



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Faculty Of Humanities and Social Sciences

قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا

Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

العنوان

صراع الدور لدى مشرفي التربية بالمؤسسات التعليمية

في ظل بعض المتغيرات (الجنس، السن، المستوى

الدراسي، الحالة العائلية، الخبرة)

- دراسة ميدانية في بعض المؤسسات التعليمية لولاية - تيارت.

تحت إشراف:

قرينعي أحمد

إعداد الطالبة

بلخير عقيلة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	دكتور	د. بن موسى سمير
مشرفا	دكتور	د. قرينعي أحمد
مناقشا	أستاذ الدكتور	د. لصفر رضا

الموسم الجامعي: 2024م - 2025م.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تتم الغايات والصلاة والسلام على

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والإمتنان لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من

قريب أو بعيد.

أخص بالشكر أستاذي المشرف "قريني أحمد" لما قدمه لي من دعم نفسي

ومعنوي وتوجيهات علمية ونصائح قيمة وصبره على مرافقتي طوال مراحل هذا

العمل.

وأقدم شكري الجزيل إلى الأستاذة "بوشريط نورية" على التوجيهات والنصائح

القيمة. كما أتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة الذين وضعوا بصمتهم في تكويني

الأكاديمي.

وأشكر كل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال إعداد هذه المذكرة خاصة أفراد

عائلي الذي كانوا سنداً ودعماً نفسياً ومعنوياً لي طوال هذه الفترة فلكم مني جميعاً

كل الاحترام والتقدير.

إهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في كل خطوة خطوتها
إلى من كانت دعواتهم سر توفيقى ونجاحي
إلى من منحوني من حبهم ودعائهم ما يكفيني لأبحر بثقة نحو النجاح
إلى والدي العزيز قدوتي الأولى من علمني الإلتزام ومن غرس في حب العلم
والسعي وزرع في نفسي العزيمة والإصرار أدامه الله لي نورا في حياتي
إلى والدتي الغالية نبض القلب ومصدر الحنان وصاحبة الدعاء الذي لا يغيب
سند الروح في كل خطوة نبع العطاء دون مقابل شفاها الله وأدامها الله لي نورا في
حياتي
إلى شريك دربي زوجي الحبيب وأولادي شكرا لصبركم، دعمكم وتفهمكم في كل
لحظة ولكونكم الدافع الأول لأكمل الطريق بثبات
إلى إخوتي وأخواتي شكرا لوجودكم الدائم إلى جانبي
إلى من زينتا دربي بابتسامتهما إلى من كانتا دوما سندا رفيقتي دربي في لحظات
الفرح والتعب إلى صديقتي اللتين لا تقيهما الكلمات حقهما نسيمة ونصيرة لكما من
كل الحب فلولكما لما كان الطريق بهذا الجمال
إلى صاحب الأنامل الذهبية "فاروق"

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى محاولة الكشف على صراع الدور لدى مشرفي التربية بالمؤسسات التعليمية في ظل بعض المتغيرات وكذا تشخيص الواقع الفعلي لمشرفي التربية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وقد اعتمدت في جمع المعلومات على الاستبيان كأداة رئيسية ووزعت على عينة عرضية اختيرت بطريقة عشوائية بالعينة قدرها 116 مفردة بعد جمع المعلومات وتصنيفها وتبويبها في جداول إحصائية ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) الى جانب التحليل الوصفي حيث ظهرت مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وُجد اختلاف واضح في حدة صراع الدور بين الجنسين، حيث تعاني الإناث من مستوى أعلى من التضارب بين مهامهن المهنية والشخصية.
- لا تظهر فروق دالة في صراع الدور تعزى للمستوى التعليمي، إذ تبدو الضغوط مماثلة لدى الحاصلين على الشهادة الثانوية والجامعية على حد سواء.
- يختلف شعور المشرفين بصراع الدور باختلاف الحالة الاجتماعية، حيث يستفيد المتزوجون من دعم أسري يُقلل من مستوى التضارب أكثر من الأعزب.
- تتخفف حدة صراع الدور تدريجياً مع تراكم الخبرة المهنية، فتظهر الضغوط أعلى لدى المشرفين الجدد مقارنة بأولئك ذوي الخبرة الأطول.
- لا يبرز العمر كعامل مؤثر بحد ذاته على تضارب الأدوار، إذ تتقارب مستويات الصراع بين الفئات العمرية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: صراع الدور - غموض الدور - تعارض الدور - عبء الدور - مشرفي التربية.

Abstract

The study aimed to explore role conflict among educational supervisors in schools in light of certain variables, as well as to diagnose the actual conditions experienced by these supervisors. The descriptive method was employed, and data were collected using a questionnaire as the main tool. It was distributed to a cross-sectional sample selected through survey sampling, comprising 116 individuals. After collecting, classifying, and organizing the data into statistical tables, it was processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS VR 21), alongside descriptive analysis. The findings can be summarized as follows:

- A clear difference in the intensity of role conflict was found between genders, with females experiencing a higher level of conflict between professional and personal tasks.
- There were no statistically significant differences in role conflict based on educational level, as pressures appeared similar among both secondary and university graduates.
- Supervisors' experience of role conflict varied with marital status; married individuals benefited from family support that helped reduce the level of conflict more than singles.
- The intensity of role conflict gradually decreased with accumulated professional experience, being higher among newly appointed supervisors compared to more experienced ones.
- Age did not appear to be an influencing factor in role conflict, as similar levels of conflict were observed across different age groups.

Keywords:

Role conflict – Role ambiguity – Role incompatibility – Role overload – Educational supervisors

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

ملخص الدراسة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

مقدمة أ ب

الفصل الأول

الإطار التصوري للدراسة

4 إشكالية الدراسة:

5 تساؤلات الدراسة:

6 فرضيات الدراسة:

6 أسباب اختيار الموضوع:

6 أهمية الدراسة:

7 أهداف الدراسة:

8 مفاهيم الدراسة:

14 دراسات السابقة:

الفصل الثاني

صواع الدور

تمهيد:	30
1. مصادر صواع الدور	31
2. أنواع صواع الأنوار	31
3. أسباب صواع الدور:	32
4. آثار صواع الدور وأساليب إدلته:	33
5. مسببات صواع الأنوار:	35
6. مستويات تشكيل أنواع الصواع:	36
خلاصة الفصل:	41

الفصل الثالث

مشرفي التربية

تمهيد الفصل:	43
1. أهمية دور مشرفي التربية:	44
2. وظائف مشرفي التربية:	45
3. التطور التشريعي وآليات التدرج الوظيفي لمشرفي التربية:	47
4. تطور المهام الوظيفية لمشرفي التربية: من التنظيم إلى التخصص:	47
5. آليات التوظيف والترقية في سلك مشرفي التربية: تشريعات ومعايير :	49
6. الأحكام الانتقالية لترقية المشرفين التربويين: آليات تكييف التشريعات :	52
7. تصنيف رُتب سلك مشرفي التربية: تطور التشريعات وآليات التحديث:	55
8. معوقات عمل مشرفي التربية:	57
خلاصة الفصل:	59

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

1. منهج الدراسة: 62
- المجتمع الأصلي للدراسة..... 62
- عينة الدراسة الاستطلاعية..... 62
- أهداف الدراسة الاستطلاعية..... 62
2. لمحة عن مديرية التربية ولاية تيلت: 63
3. أنواع الدراسة: 65
- الدراسة الأساسية: 68
4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: 75

الفصل الخامس

"عرض ومناقشة نتائج الدراسة"

- نتائج الدراسة. 88
- الاقتراحات: 89
- خاتمة: 93
- التوصيات: 94
- قائمة المراجع: 97
- الملاحق 100

قائمة الجداول

الجدول رقم (01): يوضح التعقيب على الواسات السابقة	26
الجدول رقم 02: يوضح التوافق التشويعي بين الموسمين	51
جدول رقم 03 : يوضح التكامل بين الوتب والمسلات	54
الجدول رقم 04: يوضح تصنيف سلك الوتب مشوفي التربية	55
الجدول رقم 05 : يوضح تصنيف سلك الوتب مشوفي التربية	55
الجدول رقم 06: يوضح مقلنة بين الصنفين	56
جدول رقم 07: التوج الوظيفي المحدث (2025)	57
الجدول رقم 08: يوضح المؤسسات التربوية التي أجريت عليها الواسة الاستطلاعية	65
الجدول رقم 09 ابعاد مقياس صواع الدور	66
الجدول رقم 10 يمثل توزيع درجات البدائل لمقياس صواع الدور	66
الجدول رقم 11: صدق الاتساق التميزي لمقياس صواع الدور	67
الجدول رقم 12: يوضح ثبات مقياس صواع الدور	68
الجدول رقم 13: يبين مستويات الثبات لمقياس صواع الدور	68
الجدول رقم 14: يوضح المؤسسات التربوية التي أجريت عليها الدراسة الأساسية	69
الجدول رقم 15: يبين توزيع أفاد العينة حسب الجنس	70
الجدول رقم 16: توزيع أفاد العينة حسب السن	71
الجدول رقم 17: يبين توزيع أفاد العينة حسب المستوى الواسي	70
الجدول رقم 18: يبين توزيع أفاد العينة حسب الحالة المدنية	73
الجدول رقم 19: يبين توزيع أفاد العينة حسب الخبرة المهنية	74
الجدول رقم 20: يوضح دلالة الفروق في صواع الدور لدى مشوفي التربية وفقا لمتغير الجنس	78
الجدول رقم 21: يوضح دلالة الفروق في صواع الدور لدى مشوفي التربية وفقا لمتغير المستوى الواسي	80
الجدول رقم 22: يوضح دلالة الفروق في صواع الدور لدى مشوفي التربية وفقا لمتغير الحالة المدنية	82
الجدول رقم 23: يوضح دلالة الفروق في صواع الدور لدى مشوفي التربية وفقا لمتغير الخبرة المهنية	84

الجدول رقم 24: يوضح دلالة الفروق في صواع الدور لدى مشرفي التربية وفقا لمتغير السن. 86
الجدول رقم 25: يوضح نتائج اختبار "T" لعينة واحدة لواسلة مستوى مقياس صواع
النور. 86.

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 01: يوضح هيكل مديرية التربية لولاية تيلت: 63
- الشكل رقم 02: دائرة نسبية تبين توزيع أفاد العينة حسب الجنس 70
- الشكل رقم 03: أعمدة بيانية تبين توزيع أفاد العينة حسب السن 71
- الشكل رقم 04: دائرة نسبية لأفراد العينة حسب المستوى الدراسي 72
- الشكل رقم 05: دائرة نسبية تبين توزيع أفاد العينة حسب الحالة المدنية 73
- الشكل رقم 06: دائرة نسبية تبين توزيع أفاد العينة حسب الخوة المهنية 74

مقدمة

تُعد المنظومة التربوية من أكثر الأنظمة الاجتماعية حساسية وتعقيداً، نظراً لطبيعة المهام التي تضطلع بها، والمتمثلة في إعداد الإنسان وتكوينه معرفياً وأخلاقياً بما ينسجم مع متطلبات المجتمع وتحديات العصر. وفي قلب هذه المنظومة، تبرز فئة مشرفي التربية بوصفهم عناصر محورية تربط بين الإدارة التربوية والممارسة الميدانية، حيث أُوكلت إليهم مهام متعددة ذات طابع تنظيمي، إشرافي، تربوي وتواصل، تتطلب منهم كفاءة عالية وقدرة على التوفيق بين مختلف الأدوار.

غير أن هذا التعدد في المهام والتوقعات قد يؤدي إلى ما يُعرف في الأدبيات النفسية والاجتماعية بـ"صراع الأدوار"، وهي ظاهرة تنشأ عندما يُطلب من الفرد تأدية أدوار متعددة تتعارض فيما بينها أو تتجاوز قدراته وموارده المتاحة، مما ينعكس سلباً على أدائه الوظيفي، ورضاه المهني، وكفاءته التنظيمية. وقد ازداد الاهتمام بهذه الظاهرة في السياقات المهنية الحديثة، خاصة في القطاعات ذات الطابع التربوي، لما لها من أثر مباشر على جودة الخدمات المقدمة واستقرار الموارد البشرية.

وتماشياً مع ما سبق، تهدف هذه المذكرة إلى دراسة ظاهرة صراع الأدوار لدى مشرفي التربية، من خلال الوقوف على أبعادها النظرية، ورصد مظاهرها في الميدان التربوي، مع تحليل أسبابها وانعكاساتها، في ضوء التشريعات التنظيمية التي توطر هذه الوظيفة، خاصة ما عرفه السلك من تطورات قانونية منذ صدور المرسوم التنفيذي رقم 12-240 سنة 2012 إلى غاية المرسوم التنفيذي 25-54 سنة 2025. كما تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على السبل الممكنة للحد من حدة هذا الصراع، بما يضمن تحسين الأداء المهني وتحقيق التوازن النفسي والاجتماعي للعاملين في هذا المجال الحيوي. ولأجل ذلك قسمت الدراسة إلى خمسة فصول ويرد ادناه عرض مبسط لما يحتويه كل فصل:

الفصل الأول: وهو بمثابة الاطار العام للدراسة حيث سيتم من خلاله تحديد إشكالية الدراسة ، و طرح تساؤلات الدراسة بالإضافة الى صياغة فرضيات الدراسة و التطرق لأهمية واهداف الدراسة، و كذا تحديد اهم الدراسات السابقة الي تقاطعت مع الدراسة الحالية، كما سيتم تحديد اهم المفاهيم الإجرائية الخاص بالدراسة.

الفصل الثاني: في هذا الفصل سيتم التطرق الى صراع الدور من خلال مجموعة من العناصر المتمثلة في مصادر صراع الدور، انوعه، أسبابه ، اثاره و أساليب ادارته ، مسبباته ، مستوياته و تشكيل أنواع الصراع

الفصل الثالث: في هذا الفصل سيتم التطرق الى أهمية دور مشرفي التربية ، وظائف مشرفي التربية ، التطور التشريعي و اليات التدرج الوظيفي لمشرفي التربية ، تطور المهام الوظيفية ، اليات التوظيف و الترقية ، تصنيف رتب سلك مشرفي التربية ، معوقات عمل مشرفي التربية .

الفصل الرابع ويشمل الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة و التي تمثلت في التعريف بمجتمع الدراسة، منهج الدراسة ، و الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة ، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

الفصل الخامس: سيتم فيه عرض وتحليل و مناقشة بيانات الدراسة الميدانية ، و يختم ببعض الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار التصوري للدراسة

1. إشكالية الدراسة:

يُعَدُّ صراع الدور أحد الظواهر البارزة في سياق المنظمات المعاصرة، حيث ينشأ نتيجة تعارض التوقعات أو تعدد المهام المطلوبة من الفرد في آنٍ واحد، مما يخلق حالةً من الازدواجية تؤثر على فاعليته وقدرته على تحقيق التوازن بين متطلباته الوظيفية

(زيار، 2021: 111).

وتزداد خطورة صراع الأدوار كظاهرة تعكس مشكلة التكامل أو عدم الانسجام بين الشخصية والبناء الاجتماعي (مرعي، 1984: 128)، في المهن ذات الطبيعة الاجتماعية التفاعلية، كالمؤسسات التربوية التي تعتمد بشكلٍ جوهري على العنصر البشري بوصفه ركيزةً لتحقيق أهدافها، حيث اهتمت هاته الأخيرة بالإشراف التربوي لما له من أثر فعال ينعكس تأثيره الإيجابي على العملية التعليمية بكامل عناصرها.

وفي هذا الإطار تبرز فئة مشرفي التربية المربي الواع كحلقة وصل حيوية بين السياسات التربوية والتطبيق الميداني، حيث يجمعون بين أدوارٍ متنوعة تشمل الإشراف الأكاديمي، والإدارة التنظيمية، والاستجابة لاحتياجات الميدان التربوي من معلمين وطلبة وأولياء أمور (محمد، 2005: 182)

تقرض هذه الأدوار المتداخلة على مشرف التربية ضغوطاً ناتجة عن تعدد الجهات التي يتعامل معها، واختلاف توقعات كل منها، مما قد يؤدي إلى حالةٍ من التناقض في الأولويات، وانزياح الحدود الواضحة للمسؤوليات. وينتج عن ذلك تشتيتٌ في الجهود، ما تنعكس سلباً على جودة المخرجات التعليمية ككل. ولا تقتصر تأثيرات هذا الصراع على الفرد نفسه، بل تمتد إلى المؤسسة التربوية التي يفقد فيها العنصر البشري - وهو رأس المال الأكثر قيمة - جزءاً من طاقته الإبداعية وقدرته على المساهمة في التحسين المستمر.

وقد سعت دراسات عديدة إلى معرفة تأثير صراع الدور على سبيل المثال، أظهرت دراسة قهواجي أمينة (2019) صراع الدور يؤثر بشكل واضح على الأداء الوظيفي، حيث يتحدد الدور الذي يؤديه الفرد بناءً على توقعاته وتوقعات الآخرين، مما يجعله مرتبطاً بمدى إدراكه وإدراك محيطه لمتطلبات وظيفته. وأظهرت النتائج أن غموض الأدوار أو تعارضها يؤدي بالضرورة إلى تراجع الأداء الوظيفي، كما يتسبب في تدني مستويات الرضا الوظيفي وزيادة القصور في الإنجاز. وتؤكد الدراسة، من خلال مراجعة

الأدبيات السابقة، أن استمرار صراع الأدوار قد يسهم في خلق بيئة عمل غير مستقرة تؤثر على فعالية الأفراد داخل المؤسسة.

من جهة كذلك توصلت دراسة بوراس آسيا وشريفي سمية (2019) إلى أن المرأة العاملة المتزوجة في القطاع الشبه الطبي تواجه مستوى متوسطاً من صراع الأدوار، وذلك نتيجة لتحملها مسؤوليات متعددة داخل العمل وخارجه، مما قد يؤثر سلباً على صحتها النفسية والجسدية. استناداً إلى دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقل، ولاية سكيكدة، والتي شملت جميع النساء العاملات المتزوجات بطريقة المسح الشامل، تم استخدام مقياس صراع الأدوار لمحمد سلامة آدم (1982) لتحليل البيانات. أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى صراع الأدوار تعزى لمتغيرات المستوى التعليمي، طبيعة العمل، نظام العمل، عدد الأولاد، أو الأقدمية، مما يشير إلى أن هذه الظاهرة تمتد عبر مختلف الفئات بغض النظر عن العوامل الشخصية والمهنية.

مما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في صراع الدور وتقييمها لدى مشرفي التربية انطلاقاً من الموروث النظري والبحوث والدراسات السابقة، وعليه دراستنا تنطلق من تساؤل رئيسي وتساؤلات جزئية.

2- تساؤلات الدراسة:

2-1 التساؤل الرئيسي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصراع الدور لدى مشرفي التربية التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟

2-2 التساؤلات الجزئية للدراسة:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصراع الدور لدى مشرفي التربية التي تعزى إلى متغير الجنس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصراع الدور لدى مشرفي التربية التي تعزى إلى متغير السن؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصراع الدور لدى مشرفي التربية التي تعزى إلى متغير المستوى الدراسي؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصراع الدور لدى مشرفي التربية التي تعزى إلى متغير الحالة المدنية؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصراع الدور لدى مشرفي التربية التي تعزى إلى متغير الاقدمية؟

6. ما مستوى صراع الدور لدى مشرفي التربية؟

3- فرضيات الدراسة:

3-1- الفرضية الرئيسية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصراع الدور لدى مشرفي التربية التي تعزى إلى متغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصراع الدور لدى مشرفي التربية التي تعزى إلى متغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصراع الدور لدى مشرفي التربية التي تعزى إلى متغير المستوى الدراسي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصراع الدور لدى مشرفي التربية التي تعزى إلى متغير الحالة المدنية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصراع الدور لدى مشرفي التربية التي تعزى إلى متغير الاقدمية

3-2- الفرضيات الجزئية:

4- أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار موضوع صراع الدور لدى مشرفي التربية إلى عدة اعتبارات، من أبرزها:

- حادثة صراع الدور وأهمية دراسته في المؤسسات التربوية .
- اهتمام المؤسسات التربوية والتعليمية، بالصحة النفسية للعاملين في قطاع التربية.
- التركيز على أهمية الموارد البشرية من خلال توفير بيئة عمل خالية من الضغوط والصراعات التي قد تؤثر على الأداء.
- تأثير ظروف العمل غير الملائمة على مشرفي التربية، مما قد يؤدي إلى اضطرابات وظيفية تؤثر على جودة الأداء التربوي والإداري.

5- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله - صراع الدور لدى مشرفي التربية - ومن نوع المشكلات التي تطرحها للتقصي والتحليل. ويمكن حصر أهمية البحث في النقاط التالية:

- إثراء المكتبة الجامعية بنتائج دراسة ميدانية تسلط الضوء على تأثير صراع الأدوار على الأداء الوظيفي لمشرفي التربية، باعتباره من الموضوعات الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على الفرد وسير العمل داخل المؤسسات التعليمية.
- مساهمة الدراسة في سد الفجوة البحثية الموجودة في الدراسات المحلية حول تحديات صراع الدور في المجال التربوي.
- التعمق في فهم طبيعة مهنة الإشراف التربوي وظروف أداء مشرفي التربية، مما يساعد على الكشف عن العوامل التي تزيد من حدة الصراع وتحد من فعالية الأداء.
- الاطلاع على واقع المؤسسات التعليمية والمشكلات الإدارية والنفسية التي تعاني منها نتيجة لصراع الأدوار.
- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في وضع استراتيجيات للوقاية من الآثار السلبية لصراع الدور، وتحسين بيئة العمل بما يعزز من أداء مشرفي التربية وجودة الخدمات التربوية المقدمة.

6- أهداف الدراسة:

نحاول تلخيص الأهداف في النقاط التالية:

- تحليل ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى صراع الدور لدى مشرفي التربية بناءً على المتغيرات الشخصية .
- التحقق من تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الحالة المدنية، الخبرة) على مستوى صراع الدور لدى مشرفي التربية.

7- مفاهيم الدراسة:

يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجهاته على اعتبار أن المفهوم هو أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، ولهذا فمن الضروري تحديد المفاهيم المعتمدة في الدراسة.

1.7. الصراع

أ - لغة: يُشتق مصطلح "الصراع" لغوياً من الجذر العربي "صَرَعَ"، الذي يحمل دلالات النزاع والخصام والاختلاف. ويشير معجم العلوم الاجتماعية إلى أن الصراع يمثل حالة من التنازع أو التناقض بين طرفين أو أكثر (أفراداً، جماعات، طبقات، أو حتى اتجاهات داخلية داخل الشخص الواحد)، تتفاوت حدتها بين الليونة والحدة. يُعد الصراع ظاهرةً شاملةً تتقاطع مع مختلف الحقول المعرفية الإنسانية، حيث يحتل موقعاً

مركزياً في إطارات نظرية متعددة، كعلم النفس، وعلم الاجتماع، والعلوم السياسية، مما يعكس طابعه المتعدد الأبعاد

(ماجد، 2016: 364)

ب- اصطلاحاً: يُعرّف الصراع اصطلاحياً بأنه عملية تفاعلية اجتماعية تنشأ عندما يسعى طرفان أو أكثر (أفراد/جماعات) لتحقيق أهداف متضاربة أو متعارضة، عبر استخدام استراتيجيات تتراوح بين المنافسة الواعية والمواجهة المباشرة، مع سعي كل طرف لتعزيز مصالحه الذاتية، وحجب الفرص عن الآخرين، بل وقد يتطور إلى محاولة تحييد الخصم أو تدميره. يتميز الصراع بتجلياته المتعددة، التي تتدرج من أشكال سلمية كالجدال والمنافسة الرمزية، إلى ممارسات عنيفة تشمل التصادم المادي أو التخريب. يُنظر إليه في الأدبيات الأكاديمية كآلية ديناميكية تعكس صراع القوى والمصالح داخل النسق الاجتماعي، سواء على المستوى الفردي (صراع داخلي) أو الجماعي (صراع خارجي).

(ناصر ، 2014 : 09)

يقدم لويس كوزر رؤية تركيبية للصراع باعتباره عملية اجتماعية تهدف إلى فهم التفاعلات والعلاقات الاجتماعية، حيث يرى أن جوهره يكمن في النضال والكفاح لامتلاك الموارد أو تعزيز النفوذ والسلطة داخل النسق الاجتماعي.

(مصطفى ، 1992: 117)

في مقابل ذلك، يُميز دانكن بين الصراع والمنافسة، معتبراً إياه مرحلة متطورة من التنافس بين الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات، تتجاوز حدود التنافس البناء إلى حالة من العداء المتبادل مع وجود نية مسبقة لإلحاق الضرر بالخصم، مما يجعله ظاهرة سلبية بامتياز.

(عفيفي، 2002: 335)

من زاوية سيكوسوسيولوجية، يُعرّف الصراع أيضاً بأنه استجابة لإحباط ناتج عن انتهاك الحقوق أو تهديد المصالح، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، حيث يظهر كحالة نزاع أو خصومة بين أطراف العلاقة الاجتماعية. كما يُشار إليه في السياق الفردي بـ"الصراع الداخلي"، الذي يتجلى في تعارض الدوافع أو الضغوط النفسية ذات الاتجاهات المتباينة داخل الذات الواحدة .

(الطراونة، 2012: 312)

أما في حقل الإدارة والتنظيمات، فيُفسّر الصراع بوصفه حالة توتر بنيوي ناتجة عن سعي الأفراد أو الجماعات أو الوحدات التنظيمية لاحتكار مصادر السلطة أو الامتيازات (المادية/الرمزية) النادرة ضمن المنظمة، في ظل عجز الهياكل التنظيمية عن إدارة عمليات التنسيق أو احتواء التناقضات الناجمة عن

تضارب التعليمات أو سوء التواصل أو هيمنة الثقافة التنافسية على حساب قيم التعاون. هذه الديناميكية قد تؤدي إلى تعطيل فعالية المنظمة أو، في بعض السياقات، تحفيز إبداعاتها وفقاً لطبيعة إدارة الصراع. (ناصر ، 2014: 12)

2.7. الدور:

يُشتق مصطلح "الدور" لغوياً من الجذر العربي "دَوَرَ"، الذي يُعبر عن فكرة التوقف أو الاعتماد على شيء ما، وهو ما يُسقط دلالاته على السياق الاجتماعي ليُصبح مُرادفاً للمهمة أو الوظيفة التي يُكلّف بها الفرد داخل نسقٍ مُحدد، سواء أكان أسرياً أو مؤسسياً أو مجتمعياً. وهذا التعريف اللغوي يُؤسس لفهم الدور كآلية تكاملية تُنظّم العلاقات بين الأفراد عبر توزيع المسؤوليات وفقاً لموقع كل فرد في البناء الاجتماعي. (بدوي، 1982: 58)

من الناحية الاصطلاحية، يحمل مفهوم "الدور" أبعاداً بنائية ووظيفية معاً، إذ يُعرّف قاموس علم الاجتماع الدور بأنه "نموذج معياري" يربط بين الحقوق والواجبات المترتبة على المكانة الاجتماعية التي يشغلها الفرد في جماعة ما أو موقف اجتماعي معين. وتُحدّد هذه المكانة عبر توقعات متبادلة بين الفرد والمجتمع، حيث يتشكّل الدور نتيجةً لتفاعل التصورات الذاتية للفرد مع التوقعات الخارجية التي تفرضها القيم والثقافة السائدة. فالدور، بهذا المعنى، ليس مجرد سلوك فردي، بل هو نتاج تفاوض مستمر بين الفاعل الاجتماعي ومحيطه.

(عاطف، 1997: 390)

وفي هذا الإطار، يُنسب المفهوم السوسيولوجي للدور إلى عالم الاجتماع رالف لينتون، الذي رأى أن الأدوار تُشكّل تنظيماتٍ مؤسسية تُفرض على الأفراد الالتزام بسلوكيات وواجبات مُحددة مسبقاً، مما يُساهم في استقرار البناء الاجتماعي.

كما يُبرز لينتون ثنائية "الدور المتوقع" و"الدور الممارس"، حيث يُشير الأول إلى نسق التوقعات المعيارية التي تضعها الجماعة تجاه شاغل مركز معين (كالتوقعات المجتمعية من دور المعلم)، بينما يُعبر الثاني عن الأنماط السلوكية الفعلية التي يتبناها الفرد خلال تفاعله مع الآخرين (كسلوك المعلم داخل الفصل الدراسي).

(عبد العالي، 1989: 122)

من جهة أخرى، يقدم ريكو وزناسكي تعريفاً للدور الاجتماعي يركز على الجانب المعياري، فيُعرّفه بأنه "نظام من القواعد" يضبط سلوك الأفراد عبر تحديد الالتزامات والمحظورات والمسموحات

المرتبطة بمركزهم الاجتماعي. فالدور، وفقاً لهذه الرؤية، يُحدد ما يجب على الفرد فعله وما لا يجب، مع ترك هامش من الحرية ضمن الإطار الثقافي المُتفق عليه. ويُشار هنا إلى أن الوعي بهذه القواعد ليس شرطاً دائماً لأداء الدور، إذ قد يمارس الفرد أدواره بشكل تلقائي أو عبر التنشئة الاجتماعية التي تُشكل تصوراتهِ دون وعي صريح بالمعايير.

(مليك، 1964: 244)

ورغم أن الأدوار تبدو ظاهرياً كأفعال فردية، إلا أنها تُمارس في سياق جماعي، حيث تُشكل شبكة من الأدوار المترابطة أساس أي تفاعل اجتماعي. ففي المؤسسة التعليمية مثلاً، يتكامل دور المعلم مع دور الطالب والإداري، مما يُظهر أن الفعالية الجماعية تعتمد على تنسيق هذه الأدوار. كما أن طبيعة الدور تتطور بتغير الثقافة والبنى الاجتماعية، كتحول دور المرأة من الأدوار التقليدية إلى المشاركة في سوق العمل، وهو ما يُبرز ديناميكية المفهوم وقابليته للتكيف مع التحولات المجتمعية.

3.7. صراع الدور

يُعدّ مفهوم الأدوار الاجتماعية محوراً هاماً في الدراسات الاجتماعية والنفسية، حيث تناولت العديد من الأطر النظرية هذا المفهوم من زوايا متعددة، وخاصةً من ناحية الجانب الصراعِي الذي يظهر في مختلف مواقف الحياة داخل المجتمع. ففي هذا السياق، يبرز تصور هونت لصراع الدور، والذي يُعرّفه بأنه قيام الفرد بعدة أدوار اجتماعية قد تتداخل فيما بينها وتظهر فيها عناصر الخلط والاختلاف والصراع. (عبد السلام، 2003: 171)

يُعرّف صراع الدور على أنه النزاع الناشئ نتيجة التناقض بين المتطلبات المتوقعة من الفرد في مختلف السياقات الاجتماعية. ويتجلى هذا المفهوم في المواقف التي يدرك فيها الفرد، أثناء شغله لمركز معين أو تأدية دور محدد، أنه يواجه توقعات متباينة من جهات مختلفة. كما يرتبط صراع الدور بكمية الضغوط التي يتعرض لها الفرد أثناء أدائه لدور معين، إذ قد تصل هذه الضغوط إلى حد إعاقة أداء الفرد بشكل فعال، مما يستدعي البحث عن سبل للتوفيق بين هذه المتطلبات.

ومن منظور آخر، يُعرف صراع الدور بأنه التعارض في متطلبات العمل المتعددة التي تُفرض على الفرد؛ ففي حال استجاب الفرد لإحدى هذه المتطلبات، يصبح من الصعب عليه تلبية المتطلبات الأخرى. يظهر هذا التعارض بوضوح حين تتعارض توقعات مرسلي الدور حول دور معين، أو عندما تتصادم مصالح الزملاء مع تعليمات المنظمة، كما يتجلى عندما يكون الفرد تحت قيادة أكثر من جهة ويتلقى أوامر متناقضة.

(فريدة، 2009: 23)

وبالتالي فإن صراع الدور يشير إلى تعرض الفرد لمجموعة من التوقعات المتضاربة في بيئة العمل، مما قد يؤدي إلى قيامه بمهام لا يرغب بها أو يشعر بأنها خارج نطاق مسؤولياته. وتزداد احتمالية حدوث هذا الصراع مع تعقد الأدوار، مما يؤثر بدوره على سلوك الفرد وإدارته للدور المنوط به. إذ تُعدّ مهام الدور بمثابة إنجاز لمجموعة من الواجبات التي يُتوقع من الفرد أدائها، وتبدأ عملية التوقع قبل حتى استلام الرسالة التي تشتمل على ثلاث وظائف أساسية؛ الاستقبال، والتقييم، وما يترتب على ذلك من نتائج تؤثر على فهم الفرد للمقاصد الكامنة في تلك الرسائل.

وفيما يخص تعارض الأدوار، فإنه يظهر عندما يواجه الفرد دورين أو أكثر تتعارض متطلباتهما، سواء بسبب عدم قدرته على تلبية توقعات كلا الدورين بانسجام، أو نتيجة لتعارض تلك المتطلبات مع حاجاته وقيمه واتجاهاته الشخصية، أو حتى بسبب تداخل الأدوار. وغالبًا ما يعتمد حدوث صراع الدور على عاملين رئيسيين؛ أحدهما هو طبيعة الموقف من حيث درجة تعارض وتنافر الأدوار، والثاني هو مرونة الفرد في تنفيذ التوقعات، التي تتأثر بشخصيته وقدرته على التكيف وتحديد أولويات المتطلبات المتنافسة.

3.7. عبء الدور:

يُعرّف عبء الدور بأنه الضغط الناجم عن متطلبات العمل، والذي يتجسد في صورتين رئيسيتين :
أ. **العبء الكمي** الناتج عن كثرة المهام الوظيفية. (أبو بكر، 2008: 131)

ب. **العبء النوعي** المرتبط بضعف المهارات أو القدرات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة
(أبو العلا، 2009: 18)

ففي الحالة الأولى، يواجه الفرد تحديات بسبب الحجم الزائد للواجبات، بينما في الثانية، يعاني من عدم ملاءمة المهام لخبراته أو مؤهلاته، مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأداء المطلوب
(جريندبرج، 2004: 260)

وتشمل العوامل المؤثرة في إدراك عبء الدور طبيعة المهام من حيث تنوعها، وأهميتها، وحجم المعلومات المرتدة عن تقييم الأداء، والتي قد تزيد من حدة الضغوط الوظيفية.

(عبد الرحمن، 1998: 18)

كما أن **انخفاض عبء الدور** يمثل تحديًا آخر، حيث يؤدي نقص المهام أو عدم استغلال طاقات الفرد بالكامل إلى شعوره بالملل، وفقدان الدافعية، وانخفاض تقدير الذات، مصحوبًا بزيادة في السلوكيات السلبية كالغياب، والشكاوى، والعصبية
(بلال، 2005 : 60)

وبذلك يُعتبر التوازن بين متطلبات الدور وقدرات الفرد عاملاً محورياً في تعزيز الكفاءة الوظيفية وتقليل الآثار النفسية والتنظيمية السلبية.

4.7. التعاريف الإجرائية:

- أ. تعريف صراع الدور اجرائياً: يتكون صراع الدور من ثلاث ابعاد هي كالتالي:
- ب. تعريف غموض الدور إجرائياً: عدم وضوح مهام الفرد أو توقعات الآخرين في العمل
- ت. تعريف تعارض الدور إجرائياً: مدى تعارض أو تناقض المطالب المختلفة المرتبطة بوظيفة الفرد سواء كانت من نفس المصدر أو من مصادر مختلفة (مثل الرؤساء - الزملاء - الإدارة) أي الفرد يواجه مطالب متعارضة يصعب تلبيتها جميعاً.
- ث. تعريف عبء الدور إجرائياً: الضغط الناتج عن كمية المهام الموكلة إليه مقارنة بالوقت أو الموارد المتاحة، أي أن المهام المطلوبة توقف طاقته أو إمكانياته المتاحة

5.7. المفاهيم المرتبطة بصراع الدور:

- تتدرج ظاهرة صراع الدور ضمن الإطار النظري للسلوك التنظيمي، حيث تُعزى إلى تداخل مجموعة من العوامل والمفاهيم الفرعية التي تؤثر في ديناميكيات الأداء الفردي والمؤسسي. ومن أبرز المفاهيم المرتبطة بهذه الظاهرة:
- أ. غموض الدور:

يشير هذا المفهوم إلى غياب الوضوح بشأن توقعات الدور المطلوب من الفرد، نتيجة نقص المعلومات المتعلقة بأهداف المهام وحدود المسؤوليات وآليات التنفيذ ويتجلى ذلك في عدم قدرة الفرد على التنبؤ بمعايير تقييم أدائه، مما يحد من سيطرته على مهامه ويفاقم الشعور بالارتباك. وتشمل العوامل المُسببة لهذه الحالة الانتقال الوظيفي بين الأدوار، أو التعديلات الهيكلية غير المحددة ضمن المؤسسة، والتي تُضعف التصور الواضح لمسار العمل.

(عبد الرؤوف، 2011: 202)

ب. تعارض الدور:

ينشأ هذا المفهوم من التضارب بين متطلبات الأدوار المتعددة التي يضطلع بها الفرد داخل الجماعة أو المؤسسة، حيث يتعذر تحقيق التكامل بينها لتناقض الأولويات أو الموارد ويُعزى هذا التعارض إلى فجوة بين الحوافز المقدمة للفرد وإمكانية تحقيقها، مما يولد حالة من الإحباط تتصاعد إلى صراع

داخلي أو خارجي. فعندما تفشل المحاولات الرامية إلى إشباع الحاجات النفسية أو الوظيفية، يبرز السلوك الدفاعي كاستجابة لتعطيل تحقيق الأهداف. (الفتاح، 2016: 304)

ت. تعريف المشرف التربوي:

يُعدّ المشرف التربوي مسؤولاً عن توجيه العملية التعليمية والإشراف على تنفيذها، حيث يتولى إدارة المهام التربوية وتنظيمها لضمان تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة.

(عمر، 2008: 94)

ويُعرف المشرف التربوي بأنه مربّي يمتلك رؤية تربوية واعية وقدرة على قيادة فرق العمل التربوي، إذ يسهم في تعزيز روح الفريق وتشجيع العمل التشاركي بين المعلمين. كما يتميز بإتقانه لمهارات الاتصال الفعال، وحرصه على إبقاء قنوات التواصل مفتوحة في جميع الاتجاهات، مما يتيح له تحقيق التنسيق المتكامل بين المعلمين وتشجيعهم على تبادل الأفكار المبتكرة. إضافةً إلى ذلك، يعمل المشرف التربوي على التأثير الإيجابي في سلوك المعلمين من خلال الإقناع والتحفيز، بهدف تعزيز مستوى أدائهم وتحقيق الإنجاز التربوي المتميز. (محمود، 2005: 181)

وفي سياق آخر، يُعرّف المشرف التربوي بأنه الفرد القادر على إحداث تغيير إيجابي في العملية التعليمية من خلال الممارسة التربوية الفعّالة، بما يسهم في تطوير الأداء المهني للمعلمين وتحسين جودة التعليم. (كامل، 1983: 14)

6.7. المفاهيم المرتبطة بالمشرف التربوي:

أ. الإشراف التربوي:

يُعرف الإشراف التربوي بأنه عملية منظمة تهدف إلى تطوير قدرات المعلمين وتعزيز نموهم المهني، مما يجعلهم أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التربوية. ويستند الإشراف التربوي إلى توفير الدعم والتوجيه المستمر للمعلمين، من أجل تحسين أدائهم وتطوير أساليبهم التعليمية بما يتماشى مع المتغيرات التربوية الحديثة.

(كريم، 2006: 107)

8- دراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي التي تساعد في إنجاح مختلف جوانب موضوع الدراسة، ولقد توفرت مجموعة من الدراسات السابقة التي اهتمت بمتغير موضوع الدراسة الحالية والتي نستعرضها فيما يلي.

1.8. دراسات خاصة بصراع الدور:

الدراسة الأولى : تناولت الدراسة التي أعدها الطالب مراد سامي عاطف (2016) من كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال في قنديل، وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة، موضوع "غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي".

جاءت الدراسة في إطار معاناة ضغوط العمل والتحديات الناجمة عن صراعات وغموض الأدوار التي يواجهها موظفوا الوزارة، مع التركيز على ضرورة تطوير الموظفين من خلال معالجة هذه الظواهر وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى:

- توضيح مفهوم غموض الدور الوظيفي وصراع الدور في بيئة العمل.
 - قياس درجة تأثير هذين المتغيرين على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني.
 - تقديم توصيات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي عبر معالجة مشكلات غموض وصراع الدور.
- وتمحورت التساؤلات الرئيسية حول:

- وجود غموض وصراع دور وظيفي لدى موظفي الوزارة، ومدى شدة هذه الظواهر.
- تأثيرهما على الأداء الوظيفي.

الفرضيات: استندت الدراسة إلى أربع فرضيات رئيسية، من بينها:

- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي (على مستويات مثل وضوح المعلومات وسلوكيات العاملين ووضوح النتائج).
- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين صراع الدور الوظيفي (من حيث مطالب العمل، حاجات الفرد، وقيمه) والأداء الوظيفي.
- كما تم التحقق من فروق دالة إحصائية في مقاييس غموض الدور وصراع الدور والأداء الوظيفي تبعاً للخصائص الشخصية والتنظيمية (مثل العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان العمل، وطبيعة العمل).

منهجية الدراسة والعينة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي لما يتناسبه مع طبيعة الدراسة. وشملت عينة الدراسة 160 موظفًا وموظفة تم اختيارهم عشوائيًا باستخدام أسلوب العينة المفردة، كما استخدم الباحث استمارة مكونة من 50 فقرة لجمع البيانات، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سلبية (عكسية) بين:

- غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي.

- صراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي.

وتبين أن ارتفاع مستويات غموض وصراع الدور يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني، مما يؤكد أهمية تبني سياسات إدارية وتطويرية لمعالجة هذه الظواهر وتحسين بيئة العمل.

بهذا الشكل، تسهم الدراسة في تقديم إطار نظري وتطبيقي لفهم تأثير غموض وصراع الدور الوظيفي على الأداء، مما يساعد الجهات الإدارية على اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الدراسة الثانية: بعنوان صراع الأدوار وعلاقته بالضغط لدى المرأة العاملة إنجاز سمير بن موسى، دراسة تطبيقية بالقطاع الإستشفائي ابن سينا بدائرة فرنده ولاية تيارت، 2015م تكتسي أهمية هذه الدراسة في معرفة طبيعة العلاقة بين صراع الدور والضغط النفسي لدى المرأة العاملة.

أعدت الدراسة التي أجراها سمير بن موسى عام 2015 تحت عنوان "صراع الأدوار وعلاقته بالضغط لدى المرأة العاملة" دراسة تطبيقية في القطاع الاستشفائي بمستشفى ابن سينا بدائرة فرنده بولاية تيارت، وتهدف إلى استقصاء العلاقة بين صراع الدور والضغط النفسي لدى المرأة العاملة، مع تسليط الضوء على تأثير التداخل بين الأدوار الوظيفية والأسرية على الحالة النفسية للمرأة. تتبع أهمية الدراسة من الحاجة إلى فهم مدى تضارب طبيعة عمل المرأة مع الأدوار المتعددة التي تؤديها، وكذلك استقصاء المشكلات النفسية والاجتماعية والمهنية التي تواجهها. ويسعى البحث إلى الإجابة على تساؤلات عدة، من أهمها:

- هل تتضارب طبيعة عمل المرأة مع أدوارها المختلفة؟
- ما هي المشكلات النفسية والاجتماعية والمهنية التي تواجهها المرأة العاملة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى المرأة العاملة؟
- هل تختلف مستويات صراع الأدوار والضغط النفسي باختلاف الحالة الاجتماعية، الرتبة الوظيفية، وعدد الأولاد؟

اعتمد الباحث على فرضيتين رئيسيتين:

1. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين صراع الدور والضغط النفسي لدى المرأة العاملة بمستشفى ابن سينا.

2. توجد فروق دالة إحصائية في صراع الدور والضغط النفسي لدى المرأة العاملة وفق المتغيرات الاجتماعية (الحالة الاجتماعية، الرتبة الوظيفية، وعدد الأولاد). وتفرعت هذه الفرضيات إلى خمس فروض فرعية تتناول تأثير الحالة الاجتماعية والرتبة الوظيفية وعدد الأولاد على مستويات صراع الدور، وكذلك تأثير الحالة الاجتماعية والرتبة الوظيفية على الضغط النفسي.

منهجية الدراسة والعينة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التجريبي لتأمين بيانات موضوعية وشاملة من "أرض الواقع". وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، حيث قدر حجم العينة بـ 150 من بين 211 عاملاً وعاملة، وتم استرجاع 60 استبياناً صالحاً للتحليل.

النتائج والتوصيات:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المرأة العاملة تعاني من مستويات مرتفعة من الضغط النفسي نتيجة لعبها دورين في آن واحد، مما يؤدي إلى زيادة مشاعر القلق والإرهاق وظهور صراعات تتجاوز قدراتها على التحمل. وبناءً على تحليل البيانات ومقارنتها بالدراسات السابقة، تبين أنه لا توجد فروق دالة في مستوى الضغط النفسي بين فئات المرأة العاملة المختلفة من حيث الرتبة الوظيفية؛ أي أن جميع فئات المرأة، بغض النظر عن اختلاف وظائفها، تعاني من نفس القدر من الضغط النفسي. ويستدل ذلك على أن عبء الأدوار المتعددة يمثل عاملاً رئيسياً في زيادة الضغوط النفسية، مما يستدعي تطوير استراتيجيات تدخل فعالة لتخفيف هذا العبء.

توصلت الدراسة إلى أن صراع الأدوار يؤثر سلباً على الحالة النفسية للمرأة العاملة، حيث يساهم التداخل بين المهام الوظيفية والأسرية في ارتفاع مستويات الضغط النفسي بشكل عام. كما أن الفروق المتوقعة بناءً على الرتبة الوظيفية أو المتغيرات الاجتماعية الأخرى لم تكن دالة إحصائياً، مما يؤكد أن التحديات النفسية الناتجة عن صراع الأدوار تمثل قضية مشتركة لجميع النساء العاملات في القطاع الاستشفائي.

الدراسة الثالثة: دراسة حسين بن سعيد الطويقري (2014): بعنوان صراع الدور لدى معلمي المدرسة

الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمدرسين التربويين بمحافظة الطائف

هدفت دراسة حسين بن سعيد الطويقري (2014) المعنونة "صراع الدور لدى معلمي المدرسة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمدرسين التربويين بمحافظة الطائف" إلى استقصاء مستوى صراع الدور الذي يعاني منه معلمو المدارس الثانوية الحكومية وتأثيره على تقييم المناخ التنظيمي كما يراه المديرون والمشرفون التربويون. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي واستخدم أداة الاستبانة في جمع البيانات، وتوصل إلى النتائج التالية:

- تبين أن المتوسط الكلي لدرجات صراع الدور بين معلمي المدارس الثانوية، وفق تقييم المديرين والمشرفين، كان مرتفعاً. وقد تم ترتيب أبعاد الصراع بحيث جاء البعد البشري الرسمي في المرتبة الأولى،

يليه بعد الإمكانيات والقدرات المرتبطة بالبيئة المدرسية، ثم البعد الاجتماعي، وأخيراً بُعد اللوائح والأنظمة، جميعها بدرجة كبيرة.

- أوضحت النتائج أن المتوسط الكلي لدرجات المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف كان مرتفعاً أيضاً، حيث تصدر العلاقات الإنسانية التقييم في المرتبة الأولى، تلتها حوافز العاملين وتقويم الأداء، ثم اللوائح وأنظمة العمل، يليها إمكانيات المدرسة والتجهيزات التقنية، وأخيراً القيادة المدرسية.

- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير صراع الدور بناءً على المسمى الوظيفي.
- بينما وجدت فروق ذات دلالة وفقاً للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس.
- من ناحية سنوات الخبرة، تبين وجود فروق لصالح المعلمين ذوي الخبرة التي تزيد عن 10 سنوات مقارنة بفئات الخبرة بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، وكذلك مقارنةً بمن لديهم أقل من خمس سنوات، خاصةً في بُعد الإمكانيات والقدرات المرتبطة بالبيئة المدرسية والبعد الاجتماعي.
- كما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالدورات التدريبية، حيث كانت الاستجابات لصالح من التحق بدورتين فأكثر أو بدورة واحدة مقارنةً بمن لم يلتحق بأي دورة.
- بينت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي وفقاً للمسمى الوظيفي، وكانت لصالح تقدير المديرين. في المقابل، لم تظهر فروق دالة في حوافز العمل وتقويم الأداء.
- كما تبين وجود فروق ذات دلالة بناءً على المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس، وفقاً لسنوات الخبرة لصالح من لديهم 10 سنوات فأكثر مقارنةً بفئات الخبرة الأقل، وأيضاً بالنسبة للتدريب.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية سلبية (عكسية) بين درجات صراع الدور لدى المعلمين وبين درجات المناخ التنظيمي، مما يشير إلى أن ارتفاع مستويات صراع الدور يرتبط بتدهور المناخ التنظيمي داخل البيئة المدرسية.

تُعد هذه الدراسة إسهاماً مهماً في فهم تأثير صراع الدور على المناخ التنظيمي في المدارس، مع تسليط الضوء على الفروق الديموغرافية المؤثرة، ما يتيح إمكانية تطوير استراتيجيات إدارية وتربوية تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتقليل الضغوط المرتبطة بصراع الدور.

الدراسة الرابعة: دراسة الدكتور مؤيد عبد الكريم شاكر النقيب "العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار المعهد التقني للأنبار مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 04 العدد 09، 2012

تستعرض الدراسة التي أعدها الدكتور مؤيد عبد الكريم شاكر النقيب، والمعنونة "العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي"، العلاقة بين مستويات ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات الصحية - مع تركيز خاص على الأطباء - وبين مستوى الانتماء الوظيفي لديهم. وقد تناول البحث إشكالية يتمحور جوهرها حول مدى تعرض الأطباء لضغوط العمل وتأثير هذه الضغوط على ارتباطهم الوظيفي، مما دفع الباحث إلى صياغة مجموعة من الفرضيات الأساسية، منها:

- ارتفاع مستوى ضغط العمل في المؤسسات الصحية التي شملها التطبيق.
- وجود علاقة ارتباطية عكسية بين ضغوط العمل والانتماء الوظيفي.
- تأثير أبعاد ضغط العمل على مستوى الانتماء الوظيفي للعينة المبحوثة.

وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة، ركز الباحث على دراسة تأثير بعض العوامل التنظيمية المتمثلة في صراع الدور، وغموض الدور، وظروف بيئة العمل المادية على مستوى ضغط العمل لدى الأطباء، بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بينهم وبين الانتماء الوظيفي، مع قياس درجة التأثير عبر معامل الانحدار.

اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية شملت 110 طبيباً من المؤسسات الصحية التابعة لمحافظة الأنبار، وذلك باستخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب الاستعانة بالمراجع العلمية والكتب والدوريات. وقد تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام أساليب تحليل التكرارات والنسب المئوية والوسيط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود الدراسة.

أظهرت النتائج أن مستوى ضغط العمل المتعلق بصراع الدور كان منخفضاً بين أفراد العينة، كما لوحظ انخفاض مستوى الضغط بالنسبة لمتغير غموض الدور. وعلى الرغم من وجود مصادر ضغط محتملة، فقد تبين أن مستوى الانتماء الوظيفي بين الأطباء مرتفع، الأمر الذي يُعزى إلى ندرة فرص العمل البديلة. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة سلبية قوية بين مؤشرات ضغوط العمل والانتماء الوظيفي، مما يؤكد أهمية دراسة هذه العلاقة من أجل تحسين ظروف العمل وتعزيز الانتماء الوظيفي في المؤسسات الصحية.

الدراسة الخامسة: دراسة شويطر ليلي "الضغط المهني لصراع وغموض الدور وعلاقته بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى الموظفين " دراسة ميدانية على موظفين المكتبة الوطنية بالجزائر، رسالة لنيل درجة الماجستير في تخصص علم النفس الاجتماعي جامعة الجزائر 2010/2009

أجرت الطالبة شويطر ليلي الدراسة المعنونة "الضغط المهني لصراع وغموض الدور وعلاقته بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى الموظفين" بهدف استقصاء كيفية إدراك الأفراد لاستجاباتهم في مواجهة مصادر الضغط، خاصة تلك المرتبطة بصراع وغموض الدور، مع اختلاف مستويات إدراكهم. ركز البحث على تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات صراع الدور المهني وغموض الدور من جهة، والضغط المهني المُدرَك والاضطرابات السيكوسوماتية المتعلقة بالصحة النفسية والجسمية من جهة أخرى، مع محاولة استباق ظهور الاضطرابات السيكوسوماتية بناءً على تلك المتغيرات.

اعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة مكونة من 250 موظفاً من المكتبة الوطنية لتمثيل مجتمع البحث. ولجمع البيانات، استخدمت الدراسة استمارتين رئيسيتين: الأولى لقياس صراع وغموض الدور في بيئة العمل، والثانية لتقييم الضغط المهني والاضطرابات السيكوسوماتية.

أظهرت النتائج ارتفاعاً في مستويات صراع وغموض الدور المهني بين موظفي المكتبة الوطنية، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية بين هذه المتغيرات وبين مؤشرات الضغط المهني والصحة النفسية والجسمية. وأبرزت الدراسة تأثير أعراض الضغط المهني والاضطرابات السيكوسوماتية على الأفراد، مما يؤكد أهمية دراسة هذه الظواهر لتعزيز استراتيجيات التدخل والدعم النفسي في بيئات العمل.

الدراسة السادسة: دراسة الطالبة سميرة بن عمارة: بعنوان صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، 2009

تناولت الدراسة التي أعدتها الطالبة سميرة بن عمارة (2009) بعنوان "صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية" التحديات التي يواجهها الطلاب العاملون، مسلطة الضوء على أهمية التوافق المهني وقدرتهم على التكيف النفسي في مواجهة صراع الأدوار المتعدد الأبعاد. فقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين صراع الأدوار والتوافق المهني لدى الطلبة العاملين، واستكشاف العوامل المؤثرة في حدوث هذا الصراع.

إشكالية الدراسة وأسئلتها:

تمحورت إشكالية الدراسة حول العلاقة بين صراع الأدوار والتوافق المهني لدى الطلبة العاملين، وتفرعت منها عدة أسئلة فرعية تناولت إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الأدوار بناءً على:

- الجنس.
- الحالة العائلية.
- سنوات العمل.
- التخصص الدراسي.

الفرضيات:

افترضت الباحثة فرضية عامة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الأدوار والتوافق المهني لدى الطلبة العاملين، وتفرعت منها أربع فرضيات جزئية تفيد بعدم وجود فروق دالة إحصائية في صراع الأدوار تبعاً لاختلاف الجنس، الحالة العائلية، سنوات العمل، والتخصص الدراسي.

منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لتحليل الظاهرة من خلال الحصول على بيانات ومعلومات واقعية من "أرض الواقع". وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية قصدية شملت كل من الذكور والإناث بهدف مقارنة الفروق بين المتغيرات مثل الزواج والأقدمية ومستوى الدراسة. كما استخدمت الدراسة أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

- استمارة قياس صراع الأدوار (34 بنداً).
- استمارة قياس التوافق المهني (39 بنداً).

النتائج الرئيسية:

أظهرت نتائج التحليل أن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت، حيث بلغ معامل الارتباط بين صراع الأدوار والتوافق المهني (0.18)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية؛ إذ أن ارتفاع مستوى صراع الأدوار يؤدي إلى انخفاض التوافق المهني، ويهدد استقرار الطالب النفسي والأسري. ومع ذلك، تبين أيضاً أن الجانب الإيجابي لصراع الأدوار قد يحفز الطلبة على إدراك الأدوار المكلفين بها، مما يدفعهم نحو تحديات تطوّرهم المهني.

تفصيل نتائج الفرضيات الجزئية:

- أظهرت نتائج الفرضية الأولى عدم تأثير اختلاف الجنس على طبيعة الصراعات التي يعاني منها الطالب العامل.
 - وأشارت نتائج الفرضية الثانية إلى أن صراع الأدوار قد يتأثر بعوامل أخرى تتجاوز الحالة العائلية.
 - فيما أفادت الفرضية الثالثة بأن سنوات العمل لا تؤثر بشكل عام على صراع الأدوار؛ إلا أن قلة سنوات العمل تجعل الطالب أكثر عرضة للصراع نتيجة عدم تلاؤم متطلبات الدراسة والعمل في سنواته الأولى.
 - وأخيراً أوضحت الفرضية الرابعة أن الصراعات التي يشكو منها الطلبة العاملون تتأثر باختلاف التخصص الدراسي، إذ إن التخصص الملائم لقدرات الطالب يساهم في تخفيف حدة الصراع.
- خلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين صراع الأدوار والتوافق المهني لدى الطلبة العاملين هي علاقة عكسية، حيث أن زيادة شدة صراع الأدوار يؤدي إلى انخفاض التوافق المهني، في حين أن صراع الأدوار الضعيف قد يعزز من قدرة الطالب على التكيف المهني، مما يبرز أهمية إيجاد توازن بين مختلف الأدوار لتحقيق استقرار نفسي وأسري ومهني.
- تقدم هذه الدراسة إسهاماً مهماً في فهم ديناميات صراع الأدوار لدى الطلاب العاملين، وتبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات داعمة تساعدهم في التوفيق بين متطلبات الدراسة والعمل وتحقيق توافق مهني ينعكس إيجابياً على استقرارهم الشخصي والاجتماعي.
- الدراسة السابعة: دراسة هنية بنت محمود بن محمد السباعي ضغوط العمل: مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى 2001**
- تطرقت هنية بنت محمود بن محمد سباعي في دراستها المعنونة "ضغوط العمل: مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية" إلى استقصاء واقع ضغوط العمل التي تواجهها العاملات في هذا القطاع، مع تحديد مستوياتها ومصادرها والاستراتيجيات التي يعتمدنها لإدارتها. وقد ارتكزت الدراسة على التساؤل الرئيسي المتمثل في: "ما هو واقع ضغوط العمل لدى الفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية؟" مما استدعى صياغة عدة تساؤلات فرعية تناولت ما يلي:
- تقييم مستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عينة الدراسة.

- تحديد أهم المصادر المسببة لضغوط العمل وفقاً لآراء المشاركين.
 - استقصاء الفروق الفردية ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الضغوط استناداً إلى متغيرات الشخصية.
 - التعرف على الاستراتيجيات التي يتبعها الأفراد لمواجهة ضغوط العمل.
- من جهة أهداف الدراسة، فقد سعت الباحثة إلى:
- التعرف على واقع ضغوط العمل التي يتعرض لها أفراد العينة.
 - تحديد المصادر الرئيسية التي تسبب هذه الضغوط.
 - استكشاف الاستراتيجيات المتبعة في إدارة ضغوط العمل ومواجهتها.
 - دراسة الفروق الفردية في توجهات الأفراد نحو استخدام استراتيجيات مواجهة الضغوط.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 598 موظفة (من الإداريات والفنيات) يعملن في أقسام الطالبات في ثلاث جامعات سعودية وهي: جامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الملك فيصل.
- وأظهرت النتائج أن مستوى ضغوط العمل الذي تشعر به الموظفات كان منخفضاً نسبياً (بمعدل 2.469%). كما تبين أن أهم مصادر ضغوط العمل، مرتبة من الأكثر إلى الأقل، كانت: محدودية فرص التطور والترقي الوظيفي، ظروف بيئة العمل المادية، عبء العمل، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، صراع الدور، وغموض الدور. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن الموظفات غير المثبتات على مراتب رسمية يشعرن بضغط أعلى مقارنةً بالموظفات المثبتات. وفيما يتعلق بالاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة ضغوط العمل، فقد تبين أن العاملات يعتمدن بشكل أساسي على تحديد أهداف وأولويات العمل اليومي، استشعار الثقة في الذات والقدرات، ومحاولة التحكم في الانفعالات السلبية.
- تقدم هذه الدراسة إطاراً معرفياً هاماً لفهم ديناميات ضغوط العمل في بيئة الجامعات السعودية، مما يساهم في تطوير استراتيجيات إدارية فعالة للتعامل مع هذه الضغوط وتعزيز الأداء الوظيفي.

2.8. دراسات خاصة بمشرف التربية:

الدراسة الأولى: دراسة أبو خطاب، إكرام (2023) حول المناخ المدرسي وعلاقته بأداء المشرفين التربويين في المدارس الابتدائية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ المدرسي السائد في المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، والكشف عن علاقته بأداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتصميم أداتين للبحث، الأولى عبارة عن استبانة مكونة من (42) فقرة موزعة على ستة مجالات لقياس نمط المناخ المدرسي، والثانية استبانة تتضمن (16) فقرة موزعة على مجالين لقياس مستوى أداء المشرفين التربويين. تم تطبيق الأداتين على عينة مكونة من (330) معلماً ومعلمة.

أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ المدرسي السائد في المدارس الابتدائية كان بدرجة مرتفعة، حيث حصل على وزن نسبي قدره (71.4%). كما تبين أن أداء المشرفين التربويين كان أيضاً مرتفعاً، إذ بلغ الوزن النسبي (73.0%). إضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة للمناخ المدرسي وتقديراتهم لأداء المشرفين التربويين، مما يشير إلى تأثير إيجابي للمناخ المدرسي على جودة الإشراف التربوي.

الدراسة الثانية: دراسة مشارك فايز علي الأسود 2018 حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لجودة العمل في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لمعايير جودة العمل في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظات غزة، ومدى ارتباطها ببعض المتغيرات الديموغرافية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (166) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن الفقرة "يقدر المشرف جهود المعلمين المتميزين" حصلت على أعلى وزن نسبي (85%)، مما يشير إلى تقدير المشرفين لأداء المعلمين بدرجة كبيرة، تلتها الفقرة "يراعي المشرف مجالات الخطة الإشرافية حسب خطة الوزارة" بوزن نسبي (83%)، مما يعكس التزام المشرفين بالخطة الإشرافية المعتمدة. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة العمل لدى المشرفين التربويين تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية بناءً على متغير التخصص الجامعي في مهارتي التخطيط والتطوير والتحسين لصالح ذوي التخصصات العلمية. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في مهارة التقييم، حيث كانت لصالح المشرفين ذوي الخبرة التي تزيد عن (10) سنوات.

وفي ضوء هذه النتائج، قدم الباحثان مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز جودة الإشراف التربوي وتحسين الأداء المهني للمشرفين التربويين.

الدراسة الثالثة: دراسة الحلاق علي سامي. الهاشمي عبد الرحمان 2015 حول درجة امتلاك معلمي اللغة العربية لمهارات الاستماع الناقد من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن وفلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة امتلاك معلمي اللغة العربية لمهارات الاستماع الناقد من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن وفلسطين خلال العام الدراسي 2012-2013. وقد تكونت عينة الدراسة من (64) مشرفاً ومشرفة تربوية تم اختيارهم بطريقة قصدية.

اعتمد الباحثان على استبانة مكونة من مقياس متدرج ذي خمسة مستويات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) لقياس درجة امتلاك معلمي اللغة العربية لمهارات الاستماع الناقد. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط تقدير المشرفين التربويين لمستوى امتلاك معلمي اللغة العربية لمهارات الاستماع الناقد بلغ (3.87) من (5)، مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً.

كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الجنس، الدولة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، بالإضافة إلى عدم وجود تأثير للتفاعل بين هذه المتغيرات. وتقدم هذه النتائج تصوراً حول واقع مهارات الاستماع الناقد لدى معلمي اللغة العربية، مما قد يساهم في تطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز هذه المهارات.

3.8. التعقيب على الدراسات السابقة:

خلال المقارنة بين هذه الدراسات وفقاً لمتغيرات العينة، المنهج، الأدوات، الأهداف، والنتائج،

يمكن استخلاص جملة من الملاحظات العلمية:

1. من حيث تنوع العينة: شملت الدراسات عينات متعددة من العاملين في قطاعات مختلفة، منها

التعليمية (دراسات: الطويقري، أبو خطاب، الأسود، الحلاق والهاشمي)، الصحية (النقيب، بن

موسى)، والإدارية (شويطر، مراد سامي). كما تم التطرق إلى فئة الطالبات العاملات (بن عمارة)

والنساء الموظفات (السباعي). هذا التنوع يُعزّز شمولية النظرة لموضوع صراع الأدوار.

2. منهجية البحث: يغلب على الدراسات الطابع الوصفي التحليلي، سواء بصيغته التجريبية أو

الارتباطية، ما يعكس محاولة تشخيص الواقع كما هو دون تدخل مباشر في تغييره. وقد تم

توظيف أدوات إحصائية (SPSS)، مقاييس متعددة البنود (لقياس الصراع وآثاره، ما يدعم موثوقية

النتائج.

3. تنوع الأدوات المستخدمة: تمثلت الأدوات غالباً في استبانات واستمارات، بعضها اعتمد على

مقاييس جاهزة أو مصممة خصيصاً (مثل دراسات أبو خطاب وبن عمارة). وهذا يشير إلى

ضرورة التحقق من صدق وثبات الأدوات عند تطبيقها في بيئات جديدة كما هو الحال في الدراسة الحالية.

4. **مضامين الأهداف والنتائج:** أغلب الدراسات هدفت إلى قياس العلاقة بين صراع الدور ومتغيرات نفسية ومهنية (الضغط النفسي، الانتماء، الأداء، المناخ التنظيمي، التوافق المهني). وقد أجمعت تقريباً على وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين صراع الدور وتلك المتغيرات. تُظهر هذه النتائج مدى مركزية الصراع كعامل مهدّد للفاعلية والراحة النفسية في البيئة المهنية.

الجدول رقم (01): يوضح التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسة	العينة	المنهج	الأدوات	هدف الدراسة	أبرز النتائج
مراد سامي عاطف (2016)	160 موظفًا بوزارة الاقتصاد الوطني (غزة)	وصفي تحليلي	استمارة (50 بندًا) + SPSS	تحليل تأثير غموض وصراع الدور على الأداء الوظيفي	علاقة عكسية بين غموض/صراع الدور والأداء.
سمير بن موسى (2015)	60 عاملة بمستشفى ابن سينا (تيارت)	وصفي تجريبي	استبيان	استقصاء العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي	ارتفاع الضغط النفسي لدى النساء بسبب تداخل الأدوار.
حسين الطويقري (2014)	معلمو الثانوية + مديرون ومشرفون (الطائف)	وصفي ارتباطي	استبانة	قياس صراع الدور وعلاقته بالمناخ التنظيمي	ارتفاع صراع الدور وارتباطه السلبي بالمناخ التنظيمي.
مؤيد النقيب (2012)	110 طبيبًا (الأنبار)	وصفي	استمارة + تحليل إحصائي	دراسة علاقة ضغوط العمل بالانتماء الوظيفي	علاقة سلبية بين ضغوط العمل والانتماء الوظيفي.

شويطر ليلي (2009/2010)	250 موظفًا (المكتبة الوطنية الجزائرية)	وصفي تحليلي	استمارتان	تحليل العلاقة بين صراع الدور والاضطرابات السيكوسوماتية	ارتفاع صراع الدور وارتباطه بالضغط المهني.
سمية بن عمارة (2009)	84 طالبًا عاملاً (غرداية)	وصفي	استمارتان (صراع الأدوار + التوافق المهني)	دراسة تأثير صراع الأدوار على التوافق المهني	علاقة عكسية بين صراع الأدوار والتوافق المهني.
هنية السباعي (2001)	598 موظفة (الجامعات السعودية)	وصفي تحليلي	استبانة	تحديد مصادر ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها	محدودية الترقيات أهم مصدر للضغوط.
إكرام أبو خطاب (2023)	330 معلمًا (فلسطين)	وصفي تحليلي	استبانتان (42 + 16 بندًا)	دراسة علاقة المناخ المدرسي بأداء المشرفين	علاقة إيجابية بين المناخ المدرسي وجودة الإشراف.
فايز الأسود (2018)	166 مديرًا (غزة)	وصفي	استبانة	تقييم جودة عمل المشرفين التربويين	التزام المشرفين بالخطط الإشرافية.
الحلاق والهاشمي (2015)	64 مشرفًا (الأردن وفلسطين)	وصفي	استبانة (مقياس متدرج)	قياس مهارات الاستماع الناقد لدى المعلمين	مستوى مرتفع لمهارات الاستماع الناقد.

من اعداد الطالبة

خلاصة الفصل:

لقد مكنتنا الدراسات السابقة من الاسترشاد بمنهجيتها في البحث وما استخدمته من أدوات واستبيانات، والتي تباينت درجة توظيفها بحسب طبيعة موضوع البحث. كما ساعدتنا في تحديد الفجوات البحثية وتقديم توصيات لدراسات مستقبلية تعمق فهم صراع الدور في قطاعات أخرى.

الفصل الثاني

صراع الدور

تمهيد:

في ظل التعقيدات المتزايدة لبيئات العمل الحديثة، أصبحت ظاهرة صراع الأدوار أحد التحديات المركزية التي تواجه الأفراد والمنظمات على حد سواء. يُعد صراع الأدوار انعكاساً طبيعياً لتعدد المهام والضغوط الوظيفية، حيث يتعرض الفرد لمواقف تتطلب منه التوفيق بين توقعات متضاربة تفرضها الأدوار المختلفة التي يلعبها داخل المنظمة وخارجها. يُثار هذا الصراع عندما تتعارض المتطلبات الوظيفية مع القيم الشخصية، أو عندما يتلقى الفرد توجيهات متناقضة من مصادر متعددة، أو حين يُكلف بأدوار متعددة في وقت واحد.

يهدف هذا الفصل إلى تحليل طبيعة صراع الأدوار من خلال استعراض أنواعه ومصادره وأسبابه، وتقييم آثاره الإيجابية والسلبية على الفرد والمنظمة. كما يستعرض الاستراتيجيات الفعالة لإدارة هذا الصراع، انطلاقاً من فرضية أن فهم ديناميكيات الصراع يُعد خطوة أساسية لتحويله من عامل معيق إلى محفز للإبداع والتنمية التنظيمية. سيتم تناول هذه المحاور عبر منظور نظري وتطبيقي، مع الاستناد إلى نماذج بحثية رائدة في علم النفس التنظيمي والإدارة.

1. مصادر صراع الدور

في البيئات التنظيمية المعقدة، يواجه الأفراد تحديات متنوعة ترتبط بتفاوت التوقعات والأدوار المطلوبة منهم، مما يولد حالة من التوتر تُعرف بـ صراع الدور. تنشأ هذه الظاهرة من مصادر متعددة، تشمل تعارض التوقعات الصادرة عن جهة واحدة أو أكثر، أو تناقض متطلبات الدور مع قيم الفرد الذاتية، أو تزامم الأدوار التي يتحملها الفرد، تُعتبر جزءاً أساسياً من التحديات التي تواجه الفرد في مكان العمل، وتؤثر بشكل مباشر على كفاءته ورفاهيته النفسية. فهم هذه المصادر يُعد خطوة أولى لوضع استراتيجيات فعالة لإدارة الصراعات وتعزيز التوافق التنظيمي.

أ - صراع الدور الناتج عن توقعات متضاربة من مصدر واحد: يحدث هذا النوع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة تصدر عن شخص واحد.

ب - صراع الدور الناتج عن توقعات متضاربة من عدة مصادر: يظهر هذا النوع عندما يواجه الفرد مطالب متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت.

ج - صراع الدور الناتج عن تعارض متطلبات الدور مع القيم الشخصية: ينشأ هذا الصراع عندما تتعارض التوقعات الوظيفية المطلوبة من الفرد مع قيمه ومعتقداته الشخصية.

د - صراع الدور الناتج عن تعدد الأدوار: يحدث هذا النوع عندما يتحمل الفرد أكثر من دور في نفس الوقت، وتتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض

(أبو قحف، 2002، ص190)

2. أنواع صراع الأدوار

يظهر صراع الأدوار في أشكال مختلفة وفقاً للدراسات التي توصل إليها الباحثون في علم النفس، حيث قام Kahn و Wolfe و Snoek (1962) بتصنيفها إلى:

(Wolfe, Danald M. andj, 1962: 102- 121)

1.2. صراع الدور الموضوعي:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد لضغوط متعارضة من مرسلين الأدوار (مثل المديرين أو الزملاء) الذين يوجهونه باتجاهات متضاربة. مثال على ذلك: ينشأ عندما يتلقى الفرد توجيهات متعارضة من مصادر مختلفة (كأن يُطلب منه تنفيذ نشاط من جهة بينما يُمنع من تنفيذه من جهة أخرى)، ويظهر هذا الصراع في اختلاف أولويات المهام الموكلة إليه ضمن دوره الوظيفي.

2.2. صراع الدور الذاتي:

يشير إلى الصراع الناتج عن الضغوط الداخلية التي يفرضها الفرد على نفسه كـ"مرسل الدور"، حيث يواجه صعوبة في تلبية المتطلبات المتناقضة للأطراف المعنيين بأدواره (Kahn, Wolfe & Snoek, 1962, p.104).

3.2. تصنيفات أخرى لصراع الأدوار:

أ. وفقاً لـ (نانيس، 2002):

- **الصراع داخل الدور:** يحدث عند تعارض توقعات أو متطلبات دور واحد (مثل تلقي تعليمات متناقضة من مديرين لنفس المهمة).
- **الصراع بين الفرد والدور:** ينشأ عندما تتعارض متطلبات الدور مع قيم الفرد الشخصية أو احتياجاته.
- **الصراع بين الأدوار:** ينتج عن تعدد الأدوار (كالوظيفة والأسرة) وتعارض متطلباتها (الحشروم، 2010، ص314).

ب. وفقاً لـ: (Greenhaus & Powell, 2006)

- **صراع الوقت:** تزامم المتطلبات الزمنية بين أدوار العمل والحياة الشخصية.
- **صراع الضغوط:** ضغوط أحد الأدوار (كضغوط العمل) تُعيق أداء الدور الآخر (كالأسرة).
- **صراع السلوكيات:** اختلاف السلوكيات المطلوبة في كل دور (كالحرص في العمل مقابل اللين في الأسرة) (مرجع سابق: 314)

3. أسباب صراع الدور:

يحدث صراع الدور لدى الفرد لعدة أسباب، نذكر بعضها فيما يلي :

(رحالي ، 2012 : 73):

- 1.3. **تعدد الأدوار:** أي تعدد وتداخل المهام والواجبات التي يقوم بها الفرد.
 - 2.3. **غموض الدور:** أي عدم وضوح المسؤوليات الخاصة بوظيفته، فضلاً عن عدم وضوح العلاقة بينه وبين الأفراد الآخرين في الجماعة.
- كما يمكن إضافة مسببات أخرى تؤدي إلى نشوء صراع الدور لدى الفرد في منظمات الأعمال، نذكر بعضها كما يلي:
- **الهيكل التنظيمي:** إذ يعتبر، في نظر الكثير من الباحثين، السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور، خاصةً إذا كانت المؤسسات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

• **المركز الوظيفي:** يعاني الموظفون الذين يقعون في المستويات التنظيمية الوسطى من صراع الدور، وذلك لأنهم يحاولون الاستجابة لتوقعات الرؤساء والمرؤوسين في الوقت ذاته.

• **الإشراف:** يشعر المرؤوسون في كثير من الأحيان بنوع من الصراع نتيجة عدم قيام المشرفين بتوصيل المعلومات إليهم بالجودة المطلوبة لأداء مهامهم.

4. آثار صراع الدور وأساليب إدارته:

تؤدي صراعات الأدوار بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات إلى تحقيق فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد والمنظمة، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف المنشودة. وعلى النقيض من ذلك، فإن النتائج السلبية لصراع الدور قد تؤثر بدورٍ على تحقيق هذه الأهداف، سواء على المستوى الشخصي أو الاجتماعي. لذا ينبغي على المدير استخدام الأساليب المناسبة للتعامل مع حالات صراع الدور.

1.4. الآثار المترتبة عن صراع الدور:

اختلافات آراء الباحثين بشأن نتائج صراع الدور؛ فقد أثبتت بعض الدراسات أن له آثاراً سلبية على الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، بينما أكد آخرون أنه يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل تعزيز التحدي وزيادة الطاقة والدافع للعمل. فيما يلي عرض لما توصل إليه الباحثون:

أ. الآثار السلبية لصراع الدور:

- **رضا وظيفي منخفض وضغوط عمل مرتفعة:** يرتبط صراع الدور المدرك بانخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع مستويات التوتر والضغط النفسي، مما يؤدي إلى ضعف الثقة بالمديرين والمنظمة. (شهاب ، 2003 : 37)

- **آثار سلبية على الفرد:** قد يتسبب الصراع في معاناة نفسية وجسدية؛ إذ يشعر الفرد بالإجهاد العصبي والأعراض الجسدية والنفسية أثناء أداء دوره، مما يؤدي إلى حالة من الإحباط وقد يصل إلى ترك العمل في الحالات القصوى.

- **تأثير على الجماعة والمنظمة:** يؤدي صراع الدور إلى عدم تكامل الجماعة وتشتيت الجهود، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي والاجتماعي ويضعف الثقة بالنظام التنظيمي. وعلى المدى البعيد، قد ينجم عن ذلك تفكك الجماعة وفقدان التكامل الذاتي.

- **عوامل تحدد شدة الصراع:** أشارت الدراسات إلى أن حدة صراع الدور تعتمد على عاملين رئيسيين: (Richard G, 1993 : 54)

- **عدم التوافق النسبي لتوقعات الأدوار:** فكلما زاد عدد التوقعات المشتركة بين الأدوار، قل الصراع.

-درجة صرامة تطبيق التوقعات: فكلما تم تحديد الأدوار بصرامة أكبر، ازدادت حدة التوقعات مما يصعب على الفرد التعامل معها.

-ردود فعل الأفراد: تختلف ردود فعل الأفراد والجماعات تجاه الصراع؛ إذ قد يظهر بعضهم تصرفات عدوانية أو يميلون إلى الانسحاب، فيما يحاول آخرون حل الصراع بطرق بديلة. وتختلف شدة الصراع من دور إلى آخر، حيث تكون الأدوار التي تحتوي على عناصر مشتركة أقل عرضة للصراع مقارنة بتلك التي تفتقر إلى المرونة.

- نتائج أخرى سلبية: (Yitzhak F , 1998 : 19)

- زيادة الضغط وارتفاع معدل ضربات القلب والاحتراق النفسي.
 - إصدار تقييم سلبي للأفراد والجماعات مما يؤثر على نفسية العاملين وفعالية المنظمة.
 - استنزاف الوقت والجهد، مما يؤدي إلى ضعف الإنتاجية على المستويين الفردي والتنظيمي.
- تُشير بعض الدراسات إلى أن الأدوار المتصارعة قد تستهلك طاقة الفرد أكثر مما تستنزفها، مما يدعم الفرضية بأن الصراع يزيد من استهلاك الطاقة المتوفرة.

(Martha J, 1993: 136)

ب. الآثار الإيجابية لصراع الدور

على الجانب الإيجابي، يُمكن لصراع الدور أن يساهم في: (Hanson M, 1991: 281)

- تنمية مهارات التواصل والمرونة: يساهم الاحتكاك اليومي مع قوى الأدوار المتصارعة في فتح آفاق جديدة للأفراد وتوسيع مصادر المعلومات لديهم، مما يجعلهم أكثر مرونة واستعداداً لتلبية احتياجات الآخرين.

- تعزيز القدرة على تجاوز حدود العمل: يساعد الصراع في تنمية قدرة الفرد على التحرك خارج حدود العمل التقليدية، والتكيف بفعالية مع بيئة معقدة ومتغيرة.

- تشجيع الابتكار والإبداع: من خلال مواجهة وجهات نظر مختلفة، يصبح الفرد قادراً على التفكير بطرق مبتكرة والاستجابة بمرونة للتحديات التنظيمية.

يعتبر بعض الباحثين أن وجود صراع ضمن حدود معينة يعد مؤشراً إيجابياً في المنظمات الفعالة، إذ يُساهم في دفع التغيير وتحقيق إنتاجية أعلى.

2.4. أساليب إدارة صراع الدور:

للاستفادة من الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية لصراع الدور، يجب على المديرين تبني استراتيجيات فعالة تشمل:

(المير، 1995: 205)

- **تحديد الأدوار بوضوح:** وضع قواعد وإجراءات واضحة لتحديد مهام كل دور وتوقعاته، مما يقلل من الالتباس ويخفف من حدة الصراع.
 - **تعزيز قنوات الاتصال:** توفير قنوات تواصل فعالة بين أفراد المنظمة لتقليل سوء الفهم وتبادل المعلومات بشكل يساهم في تآزر الجهود.
 - **توفير التدريب والدعم:** تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية تساعد الأفراد على تحسين مهارات التعامل مع الصراعات والتكيف مع الضغوط.
 - **استخدام أساليب التفاوض وحل النزاعات:** تطبيق تقنيات التفاوض والاستماع النشط لحل الخلافات قبل تفاقمها.
 - **تعزيز ثقافة العمل الجماعي:** تشجيع العمل بروح الفريق والتكامل بين مختلف الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة.
- لصراع الدور آثار إيجابية وسلبية على حد سواء؛ ويتوقف التأثير النهائي على كيفية إدارته داخل المنظمة وتوجيهه بما يحقق التوازن بين مصالح الفرد والمنظمة.
- 5. مسببات صراع الأدوار:**

لا يقتصر ظهور صراع الأدوار على التناقضات الخارجية فحسب، بل يمتد ليشمل أسباب داخلية واجتماعية تُسهم في تفاقمه، حيث هذه المسببات مجتمعة، تُظهر أن صراع الأدوار ظاهرة متعددة الأبعاد تتطلب فهماً عميقاً لجذورها النفسية والاجتماعية والتنظيمية من أبرز هذه المسببات:

إدراك الفرد لنفسه أنه يقوم بدورين أو أكثر، بحيث يناسب أحدهما مواقف معينة ولا يناسب أخرى.

قد يكون الصراع كامناً في التوقعات بالنسبة للأدوار المختلفة للفرد والآخر

(زهران، 2003: 171)

ينشأ صراع الأدوار المتعدد حينما يحدث صراع بين دورين أو أكثر، حيث يؤدي تحقيق التوقعات المتعلقة بأحد الأدوار إلى عدم القدرة على تحقيق توقعات الدور الآخر.

قد يتطلب الدور الواحد في بعض الأحيان أكثر من سلوك، وينشأ ما يُعرف بصراع المطالب المتعددة للدور نتيجة تعدد الأساليب السلوكية التي يتطلبها

(علوان، 2003: 167)

عدم الاتساق بين مقتضيات الأدوار وبين آرائه وعقائده واتجاهاته: مما يجعله يميل إلى فعل شيء لخفض هذا عدم الاتساق.

قيام الفرد بمجموعة من الأدوار المتعددة والمتنوعة: يؤدي ذلك إلى صراع في الأدوار

(الوقفي، 2003: 710)

عدم تحديد الأدوار بشكل دقيق: نجد، على سبيل المثال، أن الأجيال والأفراد الذين اختلفت أعمارهم يخوضون صراعاً فيما بينهم، كما يظهر صراع الدور لدى الزوج عندما يكون تسلطه في التعامل مع الأصدقاء والزملاء (بوفولة، 2007: 45)

تأزم واضطراب الشخصية: يؤدي ذلك إلى اضطراب أنماط التفاعل مع الآخرين وحدث صراع في الأدوار.

الفروق الواضحة بين ما يتوقعه الآخرون من الفرد وما يتوقعه هو من نفسه.

العجز عن التعبير عن المشاعر في المواقف التي تتطلب اتصالاً إيجابياً أو سلبياً: يؤدي ذلك إلى قمة الرغبة في التعبير عن المشاعر والأفكار، وتحول الفرد إلى كيان باهت فاقد للمناعة الاجتماعية والنفسية، مما يجعله سهل التأثر والانكسار. (حمدونة، 2008: 87)

6. مستويات تشكيل أنواع الصراع:

إن الصراع على المستوى الاجتماعي أمر حتمي مادامت العلاقات تتميز بالديناميكية والنشاط والتفاعل. فلا يمكن تجاهل الصراع الحتمي الذي ينشأ بين الأفراد والجماعات، حتى داخل الفرد نفسه. فعندما يسعى الفرد لتحقيق أهداف متعارضة أو يوضع في موقف يتعارض مع قيمه أو مصالحه أو قدراته، يحدث شعور بالتوتر يصاحبه مظاهر سلوكية مثل التردد وانخفاض القدرة على اتخاذ القرارات. ويؤكد نول بأن التعارض في الدور لا يمكن التحكم فيه أو تجنبه، إذ يمثل ظاهرة يعاني منها الفرد، وخاصة الإداري. (القاضي، 1993: 141)

يُعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات، إذ يُعد الفرد أحد عناصر الإنتاج الأساسية؛ وهذا النوع من الصراع يؤدي إلى تشتيت قدرة الفرد على الأداء ويؤثر سلباً داخل المنظمة مما يعرقل تحقيق أهدافها. ويحدث الصراع في منظمات العمل على مستويات عدة، منها:

1.6. الصراع على مستوى الفرد:

يحدث عندما يجد الفرد نفسه أمام العديد من المتطلبات أو المطالب التي يتعين عليه تحقيقها معاً، بحيث يصبح من الصعب تحقيقها جميعاً في آنٍ واحد. وينتج عن ذلك تناقض بين أدوار الفرد أو بين أدائه الفردي وأداء المنظمة. وقد يترتب على ذلك رد فعل نفسي يظهر غالباً بصورة عدوانية أو انسحابية، أو محاولات للجوء إلى حلول بديلة تعوض النقص في الأداء. ويشمل هذا الصراع ما يُعرف بصراع اليد (أي الجهد المبذول) وصراع الدور. (القيوتي، 1993: 202)

أ. صراع الهدف:

يحدث عندما يواجه الفرد خياراً بين هدفين أو أكثر، بحيث لا يمكن تحقيق أحدهما دون التضحية بالآخر. ويأخذ هذا الصراع عدة أشكال:

- **الصراع بين هدف إيجابي وآخر إيجابي:** عندما تكون الأهداف الإيجابية غير قابلة للتحقيق معاً، مما يضع الفرد تحت ضغط كبير، خاصةً إذا كانت تلك الأهداف متساوية في الأهمية لديه.
- **الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:** حيث يواجه الفرد هدفاً إيجابياً وآخر سلبياً في نفس الوقت.

2. صراع الدور:

يتولد عندما يتقصد الفرد عدة أدوار داخل المنظمة، سواء كانت هذه الأدوار رسمية أو غير رسمية. وغالباً ما تتضارب هذه الأدوار مما يشغل ذهن الفرد ويؤدي إلى ما يسمى بصراع الدور. ويرى هاربرت أن صراع الدور يكون أكثر وضوحاً في المنظمات التي تعتمد على هيكل تنظيمي بخط واحد واضح للمسؤوليات؛ بينما تكون المنظمات التي تعتمد على خطوط متعددة أكثر قدرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بفعالية.

يُمكن تمييز خمس حالات لصراع الدور:

- عدم قدرة الفرد على مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
 - تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد في وقت واحد.
 - ممارسة أنشطة تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.
 - تعدد الأدوار بحيث يؤدي الفرد عدة مهام ولا يتبين له أيها يجب أن يكون له الأولوية.
 - اتباع دور معين يتعارض مع دور آخر.
- عند شعور الفرد بأن حاجاته غير مشبعة، ينشأ لديه شعور بعدم الرضا؛ وعندما يتعرض لضغوط ومواقف صعبة، يؤدي ذلك إلى الإحباط نتيجة المشاكل التي يواجهها في العمل. وقد يشعر الفرد بنزاع داخلي يمنعه من تحديد المشكلة بوضوح، مما يؤدي إلى عدم قدرته على اختيار البدائل المناسبة لتحسين أدائه، إضافة إلى تعارض إجراءات العمل مع معتقداته الشخصية.

2.6. الصراع على مستوى الأفراد:

يحدث هذا النوع من الصراع نتيجة اختلاف حاجات الأفراد وتعدد أدوارهم داخل المنظمة. ففي بعض الحالات، تختلف تجارب وخبرات الأفراد، مما يؤدي إلى اختلاف الثقافات داخل المنظمة واختلاف

المستويات التعميمية بين أفرادها. ويتشكل كل فرد بناءً على مجموعة من المصالح والأهداف الخاصة به، والتي يسعى لتحقيقها. كما تنشأ اختلافات ناتجة عن الدوافع والتشنئة الاجتماعية، مما يسهم في تأجيج صراع الدور.

وقد اعتمد جوهاري نموذج "نافذة جوهاري" لتوضيح الحالات التي تؤثر على الأفراد وتفرز أنواعاً مختلفة من الصراع، حيث تناول النموذج أربعة حالات أو أنماط رئيسية:

(ماجد ، مرجع سابق: 367)

- **الحالة الأولى:** يكون الفرد مدركاً لذاته فقط دون معرفة كافية بإدراكات الآخرين ودوافعهم؛ مما يؤدي إلى صراع ناجم عن عدم قدرته على تفسير وتنبؤ توقعات الآخرين، فيصبح متردداً وحذراً في التعامل معهم، ويميل إلى التوقع حول دوره الخاص ويفتقد إلى التواصل، مما قد يؤدي إلى حالة من الاغتراب عن الآخرين داخل المنظمة.
- **الحالة الثانية:** قد يكون الفرد مدركاً للآخرين دون أن يدرك ذاته بشكل كافٍ؛ فيظهر هذا على شكل نقص في المعلومات المتبادلة، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين، ويميل إلى الانطواء والعزلة داخل بيئة العمل، ويصبح دوره غير واضح بالنسبة له، فيدخل في صراع داخلي مستمر.
- **الحالة الثالثة:** قد لا يكون الفرد مدركاً لذاته ولا لآخرين؛ في هذه الحالة يكون الصراع حاداً نتيجة سوء فهم المعلومات والتواصل بين أفراد الجماعة، حيث لا يدرك الفرد دوره بشكل واضح كما لا يدرك أفراد الجماعة أدوار بعضهم البعض، مما يؤدي إلى نزاعات ناجمة عن اختلاف التفسيرات والتوقعات.
- **الحالة الرابعة:** وهي الحالة التي يكون فيها الفرد واعياً لذاته ولآخرين، ويتمكن من التفاعل مع الجميع بشكل إيجابي؛ حيث يقل صراع الدور نتيجة وضوح الأدوار وتوافر المعلومات الكافية عن التوقعات والدوافع .

(ماجد ، 2022: ص 367)

كما أن عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل الموحدة يزيد من حدة الصراع على مستوى الأفراد، مما يؤدي إلى نزاعات شخصية أو جماعية قد تؤثر سلباً على أداء المنظمة.

3.6. الصراع على مستوى الجماعات:

الصراع على مستوى الجماعات هو الصراع الذي ينشأ بين وحدات الإدارة داخل المنظمة، ويأخذ أشكالاً رئيسية كما يلي:

(ماجد ، مرجع سابق: 367)

- **الصراع الأفقي:** ينشأ هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تسعى كل منها للحفاظ على مصالحها بغض النظر عن مصالح الجماعات الأخرى. يحدث الصراع الأفقي

في مستوى تنظيمي واحد، حيث يسعى أحد أطراف الصراع لتحقيق اهتماماته ومصالحه الخاصة حتى على حساب الأطراف الأخرى. ويظهر هذا النوع من الصراع في التعارض بين مصالح وحدات التسويق والإنتاج أو غيرها؛ إذ تمارس إحدى الوحدات ضغوطاً لتحقيق أهدافها مما يؤدي إلى نزاعات داخل المنظمة.

- **الصراع الرأسي:** يحدث الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، مثل الصراع الذي يقع بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا. في هذا السياق، قد تحاول الإدارة العليا فرض أوامر تتعارض مع آراء وأفكار الإدارة الدنيا، وتلجأ إلى استخدام بعض الأساليب الإلزامية لتحقيق مصالحها على حساب الإدارة الدنيا. يؤدي ذلك إلى تضارب في تحديد المسؤوليات والمهام بين المستويات التنظيمية المختلفة، مما يسبب زيادة الشكاوى وصعوبة التنسيق في العمل.

ومن بين أسباب نشوء الصراع على مستوى الجماعات ما يلي: (حمدونة، 2008: 87)

- **الصراع على الموارد:** يحدث عندما تتنافس الإدارات أو الوحدات على الحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد (مثل الأموال أو الكوادر البشرية). وتزداد حدة الصراع إذا اعتقدت إحدى الجهات أنها تستحق حصة أكبر من الموارد، مما يؤدي إلى شعور أفراد المنظمة بنقص في الموارد المتاحة وتعدد الأدوار التي يتحملونها في ظل ضعف التوزيع العادل للموارد.
- **التنافس في الأداء:** تتعرض الجماعات التي تتشابه في وظائفها لصراع تنافسي، إذ تحاول إحدى الجماعات التفوق أدائياً على الجماعات الأخرى. وينتج عن ذلك ضغوط تنافسية يدفع بعض أفراد المنظمة إلى التركيز على تحقيق أهدافهم الفردية على حساب أهداف المنظمة بشكل عام.
- **الاختلاف بين المستويات التنظيمية:** يؤدي انتماء جماعات إلى مستويات تنظيمية مختلفة إلى تبني رؤى ونظريات تتعارض مع بعضها البعض، مما ينعكس على تحقيق مصالح محددة. وقد ينجم عن ذلك صراع بين المشرفين أو الإدارات في مستوى تنظيمي معين وبين تلك التي تنتمي لمستويات أخرى.

الصراع بين الإدارات: تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس المهام أو الوظائف بسبب طبيعة عملها. فقد تُنسب إحدى الإدارات إلى مهام معينة بحجة أنها "الأولى" في الأداء، بينما تحاول إدارة أخرى السيطرة على تلك المهام بحجة الاختصاص. وتظهر النزاعات في مثل هذه الحالات بين الأفراد في الأدوار المختلفة أو حتى عند توزيع نفس الموارد على الإدارات المختلفة.

(المير، 1995: 205)

يحدث صراع الدور عندما تتعارض توقعات الأعضاء مع بعضهم لتحقيق أهداف مشتركة أو عندما تكون المتطلبات التنظيمية متعارضة في آن واحد بين أفراد الجماعة. وفي بعض الأحيان يكون السبب وراء الصراع هو تعدد المصالح داخل المنظمة؛ إذ تسعى كل جهة لتحقيق مجموعة من الطموحات والمصالح التي قد تتعارض مع مصالح الجهات الأخرى. وعندما يشعر الفرد أن تحقيق مصالحه على حساب أهداف المنظمة يُقلل من دوره الأساسي، يعيش في حالة من صراع الدور. ويشهد هذا الصراع في حال ندرة الموارد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تداخل المهام والمسؤوليات وزيادة الضغط على الأفراد. كما تلعب مسألة الاختصاص دوراً حيوياً، إذ قد تمارس جهة معينة ضغطاً على جهة أخرى للحفاظ على مصالحها ومسؤولياتها دون وجود جهة بديلة تستطيع استلام تلك السلطة والنفوذ.

خلاصة الفصل:

خلص الفصل إلى أن صراع الأدوار ظاهرة لا مفر منها في المنظمات المعاصرة، تنشأ نتيجة تعدد المصادر والتوقعات التي يتعرض لها الفرد. تم تحديد أنواعه الرئيسية، مثل: الصراع الناجم عن تعدد الأدوار، والصراع بين القيم الشخصية ومتطلبات الدور، والصراع الناتج عن توجيهات متضاربة من مصادر مختلفة. كما أظهرت الدراسات أن آثاره قد تكون سلبية، كالضغط النفسية وضعف الإنتاجية، أو إيجابية، كتحفيز الابتكار وتعزيز المرونة.

من ناحية أخرى، أكد الفصل على أهمية الإدارة الاستباقية لصراع الأدوار عبر تبني استراتيجيات مثل وضوح توصيف المهام، وتعزيز التواصل الفعال، وتدريب الأفراد على مهارات التفاوض. كما أشار إلى أن نجاح المنظمات في تحويل الصراع إلى فرصة للتطوير يعتمد على قدرتها على تحقيق التوازن بين حاجات الأهداف التنظيمية ورفاهية الأفراد.

يُعد فهم صراع الأدوار وإدارته بذكاء عنصراً حاسماً في بناء منظمات مرنة قادرة على مواكبة التحديات المتلاحقة في عالم الأعمال، حيث يُسهم التكيف مع هذه الظاهرة في تعزيز الاستقرار الوظيفي وضمان استدامة الأداء المتميز.

الفصل الثالث

مشرفي التربية

تمهيد الفصل:

يُشكل سلك مشرفي التربية حجر الزاوية في تعزيز جودة التعليم والحفاظ على الانضباط داخل المؤسسات التربوية، حيث يضطلع المشرفون بمهام حيوية تربط بين الجوانب الإدارية والتربوية. ومع تزايد التحديات التي تواجه المنظومة التعليمية، مثل الحاجة إلى بيئات تعليمية آمنة وتفاعلية، برزت الحاجة إلى تطوير تشريعات تنظيمية تُحدد أدوار المشرفين وتضمن تدرجًا وظيفيًا واضحًا. يُستعرض في هذا الفصل التطور التشريعي الذي شهده السلك، بدءًا من المرسوم التنفيذي رقم 12-240 (2012) وصولًا إلى المرسوم 25-54 (2025)، والذي أدخل تعديلات جوهرية شملت إضافة رُتب جديدة وتحديث آليات التوظيف والترقية. كما يناقش الفصل الوظائف المتعددة للمشرفين باختلاف مستوياتهم، والمعوقات التي تعترض أداءهم، ساعيًا إلى تقديم رؤية شاملة عن كيفية توافق التشريعات مع متطلبات التحديث التربوي.

1. أهمية دور مشرفي التربية:

يُعد مشرفو التربية العمود الفقري للنظام التربوي داخل المؤسسات التعليمية، فهم يمثلون الرابط الحيوي بين الإدارة التعليمية والبيئة المدرسية. يُساهم دورهم في ضمان جودة العملية التعليمية من خلال الرقابة الدقيقة على تطبيق الأنظمة المدرسية، وتأمين بيئة صفية منظمة وآمنة. كما يمتد تأثيرهم إلى دعم العملية التعليمية عبر التأطير والتوجيه، مما يعزز من مستوى الأداء والأداء الأكاديمي للتلاميذ. وبفضل التواصل المجتمعي الفعال الذي يقيمونه مع أولياء الأمور والجهات ذات العلاقة، يصبح دورهم محورياً في تحقيق التكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي، فضلاً عن دعم آليات التدرج الوظيفي والتحديث التشريعي الذي يساهم في رفع كفاءتهم وتطوير مهاراتهم المهنية.

1.1. ضمان جودة العملية التربوية:

يُعتبر سلك مشرفي التربية من الركائز الأساسية لضمان جودة التعليم، حيث يساهم المشرفون في تأطير العملية التعليمية بشكل يساعد على رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة.

2.1. تعزيز الانضباط والمراقبة:

يلعب المشرفون دوراً حيوياً في متابعة انضباط التلاميذ وتنظيم سجلات الحضور والغياب، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية منظمة وآمنة. (الشهري، 2013: 35)

3.1. التأطير التربوي والتوجيه:

يُوفر المشرفون الدعم والتوجيه للتلاميذ، خصوصاً في حالات غياب الأساتذة أو خلال الاختبارات والأنشطة، مما يعزز من الرؤية التربوية ويساهم في تطوير السلوكيات الإيجابية.

(فريد، 2011: 55)

4.1. تنظيم الأنشطة والتواصل المجتمعي:

يُساهم المشرفون في تنظيم الأنشطة المدرسية والرياضية، كما أنهم يعملون كحلقة وصل بين المدرسة والمجتمع المحلي (أولياء الأمور والجهات ذات العلاقة)، مما يعزز من التكامل بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة.

5.1. دعم التدرج الوظيفي والتحديث التشريعي:

التطورات التشريعية وآليات التدرج الوظيفي تؤكد على أهمية الدور الاستراتيجي للمشرفين؛ إذ تُتيح لهم آلية واضحة للترقية والتطوير المهني بما يتوافق مع التطورات الإدارية والتربوية.

(العبيدي، 2010: 96)

2. وظائف مشرفي التربية:

تتعدد وظائف مشرفي التربية لتغطي جوانب إدارية وتربوية متكاملة تهدف إلى رفع الكفاءة والجودة في العملية التعليمية. ففي الرتبة الأساسية، يركز المشرفون على الرقابة الدقيقة على نظام المدرسة، وتنظيم حركة التلاميذ، وتأمين بيئة تعليمية مناسبة خلال فترات الاختبارات والنشاطات. أما في المستويات العليا، فتتضمن وظائفهم إعداد التقارير الإدارية، والتنسيق بين مختلف أفراد الطاقم التعليمي، وتقديم الدعم اللوجستي والنفسي للتلاميذ. إن هذا التنوع في الوظائف يعكس التدرج الوظيفي الذي تم تطويره تشريعياً لتلبية متطلبات التحديث والإشراف المستدام داخل المؤسسات التعليمية، مما يتيح لهم أداء دورهم في الربط بين الإدارة والتطبيق العملي داخل الفصول الدراسية

1.2. وظائف مشرف التربية (الرتبة الأساسية):

الرقابة على النظام والانضباط: متابعة غيابات التلاميذ وتوثيقها، وتنظيم حركة التلاميذ داخل مرافق المؤسسة خلال فترات الدخول والخروج والراحة.

التأطير التربوي: تأمين الحراسة أثناء الاختبارات والأنشطة، وتوفير المعلومات التربوية للطلاب في غياب المعلمين، مع حفظ الوثائق الرسمية.

التواصل المجتمعي: تعزيز العلاقات مع أولياء الأمور عبر استقباليهم وتوجيههم، وتنظيم مشاركة التلاميذ في الأنشطة التربوية والرياضية داخل وخارج المدرسة.

2.2. وظائف المشرفين الرئيسيين للتربية:

الدعم الإداري: إعداد التقارير اليومية وتحضير اجتماعات المجالس التعليمية، وضبط جداول التوقيت الخاصة بالتلاميذ وهيئة التدريس.

معالجة التحديات التربوية: العمل على الحد من ظاهرة الغيابات وتوجيه الطلاب لاستثمار إمكاناتهم الأكاديمية والسلوكية.

التنسيق الفعال: تعزيز التواصل بين جميع أفراد الطاقم التعليمي (من معلمين ومندوبين وأولياء الأمور)، والمشاركة في تنظيم أنشطة بداية ونهاية العام الدراسي.

3.2. وظائف المشرفين العاميين للتربية:

الإشراف الشامل: تقييم أداء فرق التربية (من مشرفين ومساعدين) وتوجيههم لتحسين جودة التعليم، بالإضافة إلى متابعة استخدام دفاتر الملاحظات الفردية.

الدعم اللوجستي: الإشراف على سير الأعمال في المختبرات والمكتبات، وضمان التزام التلاميذ بإجراءات السلامة وحماية ممتلكات المؤسسة.

التمكين النفسي والتربوي: رعاية الطلاب من النواحي التربوية والنفسية ومرافقتهم إلى المراكز الطبية عند الحاجة، لضمان بيئة تعليمية متكاملة. (سباغ، 2019: 77)

3. التطور التشريعي وآليات التدرج الوظيفي لمشرفي التربية:

يُعد سلك مشرفي التربية أحد الركائز الأساسية في ضمان جودة العملية التربوية، حيث يلعب المشرفون دوراً محورياً في تأطير التلاميذ ومراقبة النظام وتعزيز الانضباط المدرسي. ومع تطور المتطلبات التربوية والإدارية، شهد هذا السلك تعديلات تشريعية هامة تهدف إلى تنظيم التدرج الوظيفي للمشرفين، وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية. يعكس هذا الفصل التطور التشريعي الذي طال هيكله السلك، بدءاً من تحديد الرتب الأساسية وصولاً إلى إضافة مستويات إشرافية متقدمة، بما يواكب احتياجات المنظومة التربوية ويضمن مساراً وظيفياً واضحاً للعاملين فيه.

1.3. التطور التشريعي في هيكله السلك:

شهد سلك مشرفي التربية تعديلات تشريعية متتالية لتعزيز كفاءته، تمثلت في:

1. المرحلة الأولى:

- اعتماد هيكل تنظيمي بسيط يضم رتبتين رئيسيتين:

(المادة 84 مكرر 02 من مرسوم تنفيذي رقم 12-240، 2012: 20)

- رتبة مشرف التربية.

- رتبة مشرف رئيسي للتربية

2. المرحلة التطورية:

- توسيع الهيكل ليشمل أربع رتب متدرجة، وهي:

(المادة 143 من مرسوم تنفيذي رقم 25-54، 2015: 22)

- رتبة مشرف التربية.

- رتبة مشرف رئيسي للتربية.

- رتبة مشرف رئيس للتربية.

- رتبة مشرف عام للتربية

4. تطور المهام الوظيفية لمشرفي التربية: من التنظيم إلى التخصص:

يشهد سلك مشرفي التربية تطوراً تشريعياً مستمراً يعكس التوجه نحو تعزيز الكفاءة التربوية والإدارية في المؤسسات التعليمية. فمن خلال مرسومين تنفيذيين رئيسيين، تم توسيع نطاق المهام والمسؤوليات الموكلة للمشرفين، مع إدخال رتب جديدة لضمان تدرج وظيفي واضح. يُبرز هذا التطور سعي المنظومة التربوية إلى مواكبة التحديات المعاصرة، مثل تعزيز الانضباط المدرسي، وتنظيم الأنشطة

التربوية، وتحسين التواصل مع المجتمع المدرسي. يسلط هذا الفصل الضوء على التعديلات التشريعية التي طالت هيكله المهام، بدءًا من المهام الأساسية لرتبة "مشرف التربية" وصولًا إلى المسؤوليات الإستراتيجية لرتبة "مشرف عام التربية"، مع التركيز على التكامل بين الأدوار لتحقيق أهداف النظام التربوي.

(المادة 143 من مرسوم تنفيذي رقم 25-54، 2025: 22)

1.4. المهام الأساسية لمشرفي التربية :

(المادة 144 من مرسوم تنفيذي رقم 25-54، 2025: 23)

أ. الرقابة على النظام والانضباط:

- متابعة غيابات التلاميذ وتوثيقها في السجلات الرسمية.
- تنظيم حركة التلاميذ داخل مرافق المؤسسة ومراقبة سلوكهم خلال فترات الدخول والخروج والاستراحة.

ب. التأطير التربوي:

- تأمين الحراسة التربوية أثناء الاختبارات والأنشطة المدرسية.
- توفير المعلومات التربوية خلال غياب الأساتذة وحفظها في الوثائق المعتمدة.

ت. التواصل المجتمعي:

- تعزيز العلاقات مع أولياء الأمور عبر استقبالهم وتوجيههم.
- تنظيم مشاركة التلاميذ في الفعاليات التربوية والرياضية داخل المؤسسة وخارجها.

2.4. مهام المشرفين الرئيسيين للتربية :

(المادة 145 من مرسوم تنفيذي رقم 25-54، 2025: 23)

أ. الدعم الإداري:

- إعداد التقارير اليومية وتحضير اجتماعات المجالس التعليمية.
- ضبط جداول التوقيت الخاصة بالتلاميذ وهيئة التدريس.

ب. معالجة التحديات التربوية:

- الحد من ظاهرة الغيابات عبر آليات تربوية فعّالة.
- توجيه التلاميذ لاستثمار قدراتهم الأكاديمية والسلوكية.

ت. التنسيق الفعال:

- تعزيز التواصل بين أعضاء المجموعة التربوية (الأساتذة، المندوبين، الأولياء).
- المشاركة في تنظيم أنشطة بداية ونهاية العام الدراسي

3.4. مهام المشرفين العاميين للتربية :

(المادة 146 من مرسوم تنفيذي رقم 25 -54، 2025: 23)

أ. الإشراف الشامل:

- تقييم أداء فرق التربية (المشرفين، المساعدين) وتوجيههم لتحسين الجودة.
- متابعة استخدام دفاتر الملاحظات الفردية للتلاميذ.

ب. الدعم اللوجستي:

- الإشراف على سير العمل في المختبرات والمكتبات.
- ضمان التزام التلاميذ بقواعد السلامة وحماية ممتلكات المؤسسة.

ت. التمكين النفسي والتربوي:

- رعاية التلاميذ من النواحي التربوية والنفسية.
- مرافقة التلاميذ إلى المراكز الطبية عند الحاجة.

(المادة 147 من مرسوم تنفيذي رقم 25 -54، 2025: 23)

ث. التكامل بين الرتب :

يعكس توزيع المهام بين الرتب المختلفة نهجًا تكامليًا يهدف إلى:

- توحيد الجهود بين المشرفين لضمان انضباط المؤسسة.
- تعزيز الكفاءة الإدارية عبر تقسيم المسؤوليات حسب مستوى الخبرة.
- بناء جسر تواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.

5. آليات التوظيف والترقية في سلك مشرفي التربية: تشريعات ومعايير :

تمثل شروط التوظيف والترقية في سلك مشرفي التربية إطارًا تشريعيًا يهدف إلى ضمان كفاءة العاملين في المنظومة التربوية، مع مراعاة التدرج الوظيفي والعدالة في الفرص. من خلال مرسومين تنفيذيين رئيسيين (12-240 لعام 2012 و 25-54 لعام 2025)، تم تحديد مسارات متنوعة للترقية، تتراوح بين الاعتماد على الخبرة العملية والكفاءة الأكاديمية. يُبرز هذا الفصل التكامل بين المعايير التربوية والإدارية، مع تصويب الاختلافات التشريعية لضمان وضوح الآليات وتطبيقها المنظم.

1.5. التوظيف في رتبة "مُشرف التربية:

أ. عن طريق الشهادة:

- يشترط في المُرشح:

- حصوله على شهادة البكالوريا + سنتين من التعليم العالي في تخصص ذي صلة.
 - إتمام برنامج تكويني متخصص تُحدد معاييرهِ بقرار مشترك بين وزارة التربية والوظيفة العمومية.
- (المادة 84 مكرر 07، من مرسوم تنفيذي رقم 12-240، 2012: 21)

ب. عن طريق الامتحان المهني:

- يُخصص 30% من المناصب الشاغرة للمساعدين الرئيسيين للتربية ذوي خمس (5) سنوات خدمة فعلية.
- (المادة 151 من مرسوم تنفيذي رقم 25-54، 2025: 23)

- يخضع المُرشحون لبرنامج تكويني قبل الترقية

ت. عن طريق القوائم التأهيلية:

- يُخصص 10% من المناصب للمساعدين الرئيسيين ذوي عشر (10) سنوات خدمة فعلية
- (المادة 84 مكرر 07، من مرسوم تنفيذي رقم 12-240، 2012: 21)

2.5. الترقية إلى رتبة "مُشرف رئيسي للتربية:

أ. الترقية بالامتحان المهني:

- تُفتح 50% من المناصب لمشرفي التربية ذوي خمس (5) سنوات خدمة فعلية.

ب. الترقية بالقوائم التأهيلية:

- تُخصَّص 50% من المناصب لمشرفي التربية ذوي عشر (10) سنوات خدمة فعلية.
- (المادة 150 من مرسوم تنفيذي رقم 25-54، 2025: 23)

ت. الترقية عن طريق الشهادة:

- يشترط حصول المشرفين على:

- شهادة تدريبية متخصصة في المجال التربوي.
- شهادة مهنية معتمدة تُثبت الكفاءة الإدارية.

(المادة 152 من مرسوم تنفيذي رقم 25-54، 2025: 23)

3.5. الترقية إلى رتبة "مشرف عام للتربية":

أ. الترقية بالامتحان المهني:

- يشترط إثبات خمس (5) سنوات خدمة فعلية في رتبة "مشرف رئيسي".
- تُخصَّص 50% من المناصب لهذه الطريقة.

ب. الترقية بالقوائم التأهيلية:

- يشترط إثبات عشر (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة نفسها.
- تُفتح 50% من المناصب لهذا المسار.

(المادة 153 من مرسوم تنفيذي رقم 25-54، 2025: 23)

ت. الترقية عن طريق الشهادة:

- يشترط حصول المرشحين على:
- شهادة الماستر في التخصص التربوي.
- أو شهادة معادلة معترف بها.

(المادة 154 من مرسوم تنفيذي رقم 25-54، 2025: 23)

3.5. الشروط المشتركة لجميع الرتب :

- اجتياز برنامج تكويني مكثف قبل الترقية، تُحدد معايير بقرار مشترك بين:
- وزارة التربية الوطنية.
- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- توثيق سنوات الخدمة الفعلية عبر السجلات الإدارية المعتمدة.

الجدول رقم 02: يوضح التوافق التشريعي بين المرسومين

المعيار	المرسوم 12-240 (2012)	المرسوم 25-54 (2025)
نسبة الترقية بالامتحان	30%-80% حسب الرتبة	50%-85% حسب الرتبة
متطلبات الشهادة	شهادة جامعية تطبيقية	شهادة الماستر أو مُعادلة
فترة الخدمة المطلوبة	5-10 سنوات (حسب المسار)	5-10 سنوات (مع توحيد المعايير)

من اعداد الطالبة

6. الأحكام الانتقالية لترقية المشرفين التربويين: آليات تكيف التشريعات :

تُحدد الأحكام الانتقالية آليات مؤقتة أو استثنائية لترقية العاملين في سلك التربية، بهدف سد الفجوات بين التشريعات القديمة والجديدة، أو تسهيل انتقال الموظفين إلى الرُتب المُحدثة. تعكس هذه الأحكام مرونة المنظومة التشريعية في مواكبة التطورات التربوية، مع الحفاظ على حقوق العاملين ذوي الخبرة. يستعرض هذا الفصل الشروط الاستثنائية والمسارات البديلة للترقية، مع التركيز على التكامل بين متطلبات الشهادات والخبرة العملية.

1.6. المادة (84 مكرر 8): التكامل مع الرُتب الجديدة

- يُدمج المساعدون الرئيسيون للتربية الحاملون لـ:
 - شهادة جامعية تطبيقية في التربية.
 - أو شهادة معترف بمعادلتها.
 - في رتبة مُشرف التربية مباشرة، دون اشتراط سنوات خدمة إضافية، بشرط اجتياز برنامج تكويني أولي.
- (المادة 84 مكرر 08، من مرسوم تنفيذي رقم 12-240، 2012: 21)

2.6. المادة (155): شروط الترقية إلى رتبة "مُشرف التربية"

1. الفئة الأولى:

- المُشرفون التربويون المُعَيَّنون رسميًا، أو الذين يخضعون لفترة تدريب ("مُتربصون").

2. الفئة الثانية:

- مساعدو التربية والمساعدون الرئيسيون، بشرط:
- حصولهم على شهادة تقنية أو مهنية معتمدة في التخصص التربوي.

3. الفئة الثالثة:

- مساعدو التربية والمساعدون الرئيسيون ذوي عشر (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة.
- (المادة 155 من مرسوم تنفيذي رقم 25-54، 2025: 23)

3.6. المادة (156): شروط الترقية إلى رتبة "المُشرف الرئيسي للتربية"

1. الفئات المؤهلة:

- المُشرفون التربويون المُعَيَّنون.
- المُدرِّسون.
- مساعدو التربية والمساعدون الرئيسيون.

2. الاشتراطات:

- حصولهم على شهادة جامعية تطبيقية (3 سنوات تعليم عالي بعد البكالوريا).
 - أو شهادة معادلة معترف بها.
 - أو إثبات عشر (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة الحالية.
- (المادة 156 من مرسوم تنفيذي رقم 25-54، 2025: 23)

4.6. المادة (157): شروط الترقية إلى رتبة "المُشرف العام للتربية"

1. الفئات المؤهلة:

- المُشرفون التربويون.
- المُدرّسون.
- المُشرفون الرئيسيون للتربية.
- مساعدو التربية والمساعدون الرئيسيون.

2. الاشتراطات:

- حصولهم على شهادة ليسانس في التخصص التربوي.
 - أو شهادة معادلة معترف بها.
 - أو إثبات سبع (7) سنوات خدمة فعلية (للمُشرفين الرئيسيين في التربية).
- (المادة 157 من مرسوم تنفيذي رقم 25-54، 2025: 23)

5.6. (158): شروط الترقية إلى رتبة "المُشرف العام للتربية"

1. الفئات المؤهلة:

- مُستشارو التربية.
- المُستشارون الرئيسيون للتربية.

2. الاشتراطات:

- حصولهم على شهادة الماستر في مجال متعلق بالتدريب أو التربية.
 - أو شهادة معترف بها مُعادلة.
 - اجتياز برنامج تكويني أولي تُحدد معاييرهِ بموجب قرار إداري.
- (المادة 158 من مرسوم تنفيذي رقم 25-54، 2025: 23)

جدول رقم 03 : يوضح التكامل بين الرتب والمسارات

الرتبة	المسارات المؤدية إليها
مُشرف التربية	-الدمج المباشر (للمساعدين الحاصلين على شهادة جامعية). -الترقية عبر الخبرة أو الشهادة.
مُشرف رئيسي للتربية	-الترقية عبر الشهادة الجامعية أو الخبرة (10 سنوات).
مُشرف عام للتربية	-الترقية عبر شهادة الليسانس أو الخبرة (7 سنوات للمُشرفين الرئيسيين).
مُشرف عام للتربية	-الترقية عبر شهادة الماستر + برنامج تكويني

من اعداد الطالبة

7. تصنيف رُتب سلك مشرفي التربية: تطور التشريعات وآليات التحديث:

يعكس تصنيف الرُتب في سلك مشرفي التربية التطور التشريعي الذي شهده النظام التربوي، حيث تم تعديل التصنيفات والأرقام الاستدلالية لتتناسب مع متطلبات التدرج الوظيفي وتحسين الكفاءة الإدارية. يوضح هذا الفصل التغييرات التي طرأت على التصنيفات بين مرسومين رئيسيين (2008 و2025)، مع التركيز على الإضافات الجديدة مثل رتبتي "مشرف رئيس للتربية" و"مشرف عام للتربية"، والتي تعكس توسعاً في الهيكل التنظيمي.

يُحدد تصنيف رُتب مشرفي التربية بموجب المادة 43: التصنيف وفقاً للمرسوم التنفيذي 08-315 (2008) المعدل 2012 كما يلي:

الجدول رقم 04: يوضح تصنيف سلك الرتب مشرفي التربية

السلك	الرتبة	التصنيف	
		الصف	الرقم الاستدلالي الأدنى
مشرفو التربية	مشرف التربية	10	453
	مشرف رئيسي للتربية	11	498

المصدر: الجريدة الرسمية، العدد 34، 03-06-2012، ص 31

تصنيف رُتب مشرفي التربية بموجب المادة 287: التصنيف وفقاً للأمر 03-06 (2006) مع تحديثات 2025 بعد التعديلات التشريعية لعام 2025، أصبح التصنيف كالتالي:

الجدول رقم 05 : يوضح تصنيف سلك الرتب مشرفي التربية

السلك	الرتبة	التصنيف	
		الصف	الرقم الاستدلالي الأدنى
مشرفو التربية	مشرف التربية	10	653
	مشرف رئيسي للتربية	11	698
	مشرف رئيس للتربية	12	737
	مشرف عام للتربية	13	778

المصدر: الجريدة الرسمية، العدد 04، 23-01-2025، ص 43

الجدول رقم 06: يوضح مقارنة بين التصنيفين

المعيار	المرسوم 315-08 (2008)	التحديثات الجديدة (2025)
عدد الرُتب	2رتب	4رُتب
الرقم الاستدلالي الأدنى	453 - 498	653 - 778
الرُتب المُضافة	–	مشرف رئيس + مشرف عام

من اعداد الطالبة

يشير الجدول أعلاه الى:

1. زيادة الأرقام الاستدلالية:

– تعكس الارتفاع في الأرقام (مثل 453 → 653) تعديلاً في معايير التصنيف، أو لمراعاة التضخم أو إعادة هيكلة النظام الوظيفي.

2. إضافة رُتب جديدة:

– أضيفت رتبنا "مشرف رئيس للتربية" و"مشرف عام للتربية" لتعزيز التدرج الوظيفي، مما يتيح مساراً أوضح للترقية.

3. التوافق التشريعي:

– تُعد التعديلات استجابةً لتطور أدوار المشرفين التربويين، مثل زيادة المهام الإشرافية والتربوية.

جدول رقم 07: التدرج الوظيفي المُحدَّث (2025)

المرتبة	المهام الرئيسية	المستوى الإداري
مشرف التربية	مراقبة النظام، متابعة الغيابات	تنفيذي
مشرف رئيسي للتربية	تنسيق الأنشطة، إعداد التقارير	إشرافي
مشرف رئيس للتربية	إدارة الفرق التربوية، دعم المشرفين	إدارة متوسطة
مشرف عام للتربية	التخطيط الاستراتيجي، تقييم الأداء المؤسسي	إدارة عليا

من اعداد الطالبة

8. معوقات عمل مشرفي التربية:

رغم الأهمية القصوى لدور مشرفي التربية في تحسين جودة التعليم وضمان النظام داخل المؤسسات، إلا أنهم يواجهون مجموعة من المعوقات التي تعيق عملية أداء مهامهم بكفاءة تامة. تأتي تلك التحديات من عوامل متنوعة، أبرزها التعقيد المستمر في الإطار التشريعي الذي يحكم عملهم، فضلاً عن تعدد المهام والمسؤوليات التي تُفرض عليهم في وقت واحد. ومن ناحية أخرى، يواجه المشرفون قضايا نقص الموارد والدعم اللوجستي الضروري لتطبيق الأنظمة بفعالية، إضافة إلى الفجوات التي قد تنشأ في التنسيق مع الجهات المعنية داخل المؤسسة. كما يعتبر التأقلم مع التطورات المستمرة وبرامج التدريب والتكوين تحدياً آخر يؤثر على قدرتهم على تلبية متطلبات العملية التربوية الحديثة

1.8. تعقيد الإطار التشريعي:

التغيرات المتلاحقة في المراسيم والتحديثات التشريعية (كما هو موضح بين مرسوم 12-240 لعام 2012 والمرسوم 25-54 لعام 2025) قد تؤدي إلى عدم وضوح بعض الإجراءات أو اختلاف المعايير بين الفترات الزمنية المختلفة.

2.8. تعدد المهام والمسؤوليات:

يتعين على المشرفين تغطية عدد من الوظائف الإدارية والتربوية في آنٍ واحد؛ مثل الرقابة على النظام، وتنظيم حركة التلاميذ، والتواصل مع أولياء الأمور، مما قد يؤدي إلى ضغط وظيفي عالي. (فريد، 2011: 55)

3.8. نقص الموارد والدعم اللوجستي:

قد يواجه المشرفون تحديات تتعلق بنقص الدعم المادي أو البنية التحتية الملائمة، سواء من حيث الوسائل التقنية أو الموارد المساندة لتنفيذ المهام بكفاءة.

4.8. فجوة التواصل والتنسيق:

في بعض الأحيان قد تواجه العملية التنسيقية تحديات بين الجهات التعليمية والإدارية المختلفة داخل المؤسسة، وهو ما يؤثر على سير العمل التنظيمي والتربوي.

5.8. التأقلم مع التطورات والتدريبات:

الحاجة المستمرة إلى التكوين والتدريب لتحديث المهارات الإدارية والتربوية قد تمثل تحدياً خاصة إذا كانت البرامج التدريبية غير متوافقة تماماً مع متطلبات العمل أو غير متوفرة بشكل كافٍ. (سباغ، 2019: 77)

خلاصة الفصل:

أسهم التطور التشريعي لسلوك مشرفي التربية في تعزيز كفاءة العملية التربوية عبر إدخال رُتب متدرجة (كـ "مشرف رئيس" و"مشرف عام")، وتحديد مسارات وظيفية واضحة تعتمد على الخبرة والمؤهلات الأكاديمية. وقد مكّنت هذه التعديلات من توزيع المهام بشكل تكاملي، حيث تولى المشرفون في الرُتب الدنيا مهام الرقابة والتأطير اليومي، بينما انصب تركيز الرُتب العليا على التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء. ومع ذلك، واجه السلوك تحديات كتعقيد الإطار التشريعي ونقص الموارد، مما يستدعي تعزيز الدعم اللوجستي والتدريبي.

تؤكد هذه التحولات على أهمية مواصلة تطوير التشريعات لمواكبة التغيرات التربوية، وضمان بيئة عمل محفزة تُمكن المشرفين من أداء أدوارهم بفعالية، بما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم وانسجامه مع تطلعات المجتمع.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

1. منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية و النفسية كما هي في الواقع و تحليلها بغرض الوصول الى استنتاجات علمية دقيقة

المجتمع الأصلي للدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مشرفي التربية في المؤسسات التعليمية بولاية تيارت ، وقد شملت عينة الدراسة 116 مفردة إحصائية من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم عشوائيا بهدف الحصول على المعلومات الإحصائية الشاملة، ومن ثم إجراء التحاليل المنهجية اللازمة.

عينة الدراسة الاستطلاعية :

حجم العينة :

بما ان العينة تتمثل في اختيار وسحب مجموعة من الافراد من المجتمع الأصلي في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتوفرة تم تطبيق هذه الدراسة على هذا الجزء و محاولة تعميم النتائج على المجتمع الصلي الذي سحبت منه فقد اعتمدت الدراسة على اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة من مشرفي التربية ذكورا و اناثا من المجتمع الأصلي للدراسة حيث تم اختيار (30) مشرفا تربويا لتمثيل الدراسة الاستطلاعية

أهداف الدراسة الاستطلاعية:

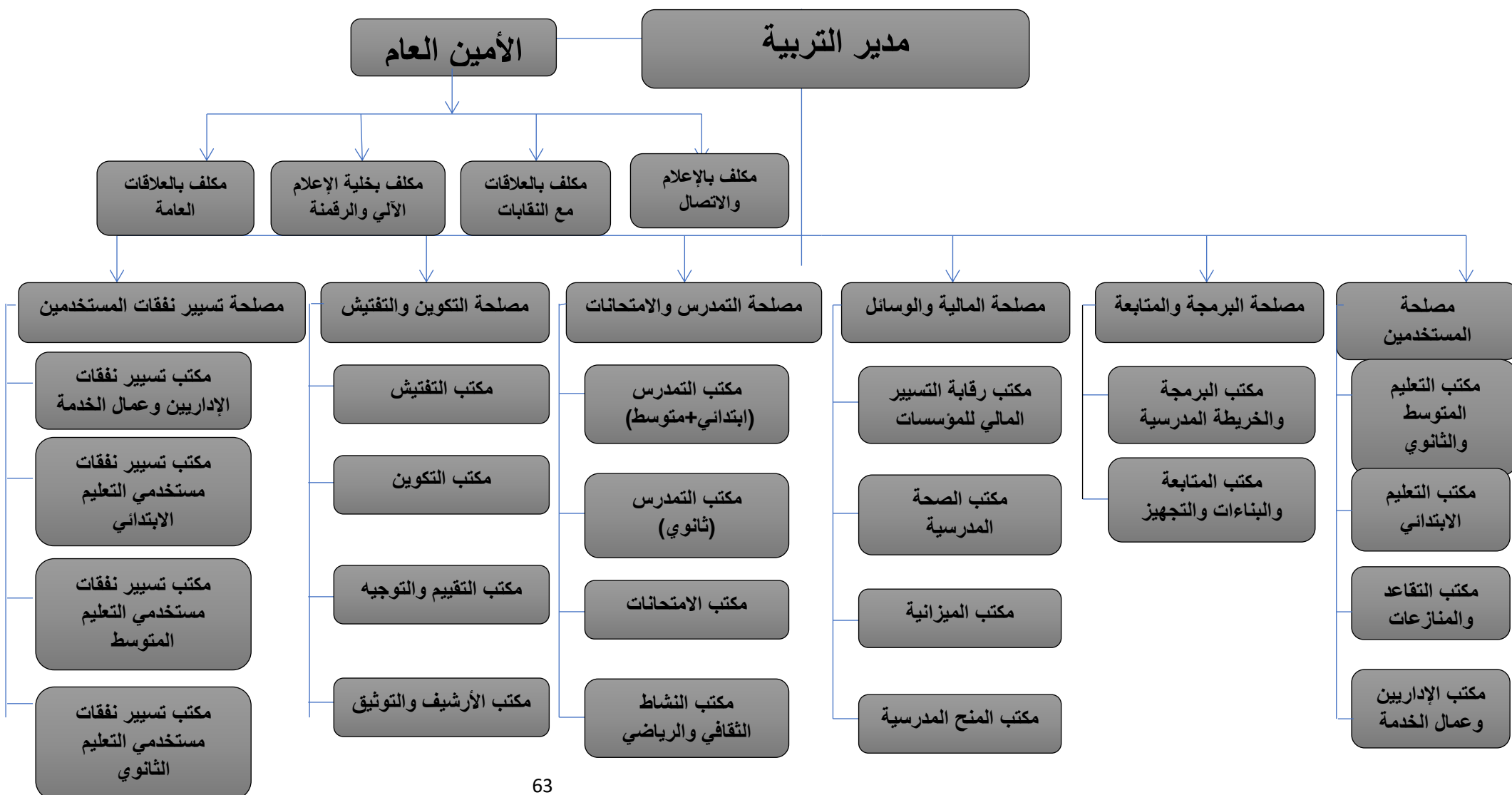
- التعرف على المجتمع الأصلي للدراسة قصد ضبط الفرضيات إجرائيا.
- تحديد العينة وأدوات الدراسة.
- تحديد الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات).
- تحديد الصعوبات التي تواجه الباحث قصد تجاوزها في الدراسة الأساسية.

الدراسة الاستطلاعية

لمحة عن مديرية التربية لولاية تيارت:

تعد مديرية التربية لولاية تيارت الهيئة الرسمية المسؤولة عن تنظيم وتسيير قطاع التعليم في الولاية، وتعمل تحت إشراف وزارة التربية الوطنية الجزائرية. تضطلع المديرية بعدة مهام أساسية من بينها الإشراف على المؤسسات التعليمية بمختلف أطوارها (الابتدائي، المتوسط، الثانوي)، وتسيير الموارد البشرية من توظيف وتكوين ومتابعة، بالإضافة إلى تنظيم الامتحانات الرسمية والمسابقات المهنية. كما تولي أهمية متزايدة لرقمنة الخدمات التربوية والإدارية من أجل تحسين الأداء وتسهيل الإجراءات. تضم المديرية عدة مصالح تنظيمية منها مصلحة الموظفين، مصلحة المالية والوسائل، مصلحة البرمجة والمتابعة، ومصلحة التكوين والتفتيش. وفي إطار تعزيز البنية التحتية للقطاع، تعمل المديرية على استلام مؤسسات تعليمية جديدة لتلبية الطلب المتزايد، مع التركيز على تحديث الوسائل التربوية. يقع مقر المديرية بمدينة تيارت،

الشكل رقم 01: يوضح الهيكل مديرية التربية لولاية تيارت:



الحدود الزمانية والمكانية للدراسة الاستطلاعية : تم القيام بالدراسة الاستطلاعية بمجموعة من المؤسسات التعليمية بولاية تيارت في الفترة الممتدة من 12 فيفري 2025 إلى 23 فيفري 2025. وهذا بعد التسهيلات التي قدمت لي من طرف الأمين العام لمدرية التربية لولاية تيارت.

الجدول رقم 08: يوضح المؤسسات التربوية التي أجريت عليها الدراسة الاستطلاعية

عدد المشرفين	المؤسسات التربوية
06	ثانوية احمد مدغري
10	متوسطة مختاري الحاج
04	متوسط ايت عمران محمد
06	إبتدائية باهي الجيلالي
04	إبتدائية أبو بكر الصديق
30	المجموع

4-أدوات الدراسة:

تتعدد أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية والتطبيقية ويختلف استخدامها من بحث لآخر، وبكيفية مختلفة وهذا حتى تتلاءم هذه الأدوات وطبيعة المتغيرات التي يسعى الباحث إلى دراستها ميدانيا. وفي هذه الدراسة تم بناء استبيان حول صراع الدور لدى مشرفي التربية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وتتكون استبانة الدراسة 24 عبارة توزعت على قسمين أساسيين هما:

القسم الأول: هو عبارة عن البيانات الأولية أو الشخصية عن المستجيب (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الحالة المدنية، الخبرة المهنية.

القسم الثاني: وهو عبارة عن متغير الدراسة، ويتكون من استبيان صراع الدور:

استبيان صراع الدور: ويتكون من (24) فقرة تنقسم على ثلاثة أبعاد.

البعد الأول: غموض الدور ويتكون من (10) عبارات من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 10.

البعد الثاني: تعارض الدور ويتكون من (05) عبارات من العبارة رقم 11 الى العبارة رقم 15.

البعد الثالث: عبء الدور ويتكون من (09) عبارات من العبارة رقم 15 الى العبارة رقم 24.

وصف مقياس صراع الدور:

يتكون المقياس من 24 فقرة موزعة على 03 أبعاد وهي كالتالي:

جدول رقم 09: يوضح أبعاد مقياس صراع الدور:

الأبعاد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
غموض الدور	10	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10
تعارض الدور	05	11، 12، 13، 14، 15
عبء الدور	09	16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24

جدول رقم 10: يمثل توزيع درجات البدائل لمقياس صراع الدور

البدائل	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
درجة الإجابة	5	4	3	2	1

الخصائص السيكومترية لمقياس المناخ التنظيمي:

صدق أداة الدراسة (الاستبيان):

تم استخدام نوعين من مقاييس الصدق هما: صدق الاتساق التمييزي وصدق المحكمين.

صدق المحكمين:

حيث تم عرض أداة الدراسة (استبيان صراع الدور لدى مشرفي التربية) على (05) محكمين وهم أساتذة بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت - الذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى ملائمة ووضوح محتويات الاستبانة لقياس ما وضعت له، وكذلك حول مناسبة العبارات للمحور والبعد الذي تنتمي إليه، ثم تم مناقشة هذه الملاحظات والاقتراحات واستخراج الاستبانة بصورتها النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة.

الأساتذة المحكمين: بلعربي عادل عبد الرحمان، عمارة الجيلالي، حمادة ليلي، بلمجاهد خيرة،

بوشريط نورية.

صدق الأداة صدق الاتساق الداخلي

حساب صدق استبيان صراع الدور

جدول رقم 11: يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس صراع الدور.

العلاقة بين الفقرة والمقياس	العلاقة بين الفقرة والمقياس	العبارات	صراع الدور
,972**	,749**	أفهم تماماً ما يتوقع مني في عملي كمشرف تربوي.	بعد غموض الدور
	,514**	المهام المسندة إلي غير واضحة.	
	,905**	أشعر أن دوري غير مقدر من قبل الإدارة.	
	,955**	أتلقي توجهات متضاربة من المسؤولين .	
	,934**	أحد غموضاً في من يشرف على عملي مباشرة	
	,823**	الأهداف من عملي ليست واضحة تماماً .	
	,741**	أجد صعوبة في التمييز بين دوري كمشرف تربوي وبين أدوار أخرى.	
	,749**	أشعر بالحيرة حول كيفية تقييم أدائي المنى	
	,955**	أجد صعوبة في إرضاء جميع الأطراف في العمل	
	,921**	أتلقي تعليمات متناقضة من مسؤولين مختلفين	
,970**	,823**	أكلف بمهام تتعارض مع مهامي الأساسية.	بعد تعارض الدور
	,679**	أقوم بأعمال تتماشى مع دوري التربوي	
	,412**	الاحظ وجود توترات متكررة بين الزملاء في مكان العمل	
	,965**	أجد صعوبة بسبب رزمة العطل في التوفيق بين عملي وحياتي الشخصية.	
	,915**	أشعر بالإرهاق بسبب طبيعة دوري التربوي	
,979**	,847**	أجد نفسي أعمل تحت ضغط مستمر.	بعد عبء الدور
	,918**	عملي يتطلب مجهوداً ذهنياً وبدنياً يفوق قدرتي	
	,528**	أشعر بالإحباط لعدم قدرتي على الرد على الاعتداءات الجزئية بين الأشخاص.	
	,965**	يطلب مني تنفيذ مهام إضافية	
	,974**	أشعر أن توقعات الإدارة مني تفوق قدرتي على الأداء	
	,959**	أكلف بأعمال كثيرة خلال وقت قصير	
	,971**	أكلف بأعمال دون تكوين	
	,750**	أتلقي أوامر تتناقض مع ما تم تدريبي عليه	
	,932**	أتلقي انتقادات غير مبررة في العمل.	

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

في الجدول رقم (02) تم حساب صدق الاتساق التمييزي وعرضه أين توصلنا الى ان عبارات مقياس صراع الدور رقم 02 صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و 0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحيتها.

ثبات مقياس صراع الدور بطريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم 12: يوضح ثبات مقياس صراع الدور بطريقة التجزئة النصفية:

معامل سبيرمان براون Coefficient De Spearman-Brown	معامل غوتمان Coefficient De Guttman Split-half
0.992	0.992

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) ان مقياس صراع الدور يتمتع بدرجة اعلى من المتوسط من الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.
حساب الثبات لمقياس صراع الدور:

جدول رقم 13: يبين مستوى الثبات لمقياس صراع الدور بطريقة الفا كرونباخ

قيمة ألفا	مقياس
0.984	صراع الدور

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أنه لمقياس صراع الدور لها مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت وصلاحيته للقياس.
وبما أن الاحصاءات تدعم مصداقية أداة الدراسة ومنه يمكن لنا اعتماد على النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة.
الدراسة الأساسية :

بعد التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة التي أثبتت النتائج المتحصل عليها من الدراسة الاستطلاعية أمكن لنا تطبيقها في الدراسة الأساسية.

الحدود الزمانية للدراسة الأساسية: تم القيام بالدراسة الأساسية في الفترة الممتدة من 13 أفريل 2025 إلى 18 ماي 2025.

الجدول رقم 14: يوضح المؤسسات التربوية التي أجريت عليها الدراسة الأساسية

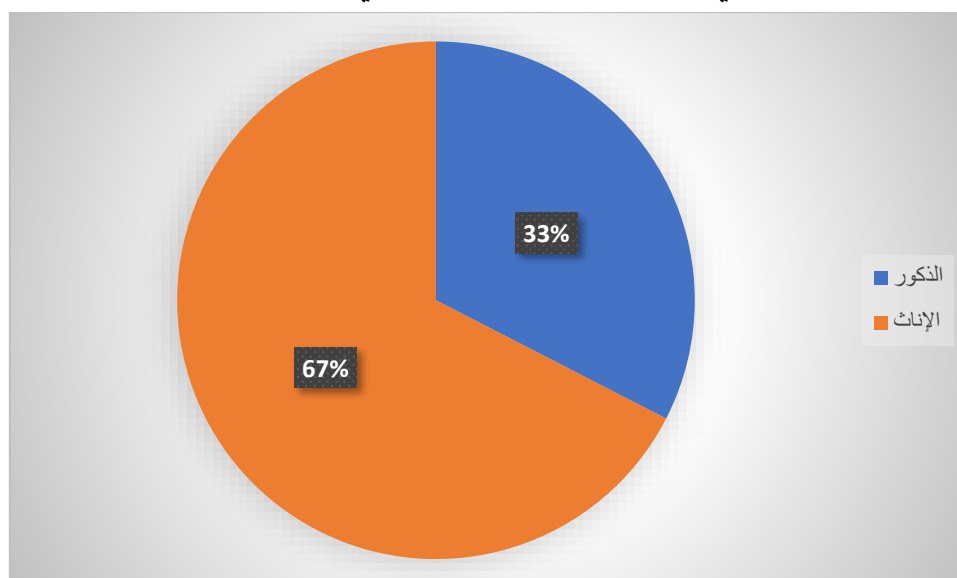
عدد المشرفين	المؤسسات التربوية
06	ثانوية زغلول يوسف
10	متوسطة جمال الدين الأفغاني
04	متوسطو ميهوب عبد الباقي
06	إبتدائية قواسم عبد القادر
04	إبتدائية بوضياف محمد
10	ثانوية باي بوزيد
06	ثانوية غافول صحراوي
07	متوسطة حساني الحاج
05	متوسطة بلحسن بكوش
04	إبتدائية خطاب أحمد
05	إبتدائية ساعد بن عودة
04	إبتدائية بن فريحة أحمد
06	ثانوية الحاج بن علة
05	متوسطة بشيخ عبد القادر
04	إبتدائية حمائدة طاهر
86	المجموع

مواصفات خصائص العينة:

الجدول رقم 15: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
الذكور	28	32,56%
الإناث	58	67,44%
المجموع	86	100%

يوضح الجدول رقم (15) أن عينة الدراسة - والمكوّنة من 86 مشرفاً تربوياً في ولاية تيارت - تضم نسبة أكبر من الإناث (58 مشرفة، أي 67.44% من العينة)، مقابل 28 مشرفاً ذكوراً (32.56%)؛ وهو ما يؤكد تفوّق الكوادر النسائية في هذا الدور الإداري والاجتماعي ضمن المؤسسات التربوية.



الشكل رقم 02: دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

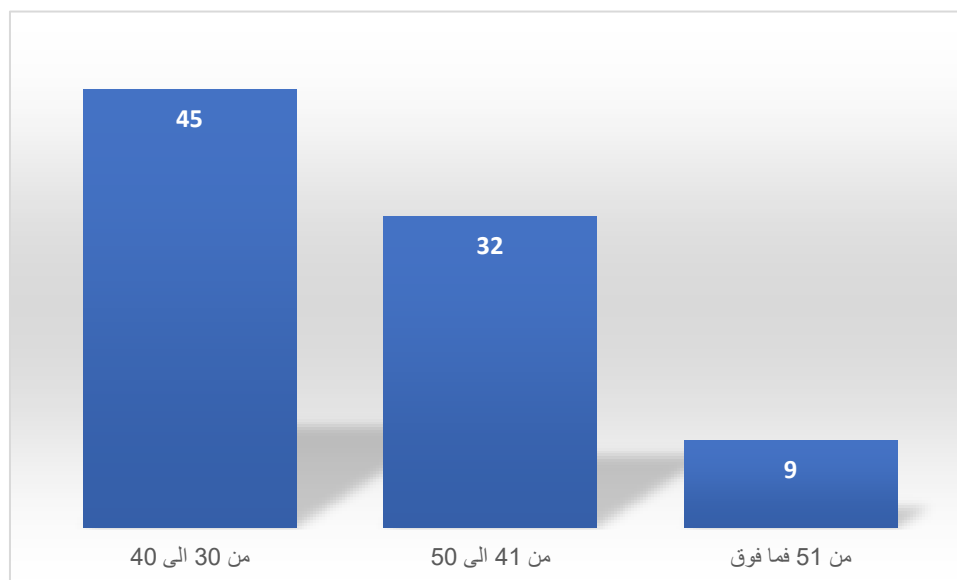
خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

الجدول رقم 16: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
52,33	45	من 30 الى 40
37,21	32	من 41 الى 50
10,47	09	من 51 فما فوق
%100	86	المجموع

يبين الجدول رقم (16) أن أكثر من نصف المشرفين التربويين في ولاية تيارت (52.33%) يندرجون ضمن فئة 30-40 سنة، مما يشير إلى هيمنة الكوادر الشابة نسبياً والقادرة على التفاعل الديناميكي مع التحديات الميدانية والتقنيات التربوية الحديثة؛ وتأتي فئة 41-50 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 37.21%، وهي فئة تتمتع بخبرة متراكمة وقدرة إدارية جيدة، في حين تمثل فئة 51 سنة فما فوق نسبة ضئيلة (10.47%).

الشكل رقم 03: أعمدة بيانية تبين توزيع أفراد العينة حسب السن :

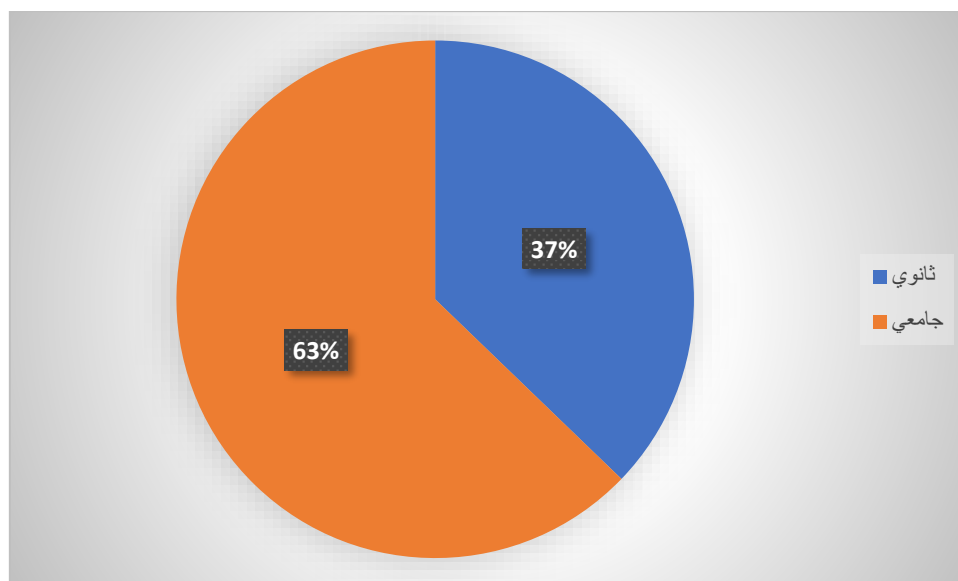


خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 17: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرارات	النسبة المئوية%
ثانوي	32	37,21
جامعي	54	62,79
المجموع	86	%100

يبين الجدول رقم (17) أن نسبة المشرفين الحاصلين على شهادة جامعية تشكل الأغلبية في عينة الدراسة (54 فرداً، أي 62.79%)، مقابل 32 مشرفاً بمستوى ثانوي (37.21%). وتعكس هذه النسبة العالية لحملة الشهادة الجامعية مدى الاهتمام بكفاءة المشرفين الأكاديمية وقدرتهم على استيعاب المستجدات التربوية والمنهجية الحديثة. كما يُمكن أن يُعزى التمثيل الأكبر لحملة الشهادة الجامعية إلى متطلبات التوظيف في المناصب الإشرافية التي تشترط غالباً مؤهلات عليا لضمان جودة التخطيط والإشراف..



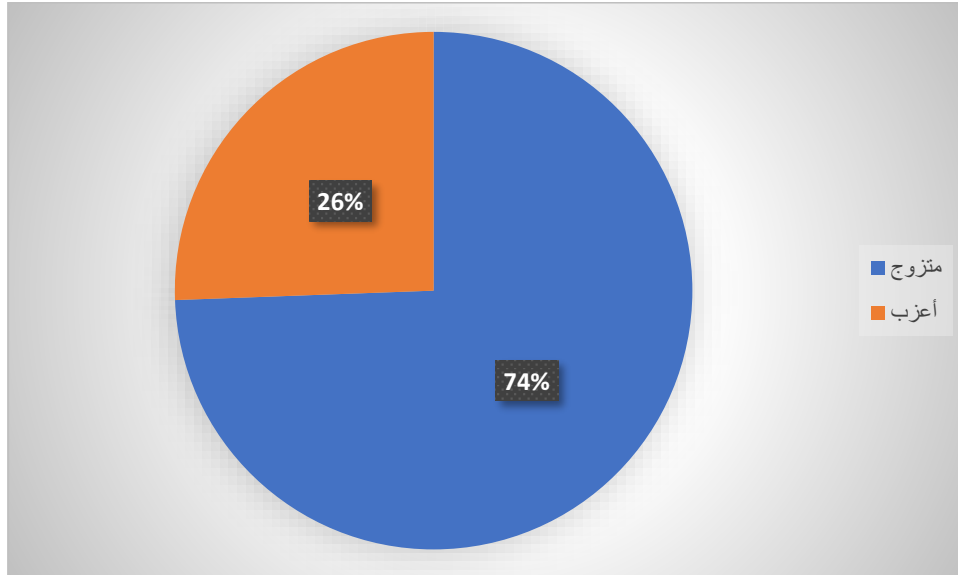
الشكل رقم 04: دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة المدنية

الجدول رقم 18: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى
74,42	64	متزوج
25,58	22	أعزب
%100	86	المجموع

يبين الجدول أن نسبة المشرفين المتزوجين في عينة الدراسة تبلغ 74.42% (64 مشرفاً)، مقابل 25.58% (22 مشرفاً) من المشرفين الأعزب. تعكس الأرقام هيمنة الحالة المدنية المتزوجة بين الكوادر التربوية المشرفة، ما قد ينعكس إيجاباً على مستوى الاستقرار النفسي والاجتماعي والالتزام الوظيفي لديهم. ومن ناحية أخرى، قد تواجه الفئة المتزوجة ضغوطاً إضافية نتيجة التوفيق بين مسؤوليات العمل والأسرة.

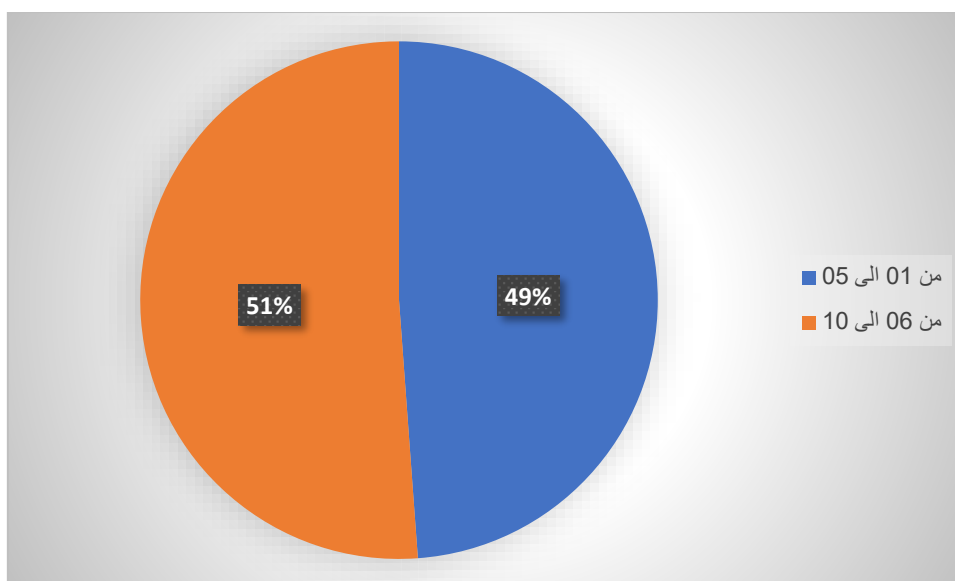


الشكل رقم 05: دائرة نسببة تبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

- خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم 19: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرارات	السنوات
48,84	42	من 01 الى 05
51,16	44	من 06 الى 10
%100	86	المجموع



الشكل رقم 06: دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

يبين الجدول رقم (19) أن توزيع عينة المشرفين التربويين حسب الخبرة المهنية متقارب إلى حد كبير، حيث يشكل أصحاب الخبرة من 6 إلى 10 سنوات نسبة 51.16% (44 مشرفاً)، بينما تبلغ نسبة ذوي الخبرة من 1 إلى 5 سنوات 48.84% (42 مشرفاً).

هذا التوازن النسبي بين الفئتين يُشير إلى أن العينة تضم مزيجاً متوازناً من المشرفين الجدد نسبياً (الذين قد يتمتعون بحماس وتجدد في أساليب العمل) وأولئك الأكثر رسوخاً في المجال (الذين قد يمتلكون خبرات تراكمية وتعاملات ميدانية أعمق).

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم تغريغ الاستبيانات وترميز البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

spss واستخدام بعض الأساليب الإحصائية وأهمها:

- التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص العينة
- اختبار تي T-Test لدراسة مستوى لمتغيرات.
- اختبار تي T-Test لدراسة الفروق.
- اختبار انوفا فيشر ANOVA F لدراسة الفروق.

الفصل الخامس

"عرض ومناقشة نتائج الدراسة"

سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ومناقشتها وتفسيرها على ضوء الفرضيات التي طرحت في هذا البحث، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

الفرضية الفرعية العامة:

والتي مفادها: يوجد مستوى متوسط لصراع الدور لدى مشرفي التربية في المؤسسات التربوية ولاية تيارت

—

للتحقق من هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي و الانحراف المعياري لدرجات استجابات افراد العينة لمقياس الدراسة صراع الدور ، حيث تم التوصل الى النتائج التالية و هي موضحة في الجدول الآتي " :

المتوسط الفرضي = عدد البنود *متوسط المقياس و الذي يساوي (3) حسب مقياس ليكرت الخماسي

$$\text{المتوسط الفرضي} = 3 * 24 = 72$$

الجدول رقم 20: يوضح نتائج اختبار "T" لعينة واحدة لدراسة مستوى مقياس صراع الدور.

المحور	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	df	sig	الدالة الاحصائية
صراع الدور	258	275.28	59.34	12.22	85	0.000	دالة إحصائية

تُظهر نتائج اختبار "t" لعينة واحدة أن المتوسط الحسابي لدرجات صراع الدور (228.75) يفوق المتوسط الفرضي (258)، وأن قيمة الاختبار ($t = 12.22$ ، $df = 85$ ، $p = 0.000$) دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ؛ مما يعني أن مستوى صراع الدور لدى مشرفي التربية في مؤسسات ولاية تيارت ليس متوسطاً فحسب، بل أعلى من المتوسط المفترض. تُشير هذه النتيجة إلى أن المشرفين يعانون من درجة ملحوظة من تضارب الأدوار تفوق الحدّ المقبول "المتوسط".

إن غياب الدلالة الإحصائية لصراع الدور بين الفئات العمرية يبرز أهمية التركيز على العوامل الأخرى—مثل طبيعة الدعم التنظيمي، وحجم المسؤوليات، وبرامج التوجيه المهني—عند السعي لتخفيف حدة صراع الأدوار.

تعكس نتائج اختبار "T" لعينة واحدة أن متوسط درجات صراع الدور لدى مشرفي التربية في ولاية تيارت (275.28) يفوق بكثير المتوسط الفرضي (258)، مع قيمة إحصائية عالية ($T = 12.22$) ،

($p < 0.001$)، مما يؤكد أن هؤلاء المشرفين يعانون من مستوى صراع دور أعلى من المتوسط. يتوافق هذا المظهر مع ما خلُصت إليه دراسات مرجعية عدة تؤكد ارتفاع صراع الأدوار لدى المشرفين التربويين كونهم يشغلون موضعًا وسطيًا بين الإدارة العليا والمعلمين والطلبة، فتتعدد عليهم التوقعات وتتنازع عليهم المسؤوليات.

في إطار الأدبيات الأجنبية، رصد Kahn et al. (1964) في نموذجهم الكلاسيكي لصراع الأدوار أن المواقع الإشرافية تتعرض لضغوط مزدوجة من متطلبات العمل الرسمية (مثل إعداد التقارير وتنسيق البرامج) والتفاعلات الإنسانية (كحماية مصالح المعلمين والطلبة)، ما يرفع من مستويات صراع الدور. ويؤكد Greenhaus و Beutell (1985) أن تجاوز حدّ متوسط الصراع ليس حالة طبيعية بل يشير إلى خلل في التوزيع الوظيفي والموارد المتاحة للفرد، وهو ما يتماشى مع ارتفاع متوسط الدرجات المحسوب هنا.

على الصعيد العربي، تدعم نتائجنا دراسة مراد سامي عاطف (2016) التي بينت أن موظفي وزارة الاقتصاد بغزة أقرّوا بوجود مستويات مرتفعة من صراع الدور الوظيفي، وأن ذلك مرتبط بتقاطع مطالب العمل ومتطلبات الفرد وقيمه الشخصية. وكذلك وجدت دراسة سمير بن موسى (2015) في القطاع الاستشفائي بفرندة بتيارت أن عددًا كبيرًا من العاملات يعانين من تضارب واضح بين الأدوار المهنية والأسرية، ما يعكس بيئات عمل تمنح تقديرًا وظيفيًا أقل لتوازن الحياة-العمل، ويساهم في رفع مؤشر صراع الأدوار. ويبدو أن بيئة الإشراف التربوي، بمتطلباتها المتعددة وزياراتها الميدانية المتكررة، تضع مشرفي ولاية تيارت تحت ضغوط مماثلة بل أشد.

إن تجاوز المتوسط الفرضي لصراع الدور في هذه الدراسة يؤكد الحاجة إلى إعادة النظر في هيكلة مهام المشرفين وتوضيحها، إلى جانب تفعيل آليات الدعم المؤسسي (كالتوجيه المهني والتأطير النفسي) وتبني نماذج عمل مرنة تقلل من التعارض بين الأدوار. فالتوافق بين متطلبات الوظيفة والموارد المتاحة يمثل المحكّ الرئيس لضمان قدرة المشرفين على أداء أدوارهم بكفاءة دون الوقوع في فخ الصراع النفسي والإداري،

عرض وتحليل ومناقشة النتائج الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الاولى:

والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة احصائية في صراع الدور لدى مشرفي التربية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم 21: يوضح دلالة الفروق في صراع الدور لدى مشرفي التربية وفقا لمتغير الجنس

المحور	الجنس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	df	sig	الدلالة الاحصائية
صراع الدور	ذكر	28	63.28	22.96	0.125	85	0.000	دالة
	انثى	58	169.94	42.34				

يبين الجدول أن متوسط درجة صراع الدور لدى الإناث (169.94 وانحراف قدر بـ 42.34) يفوق بكثير المتوسط لدى الذكور (63.28 وانحراف قدر بـ 22.96)، وقد أظهر اختبار "t" ($t = 0.125$) ($t = 0.125$)، ($df = 85$)، ($sig = 0.000$) دلالة إحصائية مؤكدة، مما يعني وجود فرق حقيقي بين الجنسين في مستوى صراع الدور لدى مشرفي التربية بولاية تيارت؛ ويمكن تفسير ذلك بأن المشرفات قد يتعرضن لضغوط إضافية نتيجة المسؤوليات العائلية والاجتماعية بجانب مهامهن المهنية، مما يزيد من شعورهن بتضارب الأدوار، وهذا ما يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية المباشرة أي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في صراع الدور لدى مشرفي التربية تعزى لمتغير جنس الاناث.

تظهر نتائج جدول (20) بوضوح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى صراع الدور بين الجنسين لصالح المشرفات في ولاية تيارت، إذ بلغ متوسط درجة صراع الدور لدى الإناث 169.94 ($SD = 42.34$) مقابل 63.28 ($SD = 22.96$) لدى الذكور، مع قيمة $t = 0.125$ و $p = 0.000$ ، مما يبرر رفض الفرضية الصفرية. تتماشى هذه النتيجة مع دراسة سمير بن موسى (2015) التي أكدت أن المرأة العاملة في القطاع الاستشفائي تعاني من ضغوط نفسية متزايدة نتيجة تضارب أدوارها الوظيفية والأسرية، وكذلك مع ما أشار إليه هنية السباعي (2001) من أن صراع الدور يعتبر مصدر ضغط رئيساً لدى الموظفات السعوديات رغم اختلاف السياقات.

على الرغم من هذا الاتساق، فإن نتائج دراسات أخرى مثل سمية بن عمارة (2009) لم تسجل فروقاً دالة إحصائية في صراع الأدوار بين الجنسين لدى الطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، ما

يعكس تأثير طبيعة العينة والسياق الثقافي على الديناميات الجندرية. ففي ولاية تيارت، ما زالت التقاليد الاجتماعية تُلقي على كاهل المرأة أعباءً إضافية تتعلق بالعائلة والمنزل، مقارنةً بالذكور، وهو ما يضاعف شعورها بصراع الأدوار عندما تُدمج مهامها المهنية والإشرافية المكثفة مع مسؤولياتها المنزلية.

إن الانحراف المعياري الأعلى لدى المشرفات (42.34) يشير إلى تفاوت ملحوظ في مدى تأثرهن بصراع الأدوار؛ فبعض المشرفات قد يعانين من أعباء عائلية كبيرة، مثل تربية الأطفال أو رعاية كبار السن، أما الأخريات فقد يملكن آليات تكيف أفضل مع الظروف المتداخلة. كما تجدر الإشارة إلى أن تفاوت حجم العينة بين الإناث والذكور (58 مقابل 28) قد يؤثر على دقة الاستدلالات الإحصائية، رغم أن الاختبار أكد دلالاته.

الفرضية الفرعية الثانية:

والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة احصائية في صراع الدور لدى مشرفي التربية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

الجدول رقم 22: يوضح دلالة الفروق في صراع الدور صراع الدور لدى مشرفي التربية وفقاً لمتغير المستوى الدراسي

المحور	المستوى الدراسي	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	df	sig	الدلالة الاحصائية
صراع الدور	ثانوي	32	81.92	26.24	1.67	85	0.291	غير دالة
	جامعي	54	148.50	39.42				

يبين الجدول رقم (22) أنَّ متوسط درجة صراع الدور لدى المشرفين الحاصلين على شهادة جامعية (148.50 وانحراف قدر بـ 39.42) أعلى قليلاً من نظرائهم من حملة الشهادة الثانوية (81.92 وانحراف قدر بـ 26.24)، إلا أن قيمة الاختبار $t(1.67)$ ، $df = 85$ ومستوى الدلالة ($sig = 0.291$) يظهران أن هذا الفارق ليس ذا دلالة إحصائية؛ مما يعني رفض الفرضية القائلة بوجود فروق حقيقية لصراع الدور تعزى للمستوى التعليمي. وعليه، تبدو مشكلة تضارب الأدوار متشابهة لدى جميع المشرفين بغض النظر عن مؤهلاتهم الدراسية،

وهذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية المباشرة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في صراع الدور لدى مشرفي التربية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

تشير نتائج جدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الدور بين مشرفي التربية الحاصلين على مؤهل ثانوي وأولئك الحاصلين على مؤهل جامعي، على الرغم من أن المتوسط الحسابي للمجموعة الجامعية (148.50) يفوق المتوسط للمجموعة الثانوية (81.92). ويظهر الانحراف المعياري الأكبر لدى الحاصلين على تعليم جامعي (39.42 مقابل 26.24) تفاوتاً في تجاربهم، لكن قيمة اختبار $t(1.67)$ "t" ومستوى الدلالة ($sig = 0.291$) يؤكدان أن هذا الاختلاف لا يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

تتوافق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة سمية بن عمارة (2009)، التي لم تجد فروقاً في صراع الأدوار بناءً على التخصص الدراسي لدى طلاب المركز الجامعي بغرداية، مما يشير إلى أن تحديات التضارب بين الأدوار قد تفرض نفسها بغض النظر عن مؤهلات الأفراد. كما تدعمها دراسة أبو خطاب

(2023) حول أداء المشرفين التربويين في المحافظات الجنوبية لفلسطين، حيث لم تسجل فروقاً تعزى للمؤهل العلمي، مما يؤكد أن العوامل التنظيمية والعملية اليومية قد تكون أكثر تأثيراً من المستوى التعليمي وحده.

على الجانب الآخر، تتعارض هذه النتيجة مع دراسة حسين الطويقري (2014) التي وجدت فروقاً لصالح الحاصلين على البكالوريوس في مستوى صراع الدور بين معلمي المدارس الثانوية بالطائف، وربما يعود ذلك للاختلاف في طبيعة العينة وسياق العمل؛ إذ تواجه المعلمات هنا مسؤوليات إشرافية وميدانية تختلف عن مهام مشرفي التربية. وبالمثل، ربطت دراسة شويطر ليلي (2010/2009) ارتفاع صراع الدور بالمستوى الوظيفي المرتبط غالباً بالمؤهل التعليمي لدى موظفي المكتبة الوطنية، ما يعكس خصوصية بيئات العمل المتنوعة.

ورغم التباين العددي في متوسطات صراع الدور بين الحاصلين على الثانوية والجامعيين، فإن عدم دلالة الفروق الإحصائية يشير إلى أن المستوى التعليمي ليس العامل الحاسم في هذا السياق.

الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة احصائية في صراع الدور لدى مشرفي التربية تعزى لمتغير الحالة المدنية.

الجدول رقم 23: يوضح دلالة الفروق في صراع الدور لدى مشرفي التربية وفقاً لمتغير الحالة المدنية

المحور	الحالة المدنية	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	df	sig	الدلالة الاحصائية
صراع الدور	متزوج	64	151.68	52.48	1.58	85	0.000	دالة
	أعزب	22	54.78	16.06				

يبين الجدول أن متوسط درجة صراع الدور لدى المشرفين الأعزب (54.78 وانحراف قدر بـ 16.06) أعلى من متوسط المتزوجين (151.68 وانحراف قدر بـ 52.48)، وأن اختبار "t" ($t = 1.58$)، $df = 85$ ، $p < 0.001$ أظهر دلالة إحصائية في هذا الفرق. يمكن تفسير ذلك بأن الأعزب قد يواجه ضغوطاً مهنية أكثر حدة لغياب الدعم الأسري المباشر أو اضطرارهم لتحمل أعباء العمل دون مشاركة أسرية، في حين يستفيد المتزوجون من شبكة دعم عاطفي وتنظيمي تساعدهم على التوفيق بين متطلبات العمل والحياة الخاصة،

وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية المباشرة أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في صراع الدور لدى مشرفي التربية تعزى لمتغير الحالة المدنية المشرفين العزاب.

تُظهر نتائج جدول (22) اختلافاً ملحوظاً في درجة صراع الدور بين مشرفي التربية اعتماداً على متغير الحالة المدنية، حيث بلغت المتوسطات الحسابية 151.68 ($SD = 52.48$) للمتزوجين مقابل 54.78 ($SD = 16.06$) للعزاب، وأكد اختبار ($t = 1.58$) «t» ، $df = 85$ ، $p < 0.001$ أن هذا الفارق ذو دلالة إحصائية. إن ارتفاع مؤشر صراع الدور لدى المتزوجين يشير إلى أن الجمع بين مسؤوليات العمل والإشرافي وواجبات الأسرة (تربية الأطفال، رعاية الوالدين، الانخراط في الشبكات الاجتماعية المحلية) يخلق تضاداً بين الأدوار يُترجم في ضغوط نفسية ومهنية أعلى من تلك التي يواجهها المشرفون العزاب.

على المستوى الدولي، تتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسات حول «التوازن بين العمل والحياة» (Work–Family Balance) التي أظهرت أن الموظفين المتزوجين، ولا سيما أصحاب الأطفال، يسجلون درجات أعلى في مقاييس صراع الأدوار مقارنةً بنظرائهم العزاب، نتيجة ازدواجية الالتزامات. فقد رصدت أبحاث مثل تلك التي أجراها Greenhaus و Beutell (1985) أن الصراع بين متطلبات العمل ومتطلبات

المنزل يرتفع لدى الأفراد المتزوجين، نظراً لتداخل أوقات وانشغالات الحياة الشخصية مع ساعات العمل، وهو ما يزيد من شعورهم بالتناثر والتوتر.

في السياق العربي والمحلي، يدعم هذا المنحى ما ذكره سمير بن موسى (2015) من أن المرأة العاملة في القطاع الاستشفائي بفرندة تواجه صعوبات إضافية حين تجمع بين مهامها المهنية والأسرية، كما يعكسه أيضاً بحث مراد سامي عاطف (2016)، الذي أكد أن الضغوط الأسرية تضفي بعداً مهماً على صراع الدور الوظيفي. وعلى الرغم من أن بعض الدراسات المحلية—مثل تلك التي أجرتها سمية بن عمارة (2009)—لم تسجل فروقاً حسب الحالة الاجتماعية في عيّنات طلابية، إلا أن طبيعة العمل الإشرافي وعناصر الدعم الاجتماعي المتاحة في تيارت قد تُفسران الفارق الملحوظ لدى متزوجي مشرفي التربية تؤكد هذه النتائج ضرورة تبني إدارة مدرسية وسياسات تنظيمية مُصممة لدعم المشرفين المتزوجين، كإتاحة جداول زمنية مرنة، وخدمات رعاية أطفال جزئية، وبرامج توعية حول استراتيجيات إدارة الأدوار. فالحدّ من صراع الدور لدى هذه الفئة لا يعود بالنفع على رفايتهم الشخصية فحسب، بل يعزز أيضاً فعالية الإشراف التربوي وجودة الأداء المؤسسي

الفرضية الفرعية الرابعة:

والتى مفادها: توجد فروق ذات دلالة احصائية في صراع الدور لدى مشرفي التربية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم 24: يوضح دلالة الفروق في صراع الدور لدى مشرفي التربية وفقا لمتغير الخبرة المهنية

المحور	الخبرة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	df	sig	الدلالة الاحصائية
صراع الدور	من 01 الى 05 سنوات	42	125.58	34.44	1.69	85	0.000	دالة
	من 06 الى 10 سنوات	44	123.64	32.12				

يبين الجدول أن المشرفين ذوي الخبرة من 1 إلى 5 سنوات أظهروا متوسطاً أعلى في درجة صراع الدور (125.58 وانحراف قدر بـ 34.44) مقارنة بزملائهم ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات (123.64 وانحراف قدر بـ 32.12)، وأن اختبار "t" ($t = 1.69$ ، $df = 85$ ، $p < 0.001$) أكد دلالة إحصائية لهذا الفارق. يمكن تفسير ذلك بأن المشرفين الجدد نسبياً يواجهون تحديات تكيفية أكبر مع متطلبات الدور الإشرافي—من إجراءات إدارية وجولات ميدانية—مما يزيد من شعورهم بتضارب الأدوار، بينما تنخفض درجة هذا الصراع مع تراكم الخبرة وبناء آليات تنظيمية فعالة، وهذا ما يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية المباشرة أي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في صراع الدور لدى مشرفي التربية تعزى لمتغير الخبرة المهنية المشرفين ذوي الخبرة من 1 إلى 5 سنوات.

تُظهر نتائج جدول (24) أن المشرفين ذوي الخبرة بين سنة إلى خمس سنوات يسجلون مستويات أعلى بقليل من صراع الدور مقارنة بزملائهم ذوي الخبرة الممتدة بين ست إلى عشر سنوات (متوسط 125.58 مقابل 123.64)، وقد أكد اختبار «t» دلالة إحصائية لهذا الفرق ($t = 1.69$ ، $df = 85$ ، $p < 0.001$). تعكس هذه النتيجة ما ورد في الأدبيات التي تربط بين حدة صراع الأدوار ومرحلة الاستقرار المهني؛ إذ يشير Kahn et al. (1964) إلى أن المستويات الأولية من العمل والإشراف عادةً ما تتسم بصراع دور أقوى نتيجة لتذبذب الأدوار والمهام، قبل أن يكتسب الفرد استراتيجيات تكيف منظمة تقلل من هذا الصراع مع تراكم الخبرة.

وفي دراسة حسين الطويقري (2014) حول معلمي المدارس الثانوية واستجاباتهم لصراع الدور، برزت فروق لصالح ذوي الخبرة التي تزيد عن عشر سنوات، حيث كانوا أقل عرضة لصراع الأدوار في أبعاد محددة كالإمكانات والبيئة المدرسية، وهو ما يتماشى مع انخفاض بسيط في المتوسطات لدى المشرفين

الأكثر خبرة في دراستنا الحالية. كذلك، أشار مراد سامي عاطف (2016) إلى أن الموظفين الجدد يواجهون مهامًا تنظيمية وإجرائية تزيد من غموض الدور وصراعاته، فيما يعوّضهم الزملاء الأقدم خبرةً في توضيح الالتزامات وتوزيع المهام، مما يخفف من حدة الصراع لديهم.

على الصعيد المحلي، يرتبط هذا الفارق ببدايات دورة حياة المشرف المهني؛ فالمشرفون الجدد بين سنة وخمس سنوات لا يزالون بصدد التعرف على الإجراءات الإدارية والزيارات الميدانية وبيئات العمل المتغيرة، ما يزيد من احتمالية تضارب التوقعات بين واجبات الإشراف ومسؤوليات التطوير المهني. بالمقابل، يتمتع المشرفون الذين تجاوزت خبرتهم الست سنوات بشبكات دعم داخلية وخارجية—كالخبراء والزملاء القدامى—وقدرات أفضل على الموازنة بين الأدوار، ما ينعكس في متوسطات أدنى لصراع الدور.

الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة احصائية في صراع الدور لدى مشرفي التربية تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم 25: يوضح دلالة الفروق في صراع الدور لدى مشرفي التربية وفقاً لمتغير السن

المحور	السن	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	df	sig	الدلالة الاحصائية
صراع الدور	40-30	45	123.75	36.90	1.83	85	0.195	غير دالة
	50-41	32	85.12	23.36				
	من 51 فما فوق	09	21.69	08.37				

يبين الجدول أن متوسط درجات صراع الدور يميل إلى الانخفاض مع تقدم العمر (123.75 للفئة 40-30 عاماً، 85.12 للفئة 50-41 عاماً، و21.69 للفئة 51 عاماً فما فوق)، ولكن اختبار "F" ($F = 1.83$ ، $df = 2$ ، $sig = 0.195$) لم يحقق مستوى الدلالة الإحصائية، مما يعني عدم وجود فروق حقيقية بين الفئات العمرية في مستوى صراع الدور لدى المشرفين التربويين؛ ومن ثم تُرفض الفرضية القائلة بوجود أثر لمتغير السن على صراع الدور، وهذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية المباشرة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في صراع الدور لدى مشرفي التربية تعزى لمتغير السن.

تشير نتائج اختبار "F" إلى أن متوسط درجات صراع الدور لدى مشرفي التربية يتناقص تدريجياً مع التقدم في السن—فقد سجل المشرفون في الفئة العمرية 40-30 عاماً متوسطاً قدره 123.75، وتراجع هذا المتوسط إلى 85.12 في الفئة 50-41 عاماً، ثم إلى 21.69 لمن هم فوق 51 عاماً—إلا أن قيمة الدلالة ($sig = 0.195$) تدل على أن هذه الفروق لا ترتقي إلى مستوى الدلالة الإحصائية. ومن هنا، نرفض الفرضية القائلة بوجود تأثير حقيقي لمتغير السن على شدة صراع الدور.

تتوافق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي لم تعثر على علاقة واضحة بين العمر وصراع الدور الوظيفي. فعلى سبيل المثال، لم تسجل سمية بن عمارة (2009) فروقاً ذات دلالة في مستويات صراع الأدوار بين الطلاب العاملين باختلاف فئاتهم العمرية، وهو ما يعزز الرأي القائل بأن العوامل التنظيمية والمهام الملقاة على عاتق الموظف قد تغطي على تأثير العمر. كما خلصت دراسة هنية السباعي (2001) في القطاع التعليمي السعودي إلى غياب أثر العمر على ضغوط صراع الدور لدى الإداريات والفنيات، مما يشير إلى أن الخبرات المكتسبة في موقع العمل والدعم المؤسسي قد تلغي تقريباً أي تباين مرتبط بالسن.

ورغم أن بياناتنا أظهرت ميلاً نحو انخفاض الصراع مع كبر السن وهو ما وافق ما رصده Greenhaus و Allen (2011) من أن الموظف الأكبر سنًا يطور استراتيجيات تكيف أفضل ويمتلك قدرًا أكبر من الأمان الوظيفي، مما يقلل من الشعور بالتضارب بين الأدوار—إلا أن تباين المتوسطات لم يكن كافيًا لإثبات دور العمر قطعياً في هذه العينة. ويعزى ذلك جزئياً إلى طبيعة عمل المشرفين التربويين المتشابهة عبر مختلف الفئات العمرية.

إن غياب الدلالة الإحصائية لصراع الدور بين الفئات العمرية يبرز أهمية التركيز على العوامل الأخرى—مثل طبيعة الدعم التنظيمي، وحجم المسؤوليات، وبرامج التوجيه المهني—عند السعي لتخفيف حدة صراع الأدوار.

نتائج الدراسة.

- وُجد اختلاف واضح في حدة صراع الدور بين الجنسين، حيث تعاني الإناث من مستوى أعلى من التضارب بين مهامهن المهنية والشخصية.
- لا تظهر فروق دالة في صراع الدور تعزى للمستوى التعليمي، إذ تبدو الضغوط مماثلة لدى الحاصلين على الشهادة الثانوية والجامعية على حد سواء.
- يختلف شعور المشرفين بصراع الدور باختلاف الحالة الاجتماعية، حيث يستفيد المتزوجون من دعم أسري يُقلل من مستوى التضارب أكثر من الأعزب.
- تتخفف حدة صراع الدور تدريجياً مع تراكم الخبرة المهنية، فتظهر الضغوط أعلى لدى المشرفين الجدد مقارنة بأولئك ذوي الخبرة الأطول.
- لا يبرز العمر كعامل مؤثر بحد ذاته على تضارب الأدوار، إذ تتقارب مستويات الصراع بين الفئات العمرية المختلفة.
- عموماً، يسجل مستوى صراع الدور لدى المشرفين معدلاً يفوق المتوسط النظري المتوقع، مما يدل على وجود تضارب ملموس بين مسؤولياتهم المتعددة.

الاقتراحات:

في ضوء نتائج الدراسة التي أكدت ارتفاع مستوى صراع الدور لدى مشرفي التربية، يقتضي أولاً تعزيز القدرات الذاتية والمهنية للكوادر الإشرافية من خلال برامج تدريبية موجهة، تركز على مهارات إدارة الصراع والتنظيم الشخصي والتوازن بين متطلبات العمل والحياة الأسرية. ويُضفى على هذه البرامج قيمة إضافية عندما تُصمم لتشمل توجيهًا مهنيًا يربط بين المشرفين الجدد وأقرانهم ذوي الخبرة، مع التركيز على تهيئة بيئة تعلم مستمرة تتيح تبادل الخبرات وتقنيات التكيف مع الأدوار المتعددة.

ثانيًا، من الضروري إعادة النظر في هيكلة مهام المشرفين وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسات التربوية، وذلك عبر توثيق واضح للمهام وتبسيط الإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى اعتماد جداول عمل أكثر مرونة تسمح للموظفين المستحقين بخيارات دوام جزئي أو توزيع مكاني، لا سيما لأولئك الذين يتحملون أعباء أسرية إضافية. كما يستدعي الأمر تأسيس آليات دعم مؤسسي ونفسي—كخلايا دعم وإرشاد داخلية—تقدم استشارات فردية وجماعية، وتتابع مستويات الضغط الوظيفي وتبني استراتيجيات وقائية مبنية على بيانات دورية.

أخيرًا وفي إطار سعي البحث العلمي نحو التطوير المستدام، يُوصى بإجراء دراسات طويلة تمتد على مدى زمن كافٍ لتقييم تطور صراع الدور لدى المشرفين وتأثير التدخلات التنظيمية والتدريبية عليها. كما يُستحسن توسيع نطاق العينة ليشمل جهات تربوية أخرى وإدارات متعددة، مما يساهم في تعميم النتائج واستخلاص سياسات أكثر انسجامًا مع التنوع السياقي والثقافي للمنظومة التربوية.

الخاتمة

خاتمة:

في ضوء ما تم تناوله في هذه المذكرة، يمكن القول إن ظاهرة صراع الأدوار تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه الفاعلين داخل المنظمات التربوية، لاسيما مشرفي التربية الذين يؤدون أدوارًا متعددة تتداخل بين الوظائف التربوية والإدارية والاجتماعية. وقد بيّنت الدراسة أن تعدد المهام وتضارب التوقعات بين الأطراف المختلفة (الإدارة، المعلمون، الأولياء، والمتعلمون) يؤدي إلى خلق حالات من الضغط المهني، تُضعف من قدرة المشرف على التوفيق بين مسؤولياته، مما يؤثر سلبًا على جودة أدائه وعلى مردودية المؤسسة التربوية ككل.

لقد أبرز البحث - من خلال الجانب النظري والتحليل الميداني - أن صراع الأدوار لدى مشرفي التربية لا يرتبط فقط بطبيعة المهام المسندة إليهم، بل أيضاً بعدم وضوح التشريعات التنظيمية أحياناً، وضعف التكوين المتخصص، ونقص الموارد البشرية والمادية. كما أن التحولات التي عرفها سلك مشرفي التربية في الجزائر، رغم إيجابيتها من حيث إقرار رتب جديدة وتنظيم المسارات المهنية، لم تكن كافية لوضع حد نهائي لهذا الصراع، مما يستدعي مراجعة مستمرة للمنظومة التشريعية والإدارية بما يحقق الانسجام بين الدور المنتظر والإمكانات المتوفرة.

من جهة أخرى، تؤكد النتائج على أهمية تعزيز الكفاءات النفسية والمهنية للمشرفين، من خلال التكوين المستمر، وتوفير الدعم المؤسسي، والاعتراف الفعلي بدورهم الحيوي في نجاح العملية التربوية، بما يضمن لهم بيئة عمل مستقرة ومحفزة.

التوصيات:

1. تحديث وتوضيح المهام الوظيفية:
 - ضرورة إعداد بطاقات وصف وظيفي دقيقة وواضحة لمختلف رتب مشرفي التربية، تُحدّد من خلالها المهام بدقة لتفادي تداخل الأدوار وغموض التوقعات.
2. مراجعة الإطار التشريعي:
 - مراجعة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بسلك مشرفي التربية، بما يضمن انسجامها مع التحولات التربوية الحديثة، ويوفّر إطاراً مرناً يساهم في تقليص الصراعات الوظيفية.
3. تفعيل برامج التكوين والتدريب:
 - تنظيم دورات تكوينية دورية تُركّز على مهارات إدارة الضغط المهني، والتعامل مع تعارض الأدوار، والتفاوض الفعّال، بما يساعد المشرفين على تطوير أدائهم المهني.
4. تعزيز الدعم النفسي والمؤسسي:
 - إنشاء خلايا إصغاء ومرافقة نفسية داخل المؤسسات التربوية لتوفير بيئة دعم مناسبة للمشرفين، خصوصاً في فترات الأزمات أو ضغوط العمل.
5. تشجيع المشاركة في صنع القرار:
 - إشراك مشرفي التربية في وضع السياسات التعليمية وتنظيم العمل التربوي داخل المؤسسة، مما يعزز إحساسهم بالانتماء ويحد من التناقض بين ما يُطلب منهم وما يُمكنهم فعله.
6. تحسين ظروف العمل:
 - توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد المشرف على أداء مهامه بفعالية، بما في ذلك تقليص عدد التلاميذ والمؤسسات تحت إشرافه.
7. تشجيع البحث في المجال التربوي والتنظيمي:
 - دعم البحوث والدراسات حول صراع الأدوار في البيئة التربوية الجزائرية لتطوير حلول محلية فعالة تستند إلى معطيات واقعية.
8. بناء ثقافة تنظيمية مرنة:
 - العمل على نشر ثقافة تنظيمية تعزز التعاون والتفاهم بين مختلف الفاعلين التربويين، وتُقلّص من الصراعات الناتجة عن تباين الرؤى والأولويات.

9. تحفيز الأداء والاعتراف بالأدوار:

- وضع آليات لتحفيز مشرفي التربية ماديًا ومعنويًا، والاعتراف بأدوارهم المركزية في النهوض بالمؤسسة التربوية وجودة التعليم.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

المراجع العربية (كتب وأبحاث):

1. أبو قحف، عبد السلام. (2001). محاضرات في السلوك التنظيمي. الإسكندرية: غير مُدرج الناشر.
2. أبو النيل، محمود السيد. (1985). علم النفس الصناعي: بحوث عربية وعالمية. بيروت: دار النهضة.
3. بعجي، سعاد. (2007). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة [رسالة ماجستير]. جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية.
4. بن حوجة، حميد؛ وبلبكي، جمال. (2018). دور الأستاذ الجامعي في التحصيل العلمي للطلبة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر الطلبة: دراسة حالة جامعة مستغانم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*.
5. بن عمارة، سميرة. (2010). صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني للطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 3(3)، 348-379.
6. الطويرقي، حسين. (2014). صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمُشرفين التربويين بمحافظة الطائف [رسالة ماجستير]. جامعة أم القرى، كلية التربية.
7. الطوباسي، عدنان؛ والخالدة، سناء. (2017). أثر صراع الأدوار في التوافق الزواجي والرضا المهني والضغط النفسي لدى الممرضات المتزوجات. *مجلة شؤون اجتماعية*.
8. زهران، حامد عبد السلام. (2003). *دراسات في الصحة النفسية والإرشاد النفسي* (ط1). القاهرة: عالم الكتب.
9. زينة، علي. (2016). صراع الأدوار وعلاقته بالصلاية النفسية لدى الطلبة المتزوجين في كلية الآداب - جامعة القادسية. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، 27، 348-376.
10. شند، سميرة محمد. (غير مُدرج السنة). *الاضطرابات العصابية لدى المرأة العاملة* (ط1). القاهرة: مكتبة زهران.
11. الشهري، خالد بن محمد. (2013). *تجديد الإشراف التربوي*. الأردن: مكتبة الملك فهد الوطنية.

12. عاطف قنديل، مراد. (2016). غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني - قطاع غزة [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
 13. عبيدي، محمد جاسم. (2010). الإشراف التربوي والإدارة التعليمية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
 14. عصمت، شيماء. (2016). غموض الدور الوظيفي وأثره في فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر الصحية في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل. مجلة زانكو للعلوم الإنسانية.
 15. عصفور، خلود. (2018). أنواع صراع الأدوار لدى الطالبات المتزوجات في كلية التربية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس.
 16. غياط، فريد. (2011). الإشراف التربوي في المؤسسة التعليمية الجزائرية: دراسة ميدانية ثانوية محمد بلخير قالمة [رسالة ماجستير]. جامعة باجي مختار، كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
 17. قنديل، فرج عبد القادر. (2001). علم النفس التنظيمي (ط9). القاهرة: دار قباء.
 18. لوح، أحمد. (2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
 19. مختار، محي الدين. (1995). مجلة العلوم الإنسانية. جامعة قسنطينة، العدد 6.
 20. المعايطه، خليل عبد الرحمن. (2000). علم النفس الاجتماعي (ط1). عمان: دار الفكر.
 21. ياسين، حمدي؛ وآخرون. (1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق (ط1). القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- المراجع القانونية والرسمية:**
1. المرسوم التنفيذي رقم 315-08 (2008). القانون الأساسي الخاص بالموظفين التابعين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.
 2. المرسوم التنفيذي رقم 240-12 (2012). تعديل وتتميم المرسوم التنفيذي رقم 315-08 (2008).
 3. المرسوم التنفيذي رقم 54-25 (2025). القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.

رسائل جامعية ودراسات غير منشورة:

1. أولاد حيمودة. (2005). *الاتجاه نحو المهنة وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني* [مذكرة ماجستير]. جامعة ورقلة.
2. رويم، فايزة. (2005). *علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتوافقهم المهني* [مذكرة ماجستير]. جامعة ورقلة.
3. سباع، علي. (2011). *الإشراف التربوي الفعال على التعليم الأساسي في الجزائر* [رسالة ماجستير]. جامعة غير مُدرجة.
4. زموشي، لمين. (2019). *دفتر تكوين مشرف التربية*. مديرية التربية لولاية بجاية.

مراجع إلكترونية:

- بوفولة، بوحميس. (2007). *التغيير والضغط الاجتماعي*. تم الاسترجاع في 3 مارس 2009، من www.bahh.net.

المراجع الأجنبية:

- **Fried, Y., et al.** (1998). The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, The British Psychological Society, 71(1), 19-27.
- **Abdul Waheed, A., & Sadia Malik, S.** (2013). Impact of role conflict, role balance on general well-being with students who work. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(4), 26-30.
- **Lingard, H.** (2007). Conflict between paid work and study: Does it impact upon student's burnout and satisfaction with university life? *Journal for Education in the Built Environment*, 2(1), 90-109.
- **Lenaghan, J.A., & Sengupta, K.** (2007). Role conflict, role balance and affect: A model of well-being of the working student. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(1), 88-109.

الملاحق

الملاحق:

الملحق 03 مخرجات SPSS .

		الجنس
N	Valide	30
	Manquante	0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
984,	21

	الحالة	المؤهل	السن	الجنس
N	Valide	86	86	86
	Manquante	0	0	0

	Effectifs		Pourcentage
Valide	ذكر	28	%32,56
	انثى	58	%67,44
	Total	86	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Vali de	من 30 الى 40	45	52,33
	من 41 الى 50	32	37,21
	من 51 فما فوق	09	10,47
	Total	86	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	ثانوي	32	37,21
	جامعي	54	62,79
	Total	86	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	متزوج	64	74,42
	أعزب	22	25,58
	Total	86	100,0

	Effectifs	Pourcentage
من 01 الى 05	42	48,84
من 06 الى 10 Valide	44	51,16
Total	86	100,0

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type
Q01	ذكر	28	63.28	22.96
	انثى	58	169.94	42.34

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	1,512	,224	-,875	85	,000	-8,73143	9,97755	-28,70366	11,24080
1 Hypothèse de variances inégales			.125	85	,000	-8,73143	9,66200	-28,08142	10,61856

ANOVA à 1 facteur

Q01

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3555,856	2	1777,928	1,830	,195
Intra-groupes	81759,878	84	1434,384		
Total	85315,733	86			

العبارات	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson
أفهم تماما ما يتوقع مني في عملي كمشرف تربوي.	,749**	,972**
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	
المهام المسندة إلي غير واضحة.	,514**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	
أشعر أن دوري غير مقدر من قبل الإدارة.	,905**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	
أتلقي توجهات متضاربة من المسؤولين .	,955**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	
أحد غموضا في من يشرف على عملي مباشرة	,934**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	
الأهداف من عملي ليست واضحة تماما .	,823**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	
أجد صعوبة في التمييز بين دوري كمشرف تربوي وبين أدوار أخرى.	,741**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	
أشعر بالحيرة حول كيفية تقييم أدائي المنى	,749**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	
أجد صعوبة في إرضاء جميع الأطراف في العمل	,955**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	
أتلقي تعليمات متناقضة من مسؤولين مختلفين	,921**	,970**
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	,970**
أكلف بمهام تتعارض مع مهامي الأساسية.	,823**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	
أقوم بأعمال تتماشى مع دوري التربوي	,679**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	
الاحظ وجود توترات متكررة بين الزملاء في مكان العمل	,412**	

	,000	Sig. (bilatérale)
	30	N
	,965**	أجد صعوبة بسبب رزنامة العطل في التوفيق بين عملي وحياتي الشخصية.
	,000	Sig. (bilatérale)
	30	N
	,915**	أشعر بالإرهاق بسبب طبيعة دوري التربوي
	,000	Sig. (bilatérale)
	30	N
	,847**	أجد نفسي أعمل تحت ضغط مستمر.
	,000	Sig. (bilatérale)
	30	N
	,918**	عملي يتطلب مجهوداً ذهنياً وبدنياً يفوق قدرتي
	,000	Sig. (bilatérale)
	30	N
	,528**	أشعر بالإحباط لعدم قدرتي على الرد على الاعتداءات الجزئية بين الأشخاص.
	,000	Sig. (bilatérale)
	30	N
	,965**	يطلب مني تنفيذ مهام إضافية
	,000	Sig. (bilatérale)
	30	N
	,974**	أشعر أن توقعات الإدارة مني تفوق قدرتي على الأداء
	,000	Sig. (bilatérale)
	30	N
	,959**	أكلف بأعمال كثيرة خلال وقت قصير
	,000	Sig. (bilatérale)
	30	N
	,971**	أكلف بأعمال دون تكوين
	,000	Sig. (bilatérale)
	30	N
	,750**	أتلقي أوامر تتناقض مع ما تم تدريبي عليه
	,000	Sig. (bilatérale)
	30	N
	,932**	أتلقي انتقادات غير مبررة في العمل.
	,000	Sig. (bilatérale)
	30	N

Coefficient De Spearman-Brown	Coefficient De Guttman Split-half
0.992	0.992

sig	df	T
0.000	85	1.58

sig	df	T
0.000	85	1.69

sig	df	F
0.195	85	1.83

sig	df	T
0.000	85	12.22

قسم علم النفس والأرطفونيا

كلية العلوم الاجتماعية

ماستر علم النفس العمل والتنظيم

استمارة خاصة: بصدق المحكمين

أستاذي الكريم:

في إطار التحضير لدراسة حول صراع الدور لدى مشرفي التربية في ظل بعض المتغيرات، مما استوجب بناء أداة لقياس الخاصية، نضع بين يديك هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله معرفة ما إذا كانت هناك فروق في صراع الدور لدى مشرفي التربية تعزي إلى المتغيرات الشخصية.

ونرجوا من سيادتكم تقويم هذه الأداة بما يخدمه ليعود لها والمطلوب يتمثل في تحديد:

- مدى ملائمة الأبعاد للأداة.
- مدى انتماء الفقرات لأبعادها.
- مدى ملائمة البدائل للفقرات.

ويكون التصحيح بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة من جداول التصحيح (أ) و (ب).

والآن إليك أستاذي الفاضل هذه المعلومات لتسهيل عمل التصحيح.

التساؤلات: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصراع الدور لدى مشرفي التربية التي تعزي إلى المتغيرات الشخصية؟

التعاريف الإجرائية:

تعريف صراع الدور: يعرّف صراع الأدوار في هذا السياق بأنه المصمم لهذه الدراسة والذي يقيس مدى إدراك الفرد لوجود تناقضات في متطلبات أدواره الوظيفية أو الاجتماعية.

تعريف المشرف التربوي: هو شخص مسؤول في الوسط المدرسي يتولّى عدّة مهام يشمل الإشراف والتّعاون في تطوير وتحسين العملية التّعليمية، يتابع حضور التّلاميذ يعمل على توجيههم سلوكيا بالتّنسيق مع الإدارة والأساتذة، ممّا يساهم في تعزيز الانضباط وتنظيم البيئة التّعليمية.

تندرج ظاهرة صراع الدّور ضمن الإطار النظري للسلوك التنظيمي حيث تعزي إلى تداخل مجموعة من العوامل والمفاهيم الفرعية التي تؤثّر في ديناميكيات الأداء الفردي والمؤسسي ومن أبرز المفاهيم المرتبطة بهذه الظاهرة:

تعريف غموض الدّور إجرائيا: عدم وضوح المهام الفرد أو توقعات الآخرين في العمل.

تعريف تعارض الدّور إجرائيا: مدى تعارض أو تناقض المطالب المختلفة المرتبطة بوظيفة الفرد سواء كانت من نفس المصدر أو من مصادر مختلفة (مثل الرّؤساء، الزملاء، الإدارة) أي الفرد يواجه مطالب متعارضة يصعب تلبيةها جميعا.

تعريف عبء الدّور إجرائيا: الضّغط الناتج عن كمية المهام الموكلة إليه مقارنة بالوقت أو الموارد المتاحة، أي أنّ المهام المطلوبة توقف طاقته أو إمكانياته المتاحة.

الأداة وشكلها الأولي والأبعاد والفقرات: ٢

المكونات	الفقرات التي تنتمي إليها	مناسبة	غير مناسبة	ماذا تقترح؟
غموض الدور	(1) لا أفهم تماما ما يتوقع مني في عملي كمشرف تربوي. (2) المهام المسندة إلي غير واضحة. (3) أشعر أنّ دوري غير مقدّر من قبل الإدارة. (4) أتلقي توجيهات متضاربة من المسؤولين. (5) أجد غموضا في من يشرف على عملي مباشرة (6) الأهداف من عملي ليست واضحة تماما. (7) أجد صعوبة في التمييز بين دوري كمشرف تربوي وبين أدوار أخرى . (8) أشعر بالحيرة حول كيفية تقييم أدائي المهني			
تعارض الدور	(9) أكلّف بمهام تتعارض مع مهامي الأساسية. (10) يطلب مني تنفيذ أعمال لا تتماشى مع دوري التربوي. (11) التعليمات التي ألقاها من مسؤولين مختلفين تكون متناقضة. (12) أجد صعوبة في إرضاء جميع الأطراف في العمل. (13) ألاحظ توترات متكررة بين الزملاء في مكان العمل. (14) أتلقي انتقادات غير مبررة في العمل. (15) أتلقي أوامر تتناقض مع ما تمّ تدريبي عليه. (16) جدول عملي يعطل توازني بين العمل والحياة الشخصية.			

ب

عبيء الدور	(17) أشعر بالإرهاق بسبب طبيعة دوري التريوي.		
	(18) أجد نفسي أعمل تحت ضغط مستمر.		
	(19) عملي يتطلب مجهودا ذهنيا وبدنيا يفوق قدرتي.		
	(20) أشعر بالإحباط لعدم قدرتي على الرد على الاعتداءات الجزئية بين الأشخاص.		
	(21) يطلب مني تنفيذ مهام إضافية		
	(22) أشعر أنّ توقعات الإدارة مني تفوق قدرتي على الأداء.		
	(23) أكلف بأعمال كثيرة خلال وقت قصير.		
	(24) أكلف بأعمال إضافية دون توجيه أو تدريب كافٍ.		

التعليمة:

سيدي، سيدتي مشرف(ة) التربية بين يديك مجموعة من الفقرات التي ممكن أن تندرج ضمن دورك لذلك نرجو منك قراءة كل فقرة باهتمام واجب عنها باختيار بديل من أحد البدائل التي ستعبر عن وجهة نظرك وتعكس دورك، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة ولا إجابة خاطئة، الفقرات لصالح البحث العلمي لذا اعلم أن إجابتك ستحاط بالسرية التامة ولا يطلع عليها سوى الباحث، لهذا نطلب منك أن تكون أكثر صدق وموضوعية.

من فضلك ضع علامة (X) أمام البديل المناسب.

مثال:

أبدا	نادرا	غالبا	دائما	
		X		يطلب مني تنفيذ مهام إضافية

البيانات العامة:

الجنس: ذكر () أنثى ()

العمر:

التخصص:

المؤهل العلمي:

عناصر التحكم:

البعد	مناسب	غ مناسب	البديل	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي	البديل
غموض الدور							
تعارض الدور							
عبء الدور							

التعليمة:

التعليمة	غ واضحة	واضحة	التعديل
سيدي، سيدتي مشرف(ة) التربية بين يديك مجموعة من الفقرات التي ممكن أن تندرج ضمن دورك لذلك نرجو منك قراءة كل فقرة باهتمام واجب عنها باختيار بديل من أحد البدائل التي ستعبر عن وجهة نظرك وتعكس دورك، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة ولا إجابة خاطئة، فالفقرات لصالح البحث العلمي لذا اعلم أن إجابتك ستحاط بالسرية التامة ولا يطلع عليها سوى الباحث، لهذا نطلب منك أن تكون أكثر صدق وموضوعية.			

شمولية التعليمات:

التعليمات	غ شاملة	شاملة	التعديل
سيدي، سيدتي مشرف(ة) التربية بين يديك مجموعة من الفقرات التي ممكن أن تندرج ضمن دورك لذلك نرجو منك قراءة كل فقرة باهتمام واجب عنها باختيار بديل من أحد البدائل التي ستعبر عن وجهة نظرك وتعكس دورك، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة ولا إجابة خاطئة، فالفقرات لصالح البحث العلمي لذا اعلم أن إجابتك ستحاط بالسرية التامة ولا يطلع عليها سوى الباحث، لهذا نطلب منك أن تكون أكثر صدق وموضوعية.			

شكرا لكم على تعاونكم معنا

عدد الفقرات:

عدد الفقرات	غير كاف	كاف	اقتراح
فقرة 24			

وضوح الفقرات:

وضوح الفقرات	غير واضحة	واضحة	واضحة نسبياً	واضحة تماماً	اقتراح

لغة الفقرات:

لغة الفقرات	غير مناسبة	مناسبة	التعديل

البدائل:

مواءمة البدائل لقياس السمة:

البدائل	غير مناسبة	مناسبة	مناسبة تقريباً	مناسبة جداً	التعديل
دائماً					
غالباً					
نادراً					
أبداً					

عدد البدائل:

عدد البدائل (رباعي)	غير كاف	كاف	كاف نسبياً	كاف جداً	اقتراح

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					(1) أفهم تماما ما يتوقع مني في عملي كمشرف تربوي.
					(2) المهام المستندة إلي غير واضحة.
					(3) أشعر أنّ دوري غير مقدر من قبل الإدارة.
					(4) أنلقى توجهات متضاربة من المسؤولين.
					(5) أجد غموضا في من يشرف على عملي مباشرة.
					(6) الأهداف من عملي ليست واضحة تماما.
					(7) أجد صعوبة في التمييز بين دوري كمشرف تربوي وبين أدوار أخرى .
					(8) أشعر بالخيرة حول كيفية تقييم أدائي المهني
					(9) أجد صعوبة في إرضاء جميع الأطراف في العمل
					(10) أكلف بمهام تتعارض مع مهامي الأساسية.
					(11) أقوم بأعمال تتماشى مع دوري التربوي
					(12) أنلقى تعليمات متناقضة من مسؤولين مختلفين
					(13) أجد صعوبة في إرضاء جميع الأطراف في العمل.
					(14) لاحظ وجود توترات متكررة بين الزملاء في مكان العمل.
					(15) أنلقى أوامر تتناقض مع ما تمّ تدريبي عليه.
					(16) أجد صعوبة بسبب رزنامة العطل في التوفيق بين عملي وحياتي الشخصية.
					(17) أشعر بالإرهاق بسبب طبيعة دوري التربوي.
					(18) أجد نفسي أعمل تحت ضغط مستمر.
					(19) عملي يتطلب مجهودا ذهنيا وبدنيا يفوق قدرتي.
					(20) أشعر بالإحباط لعدم قدرتي على الرّد على الاعتداءات الجزئية بين الأشخاص.
					(21) يطلب مني تنفيذ مهام إضافية
					(22) أشعر أنّ توقعات الإدارة مني تفوق قدرتي على الأداء.
					(23) أكلف بأعمال كثيرة خلال وقت قصير.
					(24) أكلف بأعمال دون تكوين.
					(25) أنلقى انتقادات غير مبررة في العمل.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية - تيارت-
مصلحة التكوين و التفتيش
مكتب التكوين
رقم الإرسال: 2025/2.4/.92...

مدير التربية

الى السادة :
رؤساء المصالح بمديرية التربية

الموضوع: ف/ي متابعة التدريب الميداني
المرجع: ارسال كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس و الفلسفة و الارطوفونيا تحت رقم 301 / ق.ع.ن.ا.ف / 2025

بناءا على الارسال المذكور في المرجع اعلاه ، يشرفني ان اطلب منكم
استقبال و تأطير الطالبة بلخير عقيلة في التربص الميداني بمؤسستكم تخصص علم
النفس و العمل و التنظيم .

تيارت في : 2025/04/08

مدير التربية


بن دادد صالح



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة ابن خلدون تيارت

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالنوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة)

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 209.12.433.1 والصادرة بتاريخ: 2023/04/05

المسجل(ة) بكلية: 1. الجاهل. 2. الإحصاء. 3. الاجتماع. 4. تقسم: 5. علم النفس. 6. الأوساط. 7. الفلسفة
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر

عنوانها:
.....
.....
.....
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

تظهر تفصيلاً على إضاء
السيد(ة) :

التاريخ: 11 ماي 2025

إضاء المعني



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبالتوقيع منه
رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة
البلدية ببلدية تيارت