



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل

الفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض بالمؤسسة التربوية
-دراسة سوسيولوجية ميدانية بثنائية مليحة حميدو ولاية عين تموشنت-

تحت إشراف الأستاذة:

أ. د. مختارية خديجي

من إعداد وتقديم الطالبة:

عثماني نجلاء

تاريخ المناقشة:/../..

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
د.قوراري أسماء	أستاذة محاضرة - ب-	رئيسا
د. مختارية خديجي	أستاذة محاضرة- ب-	مشرفا ومقررا
د.قناوي يمينه	أستاذة محاضرة - ب-	مناقشا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La
Recherche Scientifique

Université Ain Temouchent - Belhadj Bouchaïb -

Faculté des lettres, langues et sciences sociales



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

الترخيص بإيداع مذكرة الماستر

أنا الأستاذ(ة) المشرف(ة):

أ. د. خديجة مختارية

على مذكرة التخرج في الماستر والموسومة ب: الفصل التنظيري والبياني

المصراع والتفاوت في المسألة التفسيرية

دراسة لسوسيولوجية تأصيلية على ضوء حيدروا

من انجاز الطالب (بين):

1. عنصرا زجلاد

2

ميدان: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيري وعمل

أشهد أن الطالب (بين) قد قام (أ) برفع كل التحفظات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة. وبإمكانه (ما)

إيداع النسخة الالكترونية المصححة على مستوى المستودع الرقمي لجامعة عين تموشنت.

امضاء رئيس اللجنة

امضاء المشرف

الاسم واللقب

الاسم واللقب

عين تموشنت في: 28 / 06 / 2026



سنني أحمد
رئيس قسم
العلوم الاجتماعية



وكان عليه هذين الشعارين
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإجاز بحث علمي

(القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية

و مكافحتها)

انا الممضي أسفله:

الطالب(ة): عنهما نيابة زحلا

الحامل(ة) لبطاقة التعريف رقم: 103764065

الصادرة في: 1017 بتاريخ: 09

دائرة: عنهما نيابة ولاية: عنهما نيابة

والمسجل بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

شعبة: علم جهة صاع تخصص: عمل وتنظيم

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

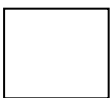
الفصل في عنهما نيابة عنهما نيابة عنهما نيابة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعات المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاق المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في: 2016/06/24

إمضاء المعني



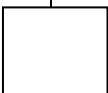


فهرس المحتويات

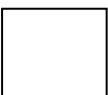
الصفحة	الموضوع
	البسمة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	ملخص الدراسة
	كلمة شكر وعرفان
	الإهداء
	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي النظري للدراسة
18	تمهيد
	المبحث الأول: التأصيل المنهجي والاشكالي للدراسة
19	أولاً. أسباب اختيار الموضوع
19	1. الأسباب الذاتية
19	2. الأسباب العلمية الموضوعية
20	ثانياً. أهمية الدراسة و أهدافها
20	1. أهميته من الناحية النظرية المعرفية والتخصصية
21	2. أهميته من الناحية العملية التطبيقية
21	3. أهداف الدراسة
22	ثالثاً. الدراسات السابقة: عرض وتعليق
22	1. دراسات أجنبية
22	2. دراسات عربية



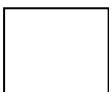
26	3. دراسات جزائرية محلية
27	4. تعليق عام وتحديد تمايز الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات
28	رابعا. إشكالية الدراسة
29	خامسا. المقاربة النظرية المعتمدة
29	1. التعريف بالمقاربة وأهم مرتكزاتها وأسباب اختيارها
31	2. حدود توظيفها في الدراسة الحالية
32	سادسا. فرضيات الدراسة
32	1. الفرضية العامة
32	2. الفرضيات الإجرائية
32	سابعا. مفاهيم الدراسة
	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية والتقنية للدراسة
36	تمهيد
36	أولا. الدراسة الاستطلاعية والاستكشافية
36	1. الدراسة الاستطلاعية: أهدافها وأهم نتائجها
38	2. الدراسة الاستكشافية: أهدافها وأهم نتائجها
38	ثانيا. المنهج المستخدم في الدراسة
38	1. التعريف بالمنهج المعتمد في الدراسة
40	2. التعريف بتقنية جمع البيانات والمبررات المنهجية لاختيارها
40	3. بناؤها وتحديد محاورها
41	4. تحكيمها وظروف تطبيقها
41	ثالثا. مجتمع الدراسة وعينة البحث
41	1. التعريف بمجتمع الدراسة
42	2. اختيار نوع العينة ومفرداتها و مبررات الاختيار
42	3. تمثيلية العينة
43	رابعا. مجالات الدراسة
43	1. المجال المكاني



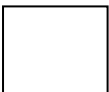
43	2. المجال البشري
44	3. المجال الزمني
44	خامسا. صعوبات الدراسة
44	1. صعوبات ذاتية
45	2. صعوبات موضوعية
	المبحث الثالث: التأصيل النظري والابستمولوجي للدراسة
46	تمهيد
46	أولا. مقارنة الفعل التنظيمي في المؤسسة التربوية
46	1. نشأة و تطور مفهوم الفعل التنظيمي
48	2. خصائص الفعل التنظيمي و أهميته في المؤسسة التربوية
48	3. أهمية الفعل التنظيمي في المؤسسة التربوية
48	4. بنية التفاعل و الفاعلون في النسق التربوي
49	5. آليات التفاعل و التنظيم الفعلي داخل المؤسسة التربوية
50	6. العوامل المؤثرة في الفعل التنظيمي داخل المؤسسة التربوية
50	استنتاج
51	ثانيا. الصراع التنظيمي و التفاوض داخل المؤسسة التربوية
51	تمهيد
51	1. الجذور و التطور المفاهيمي للصراع التنظيمي
53	2. خصائص الصراع
54	3. اتجاهات الصراع
54	4. مراحل الصراع
55	5. الآثار السلبية و الايجابية للصراع
57	6. التطور المفاهيمي للتفاوض
58	7. خصائص التفاوض
59	8. مبادئ التفاوض
59	9. مراحل التفاوض



61	ثالثا. العلاقة بين الفعل التنظيمي و ديناميات الصراع و التفاوض بالمؤسسة التربوية
61	تمهيد
61	1. الفعل التنظيمي كإطار مولد للصراع داخل المؤسسة التربوية
61	2. الصراع التنظيمي و التفاوض كامتداد للفعل التنظيمي
62	3. العلاقة الجدلية بين الصراع و التفاوض في الفعل التنظيمي
64	استنتاج
65	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: تجليات الفعل التنظيمي وديناميات التفاعل بين الفاعلين: دراسة ميدانية لواقع الصراع والتفاوض بثانوية مليحة حميدو (عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية)
67	تمهيد
	المبحث الأول: عرض ووصف نتائج الدراسة ومتغيراتها
68	أولا. وصف العينة وفق متغيري السن والجنس.
70	ثانيا. وصف العينة وفق متغير الوظيفة (الموقع التنظيمي) .
71	ثالثا. وصف العينة وفق متغير الأقدمية المهنية (رأس المال الخبراتي).
72	رابعا. وصف العينة وفق متغير المستوى التعليمي (الرأس مال الثقافي) .
73	استنتاج
	المبحث الثاني: الدراسة المونوغرافية للمؤسسة محل الدراسة
74	تمهيد
74	أولا. التعريف بالمؤسسة التربوية (ثانوية مليحة حميدو)
74	1. البطاقة الفنية للمؤسسة (التسمية، النشأة، والطاقة الاستيعابية)
74	2. الأهداف الاستراتيجية والتربوية للمؤسسة.
75	ثانيا. الهيكل التنظيمي وتشريح السلطة الرسمية
76	ثالثا. الهياكل المادية والبيداغوجية للمؤسسة
76	رابعا. الوظائف التنظيمية الممتدة للمؤسسة



77	خامسا. السياق السوسيو-مجالي والمحيط الخارجي للمؤسسة
	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية على ضوء الفرضيات المقترحة
78	تمهيد
78	أولا. الفعل التنظيمي وممارسة السلطة في الفضاء التربوي
80	ثانيا. ديناميات الصراع واستراتيجيات التعبير عن الاحتجاج
81	ثالثا. أنماط التفاعل التنظيمي
83	رابعا. التفاوض كآلية لضبط النسق وإعادة إنتاج التنظيم
87	النتائج العامة وآفاق البحث
92	الخاتمة
94	قائمة المراجع
98	قائمة الملاحق



فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
69	وصف عينة الدراسة وفق متغيري السن والجنس	الجدول (01)
71	توزيع العينة حسب الموقع التنظيمي	الجدول (02)
72	وصف عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية المهنية	الجدول (03)
73	وصف عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	الجدول (04)

فهرس الأشكال

ال	الموضوع	رقم الشكل
53	استراتيجيات إدارة الصراع والأداء التنظيمي وفق نموذج (TKI)	الشكل (01)
56	مراحل نشأة الصراع	الشكل (02)

فهرس الملاحق

الموضوع	رقم الملحق
دليل المقابلة نصف الموجهة مع عينة الفاعلين 'أساتذة بثانوية مليحة حميدو'	الملحق (01)
دليل المقابلة نصف الموجهة مع عينة الفاعلين (الإدارة)	الملحق (02)
جدول تفريغ المقابلات الميدانية (خاص بأساتذة وإداريي ثانوية مليحة حميدو)	الملحق (03)
بطاقة فنية لثانوية مليحة حميدو	الملحق (04)
رخصة تربص (إجراء دراسة ميدانية)	الملحق (05)
بطاقة الإشراف على مذكرة التخرج	الملحق (06)

• الملخص:

هدفت هذه الدراسة لـ فهم وتحليل طبيعة الفعل التنظيمي ضمن النسق التربوي، بحيث حاولنا من خلالها توضيح طبيعة العلاقة بين متغير ديناميات الصراع وآليات التفاوض في ظل السلطة والمناورة الاستراتيجية للفاعلين، محاولين الإجابة عن التساؤل التالي: كيف يتجسد الفعل التنظيمي في ديناميات الصراع والتفاوض بين الفاعلين التربويين بثانوية مليحة حميدو، وإلى أي مدى تسهم هذه الديناميات في إعادة إنتاج النظام التنظيمي؟. وبالأستخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، تمّ الاعتماد على مقارنة كيفية نوعية بتوظيف تقنية المقابلة نصف الموجهة وكذا استخدام الملاحظة بالمشاركة على عينة قصدية (من الأساتذة والطاقم الإداري) (مجتمع الدراسة) بـ ثانوية مليحة حميدو، ولاية عين تموشنت والمقدّر عددهم بـ 30مبحوثاً: تشمل أساتذة وإداريين من مختلف التخصصات والأقدمية المهنية من الجنسين، دامت الدراسة الميدانية طيلة الفترة الممتدة من بداية شهر مارس إلى غاية بداية شهر ماي 2026. وكانت من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

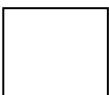
- المؤسسة التربوية ليست بناءً جامداً بل هي مسرح لفعل تنظيمي ناتج عن استراتيجيات الفاعلين.
 - الصراع ظاهرة بنيوية ناتجة عن التنافس على موارد السلطة ومناطق عدم اليقين.
 - التفاوض غير الرسمي يمثل الآلية الحقيقية لامتصاص التوترات وضمان توازن واستمرارية النسق التربوي.
- الكلمات المفتاحية: الفعل التنظيمي، الصراع التنظيمي، التفاوض، التحليل الاستراتيجي، المؤسسة التربوية.

• Abstract :

This study aimed to analyze **the nature of organizational action within the educational system**. It sought to clarify the nature of the relationship between **conflict dynamics and negotiation mechanisms in light of power and the strategic maneuvering of actors**. The study was guided by the central research question: **How is organizational action embodied in the dynamics of conflict and negotiation between educational actors at Mliha Hamidou Secondary School, and to what extent do these dynamics contribute to the reproduction of the organizational system?**. Adopting a qualitative analytical approach that combined descriptive and comparative methods **within a case study design**, the research utilized semi-structured interviews and **participant observation**. The study sample consisted of **30** purposively selected participants, including **teachers and administrative staff** at **Mliha Hamidou Secondary School in Ain Temouchent**. The fieldwork spanned from early March to early May 2026. **The main findings of the study can be summarized as follows:**

- The educational institution is not a rigid bureaucratic structure but a stage for organizational action driven by actors' strategies.
- Conflict is a structural phenomenon arising from competition over power resources and zones of uncertainty.
- Informal negotiation serves as the primary mechanism for absorbing tensions and ensuring the balance and continuity of the educational system.

- **Keywords:** Organizational Action, Organizational Conflict, Negotiation, Strategic Analysis, Educational Institution.



كلمة شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تُنال الغايات،

والصلاة والسلام على معلم البشرية وسيد البرية، وبعد..

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة الفاضلة الدكتورة "خديجي مختارية"، التي لم تبخل علي بتوجيهاتها السديدة، ونصائحها القيمة، وصبرها طيلة فترة إعداد هذا البحث. لقد كانت لي خير سند ومرشد، فجزاها الله عن خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كافة أساتذة قسم العلوم الاجتماعية وأخص بالذكر أساتذة علم اجتماع تنظيم و عمل السنة الثانية ماستر ، الذين نهلت من علمهم، وأناروا لي درب المعرفة طيلة مشواري الدراسي.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، لتفضلهم بقبول تقييم هذا العمل المتواضع وإثرائه بملاحظاتهم القيمة.

وإحفاقاً للحق، أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من مدّ لي يد العون من قريب أو بعيد، وعلى الخصوص الأساتذة والفاعلين في ثانوية "مليحة حميدو" بولاية عين تموشنت، الذين ذللوا لي الصعاب ويسروا لي سبل البحث الميداني.

إلى كل هؤلاء، وإلى كل من شجعني بكلمة أو دعوة صادقة لإتمام هذا البحث، نهديهم أسى عبارات التقدير والاحترام.

الطالبة

عثماني نجلاء



الإهداء

إلى مَنْ وضعتني على طريق العلم وأنارت لي دروب الحياة.. إلى روح والدتي الطاهرة، التي أسأل الله أن يرحمها ويجعل منزلتها الفردوس الأعلى ، وأن يكون هذا النجاح صدقة جارية لروحها.

إلى القطعة من قلبي، رفيقة كفاحي وسندي التي لم تغادرني طيلة هذا العام الدراسي، إلى ابنتي الغالية التي كانت الدافع الأقوى لي للاستمرار حتى النهاية

إلى عائلتي الوفية، سنداً وعوناً، وإلى رفقاء الدرب والأصدقاء الذين تقاسمت معهم عناء البحث ولذة الإنجاز و اخص بالذكر بن دومة عائشة و روبة ابتسام.

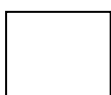
أهدي إليكم ثمرة هذا الجهد.



عثماني نجلاء



المقدمة



تُعَدُّ المؤسسة وفق المنظور السوسيولوجي، نسقاً اجتماعياً منظماً يتشكل من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة، حيث تتحدد أدوار الفاعلين داخله وفق منظومة من القواعد والمعايير التي تضبط السلوك وتوجّه الفعل. فهي ليست مجرد إطار إداري أو بنية مادية، بل هي مجال دينامي تُنتج داخله العلاقات الاجتماعية، وتتقاطع فيه المصالح، وتتوزع فيه السلطة، بما يجعلها وحدة تحليل أساسية لفهم اشتغال المجتمع ككل. وضمن هذا النسق، تتفاعل مختلف الفئات الفاعلة -من أفراد وجماعات- في إطار علاقات تتراوح بين التعاون والتنافس، الانسجام والصراع، مما يُضفي على المؤسسة طابعاً حركياً متجدياً.

وتأسيساً على ذلك تُطرح المؤسسة التربوية باعتبارها نموذجاً نوعياً للمؤسسة الاجتماعية، إذ تضطلع بوظائف حيوية تتجاوز مجرد نقل المعارف إلى بناء الشخصية الاجتماعية، وترسيخ القيم، وإعادة إنتاج البنية الثقافية للمجتمع. غير أنّ هذه الوظائف لا تتحقق في معزل عن طبيعة العلاقات التنظيمية التي توطر الفاعلين داخلها، حيث تتداخل الأبعاد البيداغوجية مع الأبعاد التنظيمية، لتُنتج واقعاً مركباً تحكمه اعتبارات السلطة، والتواصل، والتفاعل اليومي بين مختلف الفاعلين التربويين.

وتُعَدُّ الثانوية، كمرحلة مفصلية في المسار التعليمي، فضاءً أكثر تعقيداً من حيث طبيعة العلاقات والتنظيم نظراً لتعدد الفاعلين (إدارة، أساتذة، تلاميذ، مستشارو التربية، عمال إداريون) واختلاف أدوارهم وتمثلاتهم مما يجعلها بيئة خصبة لظهور أنماط متنوعة من التفاعلات، التي قد تأخذ أحياناً شكل توترات أو صراعات تنظيمية.

وفي هذا الإطار، تتحدد فعالية المؤسسة الثانوية، ليس فقط بمدى تحقيقها لأهدافها التربوية، بل أيضاً بقدرتها على تدبير هذه العلاقات وتنظيمها بشكل يضمن التوازن والاستقرار.

وانطلاقاً من هذا التصور، تأتي **دراستنا السوسيولوجية الميدانية بثانوية مليحة حميدو بولاية عين تموشنت**، باعتبارها نموذجاً تطبيقياً لفهم كيفية تجلّي الفعل التنظيمي داخل المؤسسة التربوية، ورصد ديناميات الصراع والتفاوض التي تنشأ بين الفاعلين في سياقهم اليومي. حيث تم اختيار هذه المؤسسة بالنظر إلى ما تمثله من فضاء واقعي يعكس مختلف التحديات التنظيمية التي تواجه المؤسسات التربوية في السياق الجزائري وبصفتي مستشارة توجيه بالمؤسسة ذاتها وعلى احتكاك دائم ومباشر بالسياق العام للمؤسسة وكذا الفاعلين فيها. وعليه، تُعَدُّ هذه المؤسسة التربوية فضاءً اجتماعياً مركباً تتقاطع داخله أنماطاً متعددة من الأفعال والتفاعلات، متجاوزة ذلك لتُشكّل بنية تنظيمية دينامية تعكس مختلف التوترات والتوازنات التي تحكم الحياة الاجتماعية. ومن هنا، يبرز الفعل التنظيمي كمدخل سوسيولوجي أساسي في هذه الدراسة لفهم كيفية تشكّل السلوكيات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، وكيفية انتظامها وفق قواعد رسمية وغير رسمية توطر العلاقات بين الفاعلين التربويين فيها.

على اعتبار أنّ الفعل التنظيمي داخل المؤسسة التربوية عموماً لا يُفهم بمعزل عن السياق الاجتماعي والثقافي الذي يحتضنه، فهو نتاج تفاعل مستمر بين الفاعلين (الإدارة، الأساتذة، التلاميذ، العمال الإداريين)

الذين يحملون تمثلات وقيماً ومصالح مختلفة، ما يجعل المؤسسة مجالاً خصباً لظهور ديناميات الصراع. فالصراع، في المنظور السوسيولوجي المعاصر، لم يعد يُنظر إليه كظاهرة سلبية فقط، بل كآلية حيوية تكشف عن اختلالات البنية التنظيمية وتفتح المجال لإعادة التوازن من خلال التفاوض وإعادة توزيع الأدوار والموارد. ومن هذا المنطلق، يُعدّ التفاوض أحد أهم الآليات التي تُدار من خلالها الصراعات داخل المؤسسة التربوية حيث يسمح بإيجاد حلول توافقية تراعي مصالح الأطراف المختلفة، وتُسهم في تعزيز الانسجام التنظيمي وتحقيق الفعالية التربوية. غير أنّ هذه العملية لا تتم في فراغ، بل تخضع لجملة من المحددات المرتبطة بثقافة المؤسسة ونمط القيادة، وشبكات السلطة، ومستوى وعي الفاعلين بآليات الحوار والتواصل.

لهذا تكتسي هذه الدراسة أهميتها من كونها تسعى إلى مقارنة الفعل التنظيمي داخل المؤسسة التربوية من زاوية سوسيولوجية ميدانية في إطار **علم الاجتماع التنظيم والعمل**، من خلال التركيز على ديناميات الصراع والتفاوض، باعتبارهما عنصرين مركزيين في فهم كيفية اشتغال المؤسسة وتحقيقها لأهدافها. كما تنبع أهمية الموضوع من راهنيته، خاصة في ظل التحولات التي يشهدها القطاع التربوي في الجزائر، والتي أفرزت أنماطاً جديدة من التفاعلات والصراعات داخل الفضاء المدرسي والتربوي عموماً.

وفي هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ:

الفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض بالمؤسسة التربوية - دراسة سوسيولوجية ميدانية بثنائية

مليحة حميدو ولاية عين تموشنت ، محاولة الإجابة عن الإشكالية المركزية التالية :

كيف يتجلى الفعل التنظيمي داخل المؤسسة التربوية؟ وما هي طبيعة ديناميات الصراع التي تنشأ بين الفاعلين؟ وكيف تُدار هذه الصراعات عبر آليات التفاوض؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات، تم اعتماد مقارنة سوسيولوجية ميدانية قائمة على استخدام أدوات منهجية متعددة، كالملاحظة والمقابلة، قصد الكشف عن البُعد الواقعي للتفاعلات التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة بمقاربة كيفية تسعى لتفكيك الموضوع وفق اطار فهمي يبحث في عمق المعنى وانعكاساته على الممارسات الفعلية.

أما من حيث **البناء المنهجي للمذكرة** ، فقد تم تنظيمها وفق خطة علمية متدرجة تجمع بين التأصيل المنهجي والنظري من جهة، والمعالجة الميدانية التحليلية من جهة أخرى، حيث تم تقسيمها إلى فصلين كل فصل شمل ثلاثة مباحث، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي _النظري للدراسة_

يُعدّ هذا الفصل أرضية تأسيسية شاملة، تمّ من خلالها بناء الإطار العام للدراسة وضبط موجهاتها العلمية حيث استُهل بتمهيد يبرز السياق العام للبحث. ليتم تفصيله في المباحث التالية:

• المبحث الأول: التأصيل المنهجي والإشكالي للدراسة:

يتناول هذا المبحث الخلفية المنهجية التي انطلقت منها الدراسة، حيث تمّ التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع، سواء الذاتية المرتبطة باهتمامات الباحثة، أو الموضوعية المرتبطة بأهمية الظاهرة المدروسة. كما تمّ عرض أهمية البحث وأهدافه على المستويين النظري والتطبيقي.

ثمّ تقديم الدراسات السابقة، الأجنبية منها والمحلية، مع تحليلها نقدياً واستخلاص أوجه التمايز التي تميز الدراسة الحالية عنها لتحديد ما يسمى منهجياً "بالفجوة المعرفية".

ليتسنى لي صياغة إشكالية الدراسة بشكل يعكس جوهر التساؤل السوسيولوجي المطروح، يليها عرض المقاربة النظرية المعتمدة، من حيث تعريفها ومرتكزاتها وحدود توظيفها في هذا البحث. كما تمّ تحديد فرضيات الدراسة (العامة والإجرائية)، وصولاً إلى ضبط المفاهيم الأساسية التي تُشكّل الجهاز المفاهيمي للدراسة.

• المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية والتقنية للدراسة

يركّز هذا المبحث على الجانب الإجرائي للبحث، حيث تمّ عرض الدراسة الاستطلاعية والاستكشافية من حيث أهدافهما وأهم نتائجهما، باعتبارهما خطوة أساسية لفهم ميدان الدراسة.

كما تمّ توضيح المنهج المعتمد في الدراسة وتبرير اختياره، إلى جانب عرض تقنيات جمع البيانات وكيفية بنائها، ومحاورها، وظروف تطبيقها وتحكيمها.

وكذا تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث، من حيث خصائصها ومعايير اختيارها ومدى تمثيليتها. إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة (الجغرافي، البشري، الزمني)، مع إبراز أهم الصعوبات التي واجهت الباحثة، سواء كانت ذاتية أو موضوعية.

• المبحث الثالث: التأصيل النظري والإبستمولوجي للدراسة:

يعالج هذا المبحث الأسس النظرية العميقة لمتغيرات الدراسة، حيث تمّ التطرق إلى ماهية المتغير الأول (الفعل التنظيمي) من خلال عرض أبعاده ومقارباته النظرية المختلفة، وصولاً إلى استنتاج يحدد موقعه ضمن الدراسة.

كما تمّ تناول ماهية المتغير الثاني (ديناميات الصراع والتفاوض) من خلال تحليل مفاهيمه، أنواعه وآلياته داخل التنظيمات، خاصة في السياق التربوي.

وفي الأخير، تمّ التركيز على طبيعة العلاقة بين المتغيرين، من خلال تفصيل أبعاد الدراسة وربطها بالإشكالية والفرضيات، تمهيداً للانتقال إلى العمل الميداني. ويُختتم الفصل بخلاصة تركيبية تلخص أهم ما تمّ التوصل إليه.

الفصل الثاني: الفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض بالمؤسسة التربوية

دراسة ميدانية بثانوية مليحة حميدو كأنموذج

خُصّص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تمّ الانتقال من البناء النظري إلى التحليل الميداني، وذلك عبر تمهيد يوضح منهجية عرض النتائج. ويتضمن ثلاثة مباحث رئيسية:

• المبحث الأول: عرض ووصف نتائج الدراسة ومتغيراتها

تمّ في هذا المبحث تقديم المعطيات الميدانية كما تمّ جمعها، مع وصف دقيق لمختلف المتغيرات المرتبطة بالفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض، بشكل موضوعي يمهّد للتحليل.

• المبحث الثاني: الدراسة المونوغرافية للمؤسسة محل الدراسة

شمل هذا المبحث تقديم وصف شامل للمؤسسة التربوية (ثانوية مليحة حميدو)، من حيث نشأتها وتنظيمها، أهدافها، خصائصها البشرية والتنظيمية، بما يسمح بفهم السياق الذي تجري فيه التفاعلات المدروسة.

• المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية على ضوء الفرضيات المقترحة

يُعدّ هذا المبحث جوهر الفصل الميداني، حيث تمّ فيه تحليل المعطيات الميدانية وربطها بالإطار النظري، مع اختبار الفرضيات ومناقشتها، واستخلاص دلالات سوسيولوجية عميقة حول طبيعة الفعل التنظيمي وآليات الصراع والتفاوض داخل المؤسسة التربوية المختارة. ليُختتم باستنتاجات جزئية تمهّد للنتائج العامة. وفي ختام هذه الدراسة، تمّ عرض النتائج العامة وآفاق البحث، التي تتضمن أهم الاستنتاجات التي تمّ التوصل إليها، مع اقتراح آفاق بحثية مستقبلية. كما تمّ إنهاء المذكرة بخاتمة عامة تُركّب مسار الدراسة، تليها قائمة المراجع المعتمدة، وقائمة الملاحق التي تضم الأدوات والوثائق الداعمة للعمل الميداني.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

و

المفاهيمي-النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي _النظري للدراسة

تمهيد:

يشكل هذا الفصل المدخل المنهجي والنظري الذي يؤطر الدراسة ويوجّه مسارها العلمي، إذ لا يمكن مقارنة الظواهر الاجتماعية، دون تأسيس أرضية مفاهيمية ومنهجية واضحة تضبط الرؤية وتحدد أدوات التحليل.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى بناء الإطار المرجعي للدراسة من خلال تحديد منطلقاتها الإشكالية، وتوضيح أهميتها وأهدافها، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، وصولاً إلى ضبط المفاهيم الأساسية وصياغة الفرضيات. كما يتضمن عرضاً للإجراءات المنهجية المعتمدة في جمع المعطيات وتحليلها، إلى جانب تأصيل نظري وإبستمولوجي لمتغيرات الدراسة والعلاقة القائمة بينها.

وعليه، يُعدّ هذا الفصل خطوة أساسية للانتقال من التصور العام للموضوع إلى معالجته العلمية الدقيقة، تمهيداً للنزول إلى الميدان وفهم الواقع المدروس في سياقه السوسيولوجي.

المبحث الأول: التأصيل المنهجي والإشكالي للدراسة

■ أولاً: أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار موضوع الفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض في المؤسسة التربوية إلى مجموعة من الاعتبارات العلمية والاجتماعية والشخصية، في إطار تفاعل جملة من الدوافع الذاتية التي تعكس ميولي العلمية واهتماماتي المعرفية، إلى جانب ارتباطه بتطلعاتي المهنية المستقبلية، وهو ما يمكن توضيحه من خلال:

1. الأسباب الذاتية:

- ✓ ميل شخصي واضح نحو التعمق في سوسيولوجيا التنظيم والعمل، مع اهتمام خاص بتطبيق التحليل الاستراتيجي ومفاهيم ميشال كروزييه على واقع المؤسسات الجزائرية .
- ✓ رغبة في تجاوز الطرح القانوني الشكلي نحو فهم سوسيولوجي حيّ يكشف آليات الفعل داخل التنظيم .
- ✓ فضول علمي لاستكشاف الديناميات غير الرسمية داخل المؤسسة التربوية، خاصة في التعليم الثانوي .
- ✓ اهتمام بفهم سلوكيات الفاعلين (الأساتذة والإدارة) باعتبارهم أطرافاً استراتيجيين يسعون لحماية مصالحهم.
- ✓ سعي لتحليل كيفية إدارة مناطق عدم اليقين داخل التنظيمات التربوية .
- ✓ ارتباط الموضوع بالمستقبل المهني، لما يوفره من تنمية مهارات تحليل الصراع والتفاوض .
- ✓ اعتبار الدراسة مجالاً تطبيقياً وميدانياً لتحويل المعارف النظرية إلى خبرة عملية في علم الاجتماع التنظيمي .

2. الأسباب العلمية و الموضوعية :

يندرج اختيار هذا الموضوع أيضاً ضمن اعتبارات موضوعية تفرضها طبيعة الواقع التربوي الراهن، وما يطرحه من إشكالات تستدعي قراءة سوسيولوجية معمقة، ويمكن إبرازها فيما يلي:

- ✓ ما تعرفه المؤسسة التربوية الجزائرية، خاصة في الطور الثانوي، من توترات واحتكاكات وإضرابات متكررة، مما يجعل من الصراع والتفاوض ممارسات يومية تستوجب التحليل السوسيولوجي بدل الاكتفاء بالمعالجة الإدارية .
- ✓ الحاجة إلى تبني مقاربة تحليلية جديدة تتجاوز الطروحات التربوية والإدارية الكلاسيكية نحو فهم المدرسة كتنظيم حي ونسق فعل ملموس .
- ✓ نقص الدراسات السوسيولوجية المحلية التي تركز على التفاعلات الداخلية وإعادة تشكيل السلطة داخل المؤسسة التربوية .

✓ ضرورة تسليط الضوء على الفعل التنظيمي الاستراتيجي باعتباره مدخلاً أساسياً لفهم سلوك الفاعلين داخل التنظيم في السياق التربوي.

✓ إبراز أهمية الآليات غير الرسمية، خاصة التفاوض بشقيه الرسمي والضمني، في تنظيم العلاقات داخل المؤسسة .

✓ اعتبار التفاوض آلية توازنية تسهم في الحفاظ على استقرار المؤسسة وتفادي تفككها .

✓ محاولة فهم التباين القائم بين النصوص التشريعية والممارسة الميدانية، وكيفية تدبيره داخل الواقع التنظيمي .

ثانياً. أهمية الدراسة وأهدافها:

1. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة نظراً لراهنية الموضوع وحساسية الفضاء الذي يدرس فيه (الثانوية)، وتتفرع هذه الأهمية إلى شقين:

1.1 من الناحية النظرية المعرفية والتخصصية:

تسعى هذه الدراسة إلى إثراء المكتبة السوسيولوجية الجامعية بمقاربة حديثة، قائمة على:

✓ نقل تركيز البحث من دراسة "الهياكل التنظيمية" إلى دراسة "الفاعلين الاستراتيجيين" داخل المؤسسة التربوية.

✓ المساهمة في توضيح وتفكيك المفاهيم المعقدة لنظرية التحليل الاستراتيجي (كالفعل التنظيمي المزدوج، العقلانية المحدودة، مناطق عدم اليقين، اللعبة التنظيمية) وإسقاطها على بيئة بيروقراطية خدمية كالثانوية.

✓ فك الارتباط النمطي الذي يرى الصراع كحالة "مرضية"، واستبداله بالفهم السوسيولوجي الذي يرى في ديناميات الصراع والتفاوض محركاً أساسياً لإعادة إنتاج النظام التنظيمي أو تشكيله.

وبالتالي تعتبر مقارنة السياق التربوي بمقاربة تنظيمية في إطار علم الاجتماع العمل والتنظيم توجهها مختلفاً عما سبق من الدراسات التي انحصرت في المؤسسات الاقتصادية والصناعية دونما الالتفات لإمكانية إسقاط مقاربات علم الاجتماع التنظيم والعمل على السياق التربوي كفضاء تنظيمي يعكس مفهوم المؤسسة وأركانها مما يضيف على الدراسة الحالية قيمة مضافة وتمايز في طرح الموضوع واختيار مجال البحث.

1.2 من الناحية العملية التطبيقية:

من الناحية العملية التطبيقية، تكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة لكونها تنتقل بالتحليل من المستوى النظري إلى ملامسة الواقع الميداني للمؤسسة التربوية، حيث تسعى إلى الكشف الدقيق عن الاستراتيجيات الفعلية التي يعتمدها كلٌّ من الإدارة والأساتذة في تدبير وتسوية نزاعاتهم اليومية، بعيداً عن القنوات الرسمية التي غالباً ما تتسم بالتعقيد والبطء وقلة الفعالية. فهذه المقاربة تتيح فهماً أعمق لكيفية اشتغال التنظيم في بعده الواقعي، وكيف يُعيد الفاعلون تشكيل قواعد اللعبة وفق مصالحهم ومواقعهم داخل النسق التنظيمي.

كما تُمكن هذه الدراسة من إنتاج مادة علمية تحليلية ذات بعد تطبيقي، يمكن أن تُستثمر من طرف الفاعلين الإداريين داخل المؤسسة التربوية، كمديري الثانويات والنظار، من أجل تطوير أساليبهم في فهم طبيعة الصراعات التنظيمية، والتمييز بين أشكالها ووظائفها. ولا تقف الأهمية عند حدود الفهم، بل تمتد إلى تقديم تصورات عملية تساعد على إعادة توجيه الصراع من كونه عاملاً معرقلاً للأداء التربوي إلى مورد ديناميكي يمكن استثماره في إحداث التغيير الإيجابي، وذلك عبر تفعيل آليات التفاوض الفعّال، سواء في صيغته الرسمية أو الضمنية.

علاوة على ذلك، تساهم هذه الدراسة في تعزيز الوعي بأهمية المهارات التفاوضية والتواصلية داخل التنظيم التربوي، باعتبارها أدوات أساسية لضبط التفاعلات اليومية وتقليل حدة التوترات، مما ينعكس إيجاباً على مناخ العمل والاستقرار المهني. كما يمكن أن تشكل نتائجها مرجعاً عملياً يُستأنس به في إعداد دورات تكوينية لفائدة الإطارات التربوية، بما يدعم قدراتهم في إدارة النزاعات بطرق أكثر مرونة وفعالية، ويعزز من جودة الأداء داخل المؤسسة التربوية ككل.

واستناداً على ما سبق تتحدد أهداف الدراسة في التالي:

2.2. أهداف الدراسة:

تتدرج هذه الأهداف ضمن سعي الدراسة إلى تفكيك منطق اشتغال المؤسسة التربوية باعتبارها نسقاً

تنظيمياً حياً، وفهم أنماط الفعل والتفاعل التي تحكم سلوك الفاعلين داخلها، وذلك وفق الأبعاد التالية:

✓ رصد طبيعة وممارسات الفعل التنظيمي لدى الفاعلين داخل المؤسسة التربوية، في تجلياته الرسمية

وغير الرسمية، بما يعكس كيفية اشتغال التنظيم في واقعه الفعلي .

✓ الكشف عن ديناميات الصراع الكامنة ومسبباته غير الظاهرة، خاصة تلك المرتبطة بمحاولات التحكم في

مناطق عدم اليقين واستثمارها كموارد للسلطة .

✓ تحليل آليات التفاوض المعتمدة بين الفاعلين، وبيان دورها في ضبط التفاعلات التنظيمية واحتواء

الأزمات داخل المؤسسة .

✓ الوصول إلى تفسير سوسيولوجي يحدد ما إذا كانت ديناميات الصراع والتفاوض تفضي إلى إعادة إنتاج النظام التنظيمي القائم، أم تسهم في إعادة تشكيله وتحديثه بما يدعم استقرار المؤسسة التربوية وفعاليتها

ثالثاً. الدراسات السابقة: عرض وتعليق

1. دراسات أجنبية :

➤ دراسة جاب بونسترا وكميل بينبروك (1998)¹

تُعد دراسة "ديناميكيات القوة والتغيير التنظيمي" (Power Dynamics and Organizational Change) التي أعدها الباحثان جاب بونسترا وكميل بينبروك، والمنشورة سنة 1998 في "المجلة الأوروبية لعلم النفس والعمل التنظيمي"، دراسة نظرية رائدة هدفت إلى تحليل العلاقة الجدلية بين توزيع السلطة وعمليات التغيير. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي لمناقشة كيف يمكن للقوة أن تكون عائقاً أو محركاً للتغيير. وخلصت النتائج إلى أن تجاهل ديناميكيات القوة هو السبب الرئيسي لفشل مبادرات التغيير، وأن التغيير التنظيمي الناجح يتطلب إعادة توزيع لمصادر القوة وتمكين الفاعلين.

➤ دراسة برنارد أوميسور (2014)²

هدفت دراسة "الصراعات التنظيمية: الأسباب، الآثار، والحلول" (Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies) التي أعدها الباحث برنارد أوميسور، والمنشورة سنة 2014 في "المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في علوم الاقتصاد والإدارة"، هدفت إلى استقصاء طبيعة الصراع داخل المنظمات الحديثة. و هي دراسة تحليلية اعتمدت المنهج التحليلي الاستنتاجي لتحديد الأسباب الجوهرية للنزاعات، مثل التنافس على الموارد المحدودة وأنماط القيادة. وتوصلت الدراسة إلى أن الصراع ظاهرة حتمية ولا يمكن فصلها عن حياة المنظمات، وأن فعالية المؤسسة ترتبط بقدرة الإدارة على تحويل الصراع من طاقة تصادمية إلى أداة لتحسين الإنتاجية وتطوير بيئة العمل من خلال الحوار والتفاوض.

2. الدراسات العربية

➤ دراسة واصل جميل المومني (2005)³

هدفت دراسة "المناخ التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية" التي أعدها الباحث واصل جميل المومني، والمنشورة سنة 2005 عن "دار الحامد للنشر والتوزيع" بالأردن، دراسة تربوية رائدة هدفت إلى تحليل العلاقة الارتباطية بين طبيعة المناخ السائد ومستوى النزاعات داخل المؤسسات التعليمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص العوامل البيئية المؤثرة في استقرار العلاقات المهنية. وخلصت

¹ Boonstra, J. J., & Bennebroek Gravenhorst, K. M. (1998). "Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives". European Journal of Work and Organizational Psychology.

² Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies". International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences.

³ واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

النتائج إلى أن ضعف قنوات الاتصال وغياب الثقة المتبادلة بين الفاعلين يؤديان حتماً إلى زيادة حدة الصراعات، بينما يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تحويل النزاعات إلى طاقة بناءة تخدم الأهداف التربوية للمؤسسة.

➤ دراسة عاطف مسعود تشودري (2015)¹

تُعد دراسة "الصراع التنظيمي وإدارة الصراع: تركيب للأدبيات (Organizational Conflict and Conflict Management: a synthesis of literature) التي أعدها الباحث عاطف مسعود تشودري، والمنشورة سنة 2015 في "مجلة أبحاث الأعمال والإدارة"، دراسة مرجعية هدفت إلى تقديم مراجعة شاملة للتحويلات النظرية في مفهوم الصراع. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف العوامل التي تحول الخلافات إلى صراعات وظيفية أو معطلة للعمل.

و قد خلصت النتائج: إلى أن "غموض الأدوار" ونقص الثقة هما المحركان الأساسيان للنزاعات، مؤكدةً أن الإدارة الناجحة للصراع تتطلب نموذجاً يربط بين مسببات التوتر وآليات الحل المبكر لضمان استقرار الأداء.

➤ دراسة فهد بن سلطان العتيبي (2018)²

إن دراسة "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية" التي أعدها الباحث فهد بن سلطان العتيبي، والمنشورة سنة 2018 في "المجلة الدولية للبحوث التربوية"، هي دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على الأساليب القيادية التي يتبناها مديرو المدارس في التعامل مع النزاعات المهنية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من الميدان التربوي. وتوصلت النتائج إلى أن قادة المدارس يميلون غالباً إلى استخدام إستراتيجيات "التسوية" و"التكامل" كأدوات تفاوضية لفض النزاعات، مؤكدةً أن فاعلية الإدارة تكمن في القدرة على إيجاد حلول وسطى تضمن استمرار العملية التعليمية دون صدمات حادة.

➤ دراسة ميسرة عبد الرؤوف علي الوراقى (2018)³

هدفت دراسة "إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية" المنشورة في "المجلة البارابسيخولوجية العربية" إلى استقصاء طبيعة العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع (التكامل، التسوية، التجنب، الإلزام، والمنافسة) وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص كيف تؤثر ممارسات الإدارة المدرسية في التعامل مع النزاعات على إنتاجية الفاعلين التربويين. وخلصت النتائج إلى أن تبني أساليب الإدارة التشاركية (مثل التكامل والتسوية) يؤدي إلى تحسين ملموس في الأداء، بينما يؤدي سوء إدارة الصراعات إلى تدني الروح المعنوية وعرقلة تحقيق الأهداف التربوية.

¹ Chaudhry, A. M., & Asif, R. (2015). "Organizational Conflict and Conflict Management: a synthesis of literature". Journal of Business and Management Research.

² فهد بن سلطان العتيبي، "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية"، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد 42، العدد 01، 2018

³ الوراقى، ميسرة عبد الرؤوف علي. "إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية". مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 15، العدد 107، ديسمبر 2018، ص ص 139-196.

➤ دراسة مها مراد علي أحمد (2018)¹

تُعد هذه الدراسة "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات" المنشورة في "المجلة العلمية لجامعة أسبوط" دراسة نظرية تحليلية متميزة، هدفت إلى استكشاف كيفية إدارة الصراعات داخل المؤسسات التعليمية باستخدام مدخل كمي وسلوكي حديث وهو "نظرية المباريات (Game Theory)". واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناقشة أوجه القصور في الإستراتيجيات التقليدية، مقترحةً نموذجاً يقوم على تحليل التفاعلات بين الأطراف المتصارعة (اللاعبين) للوصول إلى أفضل الخيارات الممكنة التي تضمن توازن النظام التعليمي.

➤ دراسة محمد حسن رسمي، نسمة عبد الرسول، وبشرى خالد غلوم (2018)²

تعتبر دراسة "دور القيادة المدرسية في حل الصراع التنظيمي داخل المدرسة"، دراسة تربوية تحليلية هدفت إلى استقصاء طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة المدرسية والقدرة على فض النزاعات التنظيمية. واعتمد الباحثون المنهج الوصفي لتحليل كيف يمكن للقائد التربوي أن يكون محركاً للصراع أو كابحاً له. وخلصت النتائج إلى أن النمط الديمقراطي في القيادة، القائم على المشاركة وتفويض السلطة، هو الأكثر فعالية في احتواء الصراعات، بينما يساهم النمط الأوتوقراطي (السلطي) في خلق بيئة محتقة تؤدي إلى صراعات مستمرة ومقاومة سلبية من قبل الأساتذة.

➤ دراسة نوال غانم (2020)³

تعتبر دراسة "أنماط السلطة وعلاقتها بالصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية" التي أعدتها الباحثة نوال غانم، والمنشورة سنة 2020 في "مجلة الدراسات التربوية والنفسية"، دراسة سوسيولوجية هدفت إلى فهم تأثير ممارسة السلطة على ديناميكية التفاعل داخل النسق التربوي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لربط أنماط القيادة (الديكتاتورية، الديمقراطية، والترسلية) بمظاهر الصراع بين الهيئة التدريسية. وخلصت النتائج إلى أن النمط السلطي في ممارسة السلطة يساهم في ظهور صراعات "مستترة" قائمة على المقاومة السلبية، بينما تساهم السلطة القائمة على المشاركة في تقليص مناطق الغموض وتوفير بيئة عمل أكثر استقراراً ووضوحاً للفاعلين

¹ مها مراد علي أحمد، "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات"، المجلة العلمية بكلية التربية - جامعة أسبوط، المجلد 34، العدد 11، جزء ثاني، نوفمبر 2018، ص ص 236-321.

² محمد حسن رسمي، نسمة عبد الرسول عبد البر، وبشرى خالد محمود غلوم، "دور القيادة المدرسية في حل الصراع التنظيمي داخل المدرسة"، مجلة المعرفة التربوية، المجلد 6، العدد 11، يناير 2018، ص ص 103-120.

³ نوال غانم، "أنماط السلطة وعلاقتها بالصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد 14، العدد 02، أبريل 2020، ص ص 315-331.

➤ دراسة تهاني بنت سعود الغامدي (2024)¹

تُعد دراسة "واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة" المنشورة في "مجلة العلوم التربوية والإنسانية"، دراسة ميدانية حديثة هدفت إلى التعرف على الإستراتيجيات الأكثر شيوعاً في إدارة النزاعات. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي على عينة من المعلمين والإداريين. وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

استراتيجية "التجنب" هي الأكثر تطبيقاً، تليها استراتيجية "التنازل"، مما يشير إلى وجود نمط من الحذر في التعامل مع الصراعات المباشرة داخل المؤسسات التربوية.

➤ عائشة بنت حسن عداوي (2025)²

هدفت الدراسة الميدانية الحديثة "تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا" التي أعدها الباحثة عائشة بنت حسن عداوي، والمنشورة سنة 2025 في "مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية"، إلى قياس أثر استراتيجيات إدارة الصراع على الأداء القيادي في الطور الثانوي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق استبانة على عينة من قائدات المدارس. وخلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لاستخدام استراتيجيات "التكامل" و"التسوية" في تحسين الأداء التنظيمي، بينما أظهرت أن استراتيجية "التجنب" تؤدي إلى تراكم المشكلات، وأوصت الدراسة بضرورة تمكين القيادات التربوية من مهارات التفاوض الإيجابي للحد من الآثار السلبية للصراعات المهنية.

➤ دراسة مروة القباني وسيرين دالاتي (2025)³

تُعد دراسة "تحليل أساليب إدارة الصراع والأداء التنظيمي (Analysis of Conflict Management Styles) and Organisational Performance) التي أعدها الباحثتان مروة القباني وسيرين دالاتي، والمنشورة سنة 2025 في "مجلة التغيرات الإدارية في العصر الرقمي"، دراسة حديثة هدفت إلى تقييم أثر أساليب إدارة الصراع وفق نموذج "توماس-كيلمان" على الأداء العام للمنظمة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لربط خمسة أساليب أساسية (المنافسة، التجنب، الملائمة، التسوية، والتعاون) بمؤشرات الروح المعنوية والإنتاجية. وخلصت النتائج إلى أن إعطاء الأولوية لأسلوب "التعاون" و"التسوية" يساهم بشكل جوهري في بناء بيئة تنظيمية داعمة وتطوير علاقات مهنية مستدامة قائمة على التفاوض المريح للطرفين.

¹تهاني بنت سعود الغامدي، "واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة"، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، المجلد 08، العدد 02، فبراير 2024، ص ص 489-514.

²عائشة بنت حسن عداوي، "تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة قناة السويس، العدد 50، نوفمبر 2025، ص ص 210-245.

³ Al Kabbani, M., & Dalati, S. (2025). "Analysis of Conflict Management Styles and Organisational Performance". Journal of Management Changes in the Digital Era, Vol. 04, Iss. 01, pp. 42-65.

تم الاطلاع عليه من خلال الرابط التالي <https://jmce.com/index.php/jmce/article/view/2025-4-1> بتاريخ: 2026/01/06 على الساعة: 11:30 صباحاً.

3. الدراسات المحلية الجزائرية :

➤ دراسة محرز حمامي وخويلدي عائشة (2014)¹

تُعد دراسة "الاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية" التي أعدها الباحثان محرز حمامي وعائشة خويلدي، وهي مذكرة جامعية قُدمت سنة 2014 بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، دراسة تحليلية هدفت إلى إبراز دور العمليات الاتصالية في إدارة المرفق التربوي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لتشخيص واقع التفاعل داخل المؤسسة. وخلصت النتائج إلى أن الاتصال الفعال يعد الأداة الجوهرية لتحسين العلاقات المهنية والحد من سوء الفهم الذي يؤدي إلى الصراعات، مؤكدةً على ضرورة تفعيل قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لضمان استقرار النسق.

➤ طعم الله زينب وعمر بولهواش (2020)²

تُعد دراسة "أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية" التي أعدتها الباحثة طعم الله زينب بالاشتراك مع عمر بولهواش، والمنشورة في إحدى المجلات العلمية بالجزائر، دراسة تدبيرية هدفت إلى تحليل الإستراتيجيات المتبعة من قبل الإدارة للتعامل مع النزاعات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لتقييم أثر أنماط الإدارة على الأداء العام. وخلصت النتائج إلى أن سوء تدبير الصراع يؤدي حتماً إلى عرقلة أداء المؤسسة، في حين أن تبني أساليب إدارية مرنة وفعالة يساهم في تحويل الصراع إلى فرصة لتحسين الأداء التنظيمي وتطوير العلاقات بين الموظفين.

➤ بلمشري حكيم (2021)³:

تُعد دراسة "الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية" دراسة ميدانية بابتدائيات (سيدي لعجال)، والمنشورة في مجلة "أنسنة للبحوث والدراسات" بالجزائر، دراسة سوسيولوجية هدفت إلى استقصاء أثر القيم والمعايير الثقافية السائدة في المؤسسة على ديناميكية الصراع. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لربط المتغيرات الثقافية بالسلوك التنظيمي للفاعلين. وتوصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في ضبط النزاعات، حيث تساهم القيم التنظيمية الإيجابية في الحد من تصاعد الصراعات وخلق بيئة عمل أكثر توازناً.

¹ محرز، حمامي وخويلدي، عائشة، الاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014

² طعم الله، زينب وبولهواش، عمر، أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، الجزائر، 2020

³ بلمشري حكيم، "الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بابتدائيات سيدي لعجال"، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 12، العدد 01، جوان 2021، ص ص 423-438. تمّ الاطلاع عليه من خلال الرابط التالي <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/156455> بتاريخ: 2026/02/15 على الساعة:

➤ دراسة ذياب لبنى و بوعزة الصالح (2024)¹

تُعد دراسة "أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي" التي أعدتها الباحثة ذياب لبنى بالاشتراك مع بوعزة الصالح، والمنشورة سنة 2024 في مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (جامعة باتنة 1)، دراسة ميدانية حديثة هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام بالقيم المهنية ومستوى النزاعات داخل النسق التربوي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي، مؤكدة أن تعزيز المنظومة القيمية لدى الأساتذة يساهم بشكل مباشر في تقليص حدة التوترات التنظيمية.

4. تعليق عام وتحديد تمايز الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات:

من خلال القراءة التحليلية للمنتين النظري والميداني للدراسات السابقة المعروضة و التي ساهمت في بناء الإطار المفاهيمي لدراستنا، خاصة في تحديد استراتيجيات إدارة الصراع ، وفهم العلاقة الجدلية بين السلطة والصراع ، مما ساهم في بلورة الفرضيات المتعلقة بدور التفاوض في استقرار النسق التربوي ،إلا انه يمكننا استخلاص جملة من الملاحظات العلمية التي تشكل أرضية انطلاق لدراستنا الحالية، فرغم اختلاف السياق الجغرافي والزمني لها أجمعت الدراسات السابقة من ناحية الأهداف و المضمون انطلاقا من دراسة بونسترا 1998 وصولاً إلى دراسة عداوي وذياب 2024-2025 على أن الصراع التنظيمي ليس مجرد خلل عارض، بل هو ظاهرة بنيوية وحتمية داخل المؤسسات التربوية. وقد ركزت الدراسات الأجنبية بشكل أكبر على "ديناميكيات القوة" و"النماذج النظرية لإدارة النزاع"، بينما انصببت الدراسات العربية والجزائرية (مثل دراسة الغامدي والمومني وحمايمي على تشخيص "المناخ التنظيمي" و"الاتصال" كعوامل مسببة أو معالجة للصراع .إلا أنها تشترك بوضوح في تناول متغير "الصراع التنظيمي" وآليات إدارته داخل المؤسسات التربوية والمنظمات الحديثة، وهي نفس متغيرات دراستنا الحالية.

أما من ناحية المقاربات المنهجية نلاحظ ان جل الدراسات المعروضة ركزت في معظمها على الطرح الكمي باستخدام أداة "الاستبيان". وفي مقابل ذلك، انفردت بعض الدراسات باستخدام "المقابلة"، وهو ما نتقاطع معه في دراستنا الحالية للغوص في عمق "التجربة الذاتية" للفاعلين التربويين وتفسير إستراتيجياتهم غير المعلنة.

¹ ذياب لبنى والصالح بوعزة، "أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية باتنة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 15، العدد 01، جوان 2024، ص ص 125-144، تتم الاطلاع عليه من خلال الرابط التالي <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/242115> بتاريخ: 2026/02/16 على الساعة: 19:15

و يمكننا القول ان دراستنا الحالية تختلف من ناحية المنطلق البحثي بحيث تأخذ "بُعد الفهم"، أي الاعتماد على مقارنة كيفية نوعية باستخدام "المقابلة" كأداة أساسية للدراسة ، وهي تتميز عن سابقتها باختيار مجال مكاني محدد بدقة وهو "ثانوية مليحة حميدو" بولاية عين تموشنت، مما يسمح لنا بالتعمق بطرح سوسيولوجي أصيل في إطار تخصص "علم اجتماع العمل والتنظيم"، في محاولة لفهم كيفية تشكل إستراتيجيات الفاعلين (إداريين وأساتذة) داخل "نسق الفعل الملموس".

وتكمن نقطة التميز الجوهرية في دراستنا الحالية عما سبقها من دراسات -في حدود اطلاعنا طبعاً- ، بعدم الاكتفاء بوصف الصراع كظاهرة إدارية، بل في تفكيك كيفية استغلال الفاعلين لـ "مناطق الغموض" كموارد للسلطة، وكيف يساهم التفاوض اليومي في إعادة إنتاج النظام التنظيمي للمؤسسة ، كما يظهر الاختلاف الجلي بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في زاوية المعالجة ، فبينما اهتمت بعض الدراسات بالجانب النفسي أو القيادي البحث (مثل دراسة رسمي 2018)، أو ركزت على النمذجة الرياضية (مثل دراسة مها مراد 2018)، تنفرد دراستنا بالتركيز على "الفعل الإستراتيجي" وتأثيره على استقرار النسق التربوي في سياق جزائري معاصر . إن أغلب الدراسات السابقة اتفقت على حتمية وجود علاقة بين إدارة الصراع والأداء ، لكنها لم توضح "كيف" تتحدد هذه العلاقة سوسيولوجياً من خلال موازين القوة والتفاوض الضمني بين الفاعلين .

وهي **الفجوة العلمية** التي تسعى دراستنا لسدها . فنحن لا نبحث فقط في كيفية "حل" الصراع، بل في كيفية مساهمة التفاوض والصراع في إعادة إنتاج النظام التنظيمي وضمان استمرار المؤسسة و بالتالي الانتقال من "الإدارة" إلى "إعادة الإنتاج" ، وهو ما يمثل قراءة سوسيولوجية لـ "نسق الفعل الملموس". وعليه، واستناداً لما تقدم من قراءات نقدية وتحليلية للمتراكم البحثي، تتحدد إشكالية دراستنا الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: "كيف يتجسد الفعل التنظيمي في ديناميات الصراع و التفاوض بين الفاعلين التربويين و إلى أي مدى تساهم في إعادة إنتاج النظام التنظيمي داخل ثانوية مليحة حميدو؟"

رابعا .إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات الاجتماعية والمؤسساتية التي شهدتها التعليم الثانوي في الجزائر، لم تعد المؤسسة التربوية تُفهم كمجرد هيكل إداري جامد يطبق القوانين واللوائح بحذافيرها، بل أصبحت تُنظر إليها على أنها **نسق ديناميكي حي** تتفاعل فيه العمليات الرسمية وغير الرسمية، ويتصرف الفاعلون - أساتذة وإدارة - ليس كأدوات جامدة، بل كـ"فاعلين استراتيجيين" يمتلكون عقلانية محدودة ويحددون أهدافاً يسعون لتحقيقها ضمن مواقعهم التنظيمية (Crozier & Friedberg, 1977)

هذا الفهم الجديد للمؤسسة يسلط الضوء على **مفارقة جوهرية** ، فبينما يسعى التنظيم الرسمي إلى فرض الاستقرار والنظام من خلال النصوص والقوانين، تفرض الممارسات اليومية غير الرسمية، بما فيها التحالفات

والمصالح الفردية وهوامش الحرية، ديناميات صراعية مستمرة ناتجة عن محاولات الفاعلين السيطرة على مصادر القوة وإدارة "مناطق عدم اليقين". ومن ثم، يصبح الصراع والتفاوض في هذه المؤسسات ليسا مجرد حالات عرضية، بل سمات أساسية للفعل التنظيمي، تحدد طبيعة العلاقات بين الفاعلين وتوجه مسار سيرورة التنظيم اليومي.

إذ تظهر آلية التفاوض، في صيغتها الرسمية وغير الرسمية، كعنصر أساسي لضبط هذه التفاعلات وإعادة التوازن داخل النسق التنظيمي، بما يضمن استمرار العملية التربوية ويمنع انهيار المؤسسة نتيجة التوترات الداخلية. وقد أشارت الدراسات السوسيولوجية السابقة إلى أن الصراع والتفاوض يعملان كآليات مركزية لإعادة إنتاج أو إعادة تشكيل التنظيم، حيث تمكن الفاعلين من استثمار الفرص وتجاوز القيود التنظيمية، مع الحفاظ على نوع من الاستقرار النسبي (Blau, 1964; March & Simon, 1958)

بناءً على هذا الإطار النظري والتحليلي، تتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
كيف يتجسد الفعل التنظيمي في ديناميات الصراع و التفاوض بين الفاعلين التربويين بثانوية مليحة حميدو و إلى أي مدى تسهم هذه الديناميات في إعادة إنتاج النظام التنظيمي القائم أو إعادة تشكيله بما يدعم استقرار المؤسسة و تطويرها؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية المحددة أكثر للمقاربة الكيفية:

- 1 . كيف ينتج الصراع والتفاوض داخل النسق التنظيمي بثانوية مليحة حميدو عين تموشنت؟
 - 2 . ما هي أشكال وتجليات الصراع والتفاوض داخل المؤسسة؟
 - 3 . من هم الفاعلون الأساسيون في ديناميات الصراع والتفاوض داخل هذه المؤسسة؟
- خامساً. المقاربة النظرية:

المقاربة النظرية المعتمدة (مقاربة التحليل الاستراتيجي)

تتطلب دراسة ديناميات الفعل الاجتماعي داخل التنظيمات إطاراً نظرياً يتجاوز القراءة السطحية للنصوص القانونية، ليغوص في عمق التفاعلات غير الرسمية بين الفاعلين داخل المؤسسة. لذلك، فقد اعتمدنا في هذه الدراسة مقاربة التحليل الاستراتيجي (*L'analyse stratégique*) كإطار مرجعي وتفسيري لفهم الصراع والتفاوض داخل المؤسسات التربوية، لما توفره من أدوات تحليلية لفهم العلاقات التبادلية بين الفاعلين في المواقف التنظيمية المختلفة.

1. التعريف بالمقاربة

مقاربة التحليل الاستراتيجي هي مقاربة سوسيولوجية رائدة تبلورت في أواخر السبعينيات على يد عالمي الاجتماع الفرنسيين ميشال كروزيه (Michel Crozier) وإرهارد فريدبرغ (Erhard Friedberg) في كتابهما الشهير "الفاعل والنسق: إكراهات الفعل الجماعي (*L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*) ، الذي يمثل أحد أهم الإسهامات في فهم التفاعلات التنظيمية باعتبار المنظمة بناءً اجتماعياً متجداً وليس مجرد هيكل رسمي جامد. تنطلق هذه المقاربة من نقد النظريات الكلاسيكية (مثل التaylorية

والبيروقراطية المفرطة) التي تنظر إلى المؤسسة كآلة صماء وإلى الفرد كأداة منفذة فقط للتعليمات، بينما تعتبر المقاربة الفاعل ك فاعل حر يمتلك رغبات ومصالح ويستخدم ذكائه لاستغلال ثغرات التنظيم الرسمي لتعزيز موقفه داخل المؤسسة¹

2. أهم مرتكزاتها ومفاهيمها المركزية:

تقوم مقاربة التحليل الاستراتيجي على أربعة أعمدة أساسية تشكل شبكتها التحليلية وتحلل تفاعلات الفاعلين داخل التنظيمات:

أ. الفاعل الاستراتيجي ذو العقلانية المحدودة :

يتصور هذا المفهوم أن الفاعل التنظيمي (سواء الأستاذ أو المدير) ليس مجرد منفذ سلبي، بل هو فاعل استراتيجي يتصرف وفق ما يسمى بـ العقلانية المحدودة، حيث يسعى لتحقيق حلول مرضية تراعي مصالحه بالحدود الممكنة للمعلومات والموارد المتاحة له داخل المؤسسة. وهذا المفهوم يشكل جزءاً أساسياً في فهم سلوك الفاعلين داخل التنظيمات المعقدة، إذ لا يمكن أن يكون الفاعل عقلانياً بشكل كامل لوجود قيود معرفية ومعلوماتية²

ب. مناطق عدم اليقين (Zones d'incertitude):

هي المساحات الرمادية أو الثغرات التي لا يغطيها النص التنظيمي الرسمي بوضوح، مثل احتكار المعلومات المهنية، امتلاك خبرة نادرة، أو التحكم في شبكات العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. وتمثل السيطرة على هذه المناطق مصدر القوة الحقيقي الذي يمكن للفاعل أن يستخدمه لتعزيز موقفه التفاوضي داخل التنظيم. وتساهم هذه الفكرة في تحليل الصراع والصراعات الجزئية داخل المؤسسات، حيث يصبح الفاعل أكثر قدرة على المناورة والإدارة الداخلية³

ت. السلطة كعلاقة تفاوضية تبادلية :

في التحليل الاستراتيجي، لا تنحصر السلطة في المنصب الإداري الرسمي فحسب، بل تُنظر إليها باعتبارها علاقة تفاوضية تبادلية بين الفاعلين داخل المؤسسة. فالسلطة هنا هي قدرة فاعل "أ" على جعل سلوك فاعل "ب" قابلاً للتنبؤ، مع احتفاظ "أ" بغموض نواياه وسلوكه، وهو ما يؤدي إلى مساومات وتفاوض مستمر بين الأطراف داخل النسق التنظيمي⁴

ث. نسق الفعل الملموس (Le système d'action concret):

يُعد نسق الفعل الملموس مفهوماً جوهرياً في التحليل الاستراتيجي، حيث يشير إلى مجموع القواعد غير الرسمية، والتحالفات، والتسويات التي يبنها الفاعلون يومياً لتسيير عملهم وحل صراعاتهم. فهو لا يقتصر فقط على ما

1 Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective, Éditions du Seuil, Paris, 1977, Éditions du Seuil, p 29-23

2 Herbert A. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, Macmillan, New York, 1947, pp. 88-106.

3 Michel Crozier, Le Phénomène bureaucratique, Éditions du Seuil, Paris,, 1963, pp. 52-69.

4 Erhard Friedberg, Le pouvoir et la règle: Dynamique de l'action organisée Éditions du Seuil, Paris, 1993, pp. 41-58.

هو مكتوب في الهياكل التنظيمية الرسمية، بل يشمل ما يقوم به الفاعلون فعلاً في الممارسة اليومية، مما يجعله النسق الذي يضمن استمرارية المؤسسة في الواقع لا الهيكل الرسمي وحده¹

3. أسباب اختيارها للدراسة : لم يأت اختيارنا لهذه المقاربة اعتباطاً، بل استجابةً للتطابق التام بين جهازها المفاهيمي ومتغيرات دراستنا، وذلك للمبررات التالية:

- **تفسيرها العميق لديناميات الصراع :** المقاربة لا تنظر للصراع كحالة مَرَضِيَّة، بل كنتيجة منطقية لتصادم استراتيجيات الفاعلين التربويين في سعيهم للسيطرة على مناطق عدم اليقين. و هو ما يتلائم مع طرحنا للفرضية الأولى التي تربط الصراع بالفعل التنظيمي.
 - **التركيز على الآليات غير الرسمية للتفاوض :** توفر المقاربة أدوات ممتازة لتحليل كيف يحل الفاعلون في الثانوية مشاكلهم بعيداً عن مجالس التأديب، من خلال "التسويات والمساومات اليومية"، و هو ما يتماشى مع طرحنا للفرضية الثانية.
 - **ملاءمتها للبيئة البيروقراطية للمؤسسة التربوية الجزائرية:** فهذه الأخيرة مشبعة بالقوانين البيروقراطية، ومقاربة "كروزييه" صُممت خصيصاً لدراسة التناقض بين هذا التنظيم البيروقراطي الصارم والممارسات اليومية الحرة للفاعلين.
- 4. حدود توظيفها في دراسة الحالة: (الصعوبات والقصور)** رغم القوة التفسيرية الهائلة لهذه المقاربة، إلا أن تطبيقها على واقع "الثانوية" يفرض علينا التسليم ببعض الحدود المنهجية والمعرفية، نوجزها في:
- **إهمال البيئة الخارجية المحيط :** تركز المقاربة بشكل مكثف على "الداخل التنظيمي" (لعبة الفاعلين داخل أسوار الثانوية)، وتكاد تغفل تأثير المحيط الخارجي (قرارات الوزارة الفوقية، ضغوط جمعيات أولياء التلاميذ، والثقافة المجتمعية السائدة) والتي تلعب دوراً حاسماً في توجيه سلوك الأستاذ والمدير في واقعنا.
 - **المبالغة في عقلنة السلوك :** تفترض المقاربة أن كل فعل يقوم به الأستاذ أو الإداري هو "فعل استراتيجي ومحسوب". بينما في الواقع التربوي المعيش ، الكثير من الصراعات والسلوكيات قد تكون ناتجة عن انفعالات عاطفية، ضغوط نفسية، أو حتى تصرفات روتينية خالية من أي حسابات مصلحية.
 - **حدود التعميم:** بما أن التحليل الاستراتيجي يركز على دراسة "حالة ميكروسوسيولوجية" (ثانوية واحدة بنسقتها الخاص)، فإن النتائج التي سنتوصل إليها حول شكل الصراع وطرق التفاوض قد لا يمكن تعميمها بالضرورة على كل الثانويات على المستوى الوطني، لاختلاف طبيعة الفاعلين ومناطق عدم اليقين من مؤسسة لأخرى.

1 Le système d'action concret : C'est un ensemble structuré de relations entre les acteurs, qui permet de résoudre les problèmes de fonctionnement quotidien d'une organisation à travers des règles informelles et des jeux de pouvoir. Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'acteur et le système: Les contraintes de l'action: Les contraintes de l'action collective, Éditions du Seuil, Paris, 1977, pp. 193-195.

■ سادسا. فرضيات الدراسة :

1 الفرضية العامة:

يتجسد الفعل التنظيمي داخل الثانوية في ممارسات تفاوضية و صراعية بين الفاعلين التربويين ،تعكس تفاوت مواقعهم السلطوية ، و تسهم في إعادة إنتاج النظام التنظيمي عبر آليات الضبط و التكيف .

2 الفرضيات الإجرائية:

1. **الفرضية الأولى:** تتشكل ديناميات الصراع داخل الثانوية نتيجة التباين في مواقع السلطة وتوزيع الموارد التنظيمية بين الفاعلين التربويين

2. **الفرضية الثانية:** يشكل التفاوض، في صيغته غير الرسمية، آلية تنظيمية يعتمدها الفاعلون لتدبير الصراع والمساهمة في الحفاظ على توازن النسق المؤسسي

3. **الفرضية الثالثة:** تتخذ ديناميات الصراع والتفاوض داخل الثانوية أشكالا متعددة (ضمنية/صريحة، فردية/جماعية)، تعكس طبيعة العلاقات التنظيمية وأنماط التفاعل بين الفاعلين.

■ سابعا. مفاهيم الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار المفاهيمي للبحث، ومن أجل ضبط هذه المفاهيم سيتم تقديم تعريفاتها الاصطلاحية و التعاريف الإجرائية المعتمد في هذه الدراسة.

1. الفعل التنظيمي

يرتبط مفهوم الفعل في اللغة العربية بالفعل أو العمل الذي يقوم به الإنسان عن قصد، حيث يدل على السلوك أو النشاط الذي يصدر عن الفرد لتحقيق غاية معينة.

وقد جاء في المعجم الوسيط أن الفعل هو:

"كل عمل يصدر عن الإنسان بإرادة ويؤدي إلى نتيجة معينة". 1

1.1 التعريف الاصطلاحي

يعد مفهوم الفعل من المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، حيث ارتبط بمفهوم الفعل الاجتماعي الذي قدمه عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، والذي عرفه "بأنه السلوك الذي يقوم به الفرد ويأخذ بعين الاعتبار سلوك الآخرين ويكون موجهاً نحوهم" 2 وفي سياق التنظيمات الاجتماعية يشير الفعل التنظيمي إلى السلوكيات والإستراتيجيات التي يعتمد عليها الأفراد داخل التنظيم بهدف تحقيق أهدافهم أو الدفاع عن مصالحهم داخل المؤسسة. وفي هذا الإطار، يعرف محمد الجوهري الفعل التنظيمي بأنه "مجموعة السلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في إطار التفاعل مع القواعد التنظيمية والعلاقات المهنية داخل المؤسسة" 3

1 مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، معجم لغوي، دار الدعوة للنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص 698.

2 ماكس فيبر، الاقتصاد والمجتمع: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة: نقلة باسل مروة، مراجعة: د. فؤاد شاهين، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2011، ص 84.

3 محمد الجوهري، علم الاجتماع التنظيمي، دارالمعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 134.

1.2 التعريف الإجرائي

نقصد بالفعل التنظيمي في هذه الدراسة: مجموع الممارسات، الاستراتيجيات، والقرارات اليومية التي يتخذها الفاعلون التربويون داخل ثانوية "مليحة حميدو"، سواء كانت هذه الأفعال رسمية تخضع لتطبيق "القوانين واللوائح"، أو غير رسمية تعتمد على "التفاهات الجانبية"، بهدف الحفاظ على سيرورة العمل البيداغوجي والإداري. ويتجسد هذا الفعل من خلال تفاعل كل من (المدير، الناظر، مستشار التربية، والأساتذة) في مواجهة الانسدادات التنظيمية اليومية، ويتم قياسه وتحليله من خلال الأبعاد والمؤشرات التالية:

أبعاد الفعل التنظيمي:

- إستراتيجيات الفاعلين: المنطق الذي يحكم تحركات الأطراف داخل النسق.
- توزيع السلطة داخل الثانوية: كيفية ممارسة النفوذ والتحكم في موارد السلطة.
- شبكات العلاقات: الروابط الرسمية وغير الرسمية التي تشكل نسيج التفاعل اليومي.
- آليات اتخاذ القرارات: العمليات التي تسبق وترافق إصدار الأوامر أو الحلول.

مؤشرات الفعل التنظيمي:

- كيفية اتخاذ القرارات ومدى تشاركيته.
- هامش المبادرة (الحرية) المتاح للأساتذة في ممارسة مهامهم.
- طبيعة العلاقة التفاعلية بين الإدارة والأساتذة (صراعية/تفاوضية).
- وجود تحالفات غير رسمية تهدف لحماية المصالح أو الضغط.
- طرق التأثير في القرار الإداري واستغلال مناطق الغموض.

2. ديناميات الصراع التنظيمي و التفاوض

2.1 الصراع التنظيمي:

2.1.1 التعريف الاصطلاحي للصراع التنظيمي: يشير مفهوم الصراع في اللغة العربية إلى حالة التنازع أو

التعارض بين طرفين أو أكثر نتيجة اختلاف المصالح أو الأهداف. وقد جاء في المعجم الوسيط أن الصراع هو:

"التنازع أو التعارض بين إرادتين أو أكثر حول تحقيق هدف معين".¹

أما الصراع التنظيمي في علم اجتماع التنظيم هو من المفاهيم المهمة، حيث يشير إلى حالة التوتر أو التعارض التي تنشأ بين الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم نتيجة اختلاف المصالح أو الأهداف أو مواقع السلطة. وفي هذا الصدد يعرف أحمد ماهر الصراع التنظيمي بأنه: "حالة من التعارض بين الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم نتيجة اختلاف المصالح أو القيم أو الأدوار التنظيمية".²

2.1.2 التعريف الإجرائي

1 مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، معجم لغوي، دار الدعوة للنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص 524.

2 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، كتاب، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 289.

نقصد بالصراع التنظيمي في هذه الدراسة: تلك الحالة من التعارض أو التصادم الناتجة عن تضارب الأهداف، المصالح، أو القيم بين الفاعلين التربويين (إدارة وأساتذة) داخل ثانوية "مليحة حميدو". وهو ظاهرة بنيوية تعكس التفاعل الحركي داخل النسق عند حدوث انسداد في المصالح أو غموض في الأدوار، ويتم قياسه من خلال التعرف على أبعاد الصراع التنظيمي المتمثلة في: أشكال الصراع خاصة الطريقة التي يظهر بها النزاع (علني، مستتر، أو صراع قوى) ،مصادر الصراع أي المسببات الجوهرية التي أدت لنشوء حالة التصادم ونتائج الصراع على التنظيم من حيث الآثار المترتبة على استقرار النسق وأداء الفاعلين و يشمل مؤشرات منها:

- نوع النزاعات: ت مهنية تتعلق بطبيعة العمل، إدارية تخص القوانين، أو علائقية شخصية
- أسباب التوتر المتكررة: تكرار الصدمات حول مواضيع محددة (كالجداول الزمنية أو توزيع المهام)
- أثر الصراع على المناخ التنظيمي: مدى مساهمة النزاع في خلق بيئة محفزة أو معطلة للعمل.

2.2 التفاوض:

يشير مفهوم التفاوض في اللغة إلى الحوار وتبادل الآراء بين طرفين أو أكثر؛ فقد ورد في المعجم الوسيط أنَّ التفاوض هو: "تبادل الرأي في أمرٍ ما بقصد الوصول إلى اتفاق فيه"¹

2.2.1 التعريف الاصطلاحي

يشير التفاوض التنظيمي إلى العملية التفاعلية التي يسعى من خلالها الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم إلى تسوية النزاعات والوصول إلى اتفاقات مشتركة من خلال الحوار وتبادل المصالح. ويعرف صلاح الدين عبد الباقي التفاوض التنظيمي بأنه:

"عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى الوصول إلى اتفاق بين الأطراف المتنازعة داخل التنظيم من خلال

الحوار وتبادل المصالح".²

2.2.2 التعريف الإجرائي

نقصد بالتفاوض في هذه الدراسة: تلك العملية التفاعلية والحركية التي يقوم بها الفاعلون داخل ثانوية "مليحة حميدو" بهدف الوصول إلى توافقات أو تسويات حيال القضايا المتنازع عليها. ويعد التفاوض هنا أداة إستراتيجية لتجاوز الانسدادات التنظيمية وإعادة بناء التوازن داخل النسق، ويتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

- آليات التفاوض: الوسائل والأساليب المتبعة للوصول إلى حلول وسطى.

1 مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004، ص 704.

2 صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الصراع والتفاوض في المنظمات، كتاب، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 76.

- إستراتيجيات التوافق: وتُشير إلى المنطق الذي يحكم عملية التفاوض و التي يمكن فهمها هنا كمقايضة تنظيمية أي تبادل التنازلات مقابل مكاسب مهنية أو تسهيلات إدارية بين الأطراف، وتتخذ أشكالاً عدة (كالتعاون، التسوية، أو التنازل)
- و التي انعكست في المؤشرات الاجرائية التالية :
- طرق حل الخلافات :الأساليب المستخدمة لفض النزاع (الوساطة، الحوار المباشر)
- مدى اللجوء للحوار مقابل القرارات الفوقية :تغليب لغة التفاهم على لغة السلطة الرسمية الصارمة.
- الوصول إلى تفاهات جانبية :وجود اتفاقات غير رسمية تضمن سيرورة العمل دون صدام.
- و على العموم، يمكننا القول بأنّ التحليل الإجرائي للمفاهيم المتناولة يتيح بناء دراسة شاملة حول دور الصراع التنظيمي وآليات التفاوض في استقرار النسق التربوي، وفهم كيفية مساهمة إستراتيجيات الفاعلين في إعادة إنتاج النظام التنظيمي داخل ثانوية "مليحة حميدو". فمن خلال تحديد المتغيرات والأبعاد والمؤشرات المنهجية لهذه الفرضيات، يمكن تطوير أدوات بحثية دقيقة (دليل المقابلة) تساعد في فهم العلاقة المعقدة بين السلطة، الصراع، وحركية الفعل التنظيمي في الفضاء المدرسي

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية والتقنية للدراسة

تمهيد

يُعدّ هذا المبحث من بين أهم محاور الدراسة، فهو بمثابة الجسر الرابط بين التنظير السوسيولوجي والواقع الميداني فبعد أن حددنا معالم الإشكالية وأطرنا متغيرات الدراسة وفق مقاربة "التحليل الاستراتيجي" في المبحث السابق، ننتقل الآن إلى الجانب العملي والتطبيقي.

حيث يهدف إلى تفصيل الإجراءات المنهجية والتقنية التي اتبناها لاختبار صحة الفرضيات على أرض الواقع، بدءاً بالنزول الأولي للميدان عبر الدراستين الاستطلاعية والاستكشافية، مروراً بتحديد المنهج المتبع وتبويره، وصولاً إلى ضبط مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، والمجالات الزمكانية للبحث.

كما يسعى هذا المبحث إلى إبراز الأسس العلمية التي تم الاعتماد عليها لضمان موضوعية الدراسة ومصادقية نتائجها، من خلال تقديم رؤية منهجية متكاملة توضح كيفية الانتقال من الإشكالية النظرية إلى المعالجة الميدانية وتحليل المعطيات المتحصل عليها. وعليه سنحاول في هذا المبحث عرض مختلف المراحل المنهجية التي اعتمدناها في إنجاز هذه الدراسة الموسومة بـ "الفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض بالمؤسسة التربوية".

أولاً: الدراسة الاستطلاعية والدراسة الاستكشافية

1. الدراسة الاستطلاعية : تعد هذه المرحلة أساسية في البحث السوسيولوجي، إذ تمكن الباحث من الاحتكاك الأولي بالميدان والتعرف على طبيعة الظاهرة المدروسة قبل الشروع في الدراسة الأساسية. وقد تمّ اللجوء إلى هذه المرحلة بهدف تكوين تصور أولي حول طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، وفهم الكيفية التي تتجسد بها مظاهر الصراع والتفاوض بين مختلف الفاعلين داخلها.

وقد أجريت هذه الدراسة الاستطلاعية داخل ثانوية مليحة حميدو بولاية عين تموشنت، نُفذت هذه الدراسة على عينة عشوائية صغيرة باستخدام مقابلات قصيرة واستبيان أولي مفتوح، وذلك خلال منتصف شهر **جانفي 2025** حيث تمّ القيام بزيارات أولية للمؤسسة وإجراء بعض الحوارات غير الرسمية مع عدد من الفاعلين التربويين من أساتذة وإداريين، وذلك من أجل التعرف على طبيعة التفاعلات التنظيمية داخل المؤسسة، وكذا تحديد أهم الجوانب المرتبطة بموضوع الفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض.

من أهدافها : التأكد من قابلية الموضوع (الصراع والتفاوض) للدراسة الميدانية، وملاءمته لواقع المؤسسة. أخذ الموافقة المبدئية من إدارة المؤسسة لتسهيل مهمة البحث والوصول إلى المبحوثين. التعرف عن قرب على المناخ التنظيمي العام، والاطلاع المبدئي على حجم الهيئة العاملة (أساتذة وإدارة) لتحديد معالم مجتمع الدراسة.

وكانت من بين أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- ✓ الحصول على الترحيب والترخيص الإداري لإجراء الدراسة.
- ✓ التحديد الدقيق الإحصائي لحجم مجتمع الدراسة (تحديد العدد الإجمالي للأساتذة وأعضاء الطاقم الإداري).

✓ بلورة رؤية أوضح حول الإشكالية، مما ساعدنا في بناء فرضيات واقعية تعكس طبيعة الفعل التنظيمي المزدوج داخل هذه الثانوية تحديداً.

✓ وقد ساهمت هذه المرحلة في توضيح العديد من الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة، كما مكّنت من ضبط إشكالية البحث بشكل أكثر دقة، إضافة إلى اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة لطبيعة الموضوع المدروس. وقد تمثلت هذه الدراسة الاستطلاعية في بعدين أساسيين هما:

1.1 الاستطلاع في بعده المعرفي النظري (القراءات)

تمثل هذا البعد في الاطلاع على مجموعة من الأدبيات والدراسات السوسيولوجية التي تناولت موضوع التنظيمات الاجتماعية، خاصة تلك المرتبطة بالمؤسسات التربوية وديناميات الفعل التنظيمي داخلها. كما تمّت مراجعة عدد من الدراسات التي اهتمت بظاهرة الصراع التنظيمي واستراتيجيات الفاعلين داخل المؤسسات. وقد تمّ الاعتماد على بعض المقاربات النظرية في علم اجتماع التنظيم والعمل، خاصة المقاربة الاستراتيجية التي ركز عليها كل من Michel Crozier و Erhard Friedberg، والتي تنظر إلى التنظيم باعتباره نسقاً من العلاقات والتفاعلات الاستراتيجية بين الفاعلين الذين يسعون إلى تحقيق مصالحهم داخل حدود التنظيم. وقد ساهم هذا الإطار النظري في بناء خلفية معرفية ساعدت في تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة مثل: الفعل التنظيمي، الصراع التنظيمي، التفاوض، واستراتيجيات الفاعلين داخل المؤسسة التربوية. كما مكّن من صياغة تساؤلات البحث بشكل أكثر وضوحاً ودقة.

1.2 الاستطلاع في بعده العملي و الميداني:

انطلاقاً من الرغبة في ربط الدراسة بالواقع الميداني للمؤسسة التربوية، تمّ القيام بزيارة استطلاعية من تاريخ 15 جانفي 2026 الى 20 جانفي 2026 في ثانوية مليحة حميدو بولاية عين تموشنت، وذلك من أجل التعرف على طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، والوقوف على الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل التربوي والإداري داخلها. وقد تمّ خلال هذه المرحلة إجراء بعض الحوارات غير الرسمية مع عدد من الأساتذة والإداريين، كما تمّت ملاحظة بعض التفاعلات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة، خاصة تلك المرتبطة بتنظيم العمل البيداغوجي، وتوزيع المهام، واتخاذ بعض القرارات التنظيمية. وقد أظهرت هذه الملاحظات الأولية وجود اختلاف في وجهات النظر بين بعض الفاعلين داخل المؤسسة حول بعض المسائل التنظيمية، وهو ما يعكس طبيعة العلاقات التنظيمية التي قد تتخللها أحياناً بعض مظاهر الصراع أو التوتر الناتج عن تباين المصالح أو التصورات. كما ساعدت هذه المرحلة في تكوين تصور أولي حول طبيعة الظاهرة المدروسة، كما مكّنت من تحديد الفئة التي ستشملها الدراسة الميدانية واختيار الأدوات المناسبة لجمع المعطيات.

2. الدراسة الاستكشافية

بعد ضبط إشكالية الدراسة وتحديد السؤال الرئيسي، تمّ الانتقال إلى مرحلة الدراسة الاستكشافية التي تهدف إلى تعميق الفهم الأولي لموضوع البحث. وقد تمّ في هذه المرحلة إجراء بعض المقابلات الأولية مع عدد من

الفاعلين داخل المؤسسة التربوية، من أساتذة وإداريين، وذلك من أجل التعرف على تصوراتهم حول طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة.

وقد أظهرت المعطيات الأولية أنَّ المؤسسة التربوية تشهد مجموعة من التفاعلات التنظيمية بين مختلف الفاعلين، والتي قد تتخذ في بعض الأحيان شكل اختلاف في وجهات النظر أو صراع حول بعض المسائل التنظيمية، غير أنَّ هذه الاختلافات غالباً ما يتم التعامل معها من خلال آليات التفاوض والحوار داخل المؤسسة.

كما كشفت هذه المرحلة أنَّ الفاعلين داخل المؤسسة يسعون إلى تبني استراتيجيات مختلفة للتكيف مع الوضعيات التنظيمية التي يواجهونها، وهو ما يتوافق مع ما تشير إليه المقاربة الإستراتيجية في تحليل التنظيمات الاجتماعية، والتي ترى أن الفاعلين يمتلكون هامشاً من الحرية يسمح لهم بتبني استراتيجيات معينة لتحقيق مصالحهم داخل التنظيم.

وقد ساهمت هذه النتائج الأولية في توجيه الدراسة نحو التركيز على تحليل ديناميات الصراع والتفاوض داخل المؤسسة التربوية، والكشف عن الكيفية التي يتم من خلالها إدارة هذه التفاعلات التنظيمية داخل بيئة العمل التربوي.

من أهم أهدافها:

✓ البحث عن فرضية للإشكالية المطروحة

✓ تقدير الحيز الزمني المتوسط اللازم.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

1. التعريف بالمنهج المعتمد في الدراسة:

المنهج العلمي هو السبيل والطريق المنظم الذي يسلكه الباحث للوصول إلى الحقيقة وتفسير الظاهرة المدروسة. ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة الموسوم بـ "الفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض بالمؤسسة التربوية"، والذي يهدف إلى فهم طبيعة التفاعلات التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، فقد تمَّ اعتماد المنهج النوعي الوصفي التحليلي المدعم بأسلوب دراسة الحالة. باعتبار المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية المعقدة التي تتطلب فهماً عميقاً لمعانيها وسياقاتها المختلفة.

ويقوم المنهج النوعي على تحليل الظواهر الاجتماعية من خلال فهم المعاني التي يمنحها الأفراد لتجاربهم وممارساتهم اليومية داخل محيطهم الاجتماعي والتنظيمي. وفي هذا السياق يسمح هذا المنهج بدراسة العلاقات التنظيمية بين الفاعلين داخل المؤسسة التربوية، وتحليل طبيعة الصراع والتفاوض الذي قد ينشأ بينهم نتيجة اختلاف المصالح أو الأدوار التنظيمية.

كما يتيح هذا المنهج فهم الكيفية التي يتفاعل بها الفاعلون داخل المؤسسة التربوية مع مختلف الوضعيات التنظيمية التي يواجهونها، والكشف عن الاستراتيجيات التي يعتمدونها في التعامل مع حالات الصراع أو الاختلاف داخل بيئة العمل التربوي.

وتتجلى أهمية اعتماد هذا المنهج في قدرته على دراسة الظواهر الاجتماعية في سياقها الطبيعي، تماشياً مع رؤية "أوف فيليك (Uwe Flick) :الذي يؤكد أن البحث النوعي يسمح بفهم الظواهر من خلال تحليل المعاني التي يمنحها الأفراد لتجاربهم داخل سياقهم الاجتماعي" 1. وقد تمّ توظيف هذا المنهج في الدراسة وفق المستويات التالية:

✓ المستوى الوصفي

يظهر من خلال وصف طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، ورصد مختلف أشكال التفاعل بين الفاعلين داخلها، سواء كانوا أساتذة أو إداريين، وذلك من أجل تقديم صورة واقعية عن طبيعة الفعل التنظيمي داخل المؤسسة.

✓ المستوى التحليلي

يتجلى في تفسير مختلف العوامل التي تؤثر في ظهور الصراع التنظيمي داخل المؤسسة التربوية، وتحليل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة هذه الصراعات عبر آليات التفاوض والتفاعل بين الفاعلين داخل التنظيم.

✓ المستوى التفسيري-الفهمي:

يركز على فهم الاستراتيجيات التي يعتمدها الفاعلون داخل المؤسسة التربوية للتكيف مع الوضعيات التنظيمية المختلفة، وتحليل طبيعة العلاقات السلطوية والتفاعلات الاجتماعية التي تحكم سير العمل داخل المؤسسة. وقد تمّ توظيف هذا المنهج من خلال دراسة الحالة الميدانية لـ ثانوية مليحة حميدو بولاية عين تموشنت، باعتبارها فضاءً تنظيمياً تتفاعل داخله مجموعة من الفاعلين الذين تجمعهم علاقات عمل وأدوار تنظيمية مختلفة تحتاج إلى فهم سوسيولوجي أعمق.

2. التعريف بتقنيات جمع البيانات والمبررات المنهجية لاختيارها

تمّ الاعتماد أساساً على تقنيتين رئيسيتين هما: **المقابلة نصف الموجهة والملاحظة بالمشاركة (الميدانية) كوني مستشارة التوجيه والارشاد المدرسي**. وذلك لما توفره هاتان التقنيتان من إمكانية التعمق في فهم التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم.

✓ المبررات المنهجية لاختيارها:

لم يكن اختيار هاتين الأداتين عشوائياً، بل تمليه الضرورة الاستمولوجية و المنهجية للموضوع.

- **مبررات اختيار المقابلة:** إن دراسة "الاستراتيجيات"، "النوايا الخفية"، و"مناطق عدم اليقين" لا يمكن أن تتم عبر استبيان مغلق يجبر المبحوث على إجابات نمطية (نعم/لا). المقابلة تمنح الفاعل التربوي

¹أوف فيليك، تصميم البحث النوعي، ترجمة: عبد السلام غنيم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011، ص 15.

(المدير، الأستاذ) مساحة لتبرير أفعاله، وشرح كيف يستغل هوامش القانون، وكيف يفاوض لحل صراعاته اليومية.

- مبررات الملاحظة بالمشاركة: نظراً لكون التنظيم البيروقراطي يفرض على الموظفين "خطاباً رسمياً" مثالياً، فإن الملاحظة المستمرة سمحت لنا باختراق هذا الخطاب ومقارنة ما يقوله المبحوثين في المقابلات بما يفعلونه حقاً بشكل غير رسمي وساحات المؤسسة ومجالس الأقسام.

3. بناء أدوات الدراسة وتحديد محاورها:

لترجمة الفرضيات إلى أسئلة ميدانية، قمنا بتصميم دليل المقابلة وفق تسلسل منطقي يتدرج من العام إلى الخاص، و من الناحية المنهجية في دراستنا فضلنا اعتماد دليلين للمقابلة لكن ليس دليلين منفصلين جزئياً، بل دليلين ينبعان من نفس الاطار المفاهيمي و السبب السوسيولوجي لذلك :

_ المدير يتموضع في موقع سلطة و ينتج خطاباً تبريرياً حول التنظيم

_ الأستاذ او الإداري يعيش الفعل التنظيمي من موقع خاضع مفاوض

و الصراع لا يفهم إلا من خلال تعدد المواقع داخل الحقل التنظيمي حيث حافظنا على نفس المحاور (الفعل التنظيمي_الصراع_التفاوض)، و نعدل زاوية الأسئلة حسب الموقع، وتوزعت محاورها كالآتي:

المحور التمهيدي (البيانات الشخصية والمهنية): شمل السن، الجنس، الأقدمية في المهنة، والمنصب؛ وذلك لمعرفة مدى تأثير الأقدمية والمكانة على القوة التفاوضية للفاعل، عدد سنوات العمل بهذه الثانوية

المحور الأول (الفعل التنظيمي ومناطق عدم اليقين): خصص لجمع بيانات حول الفجوة بين القوانين الرسمية والممارسات الفعلية، وكيف يستغل الفاعلون صلاحياتهم لتوسيع هامش حريتهم، ومدى التزامهم الحرفي بالتعليمات.

المحور الثاني (ديناميات الصراع وأشكاله): تضمن أسئلة لاستكشاف طبيعة النزاعات اليومية (الخفية والمعلنة) بين الإدارة والأساتذة، وأهم الرهانات التي تثير هذا الصراع (كالجداول الزمنية، المهام الإضافية، والتقييم).

المحور الثالث (آليات التفاوض وإعادة إنتاج النظام): ركز على استتطاق المبحوثين حول الطرق غير الرسمية والتسويات والمساومات التي يعتمدونها لفك النزاعات وتجاوز حالات الانسداد لضمان استمرار العمل بالمؤسسة.

4. تحكيمها و ظروف تطبيقها:

قبل الشروع في جمع المعطيات الميدانية، تم إجراء اختبار قبلي لدليل المقابلة على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (10 أساتذة)، وذلك بهدف التحقق من مدى وضوح الأسئلة المطروحة، وملاءمتها لأبعاد الدراسة ومتغيراتها ومؤشراتها. هذه العينة، التي يُشار إليها منهجياً بالعينة "المضخّية بها"، لا تدخل ضمن التحليل النهائي للنتائج، بل استُخدمت فقط لاختبار صلاحية الأداة.

وقد أفضى هذا الإجراء إلى إجراء مجموعة من التعديلات على دليل المقابلة، تمثلت في:

✓ إعادة صياغة بعض الأسئلة التي وُصفت من طرف الأساتذة المشرفة أو المشاركين بأنها غامضة أو مزدوجة المعنى وتحتل التأويل.

✓ حذف أسئلة أخرى ثبت عدم ارتباطها المباشر بالمؤشر المراد قياسه.

✓ إضافة أسئلة جديدة بناء على ملاحظات المبحوثين وتجاربهم العملية.

وبعد الموافقة النهائية للأستاذة المشرفة، تمّ الشروع في إجراء المقابلات الميدانية التي تمّ الاتفاق مع مفردات العينة قبلاً عليها في لقاءات مختلفة خاصة بعد الدراسة الاستطلاعية الأولية التي قمنا بها في بداية البحث

ظروف تطبيقها الميداني:

تم إجراء المقابلات الميدانية داخل الفضاء المكاني لثانوية (مليحة حميدو بعين تموشنت)، خلال أوقات الفراغ أو ساعات الاستقبال المخصصة للأستاذة أو في الفترات التي لا تشهد ضغطاً بيداغوجياً (مثل فترات الراحة بين

الحصص أو بعد المجالس). وقد اتسمت ظروف التطبيق بما يلي:

محاولة الباحثة كسر الجليد الإداري (إذابة حاجز زميلة عمل/باحثة) من خلال التأكيد الصارم

على سرية المعلومات وأنها مخصصة للبحث العلمي الأكاديمي فقط.

تراوحت مدة المقابلة الواحدة بين (30 إلى 45 دقيقة)، حيث تميزت بعض المقابلات بالسلسلة

والبوح العميق (خاصة مع الأساتذة القدامى)، بينما تطلبت مقابلات أخرى جهداً إضافياً في إعادة

صياغة الأسئلة لتجاوز تحفظ المبحوثين الإداريين وميلهم لتقديم إجابات قانونية رسمية مفرط .

ثالثاً مجتمع الدراسة وعينة البحث

1. التعريف بمجتمع الدراسة:

لا يمكن لأي باحث سوسيولوجي أن يدرس ظاهرة تنظيمية في المطلق، بل يجب تحديد الفضاء البشري الذي

تحدث فيه هذه التفاعلات. ونظراً لطبيعة دراستنا التي تتبنى المقاربة الكيفية (دراسة الحالة والمقابلة)، فقد تم

التحديد المنهجي لمجتمع الدراسة واختيار العينة وفق الاعتبارات التالية:

التعريف بمجتمع الدراسة: نقصد بمجتمع الدراسة رياضياً وإحصائياً جميع المفردات التي تشترك في خصائص

معينة وتطور حولها مشكلة البحث. وفي سياق بحثنا، يتشكل مجتمع الدراسة من كافة الفاعلين التربويين

والإداريين الممارسين لمهامهم بـ (ثانوية مليحة حميدو) خلال السنة الدراسية 2025/2026. ويشمل هذا

المجتمع: الطاقم الإداري (المدير، الناظر، المقتصد، مستشار التربية...) والطاقم البيداغوجي (جميع أساتذة

التعليم الثانوي بمختلف تخصصاتهم). وهم يمثلون في التحليل الاستراتيجي "أعضاء نسق الفعل الملموس" الذين

يتفاعلون يومياً داخل هذا الحيز المكاني.

2. اختيار نوع العينة و مفرداتها و مبررات الاختيار : بما أن دراستنا تعتمد على "المقابلة نصف الموجهة"

والمقاربة الكيفية للغوص في الاستراتيجيات ومناطق عدم اليقين، فإن الاعتماد على العينة العشوائية (الاحتمالية)

لا يخدم أهدافنا. لذلك، اعتمدنا على "العينة القصدية" أو ما يُعرف بعينة "المخبرين الأساسيين" .

✓ **مبرر الاختيار:** في سوسيولوجيا التنظيمات، ليس كل موظف يمتلك نفس التأثير في ديناميات الصراع والتفاوض. العينة القصدية تسمح للباحثة بالتوجه مباشرة نحو "الفاعلين الاستراتيجيين" الذين يمتلكون سلطة فعلية، أو يحتكرون موارد تنظيمية، أو يمثلون أطرافاً رئيسية في النزاعات والتسويات داخل المؤسسة.

✓ **شروط انتقاء مفردات العينة:** تم انتقاء مفردات العينة القصدية لإجراء المقابلات بناءً على مواقعهم السلطوية وتأثيرهم التنظيمي، وانقسمت إلى فئتين:

❖ فئة الإدارة ممثلو التنظيم الرسمي: (الطاقم الإداري والتربوي المساعد) فشملت المقابلة وجوباً (مدير الثانوية) و(الناظر أو مدير الدراسات، المقتصد و مستشار التربية و المشرفين الرئيسيين)، باعتبارهما يمتلكان السلطة القانونية، وهما الطرف المباشر في أي عملية تفاوضية أو صراع مع الطاقم البيداغوجي.

❖ فئة الأساتذة (ممثلو الفعل التنظيمي الموازي): لم نختار الأساتذة عشوائياً، بل استهدفنا (من 15 إلى 20 أستاذ) بناءً على معايير سوسيولوجية محددة:

❖ **معيار الأقدمية:** تم اختيار أساتذة ذوي خبرة طويلة، لأن الأقدمية تمنح الأستاذ "منطقة عدم يقين" وخبرة في استغلال هوامش القانون ومساومة الإدارة.

❖ **معيار التمثيل (منسقو المواد):** الأساتذة الذين يلعبون دور التنسيق أو ينشطون نقابياً، لأنهم غالباً ما يتصدرون واجهة الصراع والتفاوض نيابة عن زملائهم.

3. تمثيلية العينة :

يُقصد بتمثيلية العينة مدى قدرة الجزء المختار على عكس خصائص المجتمع الأصلي للدراسة. وبالنظر إلى طبيعة دراستنا التي تندرج ضمن البحوث النوعية (الكيفية)، فإن التركيز انصبّ على اختيار عينة قصدية شملت الفاعلين الأكثر تأثيراً في اللعبة التنظيمية داخل ثانوية "مليحة حميدو"، حيث بلغ حجم العينة النهائي 30 مجوئاً، تم تقسيمهم وظيفياً إلى (20 أستاذاً و 10 إداريين).

وتمثيلية العينة هنا لا تقتصر على الحجم العددي فحسب، بل تمتد لتشمل تنوع الخصائص المهنية والاجتماعية التي تعكس الأبعاد الأساسية لمجتمع البحث؛ خاصة من حيث الأقدمية المهنية، والتخصص البيداغوجي، والموقع الهرمي في المؤسسة، ومدى الانخراط في التفاعلات اليومية التي تشكل "نسق الفعل الملموس".

ولإضفاء صبغة الدقة العلمية على هذا الاختيار، قمنا بحساب تمثيلية فئة الأساتذة (باعتبارهم الطرف الأساسي في العملية التفاوضية) مقارنة بالعدد الإجمالي للأساتذة بالمؤسسة (50 أستاذاً)، وفق المعادلة التالية :

$$\text{النسبة المئوية للتمثيلية} = (20 \div 50) \times 100 = 37.03\%$$

وتعتبر هذه النسبة (37.03%) مؤشراً قوياً على صدق التمثيل في الدراسات السوسيولوجية النوعية، حيث تجاوزت ثلث المجتمع الأصلي للأساتذة. هذا التمثيل المرتفع سمح لنا بالإحاطة بمختلف استراتيجيات الفاعلين، وفهم 'منطقيات الفعل' المتباينة، وتفسير ديناميات الصراع والتفاوض بناءً على معطيات ميدانية تمثل طيفاً واسعاً من الهيئة البيداغوجية والإدارية.

وبهذا، فإن العينة المختارة تسمح بتحقيق أهداف البحث من خلال استكشاف كيفية تحول الثانوية من مجرد هيكل إداري رسمي إلى بناء اجتماعي متجدد، يتشكل عبر الممارسات والمفاوضات اليومية بين الفاعلين، كما أننا اعتمدنا في تحديد حجم العينة النهائي على مبدأ "التشبع النظري" حيث توقفنا عن إجراء مقابلات جديدة مع الأساتذة عندما لاحظنا أن الإجابات بدأت تتكرر، وأن أي مقابلة إضافية لم تعد تقدم معلومات إستراتيجية أو أبعاداً جديدة حول آليات الصراع والتفاوض غير المكتشفة في المقابلات السابقة.

رابعاً: مجالات الدراسة

تقتضي الصرامة المنهجية في البحوث السوسيولوجية الكيفية، وخاصة تلك التي تعتمد على أسلوب "دراسة الحالة"، تحديد الإطار المكاني، البشري، والزمني الذي أنجزت فيه الدراسة الميدانية. هذا التحديد ضروري لضبط نطاق النتائج وتأطير الظروف التي جُمعت فيها البيانات عبر أدواتي الملاحظة والمقابلة، وقد حددت مجالات دراستنا على النحو التالي:

- 1. المجال المكاني (الحدود الجغرافية والتنظيمية):** أجريت هذه الدراسة الميدانية داخل الفضاء المكاني والتنظيمي لثانوية مليحة حميدو (التابعة لولاية عين تموشنت). ولم يتم التعامل مع هذا الفضاء كمجرد حيز جغرافي أو هيكل أسمنتي، بل تم تناوله سوسيولوجياً كـ "نسق فعل ملموس"، فهو المسرح الحقيقي الذي تتقاطع فيه مصالح الفاعلين، وتُبنى فيه التحالفات، وتُمارس فيه ديناميات الصراع والتفاوض اليومية حول مناطق عدم اليقين.
- 2. المجال البشري (الحدود البشرية):** انحصر المجال البشري للدراسة في مجموعة "الفاعلين الاستراتيجيين" الذين يحركون عجلة التنظيم داخل الثانوية المذكورة. ويقتصر هذا المجال على قطبين رئيسيين: **القطب الإداري:** ويمثله الطاقم المسير (المدير، الناظر، المقتصد و مستشار التربية) بصفتهم حراس "التنظيم الرسمي" ومالكي السلطة القانونية.
- القطب البيداغوجي:** ويمثله أساتذة التعليم الثانوي بصفتهم الفاعلين الميدانيين الذين يمتلكون هوامش مناورة واسعة وخبرة في استغلال ثغرات القوانين. وقد ركزنا على هؤلاء الفاعلين تحديداً (دون غيرهم كالتلاميذ أو العمال المهنيين) لأن تفاعلهم يمثل جوهر اللعبة التنظيمية ومحور الإشكالية المدروسة.
- 3. المجال الزمني (الحدود الزمنية):** يمتد الإطار الزمني العام لهذه الدراسة ليطفي الموسم الجامعي والدراسي 2025/2026. وقد توزعت هذه الفترة منهجياً لتشمل:

• **فترة الملاحظة بالمشاركة المعيشة:** والتي كانت مستمرة وممتدة طيلة الموسم الدراسي بحكم التواجد المهني للباحثة داخل الفضاء المدرسي، مما سمح برصد وتتبع التراكبات التنظيمية والنزاعات العفوية في مختلف فترات الذروة المدرسية (فترات إعداد الجداول، الفروض، الامتحانات، ومجالس الأقسام) وهي الفترات التي تطفو فيها الصراعات والمساومات إلى السطح عادة.

• **فترة إجراء المقابلات (جمع البيانات التصريحية):** وهي الفترة المخصصة للتطبيق الفعلي للمقابلات نصف الموجهة مع عينة الدراسة، والتي امتدت من شهر (مارس 2026) إلى غاية بداية (شهر ماي 2026)، لتبدأ بعدها مرحلة التفريغ، التحليل الكيفي، واستخلاص النتائج.

خامسا: صعوبات وعراقيل الدراسة

لا يخلو أي بحث سوسيولوجي ميداني من صعوبات تعترض الباحث وتؤثر في مسار دراسته، وتتضاعف هذه التحديات عندما يتعلق الأمر بدراسة التنظيمات وفك شفرات السلوكيات الخفية. وقد واجهتنا في إنجاز هذه الدراسة جملة من الصعوبات يمكن تصنيفها إلى:

1. الصعوبات الذاتية تحدي الباحث الداخلي والموضوعية :

تكمن الصعوبة الأكبر في هذه الدراسة في كون الباحثة تنتمي مهنيًا للمؤسسة المبحوثة (بصفتها مستشارة التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بالثانوية). هذا التموقع المزدوج (موظفة/باحثة) أفرز تحديات إبستمولوجية بالغة الدقة، أهمها:

✓ **تحقيق القطيعة الإبستمولوجية:** صعوبة التخلص من الانطباعات والأحكام المسبقة التي تشكلت بحكم الممارسة المهنية اليومية والاحتكاك المستمر مع الأساتذة والإدارة. لقد تطلب الأمر جهداً مضاعفاً للتجرد من صفة "الزميلة" وارتداء قبعة "الباحثة" السوسيولوجية التي تنظر للظواهر المألوفة بعين النقد والحياد العلمي.

✓ **صراع الأدوار:** التوفيق المستمر بين الواجبات المهنية اليومية كمستشارة توجيه تتطلب الحفاظ على علاقات ودية وحيادية مع جميع الأطراف، وبين المتطلبات البحثية التي تقتضي النباش في الخلافات وديناميات "الصراع والتفاوض" الخفية بينهم.

2. الصعوبات الموضوعية والمنهجية:

■ **حساسية موضوع "الصراع":** دراسة ديناميات الصراع والتفاوض تعني الكشف عن الاستراتيجيات الخفية والمصالح غير المعلنة للفاعلين. وقد ولد هذا نوعاً من التحفظ والحذر لدى بعض المبحوثين (سواء من الإدارة أو الأساتذة) أثناء الإجابة على أسئلة المقابلة، خوفاً من انكشاف "مناطق عدم اليقين" التي يسيطرون عليها، أو توجساً من غياب السرية رغم التطمينات المقدمة.

■ **الميل نحو الإجابات المثالية:** محاولة بعض الفاعلين تقديم إجابات تعكس "التنظيم الرسمي" (ما يجب أن يكون) وتتستر على "التنظيم الفعلي" والممارسات غير الرسمية، مما يتطلب منا بناء أسئلة المقابلة غير مباشرة تعتمد على التقاطع للوصول إلى الحقيقة.

■ **صعوبات جمع البيانات والتحكم في الميدان :** واجهت الدراسة صعوبة في التوفيق بين أوقات الفراغ المحدودة للأساتذة وأعضاء الإدارة لإجراء المقابلات، خاصة وأنها تزامنت مع أوقات العمل الرسمي وكثافة البرنامج الدراسي في الطور الثانوي. بالإضافة إلى ذلك، مثلت تقنية المقابلة تحدياً منهجياً، كونها تتطلب مهارة عالية واحترافية في بناء جسور الثقة مع المبحوثين (الأساتذة والإداريين) لاستدراجهم نحو الحديث عن قضايا حساسة مثل "الصراع" و"المناورات"، وهو ما يتطلب حذراً منهجياً لضمان موضوعية الإجابات.

ورغم هذه الصعوبات، سعينا جاهدين لتجاوزها من خلال الالتزام الصارم بقواعد المنهج العلمي.

المبحث الثالث: التأسيس النظري و الإستيمولوجي للدراسة

تمهيد

تُعَدُّ المؤسسة التربوية من أهم التنظيمات الاجتماعية التي تقوم على مجموعة من العلاقات والتفاعلات بين مختلف الفاعلين داخلها، حيث يتقاسم هؤلاء مجموعة من الأدوار والمسؤوليات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمؤسسة. غير أن هذه العلاقات التنظيمية

لا تخلو من اختلاف في وجهات النظر أو تضارب في المصالح، الأمر الذي قد يؤدي في بعض الأحيان إلى بروز أشكال مختلفة من الصراع داخل التنظيم.

وينظر إلى الصراع داخل التنظيمات الحديثة على أنه ظاهرة طبيعية ناتجة عن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، خاصة في ظل تعدد الأدوار التنظيمية واختلاف مواقع السلطة والمسؤولية. لذلك لم يعد الصراع يُفهم فقط باعتباره ظاهرة سلبية، بل أصبح يُنظر إليه أيضًا كآلية يمكن من خلالها الكشف عن الاختلالات التنظيمية وإعادة تنظيم العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق، يبرز التفاوض التنظيمي كأحد أهم الآليات التي تسمح بإدارة الصراعات داخل التنظيمات، حيث يُعد وسيلة للتقريب بين وجهات النظر المختلفة والوصول إلى حلول توافقية تضمن استمرارية العمل داخل المؤسسة وتحافظ على التوازن في العلاقات التنظيمية بين الفاعلين.

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة الفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض داخل المؤسسة التربوية، وذلك من خلال محاولة فهم طبيعة العلاقات التنظيمية التي تجمع الفاعلين داخل المؤسسة، والكشف عن الكيفية التي تتشكل بها مظاهر الصراع بينهم، بالإضافة إلى التعرف على الآليات المعتمدة في إدارة هذه الصراعات من خلال الحوار والتفاوض.

وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

ما المقصود بالفعل التنظيمي داخل المؤسسة التربوية؟

وكيف تتجلى مظاهر الصراع التنظيمي داخلها؟

وما طبيعة العلاقة القائمة بين الفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض داخل المؤسسة التربوية؟

أولاً: مقارنة الفعل التنظيمي في المؤسسة التربوية

1. نشأة وتطور مفهوم الفعل التنظيمي

لقد تطوّر فهم التنظيمات الاجتماعية عبر الزمن، وانتقل من مجرد دراسة البنى الإدارية الداخلية إلى الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والتفاعلات بين الأفراد داخل هذه التنظيمات، حيث ظهر مفهوم الفعل التنظيمي باعتباره تجسيداً عملياً لسلوك الفاعلين داخل النسق الاجتماعي المنظم. ويركز علم اجتماع التنظيمات على فهم الكيفية التي يتفاعل بها الأفراد داخل المؤسسة، وكيف يمكن لهذه التفاعلات أن تؤثر في سيرورة العمل التنظيمي ونتائج الأداء المؤسسي.

وتبيّن الدراسات السوسولوجية أنّ مفهوم التنظيمات لم يقتصر على تعريفها كهيكل إداري بحت، بل اعتُبر تنظيمًا اجتماعيًا تفاعليًا تتشكل فيه العلاقات بين الفاعلين عبر سلوكياتهم اليومية داخل السياق المؤسسي، وهذا ما دفع الباحثين إلى تحليل الفعل التنظيمي باعتباره مكوّنًا أساسيًا في ديناميات النسق التنظيمي. وفي هذا الإطار يشير الباحثون في علم اجتماع التنظيمات إلى أنّ فهم الفعل التنظيمي يتطلب الرجوع إلى السوسولوجيا الكلاسيكية التي ناقشت طبيعة السلوك الاجتماعي داخل التنظيمات، وإلى النظريات الحديثة التي تُعطي أهمية أكبر للتفاعلات اليومية والقرارات المتخذة من قبل الأفراد والتي تُسهم في إعادة إنتاج النظام التنظيمي أو تغييره.¹

كما أنّ مفهوم الفعل التنظيمي يُعدّ من المفاهيم المركزية في علم اجتماع التنظيمات، إذ يشير إلى السلوكات و الممارسات التي يقوم بها الأفراد داخل التنظيم بهدف تحقيق أهداف معينة، وهو ليس مجرد تنفيذ آلي للأوامر، بل سلوك ذو معنى يستند إلى دوافع وغايات واستراتيجيات مختارة بعناية من قبل الفاعلين التنظيميين. وقد تناول الباحثون السوسولوجيون هذا المفهوم من منظورات متعددة، إذ يعتبر البعض الفعل التنظيمي نتاجًا لعملية تفاعل دائم بين الفاعلين داخل المؤسسة، تكون فيه القرارات والسلوكيات التنظيمية نتيجة تفاعلات اجتماعية معقدة تعتمد على موارد السلطة، العلاقات الداخلية، والثقافة التنظيمية. وفي هذا السياق يرى بعض الباحثين أنّ التنظيم لا يُفهم فقط من خلال البنية الرسمية والقواعد الإجرائية، بل يجب الأخذ في الاعتبار الأنماط الفعلية لسلوك الفاعلين داخل المؤسسة وكيفية تأثيرها على سيرورة العلاقات التنظيمية. و يعرف الفعل التنظيمي عند آخرين بأنه الجهد الموجه نحو تحقيق الغايات التنظيمية داخل إطار من القيود الهيكلية والقواعد الرسمية، حيث يلعب الفاعلون التنظيميون دورًا فاعلًا في إعادة إنتاج النظام التنظيمي من خلال ممارساتهم اليومية، التي تُمكنهم من توسيع هوامش مناوراتهم، إدارة مناطق عدم اليقين، والمساهمة في تعديل أو إعادة تشكيل العلاقات التنظيمية.

وترتكز أغلب التعريفات السوسولوجية للفعل التنظيمي على فكرة أساسية.. و هي أنّ التنظيم لا يُنتج فقط بواسطة النصوص والقوانين، والهيكل الرسمية بل من خلال تفاعلات الأفراد و استراتيجيات الفاعلين في التعامل معها ، كما أكد ذلك بلقاسم سعيد: "ويُظهر هذا المنظور أنّ التنظيمات الحقيقية ليست هياكل جامدة، بل هي 'نسق فعل ملموس' يتشكل عبر الممارسات اليومية"². وفي نفس الشأن، يؤكد بن عيسى كريم "أنّ الفعل التنظيمي محكوم بما يسمى "منطق الفعل"، حيث يوفق الفاعلون بين مقتضيات القوانين الرسمية وبين مصالحهم الشخصية والمهنية، مما يجعل من المؤسسة التربوية ساحة للتفاوض المستمر بين منطق الإدارة (الضبط) ومنطق الأساتذة (الاستقلالية)³

¹ الزهرة مولاي علي (2015)، تطور علم اجتماع التنظيمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 1(1)، ص 97-130.

² بلقاسم سعيد، 2021، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 15، ص 118

³ بن عيسى كريم، الفعل التنظيمي وأثره في ديناميات الصراع داخل المؤسسات التربوية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، ديسمبر 2021، ص 82.

2. خصائص الفعل التنظيمي

- يتميز الفعل التنظيمي بعدة خصائص تميزه عن السلوك الفردي البسيط، من أهمها:1
- **الإستراتيجية:** كل فعل تنظيمي يُمارَس بهدف تحقيق أهداف محددة داخل المؤسسة، ويعكس اختيارات واعية للفاعل في إدارة موارده والتحكم بمناطق عدم اليقين.
 - **العقلانية المحدودة:** الفاعل التنظيمي يسعى لإيجاد حلول "مرضية" بدل الحلول المثالية، وفقاً لما هو متاح من معلومات وموارد.
 - **التفاعل الاجتماعي:** الفعل التنظيمي يتشكل من خلال التفاعلات مع فاعلين آخرين داخل المؤسسة، حيث تتأثر قرارات الفرد بمواقف الآخرين واستراتيجياتهم.
 - **المرونة:** الفعل التنظيمي قابل للتكيف مع التغيرات الطارئة في السياق التنظيمي أو البيئي، بما يضمن استمرارية الأداء المؤسسي.
 - **إعادة إنتاج النظام:** من خلال ممارسات الفاعلين اليومية، يساهم الفعل التنظيمي في استمرارية النسق التنظيمي أو تعديله بما يتلاءم مع الواقع الميداني.

3. أهمية الفعل التنظيمي في المؤسسة التربوية

تتجلى أهمية الفعل التنظيمي في عدة أبعاد:

- ضمان استمرارية المؤسسة: من خلال مساهمته في إعادة إنتاج النظام التنظيمي أو تعديله بما يتناسب مع الواقع اليومي²
- حل النزاعات والصراعات: إذ يوفر الفعل التنظيمي أرضية لفهم الصراعات وكيفية التعامل معها عبر التفاوض والتسويات.
- تعزيز التكيف التنظيمي: يسمح بالمرونة في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، مع الحفاظ على الأهداف التعليمية.
- تحفيز المبادرات الفردية والجماعية: يعزز قدرة الفاعلين على ابتكار حلول عملية للمشكلات التنظيمية اليومية.

4. بنية التفاعل والفاعلون في النسق التربوي

يُنظر إلى الفاعلين داخل المؤسسة التربوية على أنهم جهات فاعلة إستراتيجية، تشمل:

- الإدارة: المدير، الناظر، وطاقم الإدارة الذين يتحكمون في وضع القواعد والسياسات الرسمية، وهي لا تكتفي بوضع القواعد، بل تسعى لفرض "منطق الضبط والرقابة" لضمان سير المرفق العام وتقليل مناطق الغموض.

¹ بلقاسم سعيد مرجع سبق ذكره ، ص 112-130.

² بن عيسى كريم ،المرجع نفسه، ص ص 85-88.

- الأساتذة: الفاعلون الميدانيون الذين يطبقون التعليمات الرسمية، وغالبًا ما يطورون ممارساتهم الخاصة ضمن حدود معينة، فهم. لا يطبقون التعليمات فحسب، بل يسعون للحفاظ على "منطق الاستقلالية البيداغوجية"، وهم الفاعلون الأكثر قدرة على المناورة لأنهم يسيطرون على أهم منطقة غموض (القسم)
- الموظفون المساعدون (المستشارون و المصالح الاقتصادية): الذين يساهمون في تسهيل العمليات اليومية، ولهم دور غير رسمي في إدارة التوازن التنظيمي داخل المؤسسة ، فهم يشكلون "حلقة الوصل"، لأنهم يمتلكون سلطة نابعة من التحكم في الموارد المادية أو المعلومات الإدارية التي يحتاجها الأساتذة¹

و بالتالي فإنّ تباين الأهداف والمنطقيات بين هؤلاء الفاعلين (المدير، الناظر، الأستاذ) يحول الثانوية من مجرد هيكل إداري إلى 'نسق فعل ملموس'، حيث يصبح الصراع أداة للتعبير عن المصالح، والتفاوض وسيلة للوصول إلى توازن تنظيمي يضمن استقرار المؤسسة.

5. آليات التفاعل والتنظيم الفعلي داخل المؤسسة التربوية:

تشمل آليات التفاعل التنظيمي مجموعة من العمليات التي يمارسها الفاعلون لضمان سير العمل وتحقيق التوازن، أهمها :

- بناء التحالفات :حيث يشكل الفاعلون (أساتذة أو إداريون) تكتلات ضمنية تهدف إلى تقوية موقفهم التفاوضي تجاه الأطراف الأخرى، لضمان تمرير قرارات أو عرقلة أخرى².
- إدارة مناطق الغموض: و هي القدرة على التحكم في الجوانب التي لا ينظمها القانون بدقة، مما يمنح الفاعل سلطة موازية للسلطة الرسمية. ويضيف مراد سعيد "أن الفعل التنظيمي لا يكتمل إلا بإدارة 'مناطق الغموض'؛ فالأستاذ داخل الثانوية يسعى لتكريس سلطته في الجوانب التي يتركها القانون دون تنظيم دقيق (مثل العلاقة البيداغوجية مع التلاميذ)، معتبراً إياها حيزاً للمناورة لتعزيز موقعه تجاه الإدارة"³.

¹بن عيسى كريم، الفعل التنظيمي وأثره في ديناميات الصراع داخل المؤسسات التربوية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الجزائر 2، المجلد 12، العدد 03، ديسمبر 2021، ص 89.

²بلقاسم سعيد، الديناميات التنظيمية للفعل داخل المؤسسات الجزائرية: قراءة سوسيولوجية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، الجزائر، العدد 15، 2021، ص 118

³مراد سعيد، ديناميات التفاعل التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية الجزائرية، مجلة البحث في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2022، ص 52.

- المساومة اليومية: هي عملية التفاوض "تحت الطاولة" حول توزيع الحصص، الجداول الزمنية، أو التفاوضي عن بعض الإجراءات مقابل الولاء أو التعاون¹.
- استغلال هوامش الحرية: تحويل الثغرات الموجودة في الهيكل الرسمي إلى فرص للمناورة وتحقيق مكاسب مهنية أو تنظيمية.

6. العوامل المؤثرة في الفعل التنظيمي داخل المؤسسة التربوية:2

- تتأثر حركية الفعل التنظيمي داخل المؤسسة التربوية بمجموعة من العوامل الموضوعية والذاتية، أبرزها:
- مواقع السلطة: حيث يمنح الموقع التنظيمي للفاعلين قدرًا من النفوذ يمكنهم من ممارسة سلطتهم على الآخرين.
- توافر الموارد: الموارد المادية والبشرية تؤثر في قدرة الفاعل على تنفيذ أفعاله.
- ثقافة المؤسسة: القيم التنظيمية والمعايير غير الرسمية التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
- خبرة الفاعل ومهاراته: تزيد الخبرة المهنية والتدريب من قدرة الفاعل على المناورة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

استنتاج

- نستخلص مما سبق، أن الفعل التنظيمي داخل المؤسسة التربوية عامة و في الثانوية "مليحة حميدو" ليس مجرد سلوك إداري جاف أو تنفيذ آلي للنصوص القانونية، بل هو "فعل استراتيجي" بامتياز، يشكله فاعلون واعون (إدارة، أساتذة، موظفون) يتمتعون بعقلانية محدودة وقدرة عالية على المناورة.
- وتتجلى أهم خلاصات هذا الجزء في النقاط التالية:
1. المؤسسة كنسق فعل ملموس: إن الثانوية لا تُدار فقط بالهياكل الرسمية، بل بـ "منطق الفعل" اليومي الذي يوفق فيه الفاعلون بين مقتضيات الضبط الإداري ومصالحهم المهنية والشخصية.
 2. مركزية السلطة والغموض: تعتبر "مناطق الغموض" أو عدم اليقين (خاصة داخل القسم أو في الثغرات القانونية) هي المصدر الحقيقي للسلطة الموازية، حيث يمارس الفاعلون من خلالها "المساومة اليومية" لتعزيز مواقعهم التفاوضية.
 3. ديناميكية التفاعل: إن تباين الأدوار والمنطقيات (منطق الضبط للإدارة مقابل منطق الاستقلالية للأستاذ) يجعل من التفاعل التنظيمي عملية مستمرة من بناء التحالفات واستغلال هوامش الحرية، مما يحول المؤسسة إلى ساحة ديناميكية لا تتوقف عن إعادة إنتاج نفسها.

¹ بن عيسى كريم، الفعل التنظيمي وأثره في ديناميات الصراع داخل المؤسسات التربوية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2021، ص 84

² عبد الرحمن لحسن، العوامل المؤثرة على الفعل التنظيمي وديناميات الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية، مجلة البحوث الاجتماعية، جامعة باتنة 1، المجلد 08، العدد 02، 2020، ص ص 42-45.

وبناءً عليه، فإن فهم الفعل التنظيمي بهذا المنظور يقودنا حتماً إلى الإقرار بأن وجود "الصراع" هو نتيجة طبيعية لهذا التصادم بين الاستراتيجيات المختلفة، وأن "التفاوض" يصبح هو الآلية الحتمية لضمان استقرار هذا النسق الحي، وهو ما سنحاول تفصيله في المحور الموالي المتعلق بدinاميات الصراع والتفاوض داخل المؤسسة.

ثانياً: الصراع التنظيمي والتفاوض داخل المؤسسة التربوية

1. الجذور والتطور المفاهيمي للصراع التنظيمي:

يشير مفهوم الصراع في الأبجديات العربية إلى "النزاع" و"الخصام" و"الجازبة في الخصومة"، وهو ما يحيل على وجود طرفين يدرك كل منهما الآخر كغريم يعترض سبيل أهدافه¹، ولا يبتعد المعنى في اللغات الأجنبية عن هذا المعنى، حيث يحمل دلالات "الصدمة" أو "المعركة"، سواء كانت مادية أو معنوية، مما يعكس وجود حالة من تعارض المصالح والآراء التي تخلق نوعاً من الشقاق داخل النسق الاجتماعي²

أما من الناحية السوسيولوجية فقد مرّ المفهوم بتطور ملحوظ في طريقة تناوله و تفسيره، فبعد أن كان يُنظر إليه كـ "خلل" يجب تجنبه، أصبح يُحلل كـ "عملية تفاعلية" حتمية. ويمكن رصد هذا التطور من خلال جملة من المقاربات:

✓ **الصراع كوضعية تنافسية** : فحسب بولدينج (Boulding) الصراع هو بمثابة وضع تنافسي يدرك فيه الأطراف تعارضاً في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، حيث يرغب كل طرف في تحقيق مكاسب تحول دون وصول الطرف الآخر لمبتغاه³

✓ **الصراع كإدراك وسلوك** : تطور المفهوم حسب منظور توماس وكلمان (Thomas & Kilmann) ليركز على الجانب الإدراكي، فهو العملية التي تبدأ عندما "يشعر" أحد الأطراف أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط اهتماماته الأساسية⁴ فحسب رأيهما الصراع ليس دائماً "شجاراً علنياً"، بل قد يكون مجرد "شعور". فمثلاً: عندما "يشعر" الأستاذ أن المدير أعطى زميله جدولاً أفضل منه، يبدأ الصراع "إدراكياً" في عقله، وهذا الشعور هو الذي سيحرك "سلوكه" لاحقاً (مثل البرود في العمل أو المقاومة السلبية)

¹ يُنظر: المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 07، العدد 1، 2004، ص 03. وأيضاً: الفارابي إسماعيل حماد، الصحاح، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1999، ص 1067.

² منير البعلبكي، المورد القريب، دار العلم للملايين، 1981، ص 92. وأيضاً:

: Richard Bérard et Pierre Pastor, **Gestion des conflits : La communication au cœur de l'action**, Éditions Liaisons, Paris, 2000, p. 15

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2005، ص 363

⁴ المرجع نفسه، ص 364.

الشكل رقم(1): استراتيجيات إدارة الصراع وفق نموذج توماس وكيلمان¹



المصدر: من إعداد الطالبة

و هو ما يوضحه الشكل أعلاه للأنماط الخمسة لإدارة الصراع، حيث تبرز استراتيجية التسوية في المركز كآلية توازن تربط بين المصالح الذاتية والأهداف المشتركة للفاعلين .

وتتمثل هذه الأنماط في: المنافسة (Competing) ، التعاون (Collaborating) ، التجنب (Avoiding) ،الملاءمة/التنازل (Accommodating) ، التسوية/التفاوض (Compromising) وهي الموجودة في المركز .

كما ان نموذج توماس وكيلمان يتوافق مع نظرية التحليل الاستراتيجي (الكروزييه) الذي يرى أن الفاعل ليس سلبياً، فإذا اختار الأستاذ نمط "التجنب"، فهو لا يفعل ذلك ضعفاً بل كـ "استراتيجية" ذكية للحفاظ على موارده أو لتجنب استنزاف سلطته في معارك جانبية ، وهو ما سنوظفه في دراستنا الميدانية، من اجل فهم كيف يتعامل الفاعلون داخل ثانوية مليحة حميدو و ماهي الاستراتيجية المعتمدة أكثر في إدارة الصراع ، وكيف يتم تحقيق التوازن التنظيمي من اجل ضمان توازن المصالح و استمرارية الفعل التربوي

✓ **الصراع كديناميكية تفاعلية** :و هي رؤية الاتجاه السلوكي حيث تبلور المفهوم لاحقاً حسب" ليكرت "ليعبر عن نزاع حاد ناتج عن علاقات القوى والبحث عن السلطة أو المكسب المادي والمعنوي داخل جماعة العمل، وهو صدى لاختلاف وجهات النظر والأدوار داخل التنظيم²

¹ Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), XPP Inc, USA, 1974. (مقتبس من: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005،) .(ص 365

²بوفلجة عيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 47.

ويعرف أيضا أنه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض المصالح وهو الموقف التنافسي حيث يعرف كل من المتنافسين غريمه ويدرك أنه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالحه وبين مصالح الغريم فتتقلب المنافسة إلى صراع ويسعى كل طرف إلى تحطيم الآخر¹

وهناك من يرى أن الصراع على أنه العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة²

ويعرف الصراع التنظيمي بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد و أخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة عدم التوافق على وسيلة لتحقيق الأهداف والرغبات³

و بالتالي الصراع ظاهرة سلوكية تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود جماعة العمل وهو ينتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو طرح الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو المكسب المادي أو المعنوي⁴

2. خصائص الصراع :

من خلال التطور المفاهيمي للصراع التنظيمي اجمعت كل هذه الاتجاهات ان هناك عناصر اساسية يتكون منها الصراع يمكن اجمالها فيما يلي :

هناك شخصين في الصراع على الأقل ، ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة بينهما للوصول للتكافؤ في الأهداف⁵ ،يسعى كل طرف فيه إلى التغلب وتحطيم الطرف الآخر.

• معرفة وإدراك الطرفين للتعارض الذي بينهما.

ينطوي الصراع على محاولة الطرف الآخر على إجبار الطرف الثاني على قبول حل أو اتفاقية قد لا يكون راغبا فيها. و لا نستثني من عناصر الصراع هو الاختلاف حول وسائل تحقيق الأهداف وانجازها.

• يتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد بسبب مشاعر (الغضب، عدم الثقة، الرفض).

¹ محمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص79

² محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003، ص 316.

³ حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2003، ص 254

⁴ ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية ، السعودية ، ط1 ، ص 343

⁵ بدر حامد أحمد، قراءات في السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية ، 1994 ص194

3. اتجاهات الصراع التنظيمي:

حسب ما ذكرته غنية العبيدي¹ هناك ثلاثة اتجاهات للصراع التنظيمي على النحو التالي:

1.3 الاتجاه الإيجابي أو البناء:

وينظر فيه للصراع على أنه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة، فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكلها والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل، كما أن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تنشده المنظمة. وإدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل النزاع إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفاعليتها وأنه يعد محركاً قوياً للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة، وأنه يؤدي إلى الإبداع والتعبير وتماسك التعامل البناء مع اختلافاتهم بطريقة بناءة وأخيراً تغيير تنظيمي بناء.

1.3 الاتجاه السلبي أو الهدم: وينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية، وزيادة ضغط العمل عليهم ويصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل، كما أنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية، وقد تؤدي إلى حجب انسياب المعلومات الضرورية وتشويهها.

2. 3. الاتجاه المتوازن :

وينظر له على أنه مرغوب به لما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب فيأحيان أخرى، كما ينظر لبعض الصراعات على أنه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة، وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على النزاع. إن النظرة الحديثة للصراع تؤكد ضرورة المحافظة على مستوى معتدل للصراع داخل المنظمة لكي تكون المنظمة فاعلة وخلقة.

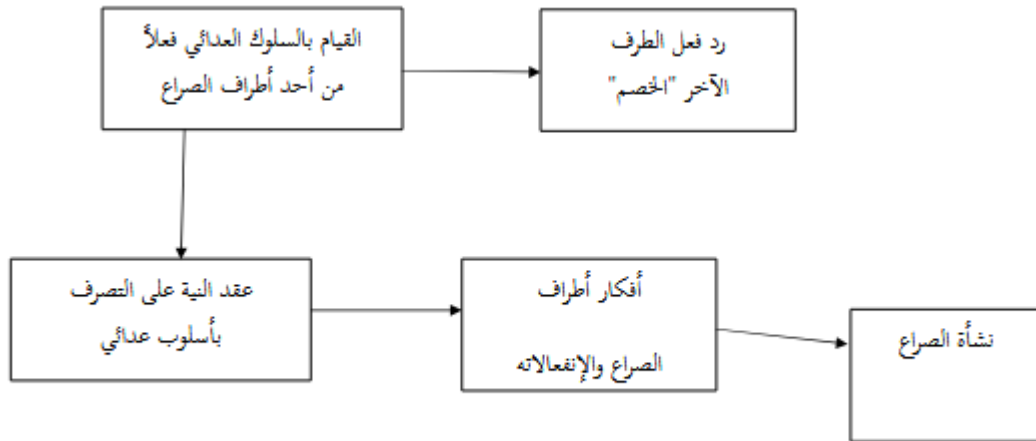
4. مراحل الصراع التنظيمي

تعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"، ويمر الصراع بأطوار وسلاسل متعددة، ولا يمكن أن يظهر دون مقدمات أو من العدم حتى وإن ظهر فجأة، فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات² ويرى أن إدراك أطراف الصراع لوجود الصراع، يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع، تجعلهم يفكرون في إتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف، ويؤدي هذا إلى سلوك فعلي من أحد الأطراف المشتركة في الصراع وهذا سلوك الفعلي يقابله رد فعل من الطرف الآخر للصراع، وتكرر نفس مراحل الصراع بنفس الطريقة والشكل يوضح هذه المراحل:

1 غنية العبيدي، السلوك التنظيمي: مدخل معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 54.

2 العميان محمود سليمان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ص375

الشكل رقم (2): مراحل نشأة الصراع¹



المصدر: من إعداد الطالبة

يحمل لفظ الصراع معنى سلبي في الحديث العادي، انه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة والسلوك الفظ المدمر، أما الصراع في أماكن العمل فانه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين، فيمكن ان يترتب عن النزاع آثار ايجابية مفيدة للتنظيم أو نتائج سلبية مدمرة للتنظيم.

و في هذا الصدد يرى " لوي غالوي " Louis Gallois " إن غياب الصراع كلياً في المنظمات غير مرغوب فيه، وكذلك الصراع الشديد المفرط فغياب الصراع يشير إلى عدم مبالاة العمال وتخليهم عن المشاركة، وأن المنظمة تكبت التفكير الإبداعي الخلاق، أما الصراع الشديد المفرط فهو يعيق العمل لأنه يضر بالمعنويات فهو يعيق التنسيق ويحول دون قيام العمال بتحقيق أهدافهم بكفاءة ولذلك تكون النتائج أفضل ما يمكن إذا ما كان الصراع معتدلاً²

5. الآثار السلبية للصراع:

يمكن أن يؤدي الصراع داخل التنظيم إلى جملة من الآثار السلبية و الايجابية نذكر منها :

1.5 الآثار السلبية للصراع:

- يؤدي الصراع داخل التنظيم إلى تدني المعنويات والرضا الوظيفي ويظهر تدهور المعنويات في سلوك التهرب مثل التغيب عن العمل، والدوران الوظيفي.
- كما أن الصراع يحول الطاقات بعيداً عن أهداف المنظمة مما يؤثر على فاعلية التنظيم³
- يولد لدى العمال الإحباط ، الغضب والتوتر.
- يضعف التنسيق ويظهر ذلك من جراء قيام كل فرد بالنظر إلى آخر نظرة سلبية أو على مستوى الجماعات ونظره كل جماعة للأخرى ، حيث يشير في هذا الصدد كل من "رفاعي محمد رفاعي

¹ العميان محمود سليمان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ص375

² Louis Gallois négociation et résolution des conflits éditions d'organisation -paris. 2001. p 9.

³ حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي مرجع سابق، ص 52.

وإسماعيل على بسيوني يزيد من اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي وبالتالي فإن أعضاء الجماعات والوحدات المتنازعة يميلون إلى تعظيم الاختلاف بينهم كما أن هذه الاختلافات تشرح بطريقة سلبية¹

- خلق المشاعر السيئة بين الأفراد وهو ما يؤدي إلى تكوين علاقة سيئة بين الأفراد والمجموعات وإدارة المنظمة وهو ما يقلل من التعاون، أي يعيق العمل التعاوني الجماعي.
- يعمل على إحداث الاختلال حيث أن البحث عن الربح من قبل أطراف الصراع مهما كان الثمن ذلك يحمل خطر أي يسبب التوسع في الاختلاف و الاضطرابات داخل محيط العمل²
- كما اضاف محمود سليمان العميان بخصوص آثار الصراع السلبي ما يلي:3
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه ذلك فقدان الثقة بين الإدارة والعمل ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام مثل إخفاء المعلومات وعدم التعاون والقيام بترويج إشاعات كاذبة، وهذا يدخل ضمن سوء الاتصالات.
- انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الخمود.
- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى إحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة.
- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية، يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة. ينتهي سلوك الأطراف المتصارعة في المنظمات إلى عداة مكشوف ويمثل إضفاء الصفات السلبية وضعف الاتصال ومراقبة الآخرين من ردود الفعل الطبيعية للصراع .
- رغم كل ما ذكرناه من آثار سلبية للصراع فهذا لا يمنع من وجود آثار إيجابية للصراع تستدعي من المنظمة والإدارة استغلالها.

5.2 الآثار الإيجابية :

- ليست الصورة دائماً قائمة على أن الصراع قد يؤدي إلى تمزيق المنظمة ولكنه قد يؤدي إلى تحقيق بعض المزايا، ومن بين الآثار الإيجابية للصراع المعتدل المعقول ما يلي:
- إن الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفائها.

¹ محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2003، ص 321

² جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 483.

³ Sekiou. Blondin Fabi: gestion des ressources humaines éditions de book, Montréal, Canada, p 886.

- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن الحقائق والمعلومات التي ساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
 - يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .
 - الصراع أساسه هو التفاعل ما بين الأفراد وبالتالي فالصراع نوع من الاتصال وحل هذا الأخير يقترح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
- 2. التطور المفاهيمي للتفاوض :**

يعد التفاوض عملية حيوية تلازم الصراعات التنظيمية، وتضرب جذورها لغوياً في مفهوم "التفويض" و"المشاركة"، حيث يحيل المعنى على ردّ الأمر إلى ذوي الشأن وتبادل الرأي بغية الوصول إلى اتفاق، كما يتضمن دلالة "المساواة" و"الأخذ والعطاء" في الحديث المدعم بالأدلة¹ وتتوسع هذه الدلالة في القواميس الأجنبية لتشمل سلسلة من المحادثات والمداولات الرامية لوضع معايير وشروط لاتفاق ينهي حالة النزاع أو عدم التفاهم² و قد يتجاوز التفاوض مجرد الحوار العابر ليصبح "عملية تواصل إنساني" تفاعلية بين أطراف تتباين قيمهم وحاجاتهم، لكن تربطهم في الوقت ذاته مصالح مشتركة تسوقهم نحو البحث عن مكاسب مرضية للجميع³ وبناءً عليه، يظهر التفاوض كآلية حتمية تنشأ في رحم الصراع، حيث يسعى الفاعلون من خلال حوار ملزم مبني على قواعد والتزامات إلى فض التعارض بين مصالحهم، وتحويل النزاع الحاد إلى اتفاقات مبنية على الرغبة المتبادلة في تحقيق الاستقرار التنظيمي⁴

و للتفاوض العديد من الاتجاهات التي ينظر له من خلالها حسب المجال والنوع والظرف الذي تنشأ فيه وحسب طبيعة الشيء محل التفاوض كل هذه الأمور لها تأثير على المصطلح التعريفي لتفاوض .
فمن الناحية اللغوية جاء في المعجم الوجيز ان التفاوض هو تبادل الرأي من ذوي الشأن بغية الوصل لاتفاق⁵ ويقال فوض تفويضاً إليه الأمر يره إليه وجعله الحاكم فيه والتفاوض هو جانبي الأخذ والعطاء في الحديث بأدله القول⁶

¹ مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مصر، 1980، ص 484. وأيضاً: علي أحمد صالح، المفاوضات في عقود التجارة الدولية، دار هومة، الجزائر، 2012، ص 46. وكذا: رجب كريم عبد الله، التفاوض على العقد، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ص 62-63.

² ابن أحمد صليحة، المسؤولية المدنية حالة قطع المفاوضات، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2006، ص 10. وأيضاً: جمال حواش، التفاوض في الأزمات، إيتراك للنشر، ط1، 2005، ص 5.

³ تواتي أحمد نور الهدى، النظام القانوني للتفاوض في عقود التجارة الدولية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2013، ص 21.

⁴ صالح صافي خالص، الإعلام التجاري والمفاوضات التجارية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 125.

⁵ مجمع اللغة العربية المعجم الوجيز شركة الاعلانات الشرقية دار التحرير للطبع والنشر، مصر، 1980، ص:484.

⁶ علي أحمد صالح، المفاوضات في عقود التجارة الدولية، ط:01، دار هومة لطباعة والنشر، الجزائر، 2012، ص:46.

وهي أيضا المساواة والمشاركة وهي مفاعله من التفويض كأن كل واحد منهما رد ما عنده إلى صاحبه وفي حديث متساوي¹

والمعنى الآخر: للتفاوض هو العملية التي تتضمن سلسلة من المحادثات وتبادل وجهات النظر وبذل العديد من المساعي من الطرفين 2التواصل إلى حل مقبول يحقق مصلحة جميع الأطراف 3وفي القاموس الأمريكي: "التفاوض هو عملية وضع الشروط أو المعايير الخاصة بالاتفاق بين طرفين أو أكثر. ويمكن تحقيقها من خلال الاجتماعات والمباحثات والمداولات 4

و بالتالي التفاوض هو عملية تواصل إنساني بين أطراف لهم قيم ومعتقدات وحاجات ووجهات نظر مختلفة تربطهم مصالح مشتركة للوصول إلى مكاسب يعتقد جميع الأطراف بأنها مرضية لهم إلا أنهم يسعون جاهدين للاتفاق حول مواضيع وأمور ذات مصالح و اهتمامات مشتركة 5إن مصطلح التفاوض في الغالب مقارب لمفهوم عدم الاتفاق أو النزاع، وقد يعني في مرحلة منه عدم التفاهم لأن المفاوضات بدايتها هي صراع ما بين مصالح الطرفين كل واحد يسعى للحصول على أكبر قدر منها، وكما يعرف بأنه حوار ملزم بين الأطراف المعنية للوصول إلى اتفاق يبنى على مجموعة من القواعد والالتزامات والحقوق ومن الضروري أن تتوفر الرغبة في حصول الاتفاق 6

2.1 خصائص التفاوض :

حسب ما ذكرناه سالفًا يظهر التفاوض كعملية متكاملة وليس أنشطة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، ومن ثم فإنه يقوم على الإعداد والتخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم ، أهم هذه الخصائص فيما يلي: 7

إن عملية التفاوض عملية مستمرة وليس حدثًا طارئًا أو موقفًا عارضًا أو نشاطًا مؤقتًا، هدفها حسم الخلافات أو الوصول إلى اتفاق حول مسألة ما واستمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض. التفاوض عملية احتمالية معقدة وتتأثر هيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف المتفاوضة.

¹رجب كريم عبد الله التفاوض على العقد - دراسة تأصيلية تحليلية مقارنة - دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ص ص 62-63

²بن احمد صليحة، المسؤولية المدنية حالة قطع المفاوضات رسالة ماجستير جامعة ورقلة، الجزائر، 2006، ص: 10.

³عبد السلام ابو قحف سياسات الأعمال المفهوم والاهمية النسبية - ونطاق الدراسة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1992.

⁴جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة إيتراك لطباعة والنشر، 1، 2005، ص: 5

⁵تواتي أحمد نور الهدى النظام القانوني للتفاوض في عقود التجارة الدولية شهادة ماستر تخصص قانون الأعمال كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص 21

⁶صالح صافي خالص، الاعلام التجاري والمفاوضات التجارية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001، ص: 125.

⁷جميع نبيلة محاضرات في التفاوض الدولي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة،

2015، ص 11

- التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات ومهارات الاتصال وشخصيات المفاوضين.
- عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث جميع عناصرها ومن ثم فإنها تطبق على مختلف أنواع النزاع.

2.3 مبادئ التفاوض

- توجد عدة مبادئ لعملية التفاوض بين الأطراف، ومن هذه المبادئ ما يلي:¹
- **مبدأ المصلحة أو المنفعة:** وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة أو مصلحة للأطراف المشتركة في التفاوض
 - **مبدأ العلاقات المتبادلة:** وهذا المبدأ يعني بمفهوم المخالفة أنه لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد ولكن العلاقات المزدوجة أو المتعددة المتبادلة حسب أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض .
 - **مبدأ الاستمرارية :** لابد أن يتواصل التفاوض بين الطرفين دون توقف الا لفترات متفق عليها على أن يستمر من النقاط التي انتهى إليه لحين التوصل لاتفاق، ولا يتم الانتقال إلى مواضيع أخرى دون التوصل إلى حلول جزئية لما يتم التفاوض حوله
 - **مبدأ التوقيت الزمني:** إن المبدأ الأساسي للتفاوض الفعال هو التقيد بجدول زمني للتفاوض ويمكن أن يمتد لفترات حسب اتفاق الأطراف المتفاوضة أو حسب مقتضيات الظروف.
 - **مبدأ التكافؤ:** من الضروري لنجاح عملية التفاوض، أن يكون هناك درجة من التكافؤ النسبي بين طرفي التفاوض ولا يعقل أن يكون التفاوض منطقي حالة وجود طرف قوي جداً والآخر ضعيف، فهذا يجعل الطرف القوي يعرض شروطه ويماطل ويسوق ويمدد عملية التفاوض.
 - **مبدأ الالتزام:** ويعني هذا المبدأ التزام كل طرف من أطراف التفاوض بأهداف جهته التي يمثلها، وكذلك التزام كل طرف بما يتم الاتفاق عليه والشروط والتعهدات التي قد يتوصلون لها بموافقة الطرفين²

2.4 مراحل التفاوض وهي كالتالي:

- المرحلة الأولى قبل التفاوض:** قبل أي عملية تفاوض لابد من عملية إعداد وتهيئة وهي تختلف باختلاف حجم عملية التفاوض ونوعه وقد تم تقسيم مراحل التفاوض على النحو التالي:³
- **مرحلة الإعداد والتحضير:** فمن اجل أن تكون عملية التفاوض فعالة وناجحة يلزم بذل في هذه المرحلة، لأنها المرحلة الأكثر حسماً لأي عملية تفاوضية والتي تعتمد على ما يلي:
 - معرفتك لقدراتك ومهاراتك وإمكانياتك، ومن ناحية أخرى معرفة هدفك الرئيسي من عملية التفاوض.

¹ عبد الله جماعة، أحمد إبراهيم عبد الهادي التفاوض - أصول عملية و مهارات وفنون كلية التجارة جامعة بنها، مصر، (د.س)، ص ص 21-22

² أحمد فهمي جلال مهارات التفاوض مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص: 7

³ عبد الله جماعة أحمد إبراهيم عبد الهادي التفاوض ، مرجع سابق، ص: 32

➤ **جمع المعلومات** من مصادر مختلفة عن المشكلة حول أطراف النزاع وعن الدوافع الحقيقية لتلك المشكلة وعن شخصيات التي سوف تتفاوض معها، فهذا سوف يزيد من ثقتك بنفسك فالمعلومات قوة لا يستهان بها.

➤ وضع الخطط هو أمر مهم جداً لذلك يجب أن تضع الخطط الرئيسية والخطط البديلة .

➤ **معرفة كيف يفكر الطرف الآخر** وماهي الأمور المهمة الأقل أهمية بالنسبة له ومن هنا يأتي ترتيب أولوياتك على ضوء ما تم التعرف عليه من معلومات حسب الأهمية وتحديد سقف مطالبك.

➤ **مرحلة التدريب**: مرحلة محاكاة لتوقعات جلسة التفاوض فالهدف منها هو تعزيز ثقة المفاوض بنفسه وتكون على شكل ممارسات تدريبه متمثلة في تدوين الأسلوب المناسب لتفاوض وكذلك الجمل الرئيسية وردود الأفعال المتوقعة تجاه أي قول أو موقف .

المرحلة الثانية أثناء التفاوض 1: للفائق الأولى يتحدد جو التفاوض، ويجب تجنب المواجهات في البداية وإذا لم توافق على مواقف الطرف الآخر فلا داع للجدل واعرض افكارك بشكل ودي وفيه عدة مراحل وهي:

➤ مرحلة الإفصاح عن الموقف في عملية التفاوض

➤ مرحلة الطلب وتقديم العرض

➤ مرحلة النقاش والإقناع

➤ مرحلة الوصول إلى إتفاق

المرحلة الثالثة بعد التفاوض: من الأمور المهمة هي التأكيد على الإجراءات القانونية مثل التوقيع والشهود وتصديق الاتفاق قانونياً وحسب نوع وأهمية الاتفاق.

✚ استنتاج:

نخلص من خلال معالجتنا لمفاهيم الصراع والتفاوض إلى أن المؤسسة التربوية تمثل فضاءً حياً تتصادم فيه "منطقيات الفعل" المختلفة، فبين منطق الإدارة الرامي للضبط ومنطق الأساتذة الباحث عن الاستقلالية، ينشأ الصراع كضرورة سوسيولوجية تعبر عن حيوية التنظيم. وقد تبين أن نجاح المؤسسة لا يتوقف على انعدام الصراعات، بل على مدى توفر مهارات تفاوضية تمكن الأطراف من استغلال "هوامش الحرية" و"مناطق الغموض" للوصول إلى تسويات مستدامة. إن التفاوض، بمبادئه ومراحله التي استعرضناها، يظهر كجسر يربط بين الفعل الفردي الواعي وبين الاستقرار الجماعي، وهو ما يجعل منه الأداة الأنسب لتحويل النزاعات الميدانية إلى فرص للتطوير التنظيمي وضمان استمرارية العملية التربوية.

¹ ديفيد أولفر فن التفاوض . ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، مصر. 2008. ص: 28.

■ ثالثاً: العلاقة بين الفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض بالمؤسسة التربوية

تمهيد

بعد أن قمنا بتشخيص ماهية الفعل التنظيمي وتحديد ملامح الصراع والتفاوض كمتغيرات مستقلة، يسعى هذا المبحث إلى الكشف عن الخيط الناظم والعلاقة التفاعلية التي تربط بينهم داخل النسق التربوي. فالمؤسسة التربوية لا تعمل كآلة ميكانيكية تخضع للأوامر الرسمية فحسب، بل هي فضاء حي تتصادم فيه "إستراتيجيات الفاعلين" وتتقاطع فيه المصالح، مما يجعل من الصراع امتداداً طبيعياً للفعل التنظيمي، ومن التفاوض أداة حتمية لإعادة إنتاج التوازن واستمرار المرفق العام. سنحاول من خلال هذه المحطة النظرية تبين كيف يتحول الصراع من مجرد نزاع إلى محرك للتغيير، وكيف يمارس الفاعلون التفاوض كفعل اجتماعي لإدارة "مناطق الغموض" وتعزيز مكانتهم داخل التنظيم.

1. الفعل التنظيمي كإطار مولّد للصراع داخل المؤسسة التربوية

الفعل التنظيمي، وفق المنظور السوسيولوجي التنظيمي، هو نتيجة حتمية لتفاعلات الأفراد داخل المؤسسة، حيث يعكس السلوكيات اليومية والممارسات العملية التي تتجاوز الأطر الرسمية، وتشمل العلاقات غير الرسمية وشبكات التأثير وإستراتيجيات تحقيق المصالح. في المؤسسات التربوية، يظهر هذا الفعل التنظيمي كمحور تنشأ منه المفارقات والتوترات، نتيجة المزج بين الممارسات الرسمية وغير الرسمية.

المواقع التنظيمية المختلفة (كمديرين، إداريين، وأساتذة) تخلق بيئة مليئة باختلاف المصالح والتوقعات، مما يجعل الصراع عنصراً متأصلاً وليس حالة طارئة. بمعنى آخر، التفاعل المستمر داخل إطار الفعل التنظيمي يؤدي بمسار طبيعي إلى توليد الصراع، بدلاً من أن ينجم عن خلل استثنائي¹

2. الصراع التنظيمي و التفاوض كامتداد للفعل التنظيمي

الصراع التنظيمي داخل المؤسسة التربوية ليس مجرد عائق أمام الأداء أو خلل وظيفي، بل هو تجسيد آخر للفعل التنظيمي المتشابك الذي ينبثق عن تعدد الأدوار وتباين الأهداف بين الفاعلين. الاختلافات في القيم والاتجاهات، بالإضافة إلى غياب التنسيق الفعّال أو ضعف الاتصال، تسهم بشكل مباشر في تأجيج الصراعات.

على سبيل المثال، التغيرات المستمرة كالبرامج التعليمية الجديدة وضغوط الإصلاح الإداري تعيد توزيع مراكز القوة والأدوار، ما يزيد من احتمالية نشوء توترات داخل التنظيم. لذا تُعتبر إدارة الصراع أحد المحاور الأساسية لاستقرار البيئة التربوية²

¹ زرمان عبد الكريم، الصراع التنظيمي: أسبابه، آثاره وطرق إدارته، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018/2017، ص ص 30-35.

² مقرون هبة، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية- 36 (02) ، جامعة قسنطينة 2 ، 2018 ، ص 214-218

كما أن طبيعة المؤسسة التربوية تجعل الصراع فيها أكثر تعقيداً مقارنة بغيرها من المنظمات، بسبب الطابع القيمي الذي يميز العمل التربوي. العلاقات بين الأفراد لا تُبنى فقط على أساس إداري أو مهني، بل تتشكل ضمن سياقات اجتماعية وأخلاقية. هذا العمق القيمي يجعل أي تضارب يأخذ أبعاداً نفسية ورمزية تتجاوز الديناميات المادية للصراعات المعتادة¹

تفانم الصراعات، خاصة عند غياب آليات الحوار المفتوحة وعدم إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار، يؤثر سلباً على المناخ العام للمؤسسة وأدائها البيداغوجي. في هذا السياق، يُنظر إلى المؤسسة التربوية كمكان عُرضة للتوترات إذا لم يكن هناك تواصل داخلي فعال وتنظيم مرن.

لا يُعتبر الصراع التنظيمي عائناً وظيفياً، بل هو تجسيد لإستراتيجيات الفاعلين؛ ففي ظل ضغوط الإصلاحات التربوية، يعيد الفاعلون توزيع مراكز القوى. وهنا يلعب الاتصال التنظيمي دوراً مزدوجاً؛ فبقدر ما هو أداة للتنسيق، يمكن أن يتحول (في حال احتكار المعلومات) إلى مصدر لقوة التفاوض أو تأجيج الصراع فالاتصال التنظيمي يُعتبر العمود الفقري الذي تركز عليه عملية التنسيق وتبادل المعلومات داخل المؤسسة التربوية. ومع ذلك، فإن ضعف الاتصال أو عدم كفاءته يشكّل بيئة خصبة لسوء الفهم الذي يساهم بشكل مباشر في نشوء الصراعات 2 .

الشفافية هي عنصر أساسي، احتكار المعلومات وسوء إدارة قنوات الاتصال يزيدان من التوتر بين الأفراد، ويؤثران سلباً على ديناميات العمل داخل المؤسسة. لذا يُعد تحسين جودة الاتصال من الأدوات الرئيسية لتقليل احتمالات الصراع وتنمية الروابط الإيجابية داخل تنظيم يجمع أطرافاً متعددة ذات مصالح متباينة. كما أن التفاوض ليس مجرد عملية تقنية تهدف إلى فض النزاعات؛ بل هو فعل اجتماعي يعكس شبكة مصالح متداخلة وتوازنات قوى داخل المؤسسة. في إطار المؤسسات التربوية، يمكن أن يتخذ التفاوض أشكالاً رسمية (اجتماعات ومجالس) وغير رسمية (تحالفات غير مباشرة)³، ما يجعله أداة فعالة لإعادة تشكيل العلاقات بعد التصعيد.

التفاوض يظهر أيضاً كعنصر أساسي يتيح للفاعلين اختيار استراتيجيات تتناسب حاجاتهم والمواقف التي يواجهونها لتعزيز مصالحهم المشتركة أو المنفردة.

و عليه يمكننا القول ان التفاوض في الثانوية يتجاوز الأطر الرسمية (كالمجالس التربوية) ليتحول إلى مساومات ضمنية حول "مناطق الغموض" التي يتركها القانون، مثل كيفية تسيير القسم أو التعامل مع حالات الانضباط، وهو ما يجعل من الفعل التنظيمي عملية بناء مستمرة للنظام الميداني .

3. العلاقة الجدلية بين الصراع والتفاوض في الفعل التنظيمي

¹ مباركي وهيبة، الصراع التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، مجلة الإقتصاد الجديد المجلد 12 العدد 01 (2021) ص 45-

² عاشور سهيلة، آليات التفاوض في معالجة الصراع التنظيمي، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية جامعة خنشلة مجلد 10 عدد 02

³ ميسرة الوراق، بحث إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي، 2018، ص 140-145

يتجلى التكامل بين الصراع والتفاوض من خلال دور كل منهما في تعزيز الآخر ضمن منظومة الفعل التنظيمي. فالصراع يولد الحاجة إلى التفاوض كآلية لحل الخلافات وضبط التوترات، بينما يساهم التفاوض في إعادة تشكيل العلاقات التنظيمية، مما قد يؤدي إلى بروز صراعات جديدة ضمن السياق ذاته. وتشير الأبحاث إلى أن إدارة الصراعات داخل المؤسسات التربوية لا تهدف إلى القضاء عليها تمامًا، بل إلى ضبطها وتوجيهها بطريقة تدعم تحقيق أهداف التنظيم. فإذا ما أُدير الصراع بعقلانية وبُعد نظر، يمكن أن يصبح محفزًا للإبداع ورافدًا للتطور والتجديد داخل المؤسسة.

ومن زاوية سوسيولوجية، يعد كل من الصراع والتفاوض وسائل لتحريك وإعادة توزيع موازين السلطة داخل أي تنظيم. فالفعل التنظيمي ليس مجرد تطبيق للأوامر أو تنفيذ للخطط، بل يمثل مساحة ديناميكية لتنافس القوى حول النفوذ، الموارد، والمكانة. وفي المؤسسات التربوية، يظهر هذا جليًا في الصراعات بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس أو بين مختلف الأطراف المؤثرة في عملية صنع القرار. يلعب التفاوض هنا دورًا محوريًا في استعادة توازن العلاقات التنظيمية،¹ إذ يساهم في تقاسم الأدوار وإعادة ترتيب السلطة بما يحقق توافقًا أكبر بين الأطراف. استيعاب ديناميات الصراع والتفاوض في المؤسسات التربوية

تحليل العلاقة بين الفعل التنظيمي من جهة والصراع والتفاوض من جهة أخرى يتيح فهمًا معمقًا للديناميات الداخلية التي تحكم عمل المؤسسات التربوية. تظهر هذه المؤسسات ليس كمجالات محايدة، بل كفضاءات تعكس التفاعل المستمر والتوترات الدائمة بين القوى التنظيمية المختلفة. تعكس هذه الديناميات طبيعة المنظمات التربوية كنظم اجتماعية مفتوحة تتأثر بمحيطها الداخلي والخارجي وتخضع باستمرار للتحول والتكيف. وعليه، فإن دراسة هذه العلاقة تُعد عنصرًا أساسيًا لفهم الكيفية التي تعمل بها المؤسسة التربوية على مستوى الواقع العملي.

و عليه فإن العلاقة بين الصراع والتفاوض داخل الثانوية ليست علاقة خطية (صراع ثم حل)، بل هي علاقة دائرية. فالتفاوض الذي ينتهي باتفاق حول جدول توقيت أو توزيع مهام إدارية، قد يحمل في طياته بذور صراع مستقبلي إذا شعر أحد الأطراف بخلل في "عدالة التوزيع" وهذا ما يحول الفعل التنظيمي إلى عملية "تفاوض دائم" لا تتوقف عند حدود المجالس الرسمية .

¹ شقرانة أم الخير، الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات مجلد 12 عدد 2

✚ استنتاج

لقد حاولنا من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على مقومات الفهم النظري لموضوع الدراسة، من خلال التأكيد على أن المؤسسة التربوية ليست مجرد هيكل إداري جامد، بل فضاء اجتماعي حي يُنتج الفعل التنظيمي يوميًا من خلال تفاعل مختلف الفاعلين: الأساتذة، الإدارة، والمستشارون التربويون. وقد أبان هذا الفضاء عن طبيعة ديناميكية، حيث تتقاطع الأدوار والصلاحيات مع القيم والمعايير التنظيمية، ما يسهم في توجيه السلوك المهني للفاعلين ويخلق شبكة من التفاعلات بين الصراع والتفاوض والتعاون داخل الثانوية.

كما قادتنا المعالجة النظرية إلى فهم ديناميات الصراع التنظيمي وآليات التفاوض، حيث تبين أن الفعل التنظيمي ليس ثابتًا، بل يتشكل وفق استراتيجيات واعية للفاعلين تمكنهم من إدارة مناطق عدم اليقين والتكيف مع ضغوط المؤسسة، ما يؤدي أحيانًا إلى إعادة إنتاج النظام التنظيمي أو إعادة تشكيله بما يضمن استمرار عمل المؤسسة التربوية. وقد أظهرت الدراسات النظرية أن هذا النوع من الممارسات هو آلية أساسية لاستقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها التربوية، مع السماح للفعل الفردي والجماعي بالتحرك ضمن حدود الصلاحيات الرسمية وغير الرسمية.

إن هذا الإطار النظري يشكل القاعدة التي سننطلق منها لتحليل الواقع الميداني في الفصل الثاني، بهدف استكشاف تمثيلات الفاعلين التربويين بثانوية مليحة حميدو إزاء الصراعات اليومية وطرق التفاوض المعتمدة لإدارة هذه الديناميات، وما مدى فاعلية هذه الآليات في ضبط النسق التنظيمي وضمان استمرارية العملية التربوية.

✚ خلاصة الفصل

لقد أتاح هذا الفصل تأسيس قاعدة معرفية متينة لفهم طبيعة الفعل التنظيمي داخل المؤسسة التربوية وديناميات الصراع والتفاوض بين الفاعلين. فقد تبين أن الثانوية ليست مجرد هيكل إداري جامد، بل فضاء اجتماعي حي تتفاعل فيه المصالح الفردية والجماعية، وتتقاطع فيه الأدوار والصلاحيات مع القيم والمعايير التنظيمية. هذا التفاعل يولّد ديناميات مستمرة من الصراع والتفاوض، والتي تُعدّ أدوات حيوية لضبط النسق التنظيمي وضمان استمرارية العمل التربوي.

كما أظهر التحليل النظري أن الفعل التنظيمي ليس مجرد امتثال للقوانين واللوائح، بل هو مجموعة من الاستراتيجيات العملية التي يبنها الفاعلون ضمن هوامش الحرية المتاحة لهم، بما يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الفردية دون الإخلال بالنسق العام للمؤسسة. ومن خلال هذا الفعل، يتشكل الصراع ويتضح التفاوض كآلية ضرورية لإعادة التوازن، مما يجعل المؤسسة قادرة على الاستمرار والتكيف مع الضغوط الداخلية والخارجية. إن هذه الرؤية النظرية تشكّل أرضية صلبة للانتقال إلى الفصل الميداني، حيث سيتم رصد الواقع الفعلي للفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض داخل ثانوية مليحة حميدو، بهدف دراسة كيفية تطبيق الفاعلين لهذه الاستراتيجيات على أرض الواقع، وفهم تأثيرها على إعادة إنتاج النظام التنظيمي أو تطويره، والإجابة عن التساؤل المركزي الذي يحكم هذه الدراسة.

وبذلك يكون الفصل الأول قد أرسى الأسس المفاهيمية والمنهجية والنظرية الضرورية التي سننطلق منها في الفصل الثاني، حيث سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بثانوية مليحة حميدو، بغرض استكشاف كيفية تجسد الفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض لدى الفاعلين التربويين، وفهم انعكاسات هذه الديناميات على تنظيم العمل داخل المؤسسة وسلوك الفاعلين، وما إذا كانت تساهم في إعادة إنتاج النظام التنظيمي أو إعادة تشكيله. كما سيمكننا ذلك من الإجابة عن التساؤل المركزي للإشكالية:

كيف يتجسد الفعل التنظيمي داخل ثانوية "مليحة حميدو" في ديناميات الصراع والتفاوض بين الفاعلين التربويين، وكيف تسهم هذه الديناميات في ضبط النسق التنظيمي واستمرارية المؤسسة التربوية؟

الفصل الثاني

تجليات الفعل التنظيمي وديناميات التفاعل بين الفاعلين:
دراسة ميدانية لواقع الصراع والتفاوض
بثانوية مليحة حميدو أنموذجا
(عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية)

تمهيد :

يُخصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يتم الانتقال من الإطار النظري إلى الواقع الميداني بهدف تحليل الفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض داخل المؤسسة التربوية محل الدراسة، ويعتمد هذا الفصل على المعطيات المجمعة من المقابلات والملاحظة، من أجل فهم الكيفية التي تتجلى بها العلاقات التنظيمية في السياق اليومي داخل ثانوية مليحة حميدو، وكيف تُدار التفاعلات بين مختلف الفاعلين التربويين . كانت الدراسة الميدانية من الفترة الممتدة من بداية مارس 2025 إلى بداية شهر ماي 2025، سيحتوي هذا الفصل على ثلاثة (03) مباحث مترابطة ومتدرجة، نراعي فيها أبعاد الدراسة وأهدافها:

✓ المبحث الأول: الخصائص السوسيو-ديموغرافية للفاعلين (تحليل العينة)

عرض نتائج الدراسة وتقديم قراءة وصفية تحليلية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وكذا تحديد علاقتها بالفرضيات المقترحة

✓ المبحث الثاني: الدراسة المونوغرافية لثانوية مليحة حميدو يمثل هذا المبحث "موضوعة" للدراسة داخل فضاء مكاني محدد، فالثانوية ليست جدراناً، بل هي "حقل سوسيولوجي" له قواعده.

✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية (على ضوء الفرضيات) مع مراعاة مستويات التحليل التي تعكس التدرج المنهجي في تحقيق أهداف الدراسة كالتالي:

أولاً الفعل التنظيمي وممارسة السلطة (المنطق الاستراتيجي): أظهرت المقابلات أن السلطة لا تتبع من "المنصب" فقط، بل من القدرة على التحكم في "مناطق عدم اليقين". الأستاذ الذي يحقق نتائج جيدة يحول نجاحه التربوي إلى "سلطة سياسية" يتفاوض بها على امتيازاته التنظيمية.

ثانياً ديناميات الصراع (الصراع كأداة تصحيح): الصراع في الثانوية هو في غالبيته صراع وظيفي حول المهام والموارد، وهو يلعب دور "المصحح" للنسق، حيث يدفع الفاعلين نحو حلول "تكاملية" تمنع انفجار الأزمات الكبرى.

ثالثاً التفاوض كآلية تنظيمية (المجتمع العاطفي): يتجاوز التفاوض في المؤسسة القنوات الرسمية إلى نظام "ديون متبادلة" حيث يحول الثانوية من "تكنة قانونية" إلى "عائلة تنظيمية".

المبحث الأول: عرض ووصف نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

إن تحليل المتغيرات الديموغرافية للفاعلين داخل ثانوية "مليحة حميدو" خطوة منهجية أساسية، فالفعل التنظيمي لا يحدث في فراغ، بل هو نتاج تفاعل أفراد يمتلكون خصائص (سن، جنس، أقدمية مهنية، تخصص) تؤثر بشكل مباشر على إستراتيجياتهم في الصراع والتفاوض، فإن هذه الخصائص هي المفاتيح الأولية لربط التحليل بسياقه الواقعي كما أشار "غigliione و ماتلون" (1992) Ghiglione et Matalon في كتابهما "Sociologie et communication: méthodes de recherche" إلى أن "التحليل الإحصائي الجاد ينطلق دائماً من تقديم شامل للخصائص الديموغرافية للعينة، باعتبارها مفاتيح أولية لقراءة المتغيرات الأساسية وربطها بسياقها الواقعي" ¹

■ أولاً: التحليل الوصفي لأهم نتائج الدراسة: وصف المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث:

1. وصف عينة الفاعلين التربويين (الأساتذة والإدارة)

وصف العينة وفق متغيري السن والجنس:

الجدول (01): وصف عينة الدراسة وفق متغيري السن والجنس :

السن/الجنس	ذكور	إناث	%
[30-22]	2	4	20%
[45-30]	4	7	37%
[61-45]	4	9	43%
المجموع	10	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معطيات الدراسة الميدانية²

من خلال قرائتنا للجدول الموضح أعلاه يتضح لنا أن العينة يغلب عليها الطابع الأنثوي أي هيمنة العنصر النسوي و هو ما يسمى (تأنيث الفعل التنظيمي) حيث يُظهر الجدول أن الإناث يمثلن ثلثي العينة بنسبة 66.6% أي 20 من أصل 30 ، وهو معطى سوسيولوجي يعكس التحول الكبير في بنية قطاع التربية بالجزائر، و من منظور سيناولو (Sainsaulieu) "إن الهوية الجماعية في العمل تتحدد من خلال أنماط

¹Ghiglione, R., &Matalon, B. (1998). Les enquêtes sociologiques : Théories et pratique (6e éd.). Paris : Armand Colin, P.45

²الفترة الممتدة من بداية مارس 2026 إلى بداية شهر ماي 2026

التفاعل اليومي ، فالفئات التي تولي أهمية كبرى للروابط العاطفية والانسجام تسعى إلى بناء إجماع مهني يحميها من ضغوط التنظيم الرسمي¹

و بالتالي فإن هيمنة الإناث قد تساهم في بناء "هوية جماعية" تميل إلى الاستقرار وتجنب الصراعات الصريحة الحادة، وتفضل قنوات "التفاوض الودي" والروابط العاطفية (ثقافة العائلة) .

ثانياً غلبة فئة "الخبرة والاتزان" (43%) حيث نلاحظ أن الفئة العمرية الأكبر [45-61 سنة] هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 43%. هذا المعطى جوهرى في دراسة "الفعل التنظيمي"، فهذه الفئة تمتلك ما يسميه "بورديو" (رأس المال الرمزي) الذي يمثل خاصية (كالأقدمية أو الجدارة) يُنظر إليها من خلال فئات الإدراك التي تمنحها قيمة، فتصبح بمثابة قوة سحرية تفرض الاعتراف والطاعة دون إكراه مادي .

حيث أن قربهم من سن التقاعد (وصولاً إلى 61 سنة) فهذه الفئة لا تمتلك فقط سلطة إدارية، بل يمتلكون "رأس مال رمزي من "هيبة" أو "اعتراف" يمنحه الآخرون للفرد بناءً على قدمه، خبرته، أو نزاهته، مما يمنحه "سلطة أدبية" تجعل كلمته مسموعة في التفاوض دون الحاجة لاستعمال القوة الرسمية يمنحهم نوعاً من "السلطة الأدبية" والقدرة العالية على التفاوض مع الإدارة، فهم الأكثر دراية بـ "مناطق عدم اليقين" وكيفية المناورة داخل القوانين الرسمية².

ثالثاً التوازن بين الأجيال (صراع المهام): وجود فئة شبابية [22-30 سنة] بنسبة 20% يخلق ديناميكية تفاعلية داخل الثانوية. فبينما تسعى الفئات الشابة لإثبات ذاتها (بحثاً عن هامش مبادرة)، تميل الفئات الأكبر للحفاظ على "التوازنات القائمة". هذا التباين هو المنبع الأساسي لما أسماه "روبنز" (Robbins) بـ "الصراع الوظيفي"، "الصراع الوظيفي هو تلك المواجهة التي تدعم أهداف المنظمة وتساهم في تحسين أدائها من خلال تحفيز التفكير النقدي وإعادة تقييم القرارات الروتينية³". والذي غالباً ما يظهر عند مناقشة الجداول الزمنية أو الأساليب التعليمية الحديثة ، فهذا الصراع يدعم أهداف الجماعة ويحسن أداءها. على عكس الصراع الهدام، فالصراع حول "المهام" (مثل كيفية تحسين النتائج أو تنظيم الجداول) يعتبر صحياً لأنه يمنع الركود ويحفز على الابتكار

رابعاً نلاحظ أيضاً في خصائص هذه العينة في جانب توزيع الذكور عبر الفئات فرغم أنهم الأقلية عدداً (10 أفراد)، إلا أن توزيعهم متوازن عبر الفئات العمرية. وهذا يشير إلى استمرارية "الأدوار التقليدية" في الوساطة والتمثيل النقابي، حيث غالباً ما يلعب الذكور في الفئات المتوسطة والكبرى أدواراً محورية في التفاوض الرسمي بين الأساتذة والإدارة .

¹ Sainsaulieu, R. (1977). L'Identité au travail: Les effets culturels de l'organisation. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. P254

² Bourdieu, P. (1980). Le sens pratique. Paris: Les Éditions de Minuit. P202

³ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th ed.). Pearson Education. p. 501

2. وصف العينة وفق متغير الوظيفة (الموقع التنظيمي):

الجدول (02): توزيع العينة حسب الموقع التنظيمي

الوظيفة	العدد	النسبة
الاداري (المدير، الناظر، المقتصد)	3	10%
الأساتذة (مواد علمية/أدبية)	20	66,67%
الطاقم التربوي (مستشار التربية، مشرفين)	7	23,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معطيات الدراسة الميدانية¹

يسمح لنا توزيع العينة حسب الوظيفة بتحديد "الخارطة التنظيمية" للفاعلين داخل ثانوية مليحة حميدو، وفهم كيفية توزيع "أدوار السلطة" و"هوامش المبادرة" بينهم، فالموقع الاستراتيجي للإدارة (القيادة المركزية) و الذي تمثل نسبته 10% من العينة، وهي النسبة الأقل عددياً لكنها الأكثر تأثيراً من الناحية القانونية. وسوسيولوجياً، يحتل هذا الطاقم ما يسمى بـ "المواقع القيادية"، و تنحصر مهامهم في "تقليل عدم اليقين" من خلال تطبيق النصوص الرسمية، غير أن قلة عددهم تضطربهم حسب منطق كروزييه: "إن موقع الفرد في الهيكل التنظيمي يحدد طبيعة الأوراق التي يمتلكها، فالقوة لا تُشتق فقط من التراتبية الرسمية، بل من قدرة الفاعل على التحكم في المصادر الجوهرية التي تعتمد عليها الجماعة (المعرفة، المعلومة، العلاقات)²"، مما يفرض عليهم الاعتماد على "التفاوض الودي" مع القواعد العريضة لضمان سير المؤسسة.

ثانياً الطاقم البيداغوجي و هي الفئة التي تمتلك قوة الميدان، يشكل الأساتذة الكتلة الكبرى بنسبة تقارب 67%. هذا "النقل العددي" يمنحهم قوة تفاوضية عالية فهم الذين يتحكمون في "القسم"، وهو الفضاء الذي يمثل "منطقة عدم يقين" بالنسبة للإدارة، حيث لا يمكن للمدير مراقبة كل تفاصيل الفعل التربوي داخل القسم، مما يمنح الأستاذ "سلطة معرفية" واستقلالية فنية تجعل الإدارة في حاجة دائمة لتعاونه.

ثالثاً الطاقم التربوي و هم الفاعلون الحدوديون مثل مستشارو التربية والمشرفون بنسبة 23.33%. هؤلاء يمثلون في سوسيولوجيا التنظيم "الفاعلين في المناطق الحدودية"، فهم حلقة الوصل بين الإدارة والأساتذة

¹ الفترة الممتدة من بداية مارس 2026 إلى بداية شهر ماي 2026

² Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Paris: Seuil. p. 56

والتلاميذ. تكمن قوتهم في "المعلومة" وقدرتهم على امتصاص التوترات اليومية (الصراعات البسيطة)، مما يجعلهم وسطاء لا غنى عنهم في عملية "التفاوض غير الرسمي".

إذن هذا التوزيع الوظيفي في ثانوية مليحة حميدو يكشف عن بنية تنظيمية تتسم بـ "الاعتماد المتبادل"، فالإدارة تملك "القرار الرسمي" والأساتذة يملكون "الفعل الميداني" والطاقم التربوي يملك "قنوات التواصل"، هذا التقسيم يفرض على الجميع اللجوء إلى "التفاوض" كآلية دائمة لتجاوز الصراعات الوظيفية، حيث لا يمكن لأي طرف الانفراد بالقرار دون الحاجة إلى "الرساميل" التي يمتلكها الطرف الآخر.

3. وصف العينة وفق متغير الأقدمية المهنية (رأس المال الخبراتي) و أقدمية العمل في المؤسسة:

الجدول (04): وصف عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية المهنية

سنوات الخبرة في العمل	العدد	النسبة	سنوات الخبرة في الثانوية	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	23,33%	أقل من 5 سنوات	14	46,67%
من 5 إلى 15 سنة	9	30%	من 5 إلى 15 سنة	11	36,67%
أكثر من 15 سنة	14	46,66%	أكثر من 15 سنة	5	16,66%
المجموع	30	100%	30	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معطيات الدراسة الميدانية¹

يعكس هذا المتغير مدى تراكم الخبرات والمكانة الرمزية للفاعلين، كما يكشف عن درجة "الاستقرار التنظيمي" داخل الثانوية ، فهذا الجدول مزدوج الأهمية لأنه يميز بين "الأقدمية المهنية العامة" (الخبرة في قطاع التربية) و"الأقدمية المحلية" (الاستقرار داخل ثانوية مليحة حميدو)، هذا التمييز جوهري في سوسيولوجيا التنظيم لفهم مدى اندماج الفاعلين في "ثقافة المؤسسة" مقابل خبرتهم التقنية.

نلاحظ من خلال النتائج الميدانية انه يوجد فجوة الأقدمية فالخبرة العالية مقابل الاستقرار المنخفض وهي الملاحظة الأبرز ف 46.67% من العينة يمتلكون خبرة مهنية عامة تزيد عن 15 سنة، لكن 16.66% فقط هم من قضوا هذه المدة داخل ثانوية "مليحة حميدو"، هذا يعني أن المؤسسة استقبلت فاعلين "خلفيتهم المهنية غنية" لكنهم "جدد نسبياً على مناخها الخاص". سوسيولوجياً، هؤلاء الفاعلون يميلون إلى المقارنة بين نظام هذه الثانوية والأنظمة السابقة التي عملوا فيها، مما يجعلهم قوة "نقدية" ومفاوضين بارعين لا يقبلون القرارات الإدارية بسهولة.

¹ الفترة الممتدة من بداية مارس 2026 إلى بداية شهر ماي 2026

كذلك نلاحظ هيمنة "الوافدين الجدد" على النسق المحلي (46.67 %) قرابة نصف العينة قضوا أقل من 5 سنوات في هذه الثانوية. هذا "التجديد" في الطاقم البشري يقلل من حدة "التحالفات القديمة" ويجعل الفاعلين أكثر اعتماداً على القنوات الرسمية في البداية، قبل أن يبدأوا في بناء شبكات "التفاوض غير الرسمي" مع مرور الوقت.

الفئة المستقرة وهي الفئة التي قضت أكثر من 15 سنة في الثانوية (5 أفراد) تمثل "الذاكرة التنظيمية". هؤلاء هم من يمتلكون "شرعية المحل"، وهم المرجع في حل الصراعات الودية، لأنهم يعرفون "تاريخ العلاقات" داخل المؤسسة، وقد أكد سيناولو من خلال هذا المفهوم أن الأقدمية المهنية داخل الثانوية ليست مجرد تراكم زمني، بل هي تحول سيكو-اجتماعي يمنح الفاعل "الخبرة التنظيمية" اللازمة للتحكم في مناطق عدم اليقين، مما يحوله من عنصر خاضع للهيكل الإداري إلى فاعل استراتيجي يجيد التفاوض وحماية مصالحه داخل النسق، وقد عبر عن ذلك: "إن الأقدمية داخل التنظيم لا تعني فقط تراكم السنوات، بل هي عملية استدخال لقواعد اللعبة، حيث يتحول الفاعل بمرور الوقت من مجرد منفذ للقانون إلى خبير في كيفية الالتفاف عليه أو استخدامه لحماية مصالحه"¹.

4. وصف العينة وفق متغير المستوى التعليمي (الرأس المال الثقافي):

يعتبر المستوى التعليمي محدداً أساسياً لطبيعة الفعل التنظيمي، حيث يساهم في تشكيل الإدراك المعرفي للفاعلين تجاه القوانين، ويحدد مدى قدرتهم على استخدام الحجج والمنطق أثناء عملية التفاوض مع الإدارة.

الجدول (04): وصف عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
40%	12	الليسانس النظام الكلاسيكي_LMD
50%	15	ماستر_ماجستير
10%	3	دكتوراه
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معطيات الدراسة الميدانية²

الملاحظة الأولى في وصف العينة وفق متغير المستوى التعليمي هي هيمنة المستويات العليا (60%) ماستر ودكتوراه) نلاحظ أن أغلبية العينة (18 فاعلاً) يحملون شهادات عليا (ماستر ودكتوراه)، و من منظور "بيير بورديو (Bourdieu)"، يمتلك هؤلاء الفاعلون "رأسمالاً ثقافياً مؤسساتياً" عالياً. هذا المستوى التعليمي

¹ Sainsaulieu, R. (1988). Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris: Presses de Sciences Po. p. 112

² الفترة الممتدة من بداية مارس 2026 إلى بداية شهر ماي 2026

المرتفع يمنحهم ثقة أكبر في "مواجهة" القرارات الإدارية، حيث يعتمدون في صراعهم أو تفاوضهم على "قوة الحجة" والمعرفة العميقة بالتشريعات، مما يقلص من تبعيتهم التقليدية للإدارة.

أما بالنسبة للرأسمال المعرفي كأداة للتفاوض فالمستوى التعليمي في ثانوية "مليحة حميدو" لا يمثل مجرد شهادة، بل هو "سلطة رمزية" فالأستاذ الذي يحمل شهادة الدكتوراه أو الماجستير يمتلك وضعياً اعتبارية تجعل "كلمته مسموعة" لدى الإدارة (كما سيتضح أكثر في تحليلنا الميداني لمحور التفاوض)، الإدارة هنا غالباً ما تلجأ إلى "التفاوض الإدماجي" مع هذه الفئات لتجنب الصدمات المعرفية. حيث يشعر الجميع بأنهم يمتلكون نفس الكفاءة المعرفية التي تؤهلهم للمشاركة في صياغة الفعل التنظيمي، وهذا ما أشار إليه (بورديو) في تفسيره لعلاقة الرأسمال الثقافي بالموقع داخل المؤسسة "إن الشهادات الجامعية تمثل أسماً ثقافياً مُعترفاً به رسمياً، وهي تمنح صاحبها قيمة رمزية تتجاوز مجرد الوظيفة التقنية؛ إذ تتحول هذه الشهادة إلى 'سلطة' تتيح للفاعل التفاوض على موقعه داخل الحقل التنظيمي والحصول على مكاسب لا يمنحها القانون وحده".

كذلك نلاحظ التجانس التعليمي وتقليص الفوارق: تقارب النسب بين "الليسانس" و"الماستر" يخلق نوعاً من التقارب في الهوية المهنية. هذا التجانس يساعد على تكوين "جبهة تفاوضية" موحدة للأساتذة عند المطالبة بحقوق تنظيمية (مثل تعديل جداول التوقيت).

➤ استنتاج:

إن هذا التوصيف الإحصائي للخصائص الديموغرافية والمهنية لفاعلي ثانوية مليحة حميدو يكشف عن بيئة تنظيمية متوازنة عمرياً، لكنها تتميز بتعدد مراكز القوى. فالغلبة العددية للأساتذة مقابل السلطة الرسمية للإدارة تجعل من "التفاوض" ممارسة يومية حتمية لضمان التوازن، وهو ما سنقوم بتفصيله و تحليله في المباحث القادمة عند تحليل تمثلات هؤلاء الفاعلين للصراع التنظيمي.

و أهم ما توصلنا إليه بعد الانتهاء من تحليل هذه المتغيرات (الجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية، المستوى التعليمي) هي رسم صورة متكاملة للفاعل في ثانوية "مليحة حميدو" فهو فاعل "خبير" ذو أقدمية عالية، و "مثقف" على مستوى تعليمي (عالٍ)، و"مستقر" (فئات عمرية ناضجة). هذه التركيبة البشرية تجعل من الثانوية "نسقاً ديناميكياً معقداً لا يمكن إدارته بالسلطة الزجرية فقط، بل تتطلب قيادة تعتمد على "التفاوض المستمر" و "الحوار غير الرسمي" لاستيعاب هذا الرأسمال البشري القوي.

المبحث الثاني: الدراسة المونوغرافية لثانوية "مليحة حميدو" بعين تموشنت (عرض وتحليل المعطيات)

تمهيد

هذا المبحث هو الجسر الذي يربط بين الإطار النظري وبين الواقع المعيش، حيث سنقوم بـ "موضعة" الدراسة داخل فضاء مادي وتنظيمي محدد وهو ثانوية مليحة حميدو، فبعد أن حددنا ملامح الفاعلين في المبحث السابق، يقتضي المنهج العلمي سياقاً مكانياً وتنظيمياً تجري فيه هذه التفاعلات. فثانوية "مليحة حميدو" ليست مجرد جذران وأقسام، بل هي "نسق حي" و"حقل سوسيولوجي" له تاريخه، أهدافه، وهيكله الذي يحدد مسارات الفعل والتفاوض. يهدف هذا المبحث إلى تقديم دراسة مونوغرافية شاملة للمؤسسة، بدءاً بتعريفها وصولاً إلى تشريح هيكلها التنظيمي الرسمي الذي يمثل "قواعد اللعبة" الأساسية.

■ أولاً: التعريف بالمؤسسة (ثانوية مليحة حميدو)

1. البطاقة الفنية لثانوية مليحة حميدو:

تعتبر ثانوية مليحة حميدو واحدة من المؤسسات التربوية العريقة في ولاية عين تموشنت. تقع في موقع استراتيجي يسمح لها باستقطاب تلاميذ من أوساط اجتماعية متنوعة، مما يجعلها فضاءً خصباً لدراسة التنوع في الفعل التنظيمي.

➤ التسمية: تحمل اسم الشهيدة "مليحة حميدو"، وهو ما يمنح المؤسسة رمزية تاريخية ووطنية

تتبعكس على الهوية الجماعية للفاعلين فيها.

➤ النشأة: تأسست بتاريخ 01_09_2001.

➤ الطاقة الاستيعابية: 300_1500 تلميذ و تقديرات هذه السنة الدراسية 2025_2026 هي

526 تلميذ ، كما تضم المؤسسة عدداً معتبراً من الأفواج التربوية (علمية وأدبية) (21فوج)،

ويشرف عليها طاقم بشري متنوع الخبرات (كما حللنا في المبحث الأول).

2. الأهداف الإستراتيجية والتربوية للمؤسسة

لا تخرج أهداف الثانوية عن الإطار العام لسياسة وزارة التربية الوطنية، لكن سوسيولوجيا التنظيم تنظر إليها

كـ "رهانات" يسعى الفاعلون لتحقيقها:

- الهدف البيداغوجي: ضمان التحصيل العلمي الجيد وتحقيق نسب نجاح عالية في شهادة البكالوريا (وهي الورقة التي يتفاوض بها الأساتذة لإثبات جدارتهم).
- الهدف التنظيمي: الحفاظ على استقرار النسق الداخلي وضمان الانضباط من خلال تطبيق التشريع المدرسي.
- الهدف الاجتماعي: تنشئة التلاميذ على القيم الوطنية والاجتماعية، وإدماج المؤسسة في محيطها الخارجي.

ثانيا .الهيكل التنظيمي للمؤسسة (تشرح السلطة الرسمية)

يمثل الهيكل التنظيمي (Organigramme) "العمود الفقري" للمؤسسة، فهو الذي يحدد التراتبية الرسمية، خطوط السلطة، وتوزيع المهام :

1. قمة الهرم (الإدارة العليا): المدير هو المسؤول الأول والممثل القانوني للمؤسسة. يمتلك "السلطة الرسمية" وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات النهائية وربط المؤسسة بالوصاية (المديرية).
 2. الناظر(المنسق البيداغوجي): وهو حلقة الوصل الحيوية بين المدير والأساتذة، وتكمن قوته في التحكم في "توقيت" و"جداول" الفاعلين.
 3. الطاقم الإداري والمالي(المقتصد أوالمسير المالي): المسؤول عن الموارد المادية والمالية، ويمثل سلطة "الوسائل" التي يحتاجها الفاعلون لأداء مهامهم.
 4. الطاقم التربوي والرقابي: مستشار التربية والمشرفون: يمثلون "جهاز الضبط اليومي" في الرواق والساحة، وهم الأكثر احتكاكاً بالتلاميذ والأساتذة، مما يمنحهم سلطة "المعلومة الميدانية".
 5. القاعدة البيداغوجية (مجالس التعليم) :الأساتذة موزعين حسب المواد، وهم المحرك الأساسي للعملية التعليمية. رغم أنهم في قاعدة الهرم رسمياً، إلا أنهم يمتلكون "استقلالية فنية" داخل القسم تجعلهم فاعلين استراتيجيين بامتياز .
- و عليه فان قراءتنا السوسيولوجية للهيكل التنظيمي في ثانوية مليحة حميدو تؤكد أن هذا الأخير يمثل "البنية الصلبة" التي يتحرك داخلها الفاعلون. فبينما يحدد الهيكل أدواراً "جامدة"، تخلق الممارسة اليومية "هيكلًا موازياً" يقوم على التفاوض. فعلى سبيل المثال، "الناظر" رسمياً يضع الجداول، لكن ميدانياً (كما سنرى في تحليل المقابلات) يخضع هذا الجدول للتفاوض مع الأساتذة بناءً على أقدميتهم (رأس المال الرمزي) أو ظروفهم الاجتماعية، مما يحول الهيكل من مجرد رسم تخطيطي إلى "مساحة للعب الاستراتيجي".

كما أن تحليلنا للفعل التنظيمي لا يكتمل دون دراسة "المجال الجغرافي والمادي" الذي يتحرك فيه الفاعلون، فالمرافق المادية هي التي تحدد حدود الفعل وتخلق فرصاً للتفاعل أو بؤراً للصراع حول الموارد.

ثالثاً . الهياكل المادية والبيداغوجية للمؤسسة

بالنسبة للهياكل البيداغوجية والعلمية تتوفر ثانوية مليحة حميدو على بنية تحتية تعليمية متكاملة تشمل:

- الحجرات الدراسية :الموزعة لاستيعاب الشعب العلمية والأدبية 28حجرة تشتغل منها 18
- المخابر العلمية :والتي تمثل فضاءً تقنياً يتطلب تنسيقاً خاصاً بين الأساتذة والمخبريين والإدارة (8مخابر)
- المكتبة :كمرفق داعم للعملية التربوية(1)
- قاعة الرياضة واحدة وعدد الملاعب واحد
- قاعة للإعلام الآلي .
- قاعة للأساتذة.

رابعاً: الوظائف التنظيمية الممتدة للمؤسسة

✓ **النظام نصف الداخلي ووظيفة "الإطعام"**: تتميز الثانوية بخدمة النظام نصف الداخلي، حيث لا يقتصر الإطعام على تلاميذ الثانوية الوافدين من متوسطة ببلدية "الشننوف" فحسب بل يمتد ليشمل تلاميذ يقطنون في نفس الولاية و يرغبون في الإطعام بسبب بعد مسافة المسكن عن الثانوية .

و من الناحية السوسولوجية هذه الوظيفة تحول الثانوية من مجرد فضاء للتدريس إلى "فضاء خدماتي" معقد، يتطلب مجهوداً إضافياً من الطاقم الإداري (المقتصد) وطاقم الخدمة والمشرفين لضبط النظام داخل المطعم، وهو ما قد يخلق "توترات تنظيمية" حول تسيير الموارد والوقت.

✓ **وظيفة "المأمن"** :تعتبر ثانوية مليحة حميدو المأمن المالي والإداري لثلاث متوسطات هي:

1. متوسطة بلوادي فاطمة.

2. متوسطة فارسي محمد "بلدية الشننوف".

3. متوسطة الجزائر المستقبل.

فمن الناحية التنظيمية كون هذه الثانوية "مأمناً" يعني أن مركز الثقل الإداري والمالي يتركز في هذه الثانوية. هذا الموقع يمنح إدارة الثانوية (المدير والمقتصد) "سلطة ممتدة" ومسؤولية قانونية تتجاوز حدود الجدران المادية للمؤسسة، مما يزيد من حجم "المهام الإدارية" ويجعل من التنسيق بين هذه المؤسسات منطقة استراتيجية لإدارة الموارد.

خامساً: السياق السوسيو-مجالي والمحيط الخارجي للمؤسسة

إن المعطى السوسولوجي حول "المحيط الاجتماعي" للثانوية جوهرى جداً، لأنه يكمل الصورة التي بدأنا برسمها، فالمحيط الشعبي (السكنات الاجتماعية) يلقي بظلاله على طبيعة "الفعل التنظيمي" داخل المؤسسة، فالموقع الجغرافي والسياق السوسيو-مجالي يتيح لنا فهم ديناميات المؤسسة التربوية و علاقاتها ببيئتها الخارجية، فالمؤسسة هي "نسق مفتوح" يتأثر ويؤثر في محيطه، فالتوقع الجغرافي لثانوية مليحة حميدو في قلب منطقة سكنية ذات طابع شعبي بولاية عين تموشنت، حيث تغلب على محيطها السكنات الاجتماعية. يفرز لنا أبعاد سوسولوجية أهمها :

- التركيبة الاجتماعية: يعكس هذا المحيط خلفية اجتماعية واقتصادية معينة للتلاميذ، مما يفرض على الفاعلين التنظيمي (أساتذة وإدارة) تبني استراتيجيات تعامل تعتمد على "البعد العاطفي" و "الوساطة الاجتماعية" لاحتواء التوترات التي قد تنتقل من الشارع إلى المدرسة.
- المدرسة كملجأ: في الأحياء الشعبية، لا يُنظر للثانوية كفضاء تعليمي فقط، بل كفضاء للانضباط والحماية. هذا يزيد من عبء "الطاقم التربوي" (المشرفين ومستشار التربية) في ضبط السلوك، ويجعل من "التفاوض الودي" مع التلاميذ وأولياءهم أداة ضرورية للحفاظ على استقرار المؤسسة.
- الضغط على المرافق: كونها تقع في حي شعبي مكتظ، فإن الضغط على نظام "نصف الداخلي" والمطعم يكون مضاعفاً، مما يجعل إدارة الموارد المادية (المطعم، الساحة) منطقة حساسة تتطلب تنسيقاً دائماً بين مختلف الفاعلين.

➤ استنتاج:

إن ثانوية مليحة حميدو، بكونها مركز إطفام ومأمناً لثلاث متوسطات، تمثل "مكباً تنظيمياً" يتسم بضغط عالي في تسيير الموارد البشرية والمادية. هذا الضغط هو الذي يفسر لجوء الفاعلين (إدارة وأساتذة) إلى "التفاوض اليومي"، فالتداخل بين مهام التدريس، والإطفام والتسيير المالي للمتوسطات التابعة، يخلق وضعيات تتطلب مرونة عالية تتجاوز صرامة النصوص القانونية لضمان استمرارية المرفق العام.

إن المعطى المكاني لثانوية مليحة حميدو حيث من وقوع الثانوية في حي شعبي يفسر بروز "المنطق العاطفي" في التفاوض، فالروابط الاجتماعية المتينة في الحي تنتقل إلى داخل المؤسسة، مما يجعل الفاعلين (الذين قد يكون بعضهم من سكان المنطقة أو على دراية بظروفها) يفضلون الحلول الودية و"التفاهم المباشر" على الإجراءات القانونية الصارمة، وذلك مراعاةً للخصوصية الاجتماعية للمحيط.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

الفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض بمؤسسة مليحة حميدو التربوية

(عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية على ضوء الفرضيات المقترحة)

تمهيد:

تعكس نتائج الدراسة الميدانية في ثانوية مليحة حميدو أن المؤسسة التربوية ليست هيكلًا جامدًا يطبق النصوص الرسمية، بل نسق ديناميكي يتفاعل فيه الفاعلون وفق مواقعهم التنظيمية. الفاعلون - أساتذة وإدارة - يستخدمون الفعل التنظيمي كأداة إستراتيجية لإدارة الموارد، التوترات، وتحقيق الأهداف الفردية والجماعية وهو ما أكد عليه كل من كروزييه وفريدبيرغ (Crozier & Friedberg, 1977) إذ تمّ جمع البيانات باستخدام مقابلات نصف موجهة مع الأساتذة والإدارة ، وتمّ تحليلها تحليلًا محوريًا لاستخراج الديناميات الأساسية للصراع والتفاوض، مع التركيز على وظائفهما في إعادة إنتاج التنظيم واستقرار المؤسسة (الثانوية).

و عليه، سنحاول من خلال ما سيأتي تحليل نتائج الدراسة الميدانية على ضوء الفرضيات¹ المقترحة والسؤال الإشكالي² المطروح سابقا، باعتماد التحليل المحوري في معالجة نتائج المقابلات وفقا للطرح السوسيولوجي، وفيما يلي عرض وتحليل نتائج المقابلات:

■ أولا. الفعل التنظيمي وممارسة السلطة بثانوية مليحة حميدو بعين تموشنت: قراءة سوسيوتنظيمية:

¹ سؤال الإشكالية: كيف يتجسد الفعل التنظيمي في ديناميات الصراع والتفاوض بين الفاعلين التربويين بثانوية مليحة حميدو وإلى أي مدى تسهم هذه الديناميات في إعادة إنتاج النظام التنظيمي القائم أو إعادة تشكيله بما يدعم استقرار المؤسسة وتطورها؟ والذي توضحه الأسئلة الفرعية التالية:

كيف ينتج الصراع والتفاوض داخل النسق التنظيمي بثانوية مليحة حميدو عين تموشنت ؟

ما هي أشكال وتجليات الصراع والتفاوض داخل المؤسسة ؟

من الفاعلين في ديناميات الصراع والتفاوض والصراع بالمؤسسة ؟

² الفرضية العامة: يتجسد الفعل التنظيمي داخل الثانوية في ممارسات تفاوضية و صراعية بين الفاعلين التربويين، تعكس تفاوت مواقعهم السلطوية، وتسهم في إعادة إنتاج النظام التنظيمي عبر آليات الضبط والتكيف. الفرضيات الإجرائية: الأولى: تتشكل ديناميات الصراع داخل الثانوية نتيجة التباين في مواقع السلطة وتوزيع الموارد التنظيمية بين الفاعلين التربويين. الثانية: يشكل التفاوض، في صيغته غير الرسمية، آلية تنظيمية يعتمدها الفاعلون لتدبير الصراع والمساهمة في الحفاظ على توازن النسق المؤسسي ، الثالثة: تتخذ ديناميات الصراع والتفاوض داخل الثانوية أشكالا متعددة (ضمنية/صريحة، فردية/جماعية)، تعكس طبيعة العلاقات التنظيمية وأنماط التفاعل بين الفاعلين

في إطار السعي إلى فهم آليات اشتغال المؤسسة التربوية من الداخل، يقتضي الأمر التوقف عند طبيعة الفعل التنظيمي كما يتجلى في الممارسة اليومية، وعلاقته ببنى السلطة وأنماط توزيعها بين مختلف الفاعلين. وعليه، يهدف هذا المحور إلى تقديم قراءة سوسيوتنظيمية للفعل التنظيمي وممارسة السلطة داخل ثانوية مليحة حميدو بعين تموشنت، من خلال رصد أنماط التفاعل، وآليات التأثير، وحدود التحكم داخل هذا الفضاء التنظيمي، وفق الأبعاد التالية:

1. تصور الفاعلين لطريقة تسيير الثانوية:

أظهرت مقابلات الأساتذة أنّ طريقة التسيير مزيج من الرسمي وغير الرسمي ، حيث تتداخل القرارات المكتوبة مع التحالفات اليومية والمبادرات الفردية:

"القوانين مهمة، لكنها لا تحل كل المشكلات، أحياناً علينا التفاهم مباشرة لتجاوز

عقبات صغيرة". (المقابلة رقم 04)، أستاذ

" :التسيير العام للمؤسسة يكون في اغلب الاحيان وفق ما ينص عليه التشريع

المدرسي،و ما يتوجب على كل موظف من مهامه مع مراعاة الجانب الانساني "

(المقابلة رقم 21،إداري)

فالأستاذة عند حديثهم عن "التفاهم لتجاوز العقبات"، نحن هنا أمام ما يسميه كروزييه "المنطق الاستراتيجي"، وبالنظر السوسيولوجي المعمقة، نجد أن الفاعلين في ثانوية مليحة حميدو لا يتحركون كأفراد معزولين، بل كجماعات ضغط أو تحالفات ضمنية، فالأساتذة ذوو الخبرة يشكلون كتلة تمتلك رأسمالاً رمزياً و معلوماتياً قوياً يفرض على الإدارة نمطاً تشاركياً في اتخاذ القرار. إن السلطة هنا لا تتوقف عند حدود المنصب، بل تمتد لتشمل التحكم في "المعلومة التنظيمية" والعلاقات مع الوصاية، مما يجعل الإداري الناجح هو من يستطيع التوفيق بين ضغوط المديرية (الوصاية) وبين استقلالية الأساتذة الميدانية ، و هذا ما عبر عنه في تصريحه:

"القوانين مهمة، لكنها لا تحل كل المشكلات، أحياناً علينا التفاهم مباشرة لتجاوز عقبات صغيرة".

(المقابلة رقم 22، اداري)

من جهة الإدارة، أشار المسؤولون إلى أنهم يعتمدون معايير متعددة (الكفاءة، الانضباط، التعاون) لضبط سير العمل، مع منح هامش مبادرة محدود للأساتذة:

" ما دام الفعل التعليمي التعليمي يركز على العلاقة بين التلميذ و الاستاذ فان

هامش المبادرة مفتوح و يضبطه المجالس التربوية و البيداغوجية " (المقابلة رقم

(22)،إداري)

السلطة في ثانوية "مليحة حميدو" ليست نابعة من "الكرسي" او "المنصب" فقط، بل من القدرة على التحكم في "مناطق عدم اليقين". الأستاذ الذي يمتلك نتائج جيدة (رأس مال رمزي) يحول نجاحه إلى

"ورقة ضغط" يتفاوض بها على جدول الزمني. الإدارة هنا لا تطبق القانون لأنها "ضعيفة"، بل لأنها "عقلانية"، فهي تدرك أن مرونتها هي الثمن الذي تدفعه لضمان "الولاء والتعاون".

2. هامش المبادرة و التحكم في "مناطق عدم اليقين" كأوراق ضغط تفاوضية:

الأساتذة أبدوا شعورًا متفاوتًا حول هامش المبادرة، حيث يعتمد تأثيرهم على الأقدمية، النتائج، الانضباط، والدعم النقابي:

الأستاذ الذي لديه خبرة طويلة ويحافظ على نتائج جيدة، غالبًا ما يُسمع صوته عند النقاش حول جدول التوقيت أو الحراسة. للاختبارات " (المقابلة رقم 02، أستاذ)
الأستاذ الذي لديه مردود جيد في مادته و يتحكم في تلاميذه هامش المبادرة يكون مفتوح أمامه " (المقابلة رقم 24، اداري)

وهو ما يتوافق مع النظرية التي تشير إلى أنّ الفعل التنظيمي مرتبط بالقدرة على استثمار الفرص ضمن قيود المؤسسة¹ (Crozier & Friedberg, 1977)

و بالتالي يظهر جليا من خلال اغلب المقابلات العلاقة الوطيدة بين "النتائج" و "الكلمة المسموعة" بشكل مباشر، لنفسر كيف يتحول النجاح البيداغوجي إلى "سلطة سياسية" داخل الثانوية. حيث يظهر من خلال تحليل الأوراق الراجعة أن الأستاذ في ثانوية مليحة حميدو يمارس ما يسمى بالمقايضة التنظيمية ، فالنتائج المدرسية الجيدة (الرأسمال الرمزي) ليست مجرد إنجاز تربوي، بل هي أداة تفاوضية تجعل الإدارة تمنح الأستاذ كلمة مسموعة في صياغة قرارات حساسة مثل تقسيم الأقسام ، هنا لا تمنح الإدارة هذا الهامش كنوع من المحاباة، بل كقرار عقلائي لضمان استمرار الأداء العالي وتجنب الصراع مع فاعل يمتلك شرعية الميدان.

▪ ثانيا. ديناميات الصراع بثانوية مليحة حميدو: (السياق والممارسة)

ينصرف هذا العنصر إلى مقارنة الصراع بوصفه عملية تفاعلية متغيرة تتشكل داخل النسيج التنظيمي للمؤسسة، حيث تتداخل فيه الاعتبارات المهنية والتنظيمية والشخصية. ومن خلال ذلك، يتم الوقوف على الظروف التي تُفرز هذه الوضعيات، وكيفية تموضع الفاعلين إزاءها، بما يسمح بفهم دينامياتها في سياقها الخاص داخل ثانوية مليحة حميدو كما توضحه النتائج التالية:

1. أشكال الصراع و مسبباته الموضوعية:

تبين من المقابلات أنّ الصراع ظاهرة مستمرة وطبيعية داخل الثانوية ، ويشمل نزاعات بين الأساتذة، وبين الأساتذة والإدارة، وأحيانا داخل الطاقم الإداري نفسه:

1Cf: Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective. Paris: Seuil.

"الخلاف غالبًا يكون حول التوقيت أو توزيع الأقسام أو الموارد المحدودة. (المقابلة رقم 04)، أستاذ"

أحد الإداريين: "الصراع ليس بالضرورة سلبيًا، فهو يكشف عن نقاط ضعف النظام ويساعدنا على التكيف". (المقابلة رقم 28، إداري)

أبرز أسباب الخلاف تشمل:

✓ التباين في مواقع السلطة والموارد التنظيمية.

✓ عدم مساواة توزيع المهام أو التسهيلات.

✓ اختلاف الرؤى حول القرارات اليومية.

أظهرت النتائج أن الصراع في الثانوية هو في غالبيته صراع وظيفي (Functional Conflict) حول المهام والموارد. هذا الصراع يلعب دور "المصحح" للنسق التنظيمي، فهو يدفع الفاعلين للتفاوض مما يؤدي إلى حلول "تكاملية" تفرغ شحنات التوتر وتمنع انفجار الأزمات الكبرى

2. استراتيجيات التعبير عن الاحتجاج: (الفعل والمعنى)

الأساتذة أشاروا إلى استخدام عدة طرق للتعبير عن الاحتجاج: السكوت، الاحتجاج الرسمي، أو البرود في العمل:

"أحيانًا لا أوافق على القرار لكنني أتعامل بصمت وأنتظر فرصة للتفاوض لاحقاً"

(المقابلة رقم 13)، أستاذ

وكذلك: "أعبر عن احتجاجي و عدم رضاي عن العمل بالانسحاب المؤقت و البرودة

في العمل" (المقابلة رقم 20)، أستاذ

إن لجوء الأساتذة إلى إستراتيجية "السكوت" أو "انسحاب المؤقت" كما ورد في المقابلة (20)

يعكس عقلانية استراتيجية حذرة، فالأستاذ يدرك أن الصدام العلني قد يغلق أبواب التفاوض

المستقبلي أو يضر بـ "المجتمع العاطفي" للمؤسسة. لذا، يختار الاحتجاج الصامت كأداة ضغط

نفسية لإرسال إشارات للإدارة بضرورة إعادة النظر في توزيع الموارد أو المهام، وهو ما يثبت أن

الصراع ليس مجرد صدام، بل هو لغة تواصل غير لفظية تهدف لإعادة ضبط موازين القوى".

تشير هذه النتائج إلى أن الصراع ليس مجرد مشكلة، بل أداة استراتيجية للفعل التنظيمي وهو ما يتوافق مع ما

أشار إليه بلو (1964) ومارش وسيمون (1958). (Blau, 1964; March & Simon, 1958)¹

ثالثًا . أنماط التفاعل التنظيمي: بين الفعل الضمني والصريح

1. ثنائية الفعل التنظيمي: بين التظاهرات الصريحة والضامنة

¹ Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.

تعكس تصريحات المبحوثين أن الديناميات داخل الثانوية لا تسير وفق نمط أحادي، بل تتشكل وفق أبعاد متعددة تؤكد صحة فرضيتنا الثالثة:

➤ **الأشكال الضمنية والصريحة :** يتخذ الصراع شكلاً صريحاً في الاجتماعات الرسمية حول الميزانية أو جداول التوقيت، بينما يبرز النمط الضمني في "البرود في العمل" أو "التفاهات الودية" خلف الكواليس. هذا التنوع يمنح الفاعلين مرونة في المناورة دون كسر القواعد الرسمية بشكل كلي. هذا ما يؤكده اقوال المبحوثين

قول أحد الأساتذة (عن الشكل الصريح):

"في مجلس التوجيه والتسيير، لا نسكت عن حقوقنا. عندما نرى أن توزيع الميزانية أو الوسائل البيداغوجية غير عادل، نحتج رسمياً أمام المدير، لأن الاجتماع هو المساحة القانونية الوحيدة للمواجهة الصريحة". (المقابلة رقم(14)، أستاذ)

قول آخر لأحد الأساتذة (عن الشكل الضمني/البرود):

"أحياناً، عندما يفرض علينا الإداري قراراً تعسفياً في جدول التوقيت، لا ندخل معه في شجار مباشر. ببساطة، نقوم بالحد الأدنى من العمل، نطبق البرنامج لكن دون روح أو مبادرة، وهذا صمّت يعبر عن رفضنا العميق". (المقابلة رقم(07)، أستاذ)

قول إداري (عن التفاهات خلف الكواليس):

"القانون جامد، لكن تسيير البشر يحتاج ليونة. أحياناً أُنح الأستاذ ترخيصاً بالخروج دون ورقة رسمية (تفاهم ودي)، مقابل أن يضمن لي هدوء تلاميذه. هي مساومات غير رسمية تضمن لنا استقرار المؤسسة". (المقابلة رقم(22) إداري)

2. مستويات التفاعل: بين المناورات الفردية والتحالفات الجماعية

من حيث الأبعاد الفردية والجماعية أظهرت النتائج أن التفاوض قد يكون فردياً أستاذ (يساوم بخبرته للحصول على امتياز)، أو جماعياً (تكتل أساتذة مادة واحدة لفرض وجهة نظر بيداغوجية). إن هذا التعدد في الأشكال يعكس تعقد العلاقات التنظيمية في ثانوية مليحة حميدو، حيث يختار الفاعل "الشكل" الذي يناسب قوته التفاوضية في تلك اللحظة .

قول أستاذ قديم (عن التفاوض الفردي_توظيف الخبرة):

"أنا أعمل في هذه الثانوية منذ 15 سنة، وأعرف كل خباياها. المدير يحتاج لخبرتي في حل مشاكل الأقسام الصعبة، ولذلك عندما أطلب منه تغييراً بسيطاً في ساعاتي، فإنه يستجيب لي تقديراً لخدماتي وخبرتي و اقدميتي هي ورقتي الراححة في التفاوض معه". (المقابلة رقم(10)،أستاذ)

قول أستاذ (عن التفاوض الجماعي _ تكتل المادة):

"كأستاذة مادة العلوم، قررنا جميعاً رفض الطريقة التي تم بها توزيع المخابر. عندما يذهب أستاذ واحد للمدير قد يُرفض طلبه، لكن عندما ذهبنا كمجموعة واحدة وبموقف موحد، لم يجد المدير بداً من الجلوس معنا والتفاوض لتغيير القرار، لأن تكتلنا يمثل قوة بيداغوجية لا يمكنه تجاهلها". (المقابلة رقم(03)،أستاذ)

قول إداري (عن مواجهة التكتلات):

"أصعب ما يواجهه الإدارة هو "تكتل المادة الواحدة". عندما يتفق أساتذة مادة معينة على موقف واحد، فإنهم يضيقون عليّ الخناق، ويصبح التفاوض معهم جماعياً وليس فردياً، وهذا يفرض علينا تقديم تنازلات للحفاظ على السير الحسن للدراسة". (المقابلة رقم(22)إداري)

رابعا. تفاوض الفاعلون بثانوية مليحة حميدو كآلية تنظيمية: بين الرسمي واللا رسمي:

تتجلى داخل المؤسسة التربوية ممارسات تفاوضية متعددة يلجأ إليها الفاعلون لتدبير علاقاتهم واختلافاتهم في ظل تداخل ما تفرضه الأطر الرسمية مع ما تفرزه التفاعلات اليومية من صيغ ضمنية غير معلنة. ومن هذا المنطلق، يتم التركيز على كيفية تشكّل التفاوض داخل ثانوية مليحة حميدو، وحدود تداخله بين الرسمي واللا رسمي، ودوره في تنظيم العلاقات وإعادة ضبط التوازنات داخل هذه المؤسسة، كالتالي:

1. التفاوض الرسمي وغير الرسمي:

تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية أنّ التفاوض يحدث في قنوات رسمية وغير رسمية ، ويستخدم لضبط الصراع اليومي، تعديل القرارات، وحماية مصالح الفاعلين:

أحد المدرسين: "إذا رفضت إدارة جدولا معينا، غالباً ما نتفاوض ضمناً أو نعرض ملاحظتنا في اجتماع ودي، وغالباً ما يطرأ تعديل". (المقابلة رقم (10)، أستاذ)"

أحد الإداريين: "الحوار اليومي مع الأساتذة يحسن فهم احتياجاتهم ويساعد على استقرار العملية التعليمية". (المقابلة رقم(25)،إداري)

و أظهرت المقابلات أنّ التفاوض يؤدي وظائف رئيسية داخل الثانوية باعتبارها مؤسسة نظامية تربوية، منها:

✓ الحفاظ على توازن النسق المؤسسي

✓ تخفيف حدة الصراع والتوترات

- ✓ تمكين الفاعلين من التأثير ضمن قيودهم
 - ✓ تحسين جودة سير العمل وتطبيق القرارات بمرونة
- أحد المدرسين" :أحياناً أقوم بجهد إضافي في نشاط ما مقابل تسهيل معين في تقسيم الأقسام، وهذا نوع من التفاوض اليومي .(المقابلة رقم (12)، أستاذ)

2. التفاوض وإعادة إنتاج التنظيم: (من الصراع إلى التوازن التنظيمي)

يوضح التحليل المحوري للمقابلات الميدانية مع المبحوثين أنّ التفاوض هو آلية مركزية لإعادة إنتاج النسق التنظيمي، حيث يوازن بين الأهداف الفردية والمصلحة المؤسسية، ويعكس استراتيجيات عقلانية محدودة للفرد داخل المؤسسة وهو فعلاً يتوافق مع ما أشار إليه كل من "سانسيليو" و"فوليت" في دراساتها (Follett, 1924² Sainsaulieu, 1995).

علاوة على ذلك، يتضح أن التفاوض في ثانوية مليحة حميدو يتجاوز مجرد "الحفاظ على الاستقرار" ليصل إلى "تطوير الممارسة التنظيمية"، فمن خلال الحلول "التكاملية" (بمنظور فوليت) التي تظهر عند حل مشاكل الإطعام أو تنسيق مهام المأمّن، يبتكر الفاعلون صيغاً إدارية مرنة لم تكن موجودة في النصوص الرسمية. هذا "الابتكار الميداني" هو الذي يسمح للمؤسسة بالتكيف مع وضعها المعقد كمركز لثلاث متوسطات وفي محيط شعبي، مما يحول التفاوض من مجرد أداة لتسكين الصراعات إلى محرك للتغيير والتطوير التنظيمي النابع من القاعدة.

3. التفاعل بين الرسمي وغير الرسمي: ضبط النسق واستمرارية المؤسسة:

توضح نتائج الدراسة الميدانية بثانوية مليحة حميدو بعين تموشنت بأنّ النظام الرسمي وحده لا يكفي لضبط العلاقات، بل الصراع والتفاوض اليومي يمثلان آليات مرنة لضمان استمرارية المؤسسة وهو ما تعكسه التصريحات التالية:

"في بعض الحالات، نغض الطرف عن تطبيق حرفي للقوانين مقابل

ضمان تعاون الأساتذة واستمرارية الدراسة". (المقابلة رقم 21 اداري)

وهو ما يتوافق مع ما تشير إليه دراسات عديدة منها دراسة مارتش وسيمون وكذا روبنز، والتي تؤكد على أنّ الممارسات اليومية، الصراع البناء، والتفاوض تساهم في إعادة إنتاج التنظيم واستقرار العملية التعليمية. (March & Simon, 1958; Robbins, 2005⁴)

4. البعد الثقافي والاجتماعي للتفاوض:

¹ Follett, M. P. (1924). Creative Experience. New York: Longmans.

² Sainsaulieu, R. (1995). L'identité au travail. Paris: PUF.

³ March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. New York: Wiley.

⁴ Robbins, S. P. (2005). Organizational Behavior. 11th Edition. Pearson.

أظهرت المقابلات أنّ التفاوض يتأثر بالعرف الاجتماعي والمجتمع العاطفي داخل الثانوية ، حيث يُنظر إلى الانتماء للمؤسسة أحياناً كإلتزام عائلي، والروابط الشخصية تلعب دوراً في تسهيل التفاهم وحل النزاعات:

"في مناسبات عديدة، نفضل الحوار المباشر والتفاهم الودي مع الإدارة، لأنّ العلاقات الشخصية داخل الثانوية تشبه عائلة كبيرة، وهذا يساعد على تجاوز العقبات بسهولة " . (المقابلة رقم (15)، أستاذ)

" نأخذ بعين الاعتبار الخلفيات العاطفية والاجتماعية للأساتذة، فالاحترام المتبادل والثقة تلعب دوراً أكبر أحياناً من القوانين نفسها " . (المقابلة رقم 22، اداري)

إضافة إلى وظائف التفاوض التقليدية، يظهر أنّ البعد الاجتماعي والثقافي يمنح التفاوض قدرة على:

- ✓ تعزيز الانتماء المؤسسي والشعور بالمسؤولية الجماعية .
- ✓ الحفاظ على استقرار العلاقات اليومية وتقليل الاحتكاك الشخصي .
- ✓ تسهيل إعادة إنتاج النظام التنظيمي ضمن ثقافة مؤسسية متماسكة .

أحد المدرسين: "أحياناً أقوم بجهد إضافي في نشاط ما مقابل تسهيل معين في تقسيم الأقسام، وهذا ليس فقط مسألة قانونية، بل احترام للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة" . (المقابلة رقم (15)، أستاذ)

كما أنّ التحليل يوضح أنّ البعد الاجتماعي والثقافي للتفاوض هو آلية مركزية لإعادة إنتاج التنظيم، حيث يوازن بين الأهداف الفردية والمصلحة المؤسسية، ويعكس استراتيجيات عقلانية محدودة مستمدة من ثقافة المؤسسة وعلاقاتها العاطفية ، وهو ما يعكس منطق اجتماعي ثقافي مختلف للتفاعل قد يبتعد عن الرسمي، وهو ما ينعكس في التفاوض غير الرسمي: منطق "ليوم عليّ وغداً عليك"

إذ أظهرت مقابلات الأساتذة والإدارة أنّ هناك نظاماً ضمنيّاً غير رسمي للتفاوض يعتمد على مبدأ التبادل: ما يُمنح اليوم قد يُسترد لاحقاً، وهو شكل من أشكال المرونة التفاوضية المستمرة التي تحافظ على التوازن المؤسسي.

أحد الأساتذة: "إذا وافقت على تحمل عبء إضافي في نشاط ما أو تعديل جدول معين اليوم، أعلم أنّ الإدارة ستعطي بعض التسهيلات لي في المستقبل، هذا هو المنطق اليوم عليّ وغداً عليك" .

أحد الإداريين : "في بعض الحالات، نسمح ببعض الاستثناءات أو التسويات البسيطة مع الأساتذة، لأننا نعرف أنّ العلاقة طويلة الأمد ويجب أن تتوازن الحقوق والواجبات بين الطرفين" .

هذا النظام غير الرسمي يعكس:

- ✓ عقلانية محدودة للفاعلين (أساتذة/إداريين)، حيث يسعون لتحقيق مصالحهم ضمن موارد غير متكافئة .
- ✓ ديناميكية مستمرة بين الصراع والتفاوض، بحيث تحافظ المؤسسة على استقرارها رغم التوترات اليومية .
- ✓ بُعد ثقافي وعاطفي، حيث يرتبط هذا التبادل بالانتماء للمؤسسة وشبكة العلاقات الشخصية .

كما أن تسمية هذا النظام بـ "المجتمع العاطفي" و بناءاً على تفسير سيناو (Sainsaulieu, 1995)¹

نفهم لماذا تنجح ثانوية مليحة حميدو في الاستمرار رغم الضغوط الداخلية و الخارجية، فالتفاوض هنا ليس "تجارة" جافة، بل هو "استثمار في العلاقات" فالأستاذ عندما يتنازل عن ساعة توقيت اليوم، هو "يدّخر" ديناً عند الإدارة سيسترده في ظرف اجتماعي لاحق، هذا ما يحول المؤسسة من _إن صح القول_ "تكنة قانونية" إلى "عائلة تنظيمية".

علاوة على ذلك، يتضح أن التفاوض في ثانوية مليحة حميدو يتجاوز مجرد "الحفاظ على

الاستقرار" ليصل إلى "تطوير الممارسة التنظيمية"، فمن خلال الحلول "التكاملية" حسب

منظور "فوليت"² (Follett, 1924)، التي تظهر عند حل مشاكل الإطعام أو تنسيق مهام المأمّن، يبتكر الفاعلون

صيغاً إدارية مرنة لم تكن موجودة في النصوص الرسمية. هذا "الابتكار الميداني" هو الذي يسمح للمؤسسة

بالتكيف مع وضعها المعقد كمركز لثلاث متوسطات وفي محيط شعبي، و بالتالي يتحول التفاوض من مجرد

أداة لتسكين الصراعات إلى محرك للتغيير والتطوير التنظيمي النابع من القاعدة.

وعليه نستخلص أن هذا النظام الضمني يمكن اعتباره جزءاً من **البنية الاجتماعية**

للمؤسسة، حيث يسمح بالتكيف مع التغيرات اليومية ويجعل عملية اتخاذ القرار أكثر مرونة من القوانين الرسمية

وحدها، ويعيد إنتاج النظام التنظيمي بشكل تدريجي دون خلق أزمات صريحة.

¹ Sainsaulieu, R. (1995). L'identité au travail.Paris: PUF.

² Follett, M. P. (1924). Creative Experience.New York:Longmans.

🚩 النتائج العامة :

إن التفاعل بين "خصائص الفاعلين" التي تعرفنا عليها في المبحث الأول ، و"ثقل الأعباء المادية و المجالية" التي درسناها في المبحث الثاني ، و"استراتيجيات الصراع والتفاوض" التي كشفنا عنها في المبحث الثالث، تؤكد أن ثانوية مليحة حميدو تعيش حالة من التوازن الديناميكي . هذا التوازن لا يتحقق بالخضوع التام للنصوص، بل من خلال تعدد أنماط الفعل (ضمنية، صريحة، فردية، وجماعية)، التي تضمن استقرار المؤسسة وتسمح لها بالتكيف مع مناطق "عدم اليقين" التنظيمي.

و عليه و استنادا لما سبق نستنتج أنّ الفعل التنظيمي في الثانوية يتجسد من خلال شبكة ديناميكية من الصراع والتفاوض، وهي آليات مركزية لضمان:

✓ ضبط النسق المؤسسي.

✓ إدارة مناطق عدم اليقين.

✓ إعادة إنتاج العلاقات التنظيمية.

✓ تعزيز مرونة واستقرار المؤسسة.

غير أنّ ذلك مرتبط وبشكل كبير بثقافة المؤسسة وكذا الرأسمال البشري المكوّن لها، إضافة لتأثير نمط القيادة على بعث القيم التنظيمية الإيجابية أو السلبية.

وبالتالي، الثانوية ليست مجرد هيكل إداري، بل هي فعلا نسق حي ديناميكي يسمح للفاعلين بالتكيف وتحقيق أهدافهم ضمن قيود محدودة، مما يعكس الطابع الاستراتيجي للفعل التنظيمي في الحياة اليومية للمؤسسة.

تحليل نتائج الدراسة وفقاً لمستويات الطرح (الوصفي والتحليلي):

بناءً على التفاعل بين خصائص الفاعلين وثقل الأعباء المادية، يمكن عرض نتائج الدراسة وفق مستويين:

أولاً: على المستوى الوصفي (عرض الحقائق الميدانية)

➤ **تركيبة الفاعلين :** تتميز هيئة التدريس باستقرار مهني وأقدمية عالية، مما يوفر ثقافة مؤسسية قوية تجعل الفاعلين يدركون "قواعد اللعبة" التنظيمية جيداً، فهذه الدلالة للمتغيرات السوسيو-مهنية كشفت بأننا أمام "رأس مال بشري" يتميز بالخبرة (الأقدمية) والتأهيل العلمي العالي، وهو ما يفسر لاحقاً قوة الأساتذة في التفاوض، فالأستاذ هنا لا يستمد قوته من القانون فقط، بل من "رأس ماله الرمزي" الذي يجعله فاعلاً استراتيجياً لا يمكن تجاوزه في اتخاذ القرارات.

➤ **طبيعة الصراع :** تبين أن أغلب النزاعات هي نزاعات "وظيفية" ترتبط بتوزيع الأعباء الإضافية الناتجة عن نظام "المأمن" وجدول التوقيت، وليست صراعات شخصية هدامة، فالنتائج الميدانية أثبتت أن الصراع والتفاوض هما المحركان الحقيقيان للنسق، فالصراع (حول الجداول والمهام) يظهر كـ "صراع وظيفي" يهدف لتعديل الاختلالات..

➤ **قنوات التفاوض :** رصدت الدراسة سيادة القنوات "غير الرسمية" (اللقاءات الودية) في حل المشكلات، مقابل تراجع الدور الفعلي للمجالس الرسمية التي أصبحت تكتسي طابعاً بروتوكولياً، كما ان التفاوض يبرز كآلية لـ "إعادة إنتاج النظام"، إن سيادة منطق "المجتمع العاطفي" والتفاوض غير الرسمي (اليوم عليّ وغداً عليك) يعكس قدرة الفاعلين على "أنسنة" القوانين الجامدة لتتلاءم مع ضغوط الواقع الميداني

ثانياً: على المستوى التحليلي (التفسير السوسيولوجي)

- **السلطة كعلاقة استراتيجية :** لا يُفسر استقرار المؤسسة بالخضوع للقانون، بل بـ "عقلانية الفاعلين"، فالإدارة تتنازل عن صرامتها القانونية مقابل ضمان "ولاء" الأساتذة وتجنب تعطيل المرفق العام (إدارة مناطق عدم اليقين)
- **الهوية المهنية والاندماج :** يُفسر ميل الفاعلين للحلول الودية بوجود "هوية اندماج" قوية ، حيث يُنظر للثانوية كـ "مجتمع عاطفي" يحافظ على استقراره مراعاةً للروابط الاجتماعية في الحي الشعبي.
- **إعادة إنتاج النظام :** النتيجة التحليلية الأهم هي أن الصراع والتفاوض يمثلان آليات مرنة لتكييف القواعد الجامدة مع تعقيدات الواقع، مما يسمح للمؤسسة بالاستمرار والتطور دون خلق أزمات صريحة.
- **النتائج العامة للدراسة على ضوء الفرضيات المقترحة:**

وعليه ووفقاً للمقاربة المعتمدة في طرح موضوعنا وكذا الفرضيات المقترحة يمكننا تلخيص نتائج الدراسة وفقاً للتحليل المحوري كالتالي:

- ✓ **المحور الأول (السلطة والصراع):** تأكدت صحة الفرضية . أثبتت النتائج أن الصراع يتشكل نتيجة التباين في مواقع السلطة والتحكم في الموارد (الجدول، المهام). فالتوتر حول "الأقسام الصعبة" يعكس رغبة الفاعلين في تحويل رأسمالهم الرمزي (الأقدمية والخبرة) إلى مكاسب تنظيمية.
- ✓ **المحور الثاني (التفاوض والنسق):** تأكدت صحة الفرضية بقوة . يشكل التفاوض غير الرسمي (منطق اليوم عليّ وغداً عليك) المحرك الفعلي للمؤسسة، فهو يمتص التوترات ويحولها إلى "تسويات" تضمن استقرار العملية التعليمية وتسيير المأمّن، وهو ما لا يمكن للقانون وحده تحقيقه.
- ✓ **المحور الثالث (أنماط وأشكال التفاعل):** حيث أثبت التحليل الميداني أن الصراع والتفاوض يتخذان أشكالاً متعددة تتراوح بين الضمني والصريح، وبين الفردي والجماعي . فالفاعلون لا يلجؤون دائماً للمواجهة الصريحة، بل يستخدمون "التفاوض الضمني" كأداة ذكية للحفاظ على مصالحهم وحماية روابطهم داخل "المجتمع العاطفي" للمؤسسة، مما يجعل الأنماط غير الرسمية هي المحرك الأكثر فاعلية داخل النسق.
- ✓ **النتيجة المحورية (الفعل التنظيمي وإعادة الإنتاج):** تأكدت صحة الفرضية العامة . يتجسد الفعل التنظيمي في ثانوية مليحة حميدو كفعل استراتيجي بامتياز، حيث يضمن التفاعل بين الصراع والتفاوض إعادة إنتاج النظام التنظيمي وتكييفه المستمر مع ضغوط المحيط الخارجي.

و بناءً على النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية بثنائية "مليحة حميدو"، وفي سبيل استثمار هذه الخلاصات لتحسين الأداء التنظيمي، و بهدف خلق توازن بين الرسمي الذي يضمن النظام و اللارسمي الذي يضمن الروح والاستمرارية داخل النسق التربوي .

نقترح التوصيات التالية : و هي مقسمة حسب مستويات التدخل

1. على المستوى التنظيمي والإداري (الحوكمة):

- ✓ مأسسة التفاوض وتفعيله :ضرورة الانتقال من التفاوض "الودي والصدفوي" إلى تفاوض "مؤسساتي" من خلال تفعيل حقيقي للمجالس التربوية والبيداغوجية، وجعلها فضاءات حقيقية للحوار واتخاذ القرار التشاركي وليس مجرد إجراءات شكلية.
- ✓ تبني "القيادة الموقفية" والمرنة :تشجيع مديري المؤسسات على اعتماد نمط قيادة يتفهم "المناطق الرمادية" في العمل، ويمنح هوامش مبادرة أوسع للأساتذة، مما يقلل من صراعات العلاقات ويزيد من الانتماء المؤسسي.
- ✓ تخفيف الأعباء عن "المأمن": إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمؤسسات التي تعمل كـ "مأمن" (مثل ثانوية مليحة حميدو)، من خلال توفير دعم إداري ومادي إضافي يتناسب مع حجم المهام (الإطعام، تسيير الملحقات) لتقليل الضغط الذي يولد الصراعات.

2. على مستوى العلاقات المهنية (الفاعلين)

- ✓ الاعتراف بالأنماط الضمنية للتفاعل :ضرورة وعي الإدارة بأن "السكوت" أو "التفاهات الودية" هي رسائل تنظيمية هامة، ويجب استيعابها ضمن قنوات الحوار الرسمية لتفادي تحولها إلى "صراعات صامتة" تعيق الأداء بمرور الوقت.
- ✓ الاستثمار في الرأسمال البشري :تثمين خبرات الأساتذة القدامى (الرأسمال الرمزي) وإشراكهم في عمليات "الوساطة التنظيمية" لحل النزاعات البسيطة قبل تفاقمها.
- ✓ تفعيل الاتصال الداخلي :وضع استراتيجيات واضحة للاتصال لتقليل "عدم اليقين" حول المعلومات الحساسة (مثل الجداول، توزيع الموارد)، لأن غياب المعلومة هو المولد الأول للصراعات غير الوظيفية.

3. على مستوى التكوين والبحث العلمي

- ✓ التكوين السوسيوتنظيمي للمسيرين :إدراج مقاييس "إدارة الصراعات" و"فنيات التفاوض" ضمن برامج تكوين مديري المؤسسات التربوية ومفتشي الإدارة، لتمكينهم من أدوات علمية للتعامل مع ديناميات الفاعلين.
- ✓ تشجيع البحوث الميدانية :دعم الدراسات السوسيلوجية التي تتناول "الحياة اليومية" للمؤسسة التربوية بعيداً عن التقارير الرسمية، لفهم أعمق لكيفية اشتغال النسق التربوي الجزائري من الداخل.

الخاتمة

الخاتمة :

يؤكد الربط بين المستويين الوصفي والتحليلي أن ثانوية مليحة حميدو تعيش توازناً ديناميكياً، حيث تنجح "المرونة التفاوضية" في امتصاص حدة "الصراعات الوظيفية"، مما يحول المؤسسة من مجرد هيكل بيروقراطي إلى نسق حي قادر على التكيف مع الضغوط الداخلية والخارجية.

في ختام هذه الدراسة التي تناولت "التحليل السوسيولوجي للفعل التنظيمي وديناميات الصراع والتفاوض بثانوية مليحة حميدو"، يمكن القول إننا لم نكن بصدد دراسة هيكل إداري جامد، بل كنا أمام نسق حي يتنفس بالتفاعلات اليومية بين فاعلين استراتيجيين. لقد سمحت لنا المقاربة السوسيوتنظيمية بالنفاذ إلى عمق المؤسسة التربوية وفهم "المنطق المختفي" خلف القرارات والممارسات.

لقد توصلت الدراسة إلى أن الفعل التنظيمي داخل الثانوية لا يتحقق بالامتثال الحرفي للقوانين، بل من خلال ديناميكية مستمرة تجمع بين الصراع (كأداة للتعبير عن تضارب المصالح ورفض توزيع الموارد) والتفاوض (كآلية لترميم التصدعات وإعادة التوازن). إن ثانوية "مليحة حميدو"، بخصوصيتها المتمثلة في نظام "المأمن" وتموقعها في "حي شعبي"، فرضت على فاعليها (إدارة وأساتذة) ابتكار نظام مواز يقوم على "المرونة" و"التفاوض" اللارسمي.

إن النتيجة الجوهرية التي نخرج بها هي أن الصراع ليس بالضرورة علامة فشل تنظيمي، بل هو في كثير من الأحيان "محرك للتغيير" وصمام أمان يكشف الثغرات التنظيمية. كما أن التفاوض ليس مجرد تنازلات، بل هو "استثمار سوسيولوجي" في العلاقات المهنية يضمن استمرارية المؤسسة وأسنه قواعدها البيروقراطية، مما يحول الثانوية من "تكنة قانونية" إلى "مجتمع عاطفي" تتماسك فيه المصالح الفردية مع الأهداف التربوية.

وبناءً عليه، فإن استقرار المؤسسة التربوية الجزائرية وتطويرها يظلان رهينين بمدى قدرة القائمين على القطاع على الاعتراف بهذا "الهامش من المبادرة" للفاعلين، والعمل على مأسسة التفاوض وتثمين الرأسمال البشري والرمزي للأساتذة، بعيداً عن المركزية المقيدة.

وفي الأخير، تظل هذه الدراسة محاولة لفهم جزء بسيط من عالم التنظيمات التربوية المعقد، ونأمل أن تفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية تتناول أثر "الرقمنة" أو "التغيرات القيمية" على هوية وديناميات الفاعل داخل المدرسة الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

1 / المصادر:

القرآن الكريم: سورة الآية.....

2/ الكتب:

أ- باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .
2. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية والمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
3. غنية العبيدي، السلوك التنظيمي: مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
4. محمد الجوهري، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
5. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 .

ب- باللغة الأجنبية:

1. Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.
2. Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective. Paris: Seuil.
3. Follett, M. P. (1924). Creative Experience. New York: Longmans.
4. Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). Sociologie et communication: méthodes de recherche. Paris: Armand Colin.
5. March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. New York: Wiley.
6. Robbins, S. P. (2005). Organizational Behavior. 11th Edition. Pearson.
7. Sainsaulieu, R. (1995). L'identité au travail. Paris: Presses de Sciences Po / PUF.
8. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). XPP Inc, USA.

3/المجلات العلمية والدوريات:

1. أوف فيليك، "تصميم البحث النوعي"، (ترجمة: عبد السلام غنيم)، مجلة البحوث الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011 .

2. بن عيسى كريم، "الفعل التنظيمي وأثره في ديناميات الصراع داخل المؤسسات التربوية"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الجزائر 2، المجلد 12، العدد 03، 2021 .
3. بلقاسم سعيد، "الديناميات التنظيمية للفعل داخل المؤسسات الجزائرية: قراءة سوسيولوجية"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، العدد 15، 2021 .
4. مراد سعيد، "ديناميات التفاعل التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية الجزائرية"، مجلة البحث في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 10، العدد 01، 2022 .

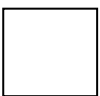
4/القوانين والنصوص الرسمية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التربية الوطنية، وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، مديرية التنظيم المدرسي، جوان 1997 .
2. وزارة التربية الوطنية، القرار رقم 17 المؤرخ في 06 جوان 2006، المتضمن تأسيس مشروع المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بهما .

5/المعاجم والقواميس:

1. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2004.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01)

دليل المقابلة نصف الموجهة مع عينة الفاعلين 'أساتذة بثاتوية مليحة حميدو'

الساعة: من: إلى:

التاريخ:/...../.....

المكان:

المقابلة رقم (.....)

■ معلومات خاصة بالمبحوث:

الجنس:

السن:

المستوى التعليمي:

الصفة المهنية:

عدد سنوات الخبرة المهنية:

عدد سنوات العمل بهذه الثانوية:

• المحور الأول: تجربة الفعل التنظيمي

✓ كيف تصفون طريقة تسيير الثانوية؟

✓ هل تشعرون ان لديكم هامشا من المبادرة في العمل ؟

✓ كيف تتخذ القرارات التي تؤثر على عملكم اليومي ؟

✓ هل تشعرون أن الإدارة تستمع لانشغالاتكم ؟

✓ كيف تقيم علاقتك بالإدارة؟ وهل تشعر أن للأستاذ "كلمة مسموعة" في صياغة القرارات التنظيمية (مثل

التوقيت، تقسيم الأقسام)؟

✓ ما هي الأوراق التي يمتلكها الأستاذ لجعل الإدارة تحترم رغبته؟ (الأقدمية، النتائج، الانضباط، الدعم

النقابي)

• المحور الثاني: الصراع داخل المؤسسة

✓ هل تحدث خلافات داخل الثانوية؟ بين من و من؟

✓ ما ابرز أسباب هذه الخلافات؟

✓ كيف يتم التعامل مع الاختلاف في الرأي ؟

✓ هل تشعرون بوجود عدالة في معالجة النزاعات ؟

✓ ما هي أكثر المواضيع التي تسبب توتراً بينكم وبين الطاقم الإداري؟

✓ وكيف يعبر الأساتذة عادةً عن احتجاجهم (السكوت، الاحتجاج الرسمي، البرود في العمل)؟

✓ هل تشعر أن هناك "تميزاً" في توزيع الموارد أو المهام بناءً على القرب من الإدارة؟

• المحور الثالث: آليات التفاوض



- ✓ عندما ترفضون قرارا إداريا ماذا يحدث ؟
- ✓ هل توجد قنوات غير رسمية للتأثير على قرارات الإدارة ؟
- ✓ هل تعتقدون أن الحوار يغير فعلا من قرارات الإدارة ؟
- ✓ هل تشعرون أن التفاوض يحافظ على توازن العمل داخل الثانوية ؟
- ✓ هل يمكن إن تعطينا مثالا واقعيا ؟
- ✓ كيف شعرت في ذلك الموقف و ماذا كانت النتيجة؟
- ✓ هل يتكرر هذا النوع من الموقف؟
- ✓ في حال وجود مشكل في جدول التوقيت أو مع تلميذ، هل تفضل اتباع السلم الإداري الرسمي أم "التفاهم" المباشر مع المسؤول المعني؟
- ✓ هل سبق وأن "قايضت" جهداً إضافياً قمت به مقابل الحصول على تسهيل معين من الإدارة؟



الملحق رقم (02)

دليل المقابلة نصف الموجهة مع عينة الفاعلين (الإدارة)

الجنس:.....

السن:.....

المستوى التعليمي:.....

الصفة المهنية:.....

عدد سنوات الخبرة المهنية:.....

عدد سنوات العمل بهذه الثانوية:

• المحور الأول: الفعل التنظيمي و ممارسة السلطة

- ✓ كيف تصفون طريقة تسيير الثانوية؟
- ✓ ما هي المعايير التي تعتمدونها في اتخاذ القرارات ؟
- ✓ كيف يتم توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة ؟
- ✓ كيف يتم توزيع المهام الإضافية أو جداول التوقيت؟ ما هي المعايير "الحقيقية" (بعيداً عن القانون) التي تعتمدونها لإرضاء الجميع؟
- ✓ في نظرك، ما الذي يمنح الإداري "هبة" داخل الثانوية؟ هل هو تطبيق القانون أم القدرة على احتواء المشاكل ودياً؟

✓ ما هو هامش المبادرة الذي تمنحونه للأساتذة ؟

✓ كيف تتعاملون مع الضغوط الإدارية القادمة من الوصاية؟

• المحور الثاني : ديناميات الصراع

- ✓ ما أكثر أشكال الخلافات شيوعاً داخل الثانوية؟
- ✓ في رأيكم، ما أسباب هذه التوترات؟
- ✓ هل تعتبرون الصراع ظاهرة سلبية أم طبيعية داخل التنظيم ؟و لماذا
- ✓ كيف يؤثر الصراع على السير العادي للمؤسسة؟
- ✓ وكيف يعبر الأساتذة عادةً عن احتجاجهم (السكوت، الاحتجاج الرسمي، البرود في العمل)؟
- ✓ هل تشعر أن هناك "تميزاً" في توزيع الموارد أو المهام بناءً على القرب من الإدارة؟

• المحور الثالث: التفاوض كآلية تنظيمية

✓ كيف تتم معالجة الخلافات بين الإدارة و الأساتذة ؟

✓ هل تعتمدون الحوار كآلية أساسية للحل؟



- ✓ هل حدث أن عدلتم قراراً نتيجة نقاش أو ضغط اجتماعي ؟
- ✓ إلى أي مدى ترون أن التفاوض ضروري للحفاظ على استقرار المؤسسة ؟
- ✓ هل هل تضطر أحياناً للتنازل عن تطبيق حرفي للقانون مقابل ضمان سير الدراسة؟ (مثلاً: التغاضي عن غياب بسيط مقابل تعاون الأستاذ في نشاط آخر)
- ✓ كيف يتم حل النزاعات التي تصل إلى مكتبك؟ هل تفضل الحلول "الإجرائية" (تقارير) أم الحلول "الودية"؟ ولماذا؟



ملحق رقم (02): جدول تفريغ البيانات الديموغرافية والخصائص السوسيو مهنية للمبحوثين

رمز المبحوث	الصفة المهنية	الجنس	فئة السن	الأقدمية المهنية العامة	الأقدمية داخل الثانوية
المقابلة 01	أستاذ (مواد أدبية)	أنثى	30_ 45 سنة	من 5 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات
المقابلة 02	أستاذ (مواد علمية)	أنثى	45_61 سنة	أكثر من 15 سنة	من 5 إلى 15 سنة
المقابلة 03	أستاذ (مواد علمية)	أنثى	35_ 45 سنة	من 5 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات
المقابلة 04	أستاذ (مواد أدبية)	ذكر	45_30 سنة	من 5 إلى 15 سنة	من 5 إلى 15 سنة
المقابلة 05	أستاذ (مواد علمية)	أنثى	30_22 سنة	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات
المقابلة 06	أستاذ (مواد أدبية)	أنثى	45_ 61 سنة	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات
المقابلة 07	أستاذ (مواد أدبية)	أنثى	45_ 61 سنة	أكثر من 15 سنة	من 5 إلى 15 سنة
المقابلة 08	أستاذ (مواد علمية)	ذكر	45_ 61 سنة	أكثر من 15 سنة	من 5 إلى 15 سنة
المقابلة 09	أستاذ (مواد علمية)	أنثى	30_ 45 سنة	من 5 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات
المقابلة 10	أستاذ (مواد أدبية)	ذكر	45_ 61 سنة	أكثر من 15 سنة	أكثر من 15 سنة
المقابلة 11	أستاذ (مواد أدبية)	أنثى	30_ 45 سنة	من 5 إلى 15 سنة	من 5 إلى 15 سنة
المقابلة 12	أستاذ (مواد علمية)	أنثى	22_ 30 سنة	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات
المقابلة 13	أستاذ (مواد أدبية)	أنثى	30_ 45 سنة	من 5 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات
المقابلة 14	أستاذ (مواد علمية)	ذكر	45_ 61 سنة	أكثر من 15 سنة	من 5 إلى 15 سنة
المقابلة 15	أستاذ (مواد أدبية)	أنثى	45_ 61 سنة	أكثر من 15 سنة	من 5 إلى 15 سنة
المقابلة 16	أستاذ (مواد علمية)	أنثى	30_ 45 سنة	من 5 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات
المقابلة 17	أستاذ (مواد أدبية)	أنثى	22_ 30 سنة	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات
المقابلة 18	أستاذ (مواد علمية)	أنثى	45_ 61 سنة	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات
المقابلة 19	أستاذ (مواد أدبية)	ذكر	30_ 45 سنة	من 5 إلى 15 سنة	من 5 إلى 15 سنة
المقابلة 20	أستاذ (مواد علمية)	أنثى	45_ 61 سنة	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات
المقابلة 21	طاقم إداري (المدير)	ذكر	45_ 61 سنة	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات
المقابلة 22	طاقم إداري (الناظر)	أنثى	22_ 30 سنة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة
المقابلة 23	طاقم إداري (المقتصد)	أنثى	30_ 45 سنة	من 5 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
المقابلة 24	طاقم إداري (نائب المقتصد)	ذكر	30_ 45 سنة	من 5 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات
المقابلة 25	طاقم تربوي	ذكر	45_ 61 سنة	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات

				(مستشار)	
المقابلة 26	طاقم تربوي (مشرف رئيس)	أنثى	45_ 61سنة	أكثر من 15 سنة	من 5 إلى 15 سنة
المقابلة 27	طاقم تربوي (مشرف رئيس)	ذكر	20_30 سنة	أكثر من 15 سنة	أكثر من 15 سنة
المقابلة 28	طاقم تربوي (مشرف رئيس)	ذكر	45_ 61سنة	أكثر من 15 سنة	أكثر من 15 سنة
المقابلة 29	طاقم تربوي (مشرف)	ذكر	45_ 61 سنة	أكثر من 15 سنة	من 5 إلى 15 سنة
المقابلة 30	طاقم تربوي (مشرف)	أنثى	30 _ 45سنة	من 5 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات