

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة مسقط

عائشة سعيد البلوشية

وزارة التربية والتعليم

د. محمد سليمان الجرايدة

كلية التربية - جامعة نزوى

سلطنة عمان

الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرّف استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة مسقط. لتحقيق الهدف تم تطوير استبانتين تكونت من 53 فقرة وزعت في 8 مجالات رئيسية. وبعد التأكد من دلالات صدقهما وثباتهما، وزعتا على 297 مديرا ومعلما أول في مدارس محافظة مسقط. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج. جاءت درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الأساسي لاستراتيجيات إدارة الصراع بدرجات متفاوتة مرتبة تنازليا على التوالي حسب درجة الممارسة، وجاءت استراتيجيتا التعاون، والحل الوسط بدرجة ممارسة عالية، في حين جاءت استراتيجيتا المجاملة، والتجنب بدرجة ممارسة متوسطة. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وجاءت درجة توافر أبعاد الولاء التنظيمي للمعلمين الأوائل بدرجة متوسطة. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لاستراتيجيات إدارة الصراع في الأبعاد (التعاون، والحل الوسط، والمجاملة، والولاء التنظيمي) للمعلمين. في ضوء نتائج الدراسة قدم الباحثان مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، الولاء الوظيفي.

مقدمة

تعد المدرسة مرآة المجتمع، وصانعة الأجيال، حيث تؤدي دورا مهما في بناء شخصية الفرد وتأهيله، ليتمكن من التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة، في ظل المتغيرات المتسارعة في كل مجالات الحياة العصرية. والمدرسة عبارة عن منظومة متكاملة من الإمكانيات المالية والمادية والبشرية المتفاعلة، المحكومة بشبكة من العلاقات الناجمة عن تفاعل العناصر البشرية فيما بينها، تلك التفاعلات إما أن تزرع وتُقوي روابط التفاهم والتعاون فيما بينهم أو تُنشئ تنازع السلطات مما يُوجد الصراع، وبما أن الطالب هو محور العملية التعليمية التعليمية؛ يكتسب العلم من معلمه، كان لابد من الاهتمام بالمعلمين ودراسة المشكلات التي تواجههم وتمتية مهارات وقدرات مدرائهم الإدارية ليتسنى لهم التقدم والعطاء وتعزيز روح الانتماء للمؤسسة التعليمية، ومواكبة تطور إدارة الموارد البشرية المتمثلة في المعلمين ذوي الخبرات والمؤهلات والمصالح والأفكار المتباينة؛ وهم جزء من هذا المجتمع المعقد بمشاكله المختلفة التي تؤثر على تفاعلهم وسلوكهم فينتج الصراع؛ (مرزوق، 2011: 2-4). ويعبر الصراع عن حالة الصدام في التفاعل بين الأفراد والجماعات داخل الحرم المدرسي نتيجة التعارض في الأهداف والمصالح (العامري، 2011: 8). والصراع حقيقة واقعة في كل النظم التربوية لا مفر منه، فقد يحدث داخل الفرد نفسه حين تنازعه رغبة تحقيق هدفين متعارضين، وقد يحدث بين أفراد أو جماعات نظرا لتعارض أهدافهم، واختلاف طرائق تواصلهم ببعضهم البعض عند تحقيق أهداف مشتركة، وغالبا ما يزداد الصراع خلال فترة التطوير والتغيير التربوي بالمدرسة (مصطفى، 2007)، وعليه ينبغي أن يدرك الإداريون أن حدوث الصراع في أي مؤسسة ظاهرة طبيعية، فهو مصطلح قيمى وحيادي له جوانب إيجابية وأخرى سلبية، ولا يمكن وصفه بأنه جيد أو سيئ. وتعتمد نتائجه وآثاره على الأفراد والنظم على الأساليب والطرق التي يدار بها الصراع؛ (مقابلة، 2012: 178). وقد اهتم الباحثون والمفكرون بدراسة ظاهرة الصراع في المنظمات، ونتج عن ذلك اختلاف نظرتهم له؛ فأصحاب النظرة التقليدية تنظر إليه بأنه عامل ضعف ينبغي التخلص منه، بينما يعتبر أصحاب المدرسة الحديثة وجوده عامل قوة؛ تجب إدارته بحكمة، فهو ضروري لأجل تطوير وتحسين الأداء بالمنظمة. وقد انبثق عن هذه الرؤية مصطلح إدارة الصراع (الرشايدة والقضاة، 2013: 200). ومن منطلق ذلك نجد أن ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع لها أهمية كبرى في

تحويل الآثار السلبية للصراع إلى آثار إيجابية بناءة، تدفع بالعاملين نحو التطوير والإبداع، شريطة أن يختار المدير الاستراتيجيات المناسبة لإدارته (القرالة والقرالة، 2014: 519). ومن هنا يجب أن تُحفز الصراعات البناءة حتى يمكنها بناء علاقة جيدة بين الموظفين على أساس الاحترام المتبادل والنظر إليها كمورد يطلعنا باستمرار على كل جديد ومورد للمعارف وكيفية الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في المنظمة (Turkalj, Fosic & Dujak, 2008). واهتم المجتمع المدرسي بمصطلح الولاء ليُصبح المقياس الأهم في تقدم المدرسة وتفوقها، فهو يعني مدى اندماج المعلم وقبوله بقيم مدرسته وتفانيه في تحقيق أهدافها، ومن خلاله يترجم العامل حبه وارتباطه بمدرسته إلى عطاء متوقد، لذلك أصبح من المتطلبات الأساسية في الميدان لتحقيق الجودة في الإنتاج، لذا وجب على المديرين كسب ولاء المعلمين للمدرسة بغية ضمان تحقيق الريادة والاستمرارية للمدرسة؛ (رويم، 2010: 97). من هذا المنطلق اكتسب الولاء التنظيمي أهمية كبرى في الأوساط الإدارية كونه الوقود لتحريك القوى العاملة نحو قبول أهداف التنظيم وزيادة دافعية العمل والوفاء بمتطلباته، لذا وجب على المديرين غرسه لتحقيق الكفاءة والبقاء؛ (العمرى وكمال، 2011: 467). واستخدم توماس وكلمان مخططا مشابها لشبكة بليك وموتون؛ لها بُعدان هما: بُعد التعاون ويظهر مستوى إشباع رغبات الآخرين، وُبعد الحزم ويظهر مستوى إشباع الفرد لرغباته. وعند دمج البُعدين تولد عنهما عدة أساليب لإدارة الصراع؛ هي: أسلوب التجنب، أسلوب المجاملة، أسلوب التنازل، أسلوب المنافسة، أسلوب التعاون (العميان، 2013: 385).

يتبين مما سبق أنه من الطبيعي وجود الصراعات في المدارس كونها بيئة اجتماعية تفاعلية، وحتى يكسب القائد معلميه عليه إدارته بأساليب مناسبة، ويتحقق نجاحه بزرع الثقة والرضا والولاء فيهم، فتصبح البيئة المدرسية بيئة مشجعة للعمل وجاذبة لكوادر جديدة مثمرة بالعطاء.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة قطن (2001) إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان، ولتحقيق الهدف وزعت استبانة - بعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها - على 184 من مديري جميع المحافظات، ونتج عنها مجموعة من النتائج أبرزها: جاء ترتيب ممارسة أساليب إدارة الصراع تنازليا

كالتالي: أسلوب التعاون، الحل الوسط، المجاملة، استخدام السلطة، أسلوب الرفع للجهات العليا، أسلوب التجنب، توجد فروق عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، تُعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور في ممارسة أسلوب التجنب، كما توجد فروق عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ تُعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى في ممارسة أسلوب السلطة، ولا توجد فروق دالة إحصائية لمتغير المؤهل الدراسي. في حين هدفت دراسة (عطاري وكاظم والجمالي واللواتي والكندي والحجري، 2006) للكشف عن الولاء التنظيمي للهيئة للمديرين والمعلمين وتجاه المدرسة والعمل التعليمي ومهنة التعليم وزملاء العمل بمدارس التعليم في سلطنة عمان. ولتحقيق الهدف أعدت استبانة. وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها، وزعت على عينة من مجتمع الدراسة ما يمثل نسبته 5% من المعلمين، وما يمثل 16% من المديرين. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ من أهمها: ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للمعلمين والإداريين على النحو التالي: الولاء نحو المدرسة ثم الزملاء بعدها نحو العمل وأخيرا نحو المهنة. ومن جانب المتغيرات فكانت النتائج لصالح الإناث، وبالنسبة للمؤهل التعليمي لصالح الدبلوم، ووجد فروق دالة إحصائية لمتغير التخصص لصالح تخصص التربية الاسلامية واللغة العربية و مواد الأنشطة الفردية، كما توجد علاقة طردية بين الولاء التنظيمي والخبرة، كما وجدت فروق دالة إحصائية تُعزى لمكان العمل والسكن لصالح من يسكن بقرب مكان عمله. وهدفت دراسة (Balay, 2007) إلى تعرف العلاقة بين مستويات الولاء التنظيمي (مستوى الامتثال ومستوى التحديد ومستوى الاستيعاب) واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وتكونت العينة من 418 مدرسا في المدارس الحكومية في تركيا ، واستخدمت استبانة كأداة للقياس. وأشارت النتائج إلى أن المعلمين الذكور هم أكثر ولاء من المعلمات، وذلك بناء على مستوى الامتثال، كما أنهم أكثر استخداما لاستراتيجية التجنب واستراتيجية الحل الوسط في حل المشكلات، وكلما زاد عمر المعلمين زاد ولاؤهم. وأظهرت النتائج أن مستويات التحديد والاستيعاب للولاء التنظيمي من أهم المحددات لاستخدام استراتيجية المساومة واستراتيجية حل الوسط في إدارة الصراع. والولاء التنظيمي المبني على أساس الامتثال هو مؤشر مهم لاستراتيجية السيطرة، وقد وُجد أن الولاء المبني على مستوى الامتثال ومستوى التحديد مهمان في تحديد استراتيجية التجنب، ومن هذين الاستنتاجين، وُجد أن مستوى التحديد هو من أكثر المؤشرات بالمقارنة مع غيره من المستويات في استخدام استراتيجية التجنب للصراع واستراتيجية السيطرة. وهدفت دراسة يلماز وإركان

(Yilmaz & Ercan, 2008) إلى التعرف على درجة الولاء التنظيمي لمديري المدارس وفقاً لمستويات الشعور بالوحدة والرضا عن الحياة لمديري المدارس الابتدائية في تركيا، وعددهم 548 مديراً من مختلف المدارس الابتدائية. واستخدم الباحثان طريقة التجميع العشوائي التي أظهرت نتائجها وجود علاقة طردية بين مستوى الشعور الجماعي من مديري المدارس ومستويات الامتثال للولاء التنظيمي، وأيضاً وجود علاقة سلبية بين الشعور بالعمل الجماعي وتحديد مستويات الولاء التنظيمي. كما أظهرت وجود علاقة عكسية بين مستويات الرضا عن الحياة من قبل مديري المدارس وبين مستوى امتثال الولاء التنظيمي، وأشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا من الحياة، وتحديد مستويات الولاء التنظيمي (في: Korkmazl & Aydemir, 2015). كما قام (الرشيدي، 2010) بدراسة هدفت إلى إلقاء الضوء على فاعلية مديري المدارس لإدارة الصراع من وجهة نظر المديرين والمعلمين في الكويت، ولتحقيق الهدف أعدت استبانة؛ وزعت على عينة بلغت 64 مديراً ومديرة، و430 معلماً ومعلمة. وكان من أبرز نتائجها: إن إدارة الخلاف من وجهة نظر المديرين عالية، وكانت في المرتبة الأولى التسوية وفي المرتبة الأخيرة التعاون، أما من وجهة نظر المعلمين فكانت متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى التسوية وفي المرتبة الأخيرة التجنب، كما كشفت النتائج وجود فروق في جميع المجالات لصالح المديرين. وقام (الناعبي، 2011) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في سلطنة عمان، واستعان باستبانة وزعت على عينة مكونة من 114 مديراً ومديرة في عدد من المحافظات؛ وهي الداخلية والظاهرة وشمال الشرقية. فكانت من أهم نتائجها: ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى المديرين، بينما جاء الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة، هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

وفي ذات السياق، هدفت دراسة (العمري وكمال، 2011) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقتهم بولاء المعلمين التنظيمي، ولتحقيق الهدف تم بناء استبانة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها تم توزيعها على عينة مكونة من 145 معلماً ومعلمة في محافظة العاصمة في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن درجة ممارسة المديرين لتمكين المعلمين مرتفعة، أما المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي فكان 3.69، كما توجد علاقة موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين والولاء التنظيمي للمعلمين. في

حين جاءت دراسة (الجعافرة، 2013) للكشف عن أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالابداع الإداري لدي مديري ومديرات المدارس الحكومية في المملكة الأردنية، باستخدام استبانة؛ وزعت على 225 من المديرين والمديرات بمحافظة الكرك، وكان من أهم نتائجها : ارتفاع المجال الكلي لممارسة استراتيجيات إدارة الصراع، ولا توجد فروق في ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع تُعزى للنوع أو الخبرة، بينما توجد فروق تُعزى لعامل المؤهل العلمي. أما بالنسبة للإبداع الإداري فجاء المجال الكلي بدرجة عالية، وانعدام الفروق الاحصائية التي تُعزى للنوع والمؤهل العلمي، كما أن هناك علاقة موجبة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ بين أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري. وهدفت دراسة (Boucher, 2013) إلى تحديد أهم أساليب الصراع (التكامل، الالتزام، التجنب، المساومة، المناقشة) المفضلة لمديري المدارس ودراسة العلاقة بينها وبين المناخ التنظيمي، وشملت العينة 176 من مديري المدارس الابتدائية في كارولينا الجنوبية، واستخدمت المقابلة لجمع البيانات. وجاءت الدراسة بالنتائج التالية: أن 91% من مديري المدارس يفضلون ممارسة أسلوب التكامل، 54% يمارسون أسلوب المساومة كأسلوب ثاني، 27% يمارسون أسلوب الالتزام وأيضاً أسلوب التجنب ما نسبته 62%، و61% يلجأون إلى الهيمنة كحل نهائي عندما يكون للصراع تأثير قوي في المناخ التنظيمي. وهدفت دراسة (Jenaabadi, Ocati & Sarhadi, 2013) إلى تمييز الفروق بين الجنسين في الرضاء الوظيفي والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بين معلمي المدارس الإبتدائية في إيران، وتضمنت العينة المختارة 200 معلماً و200 معلمة و80 مديراً. واستخدمت الاستبانة لمعرفة جوانب الدراسة التي خلصت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمي والرضاء والولاء التنظيمي وجدوا في المعلمين أكثر من المعلمات. وكان الفارق بين الرضاء الوظيفي والولاء وسلوك المواطنة التنظيمية ذات دلالة احصائية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج البحوث الأخرى التي ذكرت أن العلاقة بين المتغيرات أعلى وأكثر مع الرجال (في: Korkmazl & Aydemir, 2015).

وكشفت دراسة (القرالة والقرالة، 2014) درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في الكرك لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ولتحقيق الهدف تم الاستعانة باستبانة بعد التثبيت من دلالات صدقها وثباتها وزعت على 370 من الهيئة التدريسية، وكان من أبرز نتائجها أن درجة استخدام أسلوب التعاون والتسوية في إدارة الصراع عالية، بينما

درجة استخدام بقية الاستراتيجيات جاءت بدرجة متوسطة، كما وجدت علاقة عكسية بين ممارسة استراتيجية التنافس والالتزام التنظيمي. وقام (أبوسنينة والبياتي، 2014) بدراسة بهدف تعرف مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في العاصمة الأردنية، ولتحقيق الهدف تم اعداد استبانة وزعت على 200 معلم ومعلمة، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج؛ من أبرزها أن مستوى إدارة الصراع لدى المديرين جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وجاء الولاء التنظيمي لدى المعلمين بدرجة متوسطة، ووجدت فروق دالة إحصائياً بين مستوى إدارة الصراع والولاء التنظيمي يُعزى لمتغير النوع لصالح الاناث، ولمتغير الرتبة لصالح المعلم الخبير، وتبعاً لمتغير المنطقة لصالح عمان الثانية، ولا تُوجد فروق دالة إحصائياً لمتغير الخبرة، كما لا توجد فروق دالة إحصائياً لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين يُعزى لجميع المتغيرات. كذلك أجرى (Genc, 2012) دراسة هدفت إلى تعرف استراتيجيات حل الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة جينزي في تركيا، وعلاقتها بتحفيز المعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة - وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها - طبقت على 47 مديراً و256 معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن استراتيجية الوساطة هي الأكثر استخداماً من قبل مدراء المدارس الأساسية في حل المنازعات، وأن استراتيجية الفرض بالقوة هي الأكثر الاستراتيجيات تجنباً من حيث الاستخدام من قبل مديري المدارس. كما هدفت دراسة (Nas, 2012) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة والعامة في منطقة تشاردا في باكستان لاستراتيجيات حل الصراع. ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة؛ طبقت على 50 معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن استراتيجية التعاون هي الأسلوب المفضل لدى مديري المدارس في إدارة الصراع، تليها استراتيجية التسوية، في المرتبة الثانية، واستراتيجية الاستيعاب في المرتبة الثالثة، واستراتيجية المنافسة في المرتبة الرابعة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح لنا من عرض الدراسات السابقة ما يأتي:

- استعمل المنهج الوصفي في غالبية الدراسات السابقة؛ وذلك لمناسبته لهذا النوع من الدراسات، كما استخدمت معظم الدراسات الاستبانة أداة لجمع البيانات.

- قلة الدراسات التربوية التي تناولت بالتحليل ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل المدارس ولا سيما في سلطنة عمان.
- إستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في بناء أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضا الاستفادة من نتائج بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها .

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد المدرسة منظمة إجتماعية بعناصرها البشرية، الذين يتفاعلون مع بعضهم لتحقيق الأهداف التربوية، وقد يتخلل هذا التفاعل بعض الصدمات التي تؤثر في سير العملية التعليمية، ترجع أسبابها إلى قلة الموارد والتنافس عليها واختلاف المصالح والأهداف وطرق تحقيقها، فإذا زاد الصراع عن الحد المطلوب فسيؤدي إلى التشويش وصعوبة العمل بالمدرسة، وبالتالي تؤثر في الانتاجية (القرالة والقرالة، 2014: 519)، وأظهرت الدراسات الحديثة أن استراتيجيات إدارة الصراع تعد منطلقا لإدارة الصراع في المدارس وذلك لأهميتها في إيجاد حلول لمشكلات الصراع، وتحويل آثارها السلبية إلى آثار إيجابية، إذ تُشكل هذه الاستراتيجيات أساليب سلوكية يختارها المديرون في تعاملهم مع الصراعات المدرسية (مهدي والبلبيسي، 2005: 187)، وأن وجود الصراع في المؤسسات التربوية من الحقائق الماثلة وبأوجهه مختلفة ودرجات متفاوتة ويمكن الاستفادة منه عند إدارته بديارية وفاعلية (قطن، 2001: 5). فجميع المؤسسات الخدمية والانتاجية بحاجة إلى إدارة الصراع داخل المنظمات وتوجيهه لتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين لما لذلك من أثر إيجابي في أدائهم على المخرجات من الناحيتين الكمية والنوعية (أبو سنييه والبياتي، 2014: 102).

من هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول هذا الموضوع من خلال الاجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1 - ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟

- 2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في استجابة أفراد العينة تُعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة) حول درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟
- 3 - ما درجة الولاء التنظيمي للمعلمين الأوائل في مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟
- 4 - هل توجد علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة - من خلال الإجابة عن أسئلتها - إلى تسليط الضوء على واقع التفاعلات بين القائمين على العملية التعليمية التعليمية في مدارس التعليم الأساسي؛ نموذجاً للمرحلة المتوسطة بين الطفولة المبكرة والمرحلة الثانوية وإمكانية إدارة تلك التفاعلات وتوظيفها بصورة إيجابية.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في:

- 1 - أهمية موضوع إدارة الصراع وعلاقته المباشرة بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.
- 2 - تزويد مديري المدارس بتغذية راجعة عن درجة ممارستهم استراتيجيات إدارة الصراع.
- 3 - من المأمول أن تعود هذه الدراسة بالنفع على مديري المدارس والمشرفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.
- 4 - من المأمول أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة متخذو القرارات في وزارة التربية والتعليم؛ ليطم الاستفاد في وضع الاجراءات والخطط الكفيلة لزيادة الرضا الوظيفي للمعلمين.
- 5 - من المأمول أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة المسؤولون عن البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم بغرض وضع البرامج التدريبية؛ بناء على الحاجات التدريبية الفعلية لمديري المدارس في موضوع استراتيجيات إدارة الصراع .

- 6 - من حيث إنها تعد الدراسة الأولى على مستوى سلطنة عمان في حد علم الباحثين.
7 - الاستفادة منها في وضع الاجراءات والخطط الكفيلة لزيادة الرضا الوظيفي للمعلمين من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالولاء التنظيمي في مدارس التعليم بمحافظة مسقط.

الحدود الزمانية : طبقت هذه الدراسة 2017-2018.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس والمعلمين الأوائل في مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية 5-10) بمحافظة مسقط .

مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة المصطلحات الآتية:

الصراع: حالة يصبح فيها الفرد لديه الرغبة في التورط والدخول في نشاطين لهما طبيعة متناقضة تماما؛ (مصطفى، 2007: 376) ويعرف الصراع أيضا «على أنه الخلافات المتعلقة؛ إما بالمصالح أو بالأفكار» (Lee, 2008: 12).

استراتيجيات إدارة الصراع: الأساليب والطرائق التي يستخدمها مديرو ومديرات المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان للفصل بين المتخاصمين، وذلك باستخدام إحدى الاستراتيجيات المحددة لإدارة الصراع التعاون والمنافسة والحل الوسط والمجاملة والتجنب.

الولاء التنظيمي: موافقة الفرد على أهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل جهود جبارة لصالح المنظمة ورغبته في الاستمرار بها (سليمان ووهب، 2011: 149). ويُعرّف إجرائيا: بأنه درجة التصاق المعلم وإيمانه بمدرسته ورغبته القوية في البقاء وتفانيه في سبيل تحقيق أهدافها.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في إجراء هذه الدراسة. مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي والمعلمين الأوائل الحلقة الثانية، في محافظة مسقط عمان خلال العام الدراسي 2019/2018 وعددهم 495 مديراً ومعلم أول. في حين تكونت عينة الدراسة من 297 مديراً ومعلم أول، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة أي ما نسبته 60% من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة، تم اعداد استبانة مكونة من 53 فقرة تدرج تحت ثمانية مجالات رئيسة؛ استناداً إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ومنها (جمال الدين، 2014؛ الجعافرة، 2013).

صدق الأداة: قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين (ن=15) ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة؛ من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم عليها، وبعد الأخذ بهذه الآراء والملاحظات تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من 53 فقرة.

ثبات الأداة: استخراج معامل الثبات بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق لكل مقياس على حدة، من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة؛ تكونت من 30 مديراً ومعلمًا؛ من مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط، حيث تم إعادة تطبيق الأداة مرة أخرى بعد أسبوعين من التطبيق الأول، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم 1

معامل الثبات بطريقة الإعادة

القبلي	البعدي	
.742**		معامل الارتباط
0.000		الدلالة الاحصائية
30	30	العدد

يلاحظ من جدول رقم 1 أن قيمة معامل الارتباط قد بلغ .742** مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة احصائية بين التطبيقين.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرين: المستقل: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والتابع؛ الولاء التنظيمي للمعلمين.

المعالجات الإحصائية للبيانات

استخدمت الدراسة المعالجات الإحصائية والوصفية والتحليلية المناسبة في استخراج النتائج لكل سؤال من أسئلة الدراسة، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو الآتي:

- 1 - تم استخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، ومعاملات ارتباط بيرسون (Pearson)، للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- 2 - تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثالث.
- 3 - تم استخدام اختبار (T-Test) واختبار (ANOVA) للإجابة عن السؤال الثاني. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للإجابة عن السؤال الرابع.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة مدراء المدارس والمعلمين الأوائل حول درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع في مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط حسب أبعاد مقياس استراتيجيات إدارة الصراع، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم 2

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد الدراسة على أبعاد مقياس استراتيجيات إدارة الصراع، مرتبة تنازليا حسب قيم المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	بُعد استراتيجية التعاون	3.78	1.08	عالية
2	3	بُعد استراتيجية الحل الوسط	3.36	0.83	متوسطة
3	4	بُعد استراتيجية المجاملة	3.24	0.89	متوسطة
4	5	بُعد استراتيجية التجنب	2.87	0.89	متوسطة
5	2	بُعد استراتيجية التنافس	2.76	1.01	متوسطة
		المقياس ككل	3.20	0.43	متوسطة

يبين جدول رقم 2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع في مدارس التعليم الأساسي لمحافظة مسقط في سلطنة عمان حسب أبعاد مقياس استراتيجيات إدارة الصراع، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد استراتيجية التعاون، بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.78 وانحراف معياري 1.08، تلاه في المرتبة الثانية بُعد استراتيجية الحل الوسط، بمتوسط حسابي بلغ 3.36 وانحراف معياري 0.83، تلاه في المرتبة الثالثة بُعد استراتيجية المجاملة، بمتوسط حسابي بلغ 3.24 وانحراف معياري 0.89، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد استراتيجية التنافس، بمتوسط حسابي بلغ 2.86 وانحراف معياري 1.01، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمقياس ككل 3.20، بانحراف معياري عام 0.43، أي بدرجة ممارسة متوسطة. وتُعزى هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس بالمرودود الايجابي الذي سيعود على المدير والمعلمين والمدرسة. فاستراتيجية التعاون لها القدرة على فض الصراعات بأسلوب يجذب المعلمين ويرد الحقوق إلى أهلها ويرضى جميع الأطراف، ولما لها من القدرة في إيجاد المناخ التنظيمي الصحي الجاذب والمشجع على العمل المبدع وتقديم الخدمات والمبادرات، والتعاون وعدم التشتت في إنجاز الأعمال؛ وبالتالي الإجابة في إنجاز المهام الموكلة لهم، وكذلك الالتزام بالودام المدرسي، وأيضا المرودود الإيجابي

على الصحة النفسية التي سيتمتع بها المديرون المعلمون، فيورث في نفوسهم الود والتفاهم فيما بينهم وكسب الثقة، فيشعرون بالرضا الوظيفي، وإلى لجوء مديري المدارس لممارسة استراتيجيات تتساوى قوى طرفي الصراع، وعندها لا يجدون وقتا كافيا للبحث في المشكلة وإيجاد بدائل، ورغبتهم في كسب ود الطرفين تصبح ممارسة هذه الاستراتيجية الحل الأمثل للخروج من الموقف بأقل الخسائر. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (أبو سنيّة، 2014؛ العامري، 2011؛ الجعافرة، 2013).

تفصيل الأبعاد:

1- بُعد استراتيجية التعاون

جدول رقم 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استراتيجية التعاون، مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	5	يتصف المدير بالمرونة في التعامل مع احتياجات المعلمين الخاصة	3.91	1.17	عالية
2	1	يشجع المدير المعلمين للمشاركة في المسائل المعروضة ابتغاء تحصيل قرار مشترك	3.88	1.25	عالية
3	3	يسعى المدير جاهدا إلى إيجاد حلول جذرية لقضايا الصراع	3.83	1.16	عالية
4	2	يتبع المدير أسلوب اللباقة والكياسة في إنهاء كافة الصراعات	3.78	1.23	عالية
5	7	يكرس المدير جهده لتثبيت فكرة المصير الواحد لجميع العاملين	3.75	1.19	عالية
6	8	يطرح المدير بدائل متعددة لمعالجة الخلافات عند المعلمين	3.70	1.18	عالية
7	6	يناقش المدير مع معلميه القرارات الصادرة عن المسؤولين	3.69	1.22	عالية

تابع / جدول رقم 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استراتيجيّة التعاون، مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
8	4	يجري المدير مع المعلمين مناقشات علنية للفعاليات المتخذة في المدرسة	3.68	1.25	عالية
		المتوسط الحسابي العام	3.78	1.08	عالية

يبين جدول رقم 3 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد استراتيجيّة التعاون، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد 3.78 بانحراف معياري عام 1.08، وبدرجة ممارسة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم 5 «يتصف المدير بالمرونة في التعامل مع احتياجات المعلمين الخاصة» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.24، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 1 « يشجع المدير المعلمين للمشاركة في المسائل المعروضة ابتغاء تحصيل قرار مشترك» بمتوسط حسابي بلغ 3.88، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 3 ونصها « يسعى المدير جاهداً إلى إيجاد حلول جذرية لقضايا الصراع» بمتوسط حسابي بلغ 3.83، في حين جاءت الفقرة رقم 4 «يجري المدير مع المعلمين مناقشات علنية للفعاليات المتخذة في المدرسة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.68. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى النظرة الشاملة للمدير وتفهمه للواقع واحتياجات المعلمين تجعله يتعامل مع الظروف القائمة بالمرونة وعدم التصلب بالرأي مراعاة لرغبات المعلمين، مالم تؤثر سلباً في مصلحة العمل، فيشبع حاجة المعلمين وحاجة العمل، ويضيق الفجوة القائمة بينهم، لتهيئة المناخ الصحي الذي يبعث الدافعية للعمل ويكسب ودهم لاستثمار طاقاتهم والعمل بإبداع وزيادة الاتصال المثمر بينهم. وإلى إيمان المدير بالإدارة التشاركية، ورغبته في مشاركة المعلمين لمعالجة الصراع، ليستفيد من خبراتهم ويشجعهم على المساهمة بالإدلاء برايهم ويثير دافعتهم وتقديم أفضل مآلديهم والحصول على حل مشترك ينال رضاهم فينفذونها دون اعتراض كونها صادرة منهم، ويزرع فيهم الشعور بالمسؤولية وبأهميتهم في المدرسة فيكسبهم ويستثمر عقولهم وينال رضاهم، وقد خالفت هذه النتيجة نتيجة دراسة (العامري، 2011).

2 - بُعد استراتيجية التنافس

جدول رقم 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استراتيجية التنافس، مرتبة تنازلياً

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	9	يعتمد المدير على السلطة في حل الصراع	3.03	1.18
2	10	يتجاهل المدير إرضاء جميع طموحات المعلمين	2.87	1.19
4	12	يتمسك المدير بوجهة نظرة لإرغام أطراف الصراع على تقديم تنازلات	2.83	1.25
5	13	يحل المدير الصراع بقرار لا يسمح بمناقشته	2.75	1.23
3	11	يستهيئ المدير بآراء المعارضين له في المدرسة	2.57	1.27
6	14	يستخدم المدير العقوبات لردع أطراف الصراع	2.52	1.24
		المتوسط الحسابي العام	2.76	1.01

يبين جدول رقم 4 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد استراتيجية التنافس، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد 2.76 بانحراف معياري عام 1.01، وبدرجة ممارسة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم 9 «يعتمد المدير على السلطة في حل الصراع» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.03، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 10 «يتجاهل المدير إرضاء جميع طموحات المعلمين» بمتوسط حسابي بلغ 2.87، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 12 «يتمسك المدير بوجهة نظرة لإرغام أطراف الصراع على تقديم تنازلات» بمتوسط حسابي بلغ 2.83، بينما جاءت الفقرة رقم 14 «يستخدم المدير العقوبات لردع أطراف الصراع» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.52. وقد يرجع ذلك إلى ضعف شخصية المدير وثقافته وإطلاعه، وبالتالي خوفه من مواجهة المعلمين ومناقشتهم، فيلجأ لسلطة المركز لفض الصراع، وقد يستند المدير إلى السلطة في حال الأزمات؛ حيث يتوجب عليه اتخاذ قرار سريع ولا يوجد وقت كاف للبحث والتقصي ومشاورة

المعلمين، وقد يستخدم السلطة عند المعلمين الجدد الذين ليست لديهم المعرفة الكاملة بالقوانين والأنظمة، وأيضاً عند فئة المتسلطين بهدف ردعهم. وقد يُعزى ذلك إلى الثقافة التي استند إليها المدير أن إرضاء الناس غاية لا تدرك، فنراه يحدد لهم المسار الذي يراه صائباً ومناسباً لظروف المدرسة. كما أن طموحات بعض المعلمين تخالف الأنظمة المتبعة وتؤثر في سير العمل وقد لا تتناسب الامكانيات المتوافرة لدى المدير، كما أن بعض مديري المدارس يخشى على مركزه فأية فكرة حديثة صادرة من معلم يرفضها بهدف تثبيط همته. وقد تعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العامري، 2011).

3 - بُعد استراتيجية الحل الوسط

جدول رقم 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استراتيجية الحل الوسط، مرتبة تنازلياً

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	
1	18	يسعى المدير إلى إيجاد حل وسط لمشكلة ما	3.66	1.14	متوسطة
2	17	يستخدم المدير أسلوب الأخذ والعطاء لمكافحة الصراع	3.54	1.19	متوسطة
3	20	يقترح المدير أرضية مشتركة لحسم الصراع	3.52	1.14	متوسطة
4	19	يقوم المدير بتوضيح المكاسب والخسائر بين طرفي الصراع	3.49	1.12	متوسطة
5	16	يحقق المدير جزءاً من أهداف طرفي الصراع	3.09	0.95	متوسطة
6	15	يتفاوض المدير عن جزء من المصالح لنيل رضا طرفي الصراع	2.90	1.01	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	3.36	0.83	متوسطة

يبين جدول رقم 5 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد استراتيجية الحل الوسط، إذ بلغ المتوسط العام للبعد 3.36 بانحراف معياري عام 0.83، وبدرجة ممارسة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم 18 «يسعى المدير إلى

إيجاد حل وسط لمشكلة ما» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.66، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 17 «يستخدم المدير أسلوب الأخذ والعطاء لمكافحة الصراع» بمتوسط حسابي بلغ 3.54، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 20 «يقترح المدير أرضية مشتركة لحسم الصراع» بمتوسط حسابي بلغ 3.52، في حين جاءت الفقرة رقم 15 «يتغاضى المدير عن جزء من المصالح لنيل رضا طرفي الصراع» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.90. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى لجوء المدير للحل الوسط عندما تتساوى حجج قوى طرفي الصراع، ولا يوجد حل مثالي يحفظ كرامة المتنازعين، فهذه الطريقة الأمثل للوساطة بين الطرفين، ولإشباع حاجة المعلمين ورغباتهم ورد حقوقهم واعتبارهم؛ ولو بأنصاف الحلول؛ لكسبهم لصالحه وإعادة السكينة للمناخ التنظيمي؛ حتى لا يشعرون بتضييق الخناق عليهم ويتولد لديهم النفور من العمل، فيشعرون بالرضا الوظيفي فتزداد دافعتهم للعمل، وقد خالفت هذه النتيجة نتيجة دراسة (العامري، 2011).

4 - بُعد استراتيجية المجاملة

جدول رقم 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد استراتيجية المجاملة، مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	25	يراعي المدير مشاعر المعلمين ليحافظ على العلاقة التي بينهم	3.58	1.30	متوسطة
2	24	يتفادى المدير اتخاذ قرار قد يوصل للجدل	3.38	1.12	متوسطة
3	22	يدعم المدير وجهة نظر المعلمين بالرغم من تحفظه عليها	3.12	1.03	متوسطة
4	23	يعطي المدير فرصة لأفضل الأطراف لحسم الصراع لصالحهما	3.12	1.13	متوسطة
5	21	يتساهل المدير مع المعلمين أثناء اختلافهم في الرأي	2.97	1.00	متوسطة
		المستوى العام	3.24	0.89	متوسطة

يبين جدول رقم 6 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد استراتيجية المجاملة، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد 3.24 بانحراف معياري عام 0.89، وبدرجة ممارسة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم 25 «يراعي المدير مشاعر المعلمين ليحافظ على العلاقة التي بينهم» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.58، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 24 «يتفادى المدير اتخاذ قرار قد يوصل للجدل» بمتوسط حسابي بلغ 3.38، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 22 «يدعم المدير وجهة نظر المعلمين بالرغم من تحفظه عليها» بمتوسط حسابي بلغ 3.12، بينما جاءت الفقرة رقم 21 «يتساهل المدير مع المعلمين أثناء اختلافهم في الرأي» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.97. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى دراية المدير ونظريته متى يمارس هذه الاستراتيجية، والفائدة التي ستعود على المدرسة من غرس الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي للمعلمين، الذي بدوره سيدفعهم للتغيير والعمل الجاد والمبدع والمثمرة في مصلحة المدرسة، فاستخدام استراتيجية التنافس والاعتماد على السلطة تلزم الفرد على الطاعة لكن لا تأتي بالغاية المنشودة من غرس روح الابتكار والعمل الدؤوب، لذا فهو يوازن بين متطلبات العمل وترتيب الأولويات فيتخلى عن الأعمال الهامشية، مراعاة لمشاعرهم نتيجة للضغوطات الملمه بهم، ولعلمه بأهمية الإدارة التشاركية واستخدام الحوار الجاذب والهادف الذي يبعث الطمأنينة والمناخ الصحي ويتساهل أثناء الاختلاف في الرأي، وقد يتنازل عن رأيه حفاظا على العلاقة التي تجمعهم.

5 - بُعد استراتيجية التجنب

جدول رقم 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استراتيجية التجنب، مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري الممارسة	درجة
1	27	يؤخر المدير مسائل الخلاف حتى يجد وقت كاف للتفكير فيها	3.32	1.10 متوسطة
2	26	يتجنب المدير الحوار المفتوح بشأن الخلاف مع معلميه	3.14	1.25 متوسطة

تابع / جدول رقم 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استراتيجية التجنب، مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	درجة الانحراف المعياري الممارسة
3	29	يتجاهل المدير الصراع أملاً في تحسن الوضع تلقائياً	2.88	1.17 متوسطة
4	30	يترك المدير قضية الصراع للأطراف المعنية لتجد لها حلاً	2.77	1.11 متوسطة
5	31	ينسحب المدير عند مواجهة المسائل الجدلية المثيرة للصراع	2.65	1.35 متوسطة
6	28	يؤجل المدير حل مشكلة الصراع إلى ما لا نهاية	2.44	1.30 متوسطة
		المستوى العام	2.87	0.89 متوسطة

يبين جدول رقم 7 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد استراتيجية التجنب، إذ بلغ المتوسط العام للبعد 2.87 بانحراف معياري عام 0.89، وبدرجة ممارسة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم 27 «يؤخر المدير مسائل الخلاف حتى يجد وقتاً كافياً للتفكير فيها» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.32، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 26 «يتجنب المدير الحوار المفتوح بشأن الخلاف مع معلميه» بمتوسط حسابي بلغ 3.14، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 29 «يتجاهل المدير الصراع أملاً في تحسن الوضع تلقائياً» بمتوسط حسابي بلغ 2.88، في حين جاءت الفقرة رقم 28 «يؤجل المدير حل مشكلة الصراع إلى ما لا نهاية» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.44. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إحساس المدير بأهمية التريث في مسائل الخلاف المعقدة وعدم الأدلاء برأي قد يزيدها تعقيداً، فدراسة المشكلة ومعرفة أسبابها كفيلاً في إيجاد حل جذري وجيد للمسألة يرضى الأطراف ويعيد الأمور إلى نصابها، كما يمكن استثمار هذا الخلاف لصالح التنظيم ويحفز المعلمين لإنتاج مشروعات تربوية تخدم العملية التعليمية، ولأن الحلول غير المدروسة قد تكون مؤقتة وقد توجد مشكلات أخرى كالاكتراض عليها، مما يؤدي إلى نشوء العدوانية وخروج ذوي النفوس المتسلطة، وبالتالي التخبط في العمل وضعف الثقة بين المدير ومعلميه وتدني مستوى الجودة في العمل. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العامري، 2011).

ثانياً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد مقياس استراتيجيات إدارة الصراع، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تُعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة، على النحو الآتي:

1 - متغير "النوع الاجتماعي":

جدول رقم 8

اختبار (ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي حول درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع في مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط

الأبعاد	النوع الاجتماعي	العدد ن=297	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) الإحصائية	الدلالة
بُعد استراتيجية التعاون	ذكر	130	3.63	1.12	2.271	0.133
	أنثى	167	3.90	1.03		
بُعد استراتيجية التنافس	ذكر	130	2.85	1.00	0.066	0.798
	أنثى	167	2.69	1.01		
بُعد استراتيجية الحل الوسط	ذكر	130	3.25	0.87	2.341	0.127
	أنثى	167	3.45	0.79		
بُعد استراتيجية المجاملة	ذكر	130	3.16	0.95	3.775	0.053
	أنثى	167	3.29	0.83		
بُعد استراتيجية التجنب	ذكر	130	3.05	0.95	2.679	0.103
	أنثى	167	2.72	0.82		

يلاحظ من جدول رقم 8 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع أبعاد المقياس. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ذكورا وإناثا معرضون للصراعات المختلفة ويواجهونها على حد سواء، فهم يشعرون جميعا بغض النظر عن النوع الاجتماعي كونهم يعملون في

مجتمع مدرسي لهم ذات الظروف والأعمال، ويتعاملون مع معلمين من بيئات مختلفة وجنسيات مختلفة وثقافات مختلفة، وبالتالي يتبعون استراتيجيات إدارة الصراع ذاتها التي تناسب كل موقف. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (البياتي وأبوسنيينة، 2014)، ودراسة (العامري، 2011) ودراسة (الجعافرة، 2013) لعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، واختلفت مع دراسة (قطن، 2001) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي.

2 - متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم 9

اختبار (ت) لأثر متغير سنوات الخبرة حول درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع في مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد ن=297	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية (ت)
بُعد استراتيجية التعاون	7 سنوات فأقل	29	3.19	1.31	0.003
	أكثر من 7 سنوات	268	3.84	1.03	
بُعد استراتيجية التنافس	7 سنوات فأقل	29	3.10	0.99	0.709
	أكثر من 7 سنوات	268	2.72	1.00	
بُعد استراتيجية الحل الوسط	7 سنوات فأقل	29	3.13	0.87	0.301
	أكثر من 7 سنوات	268	3.39	0.83	
بُعد استراتيجية المعاملة	7 سنوات فأقل	29	2.94	0.95	0.493
	أكثر من 7 سنوات	268	3.27	0.88	
بُعد استراتيجية التجنب	7 سنوات فأقل	29	3.24	0.77	0.378
	أكثر من 7 سنوات	268	2.83	0.89	

يلاحظ من جدول رقم 9 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط؛ تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع أبعاد المقياس عدا بُعد استراتيجية التعاون، حيث جاءت الفروق الإحصائية فيه لصالح العينة ذوي الخبرة أكثر من 7 سنوات. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري

المدراس ذوي الخبرة الطويلة أكثر قدرة واقتناعاً في ممارسة استراتيجية التعاون عن غيرهم، فالخبرة الطويلة في مجال الإدارة وتعايشهم مع فئات وأحداث مختلفة منحهم الحنكة والدراية والقدرة على التصرف أثناء الصراعات وإدارة النقاشات، وكذلك لعلمهم بالفائدة التي تعود عليه وعلى مدرسته ومعلميه من الراحة النفسية والرضا والالتزام بالأعمال وتنفيذ القرارات والابداع في العمل والولاء الوظيفي. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (البياتي وأبوسنينة، 2014) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة لصالح الاناث، واختلفت مع دراسة (الجعافرة، 2013) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة.

4 - متغير الوظيفة:

جدول رقم 10

اختبار (ت) لأثر متغير الوظيفة حول درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع في مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط

الأبعاد	الوظيفة	العدد ن=297	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) الإحصائية	الدلالة
بُعد استراتيجية التعاون	مدير مدرسة	65	4.48	0.33	69.298	0.000
	معلم أول	232	3.58	1.13		
بُعد استراتيجية التنافس	مدير مدرسة	65	2.06	0.55	33.389	0.000
	معلم أول	232	2.96	1.02		
بُعد استراتيجية الحل الوسط	مدير مدرسة	65	3.76	0.53	12.823	0.000
	معلم أول	232	3.25	0.87		
بُعد استراتيجية المعاملة	مدير مدرسة	65	3.52	0.55	20.816	0.000
	معلم أول	232	3.16	0.95		
بُعد استراتيجية التجنب	مدير مدرسة	65	2.66	0.62	14.912	0.000
	معلم أول	232	2.93	0.95		

يلاحظ من جدول رقم 10 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس

لاستراتيجيات إدارة الصراع في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط ، حسب متغير الوظيفة في جميع أبعاد المقياس، وجاءت الفروق الاحصائية فيه لصالح عينة مدرء المدارس في الأبعاد الثلاثة، استراتيجية التعاون، استراتيجية الحل الوسط، استراتيجية المجاملة، في حين جاءت لصالح عينة المعلمين الأوائل في بُعدي؛ استراتيجية التناقص، استراتيجية التجنب. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد المدير بأهمية مبدأ التشاركية لتقريب وجهات النظر وإيجاد الحلول الوسطية في حل المشكلات بين الأطراف المتصارعة للوصول لقرار مشترك ذات جودة يوافق عليه من قبل جميع الأطراف ولازم التنفيذ، وقد يلجأ للتنازل عن الأعمال الهامشية التي لا تضر بمصلحة العمل والمسببة للصراعات، مجاملة لهم لكسب رضا المعلمين الأوائل والاستفادة منهم في جوانب أخرى مستقبلية، وكذلك للكفايات التي يتمتع بها مديري المدارس في علم الادارة وعلوم الصحة النفسية ومعرفتهم باللوائح والأنظمة المدرسية والأعمال التي تثير دافعتهم للعمل، جعلته يعلم بأن الصراع أمر طبيعي في المدارس، واختيار الاستراتيجية الملائمة لحله والاستفادة منه واستغلاله لصالح المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البياتي وأبو سنية، 2014) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير الوظيفة لصالح المعلم الخبير.

ثالثاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين الأوائل في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظرهم حسب أبعاد مقياس الولاء التنظيمي، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على أبعاد مقياس الولاء التنظيمي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الولاء
1	1	بُعد استراتيجية الولاء العاطفي	3.60	0.69	متوسطة
2	3	بُعد استراتيجية الولاء المعياري	3.30	0.51	متوسطة
3	2	بُعد استراتيجية الولاء المستمر	3.24	0.85	متوسطة
		المقياس ككل	3.38	0.61	متوسطة

بين جدول رقم 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة الولاء التنظيمي للمعلمين الأوائل في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظرهم، حسب أبعاد مقياس الولاء التنظيمي، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد استراتيجية الولاء العاطفي، بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.60 وانحراف معياري 0.69، تلاه في المرتبة الثانية بُعد استراتيجية الولاء المعياري، بمتوسط حسابي بلغ 3.30 وانحراف معياري 0.51، فيما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد استراتيجية الولاء المستمر، بمتوسط حسابي بلغ 3.24 وانحراف معياري 0.85، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمقياس ككل 3.38، بانحراف معياري عام 0.61 أي بدرجة ولاء تنظيمي متوسطة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تعلق المعلمين الأوائل بهذه الوظيفة وحبهم لها، والمكوث في الوظيفة لسنوات طويلة، ومعرفة المعلم بأعماله واستقلاليته، ونتيجة الحوافز التي يتلقاها، وتهيئة المناخ التنظيمي المحفز والداعم للعمل، والعلاقة الوثيقة التي تربط أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة. هذه العوامل ساهمت في تكون اتجاهات ايجابية وشكلت الرضا والولاء الوظيفي في نفوسهم، وإلى إحساسهم بالدعم الذي قدم لهم من وزارة التربية والتعليم كالاتحاق بالمركز التخصصي للاندماج المهني، وكذلك التشجيع بمواصلة الدراسات العليا، وما تقدمه المدرسة من برامج التنمية المهنية للمعلمين، وتذليل الصعوبات أمامهم وأسلوب المدير في تعامله مع المعلمين وتشجيعه لهم، جعلتهم يشعرون أدبيا بضرورة رد الجميل للمدرسة.

1 - بُعد استراتيجية الولاء العاطفي

جدول رقم 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استراتيجية الولاء العاطفي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الولاء
1	9	3.90	1.08	عالية
2	5	3.88	1.17	عالية

تابع / جدول رقم 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استراتيجية الولاء العاطفي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الولاء
3	1	3.85	1.17	عالية
4	7	3.84	1.09	عالية
5	4	3.78	1.20	عالية
6	3	3.73	1.16	عالية
7	2	3.55	1.16	متوسطة
8	8	3.50	1.16	متوسطة
9	6	2.38	1.37	متوسطة
	المستوى العام	3.60	0.69	متوسطة

يبين جدول رقم 12 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد استراتيجية الولاء العاطفي، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد 3.60 بانحراف معياري عام 0.69، وبدرجة ولاء تنظيمي متوسط؛ حيث جاءت الفقرة رقم 9 «أشعر بالمتعة أثناء تأدية عملي» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.90، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 5 «أثق بمدير مدرستي» بمتوسط حسابي بلغ 3.88، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 1 «أشعر بالفخر لانتمائي لهذه المدرسة» بمتوسط حسابي بلغ 3.85، بينما جاءت الفقرة رقم 6 «أسعى إلى الانتقال من هذه المدرسة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.38. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى رغبة المعلمين الأوائل في هذه الوظيفة واقتناعهم وتعلقهم بها، ولقرب المدرسة من موطن السكن، ومعرفتهم بالطلبة وإنجازاتهم، وتوفير مناخ تنظيمي جاذب للعمل وتوفير المستلزمات المهمة للوظيفة، ودرجة الاستقلالية، وممارسة المدير الإدارة التشاركية في عملية التخطيط واتخاذ القرار، والتحفيز، وروابط الاخوة التي تجمع بين أفراد المدرسة، والقدرة التي يتمتع بها المدير في معالجة الاختلافات بأساليب مناسبة تضمن للمعلم حقه، جعلت المعلم يستمتع ويفتخر بالانتماء لمدرسته.

2 - بُعد استراتيجية الولاء المستمر

جدول رقم 13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استراتيجية الولاء المستمر مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الولاء
1	10	يعزز المدير المعلمين المبدعين ويتبنى أفكارهم	3.65	1.18
2	16	الخدمة في هذه المدرسة تبرز مواهبي وقدراتي	3.40	1.10
4	11	الأجر الذي ألقاه يلبي طموحي	3.36	1.02
5	12	وجود فرص عمل مناسبة لي تكاد تكون معدومة لو فكرت في الاستقالة من عملي	3.31	1.19
3	15	أعتقد أن مشاكلي تحل سريعا في هذه المدرسة	3.27	1.18
6	13	تمنحني مدرستي مزايا لا تتوفر في غيرها	3.01	1.28
7	14	أشعر بالرضا تجاه الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم لي	2.69	1.27
		المستوى العام	3.24	0.85

يبين جدول رقم 13 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد استراتيجية الولاء المستمر، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد 3.24 بانحراف معياري عام 0.85، وبدرجة ولاء تنظيمي متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم 10 «يعزز المدير المعلمين المبدعين ويتبنى أفكارهم» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.65، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 16 «الخدمة في هذه المدرسة تبرز مواهبي وقدراتي» بمتوسط حسابي بلغ 3.40، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 11 «الأجر الذي ألقاه يلبي طموحي» بمتوسط حسابي بلغ 3.36، في حين جاءت الفقرة رقم 14 «أشعر بالرضا تجاه الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم لي» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.69. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وعي المدير بأهمية التعزيز ودوره في إثارة دافعية المعلمين لانتاج مبادرات ومشروعات تساهم في رفع اسم المدرسة، وكذلك وعيه بأهمية إبراز المعلمين المبدعين وتشجيعهم

في المشاركة بالمعارض المختلفة سواء داخل المدرسة وخارجها وأيضا تشجيعهم على الالتحاق بالمسابقات التي تسندها الوزارة والمديرية العامة للتربية والتعليم، وإتاحة الفرص للمعلمين في عرض أوراق العمل في المشاغل المختلفة وتنفيذ دروس تطبيقية، باعتبار الثقافة السائدة في المدرسة أن نجاح أي معلم هو نجاح المدرسة.

3 - بُعد استراتيجية الولاء المعياري

جدول رقم 14

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استراتيجية الولاء المعياري مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الولاء
1	21	يهمني نجاح أو فشل هذه المدرسة	4.12	1.05	عالية
2	20	عملي الحالي يمثل لي أهمية كبرى في حياتي	3.81	0.96	عالية
3	18	هذه المدرسة لها فضل علي نتيجة ما قدمته لي	3.50	1.12	متوسطة
4	19	أشعر أديبا بضرورة البقاء في وظيفتي حتى ولو وجدت وظيفة أفضل في مكان آخر	3.17	1.25	متوسطة
5	22	سأترك العمل في حالة حدوث أي تغيير في ظروف عملي	2.92	1.15	متوسطة
6	17	أشعر بالقليل من الولاء اتجاه هذه المدرسة	2.27	1.12	ضعيفة
		المستوى العام	3.30	0.51	متوسطة

يبين جدول رقم 14 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد استراتيجية الولاء المعياري، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد 3.30 بانحراف معياري عام 0.51، وبدرجة ولاء تنظيمي متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم 21 «يهمني نجاح أو فشل هذه المدرسة» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.12، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 20 «عملي الحالي يمثل لي أهمية كبرى في حياتي» بمتوسط حسابي بلغ 3.81، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 18 «هذه المدرسة لها فضل علي

نتيجة ما قدمته لي» بمتوسط حسابي بلغ 3.50، في حين جاءت الفقرة رقم 17 «أشعر بالقليل من الولاء اتجاه هذه المدرسة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.27. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المدير لأهمية تكوين اتجاهات إيجابية للمعلمين نحو المدرسة عن طريق توفير مناخ تنظيمي محفز وجاذب للعمل، واستخدام التعزيز كأسلوب جذب الكفاءات وزيادة الفعالية، والارتباط بهم بروابط الأخوة؛ فشكل العمل المدرسي لهم أحد اهدافهم وأولوياتهم واندمجوا بها وتيقنوا بأنهم سيب تفوق المدرسة فأصبح نجاح المدرسة هونجاحهم الشخصي.

رابعاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع والولاء التنظيمي للمعلمين الأوائل في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، واستخدم المقياس التالي للحكم على قوة العلاقة.

جدول رقم 15

تفسير قوة علاقة الارتباط

مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ارتباط ضعيف جدا	0.000 — أقل من 0.30
ارتباط ضعيف	0.30 — أقل من 0.50
ارتباط متوسط	0.500 — أقل من 0.70
ارتباط قوي	0.700 — أقل من 0.90
ارتباط قوي جدا	0.900 — 1

والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم 16

معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع والولاء التنظيمي للمعلمين الأوائل في مدارس التعليم الأساسي في مسقط

المقياس ككل	أبعاد الولاء التنظيمي			علاقة الارتباط	أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع
	بُعد استراتيجي	بُعد استراتيجي	بُعد استراتيجي		
	الولاء المعياري	الولاء المستمر	الولاء العاطفي		
بُعد استراتيجي	.742**	.495**	.722**	معامل بيرسون (r)	بُعد استراتيجي
التعاون	0.000	0.000	0.000	الدلالة الاحصائية	التعاون
بُعد استراتيجي	.599-**	.371-**	.605-**	معامل بيرسون (r)	بُعد استراتيجي
التنافس	0.000	0.000	0.000	الدلالة الاحصائية	التنافس
بُعد استراتيجي	.626**	.415**	.612**	معامل بيرسون (r)	بُعد استراتيجي
الحل الوسط	0.000	0.000	0.000	الدلالة الاحصائية	الحل الوسط
بُعد استراتيجي	.563**	.390**	.530**	معامل بيرسون (r)	بُعد استراتيجي
المعاملة	0.000	0.000	0.000	الدلالة الاحصائية	المعاملة
بُعد استراتيجي	.241-**	.066-	.316-**	معامل بيرسون (r)	بُعد استراتيجي
التجنب	0.000	0.314	0.000	الدلالة الاحصائية	التجنب
المقياس ككل	.475**	.375**	.412**	معامل بيرسون (r)	المقياس ككل
	0.000	0.000	0.000	الدلالة الاحصائية	

يبين جدول رقم 16 وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ بين ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع والولاء التنظيمي للمعلمين الأوائل في مدارس التعليم الأساسي في مسقط؛ وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل الارتباط الخطي بين المقياسين بشكل عام طردية وموجبة، وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع زاد مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين الأوائل في مدارسهم، وبالرغم من هذه العلاقة إلا أنه من الملاحظ أن بُعدي (استراتيجية التنافس، واستراتيجية التجنب) من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع ذوي علاقة عكسية وسالبة مع أبعاد الولاء التنظيمي للمعلمين الأوائل، مما

يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع في هذين البعدين قل مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين الأوائل في مدارسهم، في حين أن باقي الأبعاد الثلاثة: استراتيجية التعاون، واستراتيجية الحل الوسط، واستراتيجية المجاملة ذات علاقة طردية وموجبة مع أبعاد الولاء التنظيمي للمعلمين الأوائل والمقياس ككل. وكان بُعد استراتيجية التعاون أكثر أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع ارتباطاً إيجابياً بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين الأوائل، في حين أن بُعد استراتيجية المجاملة أقل هذه الأبعاد ارتباطاً إيجابياً بمستوى الولاء التنظيمي. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قناعة مدير المدرسة بضرورة تحقيق الريادة عبر قدرته في تشخيص الصراع ومعرفة أسبابه وطرق إدارته بالاستراتيجية الجيدة واستثماره لصالح المدرسة لإيجاد جو المنافسة الشريفة والمناخ التنظيمي المريح الذي سيؤثر إيجابياً في نفوس المعلمين، فيشعرون بالرضا والراحة والفعالية والولاء التنظيمي لدى المعلمين الأوائل وبهذا تتحقق الريادة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (البياتي وأبو سنيّة، 2014) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وإلى تصور المدير إن ممارسة نظام العقوبات والتسلط والاعتماد على السلطة قد يُجدي نفعاً في الامتثال للأوامر والواجبات نتيجة الضغط على المعلمين، لكنه في المقابل ينتج عنه ضعف العلاقات الاجتماعية بين المعلمين والإدارة ويقل الاتصال ويغيب الإبداع، وربما يزيد حدة الصراع ويتفاقم وينتج عنه مناخ تنظيمي ضاغط وغير مريح والرغبة في الخروج عن "سرب" المدير؛ وبالتالي يؤثر في الولاء التنظيمي.

ملخص عام لنتائج الدراسة

بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في محافظة مسقط متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 3.20، كذلك بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع أبعاد المقياس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة

مسقط ، حسب متغير سنوات الخبرة في جميع أبعاد المقياس عدا بُعد استراتيجيات التعاون ، وجاءت الفروق الاحصائية فيه لصالح العينة ذوي الخبرة أكثر من 7 سنوات. كما أظهرت نتائج الدراسة ان درجة الولاء التنظيمي للمعلمين الأوائل في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان جاءت متوسطة، ووجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ ، بين ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع والولاء التنظيمي للمعلمين الأوائل في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان.

التوصيات

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:
- توفير الفرصة للمعلمين للمساهمة في اتخاذ القرارات في المدرسة.
- ضرورة استماع مدير المدرسة لآراء المعارضين له من المعلمين وغيرهم من العاملين.
- التقليل قدر الإمكان من استخدام المدير للعقوبات لردع أطراف الصراع.
- مساعدة مدير قضية الصراع للأطراف المعنية لتجد لها حلاً فيما بينهم.
- أن يحرص المدير على مواجهة المسائل الجدلية المثيرة للصراع بين المعلمين.
- ضرورة حل مشكلة الصراع من قبل مدير المدرسة بأقصر وقت ممكن.

Organizational Conflict Management Strategies Used by Basic School Principals In Muscat Governate and its Relationship with Their Organizational Commitment

Dr. Mohammed S. Algaraidih

College of Education – University of Nizwa
Sultanate of Oman

Aysha S. Al-Buloshi

MOE

Abstract

The study aims to identify the status-quo of organizational conflict management strategies (OCMS) used by basic stage school principals in relation to their organizational commitment in Muscat. Two questionnaires were developed, consisting of 53 items; covering 8 domains. After securing their validity and reliability, the two questionnaires were applied to 297 school principals and senior teachers. Results showed high usage of such strategies by school principals as of accommodating and collaborating, and moderate usage of competing and avoiding strategies. No statistically significant differences were found as of resorting to OCMS that can be attributed to gender. Organizational Commitment as indicated by senior teachers came at a moderate level> Results, also, revealed a positive correlation between practice scores of OCMS domains (Collaboration, Compromising, Job Fidelity, Accommodating) between teachers and principals. Some recommendations are cited.

Key words: Organizational Conflict Management, Job Fidelity.

المراجع

الجعافرة، صفاء جميل (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، 40(2)، 1663-1685.

الرشايدة، نايل سالم والقضاة، محمد أمين حامد (2013). مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(2)، 197.

الرشيدي، بدر كامل (2010). فاعلية مديري المدارس الثانوية في إدارة الخلاف بين العاملين في هذه المدارس في دولة الكويت، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية، الأردن.

سليمان، وهب وأحمد، سوسن عبدالفتاح محمد (2011). الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال. عمان: دار زمزم.

العامري، مالك مبارك (2011). المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، سلطنة عمان.

عطاري، عارف (2006). الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية، 18(2)، 12-82.

العمري، كمال أيمن وأحمد، نداء مصطفى (2011). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة عمان. دراسات العلوم التربوية، 38(2)، 467-479.

العميان، محمود سلمان (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للتوزيع والنشر.

القرالة، باسل مبارك والقرالة، ذكريات جبريل (2014). ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة الكرك لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة التربية، 2(158)، 547 - 550.

مرزوق، ابتسام يوسف (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

مصطفى، يوسف عبدالمعطي (2007). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. عمان: دار الفكر.

مقابلة، عاطف يوسف (2012). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس. مجلة العلوم التربوية، 20(1)، 176-200.

مهدي، عباس والبلبليسي، سناء جودت (2005). استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. مؤتمة للبحوث والدراسات العليا، 20(2)، 181-200.

الناعبي، ناصر حمدان (2010). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى.

Al-A'myan, M.(2013). *Organizational behavior in business organization*, (in Arabic). Amman: Wael House for Distribution and Publishing.

Al-Jaafrah, S. (2013). Methods of managing organizational conflict and its relationship to administrative creativity among the principals of public schools in Karak Governorate from their point of view, (in Arabic) . *Journal of Educational Sciences Studies*, 40(2), 1663-1685.

Al-Naabi, N. (2010). *Organizational loyalty and its relationship to job satisfaction among school principals of the second cycle of education in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman*, (in Arabic). Unpublished Master Thesis, University of Nizwa.

Al-Omari, K. & Ahmed, N. (2011). The degree of school principals' practice of teacher empowerment and its relationship to teachers' organizational loyalty from the point of view of teachers of Amman Governorate schools, (in Arabic). *Studies of Educational Sciences*, 38(2), 467-479.

- Al-Qarala, B. & Al-Qarala, M. (2014). The practice of secondary school principals in Karak governorate of conflict management strategies and their relationship to organizational commitment from the point of view of male and female teachers, (in Arabic). *Journal of Education*, 2(158), 547- 550.
- Al-Rashaida, N. & Al-Qudah, M. (2013). The extent to which secondary school principals in Karak governorate apply methods of organizational conflict management according to the Islamic perspective, (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14(2), 197
- Al-Rashidi, B. (2010). *The effectiveness of secondary school principals in managing conflict between workers in these schools in the State of Kuwait*, (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Amman Arab University, Jordan.
- Attari, A. (2006). The organizational loyalty of the administrative and teaching staff in the schools of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, (in Arabic). *Umm Al-Qura University Journal of Educational, Social and Human Sciences*, 18(2), 12-82.
- Balay, R. (2007). Predicting Conflict Management Based on Organizational Commitment and Selected Demographic Variables, *Education Research Institute*, 8(2), 321-336.
- Boucher, M. (2013). *The Relationship of Principal Conflict Management Style and School Climate*. Retrieved from <http://scholarcommons.sc.edu/etd/948>
- Cevat, C. (2000). Teachers organizational Commitment in Educational Organizations. *National Forum of Teacher Education Journal*, (3)2, 2-22.
- Genc, O. (2012). The Effect of Conflict Resolution Strategies of the Primary School Principals on the Motivation of the Teachers (District Of Gebze Sample). *International Online Journal of Educational Sciences*, 3(4), 612-616.
- Korkmaz1, O. & Aydemir, S. (2015). A Research for the Determination of the Relationship between Organizational Conflict Management and

- Organizational Alienation. *International Review of Management and Marketing*, 5(4), 230-241.
- Lee, K. (2008). An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 3(9), 11-25.
- Mahdi, A. & Belbeisi, S. (2005). Conflict management strategies used by secondary school principals in Jordan and its relationship to teachers' organizational commitment, (in Arabic). *Mu'tah for Research and Graduate Studies*, 20(2), 181-200.
- Marzouk, I. (2011). *Conflict management strategies followed by UNRWA school principals in Gaza governorates and their relationship to teachers' organizational commitment*, (in Arabic). Unpublished Message, Islamic University of Gaza, Palestine
- Moqabla, A. (2012). The level of private secondary school principals' practice in Amman governorate of conflict management strategies from the point of view of school principals' assistants, (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 20(1), 176-200
- Mustafa, Y. (2007). *Educational administration new entrances to a new World*, (in Arabic). Amman: Dar Al-Fikr.
- Nas, A. (2012). A Comparative Study of Conflict Management Styles of Public & Private Secondary Schools' Principals. *Bulletin of Education and Research*, 34(2), 59-70.
- Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*. London Routledge.
- Suliman, W. & Mohamed A. (2011). *Job satisfaction and loyalty Business values and ethics*, (in Arabic). Amman: Zamzam House.
- Tarigan, V. & Arian, D. (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Advances in Management & Applied Economics*, 5(2), 21-42
- Turkalj, Z. & Fosic, D. (2008). Conflict Management in Organization. *Regional University*, 010-0101427-0837

