

A PROPOSED MODEL FOR APPLYING ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES AMONG INTERNATIONAL SCHOOL PRINCIPALS IN MUSCAT GOVERNORATE FROM THE TEACHERS' POINT OF VIEW

Mohammed Aly Abd Alhussin Saab
saabmath@gmail.com

Dr. Hamed Alyahmady
Hamed.y@aou.edu.om

Prof Dr. Bilquis Ghaleb Alsharaay
Bilquis.s@aou.edu.om

Arab Open University Oman

Abstract : *The current study aimed to present a proposed model for applying organizational conflict management strategies among international school principals in Muscat Governorate from the teachers' point of view. The researcher followed the descriptive approach, in order to accomplish the objectives of the study, where the population consisted of all teachers working in international schools in Muscat Governorate (1,958 teachers: 491 males and 1,467 females), where a simple random sample of 300 male and female teachers was selected. The researcher also used the questionnaire as a research tool and applied it to the study sample. The study reached several results, the most important of which are: The majority of teachers agreed on the nature of the different strategies adopted by principals, with the exception of the avoidance strategy, where the percentage of approval for the strategy of competition was 53%, the strategy of accommodating 46%, the strategy of compromise 73%, the strategy of cooperation 81%, and the strategy of avoidance 24%. . Based on these results Based on what was presented in the theoretical framework, the researcher presented a proposed model for managing organizational conflict in international schools in Muscat Governorate. The researcher recommended cooperation between principals and teachers to find achievable ways to manage organizational conflicts in international schools in the Sultanate of Oman. Exploiting the observations that may be made by principals of international schools in the Sultanate of Oman and working to incorporate them into the proposal or develop it, and developing the proposed model to allow monitoring the results of solutions resulting from conflict management and re-evaluating them over time to suit the psychological, behavioral and organizational variables and the educational environment.*

Keywords: proposed model, conflict management, international schools.

2024 JGBSE

نموذج مقترح لتطبيق إستراتيجيات إدارة الصّراع التنظيمي لدى مديري المدارس الدوليّة في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج مقترح لتطبيق استراتيجيات إدارة الصّراع التنظيمي لدى مديري المدارس الدوليّة في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين. اتّبع الباحث المنهج الوصفي الملائم لأهداف الدراسة وتألّف المجتمع من المدرسين كافة العاملين في المدارس الدوليّة في محافظة مسقط، ويبلغ عددهم 1958 مدرسا ومدرسة (491 مدرسا، و1467 مدرسة)، حيث تمّ اختيار عيّنة عشوائية بسيطة مكوّنة من 300 معلّم ومعلّمة من هذا المجتمع، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة بحثية وتطبيقها على عيّنة الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمّها: وافق أغلبية المعلمين على طبيعة الاستراتيجيات المختلفة التي يعتمدونها المديرون باستثناء استراتيجيات التجنب حيث جاءت نسبة الموافقة على استراتيجيات التنافس والإجبار 53%، استراتيجيات المجاملة 46%، استراتيجيات التسوية 73%، استراتيجيات التعاون 81%، واستراتيجيات التجنب 24%. بناء على هذه النتائج، وبالاستناد إلى ما تمّ تقديمه في الإطار النظري، قدّم الباحث نموذجا مقترحا لإدارة الصّراع التنظيمي في المدارس الدوليّة بمحافظة مسقط. أوصى الباحث بالتعاون بين المديرين والمعلمين لإيجاد سبل قابلة للتحقيق في إدارة الصراعات التنظيمية في المدارس الدولية في سلطنة عمان، استغلال الملاحظات التي قد يبديها مديرو المدارس الدولية في سلطنة عمان والعمل على دمجها في المقترح أو تطويره، وتطوير النموذج المقترح بما يسمح بمراقبة نتائج الحلول الناجمة عن إدارة الصّراع وإعادة تقويمها زمنيا لتتلاءم مع المتغيرات النفسية والسلوكية والتنظيمية والبيئة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: نموذج مقترح، إدارة الصّراع، المدارس الدوليّة.

1.1 مقَدِّمة

يشير الصراع التنظيمي في المنظمات الى وجود عدم تفاهم وانسجام بين العاملين فيها، مع سعي كل فئة او جهة الى فرض اراءه او توجهاته ومحاولة السيطرة على الاخرين، وهذا ما يؤدي الى بروز الاثار السلبية وانعكاسه على تماسك البيئة الداخلية فيها، بالإضافة الى ذلك فان الصراع التنظيمي يؤشر الى اختلافات في المفاهيم والتعارض بالأفكار بين العاملين اثناء أداء وظائفهم او خلال قيامهم بالمهام المطلوبة منهم والمكلفين بها، ما يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة (العشري، 2020).

ويعتبر الصراع داخل المؤسسات التربوية امرأً طبيعياً وبيدياً، حيث انه يستحيل ان يكون هناك انسجام تام بين جميع العاملين فيها من اداريين وطاقم تعليمي، ويتسم الصراع في المؤسسات التربوية بالخطورة لطبيعته وتأثيراته على مجمل العملية التربوية والعمليات التربوية والإدارية المختلفة وعلى كافة الانساق داخلها، حيث يحدث التأثير في انخفاض الإنتاجية للعملية التعليمية والتربوية ويقلل من كفاءتها ويحد من تطورها على مستوى جذب الطلاب الجدد او المعلمين الاكفاء (الشويحات، العميرة، 2019).

وعادة ما ينشأ الصراع في المؤسسات التربوية لأسباب عديدة ومتنوعة فقد تكون هذه الأسباب شخصية كاختلاف التوجهات الثقافية والقيم والمستوى التعليمي ومستوى الخبرة بالإضافة الى العمر ونوع الجنس، او اهتمامات شخصية نفسية كالحسد والغيرة وغيرها، وقد تكون ايضاً الأسباب والدوافع للصراع ناجمة عن أمور تنظيمية كظروف العمل والترقي الوظيفي، او غياب التواصل الفعال بين العاملين وباقي الأقسام وعدم وضوح الأهداف وتحديد المسؤوليات وعدم وضوح الأدوار (الرشدي، 2022).

ومن وجهة نظر المديرين أنفسهم، يُعدّ تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع أسلوباً استراتيجياً متعدّد الأوجه يهدف إلى تجنّب التّصعيد غير المرغوب فيه، وتعزيز التّواصل البناء بين جميع الأطراف المعنية. كما يرون أنّ تحقيق إدارة الصراع يمكن أن يسهم بشكل كبير في خلق بيئة تعليمية إيجابية ومثمرة، حيث يمكن له أن يؤدي إلى تعزيز روح التّعاون والإنتاح، وبالتالي تحسين جودة العملية التّعليمية والإدارية.

بواسطة استراتيجيات إدارة الصراع، يسعى المديرين إلى تعزيز الفهم المتبادل والتّواصل الفعّال بين جميع الأطراف، مما يمكن أن يؤدي إلى حلّ الخلافات بشكل أكثر هدوءاً وفعالية. يتطلّب ذلك القدرة على الاستماع وفهم مواقف الجميع، وتقديم الحلول المبتكرة التي تلبي احتياجات الجميع.

كما يعتبر مديرو المدارس الدّولية في مسقط تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع وسيلةً هامةً لبناء بيئة تعليمية تشجّع على التّفاهم والتّعاون، مما يسهم في تحقيق أهداف التّعليم وتطوير الطّلاب وتحقيق النّجاح المستدام.

بشكلٍ عام، تعتبر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية أداة قوية لتحقيق التّوازن والاستقرار في البيئة المدرسية، وهي تساهم في تطوير قيم التّعاون والاحترام وبناء علاقات مستدامة بين جميع الأطراف المعنية، مما يخدم بدوره تحقيق أهداف التّعليم وتطوير الطّلاب بشكل شامل.

وعليه سنتطرق هذه الدّراسة الى تقصّي أو استكشاف واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصّراع عند مديري

المدارس الدّولية في مسقط.

1.2 مشكلة الدراسة

إن إدارة الصراع في المؤسسات التربوية تتطلب استراتيجيات متقدمة وأدوات فعالة لتحقيق التوازن بين مختلف الأطراف وتحقيق التفاهم والتعاون. يجب على القادة التربويين أن يكونوا على دراية بأفضل الممارسات والأساليب لإدارة الصراعات بشكل بناء ومثمر. هذا يتضمن تطوير ثقافة مؤسسية تشجع على التفاهم والحوار، وتقديم التدريب والدعم اللازم للمعنيين بالصراع.

اعتمادًا على ما ذكر سابقًا، يجد الباحث أنّ إدارة الصّراع هو من القضايا المهمّة والحساسة التي تتطلب القدرة على التّعامل مع التّحديات التّقافية والاجتماعيّة والتنظيمية التي تنشأ في سياق تعليمي يضم متعددين من مختلف الخلفيات والثقافات. في هذا السياق المعقد، تأتي إدارة الصراع كأداة أساسية لضمان جودة التعليم وتعزيز بيئة تعليمية صالحة للتّعلم.

تعيش المدارس الدوليّة بمحافظة مسقط في بيئة تعليميّة تتسم بالتنوع والثقافات المختلفة، مما يجعلها محطًا لتحديات وصراعات متعدّدة الأوجه، كما أنّ تواجد أفراد من خلفيات مختلفة قد يؤدي إلى تفاوت في الآراء والتّوقّعات، مما يزيد من احتماليّة نشوب الصّراعات داخل البيّنة المدرسيّة. تلك الصّراعات قد تكون مرتبطة بالإدارة والتنظيم، أو تحتمل تبعاتها في العلاقات بين الهيئّة التّعليميّة والإداريّة والطلّاب وأولياء الأمور.

في المقابل، اوضحت الدراسات المختلفة التي تناولت إدارة الصراع في المنظمات التربوية الى وجود صراع بين افراد الهيئّة التعليميّة والإداريّة على حد سواء فدراسة جعيم وآخرون (2018) هدفت الى التعرف على أساليب إدارة الصراع في حل الصراعات بين العاملين في المدارس، الناشئة عن الصراع التنظيمي داخل المدرسة بالإضافة الى عدم الالتزام الوظيفي من جهة أخرى، كذلك دراسة محاسنة (2018) التي تناولت موضوع كفاءة الاتصال بين المعلمين وانعكاسه على الصراع داخل المدرسة ومدى قدرة استراتيجيات إدارة الصراع على إيجاد حلول لهذه الصراعات، بالإضافة الى ذلك قامت دراسة اوزون (Uzun & Ayik, 2022) بمعالجة أسباب الصراع الناجم عن ضعف مهارات التواصل بابعاده (التعاطف، والاسترخاء الاجتماعي، والانتماء والدعم)، وهذه المؤشرات من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة تؤكد على وجود مشكلات عديدة تؤدي الى بروز الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، بالإضافة الى ذلك فان المدارس الدولية في سلطنة عمان شأنها شأن كافة المؤسسات التربوية الأخرى لديها ذات العوامل والخصائص للعاملين فيها تؤدي الى بروز الصراعات وبنسب مختلفة، وفقا للعوامل النفسية الشخصية او للعوامل الإدارية والأنظمة المعمول بها داخل هذه المؤسسات التربوية.

وقد ساهمت خبرة الباحث العمليّة في القطاع التّعليمي في سلطنة عمان في التّحقّق من أهميّة فهم الصّراع وكيفيّة إدارته، بالإضافة إلى ضرورة معرفة أفضل الاستراتيجيات لإدارته. وقد أكّد على ذلك دخوله في دراسة القيادة التّربويّة، التي تشير إلى دور كبير للقياديين التّربويين في تحسين العمليّة التّربويّة من جميع النّواحي.

ومن أهم استراتيجيات إدارة الصّراع نجد الدّراسات والأبحاث تحدّد مجموعة من الاستراتيجيات وأهمّها: الإرضاء، التّكامل، التسوية، التّجنب، والهيمنة (عجم وآخرون، 2021)، فيما حدّدها الجرايدة والبلوشية (2022) بالأبعاد التالية: التعاون، الحل الوسط، المجاملة، والتّجنب، وقدمت تلك الاستراتيجيات أيضًا دراسة الشويحات والعميرة (2019) وحدّدها بالتعاون، المجاملة، التّجنب، والسّلطة، وأسلوب الاستعانة بالمسؤولين.

وتأتي إشكالية هذه الدراسة في سعيها لإستكشاف واقع تطبيق استراتيجيات الصراع في إدارة الصّراعات داخل المدارس الدوليّة في مسقط، وذلك من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. سيتمّ التركيز على تحديد أو استكشاف آرائهم وتصوّراتهم حيال كيفية تطبيق تلك الاستراتيجيات ومدى تأثيرها على تحسين العلاقات وتحقيق التّوازن في البيئة المدرسيّة، وسترکز الدراسة على التّحدّيات التي يواجهها المديرون أثناء تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع، ومدى تمكّنهم من تحقيق أهدافهم من خلال تلك الاستراتيجيات بشكل عام، أو واحدة منها بشكل خاص، ومن خلالها سيتمّ تسليط الضّوء على العوامل التي تؤثر في نجاح تلك الاستراتيجيات، بالإضافة إلى التّدابير التي يمكن اتخاذها لتعزيز تطبيقها وجعلها جزءاً متكاملًا من ثقافة المدرسة.

لذلك ستحاول هذه الدراسة الاجابة عن السؤالين التاليين:

1-ما واقع تطبيق مديري المدارس الدولية بمحافظة مسقط لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

1.3 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى التّعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصّراع عند مديري المدارس الدوليّة في مسقط من وجهة نظر المعلمين.

1.4 أهمية الدراسة

تقوم الأهمية العمليّة لهذه الدراسة بالتّعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصّراع عند مديري المدارس الدوليّة في مسقط من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وذلك عبر القيام بدراسة ميدانيّة تهدف لدراسة أثر تطبيق تلك الاستراتيجيات ومدى الاستفادة منها في قدراتهم على إدارة الصّراع في مدراسهم من وجهة نظر المعلمين، والاستفادة من هذه النتائج لتقديم مقترح لإدارة الصراع التنظيمي وتطبيق استراتيجياته بناء لوجهة نظر المعلمين، بالإضافة الى اقتراح التوصيات المناسبة التي تساعد في تطبيق هذا المقترح بناء لنتائج الدراسة الميدانية.

1.5 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعيّة: تقتصر الدراسة الحاليّة على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصّراع عند مديري المدارس الدوليّة في مسقط من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
- الحدود البشريّة: ستقتصر الدراسة الحاليّة على عيّنة من معلمي المدارس الدوليّة في مسقط.
- الحدود الزمنيّة: سيتمّ إجراء الدراسة في العام الحالي 2023-2024.
- الحدود المكانيّة: سيتمّ إجراء الدراسة على مجموعة من المدارس الدوليّة في محافظة مسقط.

1.6 متغيرات الدراسة

تتحدد متغيرات الدراسة بما يلي:

- الجنس: إناث، ذكور
- الخبرة العمليّة: 5 سنوات وما دون، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16-20 سنة، 21-25 سنة، 25 وما فوق.

- المؤهل العلمي: بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه.
- حجم المدرسة: صغيرة (أقل من 200 طالب)، متوسطة (من 200 إلى أقل من 500 طالب)، كبيرة (500 طالب فأكثر).

1.7 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الاستراتيجية

اصطلاحياً:

يعرّفها الهاشمي وسليمان (2018، ص. 6) بأنها "علم وفنّ الخطط العامة والمدروسة بعناية والمصمّمة بشكل متلاحق الموارد ومتفاعل ومنسق لاستخدام الموارد ممثلة في مختلف أشكال الثروة والقوة لتحقيق الأهداف الكبرى".

إجرائياً:

الإستراتيجية هي خطة إجراءات جيدة التنظيم مصمّمة لتحقيق أهداف عامة أو أهداف محدّدة. تخدم مصلحة المنظمة.

الصراع

اصطلاحياً:

يعرّف يونس وماضي (2021، ص. 14) الصراع التنظيمي بأنه "سلوك مستمرّ ينتج عنه عملية التفاعل التي تحدث داخل المؤسسة بين الجماعات أو الأفراد، من أجل الحصول على أهداف محدّدة أو لتحقيق مصالح شخصية أو نتيجة لتعارض قيم المؤسسة مع القيم الاجتماعية للأفراد العاملين داخل النسق التنظيمي، مما يحدث آثاراً سلبية أو إيجابية على طبيعة العلاقات بين الجماعات والأفراد بشكل عام وعلى فعالية المؤسسة بشكل خاص".

إجرائياً:

هو الخلاف أو التباين في الآراء بين الافراد، واختلاف القابليات والتباين في وجهات النظر والمصلحة، وعدم التطابق في الأهداف واولويتها.

إدارة الصراع

اصطلاحياً: يقدّمها حمدي (2019، ص. 31) بأنها عملية مرحلية "عبارة عن منهجية كرونولوجية تبدأ بعملية التشخيص ثم التدخل بنوعيه العملياتي والهيكلية، ثم تحديد حجم الصراع وأساليبه، ومن ثمّ الاستفادة من تلك العمليات السابقة في دعم عملية التعلّم بمستوياتها الثلاثة، وطبعاً التغذية الراجعة من أجل تصحيح الأخطاء وتصويب الانحرافات ودعم السلوكيات والممارسات الإيجابية".

إجرائياً:

هو التّدخل من قبل المدير بشكل مؤثّر وفعال باستخدام الأساليب والطّرق العمليّة التي تتيح الوصول إلى حلول لإنهاء الصّراع بين الأفراد العاملين في المدرسة.

المدارس الدولية

تعرفها محمد (2021، ص. 900) بأنها "مدارس تمّ انشاؤها لخدمة المواطنين الذين يحتاجون إلى تعليم مشابه لدولتهم الأم ومختلف عن النّظام المحلي الذي يقدمه البلد المضيف".

إجراءً

يتبنى الباحث تعريف نظام التعليم في سلطنة عمان للمدارس الدولية وهي مجموعة المدارس الدولية الموجودة في محافظة مسقط والتي يتم تنفيذ الدراسة فيها.

1.8 الدراسات السابقة

سنقوم بعرض العديد من الدراسات السابقة التي تتوافق مع متغيرات الدراسة من عدة جوانب بهدف الاطلاع على أدبياتها والمناهج التي استعملتها والأدوات التي استخدمتها، وسيتم ذكر الدراسات السابقة العربية والأجنبية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

1.8.1 الدراسات باللغة العربية

أ- نلمس أن دراسة العجمي (2022) هدفت إلى التعرف على مستوى المعرفة القانونية لمديري المدارس ومساعدتهم في المدارس الحكومية الثانوية في دولة الكويت، وعلاقتها ببعض استراتيجيات إدارة الصراع السائدة لديهم، وبيان الفروق بين استجاباتهم وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية، والمنطقة التعليمية، وطبقت المنهج الوصفي التحليلي واستبانة إدارة الصراع على عينة شملت (131) من مديري المدارس ومساعدتهم في المدارس الثانوية الحكومية في الكويت. وأظهرت النتائج أن مستوى المعرفة القانونية لمديري المدارس ومساعدتهم جاء متوسطاً، كما أن استراتيجيات الصراع الأكثر ممارسة كانت استراتيجية التعاون، ثم استراتيجية الإجبار.

ب- وإلى دراسة عداوي (2022) التي هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية بإدارة الصراع وكذلك الكشف عن مدى استخدامهن لهذه المهارات في إدارة الصراع وتأثير هذه المهارات على تحقيق الأهداف من إدارة الصراع، وقد طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (100) معلمة، باستخدام العينة العشوائية والمنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم استخدام الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى أنه درجة ممارسة مهارات القيادة يتم في المدارس من قبل القائدات بمستوى متوسط، وإن إدارة الصراع التنظيمي أتت بدرجة متوسطة، كما تبين أنه يوجد علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية لدى قائدات المدارس والدرجة الكلية لإدارة الصراع التنظيمي، وكذلك تبين أنه لا توجد علاقة بين المهارات القيادية واستراتيجية التنافس والاجبار والتجنب.

1.8.2 الدراسات باللغة الأجنبية

أ- هدفت دراسة أوزون وآيك (Uzun & Ayik, 2017) إلى اختبار العلاقة الارتباطية بين كفاءة الاتصال واستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطبيق مقياس استراتيجيات إدارة الصراع، ومقياس كفاءة الاتصال، وتكونت عينة الدراسة من (245) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية في تركيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد كفاءة الاتصال (التعاطف، والاسترخاء الاجتماعي،

والانتماء والدعم)، واستراتيجيات إدارة الصراع (التكامل، والتعاون، والتجنب، والتسوية. فيما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً بين أبعاد كفاءة الاتصال (التعاطف، والاسترخاء الاجتماعي، والانتماء والدعم)، واستراتيجية السيطرة.

ب- هدفت دراسة سابانشي (Sabanci et al., 2018) إلى تحديد العلاقة بين مهارات الاتصال الشخصي واستراتيجيات إدارة الصراع لدى المشرفين التربويين، وتم استخدام مقياس استراتيجيات إدارة الصراع، ومقياس مهارات الاتصال الشخصي. على عينة من (573) مشرفاً تربوياً في تركيا، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مهارات الاتصال الشخصي (التعاطف، والفعالية، والتغذية الراجعة، والثقة)، واستراتيجيات إدارة الصراع (حل المشكلات، والتسوية).

1.8.3 التّعقيب على الدراسات

بعد استعراض الدراسات السابقة وما تتضمنه من خلفيات أدبية ومنهج وأهداف وأهمية هذه الدراسات، يمكننا أن نذكر بعض جوانب الاستفادة منها في محاور دراستنا المختلفة، فقد زادت لدينا المعرفة بأدبيات الدراسة وخلفياتها، وتوسعت لدينا آفاق الاستنتاج للمحتويات العلمية والمنهجية المستخدمة في تلك الدراسات، ما ساهم في تعزيز وتطوير بنوعيات الأهداف لدينا وتزويدنا ببعد آخر في عملية طرح الإشكالية والفرضية ضمن أبعاد متغيرات الدراسة، وهذا ما ساهم في تقوية قدرتنا على ربط هذه الإشكاليات والفرضيات مع أهداف الدراسة، بالإضافة إلى عملية تحديد نوع مجتمع الدراسة وعينتها، وكيفية اختيار الأدوات التي سنستخدمها في الدراسة والتي تتناسب مع دراستنا، وكذلك الاستفادة من عملية تكوين الاستبيان وطرق صياغة الأسئلة التي تتناسب بجورها مع تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الفرضيات، بهدف الوصول إلى نتائج وحقائق علمية.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تعدّ هذه الدراسة من الدراسات التي ستبحث في موضوع حديث نسبياً ومتجدد باستمرار في المدارس وخاصة المدارس الدولية، وأن معظم الدراسات السابقة قامت بدراسة بعض أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع ولكنها لم تلحظ هذه الأبعاد من وجهة نظر المعلمين باستثناء دراسة عربية واحدة (حفيظ، 2018) وهذا ما يعطي ميزة قيمة لإنجاز هذه الدراسة في مسقط، بالإضافة إلى أن الدراسات السابقة لم تنظر إلى تقديم اقتراحات لكيفية التدخل في إدارة الصراع على نقيض هذه الدراسة التي ستنتميز بتقديمها اقتراح لإدارة الصراع بناء لرأي المعلمين. ونذكر أنه تمت الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على أدبياتها ومنهجيتها، وذلك عبر زيادة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس من قبل المديرين، وهذا ما أدى إلى توسع في طبيعة رؤيتنا لأشكالية دراستنا وكيفية صياغتها مع الفرضيات لتلائم أهداف دراستنا.

في الآتي، سيتم استعراض الجانب العملي للدراسة، حيث يشرح الباحث المنهج الذي اتبعه، بما في ذلك المجتمع المستهدف والعينة المختارة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة وكيفية التحقق من موثوقيتها وصحتها. كما يتم توضيح الإجراءات والتقنيات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، مع التركيز على الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي لضمان موثوقية وفائدة النتائج النهائية.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الملائم لأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج، وفقاً للمراجع والأدبيات، إلى فهم ما يفعله الأفراد في سياق المشكلة المدروسة، واستخدام آرائهم وتجاربهم في وضع رؤى مستقبلية وخطط عمل مقترحة، واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة مواقف مماثلة في المستقبل (بوداود، 2021).

مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من كل المدرسين العاملين في المدارس الدولية في محافظة مسقط، ويبلغ عددهم 1958 مدرساً ومدرسة (491 مدرساً، و1467 مدرسة)، وهم يعملون في 21 مدرسة دولية في محافظة عمان وفقاً لسجلات وزارة التربية في سلطنة عمان، وبالتالي نبذة عن مجتمع الدراسة وأهدافها وخصائصها ودورها الذي تقوم به في سلطنة عمان.

عينة الدراسة

استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية لاختيار أفرادها، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 321 فرداً، ولتحديد العينة بدقة استخدمت الدراسة مقياس ريتشارد جيجر (Richard Geiger) وفقاً للقاعدة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (P)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (P)^2 - 1\right]}$$

حجم

=n

العينة المطلوبة: N = حجم مجتمع الدراسة، P الاحتمال 0.5.

d: نسبة الخطأ وتقدر ب 0.05. Z: الدرجة المعيارية 1.96. معامل الثقة 0.95 وهنا تكون المعادلة على الشكل التالي

المصدر (رقائي، 2022)

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.5)^2}{1 + \frac{1}{1958} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.5)^2 - 1\right]} \quad n = \frac{1536.64 \times 0.25}{1 + \frac{1}{1958} [1536.64 \times 0.25 - 1]}$$

$$= 321.28$$
$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{1}{1958} [383.16]}$$
$$= 321.28$$

وعدت الدراسة الى تصميم الاستبيان الكترونياً لتوزيعه على العينة عبر تطبيق غوغل فورم (Google Form)، حيث تم استرجاع 300 استمارة من أصل 321 استبيان تم توزيعه، حيث تم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، وعرضها في جداول بيانية بعد استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. وقد شملت هذه الدراسة الحالية على عينة من معلمي المدارس الدولية في مسقط، حيث يتألف العينة من 300 فرداً. مقسمين إلى 80 فرداً للاستمارة الأجنبية و220 فرداً للاستمارة العربية.

جدول 1 توزع العينة وفقاً للجنس والمؤهل العلمي

الجنس		العدد	النسبة المئوية	المؤهل العلمي	
العدد	النسبة المئوية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	النسبة المئوية
173	57.70%	82	27.34%	73	24.33%
127	42.30%	68	22.66%	55	18.37%
300	100.00%	150	50%	128	42.70%

- عدد الأشخاص الذين يحملون درجة الدكتوراه هو 22 فرداً، ممثلين نسبة 7.3% من إجمالي عينة الدراسة. يتبين من تحليل النتائج الى أن مجموع المعلمين الذين لديهم مستوى تعليم بكالوريوس من الذكور هو 82 معلماً بنسبة 27.34% وهي أعلى من عدد الاناث البالغ عددهم 68 معلمة بنسبة 22.66%، وفي مستوى التعليم الماجستير فكان عدد المعلمين الذكور 73 بنسبة بلغت 24.33% وبلغ عدد المعلمات لنفس الفئة 55 معلمة بنسبة بلغت 18.37%، اما لفئة الدكتوراه فقد كان عدد الذكور 18 معلماً بنسبة بلغت 6% وعدد المعلمات الحاصلات على درجة الدكتوراه عددهن 4 معلمات بنسبة 1.3%.

أداة الدراسة

الاستبيان

الاستبيان هو احدى الأدوات التي يتم استخدامها للحصول على البيانات الأولية من افراد عينة الدراسة المبحوثة بشكل سريع وفعال، فيتمكن المبحوث من اختيار الإجابة التي تتناسب مع آراءه وتوجهاته الفكرية تجاه متغيرات الدراسة وفرضياتها، ويتميز الاستبيان بسهولة تصميمه وابتعاده عن التعقيد، وعباراته سهلة لا تحتاج الى جهد للتفكير ولا تدفع الفرد المبحوث الى الملل، بل يبيث فيه الرغبة في الإجابة واستثارت مفاهيمه الفكرية تجاه الظاهرة التي يعمل عليها (بوداود، 2021). وقد قامت الدراسة بالاستفادة من الدراسات السابقة التي عرضتها في اطارها النظري، من تصميم الاستبيان حيث تم تقسيمه ثلاثة أقسام.

ثبات الاستبيان

يعتبر ثبات الاستبانة من العوامل الرئيسية للتأكد من صدق وثبات الاستبيان، حيث تعني عبارة الثبات الاستقرار، وهو انه لم تتم إعادة وتكرار عمليات القياس لتبين انه يوجد في شئى من الاستقرار في الدرجات، وذلك مهما تغير الباحث او الذي يقوم بالاستبيان، سنبقى النتائج ذاتها ولا تختلف لو طبقت على العينة الاصلية وبعده مدة من الزمن (المشهداني، 2019). ويهدف التحقق من ثبات استبيان هذه الدراسة تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ لمعرفة الاتساق الداخلي.

عمد الباحث الى ارسال هذا الاستبيان الى عينة مختلفة وعشوائية من المعلمين في المدارس التي ستطبق عليها الدراسة، وبعد استرجاع العبارات الصالحة للمعالجة وعددها 46 استبيان، تبين من خلال احتساب معامل الفا كرونباخ ان ابعاد الاستبيان كافة بلغت نسبتها 0.906، وهي نسبة مرتفعة جدا تؤكد على ثبات الاستبيان وقوته.

المعالجة الإحصائية

قام الباحث بتحليل البيانات التي حصل عليها من عينة الدراسة بعدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من الفرضيات من عدمها، من خلال:

- اجراء صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ.
- قياس المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية.
- تطبيق اختبار "ت"، وتحليل فيشر.

فيما يلي، سنستعرض نتائج الدراسة الحالية التي تم الوصول إليها من خلال جمع البيانات والمعلومات المهمة وفقاً لموضوع البحث. تمت دراسة عينة تتألف من 300 معلم في المدارس الدولية في مسقط، حيث تم تقسيمهم مجموعتين: 80 معلماً لاستبيان باللغة الأجنبية و220 معلماً لاستبيان باللغة العربية. تم اختيار العينة وتنفيذ الاستبيان وتجميع الردود وتحليلها وتمثيلها في جداول رقمية، مع تفسيرها لإضافة وضوح أكثر.

تأثير عامل الجنس

قيمة الاختبار لاختبار فيشر هي .000، مما يعني أن هناك فروقات إحصائية معنوية وعلاقة ذات دلالة احصائية بين عامل الجنس وإجابة عينة البحث على أي من العبارات الست الواردة في هذا المحور. اختبار t للعينات المقترنة (Paired Samples Test):

قيمة p لكل من Pair 1 و Pair 2 هي .000، مما يشير إلى وجود فروقات إحصائية معنوية.

تأثير عامل سنوات الخبرة

قيمة الاختبار لاختبار فيشر هي .000، مما يعني أن هناك فروقات إحصائية معنوية وعلاقة ذات دلالة احصائية بين عامل سنوات الخبرة وإجابة عينة البحث على أي من العبارات الست الواردة في هذا المحور. اختبار t للعينات المقترنة (Paired Samples Test):

قيمة p لكل من Pair 1 و Pair 2 هي .000، مما يشير إلى وجود فروقات إحصائية معنوية.

تأثير عامل المؤهل العلمي

قيمة الاختبار لاختبار فيشر هي .000 ، مما يعني أن هناك فروقات إحصائية معنوية وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين عامل المؤهل العلمي وإجابة عينة البحث على أي من العبارات الست الواردة في هذا المحور.

اختبار t للعينات المقترنة (Paired Samples Test):

قيمة p لكل من Pair 1 و Pair 2 هي .000، مما يشير إلى وجود فروقات إحصائية معنوية..

مناقشة النتائج والتوصيات

تهدف هذه الدراسة في هذا الفصل إلى تحليل ومناقشة النتائج المستندة إلى البحث السابق، وذلك من خلال تقديم ملخص شامل للنتائج التي تم تفصيلها في الفصل السابق. سيتم إعادة النظر في الدراسات السابقة ومناقشتها لتحديد الاتفاقيات والاختلافات مع النتائج الحالية. بالإضافة إلى ذلك، سيتم عرض التصور المقترح والتوصيات الخاصة بالدراسة استناداً إلى هذه النتائج.

7.1 نتائج سؤال الدراسة ومناقشته

1- ما مدى وعى مديري المدارس الدولية بمحافظة مسقط لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟ وقامت الدراسة في السؤال الأول إلى تقسيمه إلى 5 محاور رئيسية، كل محور يتناول استراتيجية محددة من استراتيجيات إدارة الصراع والمقسمة على الاستراتيجيات التالية:

- استراتيجية التنافس والإجبار (6 عبارات).
- استراتيجية المجاملة (6 عبارات).
- استراتيجية التسوية (6 عبارات).
- استراتيجية التعاون (6 عبارات).
- استراتيجية التجنب (6 عبارات).

وفي نظرة شاملة إلى مختلف الإجابات التي عبر فيها أفراد الدراسة على واقع استراتيجيات إدارة الصراع من قبل المديرين في المدارس الدولية بمحافظة مسقط تبين أن أغلبية المعلمين كانوا موافقين على طبيعة الاستراتيجية المختلفة التي يعتمد عليها المديرين باستثناء استراتيجية التجنب حيث كانت النتائج بعكس باقي الاستراتيجيات، حيث إجابة غالبية المبحوثين إلى أن المديرين لا يعمدون إلى استخدام استراتيجية التجنب خلال ادارتهم للصراعات داخل المدارس في موضع الدراسة، وبالتالي سيتم تحليل واقع كل استراتيجية من استراتيجيات الصراع المستخدمة من قبل المدراء من وجهة نظر المعلمين.

تحليل استراتيجية التنافس والإجبار

فقد اجابت اغلبية العينة بنسبة 53% بالموافقة على مجمل عبارات الاستبيان التي تنص على ان مديري المدارس الدولية يعمدون الى استخدام التنافس والاجبار في حل المشكلات والصراعات التي تواجههم مع المعلمين، كما تم ملاحظات انه يوجد نسبة 30% من افراد العينة لا يوافقون على العبارات، وتوضح النتائج الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات تبعا لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وقد أوضحت النتائج الى وجود فروقات إحصائية معنوية في استراتيجية التنافس والاجبار.

بالإضافة الى ذلك فان هذه الدراسة توافقت بنتائجها مع نتائج دراسة محاسنة (2018) حيث أوضحت نتائجها الى ان المديرين يستخدمون هذه الاستراتيجية لحل النزاعات ولا تعتبر الاستراتيجية الأولى في حل النزاعات من وجهة نظرهم، وهذا ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة حيث ان 52% من العينة أوضحوا ان المديرين يستخدمونها لحل النزاعات.

تحليل استراتيجية المجاملة

بينت نتائج هذه الاستراتيجية الى ان 46% من افراد العينة يوافقون على ان مديري المدارس الدولية يستخدمون هذه الاستراتيجية في تعاملهم لحل المشكلات التي تصادفهم خلال العمل او بين المعلمين، وأوضحت النتائج أيضا ان 37% من المعلمين لا يوافقون ان مديري المدارس يستخدمون هذه الاستراتيجية التي تنص على ان مديري المدارس يقومون بتدوير الزوايا ومحاولة مسح الأخطاء والتراجع عن القرارات الإدارية الصارمة، وهذا ما يؤشر الى تقارب الإجابات بين افراد العينة، وهذا ما تم تأكيده بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، حيث تم وجود فروقات إحصائية معنوية كبيرة لاجابات العينة على استخدام استراتيجية المجاملة.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين ان نتائج الدراسة حول استراتيجية المجاملة تتوافق مع نتائج دراسة أوزون (2017) حيث أشارت دراسته الى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية لاستخدام هذه الاستراتيجية، وهذا ما تؤكدته نتائج هذه الدراسة انه توجد علاقة موجبة بأغلبية طفيفة تبعا لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

تحليل استراتيجية التسوية

تقوم أهداف هذه الاستراتيجية على ان مديري المدارس يعمدون الى اتخاذ قرارات تفضي الى تسوية النزاعات بما يحقق الرضا للطرفين، وأظهرت نتائج إجابات عينة الدراسة الى ان 73% منهم يوافقون على ان مديري المدارس الدولية يعمدون الى استخدام هذه الاستراتيجية للوصول الى حل النزاعات التي تصادفهم خلال عملهم، فيما أعرب 14% من افراد عينة الدراسة على عدم موافقتهم على ان مديري المدارس الدولية يقومون باستخدام هذه الاستراتيجية.

بالإضافة الى ذلك بينت نتائج الدراسات السابقة التي تتعلق بهذه الاستراتيجية انها تتوافق مع نتائج هذه الدراسة، سيما دراسة جعيم وآخرون (2018) حيث أظهرت نتائجها ان هذه الاستراتيجية قد حظيت بأعلى نسبة من الاستخدام من قبل مديري المدارس وهذا ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة حيث تبين ان الاغلبية العظمى من افراد عينة

الدراسة ونسبتهم 73% موافقون عليها، وبالعودة الى نتائج التحليل أيضا تم وجود فروقات معنوية باجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

تحليل استراتيجية التعاون

يهدف من هذه الاستراتيجية استخدام تقنيات من قبل مديري المدارس في حث المختلفين والمتصارعين على العمل كفريق واحد وهدف واحد ورؤية موحدة، وقد بينت النتائج الى ان 81% من عينة الدراسة قد وافقوا على ان مديري المدارس الدولية يستخدمون هذه الاستراتيجية في التوصل الى حلول للمشكلات بين افراد العينة، وبلغت نسبة الذين لم يوافقوا على ان مديري المدارس الدولية يستخدمون هذه الاستراتيجية 9%، وهذا ما يؤشر الى ان مديري المدارس يستخدمون هذه الاستراتيجية بشكل كبير لحل النزاعات.

كذلك فان نتائج هذه الدراسة حول استراتيجية التعاون تتوافق مع عدد من الدراسات السابقة وخاصة دراسة العجمي (2022) التي اوضحت نتائجها الى ان استراتيجية التعاون هي الأكثر ممارسة من قبل مديري المدارس، وهذا ما بينته نتائج هذه الدراسة ان استراتيجية التعاون حصلت على نسبة موافقة من قبل افراد عينته بنسبة 81%، وكذلك اوضحت نتائج الإجابات على هذه الاستراتيجية انه يوجد فروقات معنوية لدى إجابات عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

تحليل استراتيجية التجنب

يقوم الهدف من هذه الاستراتيجية واستخدامها خلال حل الازمات او حل الصراعات الى ان مديري المدارس يعمدون الى عدم البت والتدخل واجتناب القيام بمهمة حل المشكلات وتركها، وهذا ما وافق عليه افراد من عينة الدراسة بلغت نسبتهم 24%، بينما نسبة افراد عينة الذين لم يوافقوا على ان مديري المدارس الدولية يستخدمون هذه الاستراتيجية بلغت 60%، وهذا ما يدل على مديري المدارس الدولية مكان الدراسة لا يقومون باستخدام هذه الاستراتيجية على نطاق واسع انما بنطاق محدود، وهذه النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة تتوافق مع نتائج دراسة عداوي (2022)، أنه لا توجد علاقة بين المتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حيث ان استخدام استراتيجية التَّجَنُّب تبقى محدودة جدا باطار ضيق، وهذا ما بينته نتائج دراستنا.

مناقشة عامة للاستراتيجيات

ونظراً لتوزع الاستجابات على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الدولية بمحافظة مسقط، يبدو أن هناك انتشاراً محدوداً للفهم بين مديري المدارس والمعلمين بشأن كيفية التعامل مع الصراعات. يظهر أن المديرين قد يكونون يفضلون استخدام السلطة والقوة في حل الصراعات، في حين يميل المعلمون إلى استخدام استراتيجيات التعاون والتسوية. هذا الاختلاف في الاستراتيجيات المفضلة قد يكون بمنزلة إشارة إلى عدم الاتساق أو عدم الفهم الكامل لطرق فعالة لإدارة الصراعات في البيئة التعليمية.

تشير هذه النتائج إلى ضرورة تعزيز التواصل وبناء الثقة بين المديرين والمعلمين في المدارس الدولية. يجب على الإدارة التعليمية تبني منهجية مشتركة لإدارة الصراعات تراعي تفضيلات واحتياجات كل من الإدارة والمعلمين.

ينبغي أن يتضمن هذا التواصل الفعال جلسات استماع منتظمة وورش عمل لتطوير مهارات إدارة الصراعات والتفاوض.

توصيات الدراسة

- تعاون المديرين والمعلمين على إيجاد سبل قابلة للتحقيق في إدارة الصراعات التنظيمية في المدارس الدولية في سلطنة عمان.
- استغلال الملاحظات التي قد يبديها مديرو المدارس الدولية في سلطنة عمان والعمل على دمجها في المقترح أو تطويره.
- اجراء دراسة علمية حديثة في المستقبل تتناول إدارة الصراع التنظيمي من وجهة الطلاب أو أولياء الأمور وانعكاسها على المستوى الأكاديمي والعلمي للطلاب.
- تطوير هذا المقترح بشكل يسمح لمراقبة نتائج الحلول الناجمة عن إدارة الصراع وإعادة تقويمها زمنيا للتلاءم مع المتغيرات النفسية والسلوكية والتنظيمية والبيئة التعليمية.

قائمة المراجع

- بشّة حنان، وبو عموشة نعيم. (2020). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية. *مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع*، 3(2)، ص117-133.
- جعيم، حسين، الريمي، عبد السلام، ومطهر، عبد الغني. (2018). استراتيجيات ادارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى. *مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي*، (4)، 196-213.
- حمدي، أبو القاسم. (2019). *إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية*. جامعة عمار تليجي بالأغواط.
- الرشيدي، نوف علي فخري. (2022). واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، (4).
- الشويجات، صفاء نعمة، العمایرة، محمد حسن. (2019). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدي وقائدات مدراس الغوث الدولية بالأردن في ضوء بعض المتغيرات. *الجامعة الاردنية*، 46، ص 35-52.
- العجمي، منيرة. (2022). مستوى المعرفة القانونية وعلاقتها ببعض استراتيجيات ادارة الصراع لدى مديرات المدارس ومساعدتهم في المدارس الحكومية الثانوية في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية*، 32(1)، 151-175.
- عداوي، عائشة. (2022). المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*، (2)2، 195-222.
- العشري، محمد حسن. (2020). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11(3)، 547-589.

محاسنة، احمد والعظامات، عمر. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي المدارس في لواء قصبة المفرق وعلاقتها بكفاءة الاتصال. *المجلة الأردنية، 15*(1)، 17-32.

محمد، أسماء. (2021). مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الدولية باليابان وكيفية الاستفادة منها في مصر. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15*(15)، 892-950.

الهاشمي، مصعب وسليمان، حسن. (2018). *مفاهيم استراتيجية*. استرجع من <https://www.noor-book.com/>

يونس، أمال وماضي، بيان. (2021). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري. *مجلة المنارة، 27*(3)، 9-39.