعليمية..

أولا: تحديد المفاهيم:

1. الصراع: يمثل تلك العملية التي تتكون بين طرفين يوجد بينهما اختلاف على مستوى الأهداف و المصالح بحث يسعى كل طرف من أطراف الصراع لبلوغ مصالحه وأهدافه معتمدا في ذلك جملة من الأليات والميكانيزمات المشروعة أو غير المشروعة.(عيشور، 2008، ص 25) كما يعبر عن حالة من التوتر الناتج عن التضارب وعدم التوافق بين أطراف الصراع.(عبد الفتاح، 2021، ص 9)
- كما يعرفه Boulding على أنه ذلك الوضع التنافسي الذي يدرك فيه أطراف الصراع مدركين التعارض مع الطرف الآخر.(العميان، 2010، ص 363) كما يمثل مجموع الروابط الاجتماعية التي تترجم التضارب بين طرفين أو أكثر على مستوى القيم والمصالح والأهداف ووجهات النظر والتنافس على مصادر

القوة، التي تتبلور من خلال استخدام أساليب الإكراه والضغط والمواجهة.
(قاسمي، 2011، ص 91)

المفهوم الإجرائي: يشير إلى الحالة التي يعي فيها أساتذة التعليم الثانوي حالة الاختلاف وعدم التوافق بين أفراد الفريق التربوي على مستوى المصالح والقيم والأهداف داخل المؤسسة التربوية.

2. **مفهوم الإستراتيجية:** يعرفها شاندر (Chandlaire) بأنها "هي عملية حيوية لتحديد الأهداف والغايات والإستراتيجيات وكذا تسخير خطط وموارد أساسية تمكّن من بلوغ هذه الأهداف والغايات واقعياً". (القفل، 2016، ص 13) أما في إطار علم الاجتماع فتعرف الإستراتيجية على أنها ذلك النشاط الفعلي الهادف لتحقيق أهداف وغايات مخطط لها. وهي إستراتيجية تتطلب توجيه مختلف الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف". (دليو وكلاع، 2017، ص 56) ويعرفها "بارتر" (Parter) على أنها "مجموعة الإستراتيجيات التي تتبناها الأنساق المهنية لغرض الحصول على امتيازات تنافسية". (خريش وعزوزي، 2015، ص 152)

المفهوم الإجرائي: هي النهج الذي يستعين بها أساتذة التعليم الثانوي في التعامل مع مختلف الظواهر التنظيمية داخل المؤسسة التربوية والتي نجد في مقدمتها الصراعات التنظيمية بهدف تحقيق التوازن على مستوى بيئة العمل مما يسهم في تحقيق فعالية النسق التربوي.

3. **مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:** يرى "ماكس فيبر" (Max Weber) "أن الصراع لا يحمل بعداً سلبياً فقط بل هو ظاهرة اجتماعية تحمل معنى وظيفي وآخر وظيفي". (قاسمي، 2017، ص 10) وتمثل عملية إدارة الصراع التنظيمي تلك العملية التي تستعين بإستراتيجيات وظيفية بهدف بلوغ مستوى الصراع الأمثل. (شلابي، 2010، ص 132)

المفهوم الإجرائي: هي الطريقة والأسلوب والإستراتيجية التي يستعين بها أساتذة التعليم الثانوي داخل النسق التربوي مع الصراعات القائمة من خلال إستراتيجية التجنب والتنازل وإستراتيجية الضغط والتنافس وإستراتيجية التعاون والتفاوض الجماعي.

ثانيا: الإطار النظري:

1- أهم النماذج النظرية المفسرة للصراع التنظيمي:

1.1 النظرية التقليدية للصراع: ينظر هذا التوجه إلى ظاهرة الصراع التنظيمي على أنها ظاهرة ضارة وظيفيا وجب بترها في حال ظهورها ذلك أنها تعبر عن ممارسات لا عقلانية تؤثر على مخرجات الأداء الوظيفي.

2.1 النظرة السلوكية للصراع: يقر أصحاب هذا التوجه على أن الصراع التنظيمي ضرورة وظيفية في أي نسق تنظيمي ولا يمكن تجاهلها بل على العكس من ذلك وجب الاعتماد على إستراتيجيات وظيفية لتسييره والتعامل معه.

3.1 النظرة الحديثة للصراع: يعتبر هذا التوجه أن الصراع التنظيمي أحد أهم الظواهر الطبيعية والأساسية ضمن منظمات الأعمال كونها تحافظ على استقرار واستمرار المنظمات وتسعى كذلك إلى خلق بيئة مهنية تتكيف وفق المستجدات والتغيرات مما يساهم في تحقيق التطوير المهني والإبداع الوظيفي.(زرمان، 2018، ص 264)

2- مظاهر الصراع التنظيمي:

1.2 النقابات العمالية: لا اعتبارها نسق يضم جملة من الأفراد في مجال وظيفي معين يسعى لحماية حقوقهم والدفاع عن مصالحهم وتمثيلهم.(زكرياء، 2013، ص 16)

2.2 الإضرابات العمالية: ذلك أن الإضراب يمثل أحد أهم الإستراتيجيات الهجومية التي يستعين بها الفاعلون ضمن الأنساق المهنية كوسيلة ضغط لبلوغ حقوقهم وافتكاك مطالبهم المهنية .(ذبيان وآخرون، 1990، ص 51). وعليه يمكن القول أن الإضراب هو أحد أدوات للصراع الأساسية.(بورديو، 2012، ص ص 420-421)

3- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

- إستراتيجية التجنب: ضمن هذا النمط من أنماط إدارة الصراع التنظيمي يتجاهل كل أو بعض أطراف الصراع أو يتجنبونه.(بوعلي وعبورة، 2022، ص 409)

- إستراتيجية المواجهة و المكاشفة : من خلال هذا النمط تعمل الأطراف المتصارعة بتبني أسلوب كأسلوب أساسي يمكن من توضيح المشكلة و وتحديد أسبابها ومن ثمة اقتراح الحلول الممكنة لحلها.
- إستراتيجية الحل الوسط: يتم اللجوء إلى هذا النمط من خلال المفاوضات إذا تساوت قوة أطراف الصراع.
- إستراتيجية المنافسة: يستعين هذا الأسلوب بقوة السلطة والمركز والحل الذي يتم التوصل يكون في صالح أحد الأطراف المتنازعة دون الأطراف الأخرى، و ويعرف أيضا بأسلوب الإكراه والضغط والإجبار.
- إستراتيجية التعاون: ضمن هذا النمط يتم البحث على نقاط الاتفاق وتجنب نقاط الخلاف، وما يميز هذا الأسلوب اهتمامه ببعد التعاون واللجوء إلى العلاقات الإنسانية(.قرشي ورويم، 2015، ص 89)

ثالثا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.مجالات الدراسة:

- المكانية: تمثل في ثنوية محمد بن عبد الكريم بولاية تيارت ومن بين أهم المبررات الموضوعية التي أدت بنا لاختيار هذا الميدان هي التسهيلات المقدمة من طرف أعضاء الفريق التربوي لإجراء هذه الدراسة.
- الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الأول من الموسم الدراسي (2024-2025) عبر عدة مراحل من الدراسة الاستطلاعية إلى الدراسة الميدانية.
- البشرية: اقتصر على أساتذة التعليم الثانوي داخل المؤسسة التربوية محل الدراسة دون بقية فئات الطاقم التربوي والذين قدر عددهم 67 أستاذ وأستاذة.
- الموضوعية: اهتمت الدراسة الراهنة بدراسة إستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي في المؤسسة محل الدراسة دون التطرق لوجهة نظر التلاميذ أو القيادة التربوية.

2. منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة الراهنة الذي يتطلب استقصاء آراء ووجهات نظر أساتذة التعليم الثانوي حول اعتمادهم إستراتيجيات إدارة الصراع داخل الحقل التربوي محل الدراسة تماشياً مع إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها وأهميتها تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لاعتباره يمثل "أحد أنماط التحليل والتفسير العلمي الهادف والمنظم عن طريق جمع بيانات ومعلومات منظمة عن الظاهرة واقع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتنظيمها ومن ثمة إخضاعها للتحليل الدقيق". (خيوط، 2010)

3. أدوات الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي هدفت إلى تقصي وجهات نظر كل أساتذة التعليم الثانوي حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي داخل النسق التربوي محل الدراسة تم استخدام تقنية الاستبيان ك تقنية أساسية لجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة لاعتبارها "تقنية مباشرة تهدف للتقصي العلمي تضم جملة من الأسئلة التي تملأ من طرف المبحوثين ذاتهم". (أنجرس، 2006، ص 204) وضمن هذه الدراسة تم تقسيمها إلى أربع محاور أساسية المحور الأول ضم البيانات الشخصية والمحور الثاني ضم الفرضية الفرعية الأولى والمحور الثالث تضمن الفرضية الفرعية الثانية ومحور ثالث ضم الفرضية الفرعية الثالثة وقد تم استرجاع 57 استمارة من أصل 67 استمارة حيث تم تسجيل 6 استمارات ضائعة و 4 استمارات غير صالحة.

الاستمارات الموزعة	الاستمارات الضائعة	الاستمارات غير الصالحة	الاستمارات المسترجعة
67 استمارة	06 استمارة	04 استمارة	57 استمارة

4. الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها حول الظاهرة من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية بواسطة الحزمة الإحصائية SPSS.

5. مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث للدراسة الراهنة في مجموع أساتذة التعليم الثانوي الموظفين بالثانوية محل الدراسة، وقد ضم الجنسين وكل التخصصات حيث تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل من خلال دراسة كل الأساتذة داخل الحقل التربوي محل الدراسة والبالغ عددهم 67 أستاذ وأستاذة.

1.5 خصائص مجتمع البحث:

- **الجنس:** من خلال القراءة الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة بمتغير الجنس أسفرت نسبة 68.42 % عن أساتذة التعليم الثانوي في المؤسسة ميدان الدراسة من جنس الإناث، بينما دلت نسبة 31.58 % عن أساتذة التعليم الثانوي في المؤسسة ميدان الدراسة من جنس الذكور.

من خلال القراءة الإحصائية للبيانات الكمية الواردة أعلاه يمكن القول أنها نسبة تتماشى مع خصوصية العمل التربوي داخل المؤسسة، إضافة إلى الخصوصية المجتمعية التي تفضل عمل المرأة داخل القطاع التربوي دون القطاعات الأخرى.

- **الأقدمية:** من خلال القراءة الكمية للبيانات الإحصائية المتعلقة بمتغير الأقدمية داخل المؤسسة بينت نسبة 47.37 % عن أساتذة التعليم الثانوي في المؤسسة ميدان الدراسة الذين أقدميتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، بينما بينت نسبة 31.58 % أساتذة التعليم الثانوي في المؤسسة ميدان الدراسة الذين أقدميتهم أكثر من 10 سنوات، كما دلت نسبة 21.05 % عن أساتذة التعليم الثانوي في المؤسسة ميدان الدراسة الذين أقدميتهم أقل من 05 سنوات.

ذلك ما يمكن تفسيره بخبرة الأساتذة داخل النسق داخل النسق التربوي محل الدراسة مما يجعلهم مقتنعين بضرورة التعامل مع مختلف التغيرات التنظيمية التي قد تؤثر على فعالية المؤسسة والتي نجد في مقدمتها الصراعات التنظيمية مما يجعلهم يعتمدون إستراتيجيات وظيفية وشرعية للتعامل معها وتسييرها.

- **المؤهل العلمي:** من خلال القراءة الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي فقد أسفرت نسبة 63.15 % عن أساتذة التعليم الثانوي بالمؤسسة محل الدراسة الحاملون لشهادة الماستر، بينما أشارت نسبة 24.56 % إلى أساتذة التعليم الثانوي بالمؤسسة محل الدراسة الحاملون لشهادة الليسانس، بينما أشارت نسبة 8.77 % إلى أساتذة التعليم الثانوي بالمؤسسة محل الدراسة الحاملون لشهادة الماستر، بينما أشارت نسبة 3.50 % إلى أساتذة التعليم الثانوي بالمؤسسة محل الدراسة الحاملون لشهادة الدكتوراه.

وعليه من خلال هذه المعطيات الإحصائية يمكن القول أن الحقل التربوي محل الدراسة يسعى دائما لجذب الكفاءات الشابة من حاملي الشهادات الجامعية للمساهمة الوظيفية في مجال تحقيق الأهداف التعليمية والبيداغوجية مما يساهم في تحقيق فعالية النسق التربوي.

رابعاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

جدول (01)

يوضح اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو اعتمادهم إستراتيجية التعاون كميكانيزم أساسي في إدارة النزاعات القائمة في المؤسسة ميدان الدراسة.

الرقم	العبارات	الإجابة				المجموع	
		نعم		لا			
		ت	%	ت	%	ت	%
01	أحرص على فهم وجهة نظر الزميل أثناء الخلاف	47	82.46	10	17.54	57	100
02	أفضل التفاوض المشترك لحل الخلافات	38	66.67	19	33.33	57	100
03	أبحث عن حلول ترضي جميع أطراف الصراع.	42	73.67	15	26.31	57	100
04	أؤمن بأن التعاون يساهم في بناء علاقات عمل قوية	49	85.97	8	14.04	57	100
05	أتجنب فرض رأيي وأفضل الحوار الجماعي	45	78.94	12	21.06	57	100

من خلال القراءة الإحصائية للبيانات الكمية الواردة أعلاه والمتعلقة باتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو اعتمادهم إستراتيجية التعاون كإستراتيجية أساسية لإدارة الصراعات التنظيمية القائمة في المؤسسة ميدان الدراسة فقد دلت نسبة 85.97 % إلى المبحوثين الذين صرحوا أن التعاون يساهم في بناء علاقات عمل قوية، في المقابل صرحت نسبة 14.04 % إلى المبحوثين الذين أقرّوا أن التعاون لا يساهم في بناء علاقات عمل قوية. بينما دلت نسبة 82.46 % إلى المبحوثين الذين صرحوا أنهم يحرصون على فهم وجهة نظر زملائهم أثناء الخلافات، في المقابل صرحت نسبة 17.54 % إلى المبحوثين الذين أقرّوا أنهم لا يحرصون على فهم وجهة نظر زملائهم أثناء الخلافات، بينما دلت نسبة 78.94 % إلى المبحوثين الذين صرحوا أنهم يتجنبون فرض آرائهم ويفضلون الحوار الجماعي، في المقابل صرحت نسبة 21.06 % إلى المبحوثين الذين أقرّوا أنهم لا يتجنبون فرض آرائهم ويفضلون الحوار الجماعي ، بينما دلت نسبة 73.67 % إلى المبحوثين الذين صرحوا أنهم يبحثون عن حلول ترضي جميع أطراف الصراع، في المقابل صرحت نسبة 26.31 % إلى المبحوثين الذين أقرّوا أنهم لا يبحثون عن

حلول ترضي جميع أطراف الصراع، بينما دلت نسبة 66.67 % إلى المبحوثين الذين صرحوا أنهم يفضلون التفاوض المشترك لحل الخلافات، في المقابل صرحت نسبة 33.33 % إلى المبحوثين الذين أقرّوا أنهم لا يفضلون التفاوض المشترك لحل الخلافات.

وعليه يمكن القول أن اعتماد إستراتيجية التعاون كإستراتيجية وظيفية لإدارة الصراعات التنظيمية من طرف أساتذة التعليم الثانوي يعكس توفر ثقافة تنظيمية تؤسس على الحوار والتفاوض والعمل الجماعي، وفي السياق السوسيولوجي يمثل أسلوب التعاون مؤشر يعبر عن حالة التماسك الوظيفي داخل النسق التربوي، كما يعكس كذلك آلية من آليات الضبط الاجتماعي الذاتي حيث يسعى الفاعلون إلى تحقيق التوافق على مستوى النسق التربوي من خلال ميكانيزمات غير رسمية تتمثل أساساً في الحوار والتفاهم والتفاوض، دون اللجوء إلى الميكانيزمات الرسمية. وفي سياق آخر يمكن ربط هذا الأسلوب بمفاهيم "بيير بورديو" إذ يسعى الأساتذة الفاعلون ضمن النسق التربوي إلى الحفاظ على الروابط السوسيو مهنية لاعتبارها رأس مال اجتماعي مع مختلف الفاعلين مما يضمن لهم مكانة داخل الفريق المهني.

وعليه يفهم الصراع التنظيمي داخل المؤسسة التربوية كنتاج لثقافة تنظيمية تضم التمثلات الجماعية والأعراف والقيم والمعايير التنظيمية فإذا كانت الثقافة التنظيمية داخل النسق التربوي تشجع التفاوض والتشاركية والحوار والتفاهم فإن الأساتذة سيعتمدون إستراتيجية التعاون كإستراتيجية أساسية لإدارة الصراعات التنظيمية القائمة في الوسط التربوي.

2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

جدول (02)

يوضح اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو اعتمادهم إستراتيجية التنافس كميكانيزم أساسي في إدارة النزاعات القائمة في المؤسسة ميدان الدراسة.

الرقم	العبارات	الإجابة				المجموع	
		نعم		لا		ت	%
		ت	%	ت	%		
01	أصر على موقفني أثناء الخلاف دون تقديم تنازلات	19	33.33	38	66.67	57	100
02	أعتقد أن فرض الرأي هو الطريقة الأفضل لحل الصراع	15	26.31	42	73.69	57	100
03	أعتبر التراجع أثناء الخلاف ضعفاً	12	21.06	45	78.94	57	100
04	أستخدم منصبي لاستغلال النزاعات القائمة	10	17.54	47	82.45	57	100
05	لا أقبل التسوية إذا تعارضت مع قناعاتي	14	24.56	43	75.43	57	100

من خلال القراءة الإحصائية للبيانات الكمية الواردة أعلاه والمتعلقة باتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو اعتمادهم إستراتيجية التنافس كإستراتيجية أساسية لإدارة الصراعات التنظيمية القائمة في المؤسسة ميدان الدراسة فقد دلت نسبة 82.45 % إلى المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يستخدمون منصبتهم لاستغلال الصراعات القائمة، في المقابل صرحت نسبة 17.54 % إلى المبحوثين الذين أقرروا أنهم يستخدمون منصبتهم لاستغلال الصراعات القائمة. بينما دلت نسبة 78.94 % إلى المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يعتبرون التراجع أثناء الخلاف ضعفاً، في المقابل صرحت نسبة 21.06 % إلى المبحوثين الذين أقرروا أنهم يعتبرون التراجع أثناء الخلاف ضعفاً، بينما دلت نسبة 75.43 % إلى المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يقبلون التسوية إذا تعارضت مع قناعاتهم، في المقابل صرحت نسبة 24.56 % إلى المبحوثين الذين أقرروا أنهم يقبلون التسوية إذا تعارضت مع قناعاتهم، بينما دلت نسبة 73.69 % إلى المبحوثين الذين صرحوا أن عدم فرض الرأي هو الطريقة الأفضل لحل الصراع، في المقابل صرحت نسبة 26.31 % إلى المبحوثين الذين أقرروا أن فرض الرأي هو الطريقة الأفضل لحل الصراع ، بينما دلت نسبة 66.67 % إلى المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يصرون على موقفهم ويقدمون

تنازلات أثناء وجود صراعات في المؤسسة ميدان الدراسة، في المقابل صرحت نسبة 33.33 % إلى المبحوثين الذين أقرّوا أنهم لا يصرون على موقفهم ويقدمون تنازلات أثناء وجود صراعات في المؤسسة ميدان الدراسة.

من هذا المنطلق يمكن الإشارة إلى أن اعتماد أساتذة التعليم الثانوي لإستراتيجية التنافس كإستراتيجية أساسية للتعامل مع الصراعات القائمة داخل الفضاء التربوي يُظهر تحوّل هذا الفضاء إلى نسق للصراع والهيمنة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة على حساب المصلحة العامة. كما قد ينظر لهذا الأسلوب على أنه نتيجة حتمية لمناخ تنظيمي يغلب عليه ضعف في قنوات الاتصال وغياب للعدالة التنظيمية فوفقاً لسوسيولوجيا الصراع عند كل من كارل ماركس و رالف دارندورف يُنظر الصراع التنظيمي على أنه متغير بنيوي ناتج عن التوزيع غير العادل داخل النسق المهني مما يدفع بالأساتذة إلى اعتماد التنافس كإستراتيجية هجومية.

3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

جدول (03)

يوضح اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو اعتمادهم إستراتيجية التجنب كميكانيزم أساسي في إدارة النزاعات القائمة في المؤسسة ميدان الدراسة.

لرقم	العبارات	الإجابة				المجموع	
		نعم		لا			
		ت	%	ت	%	ت	%
1	أفضل تجنب الخوض في الخلافات مع الزملاء	38	66.67	19	33.33	57	100
2	أعتقد أن التجاهل هو الحل الأفضل في حالة الصراع	49	85.97	8	14.03	57	100
3	أوجب مواجهة المشكلات على أمل أن تُحل تلقائياً	14	24.56	43	75.43	57	100
4	أنحاشي الدخول في نقاشات حادة مع الزملاء داخل المؤسسة ميدان الدراسة	47	82.45	10	17.54	57	100
5	أترك الصراعات تمر دون تقديم مساهمة فعلية في احتوائها.	15	26.31	42	73.69	57	100

من خلال القراءة الإحصائية للبيانات الكمية الواردة أعلاه والمتعلقة باتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو اعتمادهم إستراتيجية التجنب كإستراتيجية أساسية لإدارة الصراعات التنظيمية القائمة في المؤسسة ميدان الدراسة فقد دلت نسبة 85.97 % إلى المبحوثين الذين صرحوا أن

التجاهل هو الحل الأفضل في حالة الصراع، في المقابل صرحت نسبة 14.03% إلى المبحوثين الذين أُقروا أن التجاهل ليس الحل الأفضل في حالة الصراع. بينما دلت نسبة 82.46% إلى المبحوثين الذين صرحوا أنهم يتحاشون الدخول في نقاشات حادة مع الزملاء داخل المؤسسة ميدان الدراسة، في المقابل صرحت نسبة 17.54% إلى المبحوثين الذين أُقروا أنهم لا يتحاشون الدخول في نقاشات حادة مع الزملاء داخل المؤسسة ميدان الدراسة ، بينما دلت نسبة 75.43% إلى المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يؤجلون الصراعات القائمة على أمل أن تحل تلقائياً، في المقابل صرحت نسبة 24.56% إلى المبحوثين الذين أُقروا أنهم يؤجلون الصراعات القائمة على أمل أن تحل تلقائياً، بينما دلت نسبة 73.69% إلى المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يتركون الصراعات تمر دون تقديم مساهمة فعلية في احتوائها، في المقابل صرحت نسبة 26.31% إلى المبحوثين الذين أُقروا أنهم يتركون الصراعات تمر دون تقديم مساهمة فعلية في احتوائها، بينما دلت نسبة 66.67% إلى المبحوثين الذين صرحوا أنهم يفضلون تجنب الخوض في الخلافات مع الزملاء، في المقابل صرحت نسبة 33.33% إلى المبحوثين الذين أُقروا أنهم لا يفضلون الخوض في خلافات مع الزملاء.

وعليه يمكن تفسير لجوء أساتذة التعليم الثانوي إلى إستراتيجية التجاهل إلى حالة من الاغتراب الوظيفي ووجود ثقافة تنظيمية داخل النسق التربوي تقصي مشاركة أعضاء الفريق التربوي في إدارة مختلف المتغيرات التنظيمية والتي نجد في مقدمتها الصراع التنظيمي، كما يمكن ربط لجوء الأساتذة إلى هذه الإستراتيجية إلى اللامبالاة التنظيمية الناتجة عن اختيار الفاعلين التجنب والتجاهل كوسيلة للانسحاب من موقف ينظر إليه على أنه تهديد تنظيمي، وبذلك يمكن القول أن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي داخل الحقل التربوي تحمل أبعاداً سوسولوجية تتصل ببنية النسق التربوي ككل

النتائج العامة للدراسة:

- ميل أساتذة التعليم الثانوي إلى إستراتيجية التعاون كإستراتيجية إدارة الصراعات التنظيمية داخل الفضاء التربوي يشير إلى وجود نمط تنظيمي متماسك وبيئة عمل وظيفية وقوة في العلاقات المهنية.
- ميل أساتذة التعليم الثانوي إلى إستراتيجية التنافس كإستراتيجية إدارة الصراعات التنظيمية داخل الفضاء التربوي يعكس سلوكيات مهنية فردانية هي بمثابة انحرافات تنظيمية تؤدي إلى تفكيك وخلخلة النسق التنظيمي التربوي.

- ميل أساتذة التعليم الثانوي إلى إستراتيجية التجنب كإستراتيجية إدارة الصراعات التنظيمية داخل الفضاء التربوي يدل على ضعف في مشاركتهم في إدارة مختلف المتغيرات التنظيمية بما في ذلك الصراعات التنظيمية.

خاتمة:

وعليه في خضم ما تم التطرق له يمكن القول أن ظاهرة الصراع التنظيمي في الأنساق التربوية تمثل أحد أهم الظواهر الأساسية والضرورية والحيوية ذلك نتيجة لتعدد المصالح واختلاف وجهات النظر بين مختلف الفاعلين ضمن هذه الأنساق. وقد أظهرت الدراسة الراهنة أن إدارة الصراعات التنظيمية تعتمد أساسا على تشكيلة من الإستراتيجيات والميكانيزمات الوظيفية التي تمكن الأساتذة من فهم طبيعة الصراع من خلال تقصي أسبابه وأطرافه ومن ثمة اتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الأنسب والأفضل للتعامل معه، الأمر الذي يمكن من تهيئة بيئة العمل ملائمة لتحقيق فعالية النسق التربوي. ومن هذا المنطلق، أصبح من بين أهم الضروريات الوظيفية في مختلف الأنساق المهنية بما في ذلك الأنساق التربوية خلق ثقافة تنظيمية في أوساط مختلف الفئات المهنية تركز على ضرورة إدارة الصراعات القائمة وتوجيهها نحو خدمة الأهداف العامة لاعتبار الصراع التنظيمي فعل إستراتيجي يمكن من إحداث تغييرات تنظيمية وفرصة تمكن من تحقيق الاستقرار المهني والأمان الوظيفي الأمر الذي يسهم بفعالية في إنجاح العملية التعليمية والتنظيمية على حد سواء.

توصيات واقتراحات الدراسة:

1. تعزيز مشاركة أساتذة التعليم الثانوي داخل الأنساق التربوية في عملية إدارة الصراعات التنظيمية من خلال جملة من الإستراتيجيات التي تمكن من التخفيف من حدة الصراعات القائمة وتساهم فعليا في الحفاظ على الاستقرار المهني مما يمكن من تحقيق الأهداف.

2. تطوير مهارات أساتذة التعليم الثانوي في مجال إدارة الصراعات، من خلال برامج تكوينية تركز على ضرورة تبني استراتيجيات للتعامل مع النزاعات في حال وقوعها داخل الأنساق المهنية بطريقة ما.
3. العمل على تفعيل الاتصال التنظيمي بين مختلف أفراد الفريق التربوي للتقليل والتخفيف من حدة الصراعات القائمة بسبب تباين الأهداف وكذا اختلاف وجهات النظر إضافة إلى التضارب في المصالح.
4. تطبيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها داخل المؤسسة لخلق إطار مهني وظيفي يسعى لتحقيق الأهداف العامة والخاصة على حد سواء..
5. تعزيز جهود المختصين في مجال علم النفس الاجتماعي للاهتمام بالاختلافات السوسيوالثقافية المرتبطة بالخصوصية المحلية مما يقلل من أسباب الصراع داخل النسق التربوي.

قائمة المراجع:

- أنجريس، م. (2006) *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية* (ب. صحراوي، مترجم). دار القصبة، الجزائر.
- بورديو، ب. (2012) *مسائل في علم الاجتماع* (ه. صبحي، مترجم، ط1). هيئة أبوظبي للسياحة والثقافة - كلمة.
- بوعلوي، ر.، وعبورة، أ. (2022). *إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في سلوك المواطننة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة جيل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. *مجلة مجاميع المعرفة*، 8(3)، 409.
- خريش، ع.، وعزوي، ع. (2015). *المنظور السوسيولوجي لإستراتيجية المؤسسة*. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 1(1)، 152.
- خياط، م. (2010) *أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية*. دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
- دليو، ف.، وكلاع، ع. (2017). *الإستراتيجية الأمنية أنواعها، تقنياتها، متطلباتها*. *مجلة الباحث الاجتماعي*، 13(1)، 56.
- ذبيان، س.، وآخرون. (1990) *قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية* (ط1). رياض الريس للكتب والنشر، لندن.
- زمران، ع. (2018). *الصراع التنظيمي وإستراتيجيات تسييره (مقاربة سوسيوتنظيمية لظاهرة في الجامعة)*. *المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*، 5، 264.
- زكرياء، س. (2013) *حرية ممارسة الحق النقابي*. دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر.
- شلابي، ز. ب. (2010) *الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الفتاح، ر. م. (2021) *إدارة النزاعات والصراعات في العمل*. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- عيشور، ن. (2008) *الصراع الاجتماعي بين النظرية والممارسة*. دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر.
- العميان، م. س. (2010) *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

- قاسمي، ن. (2017). *سوسيولوجيا المنظمات - دراسات نظرية وتطبيقية* (ط2). ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- قاسمي، ن. (2011). *دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل*. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- القفل، ي. (2016). *إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، 4(7)، 13.
- قريشي، ع.، ورويم، ف. (2015). *الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي. مجلة دراسات نفسية وتربوية*، 5، 89.