

## مدخل تحسين أداء القيادات التربوية بشمال سيناء باستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

محمد السيد حمدي السيد & أ.د/ عبد السلام الشبراوي عباس & أ.م. د/ أحمد سلمي أرناؤوط

## تحسين أداء القيادات التربوية بشمال سيناء باستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

محمد السيد حمدي السيد

معلم أول، وزارة التربية والتعليم، مصر

mohelsayed978@gmail.com

أ.د./ عبد السلام الشبراوي عباس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ، كلية التربية، جامعة بورسعيد

أ.م.د/ أحمد سلمى أرناؤوط

أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، ووكيل كلية الحاسبات

والمعلومات لشئون التعليم والطلاب، جامعة العريش، مصر

dr-a.selmy@yahoo.com

قبلت للنشر في ٢٠٢٤/٢/١م

قدمت للنشر في ٢٠٢٣/١٢/١٠م

الملخص: هدفت الدراسة الحالية لتحسين أداء القيادات التربوية بشمال سيناء باستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بشمال سيناء من مختلف التخصصات والإدارات الست للمحافظة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢٥٠) فرد. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها: عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الذكور والإناث في مجالات الدراسة، 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 لتغير القيادات التربوية في جميع محاور الدراسة عدا محور معوقات تحسين أداء القيادات التربوية

<http://dx.doi.org/10.29009/ijres.7.7.3>

باستخدام ادارة الصراع التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة: (١) تهيئة المناخ المناسب لاستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي. (٢) إقامة دورات تدريبية وبرامج تأهيلية للقيادات التربوية بشمال سيناء باستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي؛ حتى يتمكن من مساعدة المعلمين.

كلمات دلالية: المواجهة- التفاوض- التجاهل- طبيعة مديريات التربية والتعليم - اسباب الصراع التنظيمي

## **Improving the performance of educational leaders in North Sinai using Organizational conflict management strategies**

**Mohamed El-Sayed Hamdy El-Sayed**

Senior teacher Mistry of Education Egypt

mohelsayed978@gmail.com

**Prof. Dr. Abdel Salam Al-Shabrawi Abbas**

Professor of Comparative Education and Educational Administration College  
of Education Port Said University Egypt.

**Dr. Ahmed Salmi Arnaout**

Assistant Professor and Head of the Department of Comparative Education  
and Educational Administration And Vice Dean of the Faculty of Computers  
and Information for Education and Student Affairs Arish University Egypt

dr-a.selmy@yahoo.com

**Received in 10<sup>th</sup> December 2023**

**Accepted in 1<sup>st</sup> February 2024**

**Abstract:** The current study aimed to improve the performance of educational leaders in North Sinai by using organizational conflict management strategies. The researcher used the descriptive analytical approach. The study population consisted of all educational supervisors in North Sinai from various specializations and the six departments of the governorate. The questionnaire was applied to a sample of (250) individuals. The study reached a set of results the most prominent of which are: There are no statistically significant differences between the averages of males and females in the fields of study. It is noted that there are no differences between the responses of the sample members in the fields of study. There are also no statistically significant

<http://dx.doi.org/10.29009/ijres.7.7.3>

differences between the averages of the sample members at the 0.05 level which is attributed to the variable of educational leaders in all axes of the study except the axis of obstacles to improving the performance of educational leaders using organizational conflict management. The study recommended: (1) Creating the appropriate climate for organizational conflict management strategies. (2) Hold training courses and rehabilitation programs for educational leaders in North Sinai using organizational conflict management strategies to help the clients.

**Keywords:** Confrontation - negotiation - ignoring - the nature of education directorates - causes of organizational conflict.

## مقدمة

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.

إن إدارة الصراع التنظيمي هو أحد أسس نجاح المؤسسات التعليمية، وهو موجود في كل المنظمات بأشكال متعددة ومستويات متباينة، وله آثار متباينة في التأثير على المؤسسات التعليمية وعلى سلوك العاملين وأدائهم ويمكن الاستفادة منه إذا تم التعامل معه بصورة صحيحة، وذلك في وجود قدر معتدل من الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية؛ فذلك يحقق لها مستوى أعلى من الفاعلية إذا تم إدارته بطريقة مناسبة. (عبد المحسن السميح، 2010، 2011)، إن إدارة الصراع التنظيمي لمديريات التربية والتعليم من وضعها الأولي التقليدي إلى وضعها المستهدف سيؤدى إلى الاهتمام بيئة العمل، فبعد أن كان يُنظر إلى المنظمة ككيان مادي بحت، أصبحت وحدة اجتماعية هادفة؛ ولذلك يتضح مما سبق أن إدارة الصراع التنظيمي إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا أفراداً ومؤسسات، وهو أمر حتمي، لأن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة يوشك أن يكون من الأمور المستحيلة، فالتغير مستمر ودائم في كل شيء، وهذا ما يفسر وجود الصراع في التنظيمات كظاهرة طبيعية تؤثر على السياسة التعليمية، مما استدعى كثيرين من الكتاب وعلماء الإدارة والخبراء إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة

والتحليل والبحث، حيث أشار معظم هؤلاء الكتاب إلى أن وجود ضرورة لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معين يعتبر حافزاً ومقوماً للسياسة التعليمية بمصر.

### مشكلة الدراسة

أشارت دراسة أرنأووط إلى إطار مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في سيناء باستخدام مدخل العلاقات الإنسانية، وأن هناك قصوراً في مفهوم إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة، بحيث يركّز على المشكلات التنظيمية التي تعيق الإنجاز، إلى جانب إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في المدرسة. (أحمد ابراهيم، ٢٠١٥، ٩٦). كما يري اخران 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. (زينب محمد عباس، محمد حماد، ٢٠١٩، ٣٨)، ولذا أصبحت 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 ومن هنا تتضح الحاجة لإدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر على ضوء خبرات بعض الدول، 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 تبنيتها لهذا المفهوم، ونظراً لوجود تباين وتعارض بين مصالح هؤلاء الأفراد عند تحقيق هدف مشترك، وكذلك تنوع طبيعة الأنشطة، والاتصالات، والتفاعلات والصلاحيات والمسئوليات، يتسبب ذلك في عدم التوافق بين الأفراد، الذي يؤدي بدوره إلى القلق والتوتر على المستوى

الفردى والجماعى وردود الفعل ثم الصراع. وهو ظاهرة طبيعية لا بد من وجودها، قال الله تعالى: **وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً ۗ وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ (118) هود، آية 118**

يعد الاختلاف والنزاع وما ينتج عنه من صراعات، سنة كونية موجودة منذ فجر الإنسانية مروراً بقصة ابني آدم: قابيل وهابيل، وما تزال...، وستبقى مستمرة بين البشر إلى أن يرث الله تعالى الأرض ومن عليها.

ويشير الواقع إلى قلة محاولة إدارة الصراع الذي يحدث بين العاملين في مديريات التربية والتعليم وهي أكبر مؤسسة تعليمية منوطة بشئون التعليم، واللجوء إلى أسلوب تجنب الصراعات دون العمل على حلها، أو توجيهها إلى تحقق التعاون والتنافس الشريف، وتنمية روح الإبداع والابتكار بين العاملين و بين المديرين، فضلا عن غياب النظرة المعاصرة للصراع عند بعض المديرين وضعف قدرة بعض مديري الإدارات على توظيف الصراع بما يخدم تحقيق أهداف الإدارة التعليمية لأنهم يفتقدون إلى مهارات التحفيز على الصراع التنظيمي بشكل موجه. (نجوى إبراهيم الدسوقي، رمضان حسانين، ٢٠١٨، ٤٥)

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 تحسين أداء القيادات التربوية بشمال سيناء باستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي؟



ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- (١) ما الأسس النظرية لتحسين أداء القيادات التربوية؟
- (٢) ما فلسفة استخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء القيادات التربوية؟
- (٣) ما واقع أداء القيادات التربوية بشمال سيناء؟

خامسًا: حدود الدراسة

تتحدد نتائج هذه الدراسة على ضوء ما يلي:

الحدود الموضوعية: الوقوف على واقع أداء القيادات التربوية بمحافظة شمال سيناء وكيفية تحسينه باستخدام ادارة الصراع التنظيمي

الحدود البشرية: يقتصر هذا البحث على عينة من القيادات التربوية، ب الادارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء وعددهم (٢٥٠).

الحدود المكانية: مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء بإدارتها الستة (العريش- بئر العبد- الحسنة- نخل- الشيخ زويد- رفح) بجمهورية مصر العربية؛ وقد تم اختيار هذا المكان؛ لأنه مقر عمل الباحث بشمال سيناء؛ وكذلك إقامته، ويتوقع الباحث أن يجد العون والمساعدة من قبل إدارة المديرية فيما يخص الموافقة على التطبيق والتعاون معه في دراسته الحالية.

الحدود الزمنية: تم التطبيق في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م، وذلك بعد الحصول على الموافقة على التطبيق من قبل مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.

## فرضيات الدراسة

1. "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اداء العاملين وادارة الصراع التنظيمي لدى بمديريات التربية والتعليم بمصر. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند أبعاد وملامح مفهوم إدارة الصراع التنظيمي.
  - ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مبررات وأهمية استخدام الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم.
  - ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند أساليب إدارة الصراع.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصراع التنظيمي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، والمستوى الإداري للوظيفة).

## مصطلحات الدراسة

ويعرف الأداء لغويًا: بأنه تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (العبيدي، 2017، 174)، والأداء: هو العمل في حد ذاته أي أن الأداء هو عملية وليس نتيجة تظهر في لحظة معينة، وكما يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أيّة منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها؛ وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة (Jean، 2001، 168). ويعرف الأداء اصطلاحاً (حنفي، 2012، 291) على أنه: انعكاس لكيفية استخدام منسوبي المؤسسة للموارد المالية والبشرية والفنية، ويعرف الأداء أيضًا على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها

قادرة على تحقيق أهدافها (الحسيني، ٢٠١٥، ٢٣١). والأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

ويعرفه الباحث إجرائيًا: بأنه مجموعة المهارات التعليمية، والسلوكية التي يؤديها القيادات التربوية أثناء تنفيذه لمهام عملة في الموقف التعليمي.

### القيادات التربوية

- ويعرف القيادي التربوي بأنه "هو الشخص المعني بالمواقف التعليمية بجميع عناصرها من مناهج ووسائل وأساليب، وبيئة، ومعلم، وطالب، ويهدف إلى تحسينها وتطويرها من خلال دراسة العوامل المؤثرة فيها، وتقييمها، وصولاً إلى تحقيق أفضل أهداف التعليم والتعلم" كما عرف بأنه "الشخصية التي يسند إليها بصفة رسمية الدور الإشرافي، وتقوم بتقديم الخدمات الفنية للمعلمات بهدف مساعدتهن على تخطي الصعوبات والمشكلات التي تعترضهن أثناء تأدية عملهن التربوي، بالإضافة إلى متابعتها لسير العملية التربوية التعليمية وتقييمها بصفة مستمرة" (جودت، ٢٠١٨، ٢٠).

### ويعرف الباحث القيادي التربوي

وهو الشخص الموكل رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم، بمتابعة وتقييم المعلمين في مجال تخصصه، والعمل على حل المشكلات والصعوبات التي تواجههم في كافة مجالات التدريس، وتقديم الدعم نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف وعلاجها.

### ويعرف الصراع التنظيمي لغويًا

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 (العميان، ٣٦٣، ٢٠١٣). أما قاموس أكسفورد

فيعرفه بأنه حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للاحتياجات والقيم والمصالح. ويمكن أن يكون هذا الصراع داخلياً أو خارجياً (Edmund & John, 1989)

كما يعرف الصراع التنظيمي اصطلاحاً: "بأنه أحد الأشكال الرئيسة للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع. (موسى اللوزي، 2012، 22)

ويعرف ايضاً بأنه "عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى" (Jones, 1995, 500)، وتعرفه أيضاً "عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً على كل شيء ما يهتم به الطرف الأول". (العطية، 2015، 261)

تعرف إدارة الصراع التنظيمي لغوياً: 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 (مجمع اللغة العربية، 313-314، 2014)، ولغة تعنى كلمة الصراع الخصام والنزاع، أو التنافر والمشادة، أو الشقاق والخلاف، أي يجمع بينها عامل مشترك، وهو الخلاف بين اثنين والعداوة بين طرفين، وهو ما يطلق عليه شقاقاً (الأزهري، 248، 1964).

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 ويتعاظم من خلال التفاعل التنظيمي والاحتكاك مع الآخرين، نتيجة 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

ويقصد بها مجموعة من الآليات والإجراءات والممارسات التي تقوم بها القيادات من أجل إدارة الصراعات التنظيمية بين العاملين، والخروج من موقف الصراع بأفضل نتائج ممكنة، باستخدام الأسلوب المناسب لإدارة الصراع من بين الأساليب المستخدمة في مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي المعد لهذه الدراسة، وهي التعاون والتفاوض التجنب، الإجماع، التسوية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### طبيعة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية في مصر

إدارة قيادات مديرية التربية والتعليم هي الوعاء الذي تنتهي إليه الإشكاليات الكبرى التي تعجز بعض إدارات الداخلية عن التعامل معها، وهي أيضاً السلطة الممثلة لوزارة التربية والتعليم في المنطقة بالنسبة لكل ما يتعلق بتسيير العملية التعليمية والتربوية بالصورة المرجوة لتحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها، وهذا يستدعي أن يمتلك الأشخاص في هذه الإدارة مهارات اتصال جيدة، وأن يكونوا على دراية باستخدام أساليب فعالة لإدارة الصراع، وتقنيات حل المشكلات المتعلقة بأقسام مديرية التربية والتعليم، يُعتبر الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد مهام ومسئوليات الوظائف المختلفة وخطوط السلطة، واتجاهات التنسيق والاتصال وغيرها داخل المؤسسات، ومنها مديريات التربية والتعليم، كما أن الهياكل التنظيمية لمديريات التربية والتعليم تختلف من مديرية تعليمية لأخرى، حسب المستوى التنظيمي للمديرية التعليمية طبقاً لقرار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. (، قرار وازرى رقم

(٢٠١٥،(٢٢٦)

يتضمن هذا القسم استقراء الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم في مصر من خلال الوثائق الرسمية والدراسات السابقة؛ وذلك من خلال تناول: طبيعة مديريات التربية والتعليم، والهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي للقادة بالإدارات التعليمية في مديريات التربية والتعليم.

وفيما يلي تلك النقاط ببعض التفصيل:

### أولاً- طبيعة اختيار القيادات التربوية

يبين الواقع في مصر أن إدارة التعليم في مصر تتم من خلال المستوى القومي أي المركزي وذلك من خلال وزارة التربية والتعليم (ديوان عام الوزارة)، وعلى المستوى الإقليمي من خلال مديريات التربية والتعليم، وعلى المستوى المحلي من خلال الإدارات التعليمية، ثم المستوى الإجرائي فتأتي الإدارات المدرسية بمراحل التعليم قبل الجامعي المختلفة (خليل، ١٦٠، ٢٠١٤) وتُعد القيادات التربوية هي الحلقة الوسطى بين ديوان عام وزارة التربية والتعليم، والمدارس التابعة لها والتي تقع بدوائر مجالس الوحدات المحلية والتي تنشأ بها إدارات تعليمية، ويحدد مستواها على النحو التالي: (قرار وزاري رقم ٣٦١، ٢٠١٣، المادة الثالثة)

١. إدارات من المستوى الأول: بكل من أحياء القاهرة والإسكندرية وبندر الجيزة - بدوائر مجالس المدن عواصم المحافظات ودوائر مجالس المراكز، إذ بلغ عدد الفصول بها (٢٠٠٠) فصل فأكثر.
٢. إدارات من المستوى الثاني: بدوائر مجالس المدن عواصم المحافظات ودوائر مجالس المراكز إذا بلغ عدد الفصول بها من ٢٥٠ فصل إلى أقل من ٢٠٠٠ فصل.

دوائر المجالس التي يقل عدد الفصول بها عن (٢٥٠) فصل تتولى مديرية التربية والتعليم بالمحافظة الإشراف على المدارس التي تقع بدائرة هذه المجالس كما تتدب مديرية التربية والتعليم أحد مديري المدارس العاملين بها لتمثيل مرفق التربية والتعليم في مجالس وحدات الإدارة المحلية.

#### تحسين أداء القيادات التربوية

جاءت استجابة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لتحسين أداء القيادات التربوية بوضع معايير لتوصيف وتقييم جميع وظائف العاملين المدنيين بالدولة، ومن أهمها ما يخص مجموعة الوظائف التخصصية، والتي ينبثق عنها المجموعة الفرعية للوظائف القيادية، والتي تقابل درجة مديري العموم، وهي:

#### أ- التعريف بالخصائص الرئيسة

تشمل جميع الوظائف التي تقتضي واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال عالية المستوى في التوجيه، وتقديم الخبرة في مجال أو أكثر من مجالات العمل، وتحديد أو اقتراح الأهداف والسياسات والخطط العامة للوحدة ومشروعات اللوائح والقرارات المنظمة للعمل أو المنفذة للاختصاصات.

#### ب- المستويات الوظيفية لوظائف المجموعة

تقع وظائف هذه المجموعة بالمستوى الوظيفي مدير عام والمستوى الوظيفي العالية، والمستوى الوظيفي الممتاز.

أمثلة لطبيعة الأنشطة ومجالات عمل الوظائف: المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي للوحدة والعمل على تحقيق الخطة من خلال وضع البرامج والسياسات التشغيلية

ومتابعة تنفيذها وتنظيم وتنسيق العمل بما يضمن كفاءة العمل وفعاليتها وفقا للخطة الموضوعية، وتحديد العلاقات وأشكال الاتصال بينها ومتابعة سير الخطط والبرامج والتأكد من تنفيذها وفقاً لاستراتيجية الوحدة، وتوجيه أداء العاملين، وتقييم أدائهم وتطويرهم، وتحفيزهم وتشجيعهم، والإشراف العام لضمان الانتظام بكافة الأنظمة واللوائح والسياسات المعتمدة، وتقديم المقترحات المتعلقة بالتطوير، وتقديم التوصيات للمستويات الأعلى فيما يتعلق بالاحتياجات المالية والبشرية، والتوصيات المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية بما يشمل التعيين، والترقية، والندب، والإعارة، والتدريب، والمكافأة وغيرها ورفع التقارير الدورية والمتعلقة بسير العمل للمستويات الأعلى طبقاً للتوجيهات الصادرة أو على أساس الفترة الزمنية وغيرها.

#### ج- المؤهل اللازم لشغل الوظيفة

مؤهل عال يتوافق مع نوع العمل وطبيعته. كما وضع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة معايير لإعداد بطاقة الوصف الوظيفي، وهي: جمهورية مصر العربية (٢٠١٩) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قرار رقم ٣٥، بشأن معايير توصيف وتقييم الوظائف، الوقائع المصرية، (١١٢)، ص ص ٢٨-٣٠

١- مسمى الوظيفة المختصر الدال على نوع ومستوى مهام الوظيفة طبقاً لجدول الوظائف بالقرار.

٢- موقع الوظيفة، تحديدها في الهيكل التنظيمي الذي يوضح تبعيتها الإدارية وعلاقتها المؤسسية بغيرها من الوظائف.

٣- الغرض من الوظيفة النتيجة أو الغاية المطلوب الوصول إليها من خلال الواجبات والمسئوليات والمهام المنوطة بها، في ضوء دور الوحدة والهدف منها.



٤- الواجبات والمسئوليات والمهام المنوطة بالوظيفة الأعمال التفصيلية التي يؤديها شاغل الوظيفة بما يتفق وطبيعة عملها، وتبرز مدى صعوبة العمل وتنوعه في ضوء عوامل تقييم الوظيفة.

٥- طريقة شغل الوظيفة الأداة القانونية التي تشغل بموجبها الوظيفة سواء عن طريق التعيين، أو الترقية أو النقل، أو الندب، أو الإعارة وفقاً لأحكام القانون.

٦- شروط شغل الوظيفة: ومن الشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها: المعرفة النظرية والخبرة والتدريب والمهارات والقدرات والسمات الشخصية، وأخيراً اجتياز الاختبارات المطلوبة لشغل الوظيفة.

وقد اشار أيضا الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة إلى أن تصنيف المجموعات الوظيفية إلى مجموعة الوظائف التخصصية ومجموعة الوظائف الفنية، ومجموعة الوظائف الكتابية، وأخرى مجموعة الوظائف الحرفية، والخدمة المعاونة (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ٢٠١٩)، قرار رقم ٣٥، بشأن معايير توصيف وتقييم الوظائف، الوقائع المصرية، (١١٢)، ص ص ٢٨-٣٠.

مما سبق يمكن القول إن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة يسعى نحو مساعدة مؤسسات الدولة ومنها مديريات التربية والتعليم لإعداد هيكل تنظيمي يُسهم في تحقيق الأهداف، وكذلك بطاقات وصف وظيفي تساعد العاملين في معرفة المهام المطلوبة منهم ومسئولياتهم وواجباتهم نحو العمل، وكذلك تُمكن المديريات التعليمية من تقييم الأداء شكل موضوعي، ومن ثم الارتقاء بالكوادر البشرية ومنها القادة.

وذلك من شأنه أن يوحد مسميات المجموعة الوظيفية على مستوى الدولة ككل. يعد الوصف الوظيفي من أساسيات العمل، حيث يتضمن وصف دقيق لطبيعة العمل والمهام التي على الموظف القيام بها، مع توضيح الأهداف الأساسية التي لا بد أن يثمر عنها العمل لتحقيق دور الموظف داخل المؤسسة أو المنشأة التابع لها مع توضيح اسم العامل. يساعد الوصف الوظيفي على تطوير الإدارة العليا، كما يعمل على إمكانية وضع خطط كبرى، ويعمل على إجراء التطويرات على الهيكل التنظيمي، والمساعدة على تقييم الموظفين العاملين في بيئة عمل واحدة، كما يعمل الوصف الوظيفي على تقديم أدق الأمور الخاصة بالموظفين مع مناقشة أدائهم خلال فترة العمل وتحديد الأمور الخاصة بالأجور والمرتبات، ويعد الوصف الوظيفي خطوة أساسية للتخطيط للتدريب وإخفاء الفجوة بين المؤهلات والخبرات داخل بيئة العمل وتحديد القيمة النسبية التي تكون عليها الوظائف داخل المؤسسة، لهذا فإنه عامل أساسي في مجال التوظيف واختيار الموظفين للتعين.

ويتضح أن مدير عام مديرية تعليمية يتبعه مباشرة وكيل مديرية تعليمية، كما أن مديرية التربية والتعليم تتكون من عدة إدارات فرعية، وهي: إدارة التعليم الفني، وإدارة التعليم الإعدادي والثانوي، وإدارة التعليم الابتدائي، وإدارة التربية الخاصة، وكذا إدارة الخدمات التربوية، وأخيرا إدارة الشؤون المالية والإدارية، وينبثق عن كل إدارة مجموعة من الأقسام الخاصة بها.

ومن بين هذه الأقسام على سبيل المثال " وحدة قياس الجودة" وهي تتبع مديري الإدارة وتختص بالآتي:

١. وضع البرامج التنفيذية للإدارة في مجال الرصد في ضوء خطة المديرية، والخطة الاستراتيجية للوزارة.

٢. التأكد من اختيار المعلمين، وأخصائي الأنشطة حسب معايير الاختيار التي حددتها وحدتا قياس الجودة وتنمية الموارد البشرية (التدريب) بالمديرية لحضور المؤتمرات المحلية والدولية والمشاركة في البعثات الدراسية.
٣. المشاركة مع وحدة تنمية الموارد البشرية (التدريب) في عقد ندوات وحلقات نقاشية وورش عمل لمديري المدارس والمعلمين حول التقويم الذاتي وآلياته، وتأهيل المدارس، وتحديد البرامج التدريبية المتخصصة لفرق الجودة بالمدارس لرفع كفاءتهم للقيام بمهام التقييم والتخطيط والتوثيق بالتنسيق مع وحدة التنمية البشرية والجهات المختصة، والتأكد من أن اختيار فرق التدريب والجودة بالمدارس يتم طبقاً لمعايير الاختيار التي حددتها الوزارة.
٤. اقتراح نظم وإجراءات العمل بالمدارس التابعة وإعداد النماذج والأدوات اللازمة لتقييم الأداء بالتعاون مع وحدات التدريب والجودة بالمدارس، ويرفق تقرير بنتائج التقييم للمديرية التعليمية.
٥. إجراء دراسة للتعرف على وضع المدارس التابعة للإدارة فيما يتعلق بتحديد الفجوة بين الوضع القائم والمعايير.
٦. إعداد خطة زمنية للمدارس لاستيفاء معايير ومواصفات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وتقديم الدعم الفني والمالي اللازم لمساعدة المدارس للتقدم للاعتماد.
٧. المتابعة المستمرة للمدارس وتقييم آليات التقويم التي تتبعها المدارس.
٨. وضع نظم وآليات متنوعة لتحفيز المدارس للتقدم للاعتماد.
٩. تنفيذ الخطط الموضوعية لمنظومة المتابعة والتقويم والتأهيل للاعتماد على مستوى الإدارة التعليمية.

ولقد أوضحت دراسة سعد أنه لا يوجد هيكل تنظيمي موحد لكل الإدارات التعليمية سواء على مستوى كل محافظة أو على مستوى محافظات الجمهورية؛ حيث تختلف مسميات بعض الوحدات أو الأقسام الإدارية من إدارة تعليمية إلى أخرى طبقاً لمستوى الإدارة التعليمية (الأول - الثاني) تبعاً للكثافة الطلابية، وعدد المدارس، والفصول، والمعلمين. (سعد، ٢٠٢١، ١٢٩)

ومن شروط شغل الوظيفة بوحدات الجودة بالإدارات التعليمية، هي: (قرار وزاري رقم (١٣٨) لسنة ٢٠١٢ المادة ٣)

١. أن يكون حاصلًا على مؤهل عال، ويفضل الحاصلون على مؤهل تربوي، ومن يكون لديه خبرة في أعمال الجودة.
٢. أن يجيد استخدام الحاسب الآلي، ويفضل الحاصلون على شهادات الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL).
٣. أن يكون حاصلًا على تقرير ممتاز في الثلاث سنوات الأخيرة.
٤. ألا تقل مدة عمله في التربية والتعليم عن ثلاث سنوات.
٥. أن يجتاز المقابلة الشخصية بنجاح.

وبتحليل ما سبق يتضح أن قسم القياس والجودة من الأقسام المستحدثة بالإدارات التعليمية لتساعد مديري الإدارات التعليمية بالعمل لتحقيق الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وهي من المحاور الرئيسة بالوصف الوظيفي للقادة بالإدارات التعليمية في مصر، كما إنها تختص بتحقيق التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسات التعليمية في جميع المجالات.

### ثالثاً- الوصف الوظيفي للقادة بالإدارات التعليمية

تتعدد المستويات القيادية بالإدارات التعليمية، ويقع على قمة الهيكل التنظيمي مدير عام الإدارة التعليمية، ووكيل الإدارة التعليمية، وفيما يلي الوصف الوظيفي لتلك الفئات:

#### ١. شروط شغل وظيفة مدير عام الإدارة التعليمية

يوضح القرار الوزاري (رئاسة مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٢، بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣، المادة (١٠).) إن اختيار من يشغل وظيفة مدير أو وكيل إدارة تعليمية يتم من خلال لجنة تتكون من عدد ثلاثة من الخبراء في مجال الوظيفة، وتقيب المعلمين ورئيس مجلس الأمناء بالمحافظة، وعميد كلية التربية بالمحافظة، أو من ينوبه من أساتذة التربية بالكلية، وتكون برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم، وللجنة أن تضم إلى عضويتها من تراه مناسباً من الخبراء وتختص هذه اللجنة بالنظر في الترشيح لشغل هذه الوظائف على أساس الحاصل على أعلى الدرجات وفقاً للتقييم النسبي للمعايير والمهارات والقدرات المطلوبة، وكذلك النظر في التجديد لمدة ثانية لما سبق اختياره، ويتم التقييم على أساس مجموعة من المعايير، ومنها:

- أ. التاريخ الوظيفي: (السن عند التقدم لشغل الوظيفة، تقارير الكفاية والإنجازات).
- ب. المهارات القيادية: (القدرة على القيادة واتخاذ القرارات، والقدرة على التجديد والابتكار).
- ج. القدرات العلمية والعملية: (الحصول على مؤهلات أعلى، لغات أجنبية، المعرفة بعلوم الحاسب الآلي، والاشتراك في المؤتمرات والبحوث).

د. السمات الشخصية والتي يتم التحقق منها من خلال المقابلة الشخصية والمظهر والقدرة على التخاطب.

ومما سبق يتبين أن اختيار مدير أو وكيل إدارة تعليمية يتم بناء على توصية اللجنة المشكلة والتي تضم خبراء في المجال، لتحديد مدى مناسبة المتقدم للوظيفة من عدمه، كما أن من معايير تقييم اللجنة للمتقدم: منها ما يتعلق بتاريخه الوظيفي، ومهاراته القيادية، وقدراته العلمية والعملية وأخيرا السمات الشخصية، إلا أن هذه المعايير غير كافية لاختيار قادة لديهم رؤية مستقبلية تتماشى مع الصالح العام، وسعة أفق، ويمتلك مهارات التفكير المنظومي، وقادر على توفير بيئة عمل تمكن العاملين معه من بذل أقصى طاقتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وتتمثل شروط شغل وظيفة مدير الإدارة التعليمية في: جمهورية مصر العربية. (٢٠١٦): مكتب الوزير، قرار وزاري رقم (١٦٤) بشأن إعداد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم. وزارة التربية والتعليم، المادة (١).

أ- الحصول على مؤهل عال تربوي أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوي.

ب- تشغل بالاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) بأقدمية سنتين على الأقل طبقا لإجراءات وأسس الاختيار الواردة باللائحة التنفيذية.

ج- الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف الإدارة التعليمية.

د- الحصول على تقرير تقييم أداء بمرتبة فوق متوسط، على الأقل من سنتين سابقتين مباشرة عند النظر في شغل وظيفة مدير إدارة تعليمية.

هـ- استيفاء برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة التعليمية طبقا لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلم.

## ٢. مهام مدير عام الإدارة التعليمية ومسئولياته

تقع وظيفة مدير عام بالإدارة التعليمية، والدرجة المالية المعادلة (الأولى)، في الإدارات التعليمية بجميع المستويات، ويختص شاغلها بالإشراف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية بالإدارة، ويقوم بمتابعتها وتقييمها وتوجيهها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة، ويتحمل مسؤولية متابعة برامج تحسين التعليم في مدارس الإدارة، ويعمل شاغل الوظيفة تحت توجيه العام لمدير المديرية، وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم ويقيم على أساسها، كما يضطلع شاغل الوظيفة بالواجبات والمسئوليات التالية في إطار الالتزام بالميثاق الأخلاقي وقواعد تنظيم العمل والمنهج الحقوقي، وهي:

القيادة والتخطيط، وتمثل مهامه ومسئولياته في أنه:

- يقوم بتطوير رؤية مشتركة تمثل إطاراً عاماً للأهداف الاستراتيجية للإدارة تتفق مع رؤية الوزارة وسياسة الدولة.
- يتولى قيادة مديري المدارس التابعة للإدارة، ويقوم بتوجيههم للعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم المتميز بمدارس الإدارة.
- يقوم بتأسيس نظام لامركزي لاتخاذ القرارات يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتحمل مسؤولية ذلك.
- يقوم بمهام المدير التنفيذي التربوي للإدارة بما يتضمنه من مهام تنظيمية وتخطيطية ورقابية.
- يظل على معرفة كاملة بالمعايير القومية للتعليم وأهميتها في تحقيق التعليم المتميز للجميع، ويتولى وضع الخطط والبرامج للمدارس التابعة لإدارته.

- يقوم بتخطيط وتنسيق عملية حصول المدارس التابعة للإدارة على الاعتماد ويتولى متابعة ذلك مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
  - يقوم بدراسة تقارير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ويعتمد الإجراءات التي يتقرر اتخاذها استجابة لملاحظات الهيئة.
  - يقوم بمتابعة تنفيذ خطط تحسين المدارس، وتقويم مدى نجاح المدارس التابعة للإدارة في تحقيق أهداف التحسين، وتنسيق تلك الجهود مع قسم تحسين المدارس بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
  - يتولى تقديم اقتراحات وطلبات إنشاء رياض الأطفال والمدارس في مديرية التربية والتعليم التابع لها.
- أ. المنهج والتدريس، وتمثل في
١. يوجه العملية التربوية بالمراحل التعليمية في الإدارة التعليمية.
  ٢. يقوم بزيارة مدارس الإدارة بانتظام للتحقق من انتظام العملية التعليمية، ومن حالة المدرسة ونظامها ونظافتها بصفة عامة.
  ٣. يشرف على التوجيه الفني والمالي والإداري للمدارس التابعة للإدارة.
  ٤. يساعد العاملين على وضع أهداف طويلة وقصيرة الأجل للمراحل التعليمية المختلفة لكي تسترشد بها بالمدارس التابعة للإدارة في وضع رؤيتها وتحديد أولويات أهدافها.
  ٥. يقوم بتنسيق المناهج للمراحل والسنوات المختلفة ويشرف على تصميم الوحدات الدراسية على أساس المعايير للمواد الدراسية المختلفة.



٦. يضع الخطط طويلة وقصيرة الأجل لتطبيق استراتيجيات التعلم النشط والفردى فى مدارس الإدارة.
  ٧. يضع خطط تطوير وتطبيق نظم التقويم المستحدثة للامتحانات ويقوم بتقويم كفاءتها.
  ٨. يقوم بالإشراف على الامتحانات ومراقبة انتظامها وسلامتها.
  ٩. يقوم بتقويم فاعلية البرامج الدراسية ويستخدم النتائج فى مبادرات تحسين المدارس على مستوى الإدارة.
  ١٠. يتابع مشروعات وأنشطة المدارس المنتجة.
- ب. التنظيم وإدارة الأفراد، وتمثل فى
١. يعتمد تعيين مديري رياض الأطفال والمدارس طبقاً للقواعد المتبعة.
  ٢. يوصى بأنواع وعدد الوظائف المطلوبة لتوفير العمالة المناسبة للمدارس التابعة للإدارة.
  ٣. يرشح للتعيين فى الوظائف المختلفة ويختص بتوزيع المهام والمسئوليات وإعادة توزيعها حسب مصلحة العمل.
  ٤. يعمل كضابط اتصال بين مديرية التربية والتعليم بالمحافظة وبين العاملين فى الإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها.
  ٥. يقوم أداء العاملين بالمدارس التابعة للإدارة طبقاً للنظام الموضوع من الوزارة.
  ٦. يدعم كافة جهود التنمية المهنية أثناء الخدمة، سواء التعليمية أو التدريسية.
- ج. الشؤون المالية والإدارية، وهى:
١. يقوم بإدارة الإدارة التعليمية بما يتمشى مع اللوائح والقوانين والسياسات التى تضعها

الوزارة أو المجالس المختصة.

٢. يمثل مرفق التربية والتعليم بمجلس الحي أو المدينة.
  ٣. يشرف على تشغيل نظام الحكومة الإلكترونية ويتأكد من تحديث بياناتها باستمرار، ويعتمد عليها في إعداد التقارير واتخاذ القرارات.
  ٤. يوصي بسياسات حول التنظيم والتمويل والتدريس، والمباني المدرسية والوظائف الأخرى في برنامج المدرسة.
  ٥. يشرف على وضع الموازنة السنوية، ويشارك في إعداد موازنة البرامج والأداء على مستوى الإدارة التعليمية.
  ٦. يشرف على جميع العمليات المحاسبية، ويتأكد من سلامة الإجراءات، وغيرها من الأمور المالية.
  ٧. يدير عملية تنفيذ الميزانية، ويتأكد أن البرامج الاقتصادية من حيث التكلفة، وأن الاعتمادات والأموال تدار بأمانة.
  ٨. يقوم بالعمل اللازم للتأكد من أن موارد وأصول وممتلكات الإدارة من مباني ومعدات وأثاث وخلافه يتم المحافظة عليها وصيانتها، وأنها كافية لاستيعاب الزيادة السكانية، وبصفة عامة يعمل على توفير بيئة تعلم إيجابية في المدارس التابعة له.
- د. شئون الطلاب، وتمثل في
١. يضع سياسة تأمين طلاب رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية على مستوى الإدارة التعليمية.

٢. يضع نظام لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة سواء في ذلك المعوقين ذهنيا أو بدنيا أو الموهوبين.
٣. يضع استراتيجيات لمعالجة السلوكيات السلبية ومكافحة الانحراف والإدمان بين تلاميذ المرحلتين الإعدادية والثانوية.
٤. يشجع البرامج التي تؤدي إلى زيادة الاعتزاز بالنفس، وزيادة التوقعات من كل التلاميذ في مدارس الإدارة.
٥. العلاقات بين المدرسة والمجتمع، وتمثل في
١. يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين والمجتمع.
٢. يضع ويوصي وينفذ برنامجا مستمرا للتواصل الفعال بين المدارس والجمهور العام، ويحافظ على علاقات خارجية جيدة مع الوكالات الحكومية ومؤسسات الأعمال الأخرى والمنظمات المهنية.
٣. يقوم بالإعلام عن خطط ومشروعات التعليم في المجتمع المحلي عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وغير ذلك.
٤. يوثق العلاقات مع المجتمع المحلي ويحقق المشاركة المجتمعية في مجالات دعم التعليم ومساعدة المدارس.
٥. يعمل مع الجمعيات الأهلية والمدارس الخاصة لدعم الخدمات التعليمية والتربوية على المستوى المحلي.
- و. النمو المهني

١. يحافظ على نموه المهني عن طريق القراءة وحضور المؤتمرات والعمل في اللجان المهنية وزيارة الإدارات التعليمية الأخرى للاطلاع على تجارب الآخرين.

٢. يتابع نتائج البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية.

٣. يقوم بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة في نطاق واجبات ومسئوليات الوظيفة.

وبمراجعة المهام والمسئوليات المنوط بها مدير عام الإدارة التعليمية يتبين أنها تتمحور حول سبعة محاور رئيسة وهي: القيادة والتخطيط، والمنهج والتدريس، والتنظيم، وشئون الطلاب، وإدارة العاملين، والشئون المالية والإدارية، والعلاقات بين المدرسة والمجتمع والنمو المهني، ويندرج تحت كل محور من هذه المحاور مجموعة من المهام التي تتطلب اختيار قادة لديهم مواصفات معينة؛ ليتمكنوا من أداء تلك المهام على أكمل وجه، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية على جميع المستويات.

٣. مهام وكيل الإدارة التعليمية ومسئوليته

وفق الكتاب الدوري: (مكتب الوزير، قرار وزاري رقم (١٦٤)، ٢٠١٦ لسنة) بالآتي:

تعتبر وظيفة وكيل إدارة تعليمية مجموعة نوعية (أعضاء هيئة تعليم)، والدرجة المالية المعادلة هي الدرجة الأولى، وتقع وظيفة وكيل إدارة تعليمية في الإدارات التعليمية بجميع مستوياتها، ويختص شاغل هذه الوظيفة بمعاونة مدير عام الإدارة التعليمية في تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية ومتابعتها وتقويمها وتوجيهها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها وزارة التربية والتعليم، كما يساعد في تنمية علاقات الإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها بالمجتمع، ويعمل شاغل هذه الوظيفة تحت التوجيه العام لمدير الإدارة التعليمية وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم ويقوم على أساسها.

#### ٤. شروط شغل وظيفة وكيل الإدارة التعليمية

ومن شروط شغل وظيفة وكيل إدارة تعليمية، ما يلي:

أ. الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوي.

ب. تشغل بالاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد من بين شاغلي وظيفة معلم (أ) بأقدمية سنتين على الأقل، طبقاً لإجراءات وأسس الاختيار الواردة باللائحة التنفيذية.

ج. الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف الإدارة التعليمية.

وبتحليل شروط شغل الوظيفة لكل من مدير ووكيل الإدارة التعليمية يتبين أنها تركز على التاريخ الوظيفي، وأنه يتم تأهيلهم مهنيًا قبل تولي المنصب الإداري وليس بعده، وبذلك لا توجد آليات واضحة لاختيار القائد القادر على القيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه، ووضع رؤية مستقبلية للعمل بالإدارات التعليمية.

وطبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي لوكيل إدارة تعليمية تحدد الواجبات والمسؤوليات المنوطة به كما يلي: يضطلع شاغل الوظيفة بالواجبات والمسؤوليات التالية في إطار الالتزام بالميثاق الأخلاقي وقواعد تنظيم العمل والمنهج الحقوقي، ويشرف شاغل الوظيفة إشرافاً عاماً على العاملين التابعين له وفقاً للقرارات المنظمة للعمل، ومن المجالات الرئيسة للواجبات والمسؤوليات ما يلي:

#### القيادة والتخطيط، وتمثل في

١. يساعد مدير الإدارة في القيام بالمهام التنظيمية والتخطيطية والرقابية لأعمال الإدارة والمدارس التابعة لها.

٢. يشارك في وضع خطط وبرامج تطبيق المعايير القومية للتعليم في المدارس التابعة لإداراته التعليمية.
  ٣. يراجع ترشيحات أعضاء مجلس أمناء المراحل المختلفة على مستوى الإدارة ويعتمدها من مدير الإدارة وذلك في ضوء القرارات المنظمة للعمل.
  ٤. يساعد في تنسيق وتنفيذ عملية حصول المدارس التابعة للإدارة على الاعتماد التربوي ويتولى متابعة ذلك مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
  ٥. يتابع تنفيذ الإجراءات التي يتقرر اتخاذها استجابة لملاحظات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
  ٦. يساعد في تنفيذ خطة تحسين المدارس، وتقييم مدى نجاح المدارس التابعة للإدارة في تحقيق أهداف التحسين، ويقدم تقارير بذلك إلى مدير الإدارة التعليمية.
- أ. المنهج والتدريس، وتحدد في
١. يساعد في الإشراف على العملية التربوية في المراحل المختلفة في الإدارة.
  ٢. ينفذ برنامجا لزيارة مدارس الإدارة بالتنسيق مع مدير الإدارة، للتحقق من انتظام العملية التعليمية ومن حالة المدرسة ونظامها ونظافتها بصفة عامة.
  ٣. يتابع عمليات التوجيه الفني، ويطلع على تقارير الموجهين، ويتابع ذلك أثناء زيارته للمدارس.
  ٤. يساعد في توزيع وتنسيق المناهج للمراحل والسنوات المختلفة، وتوفير الكتب والمصادر التعليمية اللازمة لمدارس الإدارة التعليمية.

٥. يشارك في تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في التعليم والتعلم في مدارس الإدارة.
  ٦. يساعد في تطوير وتطبيق النظم المستحدثة للامتحانات ويقوم بتقويم كفاءتها.
  ٧. يقوم بالإشراف على الامتحانات ومراقبة انتظامها وسلامتها.
  ٨. يساعد في تقويم البرامج الدراسية ويقدم مقترحات وتوصيات لزيادة فاعليتها.
  ٩. يتابع مشروعات وأنشطة المدارس المنتجة على مستوى الإدارة التعليمية.
- ب. التنظيم وإدارة الأفراد، وتمثل في
١. يقوم بالدراسات اللازمة لتحديد أنواع وعدد الوظائف المطلوبة لمدارس الإدارة.
  ٢. يشارك في اختيار الموظفين والمعلمين الجدد وتوزيعهم على مدارس الإدارة حسب مصلحة العمل.
  ٣. يقوم بتوجيه مديري المراحل لتنفيذ تعليمات وخطط مديرية التربية والتعليم، ويتابع تنفيذ ذلك.
  ٤. يشارك في تقويم أداء المعلمين والأخصائيين والعاملين بالمدارس التابعة للإدارة طبقاً للنظام الموضوع من الوزارة.
  ٥. يشرف على إدخال واستخدام تكنولوجيا التعليم في مدارس الإدارة.
  ٦. يشارك في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية على مستوى الإدارة التعليمية.
- ج. الشؤون الإدارية والمالية، وهي:
١. ينوب عن مدير الإدارة في تنفيذ اللوائح والقوانين والسياسات التي تضعها الوزارة أو المجالس المختصة، ويساعده في ذلك حسب الحاجة.

٢. يرأس لجان شئون العاملين بالإدارة.
٣. يتابع تنفيذ وتحديث نظام الحوكمة الإلكترونية في المدارس التابعة للإدارة.
٤. يرأس لجان إعداد الموازنة السنوية ولجان إعداد موازنة البرامج والأداء على مستوى الإدارة التعليمية.
٥. يشرف على تنفيذ الميزانية، ويعيد توزيع الموارد استراتيجيا بما يساعد في تحقيق أهداف التعليم المتميز.
٦. يساعد مدير الإدارة في تقويم احتياجات الإدارة من المباني والأثاث والمعدات المختلفة.
- د. شئون الطلاب، وتتمثل في
  ١. يتابع تطبيق سياسات تأمين رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية على مستوى الإدارة التعليمية.
  ٢. يشرف على تنفيذ نظم رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، سواء في ذلك المعوقين ذهنيا أو بدنيا أو الموهوبين.
  ٣. يقوم بمتابعة وتقويم برامج ومبادرات التعامل مع السلوكيات السلبية، ومكافحة الانحراف والإدمان بين تلاميذ المرحلة الإعدادية والثانوية.
  ٥. العلاقات بين المدرسة والمجتمع، وهي:
    ١. يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين والمجتمع.



٢. يساعد في تنفيذ برامج المشاركة بين المدارس والمجتمع، ويحافظ على علاقات خارجية جيدة مع الوكالات الحكومية ومؤسسات الأعمال الأخرى والمنظمات المدنية.
  ٣. يشارك في جهود التوعية بخطط ومشروعات التعليم في المجتمع المحلي عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وغير ذلك.
  ٤. يعمل مع الجمعيات الأهلية والمدارس الخاصة لدعم الخدمات التعليمية والتربوية على المستوى المحلي.
  - ز. النمو المهني وتمثل في:
    ١. يحافظ على نموه المهني عن طريق القراءة وحضور المؤتمرات والعمل في اللجان المهنية وزيارة الإدارات التعليمية الأخرى للاطلاع على تجارب الآخرين.
    ٢. يتابع نتائج البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية.
- وبالاطلاع على المهام والمسئوليات المنوطة بوكيل إدارة تعليمية يتبين أنها تندرج تحت ذات المحاور الرئيسة لمدير عام الإدارة التعليمية وهي: القيادة والتخطيط، والمنهج والتدريس، والتنظيم، وشئون الطلاب، وإدارة الأفراد، والشئون المالية والإدارية، والعلاقات بين المدرسة والمجتمع والنمو المهني، ويفوضه مدير المديرية في أداء المهام الفنية والإدارية المنوطة به في حالة غيابه، وكذلك متابعة أداء الإدارات التعليمية التابعة للمديرية وكذلك المؤسسات التعليمية.
- كما يتبين أن تلك المهام والمسئوليات محددة ببطاقات الوصف الوظيفي والمعتمدة من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة منذ عام ٢٠١٦، والتي لم يتم تحديثها حتى عام ٢٠٢٢، وهو ما يعكس الحاجة الماسة لتطوير تلك البطاقات وتفعيلها في ضوء إدارة المسار الوظيفي من خلال عمليتي: التخطيط والتنظيم لتطوير أداء تلك الفئات لتحقيق الأهداف المنشودة لمؤسسات

## التعليم قبل الجامعي.

وفي هذا الصدد طبقا لقرار رئاسة مجلس الوزراء (رقم ٤٢٨، ٢٠١٢، المادة ١١، المادة ٢٦) إلى أن كل مديرية تعليمية تقوم بحصر أعداد العاملين بها الخاضعين لأحكام الباب السابع من قانون التعليم الذين حصلوا على تقرير تقويم أداء بمرتبة دون المتوسط أو ضعيف، وتصنيفهم حسب أسباب انخفاض مستوى أدائهم، وتقوم المديرية بإخطار الأكاديمية المهنية للمعلمين بأسمائهم وبمقترحاتهم في شأن تطوير أدائهم لتحديد نوع التدريب المناسب لرفع مستوى أدائهم، وإخطار هؤلاء العاملين بموعد ومكان التدريب اللازم بوقت كاف.

ويمكن تناول الأطر الفكرية استراتيجيات الإدارة الصراع التنظيمي، على النحو التالي:

## مفهوم إدارة الصراع التنظيمي في وأهميته

يعد الصراع من الظواهر التي تلازم الفرد في أي مجتمع من المجتمعات؛ حيث إن هذه المجتمعات تتألف من مجموعة كبيرة من النظم الاجتماعية، وبما أنه لكل نظام اجتماعي أسسه ومفاهيمه ووسائل وأساليب التفاعل فيه، وكما أن الأفراد يشكلون العنصر الأساسي في أي نظام، لذلك ينتج الصراع بين أفراد وبين أفراد المجتمعات الأخرى (محمد العمارة، ٢٣١، ٢٠١٥).

ويمكن تناول مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأهميته، على النحو التالي:

## - مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

ينظر إلى إدارة الصراع التنظيمي على أنها معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناء بدلاً من أن تكون هدامة ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائماً على أنها مهارة أساسية للقيادات التربوية حيث إن الصراع فالمؤسسات أمر محتوم كما

أنه مفيد أحياناً لأنه قد يؤدي للابتكار. ويستخدم مصطلح الصراع Conflict في المجال الإداري والمأخوذة من الكلمة اللاتينية Conflictus التي تعني (التطاحن معاً باستخدام القوة) وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو النزاع، والصراع اشتقاقاً التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف (محمود سليمان العميان، ٣٦٣، ٢٠١٣).

#### - أهمية الصراع في المؤسسات التعليمية

إن القيادات التربوية في المنظمات عندما يعملون سوياً سيكون هناك توتر بين الأفراد والجماعات من وقت إلى آخر، حتى لو كان في أفضل بيئات العمل التنظيمية، أي أن التوتر في المنظمات أمر لا مفر منه وله أسبابه العديدة، وإن ضعف الصراع في المؤسسات التعليمية، والتردد وعدم الوفاء يؤدي إلى الافتقار في الإبداع، وأن الإفراط في الصراع يمكن يضعف من الأداء التنظيمي وذلك بسبب التنافر السياسي وعدم الرضا والاحتياج إلى العمل الجماعي. ولذلك أيضاً فإن الصراع المترتب عليه فائدة وهو الذي يتم بين العاملين بالمؤسسات التعليمية بشكل مستمر، والذي يرجع إلى أن لكل منهم أهدافاً ومصالح تختلف عن الآخر، هذا النوع من الصراع له نتائج مهمة للعملية التعليمية؛ لأنه يقود إلى إجراء تغييرات جوهرية في نظام بالمؤسسات التعليمية، كما أنه يعمل على تحسينها وإبراز أهم المعوقات التي تقف أمام تطويرها ومن ثم الوصول إلى الحلول المناسبة لها، وهذا ما يؤكد على ضرورة وجود الصراع في المؤسسات التعليمية ولكن بقدر معقول، وضرورة أن يكون صراعاً بناءً وفي صالح الأهداف التي تسعى بالمؤسسات التعليمية إلى تحقيقها (شاكرا، ابوهاشم، ٢٠١٠، ٢٥٢). وفيما يلي نعرض أهمية الصراع إدارة الصراع التنظيمي (Rahayu Larasati Setya Raharja 2019 192):

١- منع المضايقات لأعضاء المنظمة للتركيز على التنظيم.

٢- فهم الآخرين واحترام التنوع.

٣- زيادة الإبداع.

٤- وضع الإجراءات والآليات لحل النزاعات.

ويستنتج مما سبق ومن خلال العمل الميداني أن للصراع أهمية وضرورة في مؤسساتنا التعليمية، والتي يمكن إيجازها بالنقاط الآتية:

- يعد الصراع عوامل تطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة، وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات .

- يعد الصراع أداة للإبداع الإداري: هناك علاقة بين الصراع والأداء واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، فعندما لا يكون هناك صراعاً على الإطلاق فهذا يعني أن الأداء يعاني الجمود، أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة ومسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد والدافعية للمبادرة واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وبنفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة والذي يؤثر سلباً في الأداء واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

- يعتبر الصراع أداة للتكيف والبقاء: إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على إدارتها مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة المواثمة بهدف استمرار بقائها ونموها .

- الصراع من مقومات تشغيل حركة المؤسسات التعليمية: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك والفوضى في المنظمة فحسب؛ بل لأنه

يقود إلى انهيار المنظمة في حالة عدم إدارته بشكل حسن، وبذات الوقت فإنه سيكون سبباً إيجابياً يسهم في زيادة فعالية المنظمة ويجعلها تعمل على اجتياز مرحلة الضعف أو القصور التي تمر فيها والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية، وهذا يعني أن المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصرها التنظيمي لوجود إيجابيات كثيرة للصراع، إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها وتجاوز سلبياتها.

#### - استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

العديد من الاستراتيجيات مستمدة من نموذج أندرو دي سيزلاقي مارك جي واللس، التي تساعد المؤسسات التعليمية على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء لان استمرار الصراع دون حلول سيؤدي إلى تمزق المؤسسات التعليمية وبالتالي ضعف الإنجاز وعدم الحصول على النتائج المطلوبة وهذا شرح مبسط لكل هذه الاستراتيجيات (القريوتي، ٢٥٨، ٢٠١٢-٢٦٠):

١- استراتيجية التجنب: تتضمن هذه الاستراتيجية التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة، ويمكن للإدارة أن تستخدم بعض الأساليب مثل:

- الإهمال: حيث تقوم الإدارة يتجاهل الموقف كاملاً على أمل أن ينتهي الموقف للأحسن بعد فترة من الزمن، إلا أن خطورة هذا الأسلوب تكمن عندما يزداد الأمر سوءاً مع مرور الوقت وإهمال المشكلة وعدم تحديد مصادر وأسباب الصراع.

- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع: أي القيام بإبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها البعض، من مبدأ أن انعدام التفاعل بين المجموعات ينهي ويزيل الصراع، إلا أنه يؤخذ على استخدام هذا الأسلوب تأثيره السلبي على الفعالية الكلية للمنظمة في حال كانت المجموعات

والأفراد داخل المؤسسات التعليمية معتادة بشكل كبير على الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والجماعات.

- **التفاعل المحدود:** هنا تسمح الإدارة للأفراد بالتفاعل مع بعضهم البعض ولكن بشكل محدود. ويستخدم هذا الأسلوب في المواقف الرسمية فقط كانت الاجتماعات الرسمية التي يحددها جداول أعمال دقيقة و صارمة، وأيضاً يعاب عليه مثل ما يعاب على أسلوب الفصل الجسدي الأطراف الصراع أي إنه يترك تأثير سلبية على فاعليه المنظمة.

- **التهدئة:** تسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراع بينها وهناك أسلوبان ويمكن استخدام أسلوبين في هذه الاستراتيجية هما:

- **التخفيف:** يقوم هذا الأسلوب بالتقليل من أهمية نقاط الاختلاف ويسلط الضوء على نقاط التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة؛ حيث إن هذا الأسلوب يترك المجال أمام أطراف الصراع لتدرك أنها ليست متعارضة في الأهداف كما كانت تظن. إلا أنه يؤخذ على هذا الأسلوب أنه يقوم بمواجهة مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يؤكد ظهور القضايا الأساسية عاجلاً أو آجلاً.

- **التوفيق:** في هذا الأسلوب يتم تقديم تنازلات من كلا طرفي الصراع، وفي هذه الحالة لا يوجد رابح بشكل مطلق ولا خاسر بشكل مطلق، حيث يمكن تقسيم الموارد المتصارع عليها بين الأطراف المتنافسة، وهذه الطريقة مناسبة إذا كانت الأطراف المتصارعة ذات قوى متناسبة ومتقاربة، أما إذا كان أحد أطراف الصراع أقوى من الآخر فإنه سيفرض حلاً من جانب واحد، وبالتالي لن يكون هذا الأسلوب فعالاً ولا يحقق الرضي الكامل لأي من أطراف الصراع مما يبقى جذور الصراع حية.

٢- استراتيجية استخدام القوة أو الإكبار: يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع، أو تعني هذه الاستراتيجية تستخدم القوة لإنهاء الصراع، وقد يتم تعرف مصادر الصراع وقد لا يتم؛ حيث إن هذا النوع من الاستراتيجيات هدفه إنهاء الصراع بأسرع وقت ممكن من خلال تدخل السلطة العليا في المؤسسات التعليمية حيث يتم إقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل بين أطراف الصراع وحل الصراع بإعطاء أمر بإنهاء الصراع، ووضع الحل الذي يجده مناسبة.

٣- استراتيجية المواجهة: يتم في هذه الاستراتيجية تحديد مصادر الصراع ومناقشتها، بحيث تظهر المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة ويتم التركيز عليها، وتستخدم هذه الاستراتيجية الأساليب التالية:

- استراتيجية تبادل وجهات النظر: القيام بتبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن، بحيث يحدث تبادل معرفة الوجهات النظر الأخرى التي تم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة التفاهم المتبادل.

- التركيز على الهدف الاستراتيجي: إذ يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على اهتمامات وجهود الأطراف المتصارعة على هدف واحد أو مجموعة أهداف عليا مشتركة فقد يكون الهدف هو الحفاظ على استمرارية المؤسسات التعليمية مما يجعل باقي الخلافات ليست ذات أهمية، وفي الواقع ولكي يصبح هذا الأسلوب ذا فعالية عالية فلا بد من وجود اعتماد متبادل

استراتيجية المساومة: تعكس هذه الاستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط.

ويمكن تصنيف استراتيجيات إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية وفقا لما تري (الوراقى ٢٠١٨، ١١٦٠-١٧٧): حيث إن مدير المديرية (القائد) يقوم بإدارة الصراع داخل مؤسسته التعليمية وفق مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية من بينها ما يلي:

أ- 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 الشريطية 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 جزءاً رئيساً 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.



- 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 العداة والحصومات، كما تعمل على انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية، وتدهور الروح المعنوية للأفراد.

## ٢. - استراتيجيات إدارة الصراع بين الأفراد:

وتصنف هذه الاستراتيجيات إلى ثلاث مجموعات رئيسة هي:

المجموعة الأولى: استراتيجيات تتعلق بإيجاد أهداف عامة ومشتركة:

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.

## ٣. استراتيجيات تتعلق باستخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات:

تعمل هذه الاستراتيجيات بصفة أساسية على إدارة الصراع من خلال تبديل وتغيير حجم الصراع الذي يعانیه 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 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.

#### ٤. 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 بثارها المرجوة. ويندرج أسفل هذه المجموعة بعض الاستراتيجيات هي:

(١) الإجمار: 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 والإداريين للامثال 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 غالبه، 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، وأخذه للجانب الدفاعي، كما يلاحظ سعي أحد المعلمين من أطراف الصراع إلى كبت الصراع وإخماده كي ينتهي لصالحه.

(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 الرئيسة لتسوي 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 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 لتسنع 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 وتمت 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 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، ويستخدم قائد المؤسسة هذه الاستراتيجية في المواقف التالية<sup>(١٠)</sup>:

- حالات وجود أهداف مهمة إلا أنها لا تساوي الجهد المبذول في الصراع. - حالات تساوي قوة أطراف الصراع نسبية 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.

٧) 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 ودخولها 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 لديها اهتمامات متصارعة، ويحتمل أن 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 مديري المؤسسات التعليمية الذين يستخدمونها يسعون لمجاملة العاملين الآخرين عن طريق مساعدتهم في تحقيق اهتماماتهم

حتى 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 بتقديم مستوي أفضل من الأداء، وتقوم فلسفتها على العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف بين العاملين، كما أنها تتميز باهتمام عال بالأفراد والإنتاج، ورغبة واستعداد مختلف العاملين للجلوس معاً 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 مصادرها ومعرفة المصالح المشتركة بينهم والتركيز عليها.
- إتاحة الفرصة لهم بقدر متساوي لعرض وجهات نظرهم وبحث الاختلاف بينهم بغض 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 التهدئة، 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 مستوي 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 المسؤولة عن ذلك، ويستخدم المدير هذه الاستراتيجية عندما لا يكون بإمكانه إدارة الصراع داخل نطاق مؤسسته التعليمية، فيقوم برفع موضوع الصراع إلى المستوي 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.

#### - أسباب الصراع التنظيمي وآثاره ونتائجه

إن الاختلاف بين العاملين في المؤسسات التعليمية، سواء وفق النوع والعمر والثقافة والتعليم، أو بسبب تباين الظروف، وكذلك وسائل الإنتاج والقوة والموارد المادية والبشرية، وأيضاً بسبب الأدوار المتباينة بينهم، فضلاً عن الاختلاف في الملبس والمظهر، والأذواق الترفيهية، وعدم التكامل هنا يكون بين الأفراد والإدارة وضعف الثقة، ادي ظهور الصراع.

#### ١- أسباب الصراع التنظيمي

يمر السلوك الوظيفي بجملة من التفاعلات التي تؤدي في الاخير إلى نشوء الصراع، وتقسم التفاعلات إلى أربع مراحل في شكل السلوك الوظيفي وهي تتراوح بين الاهتمام بالذات إلى الاهتمام بالآخرين، وسيتم توضيح المرحل المعقدة التي تتداخل فيها مفاهيم كثيرة لتكوين الصراع وفيما يلي: (موسى اللوزي، ٢٠١٢، ٨٢)

- نكران الذات: يقوم الفرد في هذه المرحلة بتقديم مساعدات للآخرين بصفة مستمرة دون انتظار الحصول على المقابل، أي يقدم لمساعدة على حساب مصلحته الشخصية ويكون وراء هذه الحالة ظروف بيئية وشخصية ساهمت في خلق هذا النوع من الاستجابات.

- التعاون: وهو العمل في اتجاه واحد حتى تعود المنفعة على الطرفين.

- المنافسة: المنافسة هي سلوك يمزج بين التعاون تارة والمقاومة تارة أخرى في تفاعل مستمر بين طرفين أو مجموعتين رغبة في إنجاز هدف ما.

- الاختلاف: يتصف السلوك في هذه الحالة بالمقاومة والاعتراض (بوادر الصراع الكامن) بين الطرفين.

ويعرض (رباح، 2018، 2010) العوامل التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية فيما يلي:

١- العمل المتبادل: ويعد من العوامل الأساسية في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة، ويقصد به المدى الذي تعتمد فيه الأطراف المتنازعة وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتحقيق أهدافها. وهذا الموقف في حاجة ماسة للتعاون المتبادل بين الأطراف إلا أنه ينتج عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والإحباط والقلق، وبالتالي يمكن استخلاص أنه كلما زادت العلاقات الاعتيادية زادت حدة الصراع

٢- غموض الأهداف والوسائل: يحدث الصراع كلما ارتفع غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويزداد الصراع وتزداد حدته، فمن المعلوم أن كل مؤسسة تؤدي أنشطتها في إطار هدف عام للمؤسسة، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو أكثر من أنواع الاختلاف بين

الأهداف الخاصة حيث يستغل بعض الأفراد هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجم الصراع بالمؤسسة.

٣- دافع السيطرة على الآخرين: ويعد دافع السيطرة على الآخرين من العوامل المهمة لحدوث الصراع التنظيمي وخاصة في عالمنا المعاصر وذلك حينما لا يكون هناك ثروة، وبالتالي يكون الأفراد هدفا لاستغلالهم للوصول لهذه الثروة، ويكون للسيطرة أبعاد منها الهيمنة من الناحية السياسية أو الزعامة الدينية، وتتم السيطرة من خلال الهيمنة الإدارية واحتلال المنصب والرغبة في تسخير الآخرين والتفوق عليهم.

### اثار الصراع التنظيمي

#### أولاً: الآثار الإيجابية

وتعد من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي أنه غالباً ما يساعد على الكشف عن من يصلح أن يكون قائداً من العاملين داخل المؤسسة، لأن الصراع التنظيمي يعطي العاملين فرصة للتعبير عن آرائهم، وبالتالي يتم التعرف على الأعضاء الذين يشاركون في حل مشكلات المؤسسة كقادة محتملين، بالإضافة لذلك قد يساعد الصراع التنظيمي على زيادة التواصل، حيث يجتمع العاملون ويتعلمون كيفية مراعاة متطلبات بعضهم البعض، بالإضافة إلى زيادة التنافسية بين العاملين، مما يعود عادة على تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة (العاصي، ٢٠١٩، ١٦٠). كما إن أصحاب الفكر الإداري يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون " إن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فعالاً للتغيير فالصراع يفيد المنظمة، على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع، قد تحقق الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد والتنظيم، مما يعكس أثراً إيجابياً على

الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الطرفين. ويعد من إيجابيات الصراع داخل الجماعة الواحدة (جمال المرسي وثابت ادريس، ٢٠١٤، ١١٢):

- يزيد من أوتوقراطية القيادة؛ لأن أفراد الجماعة الواحدة يكونون في فترة الصراع بحاجة إلى قيادة حازمة.
- يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية والوقوف صفا واحدا لمواجهة ما يجند جماعتهم.
- يركز أفراد الجماعة على أداء مهامهم بأعلى أداء وأفضل دور.
- قد يستخدم الصراع كأداة فاعلة للرقابة؛ حيث إن جانباً كبيراً من عملية الإشراف ما هو إلا محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفادة من الصراع.

### ثانياً: الآثار السلبية للصراع

- ويمكن تحديد آثاراً سلبية يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة التنظيم.
  - يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تحريف المعلومات، وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر.
  - يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني.
- بعض الآثار السلبية أيضاً كما في النقاط التالية (عبد الله الطجم والسواط، ٢٠١٣، ١٣٧):
١. التكلف وظهور التكتلات داخل الجماعة.

٢. أن تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة (بغرض تحقيق النصر على الأعداء)، وأن تقل الأنشطة الإيجابية، وتزداد الأحقاد بين الجماعتين.
٣. أن يشم سلوك كل جماعة تجاه الجماعة الأخرى بعدم اللباقة، فيكثر الكذب والغيبة والنميمة، وتزداد الكراهية والبغضاء.
٤. أن تقوم كل جماعة بتضخيم نقاط ضعف الجماعات الأخرى، وتحاول النيل من سمعتها.
- ويعد أيضاً من الآثار السلبية للصراع التنظيمي بالنسبة للمؤسسة التعليمية مثل (مها مراد، ٢٠١٨، ٢٥٧):
- السعي لحل الصراع قد يؤدي إلى الاهتمام بالمصلحة الشخصية دون مصلحة الجماعة؛ حيث تركيز الأفراد على الإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية، مما قد يؤدي إلى انخفاض روح الفريق والعمل الجماعي، وتدهور الأداء التنظيمي.
- الصراع قد يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد بدلاً من الاستفادة منه في أنشطة نافعة مما يؤدي إلى نقص الفاعلية والكفاءة.
- الصراع قد يترتب عليه سيادة روح الشك وفقد الثقة وعدم التعاون بين العاملين، مما يؤدي إلى تباعد المسافات بين العاملين والمنظمة.
- شعور بعض الموظفين بالإحباط الانهزام وعدم الرضا نتيجة عجزه عن إشباع حاجة أو تحقيق هدف تم بذل الجهد لإنجازه، فالإحباط يولد غضباً وكل يحطم نفسية الفرد وينال منه، وقد يدفعه لترك العمل.

قد يلجأ أحد الأفراد إلى تغيير المعلومات وتحريفها، وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر، الفعل الذي يضر بالمؤسسة في محصلته.

تزايد العداء بين الجماعات المتنافسة، ويتم البحث عن نقاط الضعف والسلبيات لديها بعيداً عن المهنية والأخلاق.

ضعف الاتصال على مستوى الأفراد والجماعات حيث ينعدم التفاعل مما يعبر عن انعدام وحدة الجماعة.

الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى ويصبح الشغل الشاغل لها حيث يتم مراقبة ومتابعة أنشطتها بحثاً عن أخطاء، مما يؤدي إلى إهمال متابعة الأعمال الوظيفية والتخطيط لها.

ما سبق يتضح أن أنصار النظرة الكلاسيكية، والتي نظرت إلى الصراع على أنه انحراف، فإن الصراع لا يجب أن يوجد، ثم جاءت حركة العلاقات الإنسانية والتي كانت أكثر واقعية في نظرتها للصراع، حيث اعترفت بوجوده، إلا أنها على الرغم من اعترافها بوجوده، فقد اعتبرته أيضاً انحرافاً؛ بحيث يعتقدون أنه بمثابة المرض للمنظمة، بينما يرى أنصار النظرة البنائية أن المنظمة التي تواجه عدداً قليلاً جداً من التحديات الجديدة ولا تولد أفكاراً جديدةً وتصاب باللامبالاة والركود، حيث ينظرون للصراع على أنه قد حل محل النظرة المدمرة للصراع؛ حيث إن هذه النظرة اعترفت بأهمية الصراع ومدى ضرورة وجود كمية من الصراع المسيطر عليه داخل المنظمات؛ ولذلك فهم ينظرون إلى أن الصراع البناء أصبح ضرورياً وذا قيمة للمنظمة، وهذه النظرة الإيجابية للصراع يدعمها الفكر الإداري الحديث ففي أحد البحوث الحديثة التي أجريت على الإدارات العليا والوسطى للمنظمات وجدت أن إدارة الصراع أصبحت وظيفة متساوية الأهمية مع وظائف الإدارة الأخرى، مثل: التخطيط والتحفيز واتخاذ القرارات، وبوجه عام يمكن ذكر أهم الجوانب السلبية للصراع مثل شعور بعض الموظفين بالانهزام وعدم الرضا،

وتباعد المسافات بين العاملين والمنظمة، مع سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين، وتركيز الأفراد على الإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية، وأيضًا انخفاض روح الفريق وتدهور الأداء التنظيمي، وارتفاع معدل دوران العمل، كما يمكن ذكر أهم النواحي الإيجابية للصراع التنظيمي، مثل: تطوير الأفكار، والاتجاه نحو البحث عن أفكار جديدة، وإعطاء الفرد فرصة للتعبير عن رأيه، ودفع عملية الإبداع والتطوير، وأيضًا تحسين مستوى جودة القرار، وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

### الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث، كما تم تصنيفها إلى نوعين من الدراسات، دراسات تناولت الصراع التنظيمي وادارته وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

### أولاً: الدراسات العربية

أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط (٢٠١٥) تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل العلاقات الإنسانية. التي هدفت الدراسة إلى: وضع إطار مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في سيناء باستخدام مدخل العلاقات الإنسانية. وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من (٥٩٣) فردًا من المديرين ونوابهم والوكلاء والمعلمين، وأن هناك قصورًا في مفهوم إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة، بحيث يركّز على المشكلات التنظيمية التي تعيق الإنجاز، إلى جانب إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في المدرسة. وتوصلت الدراسة لبعض النتائج من أهمها: زيادة رضا العاملين بمستوى العلاقات الإنسانية المتبعة من قبل إدارة المدرسة مع أطراف الصراع، حصر الأسباب التي قد تؤدي إلى نشوء الصراعات بين المعلمين، حل الصراعات في بداية حدوثها حتى لا تتفاقم وتؤدي إلى نشوء أزمة، تكوين روابط الإخاء لمنع أسباب الصراع، وحل النزاعات بين

المعلمين بالعدل والمساواة، زيادة رضا العاملين بمستوى العلاقات الإنسانية المتبعة من قبل إدارة المدرسة مع أطراف الصراع. وقد أوصت الدراسة ما يلي: ضرورة تعزيز المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من جهة ولعلميها من جهة أخرى من خلال التركيز على مجال الاتصال من أجل تدعيم المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية، العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري ومعلمي المدارس الثانوية بأساليب إدارة الصراع بشكل عام من خلال التدريب العملي الميداني.

محمد محمد خورشيد (٢٠١٨) أثر أساليب حل الصراع على أداء العاملين بالجامعات الخاصة بإقليم الشمال في الأردن. حيث هدفت الدراسة إلى تعرف أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي في فاعلية أداء العاملين بالجامعات الخاصة بإقليم الشمال في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٩) عضواً، وتوصلت الدراسة لبعض النتائج من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في مستوى أداء العاملين بجميع أبعاده.

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. التي هدفت الدراسة 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. حيث استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي كونه المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث تم استخدام استبيانين كأداتين لجمع البيانات للدراسة، اشتملت الأولى على مجالات درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد، أما الثانية فاشتملت



على مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومعلميها والمشرفين التربويين التابعين لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، و البالغ عددهم (١٩٠) مدرسة ثانوية و(١٨١) مشرف تربوي و(١٩٠) مدير (٥٧٠٠) معلم. وتوصلت الدراسة لبعض النتائج من أهمها: وجود درجة كبيرة في درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد، كذلك وجود درجة كبيرة في درجة التمكين لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين ومديري المدارس أنفسهم.

نهى العاصي (٢٠١٩) توظيف بحوث الفعل في تحسين استخدام القيادات النسائية الجامعية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في بيئة العمل الجامعية. التي هدفت الدراسة لتحسين استخدام القيادات النسائية الجامعية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، سواء كانت قيادات أكاديمية أو إدارية، وذلك من خلال تطبيق القيادات النسائية من عينة الدراسة بإحدى الجامعات لخطوة بحث الفعل لتحسين إدارة الصراع التنظيمي للقيادات النسائية؛ ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المعتمد على أسلوب بحوث الفعل، حيث تم تشكيل فريقين من القيادات النسائية الجامعية، يتكون أولهما من ٧ قيادات أكاديمية، والآخر من ٦ قيادات إدارية. وجمعت البيانات من خلال استخدام ثلاث أدوات بحثية تتمثل في الاستبيانات القبليّة والبعدية والمقابلات شبه المقننة (الفردية والجماعية)، وصحف التفكير. وتوصلت الدراسة لبعض النتائج من أهمها: بناء على النتائج المستخلصة مما تم تطبيقه من مراحل وخطوات بحث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية من عينة الدراسة للصراع التنظيمي ببيئة عملهن يعرض المبحث الحالي ثلاث آليات مقترحة والتي يمكن من خلالها

لصانعي ومتخذي القرار بالجامعات العمل على تحسين إدارة الصراع التنظيمي بالنسبة للقيادات الأكاديمية والإدارية، وأخيراً تقترح الدراسة تشكيل لجان لإدارة الصراع التنظيمي بالجامعات. محمد جودت فارس (٢٠٢١) أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الكمي، وتم توزيع استبانة كأداة للدراسة على (٩٧) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأزهر بغزة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أكثر استراتيجية إدارة صراع مستخدمة هي استراتيجية التعاون تليها استراتيجية الحل الوسط فاستراتيجية الاسترضاء ثم استراتيجية التجنب، وفي المرتبة الأخيرة استراتيجية الهيمنة، وأن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لدى أفراد العينة كان مرتفعاً كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة

(Mwaniki & Stephen) (٢٠٢١) أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء

الموظفين في جامعات عامة مختارة في كينيا. وهدفت الدراسة إلى تحديد تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في: (التفاوض والوساطة والتعاون والتجنب على أداء الموظفين في جامعات عامة مختارة في كينيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الجامعات العامة المختارة في كينيا وبلغ حجم العينة (١٦٠) مشاركاً تم اختيارهم باستخدام طرق أخذ العينات العشوائية الطبقية والبسيطة، وتم تطبيق الاستبانة كأداة للدراسة، وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ومهمة وقوية بين التفاوض والوساطة وكذلك التعاون

وأداء الموظفين في الجامعات العامة المختارة في كينيا كما وجد أن العلاقة بين التجنب وأداء الموظفين في الجامعات الحكومية المختارة في كينيا كانت سالبة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إلى أن التفاوض والوساطة والتعاون تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين وكذلك يؤثر التجنب سلباً على أداء الموظفين.

#### الدراسة الميدانية (إجراءاتها - نتائجها وتفسيراتها)

قامت الدراسة الحالية في إطارها النظري بدراسة مدخل استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، ثم قامت بوصف مقومات النسق الفكري لأداء القيادات التربوية بشمال سيناء، ودراسة بعض الخبرات العالمية المعاصرة والتي يمكن الاستفادة منها في مجال تحسين أداء القيادات التربوية بشمال سيناء باستخدام مدخل استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي؛ ومن واقع هذه الدراسة النظرية تبين أن تحسين أداء القيادات التربوية بشمال سيناء يظل هدفاً أساسياً يقصده الباحثون في مجال التربية، ويتبناه المسؤولون في برامجهم المستقبلية، وتحتاجه المؤسسات التعليمية والمجتمعات المعاصرة في مواجهة تحديات العصر وبناء النهضة.

استعراض الفصل الخطوات التي مرت بها إجراءات الدراسة الميدانية للتعرف على واقع أداء القيادات التربوية بشمال سيناء، وصولاً إلى رسم ملامح المقترح المرجو؛ لتحسين أداء القيادات التربوية بشمال سيناء باستخدام مدخل استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

#### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

ويمكن تناول هذا المحور على النحو التالي:

أ. أدوات الدراسة الميدانية وخطوات إعدادها

لبناء أداة الدراسة؛ اتبع الباحث الخطوات التالية:

## ١. تحديد هدف الاستبانة

يتمثل هدف الاستبانة في تعرف واقع أداء القيادات التربوية بشمال سيناء من منظور القيادات التربوية بشمال سيناء، من خلال معرفة مدى توافر هذه مقومات مدخل استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في المحاور المكونة لها.

## ٢. تحديد محاور الاستبانة

في هذه الخطوة تم تحديد محاور الاستبانة في ضوء محاور الدراسة النظرية لنظام مؤشرات الجودة والدراسات السابقة والبحوث المرتبطة بموضوع البحث؛ وهي على النحو التالي:

- المحور الأول واقع أداء القيادات التربوية بشمال سيناء.
- المحور الثاني تطوير عملية اختيار القيادات التربوية.
- المحور الثالث يتعلق تحسين أداء القيادات التربوية باستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

## ٣. اعداد الصورة الأولية للاستبانة

وقد قام الباحث بصياغة عدد من العبارات في كل محور؛ مستعيناً في ذلك بالمعلومات التي اطلع عليها من المصادر التالية:

- الإطار النظري للدراسة الحالية.
- الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات متصلة بمحاور الاستبانة.

وفي ضوء ما سبق؛ قام الباحث بصياغة عبارات تتعلق بمحاور الاستبانة ورؤعي أن تكون الاستجابة في صورة مقياس ثلاثي "متوافرة بدرجة كبيرة - متوافرة بدرجة متوسطة - متوافرة بدرجة ضعيفة".

#### ٤. تحكيم الاستبانة

تم عمل استبانة مبدئية لمفهوم استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وواقع أداء القيادات التربوية بشمال سيناء، وقد تم عرض الباحث الصورة الأولية للاستبانة على السادة الأساتذة المشرفين وفي ضوء ملاحظاتهم تم تعديل عبارات الاستبانة تمهيداً لعرضها على المحكّمين لاستطلاع آرائهم في: (انتفاء العبارات لكل محور- ومناسبة صياغة العبارات- وما ينبغي حذفه أو إضافته أو تعديله من العبارات- وملاءمة درجة الاستجابة على العبارات) والملحق رقم (١) يوضح الصورة الأولية للاستبانة قبل التحكيم على الترتيب.

وتركزت أهم ملاحظات المحكّمين في

- التقليل من عدد عبارات محاور الاستبانة حتى يستطع المستجيب الإجابة عليها بدقة.
- تعديل صياغة بعض العبارات؛ بحيث تُعبر الصياغة عن جانب واحد من جوانب واقع أداء القيادات التربوية.
- توحيد صياغة العبارات؛ في صورة جمل فعلية غير منفية تبدأ بفعل مضارع.
- ألا تكون العبارات مركبة من أكثر من فكرة.
- إضافة عبارات أخرى في بعض العناصر.
- إعادة ترتيب وتنظيم العبارات ترتيباً منطقيّاً من العام إلى التفصيلي.

- اختصار ودمج بعض العبارات الفرعية المكررة.
- ربط المحاور الرئيسة وعباراتها الفرعية بواقع أداء القيادات التربوية واستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

وقد تمّ تعديل عبارات الاستبانة في ضوء هذه الملاحظات ثم عرض الباحث الاستبانة مرة أخرى على الأساتذة المشرفين وقد عدلت أيضاً بعض عبارات الاستبانة بناءً على مقترحاتهم والتي أشارت على الباحث ضرورة تعديل بعض عبارات الاستبانة وفقاً لملاحظات المحكمين.

#### ٥. صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة قدرتها على أن تقيس ما وضعت لقياسه وهذا يعني أن عبارات كل محور من محاور الاستبانة يجب أن تقيس السمة المراد قياسها أو أن تحقق الهدف الذي من أجله وضعت تلك العبارات، وتأكيد علاقة أداة الدراسة بها صممت من أجله. وقد تم التحقق من صدق الاستبيانات عن طريق صدق المحتوى، حيث يمكن التأكد من صدق الاستبانة من خلال اتفاق المُحكِّمِين على صلاحية عباراته للغرض الذي وضعت لأجله وانتهائها لمحاور الاستبانة ومناسبة صياغة عباراته، ويطلق على هذا النوع من الصدق صدق المحتوى أو الصدق المنطقي. كما يقصد بصدق المحتوى أن يتم فحص مضمون الاستبيان فحصاً دقيقاً منظمًا لتحديد ما إذا كان يشتمل على عينة ممثلة لميدان السلوك أو الأداء الذي يقيسه. ويعتمد ذلك على تحليل مجال الاستبيان وهو "واقع تحسين أداء القيادات التربوية بشمال سيناء باستخدام مدخل استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي" أمكنة تغطيتها بواسطة عبارات الاستبيان، ويتم ذلك في ضوء الإطار النظري للدراسة.

تأكد الباحث من صدق الاستبانة من خلال اتفاق المحكّمين على صلاحية عباراتها للهدف الذي وضعت لأجله، وانتائها لمحاور الاستبانة، ومناسبة صياغة عباراته، ويطلق على هذا النوع من الصدق، صدق المحتوى أو الصدق المنطقي.

بعد التأكد من صدق محتوى الاستبانة، قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة، وبناء على نتائج استجابات العينة الاستطلاعية تم حساب معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، حيث تراوحت ما بين ٠,٦٤ و ٠,٩٥.

جدول (١) معامل ارتباط بيرسون

م	أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	الارتباط
١	الأول	معامل ارتباط بيرسون	٠,٨٦٥
		الدلالة المعنوية	٠,٠١
٢	الثاني	معامل ارتباط بيرسون	٠,٧٨٧
		الدلالة المعنوية	٠,٠١
٣	الثالث	معامل ارتباط بيرسون	٠,٨٧٩
		الدلالة المعنوية	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق، أن معامل ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة يتراوح ما بين مستوى الدلالة بين ٠,٧٨٧ و ٠,٨٧٩، وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي.

٦. ثبات الاستبيان

ويعتمد ثبات الاستبانة اعتماداً مباشراً على ثبات ما تحتويه من مفردات ومن أهم الطرق الإحصائية لحساب ثبات المفردات طريقة إعادة الاستبانة وطريقة الاحتمال المنوالي وطريقة ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha (البيهي ١٩٧٩، ٦٤٨-٦٤٩).

ولقياس مدى ثبات الاستبانة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، كما يوضحه جدول

(٢).

جدول (٢) معامل ألفا كرونباخ

م	العدد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	الأول	١٥	٠,٨٨٤
٢	الثاني	١٢	٠,٧٦٥
٣	الثالث	١٣	٠,٧٣٩
	المجموع	٤٠	٠,٩٠٣

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة معامل الثابت (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة تعبر عن درجات ثبات عالية، تراوحت ما بين (٠,٧٣٩ - ٠,٨٩٤)، بما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني

٧. الصورة النهائية للاستبانة

بعد إجراء التعديلات في محاور الاستبانة وعباراتها بناءً على مقترحات وملاحظات الأساتذة المشرفين والمُحكِّمين أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية. كما هو موضح بالملحق رقم (٣)، وأصبحت الاستبانة يتضمن (٤٠) عبارة موزعة على المحاور الثلاث المكونة للاستبانة.



## ب. مجتمع الدراسة وعيبتها

حتى تصبح عينة الدراسة جيدة يجب أن تتمثل فيها جميع صفات الأصل الذي اشتقت منه؛ حتى تصبح نتائج الدراسة صحيحة وإلا فإنَّ الباحث سيقع في خطأ الحكم على صفات الأصل ولذا اتبع الباحث الخطوات التالية لاختيار عينة الدراسة:

### ١. تحديد المجتمع الأصل

يتمثل المجتمع الأصل للدراسة الحالية في كل المشرفين التربويين بالإدارات التعليمية وشمال سيناء، وعددها (٦) ادارة.

جدول (٣) يوضح توزيع مجتمع الأصل للدراسة على مستوى الإدارات التعليمية من عدد المشرفين التربويين كما بالجدول التالي:

جدول رقم (٣) تحديد المجتمع الأصل للدراسة على مستوى الإدارات التعليمية بمحافظة شمال سيناء

م	الإدارات التعليمية	عدد المشرفين التربويين	النسبة المئوية
١	العريش	٣٦٧	٣١,٥١%
٢	بئر العبد	٢٨٧	٢٤,٦٥%
٣	الحسنة	١٥٤	١٣,٢٧%
٤	نخل	١٣٤	١١,٥٨%
٥	الشيخ زويد	١٢٣	١٠,٥٦%
٦	رفح	٩٧	٨,٣٨%
	المجموع	١١٦٢	١٠٠%

## ٢. وصف عينة الدراسة

جدول (٤) وصفاً لأفراد مجتمع الدراسة عدد المشرفين التربويين ذكور وإناث

م	الإدارات التعليمية	عدد المشرفين التربويين	الذكور	الاناث
١	العريش	٧٨	٢٧	٥١
٢	بئر العبد	٦٢	٢٣	٣٩
٣	الحسنة	٣٣	٢٠	١٣
٤	نخل	٢٩	٢٠	٩
٥	الشيخ زويد	٢٥	١٥	١٠
٦	رفح	٢٣	١٥	٨
	المجموع	٢٥٠	١٢٠	١٣٠

يوضح جدول (٤) وصفاً لأفراد مجتمع الدراسة عدد المشرفين التربويين حيث يتكون عينة الدراسة من (٢٥٠) فرداً، منهم (١٢٠) ذكراً، و(١٣٠) أنثى، أجابوا جميعهم على الاستبانة.

جدول رقم (٥) توزيع المشرفين التربويين على مستوى الإدارات التعليمية بمحافظة شمال سيناء بعينة الدراسة

م	الإدارات التعليمية	عدد المشرفين التربويين	
١	العريش	٧٨	٣١,٢٪
٢	بئر العبد	٦٢	٢٤,٨٪
٣	الحسنة	٣٣	١٣,٢٪
٤	نخل	٢٩	١١,٦٪
٥	الشيخ زويد	٢٥	١٠٪
٦	رفح	٢٣	٩٪

م	الإدارات التعليمية	عدد المشرفين التربويين
	المجموع	٢٥٠
		%١٠٠

### ج. المعالجة الإحصائية

تم التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة من خلال استخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية وأُستخدِمَت الأساليب الإحصائية التالية:

#### – بالنسبة للأسئلة المغلقة

وهي تلك الأسئلة التي تحتاج الإجابة عنها الموافقة على أحد ثلاثة اختيارات، فقد تم تقدير الأوزان الرقمية لدرجة الموافقة لكل عبارة من العبارات كما يلي:

١. حساب عدد تكرارات الاستجابة (ك) لكل درجة موافقة لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

٢. إعطاء درجة وزنية (د) كالتالي: (ثلاث درجات لأعلى درجة توافر، درجتان لمتوسط درجة توافر، درجة واحدة لأقل درجة توافر) وذلك لكل عبارة من عبارات الاستبيان تحتاج الإجابة عنها الموافقة على أحد الخيارات الثلاثة (كبيرة – متوسطة – ضعيفة).

٣. ضرب عدد تكرارات الاستجابة (ك) لكل درجة موافقة في الدرجة الوزنية المعطاة لدرجة الموافقة (د) لكل عبارة على حدة.

٤. حساب درجة التوافر النهائية على كل عبارة، وذلك بجمع حواصل ضرب التكرارات في الدرجة الوزنية المعطاة لدرجة الموافقة على العبارة (مج (ك × د)).

- إذا زادت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة عن الحد الأقصى للثقة، تعتبر الدراسة أن هناك اتجاهًا موجبًا بالحكم على تحقق العبارة في الواقع.
- إذا نقصت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة عن الحد الأدنى للثقة، تعتبر الدراسة أن هناك اتجاهًا نحو الحكم بعدم تحقق العبارة في الواقع.
- إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة بين الحدين الأقصى والأدنى للثقة، تعتبر الدراسة أن هناك اتجاهًا نحو الحكم بعدم الوضوح في بيان درجة تحقق العبارة في الواقع.

ثانيًا: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

فيما يلي عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، على النحو الآتي:

#### ١- المحور الأول واقع أداء القيادات التربوية بشمال سيناء

يوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة في محور واقع أداء القيادات التربوية بشمال سيناء، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٦) استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة في المحور الأول

درجة الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	.٧٨	٩,٦٠	٢٤	٤٧,٦٠	١١٩	٤٢,٨٠	١٠٧	ينجز القيادات التربوية الأعمال الموكلة له	١

درجة الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
								بأسلوب مرن ومتطور.	
ضعيفة	٠,٦١	٣٧,٦٠	٩٤	٤٠,٨٠	١٠٢	٢١,٦٠	٥٤	تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري للمشرف التربوي	٢
متوسطة	٠,٧٧	١٤,٤٠	٣٦	٤١,٦٠	١٠٤	٤٤,٠٠	١١٠	تطوير اداء القيادات التربوية لاستخدام التقنيات الحديثة في العمل.	٣
ضعيفة	٠,٦١	٤٣,٦٠	١٠٩	٢٨,٨٠	٧٢	٢٧,٦٠	٦٩	إتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين القيادات التربوية وإدارة التعليم.	٤
ضعيفة	٠,٥٥	٥٥,٢٠	١٣٨	٢٥,٦٠	٦٤	١٩,٢٠	٤٨	تقديم الأعمال بأسلوب متجدد للسعي لتحقيق استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.	٥

درجة الاستجابة	نسبة متوسطة الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	٠,٦٩	٢٤,٤٠	٦١	٤٥,٦٠	١١٤	٣٠,٠٠	٧٥	يتم منح القيادات التربوية الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين.	٦
متوسطة	٠,٦٦	٢٦,٨٠	٦٧	٤٨,٠٠	١٢٠	٢٥,٢٠	٦٣	قيام القيادات التربوية بتفويض الصلاحيات للمعلمين.	٧
متوسطة	٠,٦٨	٢٦,٥١	٦٦	٤١,٧٧	١٠٤	٣١,٧٣	٧٩	تحقيق التنسيق الفعال بين القيادات التربوية وادارات التعليم.	٨
متوسطة	٠,٦٧	٢٤,٠٠	٦٠	٥١,٦٠	١٢٩	٢٤,٤٠	٦١	دعم مشاركة القيادات التربوية في اتخاذ القرارات لتشجيع استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي	٩
متوسطة	٠,٦٨	٢٢,٨٠	٥٧	٤٩,٢٠	١٢٣	٢٨,٠٠	٧٠	تصميم الهيكل بشكل يضمن	١٠

<http://dx.doi.org/10.29009/ijres.7.7.3>

درجة الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
								استيعاب استخدام التقنيات الحديثة.	
ضعيفة	٠,٥١	٦٠,٠٠	١٥٠	٢٨,٤٠	٧١	١١,٦٠	٢٩	حرص القيادات التربوية على التعبير المعلمين عن آرائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم بالعمل.	١١
ضعيفة	٠,٤٩	٦١,٢٠	١٥٣	٣٠,٠٠	٧٥	٨,٨٠	٢٢	يسعى القيادات التربوية للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل باستخدام الأفكار الجديدة لتحقيق استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.	١٢
ضعيفة	٠,٦١	٣٨,٠٠	٩٥	٤١,٢٠	١٠٣	٢٠,٨٠	٥٢	استخدام الإدارة الالكترونية في	١٣

درجة الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
								تطوير الخدمات التعليمية.	
ضعيفة	٠,٥٣	٥٧,٦٠	١٤٤	٢٥,٦٠	٦٤	١٦,٨٠	٤٢	اهتمام القيادات التربوية بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل للاستفادة منها	١٤
متوسطة	٠,٦٢	٣٩,٢٠	٩٨	٣٥,٦٠	٨٩	٢٥,٢٠	٦٣	حرص القيادات التربوية على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بمديرية التربية وإدارات التعليم	١٥
متوسطة	٠,٦٢	٣٨,٠٦	١٥٠٦	٣٦,٧٢	١٤٥٣	٢٥,٢٢	٩٩٨	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت ٠,٦٢، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء متوسطاً، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (٠,٧٨: ٠,٤٩). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

– الفقرة رقم (١)، والتي تنص: "ينجز القيادات التربوية الأعمال الموكلة له بأسلوب متطور."، بنسبة متوسط استجابة (٠,٧٨)، وهي متحققة بدرجة كبيرة. ويرجع الباحث هذه



النتيجة إلى ان القيادات التربوية يقوم بإنجاز اعماله بمرونة والنظر الى الاشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في تحقق صالح العمل، أنها القدرة على التفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد جديدة مختلفة، وفق درجة السهولة التي يغير بها القيادات التربوية موقف ما أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب والتمسك بأفكار معينة بحد ذاتها، وتعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة متوسطة

– الفقرة رقم (١٢) ونصها: " يسعى القيادات التربوية للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل باستخدام الأفكار الجديدة لتحقيق استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي."، بنسبة متوسط استجابة (٤٩, ٠).

وربما مرجع ذلك إلى أن القيادات التربوية مقصر في أداء واجبه وخاصة في أن وهو ما يعد مؤشرا على قلة الروابط الاخوية وضعف العلاقات الذي لم يسمح للمعلمين والمشرفين التربويين من التواصل، والقيادات التربوية يحتاج الى وفرة من الأفكار والمعلومات للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكلات العمل باستخدام الأفكار الجديدة لتحقيق استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم الا يرفض القيادات التربوية فكرة تطراً على ذهن المعلمين، وانما يقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار والمعلومات، ثم يبدأ في وتقييمها وتصنيفها لرفع معدل انتاج الأفكار لحل مشاكلات العمل خلال فترة زمنية معينة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت اليه دراسة سلمى عطوات وامنية طريف و محمد حمزة بن قرنية التي أكدت على ضرورة السعي نحو الاهتمام أكثر بالمناخ الإبداعي وتوفير الشروط والظروف الملائمة لإنتاج مردودية أكبر وبطرق مبتكرة ومنها الوصول إلى أداء المهام في أحسن وجه وتحقيق رضا العامل فبرضاه تزداد أهمية العمل الذي يقوم به.

## ٢- المحور الثاني تطوير عملية اختيار القيادات التربوية.

يوضح الجدول (٧) استجابات عينة الدراسة في محور تطوير عملية اختيار المشرفين التربويين، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٧) استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة في المحور الثاني

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	٠,٦٤	٣٠,٠٠	٧٥	٤٦,٨٠	١١٧	٢٣,٢٠	٥٨	يتميز القيادات التربوية بشخصية قيادية وبالمظهر اللائق والمناسب.	
ضعيفة	٠,٥٩	٤٠,٤٠	١٠١	٤٢,٨٠	١٠٧	١٦,٨٠	٤٢	يطلع القيادات التربوية المعلمين على كل ما يستجد في المناهج وطرائق التدريس.	
ضعيفة	٠,٥٧	٤٦,٠٠	١١٥	٣٨,٤٠	٩٦	١٥,٦٠	٣٩	يساعد القيادات التربوية في تنمية المهارات	

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
								الأدائية للمعلمين.	
ضعيفة	٠,٥٠	٦٣,٢٠	١٥٨	٢٢,٨٠	٥٧	١٤,٠٠	٣٥	يهتم القيادات التربوية بالمعلمين الجدد.	
ضعيفة	٠,٤٧	٧٠,٠٠	١٧٥	١٩,٦٠	٤٩	١٠,٤٠	٢٦	يوثق القيادات التربوية الروابط الأخوية بينه وبين المعلمين.	
ضعيفة	٠,٥٢	٥٦,٤٠	١٤١	٣٠,٤٠	٧٦	١٣,٢٠	٣٣	يساهم القيادات التربوية في حل المشكلات التي تواجه معلم المادة	
ضعيفة	٠,٥١	٦٠,٠٠	١٥٠	٢٨,٤٠	٧١	١١,٦٠	٢٩	ينوع القيادات التربوية في الأساليب الشرفية	
ضعيفة	٠,٥٦	٤٦,٥٩	١١٦	٣٨,٥٥	٩٦	١٤,٨٦	٣٧	يشجع القيادات	

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
								التربوية المعلمين على حضور الندوات والمقائات التربوية المهادفة.	
ضعيفة	٠,٥٣	٤٨,٤٠	١٢١	٤٢,٨٠	١٠٧	٨,٨٠	٢٢	يتقبل القيادات التربوية الحوار والمناقشة والتقد البناء والمهادف بصدر رحب.	
ضعيفة	٠,٥٨	٣٨,٧١	٩٦	٤٨,٣٩	١٢٠	١٢,٩٠	٣٢	تدريب القيادات التربوية على أساليب التفكير الإبداعي	
ضعيفة	٠,٥٣	٥١,٦٠	١٢٩	٣٦,٤٠	٩١	١٢,٠٠	٣٠	يعزز القيادات التربوية جوانب القوة	

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
								لدى المعلمين يعالج نواحي القصور لدى المعلمين.	
ضعيفة	٠,٦١	٤٠,٠٠	١٠٠	٣٦,٠٠	٩٠	٢٤,٠٠	٦٠	يشرك القيادات التربوية المعلمين في دراسة المناهج الدراسية بتقديم الآراء حولها.	
ضعيفة	٠,٦١	٣٦,٨٠	٩٢	٤٤,٨٠	١١٢	١٨,٤٠	٤٦	يطلع القيادات التربوية على دفاتر التحضير للمعلمين.	
ضعيفة	٠,٥٤	٥١,٩٦	١٨٦٠	٣٣,٢١	١١٨٩	١٤,٨٣	٥٣١	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت ٠,٥٤، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء ضعيفا، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (٠٦٤:٠٤٧). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

١. الفقرة رقم (١)، والتي تنص: " يتميز القيادات التربوية بشخصية قيادية وبالمظهر اللائق والمناسب" بنسبة متوسط استجابة (٦٤, ٠) ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات التربوية يتميز بشخصية قيادية مستمرة وبالمظهر اللائق والمناسب، تتوافر فيها مقومات الشخصية القوية (مضاوي، ٧٦-٧٧، ٢٠١٣).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة ضعيفة:

١. الفقرة رقم (٩) ونصها: " يوثق القيادات التربوية الروابط الأخوية بينه وبين المعلمين."، بنسبة متوسط استجابة (٤٧, ٠).

وربما يدل ذلك على ان ممارسة القيادات التربوية لهذه العلاقات والروابط، ضعيفة وهذا الامر ينعكس على قلة الروابط الأخوية بينه وبين المعلمين، ويوصي مضاوي على محمد السبيل انه على القيادات التربوية ان يهتم بتنمية العلاقات الإنسانية والمشاركة الوجدانية في الحقل التربوي لتحقيق الترجمة الفعلية لمبادئ الشورى والإخلاص والمحبة والإرشاد في العمل والجدية والعطاء. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت اليه دراسة محاسن علي سيد أحمد التي أكدت على ضرورة السعي نحو تحسين الأساليب الإشرافية بعد أن يقف المشرفون على جوانب القصور في أساليبهم الإشرافية ويعملون على تحسينها وتطويرها من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإشراف في العالم، والعمل على تطبيقه في عملهم وأن تكون هذه الدراسة مرجعا مهما للدارسين والمهتمين بشأن القيادة التربوية وتوجههم إلى مزيد من الدراسات اللاحقة التي تخدم القيادة التربوية.

٣- المحور الثالث يتعلق معوقات تحسين أداء القيادات التربوية باستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

يوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة في محور تحسين أداء القيادات التربوية باستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٨) استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة في المحور الثالث

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
ضعيفة	٠,٥٦	٥١,٢٠	١٢٨	٣٠,٨٠	٧٧	١٨,٠٠	٤٥	تشجيع العاملين في مديرية التربية والتعليم فكرة "إننا جميعا في قارب واحد".	١
متوسطة	٠,٦٧	٣٠,٤٠	٧٦	٣٨,٨٠	٩٧	٣٠,٨٠	٧٧	تشجيع العاملين بعضهم على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.	٢
كبيرة	٠,٧٨	١,٢٠	٣	٦٤,٤٠	١٦١	٣٤,٤٠	٨٦	اقترح العاملين أرضية مشتركة لحسم الخلافات وإيجاد حل وسط لها.	٣
كبيرة	٠,٧٨	٥,٢٤	١٣	٥٦,٠٥	١٣٩	٣٨,٧١	٩٦	يتمسك العاملون برأيهم لإرغام	٤

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافق						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
								الآخرين على تقديم التنازلات.	
كبيرة	٠,٧٤	٣,٩٨	١٠	٧١,٣١	١٧٩	٢٤,٧٠	٦٢	يناقش العاملون المشكلة ويسعون لإيجاد حلول جذرية.	٥
كبيرة	٠,٧٦	٣,٦٠	٩	٦٥,٢٠	١٦٣	٣١,٢٠	٧٨	مغالة العاملين في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلوا على ما يريدون.	٦
كبيرة	٠,٧٣	٢,٤٠	٦	٧٦,٠٠	١٩٠	٢١,٦٠	٥٤	تجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء.	٧
كبيرة	٠,٧٥	٢,٠٠	٥	٧٢,٠٠	١٨٠	٢٦,٠٠	٦٥	الميل إلى تهدئة أطراف الصراع كلما اشتد الصراع.	٨
متوسطة	٠,٧١	٤,٨٠	١٢	٧٧,٦٠	١٩٤	١٧,٦٠	٤٤	يناقش المشكلة ويسعى لإيجاد حلول جذرية للمشكلات.	٩
كبيرة	٠,٧٧	٢,٤٠	٦	٦٥,٦٠	١٦٤	٣٢,٠٠	٨٠	الميل إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات	١٠



درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبرة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
								بالقوة والسيطرة على الموقف.	
كبيرة	٠,٧٤	٣,٢٠	٨	٧٢,٠٠	١٨٠	٢٤,٨٠	٦٢	تشجيع العاملين لسياسة الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل للصراع.	١١
كبيرة	٠,٧٥	١,٦٠	٤	٧٢,٤٠	١٨١	٢٦,٠٠	٦٥	ممارسة العاملين الضغوط على أطراف الصراع لإجبارهم على قبول وجهه نظره لحل الصراع.	١٢
متوسطة	٠.٧١	١٤,٨٣	٤٨٧	٥٨,٠٣	١٩٠٥	٢٧,١٤	٨٩١	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت ٠,٧١، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء متوسطاً، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (٠٧٨:٠٥٦). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

- الفقرة رقم (٣)، التي تنص: "الخوف من الفشل عند تجريب كل جديد"، بنسبة متوسط استجابة (٠,٧٨) والفقرة رقم (٤) ونصها: "الصراع بين المعلمين مما يرفع درجة مقاومتهم للتغير"، بنسبة متوسط استجابة (٠,٧٨). ويرجع الباحث هذه النتيجة متحققة

بدرجة متوسطة لقلة او غياب اهتمام القائمين على الإدارة التعليمية بتقديم الدعم للقدرات الشخصية للمشرفين التربويين وضعف العلاقات الانسانية بينهم وبين المعلمين الذي لا يسمح للمعلمين والمشرفين التربويين بالتواصل، لتقليل مقاومتهم للتغير والحد من الصراع بين المعلمين و زملائهم والمشرفين التربويين، كما يجب دعم على الإدارة التعليمية للمشرفين التربويين لتقليل الخوف من الفشل عند تجريب كل جديد، استعداد القيادات التربوية لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها عند الشروع في تبني الافكار او أساليب جديدة والبحث عن حلول لها وتبني مسؤولية نتائجه (النمر، ١٤، ٩٤، ٢٠١٤).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة

١. الفقرة رقم (١) ونصها: "زيادة معدلات ضغوط العمل على المشرف التربوي"، بنسبة متوسط استجابة (٥٦، ٠).

وربما مرجع ذلك ضعف الاهتمام من قبل الإدارة التعليمية على تشجيع السلوك الإبداعي في معالجة القضايا المدرسية المهمة، أو لضعف مستوى الحماس من قبل القيادات التربوية تجاه اقتراح حلول مناسبة وتقديم آراء جديدة من شأنها تخفيف معدلات ضغوط العمل، وعدم اسناد مهام اضافية المشرف التربوي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت اليه دراسة عائشة علي مسعود عسيري، التي أكدت على ضرورة السعي نحو وضع خطط واضحة ومتكاملة لآلية الإشراف، وأن تكون هذه الخطة متضمنة كافة أساليب وأنماط الإشراف التربوي الحديثة، وأن تكون أيضاً شاملة لكل نواحي عملية التدريس، وأن يتم التقليل من الإجراءات والأعباء الإدارية والروتينية التي يكلفها القيادات التربوية حالياً، حيث انها تكون عبء ثقيل عليها يعيق القيادات التربوية عن مهمته الأساسية وهي الإشراف الفعلي والمتابعة الميدانية للمعلمات، وضرورة إقامة دورات تدريبية

للمشرف التربوي لتدريبه على كل جديد والمطور، حتى يتمكن من مساعدة المعلمين فيما بعد (عسيري، ٢٠١٤، ٨٤).

– تحديد الفروق الاحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل والتي تعزى لمتغير النوع (ذكر / أنثي):

لتوضيح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الدراسة ككل والتي تعزى لمتغير النوع (ذكر / أنثي) جاء جدول رقم (٩).

جدول رقم (٩) نتائج اختبار T-Test بين متوسطي درجات أفراد العينة حول محاور الاستبانة تبعا لمتغير لنوع (ذكر / أنثي)

مستوى الدلالة	الدلالة الكلية	درجات الحرية	قيمة ت	ع	م	ن	المجموع	الجزء / المحاور
دالة	٠,٠٢ ٦	٢٤٨	٢,٢٤ ٧	٢,١١٤٣ ٥	١٧,٩٧٥ ٤	١٢ ٢	ذكر	١- واقع أداء القيادات التربوية بشمال سيناء.
		٢٤١,٧٧ ٨	٢,٢٤ ١	١,٨٨٨٣ ٧	١٧,٤٠٦ ٢	١٢ ٨	أنثي	
دالة	٠,٠٤ ١	٢٤٨	٢,٠٥ ٦	١,٦٥٧٥ ٩	١٥,٧٨٦ ٩	١٢ ٢	ذكر	٢- تطوير عملية اختيار المشرفين التربويين.
		٢٤٧,٣٠ ١	٢,٠٦ ١	١,٨٣٤٦ ٩	١٦,٢٤٢ ٢	١٢ ٨	أنثي	

مستوى الدلالة	الدلالة الكلية	درجات الحرية	قيمة ت	ع	م	ن	المجموع	الجزء / المحاور
غير دالة	٠,٩٠ ١	٢٤٨	٠,١٢ ٥	١,٤٧٥٢ ٦	٢٤,١٤٧ ٥	١٢ ٢	ذكر	٣- تحسين أداء القيادات التربوية باستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.
		٢٤٧,٧٥	٠,١٢ ٥	١,٥٩٧٧ ٨	٢٤,١٧١ ٩	١٢ ٨	أنثي	

ومن خلال استقراء نتائج الجدول السابق، يلاحظ وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات الذكور والإناث في مجالات الدراسة، وربما ذلك يعود إلى أن المشرفين التربويين على اختلاف جنسهم ذكورا وإناثا متفوقون علي واقع أداء القيادات التربوية بشمال سيناء وكيفية تطوير عملية اختيار المشرفين التربويين، فكل هذه ضروري من وجهة نظرهم ذكورا كانوا أم إناثا. أما من ناحية اتجاهاتهم نحو تحسين اداء المشرف التربوي، وليست هناك فروقا دالة احصائيا بين متوسطات الذكور والاناث حول معوقات تحسين أداء القيادات التربوية باستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

- تحديد الفروق الاحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل والتي تعزى لمتغير الوضع المهني الحالي:

لتوضيح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل والتي تعزى إلى متغير الوضع المهني الحالي جاء جدول (١٠).



## جدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي وفقا لمتغير الوضع المهني الحالي

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة	الدالة
	بين المجموعات	٧٦,٠٨١	٣	٢٥,٣٦٠	١,٤٥٦	٠,٢٢٨	غير دالة
	داخلك المجموعات	٣٣٢٧,٢٧٣	١٩١	١٧,٤٢٠			
	المجموع	٣٤٠٣,٣٥٤	١٩٤				
١- واقع أداء القيادات التربوية بشمال سيناء.	بين المجموعات	٣٢,٤٨٢	٣	١٠,٨٢٧	٢,٠٩٦	١٠٢	غير دالة
	داخلك المجموعات	٩٨٦,٨٥١	١٩١	٥,١٦٧			
	المجموع	١٠١٩,٣٣٣	١٩٤				
	بين المجموعات	٣٩,٧٩٤	٣	١٣,٢٥٦	١,٨٣٧	٠,١٤٢	غير دالة
	داخلك المجموعات	١٣٧٩,٣٥٥	١٩١	٧,٢٢٢			
	المجموع	١٤١٩,١٤٩	١٩٤				
٢- تطوير عملية اختيار المشرفين التربويين.	بين المجموعات	٥,٦٦٦	٣	١,٨٨٩	٠,١٦٤	٠,٩٢٠	غير دالة
	داخلك المجموعات	٢١٩٨,٣١٣	١٩١	١١,٥٠٩			
	المجموع	٢٢٠٣,٩٧٩	١٩٤				

الدالة	مستوي الدالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المتوسطات	مصدر التباين	المحور
دالة	٠,٠ ٣٣	٢,٩ ٧٣	٦٣,٢٧ ٢	٣	١٨٩,٨١٧	بين المجموعات	٣- تحسين أداء القيادات التربوية باستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.
			٢١,٢٨ ٢	١٩١	٤٠٦٤,٩٣ ٢	داخل المجموعات	
				١٩٤	٤٢٥٤,٧٤ ٩	المجموع	
غير دالة	٠,١٠ ١	٢,١٠ ٥	١,٩٥٣	٣	٣٢,٨٥٩	بين المجموعات	
			٥,٢٠٤	١٩١	٩٩٣,٨٧٩	داخل المجموعات	
				١٩٤	١٠٢٦,٧٣ ٨	المجموع	
غير دالة	٠,١٦ ٣	١,٧٢ ٥	٩,٨٧٥	٣	٢٩,٦٢٦	بين المجموعات	
			٥,٧٢٥	١٩١	١٠٩٣,٥٢ ٣	داخل المجموعات	
				١٩٤	١١٢٣,١٤ ٩	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق، عدم توجد فروق بين استجابات أفراد العينة في جميع مجالات الدراسة، عدا معوقات تحسين أداء القيادات التربوية باستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

جدول (١١) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجموعة	دبلوم معلمين	ليسانس/ بكالوريوس	دراسات عليا	ماجستير	دكتوراه
دبلوم معلمين	١,١٨٣٣٣	١,٣٨٠٢١	١,٤٠٤٧٦	٢,٦٧٤٢٤*	
ليسانس/ بكالوريوس		١٩٦٨٧.	٢٢١٤٣.	١,٤٩٠٩١	
دراسات عليا			٠٢٤٥٥.	١,٢٩٤٠٣	
ماجستير				١,٢٦٩٤٨	
دكتوراه					

(\* تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

يلاحظ من الجدول السابق ما يأتي: وجود فروق بين إحصائية بين متوسطات افراد عينة الدراسة لصالح الحاصلين على دكتوراه لصالح الحاصلين على دكتوراه مقارنةً بالحاصلين على دبلوم معلمين، ويفسر ذلك بأن الحاصلين على دكتوراه أكثر وعيا وتفهما بأهمية تحسين أداء القيادات التربوية بشمال سيناء باستخدام مدخل استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي. بينما تدل نتائج الجدول السابق، وجود فروق بين إحصائية بين متوسطات افراد عينة الدراسة في محاور الاستبانة ككل تعزى الى متغير المؤهل بصفة عامة.

– تحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل والتي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة:

ولتوضيح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل والتي تعزى إلى متغير الخبرة التدريسية (أقل من (٥) سنوات، من (٦) سنوات إلى (١٠) سنوات، أكثر من (١٠) سنوات جاء جدول (١٢).

جدول (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي وفقا لمتغير الخبرة التدريسية



الجزء/ المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة	الدلالة
١- الاول	بين المجموعات	١٩,٦٤٨	٢	٩,٨٢٤	٢,٤٤٠	٠,٠٨٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٩٩٤,٣٨٨	٢٤٧	٤,٠٢٦			
	المجموع	١٠١٤,٠٣٦	٢٤٩				
٢- الثاني	بين المجموعات	١٣,٥٨٩	٢	٦,٧٩٥	٢,٢١٠	٠,١١٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٥٩,٣١١	٢٤٧	٣,٠٧٤			
	المجموع	٧٧٢,٩٠٠	٢٤٩				
٣- الثالث	بين المجموعات	٧٦٧.	٢	٣٨٤.	٠,١٦١	٠,٨٥١	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٨٦,٨٣٣	٢٤٧	٢,٣٧٦			
	المجموع	٥٨٧,٦٠٠	٢٤٩				

يلاحظ من الجدول السابق، أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة في مجالات الدراسة، ولعل تفسير ذلك يعود إلى أن واقع أداء القيادات التربوية بشمال سيناء ضعيف ويحتاج إلى تحسين الاداء باستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لما فيه من مرونة وأصالة والمخاطرة والتحدي ومواصلة الاتجاه والقدرة على التحليل.

وفرة الأفكار، ربما يرجع ذلك إلى ما تمر به محافظة شمال سيناء من ظروف استثنائية والتي تتعلق بجهود الدولة في محاربة الارهاب، مما كان له انعكاسا سلبيا على المفحوصين، الامر الذي

يفسر من وجهة نظر الباحث الاتجاه السلبي لاستجابات عينة الدراسة، ولذا اتفقت هذه النتيجة مع سابقتها فيما يتعلق بالمؤهل الدراسي الأعلى (ليسانس - بكالوريوس / دراسات عليا).

- تحديد الفروق الاحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل والتي تعزى لمتغير الإدارة التعليمية:

ولتوضيح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الدراسة ككل والتي

تعزى إلى متغير الإدارة التعليمية جاء جدول (13).

جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي وفقا لمتغير أداء القيادات التربوية ومتوسطات أفراد العينة

الجزء / المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة	الدالة
1- الأول	بين المجموعات	165,681	5	33,136	9,530	0,000	دالة
	داخل المجموعات	848,355	244	3,477			
	المجموع	1014,036	249				
2- الثاني	بين المجموعات	39,986	5	7,997	2,662	0,203	دالة
	داخل المجموعات	732,914	244	3,004			
	المجموع	772,900	249				
3- الثالث	بين المجموعات	15,676	5	3,135	1,338	0,249	غير دالة
	داخل المجموعات	571,924	244	2,344			

الجزء / المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة	الدلالة
	المجموع	٥٨٧, ٦٠٠	٢٤٩				

وبقراءة الجدول السابق اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى ٠,٠٥، تُعزى لمتغير القيادات التربوية في جميع محاور الدراسة عدا محور معوقات تحسين أداء القيادات التربوية باستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، وربما يرجع ذلك إلى الاختلاف بين الإدارات التعليمية الست بشمال سيناء، والمرتبطة بشكل رئيس بنوعية البيئة ما بين بيئة حضرية مثل إدارة العريش التعليمية، وما بين بيئة يغلب عليها الطابع البدوي مثل: إدارتي الحسنة ونخل، وما بين بيئة تالفة تجمع بين التحضر والبداءة مثل إدارات: رفح والشيخ زويد وبئر العبد، وما يرتبط بذلك من مستوى ثقافي وتعليمي، ينعكس بدوره على إدراك أفراد عينة الدراسة لبعض مفاهيم وتوجهات التعليم وتطبيقاته الحديثة.

ويوضح الجدول (١٤) اتجاهات الدلالة لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور الثاني حسب متغير الإدارة التعليمية على التوالي:

جدول (١٤) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة بالمحور الاول تبعا لمتغير الإدارة التعليمية

المجال	المجموع ة	١- العري ش	٢- بئر العبد	٣- الحسنة	٤- الشيخ زويد	٥- رفح	٦- نخل
	١- العريش		١,٨٤٩٧ ٦	٢٢٦٩٠.	٠٠١٧٢.-	٠٠٤٤٨.	٨٨٦٨. ٣

المجال	المجموع ة	١- العري ش	٢- بئر العبد	٣- الحسنة	٤- الشيخ زويد	٥- رفح	٦- نخل
المحور الاستبان ة	٢- بئر العبد			١,٦٢٢٨٦	١,٨٥١٤٨	١,٨٤٥٢٩	٩٦٢٩.
	٣- الحسنة				٢٢٨٦٢.-	٢٢٢٤٣.-	٦٥٩٩.
	٤- الشيخ زويد					٠٠٦١٩.	٨٨٨٥.
	٥- رفح						٨٨٢٣.
	٦- نخل						

وتضح من الجدول السابق، أن فروق الدلالة الإحصائية جاءت لصالح عينة إدارة العريش التعليمية مقارنة بإدارة بئر العبد، وربما يرجع ذلك إلى أن إدارة العريش التعليمية تعتبر إدارة من الدرجة الأولى، كما تخدم نطاق مدينة العريش عاصمة محافظة شمال سيناء، حيث يرتفع مستوى المعيشة بها، ويزداد طلب السكان على التعليم بكل صيغته مقارنة بمدن المحافظة التي يغلب عليها الطابع البدوي والقروي. وربما مرجع ذلك توافر بعد الاستقلال الذاتي والتي تقل حدتها كلما ابتعدنا عن إدارة العريش، ربما لبعد الإجراءات الأمنية التي تمر بها المحافظة مما يجبر القائمين على الإدارات التعليمية عدم الالتزام بالإجراءات الإدارية المرتبطة معوقات تحسين أداء القيادات التربوية باستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي نسبيا بإدارة العريش أو إدارة

بئر العبد نظرا لبعدها عن دائرة العمليات العسكرية بالشيخ زويد أو رفح أو وسط سيناء  
(نخل/ الحسنة).

### ما أضافه البحث لمجال التخصص

#### – الأهمية النظرية

تتبع أهمية الدراسة من الأهمية الوظيفية كل من القيادات التربوية وادارة الصراع التنظيمي حيث إن دراسة هذين الجانبين 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 ادارة الصراع التنظيمي على مدى تحسين أداء القيادات التربوية ومساعدتها في سد النقص في المكتبة العربية التي تفتقر 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 تساعدها على التفكير والتخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية الواضحة لتحسين خدماتها ومخرجاتها، وهذا كله يحتاج إلى توفير البيئة المناسبة وغرس القيم التي تشجع على الإبداع لدى المعلمين 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 للإبداع الإداري الأمر الذي يعطي المسؤولين القدرة على محاولة غرس القيم المشجعة على الإبداع ونبذ القيم التي لا تشجعه، إضافة إلى التعرف على خصائص ادارة الصراع التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في هذه المؤسسات التعليمية وما يساعد على تحديد الخصائص التي يلزم تطويرها لدى العاملين للوصول إلى الحد الأمول من إبداع الموظفين.

تنبع أهمية هذه الدراسة أيضا أنها ستساعد

- القيادات التربوية على تطوير العملية التعليمية، وتطوير أداء العاملين، من خلال ملاحظة الجوانب التي يحتاج الي ادارة الصراع التنظيمي واختيار الاستراتيجية المناسبة وتطويرها، ودور القيادات التربوية.
- أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم لإدارة الصراع التنظيمي؛ للتعرف على استخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في شمال سيناء، ووضع البرامج والخطط العلاجية المهمة في جانب القيادي التربوي لتطوير أداءه.

## المراجع

- احمد، مها مراد على. (٢٠١٨): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلد ٣٤، ع ١١، ج ٢، كلية التربية، جامعة المنيا
- أرناؤوط، أحمد ابراهيم سلمى. (٢٠١٥): تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل العلاقات الإنسانية، مستقبل التربية العربية، مج. ٢٢، ع. ٩٦، يوليو
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٩) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قرار رقم ٣٥، بشأن معايير توصيف وتقييم الوظائف، الوقائع المصرية، (١١٢)، ص ص ٢٨٠ - ٣٠.
- جمهورية مصر العربية. (٢٠١٣): قرار وزاري رقم (٣٦١) بشأن تحديد معدلات مستوى مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات، ص ٢٨.
- جمهورية مصر العربية. (٢٠١٦): مكتب الوزير، قرار وزاري رقم (١٦٤) بشأن إعداد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم. وزارة التربية والتعليم، المادة (١)
- جمهورية مصر العربية. (٢٠١٢): رئاسة مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٢، بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣، المادة ١١، المادة ٢٦.
- جمهورية مصر العربية. (٢٠١٢): رئاسة مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٢، بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣، المادة (١٠).

جمهورية مصر العربية. (٢٠١٥): وزارة التربية والتعليم، قرار وازرى رقم (٢٢٦) بشأن تحديد مستويات وإنشاء الإدارات التعليمية بالوحدات المحلية، المادة الثانية، ص١٢.

جودت، عزت عبد الهادي عبد الهادي (٢٠١٨): "الإشراف التربوي) مفاهيمه وأساليبه (دليل تحسين التدريس"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان. ط٢، حجي، اسماعيل احمد. (٢٠٠٠): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة. الحسيني، فلاح حسن عداي (٢٠١٥): "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، ط٣، ص: ٢٣١.

حنفي، عبد الغفار (٢٠١٢): "أساسيات إدارة المنظمات"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط٣، خليل، نبيل سعد. (٢٠١٤): إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة. دار الفجر.

الدسوقي، نجوى إبراهيم، حسانين، رمضان. (٢٠١٨): إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع٩، ج٥

السبيل، مضاي علي محمد (٢٠١٣): "الابداع في الادارة المدرسية والاشرف التربوي"، فهرسة الملك فهد الوطنية.

سعد، السيدة محمود إبراهيم. (٢٠٢١): سياسات إدارية مقترحة للحد من سلوك التنمر في مكان العمل في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، ع٣١، ص١٢٩.

السميح، عبد المحسن. (٢٠١٠): دراسات في الادارة المدرسية، عمان، الأردن، دار الحامد.



- العاصي، نهى. (٢٠١٩): توظيف بحوث الفعل في تحسين إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي في بيئة العمل الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة قناة السويس، ع٢٢ أبريل، ٢٠١٩
- عباس، زينب محمد، حماد، محمد. (٢٠١٩): درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمثرفين والمديرين أنفسهم"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. "مج. ٢٧، ع ٤، يوليو.
- عبد الجليل، رباح رمزي. (٢٠١٨): تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس الثانوي العام من أجل تحسين أداء العاملين بها من وجهة نظر معلميه (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ع ٤، ج ٢
- عبد السلام، نادية محمد (٢٠٠٣): الإحصاء الوصفي في العلوم النفسية والتربوية، الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- عبد العليم، أسامة شاكر، الشريف، عمر ابو هاشم. (٢٠١٠): المداخل الادارية الحديثة في التعليم، عمان، دار النشر والتوزيع
- العبيدي، قيس (٢٠١٧): "التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ"، الإسكندرية، مطابع رويال، ط ٥.
- عسيري، عائشة علي مسعود (٢٠١٤): "إسهام المشرفة التربوية في تحسين الأداء التدريسي المعلمات مقرر الكيمياء المطور للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات. "رسالة ماجستير" غير منشورة جامعة أم القرى كلية التربية،
- العميان، محمود سليمان. (٢٠١٣): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٦، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

فارس، محمد جودت. (٢٠٢١) أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث مج ١١، ع (١) الفلاح، ضحى عدنان أحمد. (٢٠١٦): إدارة الصراع وعلاقتها بالمنافسة التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم، جامعة بغداد، كلية التربية، ابن رشد.

فؤاد البهي السيد (١٩٧٩): علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ط ٣ دار الفكر العربي القاهرة، اللوزي، موسى. (٢٠١٢): التطوير التنظيمي وأساسيات ومفاهيم حديثة، ط ٥، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

مجمع اللغة العربية. (٢٠١٤): المعجم الوسيط، ط ٧، الجزء الأول، القاهرة.

محمد، محمد خورشيد (٢٠١٨): أثر أساليب حل الصراع على أداء العاملين. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

النمر، سعود، واخرون (٢٠١٤): "الادارة العامة: الاسس والوظائف"، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ط ٤

الوراق، ميسرة عبدالرؤوف علي. (٢٠١٨): إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، مج ١٥، ع

## References

- Cemaloglu Necati; Duykuluoglu Ayhan. (2019). Relationship Between Teachers' Workplace Friendship Perceptions and Conflict Management Styles.URL: <https://doi.org/10.5539/ies.v12n9p42>
- Jason Daniels. (2016). Organizational conflict in the education system in the province of Ontario Canada and a case study analysis of the Ontario Teachers' Union and the Government of Ontario
- Jean Marie Peretti Dictionnaire des ressources humaines Vuibert 2eme Edition Paris 2001 p: 168
- Katrina Booker. (2018) Organizational Conflict and Transformations in the Canadian Education System A Case Study of a High School in British Columbia.
- Kinicki Angelo&Robert Kreitner. (2008). Organizational behavior (2nd ed) Mc Graw –Hill china.
- Mwaniki G. M. & Stephen M. A. (2021). Organizational Conflict Management: The All Important Public Universities Performance Strategy Under Neglect in Kenya. European Scientific Journal ESJ 17(12) 181-209