



مجلة



كلية التربية

مجلة علمية محكمة. ربع سنوية



السنة الثانية عشرة
العدد (٣٨)

أبريل ٢٠٢٤
(الجزء الثاني)

الترقيم الدولي للطباعة: 2314-7423 البريد الإلكتروني: j_foea@Aru.edu.eg
الموقع الإلكتروني: https://foej.journals.ekb.eg الترقيم الدولي الإلكتروني: 2735-5691



ان تكون دورية علمية متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية
نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة
العالية لباحثين في مجالى: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق
التواصل بين النظرية والتطبيق

المجلة العلمية كلية التربية



نشر وتأصيل الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة
والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين،
والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الابحاث المبتكرة
وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين
أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع
تأكيد التنوع والافتتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة اتجاهات العلمية والفكريّة
الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض
المساهمة في صناعة المعرفة



حقوق الطبع محفوظة

الترقيم الدولي للطباعة: 2314-7423

الترقيم الدولي الإلكتروني: 2735-5691



مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة الثانية عشر - العدد الثامن والثلاثون - إبريل ٢٠٢٤ - الجزء الثاني)

<https://foej.journals.ekb.eg>

j_foea@aru.edu.eg



قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

الاسم	الدرجة والختصاص	الصفة	م
أولاً : الهيئة الإدارية العليا للمجلة			
أ.د. حسن عبد المنعم الدمداش	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	رئيس الجامعة	١
أ.د. سعيد عبد الله لافي رفاعي	كلية التربية جامعة العريش	نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث	٢
أ.د. محمود علي السيد	أستاذ. علم النفس التربوي	عميد الكلية	٣
السيد الأستاذ أشرف عبد الفتاح	أمين عام الجامعة		٤
السيد الأستاذ صبري عطية	عضو قانوني		٥
ثانياً - الهيئة الإدارية للتحرير (مجلس الإدارة)			
أ.د. زكريا محمد هيبة	أستاذ تربية الطفل بقسم أصول التربية	وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة	١
أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد	أستاذ إدارة التعليمية والتربية المقارنة	وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة	٢
أ.د. أحمد عبد العظيم سالم	أستاذ أصول التربية	رئيس قسم أصول التربية - عضو مجلس الإدارة	٣
أ.د. نبيلة عبد الرؤوف شراب	أستاذ علم النفس التربوي	رئيس قسم علم النفس التربوي - عضو مجلس الإدارة	٤
أ.د. إبراهيم محمد عبد الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس - عضو مجلس الإدارة	٥



رئيس قسم الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - عضو مجلس الإدارة	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة المساعد	أ.م.د أحمد إبراهيم سلبي أرناؤوط	٦
رئيس قسم التربية الخاصة - عضو مجلس الإدارة	أستاذ التربية الخاصة المساعد	أ.م.د أحمد نبوى عيسى	٧
رئيس قسم الصحة النفسية - عضو مجلس الإدارة	أستاذ الصحة النفسية المساعد	أ.م.د عزة حسن	٨
أمين الكلية		أ. إسلام الصادق	٩

ثالثاً- الهيئة الفنية (الفريق التنفيذي) للتحرير

أ.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس التحرير (رئيس الفريق التنفيذي)	١
د. محمد علام طلبة	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	نائب رئيس هيئة التحرير - مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر	٢
د. كمال طاهر موسى	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي	٣
د. أسماء محمد الشاعر	أخصائي علاقات علمية وثقافية - باحثة دكتوراه	عضو هيئة تحرير - إداري ومسئول التواصل مع الباحثين	٤
د. حسن راضي حسن محمد	مدرس تكنولوجيا التعليم	عضو هيئة تحرير - مسؤول إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة عبر بنك المعرفة	٥
د. مها سمير محمود سليمان	مدرس بقسم أصول التربية	عضو هيئة تحرير - مسؤول متابعة الأمور المالية	٦

رابعاً- الهيئة الفنية (المعاونة) للفريق التنفيذي للتحرير

١	م.م. أحمد محمد حسن سالم	مدرس مساعد تكنولوجيا تعليم	عضو هيئة تحرير- إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة
٢	م.م. ناصر أحمد عابدين مهران	مدرس مساعد قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	عضو هيئة تحرير- مساعد لمسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر - تجهيز العدد للنشر
٣	م. شيماء صبحي	معيدة بقسم المناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير- مساعد لمسؤول الطباعة والنشر وتجهيز العدد
٤	م. حسناء علي حامد	معيدة بقسم علم النفس	عضو هيئة التحرير- مساعد مسؤول الاتصالات والعلاقات الخارجية والتواصل مع الباحثين
٥	أ. محمود إبراهيم محمد	مدير إدارة الشؤون المالية	عضو هيئة تحرير- المسؤول المالي

خامساً- أعضاء هيئة التحرير من الخارج

١	أ.د عبد الرزاق مختار محمود	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية - جامعة أسيوط
٢	أ.د مايسة فاضل أبو مسلم أحمد	أستاذ علم النفس التربوي	المركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي
٣	أ.د ريم أحمد عبد العظيم	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	كلية البنات - جامعة عين شمس

قائمة الهيئة الاستشارية الدولية لمجلة كلية التربية جامعة العريش

الاسم	المكان	التخصص	مكان العمل وأهم المهام الأكاديمية والإدارية
أ.د. إبراهيم احمد غنيم ضيف	جامعة قناة السويس- مصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس التعليم الصناعي	نائب رئيس جامعة قناة السويس، وزير التربية والتعليم الأسبق - المستشار السابق للتخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية التابعة لجامعة الدول العربية.
أ.د. إمام مصطفى سيد محمد	جامعة أسيوط- مصر	أستاذ علم النفس التربوي	- رئيس قسم علم النفس التربوي، ووكيل كلية التربية بأسيوط (سابقاً) - مدير مركز اكتشاف الأطفال الموهوبين بجامعة أسيوط - - المستشار العلمي لمركز الوطني لأبحاث الموهبة والإبداع بجامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية.
أ.د. بيومي محمد ضحاوي	جامعة قناة السويس - مصر	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	وكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة "سابقاً" - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - المجلس الأعلى للجامعات. مراجع معتمد لدى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
أ.د. حسن سيد حسن شحاته	جامعة عين شمس- مصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة تخصص المناهج وطرق التدريس
أ.د. رضا السيد محمود حجازي	المركز القومي للامتحانات والتقويم - التربوي - مصر	أستاذ باحث في المناهج وطرق تدريس العلوم	وزير التربية والتعليم
أ.د. رضا مسعد ابو عصر	جامعة دمياط- مصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس	وكيل أول وزارة التربية والتعليم "سابقاً" - أمين اللجنة العلمية لترقيات الأساتذة وأساتذة المساعدين للمناهج وطرق

التدريس-رئيس الجمعية المصرية لتنمية الرياضيات "حالياً"			الرياضيات		
عميد كلية التربية النوعية ببنها-مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين "سابقاً" - مدير المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي "حالياً"	جامعة بها مصر	أستاذ علم النفس التربوي	أ.د رمضان محمد رمضان	٧	
العميد الأسبق لكلية التربية بالعريش-نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث - قائم "حالياً" بأعمال رئيس جامعة العريش.	جامعة العريش مصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	أ.د سعيد عبد الله رفاعي لافي	٨	
نائب رئيس جامعة الإسكندرية، ورئيس جامعة دمنهور الأسبق - خبير التخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير السنوية بالجامعات السعودية.	جامعة الإسكندرية - مصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس الاجتماعيات	أ.د سعيد عبده نافع	٩	
العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة أسيوط - مدير مركز تطوير التعليم الجامعي، والمشرف على فرع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد - أمين لجنة قطاع الدراسات التربوية بالمجلس الأعلى للجامعات.	جامعة أسيوط مصر	أستاذ اجتماعيات التربية	أ.د عبد التواب عبد اللاه دسوقي	١٠	
منسق الاعتماد الأكاديمي، وعميد كلية التربية - جامعة الإمارات "سابقاً" - وزير التربية والتعليم باليمن "سابقاً" - خبير الجودة بمكتب التربية العربي لدول الخليج	جامعة صناعة اليمن	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	أ.د عبد اللطيف حسين حيدر	١١	
منسق برنامج تطوير كليات التربية FOER التابع لمشروع تطوير التعليم ، واستشاري التنمية المهنية وال المؤسسية POD التابع لمشروع تطوير التعليم ERP (سابقاً) . أستاذ زائر بكلية الإنسانيات، بجامعة كالرتون بكندا ٢٠٢٠	جامعة جنوب الوادي - مصر	أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية	أ.د عنتر صلحي عبد اللاه طليبة	١٢	
رئيس قسم التربية الخاصة - مساعد عميد كلية التربية بجامعة الإمارات لشؤون الطلبة.	جامعة الإمارات	أستاذ التربية الخاصة	أ.د عوشة احمد المهيري	١٣	

١٤	أ.د. الغريب زاهر إسماعيل	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة المنصورة مصر	<p>- مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة المساعدين في المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم سابقاً.</p> <p>- رئيس مجلس إدارة الجمعية الدولية للتعليم والتعلم الإلكتروني-مديرأمانة اتحاد جامعات العالم الإسلامي ، ومدير مديرية التربية بمنظمة الإيسسكو" سابقاً"</p>
١٥	أ.د. ماهر اسماعيل صبري	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة بها مصر	<p>رئيس قسم المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم "السابق بكلية التربية - جامعة بها"- رئيس مجلس إدارة رابطة التربويين العرب</p>
١٦	أ.د. محمد ابراهيم الدسوقي	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة حلوان مصر	<p>نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً" - رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي</p>
١٧	أ.د. محمد عبد الظاهر الطيب	أستاذ علم النفس الكلينيكي والعلاج النفسي	جامعة طنطا مصر	<p>العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة طنطا- خبير بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر، وبقطاع كليات التربية بال مجلس الأعلى للجامعات.</p>
١٨	أ.د. محمد الشيخ حمود	أستاذ الصحة النفسية	جامعة دمشق - سوريا	<p>خريج جامعة لايبزيغ - ألمانيا- رئيس قسم الصحة النفسية والتربية التجريبية وعميد كلية التربية جامعة دمشق - سوريا- "سابقاً" - عضو الجمعية الأمريكية للإرشاد النفسي ACA - رئيس التحرير "السابق" لمجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس.</p>
١٩	أ.د. مصطفى بن أحمد الحكيم	أستاذ الأصول الدينية للتربية . التربية . الأسرية	وزارة التربية الوطنية - المغرب	<p>- خبير تربوي بوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب - رئيس مجلس إدارة المركز الدولي للاسترجييات التربوية والأسرية- بريطانيا</p>
٢٠	أ.د. مهني محمد ابراهيم غنايم	أستاذ التخطيط التربوي	جامعة المنصورة مصر	<p>العميد السابق لكلية الآداب بدمياط- مدير مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة المنصورة - مقرر اللجنة العلمية لترقية</p>



الأساتذة والأساتذة المساعدين في أصول التربية والتخطيط التربوي		و اقتصاديات التعليم		
عميد كلية الدراسات الإنسانية التربوية بعمان - نائب ثم رئيس جامعة العلوم الإسلامية العالمية "سابقاً" - خريج جامعة نبراسكا - بريطانيا.	الجامعة الأردنية - الأردن	أستاذ مناهج وطرق تدريس التربية الإسلامية	أ.د ناصر أحمد الخوالده	٢١
عميد كلية التربية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة "سابقاً" - المشرف العام على البحوث والبيانات ب الهيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة - وكيل وزارة التعليم بالسعودية "سابقاً".	جامعة طيبة - السعودية	أستاذ اقتصاديات التعليم وسياساته	أ.د نياف بن رشيد الجابري	٢٢
الوكليل السابق للدراسات العليا والبحوث بجامعة طنطا - عضو فريق الاعتماد الأكاديمي لكلية التربية بجامعة الإمارات "سابقاً" -	جامعة طنطا مصر	أستاذ تربويات الرياضيات	أ.د يوسف الحسيني الإمام	٢٣



قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمها للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمها للمجلة.

٢. تقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.

٣. تقدم الأبحاث - عبر موقع المجلة بينك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

الكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤ ، وهوامش حجم الواحد منها ٢٠.٥ سم، مع مراعاة أن تنسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقته من حيث الشكل لبنت وحجم الخط ، والتسييق ، والحجم وفقاً ل قالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ، ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.

٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة وفقاً ل قالب المجلة. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم

٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٧. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع البحث على الموقع.

٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التخلص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر، أو لم يقبل. وتحتفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.



١٠. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشتمل على ملخص البحث في أي من اللغتين ، وعلى الكلمات المفتاحية له.
١١. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر. وإرساله مع إيصال السداد ، أو صورة الحالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة foea@Aru.edu.eg
١٢. يتم نشر البحث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.
١٤. في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويرسل للباحث نسخة بي دي أوف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أوف من البحث (مستلة) .
١٥. يمكن - في حالة الحاجة - توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلات مقابل رسوم تكلفة الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.
١٦. يجدر بالباحثين (بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر) المتابعة المستمرة لكل من:
-موقع المجلة المربوط ببنك المعرفة المصري
<https://foej.journals.ekb.eg>

-وبريد الإلكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تباعاً من إيميل

foea@Aru.edu.eg على موقع الجامعة

جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديلاته، وقبوله للنشر ، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة ، وإيميلها الرسمي، ولا يُعتد بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسائلتين الإلكترونيتين.



محتويات العدد (الثامن والثلاثون) الجزء الثاني

هيئة التحرير	السنة السابعة		
الصفحات	الباحث	عنوان البحث	الرقم
بحث العدد			
درجة تحقق متطلبات تعليم كفايات المواطن البيئية في منهج اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات إعداد د. رسماء الحارثي الأستاذ المساعد بكلية التربية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية	١		
فاعلية استراتيجية الأبعاد السداسية في تنمية مهارات تصريف الكلام وتحقيق متعة تعلم الصرف لدى الطلاب المعلمين بكلية التربية شعبة اللغة العربية إعداد د. كمال طاهر موسى محمد أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية المساعد بكلية التربية جامعة العريش د. سكينة عبد الرزاق شحتو مدرس المناهج وطرق تدريس اللغة العربية بكلية التربية جامعة العريش	٢		
التعلم المدمج وتدريس مادة الدراسات الاجتماعية إعداد أ.د. نجفة قطب الجزار أستاذ المناهج وطرق تدريس المواد الاجتماعية بكلية التربية جامعة المنوفية	٣		

أ.د. فتحية على حميد لافي

أستاذ المناهج وطرق تدريس التاريخ المساعد

بكلية التربية جامعة العريش

الباحث / ماجد سعيد محمد طلبة

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم

بمصر(تصور مقترن)

إعداد

أ. د. عبدالسلام الشبراوي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعه بورسعيد

أ.م.د. أحمد سالمي أرناؤوط

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

الباحث / محمد السيد حمدي السيد منصور

٤

بناء وتقنين مقياس الكفاءة الاجتماعية لدى عينة من ذوي صعوبات

التعلم بالمرحلة الاعدادية

إعداد

أ. د. السيد كامل الشربيني منصور

أستاذ الصحة النفسية

كلية التربية - جامعه العريش

أ. د. محمود على السيد

أستاذ علم النفس التربوي

كلية التربية - جامعة العريش

الباحث / محمد جمال محمد السيد

٥

استراتيجيات صنع القرار التعليمي بوزارة التربية والتعليم

إعداد

أ.د. رفعت عمر عزوز

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة العريش

د. عبدالكريم محمد أحمد

مدرس التربية المقارنة الإدارية التربوية

كلية التربية - جامعة العريش

الباحث / ياسر عرفات علي محمد العربي

٦

The Effectiveness of a Differentiated Instruction-based Program for Developing English Writing Fluency among Preparatory Schoolers

Dr. Taher Mohammad Al-Hadi

Professor of Curriculum and EFL Instruction, Faculty of Education-Suez Canal University, Ex-Dean of the Higher Institute of Languages, 6th of October

Dr. Mahdi M. Abdallah

Associate Professor of Curriculum and EFL Instruction,
Faculty of Education, Arish University

Wafaa Mostafa Ebeid Badawy

٧





افتتاحية

وداعاً أيها الحبيب

بكلمة: هيئة التحرير

من ١٩٧٠ م حتى ٢٠٢٤ م



يأتي العدد (٣٨) العدد الثاني من العام (الثاني عشر) للمجلة في أول أبريل ٢٠٢٤، وقد ودعنا في ٢٠ فبراير الماضي أستاذًا زميلاً وحبيباً وصديقاً غالياً: الأستاذ الدكتور أحمد عبد العظيم سالم رئيس قسم أصول التربية. النائب الأسبق لمدير تحرير المجلة.

هيئة تحرير المجلة تتقدم بخالص العزاء لأسرة الفقيد الغالي، ولأسرة الكلية والجامعة، داعية أن يلهمنا الله الصبر على فراقه. وتتأتي كلمات الرثاء من بعض المحبين الافتتاحية الأنسب لأول عدد يصدر بعد وداعك أيها الحبيب : إهداء من هيئة التحرير ...

أ.د. رفعت عمر عزوز (استاذ متفرغ بقسم أصول التربية.. النائب السابق لرئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب)

بماذا أرثيك يا صاحبي؟ كل الوجوه تبوح بيكانك اليوم وتجاهر...!! وكل الأشياء قد فقدت قيمتها وهانت...!! ولكنه يقين يا صاحبي. أراك في كل الوجوه. ترقينا...!! وأرى الوجوه فيك تتعى حزننا...!! أحس بوجودك قربى...!! كعادتك...!! أنا مهما تحدث عنك يا صاحبي...!! أكاد لا أحصي فيك المائة، وتنطمس الأحرف وتضيع...!! وما لها بعد الله يا صاحبي.. من جابر...!!

أ.د. زكريا محمد هيبة (أستاذ بقسم أصول التربية. وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث):

كنا على وعد باللقيا، لكن الموت كان قد ضرب موعداً معه منذ أمد؛ فلبي مجيئاً، وتركنا محتسبين صابرين راضين؛ ذرفنا دمعاً سخيناً ملؤه الحب والوفاء، وإن لم تندّ منا دمعة ندم عن كلمة لم نقلها؛ ففي لقاء الوداع قلنا كل شيء، وكيف لا؟! وبالبسمة قد احتلت كل وجهه، وظللتنا الضحكات الوقورات. الله أسأل أن يجعل الجنة داره، وإن الله وإننا إليه راجعون.

✓ أ.د. عصام عطيه عبد الفتاح (أستاذ بقسم أصول التربية)

المشهد الأول... فبراير ١٩٩٨ حيث استلم شابان في أواخر العشرينات من العمر لا يعرف أحدهما الآخر العمل معينين بكلية التربية... يقضيان الليلة الأولى لهما في الاستراحة، ويتم التعارف الكامل، وكأنهما صديقان من سنين يحلمان سوياً بمستقبل لم تتضح ملامحه بعد. المشهد الثاني... فبراير ٢٠٢٤ يلتقي نفس الشخصين بعد أن صارا في بداية الخمسينات، وأحدهما يشرح للأخر، وهو على فراش المرض بالمستشفى خبرته السابقة في عملية القلب المفتوح ويتواعدان على اتباع سلوكيات صحية وغذائية تحفظ لهما ما تبقى من عمرهما.. ما بين المشهدتين.. ٢٦ عاماً كاملة من التلاقي في العريش ... وفي طائرة واحدة للعمل بالمدينة المنورة... وفي بيتيين قريين هناك.. وبمكتب واحد... وفي سكن واحد بعد العودة من الإعارة... في المشاركة الفاعلة ... أسررنا لبعضنا ما لا يعرفه عنا غيرنا... ترافقنا أكثر مما افترقنا لدرجة صدق معها قوله أثناء مرضي الأخير: (حتى في المرض يا صديقي كنا رفقاء) ... لن أقول وداعاً أحمد سالم، وإنما ... إلى لقاء قريب يا صديقي لاستكمال رفقتنا...

د. مهدي محمد عبد الله (أستاذ مساعد بقسم المناهج وطرق التدريس)

صعب على المرء أن يرثي من يحب، فقد كان فقيدنا أ.د. أحمد سالم مدرسة تربوية متميزة تجمع بين العلم والخلق والأصول، ويمثل رحيله ثلماً في صرح التربية



والتربيتين، فله منا خالص الدعوات بأن يخصه ربنا بسحائب الرحمات والبركات وأن يجبر الله قلوب أهله وأحبابه وزملاءه وطلابه.

✓ أ.د. صالح محمد صالح (أستاذ بقسم المناهج وطرق التدريس)

ورحل زميل العمر.. رحل من كان رمزاً للجد والمثابرة.. رحل من حمل سيرة عطرة وبحوشاً خالدة.. نعم صديقي ستفتقدك.. ستفتقد ابتسامتك الدافئة.. ستفتقد منشوراتك الطيبة التي كانت تحمل الكثير من الدعاية وفي نفس الوقت فلسفة عميقة كانت تشغل فيينا روح التفاؤل والأمل.. لم يعد لك يا صديقي سوى أن نتهل إلى الله من كل قلوبنا أن يرحمك ويعفر لك ويسكنك فسيح جناته وإن الله وإن إليه راجعون.

د.أسماء عبد الستار أحمد السيد (مدرس بقسم أصول التربية).

رحمك الله أستاذني وجزاك عنى خير الجزاء؛ اللهم تقبل إرث العلم الذي خلفه أستاذنا صدقة جارية على روحه الطيبة لقد كان وجوده بسيمinar القسم الأخير بمثابة لقاء مودع لطلابه ومحبيه. حرص على سماع الجميع وحثهم على مواصلة العمل لم يجلس على المنصة كالعادة بل جلس وسط طلابه وكان رسالته لنا واصلوا المسير وتسليموا الراية. تغمدك الله برحمته وجعل قبرك روضة من رياض الجنة، وجزاك عن الإحسان إحساناً وعن الإساءة عفواً وغفراناً».

د.مها سمير الشوربجي(مدرس بقسم أصول التربية).

إلى روح أستاذني ومعلمي والأب الروحي لقسم أصول التربية (أ.د/أحمد عبد العظيم سالم)

مهما كتبت من كلمات رثاء، وسطرت من حروف حزينة باكية؛ لن أوفيك حقك من علم ووقت وجهد وتقان في سبيل إتمام رسالتك على أكمل وجه؛ وستظل نبراساً وقدوة لنا . تغمدك الله بواسع رحمته، وأسكنك فسيح جناته يارب العالمين.



ويأتي العدد الحالي (العدد ٣٨) متضمن اثني عشر بحث علمي في مجالات التربية المختلفة باللغتين: العربية والإنجليزية، وذلك في الموضوعات التالية:

- ✓ الألعاب التعليمية وتنمية الصمود النفسي والمناعة النفسية.
- ✓ استراتيجية تتبع الإشارة المقترنة القائمة على بيذاغوجيا الخطأ.
- ✓ المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- ✓ متطلبات تعليم كفايات المواطن البيئية في منهج اللغة العربية.
- ✓ الاداء الاداري للمؤسسات التربوية في ضوء التمكين الاداري.
- ✓ المستجدات المعاصرة وتأثيرها على الممارسات التدريسية.
- ✓ استراتيجيات صنع القرار التعليمي بوزارة التربية والتعليم.
- ✓ نظرية الذكاء الناجح وتنمية مهارات الكتابة باللغة الإنجليزية.
- ✓ التعلم المدمج وتدريس مادة الدراسات الاجتماعية.
- ✓ استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم.
- ✓ بناء وتقنين مقياس الكفاءة الاجتماعية.
- ✓ التدريس المتمايز وتنمية الطلاقة في الكتابة باللغة الإنجليزية.

نأمل أن يحظى هذا العدد برضى القراء الأعزاء ، ويجدون فيه ما يفيدهم ، وما يفتح أمامهم المزيد من مجالات البحث التربوي.

والله الموفق

هيئة التحرير

البحث الرابع

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر (تصور مقترح)

إعداد

أ.د. عبدالسلام الشبراوي

أستاذ التربية المقارنة الإدارية التعليمية

كلية التربية - جامعة بورسعيد

أ.م.د. أحمد سليمي أرناؤوط

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة

والإدارية التربوية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

الباحث / محمد السيد حمدي السيد منصور





استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر(تصور مقترن)

إعداد

أ.م.د. أحمد سلمي أرناؤوط
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة
و والإدارة التربوية المساعدة
كلية التربية - جامعة العريش

أ.د. عبدالسلام الشبراوي
أستاذ التربية المقارنة الإدارية التعليمية
كلية التربية- جامعه بورسعيده

الباحث/ محمد السيد حمدي السيد منصور

المستخلص باللغة العربية

هدفت الدراسة الحالية إلى إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ومجتمع الدراسة يتكون من بعض مديريات التربية والتعليم بمصر من مختلف التخصصات والإدارات النوعية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بدرجة مدير عام (٧٨٦) وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢٦١) فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها : توصلت الدراسة إلى أن مبررات استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر تعود إلى الدور الكبير الذي تسهم به مديريات التربية والتعليم؛ حيث يسترشد بها متذخوا القرار عند صياغة أهداف دقيقة للنظام التعليمي، كما توصلت أيضاً إلى أن استخدام إدارة الصراع التنظيمي مرتبط بنوعية الصراعات القائمة (مدخلات)؛ ومن ثم لابد من التركيز على إدارة هذه الصراعات التنظيمية باستخدام الاستراتيجية الأنسب، وأن تحدد العلاقة التي تربط بين عملية وأخرى(العمليات)، حتى تأتي نتائج التطبيق مثمرةً، (مخرجات)، كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الذكور والإناث في مجالات الدراسة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي الكلي تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح

الدراسات العليا ومتغير الخبرة، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من (١٠) سنوات فأكثر، ويلاحظ أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة في مجالات الدراسة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات أفراد العينة عند مستوى (٥٠٠٥) تُعرَى لمتغير إدارة الصراع التنظيمي في جميع محاور الدراسة عدا محور فوائد إدارة الصراع وأثره على مديريات التربية والتعليم.

وأوصت الدراسة بضرورة القيام بالآتي :

١- تهيئة المناخ المناسب لإدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم

بمصر.

٢- إقامة دورات تدريبية وبرامج تأهيلية للقيادات بالمديرية والعاملين وفي إدارة

المؤسسة التعليمية عامة لتدريبهم؛ حتى نتمكن من إدارة الصراعات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي - مديريات التربية والتعليم

بمصر

Abstract

The present study aims to manage the organizational conflict in Egypt's directorates of education in the light of the experiences of some countries. The researcher used the analytical descriptive curriculum and comparative curriculum. The study community is from some directorates of education in Egypt from various specializations and qualitative departments. The study community is a general manager (786).

The study drew a series of conclusions, most notably: that the rationale for the use of organizational conflict management in Egypt's directorates of education was due to the significant role played by the directorates of education; guiding decision makers in formulating precise goals for the education system, and also finding that the use of organizational conflict management is linked to the quality of existing conflicts (inputs); Hence, emphasis must be placed on managing these organizational conflicts using the most appropriate strategy and identifying the relationship between process and process. (Operations), until the

results of the application came to fruition, (outputs), and found no statistically significant differences between male and female averages in the fields of study, and found statistically significant differences in macro-organizational conflict management methods attributable to the impact of the scientific qualification variable. The differences were in favour of postgraduate studies and the variable experience. (10) years and more, it is noted that there are no differences between the responses of sample members in the areas of study, nor are there statistically significant differences between the averages of sample members at the level of sample members (0.05) The organizational conflict management variable is attributable to all areas of study except those of conflict management and its impact on the directorates of education.

The study recommended that:

- 1 - Create the right environment for managing the organizational conflict in Egypt's education directorates.
- 2 - Training courses and rehabilitation programs for the directorate's leaders, staff and the general management of the educational institution for their training; So we can manage organizational conflicts.

Keywords: Organizational Conflict Management - Directorates of Education

مقدمة البحث :

شهدت الآونة الأخيرة تطويراً في شتى المجالات مما استدعى إلى تبني أساليب إدارية حديثة مبتكرة، تواكب التحولات والتغيرات المستمرة والمتسرعة التي يشهدها العالم في مختلف الجوانب، تؤثر على المؤسسات التعليمية باعتبارها ركيزة هذه التحولات والتغيرات، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها، بدلاً من تجاهلها ومحاولة تجنبها، وذلك من خلال تغيير آليات السياسة التعليمية وتبني حل استراتيجي شامل ومتكملاً باتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التطوير.

وتهدف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مساعدة المؤسسات التعليمية وقيادتها للوصول بإدارة الصراع إلى مستوى مقبول فيه، والحفاظ على مستوى معين منه داخل المؤسسات التعليمية بهدف زيادة فاعلية المؤسسات التعليمية وكفاءتها لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتوجد المؤسسات التعليمية شبكة معقدة من العلاقات التي تؤدي بشكل أو باخر إلى وجود حالات من الصراع المختلفة والتناقضات التي تتطور من مرحلة الاختلاف بين أفراد المؤسسات التعليمية إلى مرحلة الصراع التنظيمي والذي يؤثر بصورة مباشرة على جو العمل السائد وينتج عنه مشكلات تنظيمية. كما أنه لإدارة الصراع التنظيمي المؤسسة التعليمية انعكاس على أداء العاملين الوظيفي وتمثل في آثاره الإيجابية والسلبية، والذي يتوقف على نوع الصراع وشدة وتأثيره وأهداف المؤسسة التعليمية وعلى أسلوب القائد وإدارته بفاعلية والإفادة منه في أقصى درجة ممكنة^(١).

وتعتبر المؤسسات التعليمية وفقاً لاتجاهات الحديثة في الإدارة منظمات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأول والمورد الرئيس، إذ يعبر عن حيويتها وتقاعدها فالفرد لم يعد ذلك الكائن الحي الجامد كما صورته النظريات الكلاسيكية، وإنما يؤثر ويتأثر، فالمؤسسات التعليمية بوصفها جزءاً من المجتمع لا يمكنها تجنب ظاهرة الصراع، إذ من البديهي أن أفراد المؤسسة التربوية الذين تربطهم شبكة من العلاقات المتبادلة، والتي لا يتوقع أن يسودها مناخ ملائم من الوفاق والوئام؛ فإنه لابد أن تحدث بعض التناقضات والخلافات التي ترتفق إلى درجة الصراع^(٢).

مشكلة الدراسة:

^(١) أسامة محمد شاكر عبدالعزيز، عمر أحمد أبو هاشم الشريف. (٢٠٠٩): **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم** ، عمان،الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ص ٢٦٢ - ٢٦٣

^(٢) أحمد إسماعيل حجي. (٢٠٠٠): **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية** ، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٣٧٥

كما أشارت دراسة الفلاحي إلى التعرف على إدارة الصراع لدى مديرى المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهem بحسب أنموذج توماس، والتعرف على المناخ التنظيمي السائد لدى مديرى المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهem، وعلى العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين إدارة الصراع والمناخ التنظيمي لدى مديرى المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهem^(٣).

كما أشارت دراسة عباس، حماد إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرى المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقته بالتمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم^(٤).

لذا أصبحت استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية، إحدى المهام الرئيسية للإدارة التربوية الحديثة؛ فالصراع قد يكون من داخل الفرد أو من الأفراد ، أو الجماعات ، أو المنظمات وقد ينشأ عن الاختلاف في الأهداف والمصالح ، أو المركز والقوة ، أو الحاجة للسيطرة على الموارد النادرة ، أو الاختلاف في السياسات^(٥).

وهذا يعني أن جوهر ضغوط العمل والصراع التنظيمي والوظيفي هو في حقيقته أحد المقومات الأساسية للكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي والتنظيمي في أي مؤسسة، إلا أن هذا يتطلب رؤية وفلسفة إدارية ومهارات قيادية لضبط وتوجيه هذه الضغوط وتلك الصراعات على مستوى الوظيفة والمنظمة معًا؛ ليكون ذلك بمثابة

^٣ ضحى عدنان أحمد الفلاحي.(٢٠١٦)؛ إدارة الصراع وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديرى المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهem ،جامعة بغداد ، كلية التربية، ابن رشد.

^٤ زينب محمد عباس ،محمد حماد.(٢٠١٩)؛ درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديرى المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم "، محله الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج. ٢٧ ، ع ٤ ، يوليو.

^٥ مسلم علاوي السعد ، وفاء علي سلطان.(٢٠٠٥) : الصراع التنظيمي بين كمنظمات واستراتيجيات إدارته ، محله العلوم الاقتصادية، ع ٦ جامعة البصرة ، ص ٤٣ .

الوقود ذي الجودة العالية لتحريك وتنمية الدوافع والبواطن والحوافر لدى الأفراد وضبط سلوكهم تجاه أهداف المؤسسة والعاملين بها^(١).

ومن هنا تتضح الحاجة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمنشآت التربية والتعليم بمصر ، لما يحققه من حلول للمشكلات السائدة في كثير من المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات التعليمية أن تضع في حسابها ما يمكن أن يكون عائقاً أمام المنظمة في تبنيها لهذا المفهوم، وتحقيقاً لمتطلبات العصر واستجابةً لإبداعية ذات جدوى وفعالية لتحديات هذا التغيير في مجالات التنمية والتطور الحضاري. وبناء على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة ممثلة في السؤال الرئيسي: -

كيف يمكن استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمنشآت التربية والتعليم بمصر ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

س١/ ما الأسس النظرية استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمنشآت التربية والتعليم بمصر ؟

س٢/ ما فلسفة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمنشآت التربية والتعليم بمصر ؟

س٣/ ما واقع استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمنشآت التربية والتعليم ببعض محافظات مصر ؟

س٤/ ما التصور المقترن استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمنشآت التربية والتعليم بمصر على ضوء ؟

^(١) مصطفى محمود أبو بكر. (٢٠٠٥): الادارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الاداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ١٦.



ثانياً: منهج الدراسة وأدواتها :-

وتستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي ؛ لأنه يعتبر مظلة واسعة ومرنة تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية؛ إذ إن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع أي ما هو كائن وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات. كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منه. ^(٢)

كما تم عمل الدراسة واستبانة للوقوف على واقع إدارة الصراع التنظيمي بين التنظيمي بمديريات التربية والتعليم ببعض محافظات مصر.

ثالثاً: أهداف الدراسة :-

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلى:

- تعرف الأسس النظرية استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم .
- تعرف فلسفة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم .
- تشخيص واقع استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين بمديريات التربية والتعليم بمصر .
- تقديم تصوّر مقترن استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر على ضوء .

رابعاً: أهمية الدراسة:-

- الأهمية النظرية:

٧ إبراهيم عميرة.(١٩٨١) : حتى نفهم البحث التربوي، القاهرة، دار المعارف، ص ٩٦

تبعد أهمية الدراسة من الأهمية استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر على ضوء خبرات بعض الدول ، حيث إن الصراع التنظيمي هو سلوك صريح ينجم عن إدراك مقررون بعاطفة لدى أحد الأفراد، أو جماعة، أو منظمة وأن طرفا آخر يسعى إلى إعاقة العمل؛ لذا يتضح لنا أن دراسة هذا الجانب ما زالت محدودة وقاصرة على مستوى الوطن العربي ، حيث يتوقع الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة ومناقشتها تكون موضوعاً فاعلاً في مجال السلوك الإداري الذي هو محور التركيز لدى الباحثين في مجال الإدارة التربوية والتطوير؛ لذلك يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة مرجعاً لهؤلاء الباحثين في هذا الحقل من خلال معرفة أثر إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر على ضوء خبرات بعض الدول، ومساعدةً في سد النقص في المكتبة العربية التي تفتقر إلى مثل هذه الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع .

- الأهمية العملية للدراسة:

تبعد الأهمية العملية للدراسة من المؤسسات التعليمية التي أنشأتها الدولة والتي يصعب تقديم الدعم الفني لها عن طريق الأجهزة الحكومية التقليدية والتي تحتاج في إدارتها إلى أسلوب خاص. كما يحتاج أغلبها إلى بيئة إدارية تساعدها على التفكير والتخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية الواضحة لتحسين خدماتها ومخرجاتها، وهذا كله يحتاج إلى توفير البيئة المناسبة وغرس القيم التي تشجع على إدارة الصراع التنظيمي بالإدارة التعليمية ولدى العاملين لكونهم أحد السبل المهمة التي تساعدها على المنافسة والصمود أمام المتغيرات المتلاحقة.

ومن هنا يأمل الباحث أن تكون لهذه الدراسة مساهمة فاعلة في الواقع العملي للمؤسسات التعليمية من خلال إيجاد البيئة المشجعة، الأمر الذي يعطي المسؤولين القدرة على محاولة غرس القيم المشجعة على إدارة الصراع التنظيمي ونبذ القيم التي لا تشجعه، إضافة إلى التعرف على خصائص استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في هذه المؤسسات التعليمية وما يساعد على تحديد الخصائص التي يلزم تطويرها لدى العاملين للوصول إلى الحد



المأمول لإدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر على ضوء خبرات بعض الدول.

تبعد أهمية هذه الدراسة أيضاً أنها ستساعد:

- الإدارات النوعية والخدمية بمديريات التربية والتعليم بمصر على تطوير العملية التعليمية، وتطوير أداء العاملين، من خلال ملاحظة الجوانب التي يحتاج العاملين لتطويرها، ودور استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم وأساليبه الحديثة.
- أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم للإشراف والتأهيل التربوي؛ للتعرف على واقع استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية على ضوء خبرات بعض الدول، ووضع البرامج والخطط العلاجية المهمة في جانب لإدارة الصراع التنظيمي بين الإدارات النوعية.

خامساً: مصطلحات الدراسة:

يمكن عرض مصطلحات الدراسة على النحو التالي:-

ويعرف الصراع التنظيمي لغويًا: كما يتضح من التحديد الاشتراكي لكلمة الصراع في اللغة العربية وهو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق أما كلمة (conflict) فتعني العراق أو الخصم، إذن يعني الصراع اشتراكاًًاً التعارض بين المصالح والأراء، أو الخلاف^(٨). أما قاموس أكسفورد فيعرفه بأنه حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للاحتجاجات والقيم والمصالح . ويمكن أن يكون هذا الصراع داخلياً أو خارجياً^(٩).

^٨ محمود سليمان العميان.(٢٠١٣):السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٢، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن، ص٣٦٣

^٩Edmund Weiner & John Simpson.(1989): A New English Dictionary on Historical Principles, United Kingdom, Oxford University Press, P. 1456.

كما يعرف الصراع التنظيمي اصطلاحاً: " بأنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع .^(١٠)

ويعرفه (Jones) بأنه "عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى"^(١١)، وتعرّفه أيضاً ماجدة العطية "عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً على كل شيء ما يهتم به الطرف الأول".^(١٢)

تعرف إدارة الصراع التنظيمي :

بالمجمّع الوسيط أن الكلمة إدارة مشتقة من الفعل الماضي أدار، يقال أدار العمل أي تولى تصريف الأمر فيها، وأدار الأمور أي عالجها، ومنه المدير، وهو من يتولى تصريف، أمر من الأمور^(١٣)، ولغة تعني الكلمة الصراع الخصام والنزاع ، أو التناقض والمشادة، أو الشقاق والخلاف، أي يجمع بينها عامل مشترك، وهو الخلاف بين اثنين والعداوة بين طرفين، وهو ما يطلق عليه شقاقا^(١٤).

ومن وجهة نظر الباحث(التعريف الإجرائي): أن الصراع التنظيمي ينشأ في المنظمات نتيجةً للعديد من الأسباب بعضها عوامل تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها، حيث إن الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية طبيعية ينشأ أولًا داخل الفرد نفسه ويظهر جليًا ويتعاوض من خلال التفاعل التنظيمي والاحتراك مع

^{١٠} موسى اللوزي. (٢٠١٢): التطوير التنظيمي وأساليب ومفاهيم حديثة، ط٥، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ٢٢.

^{١١} Gareth Jones.(1995). *Organizational Theory- text and cases*, Addison Wesley, publishing co, New York, p.500.

^{١٢} ماجدة العطية.(٢٠٠٣): سلوك المنظمة، ط١، دار الشروق، عمان، الأردن، ص ٢٦١

^{١٣} مجمع اللغة العربية.(٢٠٠٤) : المعجم الوسيط، ط٤، الجزء الأول، القاهرة، ص ص ٣١٣-٣١٤

^{١٤} محمد بن أحمد الأزهري. (١٩٦٤) : تهذيب اللغة، الدار القومية للطباعة، القاهرة، ص ٢٤٨

الآخرين، نتيجةً لاختلاف الأهداف والغايات والتنازع حول هدف واحد، وأن أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم، في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول على المركز الإداري أو الصلاحيات أو الامتيازات بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مصر:

تتعدد استراتيجيات التي يمكن للإدارة استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراع التنظيمي، إذ لا توجد استراتيجيات محددة يمكن استخدامها في كل الأحوال، بل إن معظم الاستراتيجيات المتوفرة لإدارة الصراع التنظيمي مكملة بعضها البعض، ولا يمكن الاعتماد على واحدة بذاتها دون الأخرى. كما أن فاعلية أي استراتيجية دون غيرها مرتبطة بعدها متغيرات يجب الانتباه إليها في عملية السيطرة على الصراع وتختلف أساليب إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية وفقاً لأسلوب تعامل القيادة مع الصراع الموجود ببيئة العمل، وتصنف أساليب إدارة الصراع في المؤسسات بطرق مختلفة ومتنوعة، تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر بها إلى تلك الصراعات، كما أن أساليب إدارة الصراع التي تشير لأسلوب تعامل القيادة مع الصراع الموجود ببيئة العمل، وما يتعلق بنقد أو استبطاط استراتيجيات أو نماذج أو أنماط أو أساليب إدارة الصراع التنظيمي، أو الترقية بينهم.

وتري الوراقى أن إدارة الصراع هي "الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة المدرسية المعالجة مشكلات الصراعات سواء على مستوى المعلم أو المعلمين والإدارات أو حتى على مستوى التنظيمات الأخرى التي تتعامل معها الإدارة"^(١٥)، ويمكن القول بأن النظرة إلى إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية ارتبطت بتطور الفكر الإداري عبر مراحله المختلفة؛ فمرحلة الفكر التقليدية أو ما يسمى بالمدرسة العلمية انطلقت من ضرورة القضاء على الصراع أو الحد منه ما أمكن، لأنها تعتبر كل أنواع الصراع مخلة بوظائف النظام، بينما مرحلة الفكر السلوكية تبنت فكرة أن الصراع أمر

^{١٥} ميسرة عبداً لروف على الوراقى. (٢٠١٨): مرجع سابق، ص ١٦٠.

ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة، وأخيراً مرحلة الفكر التفاعلي لا تنظر إلى الصراع على أنه يشكل قوة إيجابية في الجماعة فقط؛ ولكنها تناقض أيضاً أن بعض الصراع ضروري وحتمي لفاعلية عمل الجماعة.^(١٦)

وتهدف استراتيجيات إدارة الصراع إلى استخدام الأساليب العلمية لإدارة الصراع بعيداً عن الأهواء الشخصية والسلطة البيروقراطية حتى يمكن الاستفادة من نتائجه الإيجابية التي تتعكس بدورها على جودة العملية التعليمية. وتتطلب معالجة الصراع من مدير المدرسة وجود مجموعتين من المهارات: الأولى: أن تكون قادرة على التشخيص الدقيق لأسباب الصراع و اختيار الاستراتيجيات الملائمة لإدارته. والثانية: أن تكون قادرة على التسوية الفعالة للصراعات التفاعليه بين المعلمين بطريقة تحل المشكلات الأساسية ولا تضر العلاقات التفاعليه بين المعلمين المتصارعين . كما يساعد في عملية إدارته للصراع وضع استراتيجية واضحة من أجل الكشف عن أفضل السبل لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة، وللتغلب على الصعوبات والمعوقات المحيطة ؛ وذلك لتأمين الوصول إلى الهدف المحدد. وهناك عدد من العناصر والسمات التي ينبغي أن تتوافر في هذه الاستراتيجية من أهمها:

١. وضوح الأهداف.
٢. تحديد المتغيرات والمعوقات التي تعترض تحقيق الهدف.
٣. اتخاذ القرار أو القدرة على الاختيار والمفاضلة بين البديل المختلفة.
٤. أن تستوعب كل ما هو جديد بحيث تكون مرنة وترك مجال للمستويات الإدارية للإبداع والتجديد.

^{١٦} كامل مجد المغربي. (٢٠٠٤ م) : **السلوك التنظيمي ؛ مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط٣، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص٣١١.

٥. أن تكون الاستراتيجية مرنة المدى بقدر مناسب فتكون (طويلة، متوسطة، قصيرة الأجل).

ويمكن تصنيف استراتيجيات إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية وفقاً لما ترى الوراقى^(١٧) حيث إن مدير المديرية (القائد) يقوم بإدارة الصراع داخل مؤسسته التعليمية وفق مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية من بينها ما يلي:

١- استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية وتتقسم إلى :

١. استراتيجيات إدارة الصراع الذاتي:

تتعدد أنواع الصراع من صراع ذاتي داخل العاملين وصراع فردي بينه وبين غيره من العاملين أو صراع بين أعضاء الفريق الواحد داخل المؤسسة التعليمية وذلك لأن شخصية الموظف وأسلوب تعامله مع العاملين الآخرين تعتبران من المتغيرات الشرطية التي تؤثر على تلك الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها الإدارة هذا الصراع، فيمكن أن يلجأ إلى استخدام وسائل دفاع سيكولوجية دون أن يدرك ذلك مع أنه من السهل عليه تمييز الآخرين حينما يستخدمها ، حيث تبدو هذه الوسائل وكأنها جزءاً رئيساً من شخصيته وهذه الوسائل السيكولوجية أو ما يسمى بالميكانيزمات الدافعية هي

:

- السمو: ويعني تقوية الدافع الغريزية من الغضب والمشاعر العدوانية، والتفكير بطريقة إيجابية، مما يدفعه إلى التركيز على إنجاز العمل وإتقانه.

- التعويض: فعندما يدرك الموظف وجود قصور في مهارة من المهارات التي يجب أن يمتلكها وقد يكون هذا القصور هو السبب في تعرضه للصراع الذاتي، فيحاول تعويض ذلك بإثبات درجة عالية من الكفاءة في مجال آخر.

- الانسحاب: قد ينسحب الموظف نتيجة الصراع الذاتي ويتجنب المعلمين المتسببين في الصراع، ومن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى زيادة حدة الصراع وعدم التوصل إلى حل.

^{١٧} ميسرة عبد لروف على الوراقى.(٢٠١٨): مرجع سابق، ص ١٦٠ - ١٧٧ .

- **الإسقاط** : وهو طريقة للتخلص من الشعور بالفشل أو الذنب وذلك بإسقاط أو إلصاق المخاوف والرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعياً بتعلم آخر؛ لذلك إن اختيار استراتيجية إدارة الصراع الملائمة لمواجهة مواقف الصراع التنظيمي في القيادة الناجحة وتطوير العمل الجماعي، وتحسين جودة الممارسات والخدمات المقدمة للعملاء، ويعزز الولاء للمؤسسات التعليمية ، فالصراعات المثمرة هي التي تقود إلى الابتكار، والزيادة في الإنتاج، ومواجهة التحدي، وتحسين طرق العمل، أما الصراعات المدمرة فهي التي تقود إلى استهلاك وقت وموارد المؤسسة والأفراد، وتولد روح العداء والخصومات، كما تعمل على انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية، وتدور الروح المعنوية للأفراد.

٢ - استراتيجيات إدارة الصراع بين الأفراد:

وتصنف هذه الاستراتيجيات إلى ثلاث مجموعات رئيسة هي:

المجموعة الأولى: استراتيجيات تتعلق بإيجاد أهداف عامة مشتركة:

بمعنى تنمية مجموعة من الأهداف والموضوعات المشتركة والسلمية، التي لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كل من العاملين : من المعلمين أو الإداريين في المديرية (المؤسسات التعليمية) والتي لا يمكن لشخص منهم أن يحققها بمفرده، فيعد إيجاد أرضية مشتركة أو أهداف عامة مشتركة تسقى منها الأطراف المتصارعة أساساً جيدة لتحديد نقطة البدء في حل الصراعات الموجودة داخل المؤسسة التعليمية.

المجموعة الثانية: استراتيجيات تتعلق باستخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات:

تعمل هذه الاستراتيجيات بصفة أساسية على إدارة الصراع من خلال تبديل وتحجيم حجم الصراع الذي يعنيه العاملون كأفراد للتنظيم عن طريق: تحسين فاعلية التنظيم وتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للنظام، مثل: نظام الاتصالات وتصنيف الوظائف، تحليل المهام، إعادة التنظيم، وغير ذلك من أمور تنظيمية يمكن أن تسهم في معالجة الصراع، مما يعني أن هذا المدخل يحاول باستمرار التغيير والتطوير في الهيكل التنظيمي ومراكز الضعف فيه والتي تؤدي إلى نشوب الصراع.



كما تعتمد أساليب هذا المدخل على الهيكل الإداري للمدرسة كوسيلة لحل الصراعات، وتمثل هذه الاستراتيجيات في:

- رفع المشكلة التي سببت الصراع بين القسمين أو الإدارتين إلى مستوى إداري أعلى أو إلى المدير المسؤول عنهم معاً.
- تقليل الاعتمادية بين الوحدات المتصارعة ودمج هذه الوحدات إن أمكن. فمن الممكن دمج وحدتين أو أكثر في وحدة واحدة، وذلك لتخفيف حدة الصراعات فيما بينهم، بحيث يصبح هدفهم واحد وتحت قيادة واحدة ويخصص لهم موارد محددة.

المجموعة الثالثة: استراتيجيات سلوكية لحل الصراعات:

تعتمد هذه الاستراتيجية على العنصر البشري في إدارة الصراعات بمعنى أنه يحاول تحسين فعالية التنظيم عن طريق مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى تنمية أعضاء التنظيم بحيث يتمكنوا من تعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم ، كما تمكّنهم من تعلم مختلف أساليب معالجة الصراع بين العاملين ، والمواقف التي تستخدم فيها هذه استراتيجيات تؤتي بثمارها المرجوة . ويندرج أسفل هذه المجموعة بعض الاستراتيجيات هي:

١) الإجبار :

ويسمي البعض الهيمنة ، ويسمى آخرون المنافسة ، وهو أحد الاستراتيجيات التي يلجأ إليها مدير المؤسسة التعليمية لتخفيف أو حل الصراع وفق ما يراه دون النظر إلى آراء العاملين المتصارعين ورغباتهم، حيث يتوجه مدير المؤسسة التعليمية إلى استخدام القوة والسيطرة في حسم وتصفية بعض الصراعات داخل المدرسة سواء بين المعلمين وبعضهم البعض أو بينهم وبين الإدارة ، وتقوم فلسفة هذه الاستراتيجية على محاولة مدير المدرسة تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين فينظر للصراع من منطلق المكسب أو الخسارة، وإجبار العاملين من المعلمين والإداريين للامتناع لوجهة نظره ومقرراته - يضع مصلحة العمل في قمة الأولويات - مما يخلق طرف رابح وآخر خاسر أجبر على الخضوع لسلطة أقوى. ولذلك فإن هذه الاستراتيجية " لا تحل الصراع غالباً، بل تضغطه وتجعله كامنة تحت السطح.



(٢) التجنب :

وهو أحد استراتيجيات التعامل مع الصراع، ويطلق عليه عدة مسميات منها الانسحاب أو التحاши، وفيه يتخلص مدير المدرسة من الصراع عن طريق إنكار وجوده أو تجاهله وتحاشيه بهدف الحفاظ على تجانس المدرسة ومحاولة منع انتشار الصراع بالغضب والإحباط. فيتجاهل مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع ذاته على أمل أن يتحسن الموقف أو يتلاشى الصراع ، فهو يعد عملية هروب أو انسحاب ، وتقوم فلسفة هذه الاستراتيجية على إهمال القائد أو تجاهله للصراع ورفضه له رفضاً تاماً، وأخذة للجانب الداعي، كما يلاحظ سعي أحد المعلمين من أطراف الصراع إلى كبت الصراع واخماده كي ينتهي لصالحه.

وهناك عدة صور يستطيع المعلمون استخدامها لتجنب الصراع وذلك عن طريق: الصمت أو تغيير موضوع الصراع أو المغادرة وتجنب ساحة الصراع أو رفض إعطاء أي أجوبة. كما أنهم يتجنبون الصراع نفسه بتجاهله عندما ينشط أو رفض وجوده ومنعه من الظهور. وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية يتميز باهتمام قليل بالأفراد والإنتاج.

(٣) التهدئة :

ويسميه البعض الاسترضاء بمعنى إبداء المرونة نحو تحقيق رغبات أحد أطراف الصراع وأهدافه وسياسة كسب الوقت لحين تهدئة عواطف وانفعالات المعلمين أطراف الصراع وتسوية أسبابه الثانوية وإهمال النقاط الرئيسية لتسويي مع مرور الزمن. ويرى البعض استراتيجية التهدئة أو التكيف من منظورين :
أولهما:- كوضع حالة من التوازن بين المعلمين يتم من خلالها قبول بعض الترتيبات العملية.
وثانيهما:- كعملية للتكيف الاجتماعي بين المعلمين لمنع الاصطدام بينهم مؤقتة.

وتقوم فلسفة هذه الاستراتيجية على معالجة الصراع من خلال تدخل أطراف خارجية بحيث تتبع أحد الأسلوبين التاليين:-

• التخفيف:- ويعتمد على التقليل من نقاط الخلاف، والتركيز على جوانب الاتفاق والتعاون بين أطراف الصراع، وإبراز أهمية ذلك بالتقليل من أهمية النقاط السلبية.

• التوفيق:- ويعتمد على تقديم تنازلات بين المعلمين لأطراف الصراع، والتوصل إلى الحلول المرضية لأطراف الصراع.

٤) المواجهة :

وهي الاعتراف صراحة بالصراع بالمشاركة والفحص والتقييم الأسباب الصراع من جانب كافة الأطراف، وبالتالي إمكانية الوصول إلى حل فعال للصراع يحظى بقبول جميع المعلمين.

ونقوم فلسفة هذه الاستراتيجية على:

- تبادل وجهات النظر وتم بشكل متتبادل بين المعلمين لتسنح الفرصة للطرفين بالتعرف

على وجهة نظر الطرف الآخر وتقريب وجهات النظر وزيادة التفاهم.

- التركيز على هدف استراتيجي بوضع هدف مشترك ذي أهمية للمعلمين من أطراف

الصراع ليتم التركيز عليه من قبل الجميع- مثل بقاء واستمرارية تطور المؤسسة التعليمية

- والتقليل من أي أهداف جانبية قد تشغله عن الهدف الأساسي، مما يجب أن يكون هناك اعتماد متتبادل بين جميع المعلمين. وينبغي أن تكون هذه الأهداف المراد تحقيقها ذات قيمة ومرغوبة من الجميع، كما ينبغي وجود نوع من الحافز للأداء.

- اجتماعات المواجهة وتم المواجهة بين المعلمين أطراف الصراع عن طريق عقد اجتماع

رسمي حتى يتم عرض وجهات نظر هذه الأطراف لبحث أسباب الصراع والوصول إلى حلول لها.

٥) الحل الوسط أو التسوية :

يشار إليها باستراتيجية الحل الوسط والاعتقاد بأن المعلمين لا يستطيعون حل صراعهم إلا بإيجاد منطقة وسطي يلتقيون فيها، وتقوم على فلسفة الأخذ والعطاء للوصول إلى حل وسطه، وإيجاد حلول لمعظم الصراعات، ولا ينتج عنه طرف رابح وآخر خاسر، كما يتميز باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج ويقوم قائد المؤسسة بالتعاون مع العاملين لإتباع الخطوات التالية:-

- تبني موقفاً وسط بين التشدد والتعاون عندما لا تكون هناك أرضية مشتركة بين العاملين المتصارعين للتعاون فيما بينهم.
- يبحث بالتعاون مع المعلمين عن تحقيق الرضا الجزئي للأطراف المتصارعة من خلال تقرب وجهات النظر بينهم.

فيقوم المدير بدور المحامي لكل العاملين مما يساعد في جمع الأطراف المتصارعة، وإعطاء كل منهم الفرصة للحديث عن انطباعه حول الموقف، وبذلك يتبين لكليهما عدم فهمه لموقف الآخر، ويستخدم قائد المؤسسة هذه الاستراتيجية في المواقف التالية (٧):

- حالات وجود أهداف مهمة إلا أنها لا تساوي الجهد المبذول في الصراع.
- حالات تساوي قوة أطراف الصراع نسبية ولكن منهن أهداف متبادلة مع الطرف الآخر.
- عند رغبة العاملين في تحقيق تسوية مؤقتة للقضايا المعقده.
- أو حينما تكون التسوية أو الحل الوسط خطوة في حل جزئي.

٦) التفاوض:

التفاوض هو العملية التي يقوم فيها العاملين بالاجتماع مع بعضهم البعض، ويكون لدى كل طرف وجهة نظر مسبقة من أجل تحديد الشروط التي يمكن أن يقوم الطرفان بالتنازل عنها والتوصل إلى حل لها، وللجوء إلى التفاوض بين الأطراف

المتصارعة ودخولهما في حوار صريح و مباشر قد يوصل الطرفين إلى حل يحقق
فائدة لجميع، ويمكن استخدام الاستراتيجية إذا توافرت المتطلبات التالية:

- تحديد العوامل المؤدية إلى المشكلة، وتوضيح أهمية عمل الأطراف المتصارعة
بالنسبة

إلى المؤسسة التعليمية.

- استعداد العاملين أطراف الصراع للتركيز على أسبابه الرئيسية وترك الأسباب
الجانبية.

- توضيح ما هي الخطوات التي يجب أن تتبناها في الحل، وتحديد كيفية تنفيذها
والوقت
اللازم للتفاوض.

وبالتالي فإن التفاوض هو أحد الاستراتيجيات الإدارية في حل الصراع وهو يتطلب
من المعلمين أطراف الصراع تقديم تنازلات لإيجاد حل وسط. ويتميز بأنه يعتمد على
الدخول الصريح والمباشر ، ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية ، وبذل الجهد من
الطرفين لإيجاد الحلول لكل جزئية. وعليه فإن عملية التفاوض تتطلب وجود طرفين
لديهما اهتمامات متصارعة، ويحملان خيارات من أجل مناقشتها والوصول إلى حل
للصراع. وإذا ما طبقنا هذا على مدارسنا نجد أن عملية التفاوض عملية تفاعل بين
البشر تعتمد على شخصية المفاوض التي تلعب دوراً هاماً في هذه العملية. فبقدر ما
يتمتع مدير المؤسسة التعليمية من قدرة على فهم الناس والتعامل معهم بنجاح بقدر ما
تتحدد قدرته على النجاح في المفاوضات.

(٧) المجاملة (التكيف) :

تمثل هذه الاستراتيجية سلوكاً متعاوناً لأن مديرى المؤسسات التعليمية الذين
يسخذونها يسعون لمحاجلة العاملين الآخرين عن طريق مساعدتهم في تحقيق
اهتماماتهم حتى إذا كان ذلك على حساب مصالحهم الشخصية ولكن في حدود معينة.
والشخص المحاول عكس الشخص المنافس لأنه يركز على إرضاء العاملين الآخرين



ومساعدتهم على تحقيق مصالحهم، بينما يركز العاملون المنافسون على مصالحه الشخصية حتى إذا كانت على حساب مصالح الآخرين.

(٨) التعاون :

ويسمى البعض التكامل ويسمى آخر حل المشكلات، وتشير إلى أن التعاون بين أفراد المؤسسة التعليمية من أهم سمات المؤسسات التعليمية الناجحة، فإذا استطاع مدير المؤسسة التعليمية حل الصراع بالتعاون بين العاملين فإن ذلك سوف ينصب على مصلحة المؤسسة التعليمية ويكون عامل ضروري من عوامل نجاحها وتحقيق أهدافها التعليمية، ويؤكد البعض أن استخدام هذه الاستراتيجية في حل الصراع يسمح بنجاح أكثر للعاملين وتقديم مستوى أفضل من الأداء، وتقوم فلسفتها على العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف بين العاملين، كما أنها تتميز باهتمام عالي بالأفراد والإنتاج، ورغبة واستعداد مختلف العاملين للجلوس معاً والتعرف على الأسباب الحقيقة للصراع، وبحث وتقدير مختلف المشاكل المثاررة وصولاً إلى الحل المناسب، ولهذا تعد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات الديمقراطية في الإدارة ، ويقوم فيها مدير المؤسسة التعليمية بالتعاون مع العاملين بإتباع الخطوات التالية:

- مناقشة مصادر الصراع وتحديد其 ومعرفة المصالح المشتركة بينهم والتركيز عليها.

- إتاحة الفرصة لهم بقدر متساوي لعرض وجهات نظرهم وبحث الاختلاف بينهم بعض

النظر عن فكرة من هو المخطئ ومن كان على صواب.

- ينصب النقاش على تحديد المشكلة وتحليلها ومقابلتها باحتياجات ومصالح العاملين أطراف الصراع وطرح البديل و اختيار أفضل الحلول. فضلاً عن أنه يسمح بإمكانية الاتصال المباشر، وتبادل الآراء بخصوص المشكلة المثاررة.

(٩) التحكيم والوساطة:

يعرف التحكيم بأنه تلك العملية التي يتم اللجوء فيها إلى طرف ثالث بهدف اتخاذ قرار نهائي لحل الصراع بين المعلمين، ويعطي هذا الشخص المحكم سلطة

القاضي، ويكون القرار الصادر عادة نهائياً لأنه قد تم تم الاتفاق المسبق بين المعلمين بقبول قرار المحكم. وبعد التحكيم فإنه يمكن للجنة التحكيم أن تلجأ إلى استراتيجية المواجهة أو إلى أسلوب التهدئة، كما أن اللجوء إلى التحكيم يتم عادة عندما تبُوء محاولة التوسط بالفشل، حيث إن التوسط يقتصر دوره على توضيح القضايا ووجهات النظر بين المعلمين من أجل تحسين العلاقات بينهما، ومساعدة طرفي الصراع على الوصول إلى اتفاق مقبول منهما معاً. فإذا فشلا في ذلك يلجئون إلى التحكيم، وللتحكيم أربعة أنواع :

- التحكيم الإلزامي: حيث يتم فيه إجبار الطرفين على قبول قرار التحكيم.
- التحكيم الاختياري: ولا يتم فيه إلزام الطرفين بقرار التحكيم ويترك لهما حرية الاختيار.
- التحكيم العرفي: ويستطيع المحكم فيه أن يقدم المقترنات التي يراها من وجهة نظره مناسبة.
- التحكيم على العروض الأخيرة: وهو أن يختار المحكم أحد العروض الأخيرة التي قدمها أطراف الصراع.

١٠) الرفع المستوى إداري أعلى:

حيث يتم اللجوء في هذه الاستراتيجية إلى مستوى أعلى لإدارة الصراع، وفي هذه الحالة فإن للجهة الأعلى أن تلجأ لأي من الاستراتيجيات المشار إليها في الحالات السابقة فتنتقل إليها إدارة الصراع وتصير هي المسئولة عن ذلك، ويستخدم المدير هذه الاستراتيجية عندما لا يكون بإمكانه إدارة الصراع داخل نطاق مؤسسته التعليمية، فيقوم برفع موضوع الصراع إلى المستوى الإداري الأعلى منه وذلك حسب التخصص لحل هذه المشكلة، فمثلاً إذا كانت المشكلة تختص بالعاملين فإن جهة النظر فيها هي شئون العاملين ، وقد يلجأ المدير إلى استخدامها في الحالات التي تكون الإدارة طرفاً في الصراع، أو بسبب قلة الصلاحيات الممنوحة له والتي يمكن أن تساعده على إدارة الصراعات في نطاق مؤسسته التعليمية، أو في حالة تشدد أطراف

الصراع وعدم تعاونهم مع مدير المدرسة للوصول إلى حل مناسب، كما يكون اللجوء إليها عندما لا ينجح مدير المؤسسة التعليمية في إدارة الصراعات التي تواجهه بالاستراتيجيات الأخرى، أو في حالة أن يرى أن الصراع قد يتربّط عليه مشكلات أخرى قد تخرج عن نطاق المؤسسة التعليمية إلى نطاق المجتمع المحلي مما يضطره إلى إبلاغ الجهات المسئولة.

ويتفق الباحث مع ما اقترحه دراسة نجوى حسانين ، والتي تشمل إجراءات إدارة الصراع باستخدام استراتيجيات إدارته فيما يلي :

- **استراتيجية التنافس:**

يمكن وضع العديد من الإجراءات لتفعيل دور المدير في هذه الاستراتيجية منها ما يلي :

- ✓ إعداد لقاءات للمنافسة مع الأطراف المتصارعة وسماع وجهة النظر المختلفة.
- ✓ توفير بيئة للإبداع بين العاملين للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات .
- ✓ تشجيع العاملين على تحسين أدائهم وتحليل المشكلات الخاصة بالعمل داخل المؤسسة.
- ✓ التدخل في توجيه الصراع بين العاملين لتحقيق أهداف العمل وتوجيه نتائج الصراع باستخدام وسائل الترغيب والترهيب.

- **استراتيجيات التعاون:**

يقوم المدير بالعديد من الأدوار والتي تتمثل في :

- التواصل مع أطراف الصراع من خلال تكوين علاقات جيدة معهم .
- التأكيد على الأهداف الاستراتيجية باستمرار خلال لقاءاته واجتماعاته مع العاملين وأهمية توحيد الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

عقد لقاءات لعرض وجهات نظر الأطراف المتصارعة وطرح البديل لحل الموقف ومناقشتها مع الأطراف والفهم الدقيق والوقوف على تفاصيل الموقف من الأطراف المتصارعة.

- تحديد المشكلة وتحليلها دون الوقوف عليه من يقع التقصير.

- مناقشة أسباب الصراع مع الأطراف المتصارعة ومحاولة ادماج الأطراف تحت هدف واحد.
 - تشجيع أطراف كل فريق على الاختلاط مع أفراد الفريق الآخر.
 - تشجيع أطراف الصراع على التخلص من التحيزات الشخصية للأطراف المتصارعة وعدم التمسك بالرأي.
 - توعية وتدريب العاملين على المهارات والمعارف التي تؤكد على العمل التعاوني.
 - توعية وتدريب العاملين على كيفية العمل في فرق عمل متعاونة داخل المؤسسة.
 - محاولة التغريب بين وجهات النظر للأطراف المتصارعة.
 - السماح بمشاركة العاملين في تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة.
 - تلبية مطالب واحتياجات العاملين بقدر الإمكان.
 - تبادل المعلومات باستمرار مع العاملين.
 - مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم وتوفير احتياجاتهم.
 - مشاركة العاملين في صنع القرار بالمؤسسة التعليمية كل على حسب تخصصه.
- استراتيجية التفاوض:

يمكن وضع العديد من الإجراءات لتفعيل دور المدير في هذه الاستراتيجية منها ما يلي:

- اقتناع الأطراف المتصارعة بأهمية عملية التفاوض لحل المشكلة .
- إتاحة الفرصة للأطراف المتصارعة لإبداء وجهات النظر والتوصل فيما بينهم لحل مشكلة الصراع من خلال لقاءاتهم المنفردة مع المدير .
- تحديد مجموعة من البديل لحل المشكلة كحل وسط للصراع .
- تكليف بعض الأفراد للوساطة بين أطراف الصراع لإنهاء المشكلة .
- تشجيع أطراف الصراع على التفاوض .

• إقناع الأطراف المتصارعة أن التفاوض لا يعني خسارته للقضية وإنما هي عملية لتحقيق نسبة من أهدافه.

- استراتيجية التنازل:

يمكن وضع العديد من الإجراءات لتفعيل دور المدير في هذه الاستراتيجية منها

مايلي:-

- محاولة إرضاء أطراف الصراع وللتخلص عن رغباتهم من أجل تمسك بحل قضية الصراع .
- التخفيف من حدة الصراع بين الأطراف والتقليل من نقاط الخلاف .
- التركيز على نقاط الالتفاق بين الأطراف المتصارعة والسعى إلى تهدئة الموقف بين الأطراف المتصارعة .
- دعوة الأطراف المتصارعة لتجنب الاستمرار في الصراع .
- تهدئة أطراف الصراع في حالة زيادة حدة الصراع .
- استخدام التنازل عندما يكون الصراع قد وصل إلى نقطة أخرى .
- **استراتيجية التجنب:**

يمكن وضع العديد من الإجراءات لتفعيل دور المدير في هذه الاستراتيجية منها

مايلي:-

- تهيئة جو مناسب بين العاملين لتكوين العلاقات الجيدة ومنع أسباب الاختلاف .
- معالجة أسباب المشكلات من بداياتها وحل هذه المشكلات وقت حدوثها .
- إشاعة جو من الهدوء بين الإدارة والعاملين داخل المؤسسة.
- تعمد الإهمال والتفاعل المحدود مع قضايا الصراع التي توجد داخل المؤسسة.
- تأجيل التدخل مع قضايا الصراع إلى أجل غير مسمى لأحد وسائل تجنب الصراع .
- عدم التدخل لحل الصراع من أجل إعطاء فرصة لتدخل العاملين بدون تدخل القيادات الموجودة لحل الصراع بطرق أفضل مما يمتلكها المدير .
- الفصل بين الأطراف المتصارعة حتى لا تتوافق فرصة التعامل المباشر مما يساعد على انخفاض مستوى التوتر بين الأفراد .
- اقتناع أطراف الصراع بعدم وجود مشكلة للصراع حولها والتأكد على محاور الالتفاق وإظهارها .



▪ تجنب التدخل في حل الصراع بين العاملين بدعوى الحفاظ على الوقت .

ومما سبق يتضح أنه لاختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يمكن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وأثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البديل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع. وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى ، وتتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون.

المراجع:

- إبراهيم عميرة.(١٩٨١) : حتى نفهم البحث التربوي، القاهرة، دار المعارف، ص ٩٦
- أحمد إسماعيل حجي. (٢٠٠٠): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٣٧٥.
- أسامة محمد شاكر عبدالعزيز، عمر أحمد ابو هاشم الشريفي.(٢٠٠٩): المداخل الإدارية الحديثة في التعليم ،عمان، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ص ٢٦٣ - ٢٦٢
- زينب محمد عباس ،محمد حماد.(٢٠١٩): درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية". مج. ٢٧ ، ع ٤ ، يوليوا.
- ضحي عدنان أحمد الفلاحي.(٢٠١٦): إدارة الصراع وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم ،جامعة بغداد ، كلية التربية، ابن رشد.

- كامل محمد المغربي. (٢٠٠٤ م) : السلوك التنظيمي ؛ مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط٣، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٣١١ .
- ماجدة العطية. (٢٠٠٣) : سلوك المنظمة، ط١، دار الشروق، عمان، الأردن، ص ٢٦١
- مجمع اللغة العربية. (٢٠٠٤) : المعجم الوسيط، ط٤، الجزء الأول، القاهرة، ص ٣١٣-٣١٤ .
- محمد بن أحمد الأزهري. (١٩٦٤) : تهذيب اللغة، الدار القومية للطباعة، القاهرة، ص ٢٤٨
- محمود سليمان العميان. (٢٠١٣) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٦، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن، ص ٣٦٣
- مسلم علوي السعد ، وفاء علي سلطان. (٢٠٠٥) : الصراع التنظيمي بين كمنظمات واستراتيجيات إدارته ، مجلة العلوم الاقتصادية، ع١٦ جامعة البصرة ، ص ٤٣.
- مصطفى محمود أبوبكر. (٢٠٠٥) : الادارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الاداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ١٦ .
- موسى اللوزي. (٢٠١٢) : التطوير التنظيمي وأساليب ومفاهيم حديثة، ط٥، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، ص ٢٢.
- Edmund Weiner & John Simpson.)1989(: A New English Dictionary on Historical Principles, United Kingdom, Oxford University Press, P. 1456.
- Gareth Jones.(1995). Organizational Theory- text and cases, Addison Wesley, publishing co, New York, p.500.



رؤيتنا

أن تكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجالى: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق.

رسالتنا

نشر وتأصيل الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمحترفين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكيرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة.

سياستنا

إتاحة فرص للنشر والتداول على المستويات المحلية، والإقليمية، والقومية، وذلك للإنتاج العلمي للباحثين على اختلاف درجاتهم وتخصصاتهم، وللتجارب الناجحة للممارسين في الميدان التربوي. والعمل على تنوع الإنتاج المنشور ليجمع بين الفكر والتنظير، والتجارب الفعلية والممارسات الأدائية. واتخاذ الإجراءات الالزمة، والتواصل مع الجهات المعنية لنقل المنشور من الأوراق إلى ميدان العمل. والحرص على الوضوح والمصداقية والتواصل الدائم مع الباحثين والمؤسسات والميدان التربوي.