



مجلة



كلية التربية

مجلة علمية محكمة. ربع سنوية

الرؤية



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 مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، وتحقيق التواصل بين النظرية والتطبيق

المجلة العلمية

التربية

الرسالة



نشر وتاصيل الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمتخصصين 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 والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بفرض المساهمة في صناعة المعرفة

السنة الثانية عشرة
العدد (٣٨)



أبريل ٢٠٢٤
(الجزء الثاني)



حقوق الطبع محفوظة

الترقيم الدولي للطباعة : 2314-7423

الترقيم الدولي الإلكتروني : 2735-5691

البريد الإلكتروني: j_foea@Aru.edu.eg
الموقع الإلكتروني: https://foej.journals.ekb.eg

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

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



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

ثالثاً- الهيئة الفنية (الفريق التنفيذي) للتحضير

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



رابعاً- الهيئة الفنية (المعاونة) للفريق التنفيذي للتحضير

١	م.م. أحمد محمد حسن سالم	مدرس مساعد تكنولوجيا تعليم	عضو هيئة تحرير - إدارة الموقع الالكتروني للمجلة
٢	م.م. ناصر أحمد عابدين مهران	مدرس مساعد بقسم 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 الشئون المالية	عضو هيئة تحرير - المسؤول المالي

خامساً - أعضاء هيئة التحرير من الخارج

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



قائمة الهيئة الاستشارية الدولية لـمجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	التخصص	مكان العمل وأهم المهام الأكاديمية والإدارية
١	أ.د إبراهيم احمد غنيم ضيف	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.
٢	أ.د إمام مصطفى سيد محمد	أستاذ علم النفس التربوي	- رئيس قسم علم النفس التربوي، ووكيل كلية التربية بأسسيوط (سابقاً) - مدير مركز اكتشاف الاطفال الموهوبين بجامعة أسسيوط - - المستشار العلمي للمركز الوطني لأبحاث الموهبة والابداع بجامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية.
٣	أ.د بيومي محمد ضحاوي	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	وكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة " سابقاً" - مقرر للجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - المجلس الأعلى للجامعات. مراجع معتمد لدى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
٤	أ.د حسن سيد حسن شحاته	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً - مقرر للجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة تخصص المناهج وطرق التدريس
٥	أ.د رضا السيد محمود حجازي	أستاذ باحث في المناهج وطرق تدريس العلوم	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي - مصر
٦	أ.د رضا مسعد ابو عصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس	وكيل أول وزارة التربية والتعليم " سابقاً " - أمين اللجنة العلمية لترقيات الأساتذة والأساتذة المساعدين للمناهج وطرق



		الرياضيات	التدريس-رئيس الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات " حالياً"
٧	أ.د رمضان محمد رمضان	أستاذ علم النفوس التربوي	جامعة بنها مصر
٨	أ.د سعيد عبد الله رفاعي لافي	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	جامعة العريش مصر
٩	أ.د سعيد عبده نافع	أستاذ المناهج وطرق تدريس الاجتماعيات	جامعة الإسكندرية - مصر
١٠	أ.د عبد التواب عبد اللاه دسوقي	أستاذ اجتماعيات التربية	جامعة أسيوط مصر
١١	أ.د عبد اللطيف حسين حيدر	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة صنعاء اليمن
١٢	أ.د عنتر صليحي عبد اللاه طليبة	أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية	جامعة جنوب الوادي - مصر
١٣	أ.د عوشة احمد المهيري	أستاذ التربية الخاصة	جامعة الامارات الإمارات



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



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



قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

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

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

٣. تقدم الأبحاث - عبر موقع المجلة ببنك المعرفة المصري

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

الالكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥ سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقتها من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق ، والحجم وفقاً لقالب 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 لقالب 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 التلخيص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحتفظ هيئة التحرير بحقوقها 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 الحوالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة J_foea@Aru.edu.eg قبل البدء في إجراءات التحكيم
١٢. يتم نشر البحوث 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 ، ويُرسَل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أف 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>

-وبريده الإلكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تبعاً من إيميل

المجلة الرسمي على موقع الجامعة J_foea@Aru.edu.eg

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





محتويات العدد (الثامن والثلاثون) الجزء الثاني

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



<p>أ.د. فتحية على حميد لافي أستاذ المناهج وطرق تدريس التاريخ المساعد بكلية التربية جامعة العريش الباحث/ ماجد سعيد محمد طلبة</p>	
<p>استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديریات التربية والتعليم بمصر (تصور مقترح) إعداد أ.د. عبدالسلام الشبراوي أستاذ التربية المقارنة الإدارة التعليمية كلية التربية - جامعه بورسعيد أ.م.د. أحمد سلمي أرناؤوط أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ محمد السيد حمدي السيد منصور</p>	٤
<p>بناء وتقنين مقياس الكفاءة الاجتماعية لدى عينة من ذوي صعوبات التعلم بالمرحلة الإعدادية 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</p>	٥



<p>استراتيجيات صنع القرار التعليمي بوزارة التربية والتعليم</p> <p>إعداد</p> <p>أ.د. رفعت عمر عزوز</p> <p>أستاذ أصول التربية</p> <p>كلية التربية - جامعة العريش</p> <p>د. عبدالكريم محمد أحمد</p> <p>مدرس التربية المقارنة الإدارة التربوية</p> <p>كلية التربية - جامعة العريش</p> <p>الباحث / ياسر عرفات علي محمد العربي</p>	<p>٦</p>
<p>The Effectiveness of a Differentiated Instruction-based Program for Developing English Writing Fluency among Preparatory Schoolers</p> <p>Dr. Taher Mohammad Al-Hadi</p> <p>Professor of Curriculum and EFL Instruction, Faculty of Education-Suez Canal University, Ex-Dean of the Higher Institute of Languages, 6th of October</p> <p>Dr. Mahdi M. Abdallah</p> <p>Associate Professor of Curriculum and EFL Instruction, Faculty of Education, Arish University</p> <p>Wafaa Mostafa Ebeid Badawy</p>	<p>٧</p>





افتتاحية وداعاً أيها الحبيب

بقلم: هيئة التحرير



من ١٩٧٠م حتى ٢٠٢٤م

يأتي العدد (٣٨) العدد الثاني من العام (الثاني عشر) للمجلة في أول أبريل ٢٠٢٤م، وقد ودعنا في ٢٠ فبراير الماضي أستاذاً 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. وتأتي 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 أرتيك يا صاحبي؟ كل الوجوه تبوح ببكائك اليوم وتجاهر...!! وكل الأشياء قد فقدت قيمتها وهانت...!! ولكنه يقين يا صاحبي. أراك في كل الوجوه. ترقبنا...!! وأرى الوجوه فيك تتعى حزننا...!! أحس بوجودك قربي...!! كعادتك...!! أنا مهما تحدثت عنك يا صاحبي...!! أكاد لا أحصي فيك المآثر، وتتطمس 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 موعدًا معه منذ أمد؛ فلبى مجيبًا، وتركنا محتسبين صابرين راضين؛ ذرفنا دمعاً سخيًا ملؤه الحب والوفاء، وإن لم تتدّ منا دمعة ندم عن كلمة لم نقلها؛ ففي لقاء الوداع قلنا كل شيء، وكيف لا؟! والبسمة قد احتلت كل وجهه، وظلللتنا الضحكات الوقورات. الله أسأل أن يجعل الجنة داره، وأنا لله وإنا إليه راجعون.

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

المشهد الأول... فبراير ١٩٩٨ حيث استلم شابان في أواخر العشرينات من العمر لا يعرف أحدهما الآخر العمل معيدين بكلية التربية... يقضيان الليلة الأولى لهما في الاستراحة، ويتم التعارف الكامل، وكأنهما صديقان من سنين يحلمان سويا بمستقبل لم تتضح ملامحه بعد. المشهد الثاني... فبراير ٢٠٢٤ يلتقي نفس الشخصين بعد أن صارا في بداية الخمسينات، وأحدهما يشرح للآخر، 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 المشهدين.. ٢٦ عاما كاملة من التلاقي في العريش ... وفي طائرة واحدة للعمل بالمدينة المنورة... وفي بيتين قريبين هناك.. وبمكتب واحد... وفي سكن واحد بعد العودة من الإعاقة... 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 وداعا 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 ثلثة في صرح التربية



والتربويين، 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 للجِد والمثابرة.. رحل من حمل سيرة عطرة وبحوثاً خالدة.. نعم صديقي سنفقدك.. سنفقد ابتسامتك الدافئة.. سنفقد منشوراتك الطيبة التي كانت تحمل الكثير من الدعابة وفي نفس الوقت فلسفة عميقة كانت تشعل فينا روح التفاؤل والأمل.. لم يعد لك يا صديقي سوى أن نبتهل إلى الله من كل قلوبنا أن يرحمك ويغفر لك ويسكنك فسيح جناته وإنا لله وإليه راجعون.

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

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

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

إلى روح أستاذي 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 وقودة 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 المقترحة القائمة على بيداغوجيا الخطأ.
- ✓ المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- ✓ متطلبات تعليم كفايات المواطنة 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 وتدريب مادة الدراسات الاجتماعية.
- ✓ استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديرية التربية والتعليم.
- ✓ بناء وتقنين مقياس الكفاءة الاجتماعية.
- ✓ التدريس المتمايز وتنمية الطلاقة في الكتابة باللغة الإنجليزية.

نأمل أن يحظى هذا العدد برضا 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 الإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعه بورسعيد

أ.م.د. أحمدسلمي أرناؤوط
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة
والإدارة التربوية المساعد
كلية التربية - جامعة العريش

الباحث/ محمد السيد حمدي السيد منصور



استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر (تصور مقترح)
أ.د. عبدالسلام الشبراوي أ.م.د. أحمد سلمي أرناؤوط أ/ محمد السيد حمدي السيد منصور



استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديرية التربية

والتعليم بمصر (تصور مقترح)

إعداد

أ.د. عبدالسلام الشبراوي
أستاذ التربية المقارنة الإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعه بورسعيد

أ.م.د. أحمدسلي أرناؤوط
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة
و الإدارة التربوية المساعد
كلية التربية - جامعة العريش

الباحث/ محمد السيد حمدي السيد منصور

المستخلص باللغة العربية

هدفت الدراسة الحالية إلى إدارة الصراع التنظيمي بمديرية 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) فردًا.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: توصلت الدراسة إلى أن مبررات استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بمصر تعود إلى الدور الكبير الذي تسهم به مديريات التربية والتعليم؛ حيث يسترشد بها متخذو القرار عند صياغة أهداف دقيقة للنظام التعليمي، كما توصلت أيضًا إلى أن استخدام إدارة الصراع التنظيمي مرتبط بنوعية الصراعات القائمة (مدخلات)؛ ومن ثم لا بد من التركيز على إدارة هذه الصراعات التنظيمية باستخدام الاستراتيجية الأنسب، وأن تحدد العلاقة التي تربط بين عملية وأخرى (العمليات)، حتى تأتي نتائج التطبيق مثمرة، (مخرجات)، كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية 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 متوسطات أفراد العينة عند مستوى (٠.٠٥) تُعزى 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 القيادات بالمديرية والعاملين وفي إدارة المؤسسة التعليمية عامة لتدريبهم؛ حتى يتمكن 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 تطوراً في شتى المجالات مما استدعى إلى تبني أساليب إدارية حديثة إبداعية مبتكرة، تواكب التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة 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 ومتكامل 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 بآخر 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 وتتمثل في آثاره الإيجابية والسلبية، والذي يتوقف على نوع الصراع وشدته وتأثيره وأهداف المؤسسة التعليمية وعلى أسلوب القائد وإدارته بفاعلية والإفادة منه في أقصى درجة ممكنة^(١).

وتعد المؤسسات التعليمية وفقاً للاتجاهات الحديثة في الإدارة منظمات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأول والمورد الرئيس، إذ يعبر عن حيويتها وتفاعلها بالفرد 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 ترتقي إلى درجة الصراع^(٢).

مشكلة الدراسة:

^١ أسامه محمد شاكر عبدالعليم، عمر أحمد ابو هاشم الشريف. (٢٠٠٩): المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، عمان، الاردن، 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 مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم بحسب أنموذج توماس، والتعرف على المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم، وعلى العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين إدارة الصراع والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم^(٣).

كما أشارت دراسة عباس، حماد إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري 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 الرئيسة 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 لكفاءة 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 معاً؛ ليكون ذلك بمثابة

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

^٤ 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، يوليو.

^٥ مسلم علاوي السعد، وفاء علي سلطان. (٢٠٠٥): الصراع التنظيمي بين كمنظمات واستراتيجيات إدارته، "مجلة العلوم الاقتصادية"، ع ١٦، جامعة البصرة، ص ٤٣.



الوقود ذي الجودة العالية لتحريك وتنمية الدوافع والبواعث والحوافز لدى الأفراد وضبط سلوكهم تجاه أهداف المؤسسة والعاملين بها^(٦).

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

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

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

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

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

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

س٤/ ما التصور مقترح استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بمصر على ضوء ؟

^٦ مصطفى محمود أبوبكر. (٢٠٠٥): الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ١٦ .



ثانيًا: منهج الدراسة وأدواتها :-

وتستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي ؛ لأنه يعتبر مظلة واسعة ومرنة تتضمن عددًا 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.^(٧)

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

ثالثًا: أهداف الدراسة :-

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- تعرف الأسس النظرية استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديرية التربية والتعليم .
- تعرف فلسفة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديرية التربية والتعليم.
- تشخيص واقع استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين مديريات التربية والتعليم بمصر.
- تقديم تصور مقترح استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بمصر على ضوء.

رابعًا: أهمية الدراسة:-

- الأهمية النظرية:

٧ إبراهيم عميرة.(١٩٨١) : حتى نفهم البحث التربوي، القاهرة، دار المعارف، ص٩٦



تتبع أهمية الدراسة من الأهمية استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بمصر على ضوء خبرات بعض الدول ، حيث إن الصراع التنظيمي هو سلوك صريح ينجم عن إدراك مقرون 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 بمديرية التربية والتعليم بمصر على ضوء خبرات بعض الدول، ومساعدةً في سد النقص في المكتبة العربية التي تقتقر إلى مثل هذه الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع .

- الأهمية العملية للدراسة:

تتبع 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 تساعد 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 تساعد 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 بمديرية التربية والتعليم بمصر على ضوء خبرات بعض الدول.

تنبع أهمية هذه الدراسة أيضا أنها ستساعد:

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

خامسًا: مصطلحات الدراسة:

يمكن عرض مصطلحات الدراسة على النحو التالي:-

ويعرف الصراع التنظيمي لغويًا: كما يتضح من التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية وهو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام، إذن يعني الصراع اشتقاقًا التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف^(٨). أما قاموس أكسفورد فيعرفه بأنه حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للاحتياجات والقيم والمصالح . ويمكن أن يكون هذا الصراع داخليًا أو خارجيًا^(٩).

^٨ محمود سليمان العميان.(٢٠١٣): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٦، 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)، وتعرفه 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 :

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

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

^{١٠} موسى اللوزي. (٢٠١٢): التطوير التنظيمي وأساسيات 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 الأزهرى. (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 المتوافرة لإدارة الصراع التنظيمي مكملتها البعض، ولا يمكن الاعتماد على واحدة بذاتها دون الأخرى. كما أن فاعلية أي استراتيجية دون غيرها مرتبط بدرجة متغيرات يجب الانتباه إليها في عملية السيطرة على الصراع وتختلف أساليب إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية وفقاً لأسلوب تعامل القيادة مع الصراع الموجود بيئة العمل، وتصنف أساليب إدارة الصراع في المؤسسات بطرق مختلفة ومتعددة، تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر بها إلى تلك الصراعات، كما أن أساليب إدارة الصراع التي تشير لأسلوب تعامل القيادة مع الصراع الموجود بيئة العمل، وما يتعلق بنقد أو استنباط استراتيجيات أو نماذج أو أنماط أو أساليب إدارة الصراع التنظيمي، أو التفرقة بينهم.

وتري الوراقى أن إدارة الصراع هي " الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة المدرسية المعالجة لمشكلات 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 مراحل مختلفة؛ 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 عبدا لرؤوف 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، وأخيرًا مرحلة الفكر التفاعلية لا تنتظر إلى الصراع على أنه يشكل قوة إيجابية في الجماعة فقط؛ ولكنها تناقش أيضًا أن بعض الصراع ضروري وحتمي لفاعلية عمل الجماعة.^(١٦)

وتهدف استراتيجيات إدارة الصراع إلى استخدام الأساليب العلمية لإدارة الصراع بعيدًا عن الأهواء الشخصية والسلطة البيروقراطية حتي يمكن الاستفادة من نتائجه الإيجابية التي تنعكس بدورها على جودة العملية التعليمية. وتتطلب معالجة الصراع من مدير المدرسة وجود مجموعتين من المهارات: الأولى: أن تكون قادرة على التشخيص الدقيق لأسباب الصراع واختيار الاستراتيجيات الملائمة لإدارته. والثانية: أن تكون قادرة على التسوية الفعالة للصراعات التفاعلية بين المعلمين بطريقة تحل المشكلات الأساسية ولا تضر العلاقات التفاعلية 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 البدائل المختلفة.
٤. أن تستوعب كل ما هو جديد بحيث تكون مرنة وتترك مجالًا للمستويات الإدارية للإبداع والتجديد.

^{١٦} كامل محمد المغربي. (٢٠٠٤ م): السلوك التنظيمي ؛ مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط٣، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٣١١.



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

ويمكن تصنيف استراتيجيات إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية وفقا لما تري 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 وتنقسم إلى :

١. استراتيجيات إدارة الصراع الذاتي:

تتعدد أنواع الصراع من صراع ذاتي داخل العاملين و صراع 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 تميزه للآخرين حينما يستخدمها ، حيث تبدو هذه الوسائل وكأنها جزءا رئيسا من شخصيته وهذه الوسائل السيكولوجية أو ما يسمى بالميكانيزمات الدفاعية هي :

- السمو: ويعني تنقية الدوافع 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 عبدا لرءوف على الوراقى.(٢٠١٨): مرجع سابق،ص ١٦٠-١٧٧ .



- **الإسقاط :** وهو طريقة للتخلص من الشعور بالفشل أو الذنب وذلك بإسقاط أو إصاق المخاوف والرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعية بمعلم 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، وتدهور الروح المعنوية للأفراد.

٢ - استراتيجيات إدارة الصراع بين الأفراد:

وتصنف هذه الاستراتيجيات إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

المجموعة الأولى: استراتيجيات تتعلق بإيجاد أهداف عامة ومشاركة:

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 تستفيد منها الأطراف المتصارعة أساساً جيدة لتحديد نقطة البدء في حل الصراعات الموجودة داخل المؤسسة التعليمية.

المجموعة الثانية: استراتيجيات تتعلق باستخدام اتجاهات هيكليّة لحل الصراعات:

تعمل هذه الاستراتيجيات بصفة أساسية على إدارة الصراع من خلال تبديل وتغيير حجم الصراع الذي يعانيه 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، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

- رفع المشكلة التي سببت الصراع بين القسمين أو الإدارتين إلى مستوى إداري أعلى أو إلى المدير المسئول عنهما معًا.
 - 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 تمكنهم من تعلم مختلف أساليب معالجة الصراع بين العاملين ، والمواقف التي تستخدم فيها هذه استراتيجيات تؤدي بثمارها المرجوة . ويندرج أسفل هذه المجموعة بعض الاستراتيجيات هي:

(١) الإجبار :

ويسميه البعض الهيمنة ، ويسميه آخرون المنافسة ، وهو أحد الاستراتيجيات التي يلجأ إليها مدير المؤسسة التعليمية لتخفيض أو حل الصراع وفق ما يراه دون النظر إلى آراء العاملين المتصارعين ورغباتهم، حيث يتجه 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 و الإداريين للامتثال لوجهة نظره ومقترحاته - يضع مصلحة العمل في قمة الأولويات - مما يخلق طرف رابح وآخر خاسر أجبر على الخضوع لسلطة أقوى. ولذلك فإن هذه الاستراتيجية " لا تحل الصراع غالبية، بل تضغطه وتجعله كامنة تحت السطح.



٢) التجنب :

وهو أحد استراتيجيات التعامل مع الصراع، ويطلق عليه عدة مسميات منها الانسحاب أو التحاشي، وفيه يتخلص مدير المدرسة من الصراع عن طريق إنكار وجوده أو تجاهله وتحاشيه بهدف الحفاظ على تجانس المدرسة ومحاولة منع انتشار الشعور 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 الدفاعي، كما يلاحظ سعي أحد المعلمين من أطراف الصراع إلى كبت الصراع وإخماده 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 تتميز باهتمام قليل بالأفراد والإنتاج.

٣) التهدة :

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 لتسوي مع مرور الزمن. ويرى البعض استراتيجية التهدة 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 أطراف الصراع، والتوصل إلى الحلول المرضية لأطراف الصراع.

٤) المواجهة :

وهي الاعتراف صراحة بالصراع بالمشاركة والفحص والتقييم الأسباب الصراع ثم مناقشتها

من جانب كافة الأطراف، وبالتالي إمكانية الوصول إلى حل فعال للصراع يحظى بقبول جميع المعلمين.

وتقوم فلسفة هذه الاستراتيجية علي:

- تبادل وجهات النظر وتتم بشكل متبادل بين المعلمين لتسنيح 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 جانبيه قد تشغلهم عن الهدف الأساسي، مما يوجب أن يكون هناك اعتماد متبادل بين جميع المعلمين. وينبغي أن تكون هذه الأهداف المراد تحقيقها ذات قيمة ومرغوبة من الجميع، كما ينبغي وجود نوع من الحافز للأداء.

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



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

٥) الحل الوسط أو التسوية :

يشار إليها باستراتيجية الحل الوسط والاعتقاد بأن المعلمين لا يستطيعون حل صراعاتهم إلا بإيجاد منطقة وسطى يلتقون فيها، وتقوم على فلسفة الأخذ والعطاء للوصول إلى حل وسط، 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 تقريب وجهات النظر بينهم.

فيقوم المدير بدور المحامي لكل العاملين مما يساعده في جمع الأطراف المتصارعة، وإعطاء كل منهم الفرصة للحديث عن انطباعه حول الموقف، وبذلك يتبين لكليهما عدم فهمه لموقف الآخر، و يستخدم 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 نسبياً ولكل منهم أهداف متبادلة مع الطرف الآخر.
- عند رغبة العاملين في تحقيق تسوية مؤقتة للقضايا المعقدة.
- أو حينما تكون التسوية أو الحل الوسط خطوة في حل جذري.

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، واللجوء إلى التفاوض بين الأطراف



المتصارعة ودخولهما في حوار صريح ومباشر قد يوصل الطرفين إلى حل يحقق فائدة للجميع، 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 الرئيسة 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 دورًا هامًا 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 سلوكًا متعاونًا لأن مديري المؤسسات التعليمية الذين يستخدمونها يسعون لمجاملة العاملين الآخرين عن طريق مساعدتهم في تحقيق اهتماماتهم حتي إذا كان ذلك على حساب مصالحهم الشخصية ولكن في حدود معينة. والشخص المجامل 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 ويسمىها آخرون 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 وبتقديم مستوى أفضل من الأداء، وتقوم فلسفتها على العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف بين العاملين، كما أنها تتميز باهتمام عالٍ بالأفراد والإنتاج، ورغبة واستعداد مختلف العاملين للجلوس معًا والتعرف على الأسباب الحقيقية للصراع، وبحث وتقييم مختلف المشاكل المثارة 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 أهدافها 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 البدائل واختيار أفضل الحلول. فضلاً عن أنه يسمح بإمكانية الاتصال المباشر، وتبادل الآراء بخصوص المشكلة المثارة.

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 الاتفاق المسبق بين المعلمين بقبول قرار المحكم. وبعد التحكيم فإنه يمكن للجنة التحكيم أن تلجأ إلى استراتيجية المواجهة أو إلى أسلوب التهذئة، كما أن اللجوء إلى التحكيم يتم عادة عندما تبوء 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 فشل 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 المقترحات التي يراها من وجهة نظره مناسبة.
- التحكيم على العروض الأخيرة: وهو أن يختار المحكم أحد العروض الأخيرة التي قدمها أطراف الصراع.

١٠) الرفع المستوي 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 فتنقل إليها إدارة الصراع وتصير هي المسؤولة 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 تساعد 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 تواجهها بالاستراتيجيات الأخرى، أو في حالة أن يرى أن الصراع قد يترتب عليه مشكلات أخرى قد تخرج عن نطاق المؤسسة التعليمية إلى نطاق المجتمع المحلي مما يضطره إلى إبلاغ الجهات المسؤولة.

ويتفق الباحث مع ما اقترحته دراسة نجوي 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 مايلي :

- ✓ 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 .
 - التأكد على الأهداف الاستراتيجية باستمرار خلال لقاءاته واجتماعاته مع العاملين وأهمية توحيد الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - عقد لقاءات لعرض وجهات نظر الأطراف المتصارعة وطرح البدائل 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 التقريب 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 مايلي:

- 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 البدائل 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 وللتخلي عن رغباتهم من أجل تمسك بحل قضية الصراع .
- التخفيف من حدة الصراع بين الأطراف والتقليل من نقاط الخلاف .
- التركيز على نقاط الاتفاق بين الأطراف المتصارعة والسعي 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 حاد مقابل تحقيق نقاط 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 كأحد وسائل تجنب الصراع .
- عدم التدخل لحل الصراع من أجل إعطاء فرصة لتداخل العاملين بدون تدخل القيادات الموجودة لحل الصراع بطرق أفضل مما يمتلكها المدير .
- الفصل بين الأطراف المتصارعة حتي لا تتوافر فرصة للتعامل المباشر مما يساعد على انخفاض مستوى التوتر بين الأفراد .
- اقتناع أطراف الصراع بعدم وجود مشكلة للصراع حولها والتأكيد على محاور الاتفاق وإظهارها .



■ تجنب التدخل في حل الصراع بين العاملين بدعوى الحفاظ على الوقت .
ومما سبق يتضح أنه لاختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع. وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى ، وتجدر 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 عبدالعليم، عمر أحمد ابو هاشم الشريف.(٢٠٠٩): المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، عمان، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ص ٢٦٢- ٢٦٣
- 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، يوليو.
- ضحى عدنان أحمد الفلاحى.(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 الأزهرى. (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 علاوي السعد ، وفاء علي سلطان. (٢٠٠٥) : الصراع التنظيمي بين كمنظمات واستراتيجيات إدارته ، مجلة العلوم الاقتصادية، ١٦ جامعة البصرة ، ص ٤٣.
- مصطفى محمود أبو بكر. (٢٠٠٥): الادارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الاداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ١٦ .
- موسى اللوزي. (٢٠١٢): التطوير التنظيمي وأساسيات 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 نكون 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 مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق.

رسالتنا

نشر وتأسيس 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 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 والفكرية 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 تنويع الإنتاج المنشور ليجمع بين الفكر والتنظير، والتجارب الفعلية والممارسات الأدائية. واتخاذ الإجراءات اللازمة، والتواصل مع الجهات المعنية لنقل المنشور من الأوراق إلى ميدان العمل. والحرص على الوضوح والمصداقية والتواصل الدائم مع الباحثين والمؤسسات والميدان التربوي.