

THE ROLE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICTS: AN EMPIRICAL STUDY ON POST-PRIMARY SCHOOLS IN THE SULTANATE OF OMAN

دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية بمدارس التعليم
ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان

فلاح البلوشي

Falah Albalushi^{1*}, Dr. Merah Souad² and Dr. Tahraoui Ramdane³

¹Ph. D. Candidate at the Faculty of Education, International Islamic University of Malaysia (IIUM);
falah898@hotmail.com

²Senior lecturer Dr. at the Faculty of Education, International Islamic University of Malaysia (IIUM);
souad@iium.edu.my

³Senior lecturer Dr. at the Faculty of Education, International Islamic University of Malaysia (IIUM);
murad@iium.edu.my

*Corresponding Author

Abstract

This quantitative study aimed to know the role of strategic leadership in managing organizational conflict in schools of post-basic education in the Governorate of North Al Batinah in the Sultanate of Oman. The study adopted the descriptive analytical approach, and the study population consisted of all the teachers and their number was (1631) teachers. The researcher chose a random sample of (311) teachers, according to the table of Gresty and Morgan. A questionnaire was designed consisting of (24) phrases, distributed in two main variables: strategic leadership, and the level of organizational conflict. Statistical methods: descriptive analysis, Pearson correlation coefficient, Alpha stability coefficient, Confirmatory Factor Analysis, (T) analysis. The study reached the following results: There is a tendency to agree with the existence of a strategic vision in the school administration, and there is a tendency to lead change in a strongly agreeable direction. A tendency to adopt a soft skills perspective towards the opinion strongly agrees. There is also a tendency to agree that the school administration adopts the concept of strategic leadership. The results of the statistical analysis indicate that the sample of respondents strongly rejected the presence of an organizational conflict. The existence of substantial differences with statistical significance between the independent variables included in the hypothesis (strategic leadership) explain a large percentage of the change in the dependent variable of organizational conflict management. The study recommends that the school administration possess the will and the ability to take initiative and take sound decisions in light of the desired goals. And that the school administration is keen to form contact circles with teachers to discuss teachers' problems, and that the school administration provides periodic training that meets the teachers' problems.

Keywords: strategic leadership, organizational conflict, post-basic education

الملخص

هدفت هذه الدراسة الكمية، معرفة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين وعددهم (1631) معلماً. اختار الباحث عينة عشوائية قدرها (311) معلماً، حسب جدول جريستي ومورغان. تم تصميم استبانة تكوّنت من (24) عبارة، موزعة في متغيرين رئيسيين هما: القيادة الاستراتيجية، ومستوى الصراع التنظيمي. الأساليب الإحصائية: التحليل الوصفي، معامل الارتباط بيرسون، معامل ثبات ألفا كرو نباخ، التحليل العاملي التوكيدي، تحليل (تي). توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك اتجاه للموافقة على وجود رؤية استراتيجية لدى الإدارة المدرسية، وهناك اتجاه لقيادة التغيير باتجاه موافق بشدة. وهناك اتجاه لتبني منظور المهارات الشخصية باتجاه الرأي موافق بشدة. كما أنّ هناك اتجاه للموافقة أنّ إدارة المدرسة تتبنى مفهوم القيادة الاستراتيجية. وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى رفض عينة المستجيبين بشدة لوجود صراع تنظيمي. ووجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة التي شملها الفرضية (القيادة الاستراتيجية) تفسر نسبة كبيرة من التغير في المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي. توصي الدراسة بأن تمتلك الإدارة المدرسية الإرادة والقدرة على المبادرة، واتخاذ القرارات السليمة في ضوء الاهداف المنشودة. وأنّ تحرص الإدارة المدرسية على تكوين حلقات اتصال مع المعلمين لمناقشة مشكلات المعلمين، وأنّ تقدم إدارة المدرسة تدريب دوري يقابل مشكلات المعلمين.

كلمات مفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الصراع التنظيمي، التعليم ما بعد الأساسي.

المقدمة:

يتسم العالم اليوم بالتغيرات السريعة التي طالت مختلف المجالات ولعل المجال التربوي كان من أكثر المجالات تأثراً، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاضطرابات والتعقيدات المؤثرة على العملية التعليمية بشكل كبير، حيث لا تستطيع المؤسسة التربوية أن تعمل بكفاءة دون التفاعل المتواصل بين العاملين في المؤسسة وبين المؤسسة والمجتمع.

تواجه المؤسسات التربوية تحديات تنظيمية مختلفة لعل من أهمها الصراع التنظيمي، ويعتبر الصراع في المؤسسات من الأمور الحتمية التي قد تكون بداية جيدة لخلق حالة من التعاون بين الموظفين لما يلمسونه من خطر دائم من الممكن أن يُجد من تطلعاتهم، ويرى (عساف، 2013 : ص 9) إنّ الصراع يعتبر ظاهرة طبيعية سلوكية تنظيمية مستمرة ناتجة عن التفاعل بين الأفراد أو المؤسسات المختلفة، وأشار (مساعدة، 2013 : ص 298) إلى أنّه من غير الممكن أن تعمل أي مؤسسة بفاعلية وكفاءة دون التفاعل المتواصل مع بين العاملين فيها، وبينها وبين المؤسسات الأخرى، وبناء عليه فقد يختلف العاملين مع بعضهم البعض، أو قد تختلف توجهات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، وتنظر المدرسة الحديثة إلى الصراع التنظيمي على أنّه من الأمور الهامة لتحريك المنظمة وإثارة دوافع الإبداع لدى أفرادها بل وترى أنّه من الضروري أن

تشجع المؤسسات الصراع وتبحث في الطرق المناسبة لإدارته.

بناء على ذلك فإنه من الضروري على المؤسسات التربوية بشكل عام، والمدارس بشكل خاص أن تركز اهتماماتها لأساليب إدارة الصراع وتنظيمه، حيث إن المدارس بحاجة إلى درجة معتدلة من الصراع التنظيمي لتجنب الملل والركود والروتين، وللحفاظ على فعاليتها ونموها. فكان لابد من تبني أساليب إدارية وقيادية حديثة، وعلى رأس تلك الأساليب كانت القيادة الاستراتيجية التي تجعل المؤسسة التربوية قادرة على تحديث عملياتها ومراجعتها بحيث تستطيع التغلب على الصراع الذي تواجهه بهدف تحقيق المؤسسة لأهدافها. من هذا المنطلق تسعى الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية في المدارس العُمانية، ودورها في إدارة الصراع التنظيمي.

إذ يتضح أن واقع القيادة الاستراتيجية بالمدارس العُمانية: تعاني من القصور في تطبيق القيادة الاستراتيجية من قبل مدرّاء المدارس، حيث أشارت العديد من الدراسات التي سنذكرها في الفقرات الآتية، إن القيادة الاستراتيجية بالمدارس العُمانية تطبق بدرجات متوسطة، في حين أشارت دراسات أخرى إلى أنها تطبق بدرجات ضعيفة.

فقد أشارت نتائج دراسة عيسان (2014) إن هناك درجة متوسطة في تطبيق القيادة الاستراتيجية بالمدارس العُمانية الحكومية، فوجود الصعوبات تحد من قدرة القيادة الاستراتيجية والمتمثلة في نقص الوعي لدى بعض المديرين والمعلمين بمفاهيم القيادة الاستراتيجية وقلة إدراكهم لأهميتها، وضعف اهتمام المديرين لمشاركة المعلمين في القيادة الاستراتيجية للمدرسة وقلة تحمس المعلمين إلى ذلك، إضافة إلى ضعف ملائمة البيئة المدرسية وقلة تكافؤ الموارد المتاحة التي تحد من فاعلية القيادة الاستراتيجية، فأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير متطلبات القيادة الاستراتيجية من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية ونشر الوعي بأهميتها (عيسان وآخرون، 2014).

كما أثبتت نتائج بعض الدراسات إن إدارات المدارس بسلطنة عُمان تواجه قصوراً في الممارسات الإدارية، وذلك بسبب انخفاض الأداء، وتتمثل هذه الممارسات في عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وتفعيل دور المجتمع المحلي وتفاعله مع المدرسة، حيث تؤكد العديد من الدراسات التي أجريت في السلطنة إن الواقع الفعلي لمستوى أداء إدارات المدارس يشير إلى وجود العديد من المشكلات التي تعيق هذه المدارس من تطبيق القيادة الاستراتيجية. (اسطنبولي وآخرون، 2016: ص 648)

هذا إلى جانب ما أظهرته نتائج دراسة (الفليتية، 2014) بأن أهم كفايات القيادة الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان؛ تمثلت في امتلاك القدرة على تطبيق وترجمة رؤية المدرسة، والقدرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤية إلى واقع علمي، وأن تنفيذ الخطط يرتبط بعدة عوامل منها الهيكل التنظيمي، والكلفة التقديرية لإنجاز الخطط الاستراتيجية، والفترة الزمنية اللازمة لإنجاز تلك

الخطط، ومسئوليات القائمين بعملية التنفيذ والمتابعة والتقويم والمراقبة المستمرة. ويمكن تجسيد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الآتي: ما علاقة القيادة الإستراتيجية بالصراع التنظيمي في مدارس سلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة:

- أ. تشخيص واقع تطبيق القيادة الإستراتيجية بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان.
- ب. تحديد مستوى الصراع التنظيمي بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان.
- ت. مناقشة تأثير تطبيق القيادة الإستراتيجية في مستوى الصراع التنظيمي بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان.

فرضية الدراسة:

يوجد تأثير لتطبيق القيادة الإستراتيجية على مستوى الصراع التنظيمي بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان.

التعريفات الإجرائية:

القيادة الإستراتيجية: تُعرّف على أنّها قدرة شخصية على وضع التوقعات، وبناء الرؤية، والتحلي بالمرونة، وممارسة التفكير الاستراتيجي، والتعاون مع الآخرين من أجل تحقيق حالة مستقبلية معينة منشودة للمنظمة (Theodore, 2014, 25).

ويُعرفها الباحث إجرائياً على أنّها منهج في القيادة يقوم من خلاله مديرو المدارس بالتخطيط الممنهج والذي يعتمد على وضع رؤية واضحة لمدارس المرحلة ما بعد التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ويتبنون الإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية في المستقبل.

الصراع التنظيمي: يُعرّف بأنه صعوبات تواجه شخص ما في عمله داخل المنظمة فتعيقه عن تحقيق أهدافه (Ndim & Okey, 2013, 18). ويُعرفها الباحث إجرائياً على أنّه مواقف أو أمور ضاغطة يتعرض لها أفراد المجتمع المدرسي نتيجة لوجود صعوبات متباينة في داخل بيئة العمل بالمدرسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أهمية القيادة الاستراتيجية بالمدارس

تعرف القيادة الإستراتيجية بأنّها: قدرة القائد على توقع الأحداث، والتخطيط والحفاظ على المرونة في كل الاجراءات، من خلال منظور طويل الأمد، لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، من أجل جعلها قادرة على المنافسة في المستقبل والوصول إلى أهدافها والتأقلم مع أي تغيير.

تهدف القيادة الاستراتيجية في المدرسة إلى تحقيق الجودة والتميز في المدى البعيد، وتحقيق مجموعة من الفوائد المتنوعة

لعملية التعليمية؛ حين ترتقي بعمليات تعليم وتعلم الطلاب وتتركز على إنجازاتهم ومشاركاتهم في الأنشطة المدرسية، وتبحث في كيفية تحسينها. وتمكن الإدارة المدرسية من صنع واتخاذ القرارات الرشيدة استنادا لمعلومات دقيقة، والاستثمار الأمثل لموارد المدرسة المادية والبشرية، وتحقق مشاركة فاعلة لكافة المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، تحل مشكلات التعليمية لتحقيق أهدافها بجودة وتميز (إبراهيم وآخرون، 2017).

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

أ. الرؤية الاستراتيجية: تعتبر الاستراتيجية للمؤسسة هي تحديد لرؤية المؤسسة على المدى الطويل، وتعتبر الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة عن الصورة الذهنية التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها (عيد، 2021).

ب. المقدرات الجوهرية: وتتمثل تلك المقدرات في المهارات والموارد البشرية والمادية والخصائص المميزة للمؤسسة (الجادر، والسعيد، 2021: ص120).

ت. رأس المال البشري: أشار (عيد، 2021: ص428) إلى الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير وتعزيز رأس المال البشري من خلال تنميته وتطويره، من خلال تنمية مهارات العمال وتدريبهم، وتزويدهم بالمعارف العلمية، التي تجعلهم قادرين على أداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية مما يساهم في تطوير أدائهم وتحسينه.

ث. الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية للمؤسسة عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات الخاصة بالعاملين في المؤسسة (الجادر، والسعيد، 2021: ص120).

ج. الممارسات الأخلاقية: تتمثل في المعايير التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة من جهة وبين المؤسسة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى لتحديد ما هو مقبول وما هو مرفوض من ممارسات (عيد، 2021).

أسباب الصراع التنظيمي:

بين الفقعاوي، (2018: ص13) أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسات فيما يلي:

أ. العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات التي يعتمد فيها العاملون على بعضهم البعض في أدائهم لأنشطتهم، وتحقيقهم لأهدافهم مما يثير صعوبات ومشكلات بينهم.

ب. الصفات الشخصية: يعد التفاوت بين العاملين في المؤسسات في الصفات الشخصية كالجنس والسن والعرق والمستوى الثقافي من المصادر الأساسية للاختلافات والنزاعات فيما بينهم.

ت. اختلاف الأفكار والمعتقدات: حيث إنَّه من الممكن أن تتباين وتختلف أفكار العاملين في المؤسسة مع بعضهم البعض مما يساهم في حدوث مشكلات بينهم.

ث. انعدام الرضا الوظيفي: يتسبب انعدام الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة في تغييبهم عن العمل، وعدم تعاونهم مع

الآخرين مما ينتج عنه نزاعات في بيئة العمل.

الدراسات السابقة

دراسة الجوزي، وكرمي، (2021)، دور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال. هدفت الكشف عن تأثير قيادة المعاملات في إدارة الصراع التنظيمي بين موظفي مؤسسة سونلغاز في تيميمون ، واختبار صحة الفرضية القائلة بوجود تأثير للقيادة العملية في أبعادها الثلاثة (المكافأة العرضية ، الإدارة بواسطة الاستثناء نشط والإدارة عن طريق الاستثناء سلبية) في كل من أسباب الصراع التنظيمي من ناحية ، واستراتيجيات إدارتها من ناحية. من ناحية أخرى ، كأبعاد لإدارة الصراع التنظيمي ، تم توزيع استبيان على عينة من 60 عاملاً تم اختيارهم بشكل عشوائي. تم استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

كان مستوى قيادة المعاملات بأبعادها الثلاثة متوسطاً ، باستثناء المكافأة العرضية التي جاءت على مستوى عالٍ. بشكل عام ، لم تكن قيادة المعاملات التي تمارس داخل المؤسسة موضوع بحث على المستوى العالي الذي افترضته الدراسة: إنَّ أسباب اندلاع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ترجع بالدرجة الأولى إلى عدم وضوح الصلاحيات و قيود. من الموارد. كما أوضحت الدراسة أنَّ المؤسسة تستخدم بشكل أساسي أسلوب التعاون وطريقة التسوية كأهم استراتيجيتين لإدارة الصراع التنظيمي القائم في المؤسسة. وقد وجد هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية على قيادة المعاملات أو درجة قبول أسباب الصراع التنظيمي ، بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. ومن ناحية أخرى أوضحت الدراسة أنَّ هناك تأثيراً معنوياً في الإحصاء لقيادة المعاملات بأبعادها على كل من أسباب الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته.

دراسة الشريفة، وسلومة، (2020): القيادة الإدارية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي "دراسة ميدانية بمقر الولاية جيجل". تناولت هذه الدراسة موضوع القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي بمقر الولاية وهدفت إلى استكشاف دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي في التنظيم الخدمي. وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين: الجانب النظري والجانب العملي حيث يشمل الجانب النظري ثلاثة فصول والجانب العملي ثلاثة فصول. استخدم منهج التحليل الوصفي في الدراسة، حيث تألف مجتمع الدراسة من (400) موظف، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، بلغ عددها (80) موظفًا، وتم بناء استبيان لجمع البيانات مكون من (82) عبارة موزعة على ثلاثة محاور. جاءت نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- إنَّ القيادة الظرفية هي السائدة في المنظمة، يليها القيادة التشاركية.

- نمط أسلوب التسوية هو الأسلوب المتبع بكثرة في إدارة النزاعات التنظيمية، ويتبعه أسلوب التعاون.

- أسلوب القيادة الإدارية السائد في المؤسسة يساهم إسهامًا كبيرًا وفعالاً في احتواء الخلافات التنظيمية.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- ضرورة تعزيز أسلوب التعاون من قبل الإدارة بوصفه بديلاً قوياً لاحتواء الصراع التنظيمي.

- ضرورة تدريب القادة على الاستراتيجيات الفعالة لإنهاء النزاع أو الحد منه، وتوعيتهم بأهمية وجود الصراع وكيفية استخدامه بشكل مناسب.

دراسة الشهبان، (2019) القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عُمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الحكومية والخاصة في عُمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام. بالإضافة إلى معرفة الفروق حسب المتغيرات مثل الجنس والرتبة الأكاديمية. تكونت الدراسة من (248) عينة تم اختيارها بطريقة "التقسيم الطبقي العشوائي" للمجتمع. تم استخدام أداتين لجمع البيانات، الأولى لقياس مستوى ممارسة القيادة الإبداعية. والأداة الثانية لقياس مستوى إدارة الصراع التنظيمي. لقد أثبتت كلتا الأداتين مصداقيتهما واستقرارهما وأكدتهما.

أظهرت النتائج أن درجة القيادة الإبداعية لدى العمداء كانت مرتفعة مثل المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.05). كما وجد أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي مرتفع والمتوسط الحسابي (3.70). ونتيجة لذلك، كان هناك ارتباط إيجابي بين درجة القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي لعمداء الجامعات الأردنية في عمان. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة درجة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للكليات العلمية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرتبة تعزى لمتغير المستوى الأكاديمي لصالح فئة "أستاذ". كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة للخدمة (5) سنوات فأقل وفروق ذات دلالة إحصائية للمستوى. في إدارة الصراع التنظيمي بسبب متغير الجنس للذكور توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير "الكلية" لصالح الكليات العلمية وفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لـ "أستاذ". وكذلك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخدمة لمدة 5 سنوات فأقل.

وبالنظر إلى نتيجة هذه الدراسة تأتي التوصية على النحو الآتي: ضرورة الاستمرار في الحفاظ على مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية. العمل على رفع مستوى الوعي حول ممارسة القيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي الأردنية من خلال تدريبهم وإطلاعهم على التجارب الدولية.

دراسة دحام، وآخرون، (2019) القيادة الملهمه وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة في أبعادها (الثقة بالنفس ، والرؤية المستقبلية ، والاعتراف كأداة للتغيير ، والحساسية للقيود البيئية) في الحد من الصراع التنظيمي بين العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية في المنطقة الشمالية. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (216) عاملاً من كافة المستويات. لتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار ثلاث فرضيات رئيسية. واتباع المنهج الوصفي التحليلي

للحصول على النتائج.

أشارت نتائج الاختبار إلى أن: مستوى ممارسة القيادة الملهمة كان عند مستوى متوسط في التقييم. و أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين بلغ درجة عالية من التقدير. تأثير القيادة الملهمة (الرؤية المستقبلية ، الحساسية للقيود البيئية) لها تأثير على الحد من الصراع التنظيمي بين موظفي المستشفيات الخاصة الأردنية. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: حث إدارة المستشفى على التصدي الفعال للعقبات البيئية التي لها تأثير إيجابي على سلوك الموظفين من خلال تحفيزهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية وإظهار العدالة في التعامل معها. . لتجنب الصراعات المحتملة.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، لعام 2019م؛ وعددهم (1631) معلماً. اختار الباحث عينة عشوائية قدرها (311) معلماً، حسب جدول جريستي ومورغان (1970)؛ لتمثيل مجتمع الدراسة تمثيلات دقيقاً.

أداة الدراسة:

لجمع البيانات، قام الباحث بتصميم استبانة، حسب مقياس (Likert) الخماسي المتدرج (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة). وقد تكونت الاستبانة من قسمين كالآتي:

القسم الأول: ويحتوي على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس).

القسم الثاني: يتكوّن من (24) عبارة موزعة في متغيرين رئيسيين هما: (دراسة القيادة الاستراتيجية، مستوى الصراع التنظيمي) وكما يلي.

أولاً: متغير القيادة الاستراتيجية: يتكون هذا المتغير من (12) عبارة مقسمة على 3 محاور متدرجة تعكس مستوى القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية، قيادة التغيير، المهارات الشخصية) في مدارس محافظة شمال الباطنة.

ثانياً: متغير مستوى الصراع التنظيمي: يتكون هذا المتغير من (12) عبارة مقسمة على 3 محاور متدرجة تعكس مستوى الصراع التنظيمي (الصراع الذاتي، الصراع داخل المؤسسة، الصراع بين الأفراد) في مدارس المحافظة.

صدق الأداة:

صدق الاستبانة: لقياس صدق الاستبانة البنائي، فقد تم عرضها على مجموعة من (5) أساتذة متخصصين بالتربية

صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الاستراتيجية:

قام الباحث باختيار عينة صغيرة من مجتمع دراسته بلغت (60) معلماً، وتم توزيع الاستبانة عليهم ثم جمع ردودهم، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون للتعرف على مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، الجداول التالي يوضح النتائج.

جدول (1) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحور القيادة الذي تنتمي إليه (ن=60)

رقم الفقرة	رمز الفقرة	قيمة الارتباط
1	AA1	.684
2	AA2	.780
3	AA3	.813
4	AA4	.784
5	AB1	.757
6	AB2	.768
7	AB3	.723
8	AB4	.751
9	AC1	.541
10	AC2	.516
11	AC3	.524
12	AC4	.322

جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

صدق الاتساق الداخلي لمحور مستوى الصراع التنظيمي:

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الصراع الذي تنتمي إليه (ن=60)

رقم الفقرة	المرحلة الأولى	قيمة الارتباط
1	CA1	.406
2	CA2	.542
3	CA3	.595
4	CA4	.443
5	CB1	.538
6	CB2	.604
7	CB3	.485

.442	CB4	8
.660	CC1	9
.630	CC2	10
.751	CC3	11
.617	CC4	12

جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

يتضح من الجدولين أعلاه أنّ عبارات المحورين القيادة الاستراتيجية، ومستوى الصراع التنظيمي؛ تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي حيث كانت قيم معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يشير إلى ترابط العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبناء عليه فإنّ جميع عبارات المحور تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة:

لقد قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة دراسته باعتماد التطبيق المزدوج لاستخراج معامل ثبات ألفا كرو نباخ، ويوضح الجدول التالي النتائج:

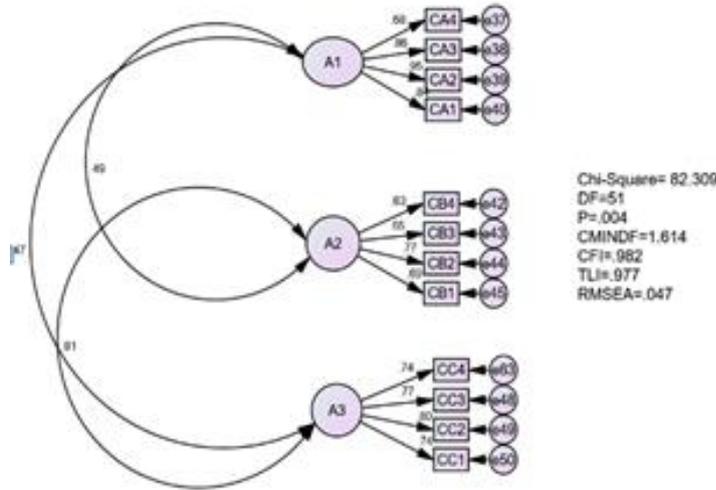
جدول (3) ثبات أداة الدراسة حسب معامل ثبات ألفا (ن=60)

المتغير الرئيس	المجالات	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	معامل ألفا
القيادة الاستراتيجية (متغير مستقل)	الرؤية الاستراتيجية	AA	4	0.904
	قيادة التغيير	AB	4	0.853
	المهارات الشخصية	AC	4	0.816
مستوى الصراع التنظيمي (متغير تابع)	الصراع الذاتي	CA	4	0.894
	الصراع داخل المؤسسة	CB	4	0.839
	الصراع بين الأفراد	CC	4	0.766

يتضح من الجدول (3) أعلاه، أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حين تراوحت قيم معامل الثبات ألفا (من 0,904 إلى 0,766)، وهي قيم كبيرة جداً تقترب من الواحد، لذا فالاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهي قادرة على جمع البيانات التي صممت من أجلها. وتصلح لتطبيقها في الدراسة الميدانية.

التحليل العاملي التوكيدي لتطبيق القيادة الإستراتيجية

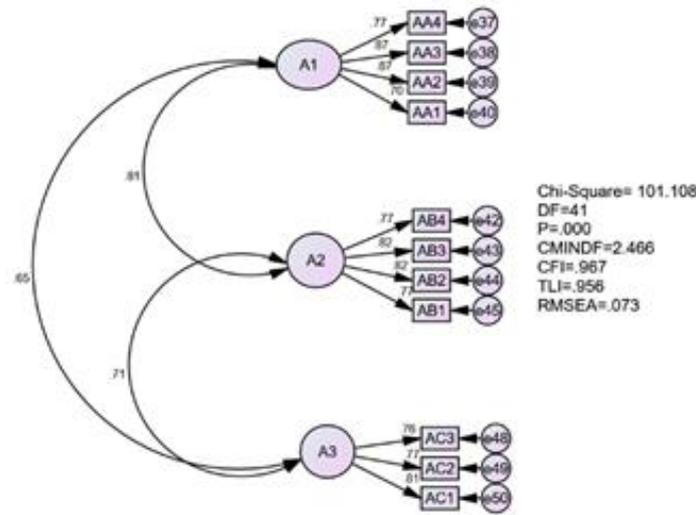
يشير نموذج الدراسة إلى أن تطبيق القيادة الإستراتيجية يتكون من ثلاثة أبعاد هي الرؤية الاستراتيجية، قيادة التغيير، المهارات الشخصية. ومن أجل اختبار صدق نموذج القياس تطبيق القيادة الإستراتيجية، تم إجراء التحليل العملي التوكيدي، حيث أشارت النتائج أن مؤشرات القياس لهذا النموذج تعتبر مقبولة. وفيما يلي نموذج التحليل العملي التوكيدي لتطبيق القيادة الإستراتيجية.



الشكل (1) التحليل العملي لتطبيق القيادة الإستراتيجية

التحليل العملي التوكيدي لمتغير مستوى الصراع التنظيمي

يشير نموذج الدراسة إلى أن مستوى الصراع التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد هي الصراع الذاتي، الصراع داخل المؤسسة، الصراع بين الأفراد، للتأكد من سلامة النموذج فقد تم إجراء التحليل العملي التوكيدي والذي أظهرت تطابق مناسب حيث إن مؤشر الكاي سكوير (82,309) ودرجة الحرية (51)، وبلغت كاي كوير المعيارية وهي حاصل قسمة قيمة كاي سكوير على درجة الحرية (1,614) وتشير إلى درجة جودة مطابقة وهي أقل من القيمة المعيارية الموصي بها وهي (5). كذلك فإن مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب والذي عرف باسم (RMSEA) فإن قيمته (0,051) وتدل على جودة مطابقة النموذج لأنها أقل من القيمة الموصي بها وهي (0,080). أما مؤشر المطابقة المقارن فقد بلغت قيمته (0,982) وكذلك مؤشر تاكر لويس حيث بلغت قيمته (0,977) وتشير قيم هذه المؤشرات إلى مستوى مطابقة ممتاز. لذلك يمكن القول إن نموذج مستوى الصراع التنظيمي حصل على مستوى المطابقة المطلوبة.



الشكل (2) التحليل العاملي لمستوى الصراع التنظيمي

نتائج تحليل الدراسة التطبيقية:

1. تحليل مستوى القيادة الاستراتيجية بمدارس المرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس:

لمعرفة واقع تطبيق القيادة الإستراتيجية بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان فقد قام الباحث باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، حيث تم قياس كل الفقرات باستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط (1= غير موافق بشدة، 2= غير موافق، 3= محايد، 4= موافق، 5= موافق بشدة). هذا وقد تم تحديد مستوى تطبيق القيادة الإستراتيجية بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان وفقاً لمستوى المتوسط الحسابي (1-2,33) منخفض، (2,34-3,67) معتدل، و (3,68-5) مرتفع. يوضح الجدول رقم (2) والرسم التوضيحي رقم (3) تقييم عينة الدراسة المشاركين درجة تطبيق القيادة الإستراتيجية بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان، حيث تم عرض النتائج لكل فقرة من فقرات تطبيق القيادة الإستراتيجية كما تم عرض نتائج مجال من مجالات تطبيق القيادة الإستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية، قيادة التغيير، المهارات الشخصية). وفقاً لمستوى المتوسط الحسابي يوجد تفاوت بسيط في قيمة المتوسط الحسابي؛ حيث نجد إنَّ قيادة التغيير حصل على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (3,785)، في المرتبة الثانية جاء بعد الرؤية الاستراتيجية بمعدل وسط حسابي قدرة (3,758)، أما في الترتيب الثالث فقد جاء المهارات الشخصية بمتوسط حسابي قدرة (3,724)، وبشكل عام نجد أنَّ المتوسط الحسابي تطبيق القيادة الإستراتيجية بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان بهذه الدراسة هو 3,756 وهو مستوى مرتفع.

جدول 1 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري القيادة الإستراتيجية

المتغيرات الفرعية	الرمز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للمحور
الرؤية الاستراتيجية	AA	3.758	.7327	3.756 مستوى مرتفع
قيادة التغيير	AB	3.785	.7353	
المهارات الشخصية	AC	3.724	.7575	

2. تحليل مستوى الصراع التنظيمي بمدارس المرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس:

لمعرفة مستوى الصراع التنظيمي بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان، فقد قام الباحث باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، حيث تم قياس كل الفقرات باستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط (1= غير موافق بشدة، 2= غير موافق، 3= محايد، 4= موافق، 5= موافق بشدة). هذا وقد تم تحديد مستوى الصراع التنظيمي وفقاً لمستوى المتوسط الحسابي (1-2,33) منخفض، (2,34-3,67) معتدل، و (3,68-5) مرتفع. يوضح الجدول رقم (3)، تقييم عينة الدراسة المشاركين مستوى الصراع التنظيمي بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان. حيث تم عرض النتائج لكل فقرة من فقرات مستوى الصراع كما تم عرض نتائج مجال من مجالات مستوى الصراع التنظيمي (الصراع الذاتي، الصراع داخل المؤسسة، الصراع بين الأفراد). وفقاً لمستوى المتوسط الحسابي يوجد تفاوت بسيط في قيمة المتوسط الحسابي؛ حيث نجد أن بعد الصراع الذاتي حصل على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4,249). في المرتبة الثانية جاء بعد الصراع داخل المؤسسة بمتوسط حسابي قدرة (3,982). أما في الترتيب الثالث فقد جاء بعد الصراع بين الأفراد بمتوسط حسابي قدرة (3,852)، وبشكل عام نجد أن المتوسط الحسابي لمستوى الصراع التنظيمي بلغ (4,028) وهو مستوى مرتفع، وهذا يعكس الحاجة للحاجة لهذا الدراسة للخروج بمقترحات تحد من زيادة الصراع التنظيمي.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى الصراع التنظيمي

المتغيرات الفرعية	الرمز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للمحور
الصراع الذاتي	CA	4.249	.7261	4.028 مستوى مرتفع
الصراع داخل المؤسسة	CB	3.982	.6942	
الصراع بين الأفراد	CC	3.852	.7951	

فرضية الدراسة: يوجد تأثير لتطبيق القيادة الإستراتيجية على مستوى الصراع التنظيمي بمدارس مرحلة ما بعد التعليم

الأساسي في سلطنة عُمان.

بناء على نتائج الجدول رقم (4) فإن هذه الفرضية كانت ذو دلالة معنوية إحصائية إذ إنَّ قيمة ت الإحصائية (T-Statistics) بين تطبيق القيادة الإستراتيجية و مستوى الصراع التنظيمي كانت (3,165) وهي قيمة مقبولة كونها اعلى من القيمة الموصى بها للدلالة (1,964)، كما أنَّ قيمة الدلالة الإحصائية كانت (0,000) وهي قيمة أقل من القيمة الموصى بها (0,05)، هذه القيم تدعم قبول هذه الفرضية البديلة التي تنص على أنَّه يوجد تأثير لتطبيق القيادة الإستراتيجية على مستوى الصراع التنظيمي بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان، وبالإضافة لوجود دلالة إحصائية يوجد كذلك أهمية إحصائية لهذه الفرضية كون قيمة العلاقة او معامل المسار يساوي (0,440)، وهي قيمة أعلى من أقل قيمة موصى بها للعلاقة المباشرة (0,20).

جدول () تحليل فرضية البحث

النتيجة Result	الدلالة الإحصائية P-value	قيمة "ت" t-value	معامل المسار	الفرضية المباشرة للبحث		
				المتغير التابع	←	المتغير المستقل
تم القبول	0,000	3,165	.44	مستوى الصراع التنظيمي	←	القيادة الإستراتيجية

الخاتمة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

النتائج:

- أ. نجد أنَّ هناك وضوح في الرؤية الاستراتيجية لإدارة المدرسة وهي تعكس قيم الإدارة ومهامها وتطورها.
- ب. هناك اتفاق بين المستجيبين أنَّ الإدارة المدرسية تمتلك الإرادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات السليمة.
- ت. تحرص الإدارة المدرسية على تكوين حلقات اتصال مع المعلمين لمناقشة مشكلات المعلمين، كما اتفقت عينة المستجيبين على أنَّ إدارة المدرسة تقدم تدريب دوري يقابل مشكلات المعلمين.
- ث. تسعى الإدارة المدرسية لمساعدة المعلمين لتطوير كفاياتهم المهنية بشكل مستمر، كما اتفقت عينة الدراسة على أنَّ الإدارة المدرسية تولي اهتماما بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.
- ج. هناك اتجاه للموافقة على وجود رؤية استراتيجية لدى الإدارة المدرسية، كما أنَّ هناك اتجاه لقيادة التغيير بدرجة موافق بشدة. وهناك اتجاه لتبني منظور المهارات الشخصية بدرجة موافق بشدة. كما أنَّ هناك اتجاه بدرجة موافق أنَّ إدارة

المدرسة تتبنى مفهوم القيادة الاستراتيجية.

ح. فيما يتعلق بمحور الصراع بين الأفراد، نجد أن هناك عدم موافقة على: إنَّ عدد المعلمين بالمدرسة لا يكفي للقيام بكافة الأعمال التدريسية والإدارية. كذلك هناك تعارض وتغيير في الأدوار بين المعلمين باستمرار، وكذلك على عدم موافقة على: القصور في توزيع المكافآت والحوافز بالتساوي بين المعلمين.

خ. أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر لتطبيق القيادة الإستراتيجية على الصراع التنظيمي في مدارس ما بعد التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.

التوصيات:

توصي هذه الدراسة بالآتي:

1- ضرورة وجود رؤية استراتيجية واضحة لإدارة المدرسة تعكس قيم الإدارة ومهامها وتطورها، وأن تمتلك الإدارة المدرسية الإرادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات السليمة في ضوء الاهداف المنشودة.

2- أن تركز الإدارة المدرسية على تكوين حلقات اتصال مع المعلمين لمناقشة مشكلاتهم، وأن تقدم إدارة المدرسة تدريب دوري يقابل مشكلات المعلمين، وأن تسعى الإدارة المدرسية على مساعدة المعلمين لتطوير كفاياتهم المهنية بشكل مستمر.

3- ضرورة أن تولي الإدارة المدرسية اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة، وأن تركز إدارة المدرسة على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية والالتزام بالمعايير الأخلاقية للعمل.

قائمة المراجع:

إبراهيم، حسام الدين السيد محمد؛ البوسعيدي، خميس بن عبد الله؛ البلوشية، بدرية بنت درويش (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عُمان، *المجلة الدولية التربوية والنفسية*، 2 (3): 430-460.

اسطنبولي، مروة؛ أحمد، عزام عبد النبي؛ لاشين، محمد عبد الحميد (2016). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مدحل الإدارة الاستراتيجية، *مجلة التربية*، 2 (171): 644-689.

الجادر، سهير عادل، والسعيدي، ساجدة، (2021): القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (64).

عساف، محمد حسين (2013). إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي -دراسة ميدانية-، رسالة

دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق .

عيد، أيمن عادل، (2021): دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ السام (دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية).
المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 9 (1)، 425 – 464.

عيسان، صالحه عبد الله يوسف؛ المهدي، ياسر فتحي (2014). تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في
سلطنة عُمان: دراسة تطبيقية في ضوء نموذج اليسون وكوي (Kaye& Allison)، مجلة العلوم التربوية، 22
(2): 19 – 55.

القعاعوي، ميسون محمود (2018). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في
المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،
جامعة الأزهر – غزة.

الفليتيية، بدرية بنت خميس بن حمد (2014) . القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي لمديري مدارس التعليم
ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى،
سلطنة عُمان .

مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013) . إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

REFERENCE LIST

Theodore, J. (2014). The Necessity of Strategic Leadership in Corporate Sustainability, *Journal of Sustainability Management*, 2(1): pp. 23-30.

ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

'Ibrahim, H. Albusaeidi, K. Albalushiat, B. (2017). Mueawiqat Tatbiq Altakhtit Alastiratijii fi Almadaris Alkhasat Bimuhafazatay Shamal Wajanub Albatinat fi Saltanat Eaman, *Almajalat Alduwliat Altarbawiat Walnafsiati*, 2 (3): 430- 460.

Aistinbuli, M. Ahmadu, E. Lashin, M. (2016). Tafeil Almumarasat Al'iidariati Limudiri Madaris Altaelim Al'asasii Bisaltanat Eaman fi Daw' Madhal Al'iidarati Alastiratijiat, *Majalat Altarbiati*, 2 (171): 644- 689.

Aljadari, S. Walsaeidi, S. (2021): Alqiadat Alastiratijiat Watathiruha fi Almaswuwliat Alaijtimaeiati. *Majalat Kuliyyat Baghdad Lileulum Alaiqtisadiat Aljamieati*, (64).

Easaafi, M. (2013) . 'Iidarati Alsirae Altanzimii Wa'atharuha fi Altaghyir Alastiratijii -Dirasat Maydaniatun-, *Risalat Dukturah Ghayr Manshuratin, Jamieat Sant Klimintis Alealamiati, Aleiraq*.

Eidi, 'Ayman Eadil, (2021): Dawr Alqiadat Aliastiratijiat fi Alhadi Min Almunakh Alsaami (Dirasat Tatbiqiat Ealaa Aljamieat Almisriati). *Almajalat Aleilmiat Lildirasat Walbuhuth Almalat Wal'iidariati*, 9 (1), 425 - 464.

Eisan, S. Almahdi, Y. (2014). Tatwir Mumarasat Altakhtit Alastiratijii Almadrasii fi Saltanat Eaman: Dirasat Tatbiqiat fi Daw' Namudhaj Alyasun Waki (Kaye& Allison), *Majalat Aleulum Altarbawiat*, 22 (2): 19- 55.

Alfaqaewiu, M. (2018). Astiratijiat 'Iidarati Alsirae Altanzimii Wa'atharuha Ealaa Al'ada' Alwazifii Ladaa Aleamilin fi Almunazamat Al'ahliat Alfilastiniat fi Qitae Ghazat, *Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Kuliyyat Alaiqtisad Waleulum Al'iidariati, Jamieat Al'azhar -Ghaza*.

Alfilitiat, B. (2014) . Alqiadat Altahwiliat Waealaqatuha Bialtakhtit Al'iistatijii Limudiri Madaris Altaelim Ma

Baed Al'asasii fi Muhafazat Janub Albatinati, Risalat Majistir Ghayr Manshurt, Kuliyyat Aleulum Waladab, Jamieat Nazwaa, Saltanat Eaman .

Musaeadatu, M. (2013) . 'Iidarat Almunazamat Manzur Kli, T1, Al'urdunu : Dar Almasirat Lilnashr Waltawziei.