



مجلة



كلية التربية

مجلة علمية محكمة. ربع سنوية

الرؤية



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

الرسالة



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

السنة الثالثة عشر
العدد (٤٢)



إبريل ٢٠٢٥
(الجزء الأول)

حقوق الطبع محفوظة

الترقيم الدولي للطباعة: 2314-7423

الترقيم الدولي الإلكتروني: 2735-5691

البريد الإلكتروني: j_foea@Aru.edu.eg

الترقيم الدولي للطباعة: 2314-7423

الموقع الإلكتروني: https://foej.journals.ekb.eg

الترقيم الدولي الإلكتروني: 2735-5691



مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة الثالثة عشر - العدد الثاني والأربعون - إبريل ٢٠٢٥)

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

j_foea@aru.edu.eg



قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

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



٨	أ.م.د أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	رئيس قسم الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - عضو مجلس الإدارة
٩	أ.م.د يسري أحمد سيد عيسى	أستاذ التربية الخاصة المساعد	رئيس قسم التربية الخاصة - عضو مجلس الإدارة
١٠	أ.م.د عزة حسن محمد	أستاذ الصحة النفسية المساعد	رئيس قسم الصحة النفسية - عضو مجلس الإدارة
١١	أ. اسلام محمد الصادق	أمين الكلية	

ثانياً- الهيئة الفنية (الفريق التنفيذي) للتحجير

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

ثالثاً- الهيئة الفنية (المعاونة) للفريق التنفيذي للتحجير



١١	م.م. أحمد محمد حسن سالم	مدرس مساعد تكنولوجيا تعليم	عضو هيئة تحرير - إدارة الموقع الالكتروني للمجلة
١٢	م.م. ناصر أحمد عابدين مهران	مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	عضو هيئة تحرير - مساعد لمسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر - تجهيز العدد للنشر
١٣	م. شيماء صبحي	معيدة بقسم المناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مساعد لمسؤول الطباعة والنشر وتجهيز العدد
١٤	م.م. حسناء علي حامد	مدرس مساعد بقسم الصحة النفسية	عضو هيئة التحرير - مساعد مسؤول الاتصالات والعلاقات الخارجية والتواصل مع الباحثين
١٥	أ.محمود إبراهيم محمد	مدير إدارة الشئون المالية	عضو هيئة تحرير - المسؤول المالي

رابعاً - أعضاء هيئة التحرير من الخارج

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



قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

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

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

٣. تقدم الأبحاث - عبر موقع المجلة ببنك المعرفة المصري

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

الالكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد

منها ٢.٥ سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن

(Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقتها من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق

، والحجم وفقاً لقالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ،

ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.

٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول

والملاحق عن (٢٥) صفحة وفقاً لقالب المجلة. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد

الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم

٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية،

والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٧. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب

عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع

البحث على الموقع.

٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة

"الباحث"، ويتم أيضاً التلخيص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحتفظ هيئة

التحرير بحقوقها في تحديد أولويات نشر البحوث.



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

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

-وبريده الالكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تباعاً من إيميل

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

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



محتويات العدد (الثاني والأربعون) - الجزء الأول

السنة السابعة		هيئة التحرير	
الرقم	عنوان البحث	الباحث	الصفحات
بحوث العدد			
١	استراتيجيات تدريسية مستحدثة لطلاب الجيل الرقمي: (٢) التعلم القائم على السياق أ.د. صالح محمد صالح أستاذ التربية العلمية، كلية التربية، جامعة العريش، مصر		
٢	رؤية مقترحة لتعليم الكبار في العالم العربي في حالات الطوارئ (بعد جائحة كورونا) على ضوء الإفادة من تجارب بعض الدول إعداد أ.د/ مديحة فخري محمود محمد أستاذ أصول التربية كلية التربية - جامعة حلوان - جمهورية مصر العربية		
٣	فاعلية استراتيجية REACT القائمة على المدخل السياقي في تنمية مهارات الحس العددي والميل نحو مادة الرياضيات لدى طلاب المرحلة الاعدادية إعداد د. ابتسام محمد شحاتة محمد الكاشف مدرس المناهج وطرق تدريس الرياضيات كلية التربية - جامعة العريش		
٤	متطلبات تنمية الوعي بالأمن السيبراني لدى طلاب المدارس الثانوية الحكومية: تصور مقترح إعداد د / بدر عبد الله ناصر المطيري		

إدارة تعليم حفر الباطن	
واقع معرفة وتطبيق معلمات صعوبات التعلم في المرحلة الابتدائية للممارسات المبنية على الأدلة والبراهين إعداد الباحثة / أريج بنت سلمان عبدالله المعتيق أ.د. عبدالعزيز العثمان أستاذ في جامعة المجمعة د. بدر السلمي أستاذ مساعد في جامعهه المجمعة	٥
محتوى تعليمي قائم على التكامل بين اللغة والدين لتنمية مهارات الفهم النحوي لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بغيرها إعداد أ.د. محمد رجب فضل الله أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية والدراسات الإسلامية المتفرغ كلية التربية - جامعة العريش د. كمال طاهر موسى ناصف أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية والدراسات الإسلامية المساعد كلية التربية - جامعة العريش د. سكيانة عبدالرازق شحتو مدرس المناهج وطرق تدريس اللغة العربية والدراسات الإسلامية كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ رحاب عبدالحميد عطية رزق	٦
التفاعل بين نمط تقديم النشاط التدريبي ومصدر الدعم ببيئات التدريب المدمج وأثره في تنمية مهارات استخدام المستحدثات إعداد	٧

أ.د. عادل السيد سرايا أستاذ تكنولوجيا التعليم و مستشار رئيس الجامعة كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق أ.د. محمد مختار المرادني أستاذ تكنولوجيا التعليم كلية التربية-جامعة العريش الباحث/ عبدالله أحمد عبدالمحسن مندر معلم أول أ حاسب آلى بإدارة بئر العبد التعليمية	
استراتيجية مقترحة قائمة على أنشطة الذكاءات المتعددة لتنمية بعض مهارات الكفايات اللغوية لدى الطالبات معلمات رياض الأطفال إعداد أ.د. إبراهيم فريج حسين أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية كلية التربية - جامعة العريش د. نجوى جمعة أحمد مدرس المناهج وطرق تدريس رياض الأطفال كلية التربية - جامعة العريش الباحثة / ألاء عبدالفتاح سلامة	٨
فاعلية برنامج إرشادي معرفي سلوكي لتنمية الوعي الغذائي للتلاميذ ذوي صعوبات التعلم بالمرحلة الابتدائية إعداد د. إيمان محمد عبدالعال لطفي استاذ المناهج وطرق تدريس الاقتصاد المنزلي المساعد بكلية الاقتصاد المنزلي- جامعة العريش د. رباب عادل سيد عبد القادر مدرس التربية الخاصة	٩



كلية التربية - جامعة العريش الباحثة / مريم محمد سليم سليمان	
واقع إدارة الصراع التنظيمي بجامعة العريش إعداد أ.د. محمد أحمد حسين ناصف أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعه الزقازيق د.أمل محسوب محمد زناتي التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة العريش الباحث / أحمد محمود لطفى المصرى رئيس المدينة الجامعية - جامعة العريش	١٠



الافتتاحية

الاحتفالية الملهمة، والقيم الراسخة

بقلم: هيئة التحرير

في الشهر الذي تحتفل فيه مجلتنا بإصدار العدد رقم (٤٢) من أعدادها ربع السنوية (عدد أبريل ٢٠٢٥)، تحتفل مصرنا الغالية بالذكرى رقم (٤٣) لتحرير سيناء.

يوم الـ (٢٥) من أبريل كام عام نتذكر استرداد أرضنا الغالية (سيناء) ، وانسحاب آخر جندي إسرائيلي منها عام ١٩٨٢م. إنها محطة تاريخية فارقة في تاريخ مصر؛ تعطي نموذجاً ملهماً يمكن يُنمي لدينا العديد من القيم الوطنية والإنسانية.

ذكرى تحرير سيناء تجدد فينا أن حب الوطن والانتماء واجب مقدس، وأن الدفاع عنه شرف ومسؤولية، وتعزز الشعور بالاعتزاز بالهوية الوطنية والتاريخ المصري العريق، وتجعل لدينا المزيد الإصرار والعزيمة لتحقيق الأهداف.

نؤكد - في هيئة التحرير على - وحدة الكلمة؛ لأن وحدة الصف كانت سبباً في انتصارنا في ١٩٧٣ ، وفي تحرير كامل أرضنا في ١٩٨٢م . إنها ذكريات تحفزنا على التعاون والعمل الجماعي لتحقيق أهداف مجلتنا الغراء.

نؤمن بالعلم والتخطيط ؛ فالمعرفة ، والتخطيط الجيد كانتا سبباً في استرداد الأرض ، وفي مواجهة التحديات ، وفي بناء المستقبل.

لقد جاء تحرير سيناء نتيجة لشجاعة جنودنا وقادتهم ، والذين واجهوا المخاطر من أجل الوطن . علينا أن نواجه التحديات ، ونتمسك بالحقوق، وعلى الإصرار - دائماً - على التطلع للأفضل ، ومن لا يرض إلا بالأفضل؛ فسوف يحصل عليه.

ولعل من القيم التي يمكننا استلهاها من ذكرى تحرير سيناء احترام القانون ، والالتزام بالقواعد والأحكام ، وتطبيق اللوائح ، وهو ما نحرص عليه في سياسات المجلة من حيث التحكيم والنشر ، وغيرها من الإجراءات ذات العلاقة. إن تذكرنا لهذا الحدث العظيم (ذكرى تحرير سيناء في الخامس والعشرين من أبريل) يعني اعتزازنا بالتاريخ، وتقديرنا للأبطال. إنه احترام، وتقدير للكبار من الأجداد، والآباء ، ومن الأساتذة والقيادات ، ولتاريخ كل واحد منهم في الحياة بعامة.

إنها ذكرى تُعلي في نفوسنا المسؤولية تجاه كليتنا وجامعتنا ... المسؤولية تجاه حماية الوطن . كل منا في موقعه ومجاله . شعور بالمسؤولية للحفاظ على أمن وسلامة البلاد ، ورفي كل موقع فيها إنها ذكى تجعلنا نجدد الافتخار بأنفسنا، وبجيشنا، وبشعبنا العظيم.

وننتقل من الحديث عن الذكرى الـ ٤٣ لتحرير سيناء إلى العدد الحالي من مجلتنا: العدد ٤٢ (أبريل ٢٠٢٥م)

ويسرنا في العدد الجديد من مجلة كلية التربية بجامعة العريش- والذي يأتي تنويجاً لجهود بحثية وعلمية متميزة، ومواصلة لمسيرة العلم والمعرفة التي نسعى من خلالها إلى الإسهام في تطوير البحث العلمي وتوسيع آفاقه - أن نقدم إلى قرائنا الكرام مجموعة من الأبحاث والدراسات التي تعكس تنوع القضايا والموضوعات العلمية المعاصرة، والتي نأمل أن تساهم في إثراء المعرفة وتوفير رؤى جديدة تدعم مسيرة الباحثين والمختصين.

إن رؤيتنا تتجدد في كل عدد، وتتمثل في تعزيز مكانة المجلة كمنصة علمية موثوقة، تسهم في دفع عجلة البحث العلمي وتقديم محتوى متميز يعكس روح الابتكار والتطور بما يثري الفكر ويحفز الاهتمام.



في هذا العدد (١٩) بحثاً علمياً في مجالات التربية المختلفة باللغتين : العربية والإنجليزية ، وذلك في الموضوعات التالية:

- ✓ التعلم القائم على السياق كأحد الاستراتيجيات المستحدثة طلاب الجيل الرقمي.
- ✓ الذكاء الاصطناعي، وبرامج إعداد المعلم بكليات التربية بمصر.
- ✓ رؤية مقترحة لتعليم الكبار في العالم العربي في حالات الطوارئ.
- ✓ استراتيجية REACT وتنمية مهارات الحس العددي والميل نحو مادة الرياضيات.
- ✓ متطلبات تنمية الوعي بالأمن السيبراني.
- ✓ واقع معرفة وتطبيق معلمات صعوبات التعلم للممارسات المبنية على الأدلة والبراهين.
- ✓ التكامل بين اللغة والدين وتنمية مهارات الفهم النحوي لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بغيرها.
- ✓ التفاعل بين نمط تقديم النشاط التدريبي ومصدر الدعم ببيئات التدريب المدمج .
- ✓ أنشطة الذكاءات المتعددة وتنمية بعض مهارات الكفايات اللغوية.
- ✓ برنامج إرشادي معرفي سلوكي لتنمية الوعي الغذائي.
- ✓ واقع إدارة الصراع التنظيمي بجامعة العريش.
- ✓ التدريس التبادلي وتنمية التواصل الرياضي.
- ✓ متطلبات تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الابداعي.
- ✓ العوامل المؤثرة على مستوى الاختبار التحصيلي لدى طالبات الصف الثالث ثانوي.



- ✓ المقررات الإلكترونية مفتوحة المصدر لعلاج الأخطاء اللغوية الشائعة في الخطط البحثية لدى طلاب الدراسات العليا.
- ✓ مُدخل السببية العلمية وتنمية عمليات العلم لدى الطلاب المعلمين.
- ✓ نمطا البروز البصري بالإنفوجرافيك وتنمية مهارات التصميم الزخرفي الإلكتروني.
- ✓ اللغة بالإعلام الجديد وغرس قيم المواطنة لدى تلاميذ رياض الأطفال.
- ✓ مهام الويب التعليمية القائمة على التمايز وتنمية الإنتاج الكتابي.

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

والله الموفق

هيئة التحرير

البحث العاشر

واقع إدارة الصراع التنظيمي بجامعة
العريش
إعداد

أ.د. محمد أحمد حسين ناصف
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعه الرقازيق
د.أمل محسوب محمد زناتي
التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة العريش
الباحث / أحمد محمود لطفى المصرى
رئيس المدينة الجامعية - جامعة العريش



واقع إدارة الصراع التنظيمي بجامعة العريش إعداد

أ.د. محمد أحمد حسين ناصف
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعه الرقازيق

د.أمل محسوب محمد زناتي
التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة العريش

الباحث / أحمد محمود لطفي المصري
رئيس المدينة الجامعية – جامعة العريش

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي بجامعة العريش، واستخدم البحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتم تطبيق أدوات البحث (الاستبانة) على عينة من العاملين بجامعة العريش، وتوصل البحث إلى اعتماد التفكير النمطي لدى العاملين في الجامعة، وضعف التعاون بين القيادات والعاملين، وتجاهل استراتيجيات التفكير الإبداعي من أهم أسباب الصراع التنظيمي بالجامعة، بالإضافة إلى غياب نوعية التخطيط الاستراتيجي الشامل الذي يضع كل الجهود الرامية إلى تقدم المؤسسة مستقبلا ومعرفة الفرص والتحديات التي قد تواجه المؤسسة، و غياب الاتصالات الرأسية الفاعلة بين الإدارة والعاملين بالجامعة، وتوصل البحث إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة والتي تتعلق بمحاور مختلفة فمنها ما يتعلق بتفويض السلطة، واتصال ومشاركة المعلومات، وتطبيق التدريبات المختلفة، وتطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إجراءات بناء فرق العمل المختلفة التي نحقق ما فيه النفع للمؤسسة والذي يعود بالفائدة على المجتمع والدولة كلها، وأوصى البحث بضرورة أن يُعتمد على أحد المداخل الإدارية لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بجامعة العريش.

الكلمات المفتاحية: إدارة- الصراع التنظيمي- جامعة العريش

Abstract:



The research aimed to identify the reality of organizational conflict management at Arish University. The research used the descriptive approach due to its suitability to the nature of the study. The research tools (questionnaire) were applied to a sample of employees at Arish University. The research concluded that stereotypical thinking is adopted by university employees, weak cooperation between leaders and employees, and ignoring creative thinking strategies are among the most important causes of organizational conflict at the university. In addition to the absence of the quality of comprehensive strategic planning that places all efforts aimed at advancing the institution in the future and identifying the opportunities and challenges that the institution may face, and the absence of effective vertical communications between management and university employees. The research reached a set of proposed procedures related to different axes, including those related to delegating authority, communicating and sharing information, applying various trainings, and applying participation in decision-making, in addition to procedures for building various work teams that achieve the benefit of the institution and that benefits society and the entire state. The research recommended the necessity of relying on one of the administrative approaches to manage organizational conflict among employees at Arish University.

Keywords: Management- Arish University.

مقدمة:

العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات، بل إنه يمثل ركيزتها في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، وهو حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في بيئة تتسم بشدة التعقيد وسرعة التغيير وتعدد المؤثرات، كما تعتبر الموارد البشرية هي الدعامية الأساسية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والإدارة الحقيقية لتحقيق الأهداف، فهم مصدر الفكر والتطور على تشغيل وتوظيف باقي الموارد، وكذلك لا تستطيع أية منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة ومستوياتها المختلفة، فالأفراد والجماعات المختلفة



تعتمد على بعضها البعض لإغراض متعددة مثل تبادل المعلومات، والرأي، والخبرة، والتعاون، والتشاور، والاستفسار عن أمرها وغيرها. وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن يؤدي إلي التعاون والتماسك أو إلى الصراع والتعارض.

ويعتبر الصراع ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية لأنها تحدث بداخلها في أشكال متعددة، ففي المؤسسات التربوية يتفاعل العاملون بعضهم مع بعض لتحقيق الأهداف المنشودة، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إتيان العاملين لأداء واجباتهم في بعض المواقف أو تعارضهم واختلافهم في مواقف أخرى في بيئة العمل، وغالبا ما يؤدي هذا التعارض أو الاختلاف إلى حدوث الصراع.

كما أن ظهور شكل من أشكال الصراع داخل المؤسسات هو إحدى قوى التغيير، لذا فإن ما يميز القائد الفعال عن غيره يكون في كيفية إدارته للصراع، وإن القائد الناجح يحدد بشكل واقعي الصراعات داخل المؤسسة، ويحاول تحديد الأسباب الرئيسية، فالمدیر الناجح يواجه الوضع المتأزم ولا يتهرب منه، من أجل حل المشكلة واستخدام الصراع كقوة من أجل التغيير.

كما إن النظرة الايجابية للصراع يمكن أن تفضي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر، فضلا عن كونه مصدرا للعديد من المشاكل التنظيمية، ومن ثم فإن الصراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة مثل تحسين عملية صنع القرارات، وزيادة القدرة على التغيير والتطوير ومن ثم الابتكار، وتفجر القدرات الإبداعية شريطة أن يحسن مدير المؤسسة اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارة هذا الصراع. مع الأخذ في الاعتبار أن أكثر الاستراتيجيات قدره على تحقيق تلك الجوانب الإيجابية للصراع هي إستراتيجية التعاون، في حين أن أكثرها تحقيقاً للجوانب السلبية هي إستراتيجية التجنب والتي قد تبني على افتراض خاطئ مؤداه أن تجاهل المدير للصراع يمكن أن يسهم في حل هذا الصراع. ()

لذا يتعرض الباحث في الدراسة الى معرفة واقع إدارة الصراع التنظيمي بجامعة العريش بهدف مساعدة العاملين علي اشباع احتياجاتهم وتنمية طاقتهم وقدراتهم على

مواجهة الصعوبات والمشكلات مما يؤدي الي رفع كفاءة الجامعة وتقديم افضل خدمة ممكنة بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية من جميع الجوانب مما يعيد النفع علي المجتمع ككل .

مشكلة الدراسة:

يتفاعل العاملون في المستويات الإدارية المختلفة مع بعضهم البعض بشكل مستمر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويؤدي هذا التفاعل إلى اتفاق حول بعض الأمور واختلاف حول البعض الآخر، وغالبًا ما تقود حالات عدم التوافق وتعارض المصالح إلى حدوث الصراعات التنظيمية، ولا تعتبر المؤسسات الجامعية استثناءً في هذا الشأن، فهي أيضا تشهد مثل هذه الصراعات، ويحظي التمكين الإداري للعاملين في أي منظمة أهمية كبيرة بالنسبة للعامل نفسه، وكذلك بالنسبة للمنظمة التي يشغلها، إذ يعتبر التمكين الإداري مؤشرا يستند إليه في تحقيق الأداء الجيد وإنجاز أهداف المؤسسة وذلك لإرتباطه بمستوى إشباع حاجات الأفراد، وكذا طموحهم، وهنا تتضح أهمية التمكين لأن الفرد داخل المؤسسة يحتاج إلى عناية فائقة، وذلك عن طريق استغلال القدرات البشرية وتحريكها وتطويرها وإشباع حاجاتها الاجتماعية والإنسانية والإقتصادية، وإيجاد برامج وسياسات خاصة لتحفيز، وتنمية العنصر البشري بإستمرار وخلق بيئة ملائمة للعمل والمعاملة الجيدة والعدالة والمساواة حيث يؤدي كل هذا إلى تحقيق أفضل أداء ومستوى إنتاجية أفضل، ومن خلال هذا المنطلق تعمل المنظمة دوما لتوفير كل الشروط المشجعة على الإستقرار.

من خلال عمل الباحث في جامعة العريش وتفاعله مع العاملين ومن خلال إجراء مقابلات مع عينة عشوائية وعددهم ٢٠ من العاملين الإداريين ومديري الإداره بجامعة العريش، حيث أظهرت النتائج من المقابلة مع العاملين الموجودين بالجامعة بأن هناك مشكلة تواجه العاملين لها مدلولات تتعلق بإدارة الصراع التنظيمي، وأصبحت ضرورة الاهتمام بإدارة الصراع التنظيمي؛ للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة الجامعة، ولعدم قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية على إدارة الصراع الناجحة، وعدم تكيف العاملين مع هذه الصراعات، أو لعدم قدرة القيادات الإدارية من



تحديد المشكلة أو الأسلوب المناسب للحد من الصراعات التنظيمية والمساعدة الي حدوث التمكين الإداري داخل الجامعة بهدف تطوير الهيكل الإداري للجامعة والتي يؤدي بدوره الي تنمية العملية التعليمية ككل.

ومن هنا كانت مشكلة الدراسة في القصور الواضح من قبل الإدارة العامة للجامعة فى السيطرة وتبني فكرة الصراع التنظيمي بين العاملين داخل الجامعة والإفادة من ذلك الصراع فى الذي يهدف منه تطوير العملية الإدارية داخل الجامعة، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن إدارة الصراع التنظيمي بجامعة العريش؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسى التساؤلات الفرعية التالية:-

١ - ما الأسس النظرية لإدارة الصراع التنظيمي فى ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

٢ - ما واقع إدارة الصراع التنظيمي بجامعة العريش؟

٣ - ما الإجراءات المقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في جامعة العريش ؟

منهج البحث:

يتبع البحث المنهج الوصفى التحليلي، الذى يتناول الابحاث والدراسات التى تبحث فى ما هو كائن فى حياة الانسان او المجتمع من ظواهر واحداث وقضايا معينة، ويستخدم هذا المنهج طرق وأدوات لجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات منها الملاحظة والمقابلة والاختبارات والاستفتاءات لكل ظاهرة أو حدث معين، والمنهج الوصفي لايتوقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع البحث وإنما يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير .

أدوات البحث:

يعتمد البحث على الأدوات التالية:

١- استبانة موجهة للعاملين بجامعة العريش.

أهداف البحث:

١ - التعرف على الأسس النظرية لإدارة الصراع التنظيمي.



٢ - رصد واقع إدارة الصراع بجامعة العريش.

٣ - التوصل إلى إجراءات مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي بجامعة العريش.
أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية البحث فى النقاط التالية:

- قد يسهم هذا البحث في إثراء جانب الرعاية والعناية والاهتمام بفئة العاملين بالجامعة والتأكد على احقيتهم لهذه الرعاية.
- مناقشة موضوع حيويًا وملحاً وهو موضوع الصراع التنظيمي، وأثره على العاملين بالجامعة .
- معرفة آليات إدارة الصراع التنظيمي فى العملية الإدارية للعاملين، فهى من أهم العناصر التي تساعد فى نجاح المؤسسة (الجامعة).

حدود البحث:

اتساقاً مع أهداف البحث فقد تم التركيز على الحدود الآتية:

- ١- الحدود الموضوعية: مفهوم الصراع التنظيمي وأهمية إدارة الصراع التنظيمي وأسبابه ومراحلته وإتجاهاته وأشكاله وأثاره وطبيعته وأنماطه واستراتيجياته وخصائصه ومستوياته ومجالاته ونتائجه.
- ٢- الحدود البشرية: العاملين بجامعة العريش.
- ٣- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على العاملين بجامعة العريش في ٢٠٢٢.

مصطلحات الدراسة:

وتتمثل مصطلحات البحث فيما يلى:

١ - إدارة الصراع التنظيمي:



تعرف الإدارة management بشكل مختصر هي فن استخدام الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف وتحقيقها، والإدارة هي علم متخصص يعمل على تسهيل الأمور لتسهيل مهمة تحقيقها.^(٧٣)

ويقصد بالصراع لغة: الخصومة والمنافسة، النزاع، المشادة.^(٧٤)

ويشير الصراع اصطلاحاً: الى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي الى آثار تمزقية^(٧٥)، كما يعرف بأنه: كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكانة والقوة، والموارد النادرة، حيث يهدف الاضداد الى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم.^(٧٦)

ويعرف أيضاً علي انه هو محاولة أحد الطرفين المتنازعين الاضرار بالطرف الاخر عن طريق استخدام العنف.^(٧٧)

وإما بالنسبة لتعريف الصراع التنظيمي يعرف على أنه هو العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.^(٧٨)

وتعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها وسيلة للحد من التخوف والتأثير السلبي للنزاعات من خلال تطبيق العديد من التدابير المصممة لخلق الوعي وكذلك تعزيز فهم حالة النزاع من قبل مختلف الأطراف.^(٧٩)

(٧٣) حنان شكري شاكر شبير: واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٠، ص ١٠-١١.

(٧٤) مروان العطية: المعجم الجامع، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٨، ص ١٦٨.

(١) عبد المجيد لبصير: موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسة و الاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ٢٠١٠م، ص ٢٢٠.

(٢) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الطبعة الاولى، دار المعرفة الجامعية، مصر، ٢٠٠٥م، ص ٨٢.

(٣) سميرة أحمد السيد: مصطلحات علم الاجتماع، الطبعة الاولى، مكتبة الشقري، السعودية، ١٩٩٧، ص ٣٨.

(٤) عنتر صلاح: الصراع التنظيمي فى المؤسسة الاستشفائية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة دكتوراه، الجزائر، ٢٠١٨م، ص ٢٢.

(٧٩) Nnam, M. U: **Conflict and conflict management** ,A springboard for success and progress in organizations in Nigeria ,International journal of development and management review, 8(1), 2013.

ويعرفه الباحث إجرائياً علي أنه ظاهرة اجتماعية مفروضة علي بيئة المنظمة، لوجود التفاعلات بين الأفراد والجماعات، واختلاف القيم والاتجاهات والأهداف والسلوكيات، وهذا يؤثر بالسلب على المنظمة ومكوناتها، ويحدث حالة من الأنفعال وعدم التوازن داخل الجامعة او المؤسسة ويعيق أهدافها وخططها بنجاح.

الدراسات السابقة:

(١) دراسة هند عباس حسنين " العلاقة بين قيم المديرين والصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية المصرية " ٢٠٢٠: (٨٠)

هدفت هذه الدراسة الى: تمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في التعرف علي العلاقة بين قيم المديرين والصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (٧٩) فقرة موزعة علي متغيري الدراسة . وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دواوين العموم للوزارات (وزارة العدل - وزارة الأوقاف - وزارة الكهرباء). واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها: ١- توجد علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين قيم المديرين المدركة من جانب المرؤسين وأسباب الصراع التنظيمي. ٢- توجد علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين قيم المديرين المدركة من جانب المرؤسين ونتائج الصراع التنظيمي. ٣- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين قيم المديرين المدركة من جانب المرؤسين وأساليب المديرين لإدارة الصراع التنظيمي. ٤- يوجد أثر للخصائص الديموغرافية (النوع- السن- الخبرة- المستوى التعليمي- مستوى الدخل) للمرؤسين على إدراكهم لقيم المديرين.

(٢) دراسة خالد نبهان عبدالعزيز البنا " أساليب القيادة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فى ضوء بعض المتغيرات التنظيمية " ٢٠١٩: (٨١)

(١) هند عباس حسنين: العلاقة بين قيم المديرين والصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية المصرية، جامعة بنها، كلية التجارة، رسالة دكتوراه، مصر، ٢٠٢٠م.

(٨١) خالد نبهان عبدالعزيز البنا: أساليب القيادة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فى ضوء بعض المتغيرات التنظيمية، جامعة بنها، كلية أداب، رسالة دكتوراه، مصر، ٢٠١٩م.

هدفت هذه الدراسة الى: تهدف الدراسة الراهنة إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب القيادة، واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية وهي: (نوع العمل - مدة الخبرة - المستوى الإداري - عدد المرؤوسين). تكونت العينة من (١٣٥) مشاركاً، وطُبق على العينة: استمارة بيانات تشمل المتغيرات الوصفية، والمتغيرات التنظيمية، ومقياس القيادة متعدد الأبعاد من إعداد باس وأفوليو (٢٠٠٤)، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، وتم القيام بإجراء سلسلة من التحليلات الإحصائية المترتبة على بعضها البعض، بدءاً من التحليلات الوصفية، ثم دراسة الفروق بين المتغيرات التنظيمية على كل من أساليب القيادة، واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وكشفت نتائج الدراسة عن مصفوفة ارتباطية بين أبعاد مقياس أساليب القيادة، وأبعاد مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

(٣) دراسة محمد بطيحان الهاجري " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري " ٢٠١٨: (٨٢)

هدفت هذه الدراسة الى إبراز العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري بالمدرسة الثانوية وذلك من خلال: التعرف على الأسس النظرية للصراع التنظيمي في أدبيات الفكر الإداري المعاصر. والكشف عن المحددات العلمية لأخلاقيات العمل الإداري بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت؟. والتعرف علي واقع المدرسة الثانوية بدولة الكويت. وتحديد ملامح الرؤية المستقبلية لتدعيم العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع وأخلاقيات العمل الإداري بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها: من خلال قيام الباحث بتوجيه أسئلة ذات نهايات مفتوحة لعينة استطلاعية من العاملين بالمدرسة الثانوية، تبين له أن العاملين يرون أن رؤسائهم يعدون أن قوة الفرد لا تستمد من المعرفة والدراية المهنية بقدر ما تستمد من قوته الشخصية المستندة إلى عوامل ومتغيرات خارجية غير المهنة كالمكانة الاجتماعية والعائلية والاقتصادية،

(٨٢) محمد بطيحان الهاجري: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، جامعة بنها، كلية التربية، رسالة ماجستير، مصر، ٢٠١٨م.



والوعود التي تعطي للعاملين في مجال تفويض الصلاحيات واتخاذ القرارات تكون عبارة عن وعود زائفة وخادعة، وأن الرؤساء يتنازلون عن بعض النقاط تجنباً لعرقلة العمل، وينطلق الرؤساء من القوانين التي تدعم رأيهم في حل المشكلات والنزاعات.

ثانياً: الإطار النظري

١- أهمية إدارة الصراع التنظيمي

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لا بد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها. وفيما يلي نستعرض أهم النقاط التي ذكرت حول أهمية الصراع^(٨٣):

أ- الصراع أداة للتكيف والبقاء:

حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

ب- الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها:

تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.

ج- الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع.

(٨٣) أمل محمود علي العبيدي: مرجع سبق ذكره، ص ٨٥.



٢- أسباب إدارة الصراع التنظيمي

الصراع جزء من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وتتفاوت درجته وأسبابه من منظمة إلى أخرى، ويرجع العديد من الباحثين أسباب الصراع إلى عدة أبعاد مختلفة، حيث قسمت أسباب الصراع إلى أسباب عقلانية تتمثل بالاختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد إنجازها وأسباب غير عقلانية كالصراعات الناشئة من السلوك العدائي أو تحريف المعلومات^(٨٤)، فيما قسمها ماهر إلى أسباب شخصية تتعلق بخصائص شخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي، وأسباب تنظيمية تتعلق بوجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق الصراع^(٨٥)، ويكمل ديري الأسباب الخاصة بالصراع التنظيمي على النحو التالي^(٨٦):

أ- صراع الأهداف: حيث يسعى فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.

ب- الصراع الفكري: حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكاراً لا تتسجم مع أفكار الآخرين.

ج- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس الفرد والجماعة ومشاعرهما مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.

د- الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.

يتضح مما سبق أن هناك عدة عوامل وأسباب تسهم في حدوث الصراع داخل المنظمات، ويرى الباحث أنه ليس بالضرورة أن تجتمع الأسباب السابقة كافة لينشأ الصراع، بل إن سبباً واحداً قد يكفي لإحداث حالة من عدم التوازن والتي من

(84) Alireza Karimi: Conflict Management Strategies of Sport Teacher and its Influence on Athletic Motivation of Schools in Gorgan City, **European Journal of Experiment Biology**, V3, N2, 2013, pp 420.

(٢) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ١٥٢.

(٣) زاهد ديري: السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١م، ص ٢٨٨.



شأنها أن تخلق الصراع. كما أنه ليس بالضرورة إعلان الأطراف المتصارعة عن الأسباب الحقيقية والجوهرية للصراع.

٣- مراحل إدارة الصراع التنظيمي

تعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"، ويمر الصراع بأطوار وسلاسل متعددة، ولا يمكن أن يظهر دون مقدمات أو من العدم حتى وإن ظهر فجأة، فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات^(٨٧).

ويرى ماهر أن إدراك أطراف الصراع لوجود الصراع، يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع، تجعلهم يفكرون في اتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف، ويؤدي هذا إلى سلوك فعلي من أحد الأطراف المشتركة في الصراع، وهذا السلوك الفعلي يقابله رد فعل من الطرف الآخر للصراع، وتكرر نفس مراحل الصراع بنفس الطريقة^(٨٨). ولقد حدد رحيم خمس مراحل للصراع التنظيمي كما يأتي^(٨٩):

أ- ظروف ما قبل الصراع : وتتضمن الظروف المتواجدة ما قبل الصراع بين الأطراف

والجماعات وتتمثل بالسلوكية، الديمغرافية، والهيكلية، وهذه الظروف قد تؤدي إلى نشوء الصراع.

ب- التغيرات السلوكية: وتحدث عند نشوء الصراع والتي تشير إلى السلوك العدائي المتشدد المرافق للأطراف المتعارضة، ويتوجه اهتمام المجموعة من إنجاز الأهداف إلى الفوز، ويبدأ كل طرف أو حزب في هذه المرحلة بالنظر إلى

(٨٧) محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م، ص ٣٧٥.

(٨٨) احمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص ٢٧١.

(٣) الموقع الرسمي لجامعة آل البيت

-<https://www.aabu.edu.jo/ar/pages/default.aspx>

تم الدخول بتاريخ ٢٠٢١/٣/٣٠م



الطرف الآخر المعارض كعدو، وعندما يصلون إلى حالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع إلى المرحلة الثالثة.

ج- تشكيل الهيكل: حيث يلجأ الأفراد إلى الاعتماد على القوانين واللوائح والاتصالات

المكتوبة واستخدام الألقاب الرسمية أو بعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسساتياً.
د- عملية القرار: وتبدأ فيها الأطراف إحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات بدلاً من الطرائق المعتادة، مثال ذلك الصراع بين الإدارة والعاملين غالباً ما يحل من خلال التفاوض أو قد يتم اللجوء إلى أطراف أخرى لحل الصراع.
كما قدم لويس بوندي نموذجاً شهيراً أجمع عليه الكثير من الباحثين يوضح فيه خمس مراحل للصراع التنظيمي وهي كالتالي^(٩٠):

أ- مرحلة الصراع الضمني: وتتضمن الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

ب- مرحلة الصراع المدرك: حيث يبدأ أطراف الصراع في إدراك وجود الصراع أو ملاحظته، وهنا تلعب المعلومات دوراً مهماً في تغذية صوره ومدركاته.

ج- مرحلة الشعور بالصراع: يتضح فيها الصراع ويتبلور، وتتولد أشكال من القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع.

من خلال العرض السابق لمراحل الصراع التنظيمي، يرى الباحث بأن على إدارة المنظمات أو المؤسسات معالجة الصراع في كل مرحلة من مراحلها من خلال استخدام الاستراتيجيات التي تتلاءم مع المواقف التي تسبب الصراع، وذلك لتصبح عملية الصراع تحت السيطرة، فلا تزيد عن حدها وبالتالي تكون النتائج

حمزة بن معنوق: القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمقر (90) الإدارة المحلية بولاية المسيلة، جامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير، الجزائر، ٢٠١٥م، ص١٠٤.



سلبية، أو تقل عن الحد المطلوب فيسود جو من الخمول والجمود في أداء المنظمة.

٤- اتجاهات إدارة الصراع التنظيمي

يقصد بها المعالم التي خرجت إلى الوجود وتتسم بالحدوث، وتتمشى في نفس الوقت مع أحدث النظريات التربوية، وتعني أيضاً مجموعة من الأفكار الرائدة التي تكون في مجملها تياراً أو اتجاهات بصرف النظر عن خبرة دولة بعينها^(٩١). حيث ذكرت العبيدي ثلاثة اتجاهات للصراع التنظيمي على النحو التالي^(٩٢):

أ- الاتجاه الإيجابي أو البناء:

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

ب- الاتجاه السلبي أو الهدم:

وينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية، وزيادة ضغط العمل عليهم ويصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه

(٩١) محمد عبد السلام حامد: الموجود والمفقود والمنشود في منهجية التربية المقارنة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ١٥، ٢٠٠٥م، ص ١٠.
(٩٢) أمل محمود علي العبيدي: مرجع سبق ذكره، ص ٤-٥.



مستحيل، كما أنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية، وقد تؤدي إلى حجب انسياب المعلومات الضرورية وتشويهاها.
ج- الاتجاه المتوازن:

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

٥- أشكال إدارة الصراع التنظيمي

تناولت العديد من الأدبيات المهمة بظاهرة الصراع التنظيمي اشكال الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه وفيما يلي عرض لهذه الاشكال^(١٣):-
أ- الصراع داخل الفرد:

يتمثل في ميول متضادة متزامنة لقبول شيء محدد او رفضه، للأقدام على سلوك معين او الاحجام عنه. وبالرغم من ان هذا النوع من الصراعات يحدث داخل الفرد الا انه ينعكس على سلوكه وعلاقاته وتحقيق اهداف المؤسسة ويحدث هذا المستوى من الصراع نتيجة تعارض الأدوار أو عندما يطلب من الفرد انجاز بعض المهام او الادوار التي لا تتوافق وخبراته واهتماماته او اهدافه.
ب-الصراع بين افراد التنظيم:

يحدث هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر داخل المنظمة وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم او نتيجة اختلاف وجهات النظر بينهم حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي.
ت-الصراع بين المجموعات:

(١) ناصر محمد العديلي: ادارة السلوك التنظيمي، دار مرام للطباعة الالكترونية، الرياض، السعودية، ١٩٩٣م، ص ٢٠١.



يقصد الصراع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية كذلك شائع في المؤسسات وذلك لان المؤسسات تتجز إعمالها من خلال المجموعات، وتشهد المؤسسات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة، وهذه الصراعات قد تكون يسيرة أو ثانوية.

٦- أثار إدارة الصراع التنظيمي

ويمكن تناول أثار الصراع على النحو التالي:

أ- الآثار الايجابية للصراع:

إذا كان الصراع ضمن الحدود الطبيعية فيمكن إن تنتج عنه أثار ايجابية عديدة وهي كما يلي^(٩٤):

- يساعد الصراع الإدارة على اكتشاف الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها في حل مشكلات الصراع التي قد تقع مستقبلا.
 - يساعد الصراع على ظهور المشكلات المكبوتة فيسمح ذلك بالتدخل لعلاجها.
 - يساعد الصراع على تحقيق روح الجماعة وتنميتها وزيادة التماسك بين أعضائها والتركيز على انجاز العمل.
 - يساعد الصراع على تنمية المهارة والقدرة الإبداعية والابتكارية للأفراد والمنظمات.
- ب-الآثار السلبية للصراع:-

إذا ازد مستوى الصراع أو قل عن الحدود الطبيعية فيمكن إن تنتج عنه أثار سلبية عديدة وهي كما يلي^(٩٥):

- تشتيت الانتباه أو استهلاك وقت وجهد الإدارة في مواجه الصراعات، بدلا من استثماره في أنشطة منتجة.

(١) كامل النمر: استراتيجيات ادارة الصراع، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠١م، ص٩٨.

(١) سهام عبدالله حسين: ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة العراقية، العدد٤٧، الجزء الأول، الجامعة العراقية، ٢٠٢٠م، ص٤٥٢.



- انخفاض كفاءة وظيفة والاتصال بين الأطراف المتصارعة مما يترتب عليه توقف تدفق المعلومات بينهم.
- قد يترك الصراع شوائب في سلوكيات صناع القرار مثل الإدراك المتحيز للأشخاص والمعلومات وغلبه العاطفة على التفكير.
- وبما أن للصراع آثار سلبية كما سبق أن تم تناولها فانه يجب على مديري الادارات أن يسعى للاستفادة من الصراع الموجود في المؤسسة، من خلال حرصه على تحويل الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر يأخذ الشكل الايجابي بدلا من السلبي.

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

– أهداف الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية الى:

" التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي بجامعة العريش في ضوء متطلبات التمكين الإداري ".

– إجراءات الدراسة الميدانية:

أ- إعداد أداة الدراسة:

سارت خطوات إعداد أداة الدراسة الميدانية على النحو التالي:

- تكونت الاستبانة من محورين رئيسيان؛ يندرج تحت كل منهما عدداً من العبارات، وُروعي أن يكون في نهاية كل محور عبارة مفتوحة حتى تتاح الفرصة للسادة المحكمين لإضافة عبارات أخرى يرونها مناسبة من وجهة نظرهم، كما تم وضع الاستبانة بمقياس ثلاثي (مرتفعة- متوسطة- منخفضة).
- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المشرفين وتم تنقيحها، وبعد ذلك تم عرضها على عدد من السادة المحكمين (بعض الأساتذة بكليات التربية)؛ وذلك لمعرفة وجهات نظرهم، والاستفادة من ملاحظاتهم فيما يلي :
- مدى ملاءمة محاور الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية.
- مدى ارتباط ومناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه وللقائمة ككل.



- مدى مناسبة صياغة كل عبارة.
- إضافة أو تعديل ما يروونه مناسباً من عبارات أسفل كل محور من محاور الاستبانة.
- تم تجميع آراء السادة المحكمين، وتمت مناقشتها مع السادة المشرفين، وتم إجراء التعديلات اللازمة، والتي تمثلت في:
 - وجود بعض العبارات المركبة، قلة وضوح بعض المفردات.
 - تكرار بعض العبارات، وعدم مناسبة الصياغة في البعض الآخر.
- ب- إعداد الصورة النهائية لأداة الدراسة:

تم تعديل الاستبانة وفقاً لآراء السادة المحكمين، وتم عرضها على الأساتذة المشرفين مرة أخرى للمراجعة النهائية، بعد ذلك تم حساب صدق أداة الدراسة وثباتها. وبناءً على مفهوم كل من ثبات وصدق الأداة السابقة، يعتبر الثبات والصدق من أهم الشروط التي يجب توافرها في أداة القياس، حتى تكون أداة قابلة للتطبيق، ومن ثم الحصول على بيانات ومعلومات على درجة عالية من المصادقية.

ج- تطبيق الاستبانة (أداة الدراسة الميدانية):

تم تطبيق الاستبانة على أفراد العينة، حيث خصص لكل فرد استبانة يجيب عليها، وقد طلب من أفراد العينة الإجابة عن مفردات الاستبانة وفقاً للمقياس الآتي: تتحقق بدرجة (مرتفعة- متوسطة- منخفضة)، وقد أعطيت هذه الاستجابات الأوزان النسبية الآتية: (٣ - ٢ - ١) على التوالي.

وقد تم تطبيق الاستبانة وفقاً لعدد من الخطوات ، تتمثل فيما يلي:

١- ثبات الاستبانة:

ويقصد بها أن الإستبانة تعطى نفس النتائج، إذا ما أعيد تطبيقها على نفس العينة من المفحوصين في ظروف واحدة^(٩٦). وهي بذلك تعنى أنها تعطى نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيقها على نفس الأشخاص في فترتين مختلفتين وفي نفس الظروف،

(٩٦) محمد منير مرسى: البحث التربوي وكيف نفهمه، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣م، ص ١٧٦.



فللاستبانة الثابتة تعطى نفس النتائج إذا قاست نفس الشيء مرات عديدة. وقد تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث يستخدم هذا المعامل لقياس ثبات أداة جمع البيانات سواء كان تقديرها ثنائي (صفر/١) أو تقديرها متصل كما في حالة مقاييس الاتجاهات التي تؤسس على طريقة ليكرت. وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول رقم (١)

قيم ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول: استراتيجيات وآليات الصراع التنظيمي.	0.85

ومن الجدول السابق يتضح أن الاستبانة على قدر مناسب من الثبات، كما أن محاورها على درجة جيدة من الثبات، وهذا يعني أن الأداة صالحة للتطبيق. وقد بلغت قيمة ثبات الاستبانة (0.87). وهي قيمة مناسبة لتحقيق ثبات الاستبانة.

٢- صدق الاستبانة:

ويعنى أن تقيس الإستبانة ما وضعت لقياسه^(١). وتعتبر الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وضعت من أجلها أي أن صدق الاستبانة تعنى صحتها في قياس ما تدعى حساب صدق الاستبانة عن طريق الآتى:

- **صدق المحكمين:** أي الصدق الظاهري حيث تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها في صورتها المبدئية على نخبة من المتخصصين والخبراء من أعضاء هيئة التدريس بكلليات التربية للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما استخدمت لقياسه ولإعطاء آرائهم حول مدى شمولية بنود وعبارات الاستبانة وملاءمتها للمحور الخاصة بها وقد تم إجراء بعض التعديلات اللازمة لبعض بنود الاستبانة في ضوء مقترحات السادة

(١) حمدي أبو الفتوح عطيفة: منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، القاهرة، دار النشر الجامعي، ٢٠٠٢م، ص ٢٩٥.



المحكمين، حيث تم حذف عبارات من بعض المحاور وكذلك إعادة صياغة بعض العبارات.

- **الصدق الذاتي:** قام الباحث بحساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجزر التربيعي لمعامل الثبات، أي أن معامل الصدق الذاتي = لمعامل الثبات.
 - **صدق المحتوى:** ويقصد به أن يتم فحص الاستبانة فحصاً دقيقاً منظماً لتحديد ما إذا كان شاملاً على عينة ممثلة لميدان السلوك الذى يقيسه ويعتمد على تحليل الاستبانة تحليلاً دقيقاً للتأكد من أن عبارات الاستبانة قد غطت جميع الجوانب الأساسية للموضوع.
 - **توزيع الاستبانة وجمعها:** قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة ثم قام بجمعها، وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها (٤٠) استبانة، وتم جمع الأستبانات بعد توزيعها على العينة وكان عددها بعد جمعها (٤٠) استبانة.
- د- عينة الدراسة:**

تعتبر خطوة اختيار العينة من أهم الخطوات في عملية البحث؛ لأنها تمثل المجتمع التي تنتمي إليه، ويعتمد اختيار العينة على الهدف من البحث. فالبحوث النوعية لا تستخدم عينات عشوائية لأنه لا يهدف إلى عمل استدلال إحصائي للبيانات؛ ولكنه يتطلب وصفاً للظاهرة؛ فالعينة المقصودة تستخدم خصائص الأفراد كأساس لاختيار العينة^(١). وقد تم اختيار عينة البحث من موظفي الهيكل الإداري بجامعة العريش، وبعض من مديري الإدارات بالجامعة، وبلغ عددهم (٤٠) من العاملين بالجامعة.

هـ - المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة:

بعد تجميع الاستبانات وتصنيفها تم تفرغها ومعالجتها إحصائياً ولتحقيق ذلك قام الباحث بالخطوات التالية:

(١) <https://wwwn.cdc.gov/qbank/Quest/2005/Paper23>



- حساب تكرار استجابات أفراد عينة الدراسة حسب درجة تحققها بصورة (مرتفعة - متوسطة - منخفضة).
- حساب النسبة المئوية لمدى تحقق كل عبارة.
- حساب المتوسط الوزني لكل عبارة؛ بهدف التعرف على مدى تحقق كل عبارة من عبارات الاستبانة، ويُحدد المتوسط الوزني بضرب التكرارات في قيمة درجاتها، ثم جمع حاصل التكرارات في قيمتها (مرتفعة ثلاث درجات - متوسطة درجتين - منخفضة درجة واحدة)، ثم قسمة المجموع الكلي على عدد من أجابوا عن العبارة^(٩٧). حيث يعبر عن درجة الاستجابة، ويحسب المتوسط الوزني من خلال المعادلة التالية:

$$\frac{3 \times \text{ك} ٣ + ٢ \times \text{ك} ٢ + ١ \times \text{ك} ١}{\text{ك} ١ + \text{ك} ٢ + \text{ك} ٣}$$

حيث أن:

- (ك ١، ك ٢، ك ٣) هي تكرارات التقسيمات تتحقق بدرجة (منخفضة - متوسطة - مرتفعة) على الترتيب.
 - (١، ٢، ٣) هي الأوزان النسبية لتلك التقسيمات على الترتيب أيضاً.
- ويفيد هذا الأسلوب في توضيح وتلخيص مدى تحقق كل عبارة بصورة عامة، ومن ثم مدى تحقق كل محور، وبالتالي الاستبانة ككل.

ويوضح الجدول التالي المتوسط الوزني لكل عبارة ، كما يلي:

علي ماهر خطاب: القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية، (٩٧)
القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ٢٥٩.



جدول رقم (٢)

المقياس الثلاثي لمستويات تحقق عبارات الاستبانة

درجة التحقق		القيمة الوزنية	درجة التحقق
إلى	من		
٣	٢.٣٤	٣	مرتفعة
٢.٣٣	١.٦٧	٢	متوسطة
١.٦٦	١	١	منخفضة

وتفسير ذلك أن العبارة التي تقع بين (١-١.٦٦)؛ تعنى أنها لا تتحقق بالواقع أو تتحقق بدرجة منخفضة، بينما العبارة الواقعة بين (١.٦٧-٢.٣٣)؛ فإنها تعبر عن أنها تتحقق إلى حد ما أو بدرجة متوسطة، وتعبر العبارات التي انحصرت متوسطاتها الوزنية بين (٢.٣٤-٣) على أنها تتحقق.

ثالثاً: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

يتم السير في مناقشة النتائج من خلال تحليل كل عبارة من عبارات المحاور المختلفة للاستبانة الموجهة لمديري الإدارات والعاملين بالهيكل الإداري لجامعة العريش، كما يلي حيث شملت هذه الاستبانة على محورين يندرج تحت كل محور منهما عدداً من العبارات كما يلي:

١- المحور الأول: استراتيجيات وآليات الصراع التنظيمي.

المحور الأول: استراتيجيات وآليات الصراع التنظيمي:

ويعنى وجود أساليب وطرق متنوعة لتحديد فجوات الأداء أو جوانب النقص بين ما ينبغي أن يقدم فعلياً للعاملين لمواكبة التغيرات والاتجاهات في هذا الشأن، وبين ما يقدم فعلياً في أداء الهيكل الإداري (العاملين)، وأوضحت نتائج الدراسة أن عبارات هذا المحور تتحقق إلى حد ما، أو أنه يتحقق بصورة متوسطة؛ حيث بلغ متوسطه الوزني (٢.١٤)، ومعنى هذا أن المتوسط وقع في الحيز الذي يتراوح ما بين



(١.٦٧-٢.٣٣)؛ حيث كانت الاستجابة لما يندرج تحته من عبارات تتحصر بين عدم التحقق، والتحقق بدرجة متوسطة، وفيما يلي بيان ذلك تفصيلاً:

جدول رقم (٣)

المتوسط العام لتحقيق محور استراتيجيات وآليات الصراع التنظيمي

المتوسط الوزنى	درجة التحقق	مستوى التحقق
٢.١٤	متوسطة	المحور
		استراتيجيات وآليات الصراع التنظيمي

وبين الجدول التالي مستويات تحقق عبارات المحور الأول، كما يلي:

جدول رقم (٤)

مستويات تحقق عبارات محور استراتيجيات وآليات الصراع التنظيمي

م	العبارات	مرتفعة		متوسطة		منخفضة		المتوسط الوزنى	درجة التحقق
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	تحرص الإدارة علي تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع.	٤	١٠%	٣١	٧٧.٥%	٥	١٢.٥%	١.٩٧	متوسطة
٢	تطرح الإدارة عدة بدائل لحل المشكلة سبب الصراع.	١	٢.٥%	٦	١٥%	٣٣	٨٢.٥%	١.٢	منخفضة
٣	تتنازل الإدارة عن بعض حقوق العاملين بها لتجنب الدخول في الصراع.	٢٧	٦٧.٥%	١١	٢٧.٥%	٢	٥%	٢.٦٢	مرتفعة
٤	تشجع الإدارة سياسة الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل للصراع.	١٠	٢٥%	٢٤	٦٠%	٦	١٥%	٢.١	متوسطة
٥	تحاول مع زملائك إيجاد حل متكامل للمشكلة سبب الصراع.	٣١	٧٧.٥%	٥	١٢.٥%	٤	١٠%	٢.٦٧	مرتفعة

٦	تتجنب الإدارة المناقشات المفتوحة مع أطراف الصراع في العمل.	٢٨	%٧٠	١١	%٢٧.٥	١	%٢.٥	٢.٦٧	مرتفعة
٧	تتفهم الإدارة وجهات النظر المختلفة لأطراف الصراع.	١٠	%٢٥	٢٢	%٥٥	٨	%٢٠	٢.٠٥	متوسطة
٨	تري الإدارة أن الوقت كفيلا لحل أي صراع في العمل.	٢٧	%٦٧.٥	١١	%٢٧.٥	٢	%٥	٢.٣٧	مرتفعة

ومن الجدول السابق، يتضح ما يلي:

١- تحرص الإدارة علي تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (١.٩٧)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة متوسطة، وهذه النسبة تؤكد على اهتمام الإدارة بدرجة متوسطة بأهمية تقريب وتقارب وجهات النظر بين العاملين أي بين أطراف الصراع وذلك فلا بد من الاهتمام بتقارب وجهات النظر بدرجة مرتفعة وذلك لإنجاز الأعمال المنوطة بالعاملين. واتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (٧٧.٥%).

٢- تطرح الإدارة عدة بدائل لحل المشكلة سبب الصراع:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (١.٢)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة منخفضة، كما تؤكد هذه النسبة على أن الإدارة لا تتوافر عندها القناعة بضرورة طرح البدائل والأقتراحات كحل للمشكلات موضوع الصراع بين العاملين داخل الهيكل الإداري، وهذا يعيب الإدارة بدرجة كبيرة حيث وصلت نسبة إجابات أفراد العينة التي تؤكد ذلك إلى (٨٢.٥%).

٣- تتنازل الإدارة عن بعض حقوق العاملين بها لتجنب الدخول في الصراع:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (٢.٦٢)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة مرتفعة وتؤكد هذه النسبة على أن الإدارة تتنازل عن حقوق العاملين بالهيكل الإداري الموجودين بهدف تجنب والابتعاد عن الدخول في الصراع مع العاملين، وهذا يعيب على الإدارة بشكل كبير حيث أنها تهرب من مواجهة



العاملين وعدم الدخول فى الصراع وحتى لا تكون طرف فى الصراع، حيث وصلت نسبة إجابات أفراد العينة التي تؤكد ذلك إلى (٦٧.٥%).

٤- تشجع الإدارة سياسة الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل للصراع:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (٢.١)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة متوسطة، وتؤكد هذه النسبة على قلة الاهتمام بدرجة عالية من قبل الإدارة لسياسة الأخذ والعطاء مع العاملين لكي يتم الوصول إلي حل للصراع بين العاملين والذي ينتج عنها تحسن سير العمل داخل الجامعة مما يؤدي ويساعد على حسن سير العملية التعليمية ككل، واتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (٦٠%).

٥- تحاول مع زملائك إيجاد حل متكامل للمشكلة سبب الصراع:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (٢.٦٧)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة مرتفعة، وتعد هذه العبارة من أعلي العبارات داخل المحور وتشير إلي أن أعضاء الهيكل الإداري داخل الجامعة تتعاون وتحاول مع بعضهم البعض بهدف إيجاد حل متكامل للمشكلة سبب الصراع والذي بدوره يساعد بصورة كبيرة على حل المشكلات المتواجده والتي تظهر فى العمل، واتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (٧٧.٥%).

٦- تتجنب الإدارة المناقشات المفتوحة مع أطراف الصراع في العمل:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (٢.٦٧)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة مرتفعة، وهذا يعنى أن هناك قصوراً واضحاً في سياسة الإدارة التي تتبعها مع العاملين حيث أن من أهم السياسات التي لابد وأن تتوفر فى التعامل مع الصراع داخل العمل سياسة المناقشة المفتوحة ومواجهة المشكلات دون تردد أو تحفظ بهدف الوصول الي حل للمشكلات المتاحة والتي مؤدية لوجود الصراع بين العاملين داخل الجامعة، واتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (٧٠%).

٧- تتفهم الإدارة وجهات النظر المختلفة لأطراف الصراع:



بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (٢٠٠٥)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة متوسطة، وهذا يدل على قلة وعى الإدارة بدرجة عالية وكبيرة بأهمية تفهم الإدارة وجهات النظر المختلفة التي قد تكون وجهة النظر مخالفة لوجهة نظر الإدارة ولابد وأن تتفهم الإدارة بوجهات النظر بدرجة كبيرة وفعاله لأهمية الاختلاف في وجهات النظر والتي يؤثر بالإيجاب على حل مشكلة الصراع الموجودة، واتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (٥٥%).

٨- تري الإدارة أن الوقت كفيل بحل أي صراع في العمل:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (٢٠٣٧)؛ حيث يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة مرتفعة، وهذه النسبة تؤكد على قصور واضح للإدارة في توفير الوقت المناسب لحل المشكلات موضوع الصراع داخل العالمين وهذا يعيب الإدارة لعدم أهتمامها بعامل هام جدا في ايجاز الأعمال وهو عامل الوقت فلا بد من الإدارة الأهتمام ومراعاة عامل الوقت لأهميته وعدم ترك الوقت وعدم التدخل في الوقت المناسب لحل المشكلات التي تؤدي إلي الصراع بين العاملين داخل الهيكل الإداري، حيث أن التدخل في الوقت المناسب من جانب الإدارة يمنع من تفاقم المشكلة عنوان الصراع، حيث اتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة حيث وصلت النسبة التي تؤكد ذلك إلى (٥٥%).

تعليق الباحث علي نتائج المحور:

أتضح للباحث من خلال النتائج الناتجة من المحور الأول ككل بأنها تتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة الذي تحدثت عن تلك المتغير (الصراع التنظيمي) للهيكل الإداري أو العاملين والتي منها دراسة كل من دراسة (فارس، ٢٠٢١)، ودراسة (أبوبكر وأحمد، ٢٠٢٠)، ودراسة (درويش، ٢٠١٩)، ودراسة (عبدالجليل، ٢٠١٨)، ودراسة (هدية وحسين، ٢٠١٧) ودراسة (المنقاش والعنزي، ٢٠١٦)، ودراسة (أبو النور، ٢٠١٤)، ودراسة (أبو ناصر، ٢٠١٢)، ودراسة (محمد، ٢٠١١)، وبعض الدراسات الأجنبية كدراسة (Iqbal & Parveen, 2020)، ودراسة (Abazeed,)



2017، ودراسة (Aljamal, 2015)، ودراسة (Adeyami & Ademilua, 2012).

ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من اهمها:

١- الصراع التنظيمي إذا أحسنت الإدارة التعامل معه يؤدي إلى التغير نحو الأفضل، وذلك عن طريق كسر الجمود ورفع مستويات الأداء، وإظهار مهارات العاملين عن طريق التنافس الإيجابي

٢- الصراع التنظيمي السلبي هو دليل على وجود خلل في السلوك الإداري كضعف فعالية جهاز الاتصالات بين العاملين والإدارة، وفقدان التعاون، وقلة الموارد، وضعف الأنشطة والعلاقات الإنسانية، وفرض سلطة الإدارة مع تفاوت المعايير في تقييم الأداء، وفرص الترقى، وتحديد المكافآت والحوافز

٣- هناك العديد من الاستراتيجيات التي يتبعها العاملين والإدارة في إدارة الصراع التنظيمي منها (استراتيجية التعاون - استراتيجية التسوية - استراتيجية التجنب - استراتيجية المنافسة - استراتيجية المجاملة) قد يتفق أو يختلف بعض العاملين حول ممارستها حسب ميولهم الشخصية ومعتقداتهم وثقافتهم.

٤- وجود الصراع التنظيمي دليل على الديمقراطية والتنوع والمرونة والتعبير عن الرأي، وغيابه دليل على الديكتاتورية والتسلط.

الإجراءات المقترحة لإدارة الصراع التنظيمي بجامعة العريش:

١- إجراءات تتعلق بتفويض السلطة وهي كالتالي:

- اختيار العاملين بعناية وفق تطبيق خطوات واضحة ومحددة في ضوء معايير موضوعية.
- التحديد الواضح لمهام العاملين وأدوارهم، وتفويض السلطة لأداء المسؤوليات، وتحمل مسؤولية النتائج، كل ذلك يقلل من الصراع التنظيمي بينهم.
- تطبيق اللامركزية في إدارة الجامعة، وفي صنع القرارات واتخاذها، بما يتيح للعاملين التدخل السريع في إنهاء أعلى الأقل تقليل حدة الصراع التنظيمي فيما بينهم.



- إظهار الثقة في قدرات العاملين وتقديرهم لما يبذلونه من جهود في تطوير العملية التعليمية داخل الجامعة.
- تبسيط الإجراءات بحيث تسهم في سرعة التواصل بين الإدارة و العاملين بالجامعة.

٢- إجراءات تتعلق بتطبيق الاتصال ومشاركة المعلومات وهي كالتالي:

- إنشاء قنوات اتصال داخلية بالجامعة مميزة في جميع الاتجاهات لتنسيق العمل في جميع المستويات القيادية والإدارية.
- الاهتمام بالاتصال الفعال بين المستويات الإدارية بالجامعة.
- تطوير نظم الاتصالات القائمة بحيث تكون أكثر فعالية، والعمل على توفير المعلومات التي تتسم بالدقة والوضوح وتحسين الاتصال بالإدارة العليا للتعبير عن الآراء وعرض المشكلات، بما يقلل من حدة الصراع التنظيمي.

٣- إجراءات تتعلق بتطبيق التدريب وهي كالتالي:

- توفير التدريب اللازم للعاملين المتوقع تحملهم المسؤولية وفقاً لاحتياجاتهم ولكيفية تطبيق تمكين السلطة.
- توفير الدعم المالي لبرامج التدريب داخل الجامعة.
- تطوير برامج التدريب عن طريق تدريبهم على أساليب إدارية حديثة مرتبطة بالصراع التنظيمي، والتمكين الإداري.

٤- إجراءات تتعلق بتطبيق بناء فرق العمل وهي كالتالي:

- تشجيع إنشاء فرق العمل وتطويرها لكل مجالات العمل بالجامعة.
- تبني العمل التعاوني والتشاركي والعمل كفريق واحد داخل كل مجموعة في التنظيم بما يساعد على إذابة الجليد بين العاملين.
- التنسيق بين الجهود المختلفة لفرق العمل في سبيل تطوير أداء بالجامعة.

٥- إجراءات تتعلق بتطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات وهي كالتالي:

- تحديد نوع القرارات التي ستفوضها الإدارة للعاملين بالجامعة.

- منح العاملين بالجامعة صلاحيات تمكنهم من مشاركة الإدارة في عملية صنع القرار، وتحديد أنجح استراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي بما يساعدهم على التدخل السريع والمبكر للسيطرة عليه.
 - تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق القرار على نحو يضمن المشاركة الإيجابية من القائمين على التنفيذ ويشجع العاملين على التعبير بحرية عن أفكارهم.
- توصيات الدراسة:**

- بعد الانتهاء من عرض التصور المقترح لإدارة الصراع التنظيمي بجامعة العريش، يري الباحث أن من أهم أسس نجاح عملية إدارة الصراع التنظيمي بوجه عام وضمان الاستمرارية والقدرة على مواكبة المتغيرات بفاعلية ومرونة، وبناء على نتائج الدراسة الحالية بشقيها النظري والميداني تقترح الدراسة الحالية عدة ضمانات، ومنها:
- تطبيق مبدأ تقييم الأداء: وذلك لكل من القيادات الجامعية بالجامعة وذلك من خلال تقديم تقارير علمية وافية عن مستويات الأداء للعاملين، والإدارة وكافة المرافق والخدمات بالجامعة.
 - تشجيع البحوث والدراسات بكليات التربية: خاصة تلك التي تهدف إلى إدارة الصراع التنظيمي بالجامعة، ثم الاستثمار الأمثل لنتائج هذه البحوث والدراسات وتوظيفها لإدارة الصراع التنظيمي بجامعة العريش.
 - تقنين الاستفادة من الخبرات العالمية المعاصرة: بحيث تكون ملائمة للمجتمع المحيط، وفعالة في التعامل مع مفردات جوانب إدارة الصراع التنظيمي ومراعاة الاختلاف الثقافي والاجتماعي والجغرافي بين الإدارات.
 - عقد اجتماعات دورية: وذلك بين القيادات وبين العاملين بالهيكل الإداري للجامعة؛ للتدريس والتحاور حول الإنجازات والمعوقات والمشكلات التي تحول دون إدارة الصراع التنظيمي.



المراجع

- زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوردي، ط ١، عمان - الأردن، ٢٠١١.
- واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع فى المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.
- ريم ضاحي العنزي: درجة ممارسة مديرات المدارس فى المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٠.
- عزيز حنا داوود، وآخرون : مناهج البحث فى العلوم السلوكية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩١م.
- حنان شكري شاكّر شبير: واقع إدارة الوقت لدى العاملين فى القنوات الفضائية العاملة فى قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٠، ص ١٠-١١.
- مروان العطية: المعجم الجامع، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٨.
- عبد المجيد لبصير: موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسة و الاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ٢٠١٠م.
- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الطبعة الاولى، دار المعرفة الجامعية، مصر، ٢٠٠٥م.
- سميرة أحمد السيد: مصطلحات علم الاجتماع، الطبعة الاولى، مكتبة الشقري، السعودية، ١٩٩٧.
- عنتر صلاح: الصراع التنظيمي فى المؤسسة الاستشفائية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة دكتوراه، الجزائر، ٢٠١٨م.
- هند عباس حسنين: العلاقة بين قيم المديرين والصراع التنظيمي فى المنظمات الحكومية المصرية، جامعة بنها، كلية التجارة، رسالة دكتوراه، مصر، ٢٠٢٠م.



- خالد نبهان عبدالعزيز البنا: أساليب القيادة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فى ضوء بعض المتغيرات التنظيمية، جامعة بنها، كلية أداب، رسالة دكتوراه، مصر، ٢٠١٩م.
- محمد بطيخان الهاجرى: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، جامعة بنها، كلية التربية، رسالة ماجستير، مصر، ٢٠١٨م.
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات"، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- زاهد ديري: السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١م.
- محمود العميان: السلوك التنظيمي فى منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م..
- الموقع الرسمي لجامعة آل البيت، متاح على:
<https://www.aabu.edu.jo/ar/pages/default.aspx> ، تم الدخول بتاريخ ٢٠٢١/٣/٣٠
- حمزة بن معتوق: القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية بولاية المسيلة، جامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير، الجزائر، ٢٠١٥م.
- محمد عبد السلام حامد: الموجود والمفقود والمنشود في منهجية التربية المقارنة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ١٥، ٢٠٠٥م.
- ناصر محمد العديلي: ادارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، السعودية، ١٩٩٣م.
- كامل النمر: استراتيجيات ادارة الصراع، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠١م.



- سهام عبدالله حسين: ادارة الصراع التنظيمى فى المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة العراقية، العدد ٤٧، الجزء الأول، الجامعة العراقية، ٢٠٢٠م.
- محمد منير مرسى: البحث التربوي وكيف نفهمه، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣.
- حمدي أبو الفتوح عطيفة: منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، القاهرة، دار النشر الجامعي، ٢٠٠٢م.
- Alireza Karimi: Conflict Management Strategies of Sport Teacher and its Influence on Athletic Motivation of Schools in Gorgan City, **European journal of Experiment Biology**, V3, N2, 2013.
- Nnam, M. U: **Conflict and conflict management** ,A springboard for success and progress in organizations in Nigeria ,International journal of development and management review, 8(1), 2013

رؤيتنا

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

رسالتنا

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

سياستنا

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