

## البحث السابع :

درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة  
الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة  
الداخلية بسلطنة عمان

### المصادر :

أ. حمد بن سعيد بن سليمان الخروصي  
رئيس قسم الخدمات الطلابية  
كلية العلوم الشرعية سلطنة عمان



## درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسطنة عمان

أ. حمد بن سعيد بن سليمان الخروصي  
رئيس قسم الخدمات الطلابية  
كلية العلوم الشرعية سلطة عمان

### • المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير أداة للدراسة تكونت من (٦٠) فقرة تندرج تحت اثني عشر مجال، وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها، وقد طبقت على (٥٣١) معلما ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسطنة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.١٢)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسطنة عمان تعزى لمتغير الجنس (لصالح الإناث)، وكذلك المؤهل العلمي (لصالح حملة شهادة البكالوريوس)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسطنة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت عالية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٨٠). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسطنة عمان ومستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها: ضرورة أن يستمع مدير المدرسة إلى آراء المعلمين، وأن يشركهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمدرسة، وأن يبتعد عن استعمال سلطته لاتخاذ القرارات التي تناسبه، وضرورة تعاونه مع المعلمين للدفاع عن القرارات التي تم الوصول إليها من قبل.

الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

### *Degree of Organizational Health Dimensions Availability and Its Relationship with The Organizational Conflict Management Strategies Among Government School Principals in Al Dakhiliyah Governorate, Sultanate of Oman*

Hamed Said Alkhrusi

#### Abstract

This study aimed to find out the degree of organizational health dimensions availability and its relationship with the organizational conflict management strategies among the public schools principals in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman. To achieve the objectives of the study, a tool was developed consisting of (60) paragraphs falling under twelve fields after

validating its accuracy and consistency. The tool was applied to (531) male and female teachers. The study found a number of results, the most important of which is that the degree of organizational health dimensions availability in the public schools in Al Dakhiliya Governorate in the Sultanate of Oman from the teachers' point of view was high with a general arithmetic mean of (4.12). Besides, the study results showed statistically significant differences at the level of ( $\alpha \geq 0.05$ ) in the degree of organizational health dimensions availability in the public schools in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman. Such differences are attributed to the gender variable (in favor of females) as well as the educational qualification (in favor of Bachelor degree holders). The study results also showed that the degree of practicing organizational conflict management strategies by the principals of the public schools in Al Dakhiliya Governorate in the Sultanate of Oman from the teachers' point of view was high. The general arithmetic average was (3.80). The results of the study showed a correlation between the degree of health dimensions availability in the public schools in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman and organizational conflict management strategies practices by the principals. The study put forth a number of recommendations, mainly that it important for school principals to listen to the teachers' views, engage them in making decisions related to the school, avoid using his authority to make decisions that suit him and cooperate with the teachers to defend pre-made decisions.

**Keywords:** Regulatory health, organizational conflict management strategies

#### • مقدمة:

وتصنع العقول والكفاءات، وتهيئ مستقبل الدول والمجتمعات، ولما كانت رسالة التعليم بهذه المنزلة والمكانة الرفيعة كان لزاماً أن يُهتم بجميع جوانبها ومكوناتها، لاسيما العنصر البشري، والمتمثل في الكادر التدريسي والإداري، وضرورة توجيهه، والرقي بمهاراته وقدراته، وتطوير إمكاناته، والعمل على تهيئة البيئة المناسبة والمناخ التنظيمي الملائم له داخليا وخارجيا، وإزالة كل العوائق والصعوبات التي قد تؤثر على أدائه وإنتاجيته، والذي سيكون له بالغ الأثر في تحسين عمل الأفراد، وسلوكهم.

لقد زاد اهتمام الباحثين بدراسة البيئة والمناخ التنظيمي للمؤسسات التربوية؛ وذلك لقياس درجة فعاليتها، وإعداد الخطط التحسينية والتطويرية لها، وحل المشكلات التي تعترض تحقيق أهدافها، ومن الجوانب المهمة في مناخ المنظمة التعليمية الجيد تميزه بصحة تنظيمية، وهو سلوك تنظيمي يركز على الفرد داخل المنظمة، وتحقيق التقارب بين أهدافه، وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها، وهي كذلك "مقدار ما يدركه العاملون من صفات وخصائص منظمته، والتي لها تأثير على سلوكهم وقيمهم واتجاهاتهم" (اليامي، ٢٠١٠)؛ ولذا فالصحة

التنظيمية تهتم ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل. كاثريني وآخرون (Katherine, et.al, 2007).

إن تميز المنظمات التعليمية بالصحة التنظيمية هو أكبر معين على تحقيق رسالتها التربوية، وأهدافها التعليمية، فهو مما يقلل الضغوط، ويبعد التضارب والتعارض، ويرفع من معنويات العاملين، ويزيد من إنتاجيتهم، مما يعود إيجاباً على العملية التربوية بأسرها. إن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل على توفير مناخ صحي عام في المدرسة بحيث يعمل كل فرد فيه بارتياح، وتسود فيه علاقات طيبة بين كل العاملين، والتلاميذ، مع التزام كل فرد بالقواعد والأصول المرعية، ورفع الروح المعنوية للعاملين؛ وذلك لزيادة دافعيتهم (مرسي، ٢٠٠١). وإن من العقبات التي تعترض تحقيق البيئة الصحية للمنظمة حدوث الصراع التنظيمي، وهو ليس بمشكلة في حد ذاته، فهو أمر حتمي في كل منظمة، وفيه ما هو إيجابي مفيد للمنظمة، وآخر سلبي مضر بها، وقد عبر المعشر (٢٠٠٥) عن حتمية الصراع التنظيمي نتيجة لازدياد حجم المنظمات، وزيادة عدد العاملين فيها، وتنوع مؤهلاتهم ومهاراتهم، وتباين اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم.

وقد تعددت أسباب الصراع لتشمل "سوء الاتصال والتواصل، أو تجاهل مفاهيم وخبرات ومدركات الآخرين، أو تقبل المعلومات على أنها حقيقة دون التأكد منها وفحصها، أو مشكلات الذات لدى بعض الأفراد، أو الحساسية المفرطة وتجنب المواجهة" (علي، ٢٠١٢)؛ ولذا فلا بد من إدارة جيدة للصراع التنظيمي وذلك باستخدام الاستراتيجيات المناسبة التي يمكن من خلالها تحويل الصراع إلى عنصر قوة للمؤسسة، ومجال للتنافس الشريف بين العاملين بها، وزيادة إنتاجيتهم. ويشير اللوزي (٢٠٠٣) إلى أن الاستراتيجيات هي الإطار العام والشامل للمعالجة التي يستعان بها لممارسة أنماط وأساليب إدارية تظهر في عملية إدارة الصراع، كالتعاون والتنافس والتسوية والتجنب والتنازل.

وقد تطورت نظرة القيادة الإدارية للصراعات التنظيمية، وذلك باعتمادها على تلك الاستراتيجيات التي ساهمت في زيادة الكفاءة التنظيمية والإدارية وتحسين الأداء، فقد كان الاتجاه التقليدي ينظر إلى الصراع على أنه وضع يجب تجنبه؛ ولذا تكون معالجته بالتدخل المباشر، أو الفصل بين الأطراف المتصارعة، أما الاتجاه المعاصر فينظر إليه على أنه نتيجة حتمية للتفاعلات الإدارية، والتعقيدات المستمرة، وكثرة الضغوط، والذي يمكن استخدام الاستراتيجيات الإدارية الحديثة لحله (محمد، ٢٠١٢). وبما أن المؤسسات التربوية مؤسسات إنسانية، وليست بمعزل عن بقية المؤسسات الإدارية، ولا بمنأى عن التفاعلات الإنسانية فيها؛ لذا فحدوث الصراع التنظيمي هو أمر حتمي فيها، ويجب على مديري تلك

المؤسسات التربوية إجادة استراتيجيات إدارة الصراع؛ لما له من أثر على جميع المستويات كما يحصل بين الإدارة والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، وما ينعكس في ضوئه على العملية التربوية التعليمية بشكل عام.

#### • الدراسات السابقة:

قدم العلوي (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، حيث تكون مجتمع دراسته من جميع مديري مدارس محافظة الظاهرة ومساعدتهم والمعلمين الأوائل والذين بلغ عددهم (٤٣٧) فرداً، مستخدماً المنهج الوصفي، معتمداً على استبانة مكونة من (٤٣) فقرة كأداة للدراسة، وأهم ما توصلت إليه دراسته من نتائج: أن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الظاهرة جاءت بدرجة عالية، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية في ذلك تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة، في حين كانت الفروق دالة إحصائية في متغير المؤهل العلمي.

أما دراسة مطلق وجبران (٢٠١٨) فقد هدفت إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس إقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بالتمكن الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، مستخدماً المنهج الوصفي الارتباطي، في عينة مكونة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة، واستخدمت استبانة مكونة من (٥٠) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس إقليم الشمال في الأردن جاءت بدرجة عالية، وأوصت بضرورة العمل على استمرارية تنمية الصحة التنظيمية داخل المدارس.

وفي دراسة قام بها الحميد (٢٠١٩) حول "مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين"، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم في دراسته المنهج الوصفي المسحي، مستعيناً بمقياس الصحة التنظيمية (OHI) الذي طوره (Hoy, Tarter & Kottkamp, 1991) كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦١) من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم، وكان من أهم نتائج تلك الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين كانت متحققة بدرجة كبيرة.

وهدفت دراسة الغامدي (٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بحضر الباطن، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية، واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، واستخدم الاستبانة

كأداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٦١) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية بحضر الباطن كان عالياً.

وقدم تتلاح وآخرون (Tatlah, Et al, 2015) دراسة حول العلاقة بين الصحة التنظيمية للمدرسة والتحصيل الأكاديمي للطلاب، والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الصحة التنظيمية المدرسية للمدارس الثانوية، والتحصيل الأكاديمي للطلاب في القطاعين العام والخاص في البنجاب، باكستان، وقد هدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن العلاقة بين المستويات الفرعية للصحة التنظيمية المدرسية، وإنجاز الطلاب، كما قدمت مقارنة للصحة التنظيمية المدرسية للمدارس الثانوية العامة والخاصة. وقد أجرت الدراسة مسحاً لتحديد الصحة التنظيمية المدرسية في (٦٤) مدرسة ثانوية، وأوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية للصحة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، كما أنها أوضحت فرقا كبيراً في الصحة التنظيمية المدرسية بين المدارس الثانوية الخاصة والعامة.

وجاءت دراسة مزرجاني ومراد (Mirzajani & Morad, 2015) هادفة إلى التعرف على الصحة التنظيمية لدى معلمي بعض مناطق العاصمة الإيرانية طهران، وعلاقته بالتحصيل العلمي لطلاب المرحلة الأساسية في بعض مناطق طهران، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان أن علاقة الصحة التنظيمية بالتحصيل الأكاديمي موجبة واضحة، فكلما زاد الاهتمام بالصحة التنظيمية زاد التحصيل الأكاديمي.

وفي دراسة قام بها ليانغ (Liang, 2017) حول تأثير الصحة التنظيمية للمدرسة وفعالية المعلم على الهوية المهنية للمعلمين في المدارس المتوسطة الصينية، حيث تكونت عينة دراسته من (١٢٥) معلماً، واستخدم الاستبانة الإلكترونية أداة للدراسة، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها عدم وجود علاقة ارتباطية بين الصحة التنظيمية، وفعالية المعلم في المدارس الصينية، كما أنها أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الصحة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

#### • التعقيب على الدراسات السابقة:

ويتضح 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 درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري

المدارس الحكومية في مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل المدارس ولا سيما في سلطنة عمان.

« أستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في بناء أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضا الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها .

#### • مشكلة الدراسة:

إن الاهتمام برقي المؤسسات التعليمية ورفعتها، وتحسين العملية التعليمية وتجويدها، وإيجاد بيئة العمل الصحية ومناخ المنظمة الإيجابي، الذي ينعكس إيجابا على تفاعلات العاملين فيها إداريا وإنسانيا، ويلبي حاجاتهم، ويرتقي بأدائهم الوظيفي، ويمكنهم من التعامل السليم مع التحديات والإدارة الصحيحة للعقبات، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ورسالتها التربوية، وتخفيف آثار الصراع التنظيمي وإكساب العاملين بها حُسن إدارته باستخدام الاستراتيجيات الصحيحة له، ولن يتحقق هذا الأمر إلا مع مؤسسة تتصف بالصحة التنظيمية. وعلى الرغم من الدور الكبير الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في تدريب القيادات المدرسية ورفع كفاءتها من خلال ما تقوم به دائرة تطوير الأداء المدرسي في الوزارة إلا أن دراسة البلوشي (٢٠١٦) قد أشارت إلى قلة اهتمام مديري المدارس بأهداف المعلمين ورغباتهم، وطموحاتهم، وقبولهم بالحد الأدنى من الإنجاز لتحقيق الأهداف، وغياب التحفيز الذي يؤدي إلى دفع المعلمين لتقديم أفضل ما لديهم، إضافة إلى وجود دراسات سابقة أوصت بدراسة الصحة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى في المدارس كدراسة الشريقي (٢٠١٣)، ونظرا لإحساس الباحث بحاجة المؤسسات التربوية للصحة التنظيمية وتطبيق أبعادها، ورغبته في دراسة أثرها على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ولما قد تحتويه الدراسة من متغيرات تتميز بالجدة والحداثة، ولعدم وجود دراسة عمانية -حسب اطلاع الباحث - تناولت أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، فقد جاءت هذه الدراسة لاستقصاء هذه العلاقة.

#### • أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة على الأسئلة الآتية:

- « ما درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
- « هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟



◀◀ ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟  
 ◀◀ هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، ومستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؟

#### • أهداف الدراسة:

◀◀ التعرف على درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.  
 ◀◀ التعرف على دلالة الفروق في درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.  
 ◀◀ التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.  
 ◀◀ التعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان ودرجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

#### • أهمية الدراسة:

◀◀ من المؤمل أن تستفيد وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من نتائج هذه الدراسة في تحسين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية، وزيادة مهارة مديري المدارس في تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وتقديم تغذية راجعة إليهم.  
 ◀◀ يتوقع أن يستفيد المركز الوطني للتوجيه المهني والمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة في وزارة التربية والتعليم وكذا المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية من نتائج هذه الدراسة في تنمية مهارات العاملين في الحقل التربوي، وتقديم برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى أدائهم، وتحسين البيئة المدرسية بما يحقق أهداف المؤسسات التربوية في السلطنة.  
 ◀◀ من المؤمل أن تعرف هذه الدراسة مديري المدارس بأبعاد الصحة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتفيدهم بالمهارات اللازمة لتطبيقها، مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم.  
 ◀◀ من المؤمل أن تضيف هذه الدراسة أدبا نظريا جديدا يتعلق بالصحة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع مما يعزز الرصيد المعرفي للمكتبات العربية والعمانية.

#### • حدود الدراسة:

التزمت هذه الدراسة بالحدود الآتية:

◀ الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول أبعاد الصحة التنظيمية السبعة (التأكيد الأكاديمي، والعلاقات الاجتماعية، والتكامل المؤسسي، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية، وتأثير المدير، والدعم بالموارد) وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الخمس (استراتيجية التسوية، واستراتيجية التكامل، واستراتيجية التجنب، واستراتيجية الإرضاء، واستراتيجية الهيمنة).

◀ الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات في المحافظة.

◀ الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على جميع المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان.

◀ الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من عام ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

#### • مصطلحات الدراسة:

##### • الصحة التنظيمية اصطلاحاً:

هي حالة مميزة تنفرد بها المنظمة عن غيرها، حيث إنها تُظهر مدى قدرتها على تحقيق التناسق والتكامل بين أقسامها، واستخدامها المتوازن للموارد المتوفرة، وتوفير بيئة داخلية ذات كفاءة وفعالية، ومتأقلمة مع المتغيرات والتطورات الخارجية (Srivastava, 2008)، كما ورد في الحميد (٢٠١٩، ص ٥٦٩).

وتعرف الصحة التنظيمية إجرائياً: بأنها العلامة التي حصل عليها المديرون من خلال إجابة المعلمين على فقرات استبانة الصحة التنظيمية التي طورها الباحث لهذا الغرض.

##### • استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

هي مجموعة الأساليب والطرق التي يتبعها المدير مع المرؤوسين للتعامل مع مواقف الصراع المختلفة؛ وذلك حتى يبقى الصراع في حدود طبيعية مقبولة (Rahim, 2001, P. 7).

وتعرف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إجرائياً: بأنها العلامة التي حصل عليها المعلمون من أفراد العينة من خلال إجاباتهم على فقرات استبانة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي طورها الباحث لهذا الغرض.

##### • الطريقة والإجراءات:

##### • منهج الدراسة:

تم استخدام منهج البحث الوصفي، لكونه المنهج الملائم للتعرف على العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية، واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وهذا ما أشار إليه (نشوان والزعانين، ٢٠١٥).

• مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (٧٩٤٨) معلماً ومعلمة، حسب إحصائية قسم الإحصاء في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية للعام الدراسي (٢٠٢٠/٢٠٢١)

• عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية من المدارس الحكومية في محافظة الداخلية في سلطنة عمان، وقد قام بتوزيع (٥٥٠) استبانة، واسترجع منها (٥٣١) أي ما نسبته (٩٦.٥٪)، وقد مثلت العينة ما نسبته (٦.٧٪) من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار حجم العينة المثلى من خلال تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون، وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، (Steven K (2012) وهي كالتالي:

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

وقد أظهرت المعادلة أن العينة الممثلة للمجتمع يبلغ عددها (٣٦٧) فرداً؛

• أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة، تم إعداد استبانة مكونة من (٦٠) فقرة تندرج تحت اثنا عشر مجالات رئيسة اعتماداً على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ومنها (الخوراني، ٢٠١٧؛ العلوي، ٢٠١٧).

• صدق الأداة :

قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين من لهم علاقة بموضوع الدراسة وبلغ عددهم (١٦) محكماً من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم عليها، وبعد لأخذ بهذه الآراء والملاحظات أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (٦٠) فقرة.

• ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار، وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتطبيق المقياس، ثم إعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠) فرداً؛ ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (١) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا، وثبات إعادة للمحاور، والدرجة الكلية، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

ويلاحظ من جدول (١) أن معامل الثبات في كل بُعد من أبعاد المقياس هي قيم ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس، وعليه فقد اعتبرت جميع الأبعاد صالحة لأغراض الدراسة.

جدول (١): معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمحاور والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	أولاً: محور الصحة التنظيمية
٠.٨١	٠.٩١	التأكيد الأكاديمي
0.76	٠.٨٦	العلاقات الاجتماعية
0.78	٠.٨٤	التكامل المؤسسي
0.80	٠.٨٧	المبادأة بالعمل
0.82	٠.٨٩	الروح المعنوية
0.79	٠.٩٢	تأثير المدير
0.75	٠.٩٠	الدعم بالموارد
٠.٨٩	٠.٩١	الثبات الكلي
الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	ثانياً: محور استراتيجيات إدارة الصراع
٠.٨٤	٠.٨٨	استراتيجيات التسوية
0.80	٠.٩٠	استراتيجيات التكامل
0.82	٠.٩٣	استراتيجيات التجنب
0.79	٠.٩١	استراتيجيات الإرضاء
0.81	٠.٩٠	استراتيجيات الهيمنة

• متغيرات الدراسة:

◀ المتغير المستقل: الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان.

◀ المتغيرات التابعة: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

كما استخدم الباحث ثلاث متغيرات أخرى: الجنس "مستويان"، سنوات الخبرة "ثلاثة مستويات"، المؤهل العلمي "ثلاثة مستويات".

• المعالجات الإحصائية:

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

◀ تم استخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، وثبات الإعادة؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة .

◀ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول والثالث.

◀ تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three Ways ANOVA) والمقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe' Test) للإجابة عن السؤال الثاني.

◀ تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) للإجابة عن السؤال الخامس.

• نتائج الدراسة ومناقشتها:

قد استخدم الباحث السلم التصنيفي في عرض نتائجه، وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٢): السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة الموافقة	المعيار
٢,٣٣ - ١	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٣,٦٦ - ٢,٣٤	متوسطة	المتوسط
٥ - ٣,٦٧	عالية	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

ويمكن تسويغ هذا السلم التصنيفي للاستجابات بما يأتي: قام الباحث باعتماد هذا المقياس وذلك بتحويل المقياس الخماسي إلى ثلاثي وذلك من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١ - ٥)، وذلك وفق المعادلة الآتية: (القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة) - (القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة) مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (عالية، ومتوسطة، ومنخفضة).

$$2,33 = 1,00 + 1,33 \ll$$

$$3,66 = 1,33 + 2,33 \ll$$

$$5 = 1,33 + 3,67 \ll$$

لذا تعد قيم المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على الفقرات التي تتراوح ما بين:

$$\ll (2,33 = 1,33 + 1,00) \text{ درجة منخفضة}$$

$$\ll (3,66 = 1,33 + 2,33) \text{ درجة متوسطة}$$

$$\ll (5 = 1,33 + 3,67) \text{ درجة عالية.}$$

وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

• أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه: "ما درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال: تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	العلاقات الاجتماعية	4.27	.714	مرتفع
٢	٥	الروح المعنوية	4.21	.680	مرتفع
٣	١	التأكيد الأكاديمي (الدراسي)	4.18	.611	مرتفع
٤	٤	المبادأة بالعمل	4.16	.624	مرتفع
٥	٣	التكامل المؤسسي	4.05	.701	مرتفع
٦	٦	تأثير المدير	4.03	.704	مرتفع
٧	٧	الدعم بالموارد	3.95	.755	مرتفع
		الصحة التنظيمية	4.12	.574	مرتفع

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية جاءت مرتفعة بشكل عام؛ حيث تراوحت بين (3.95 - 4.27)، حيث جاءت العلاقات الاجتماعية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.27)، بينما جاء الدعم بالموارد في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.95)، وبلغ المتوسط الحسابي للصحة التنظيمية ككل (4.12)، وقد تم حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة، وقد يُعزى هذا الأمر إلى قناعة المعلمين في مدارس محافظة الداخلية بأهمية الصحة التنظيمية، ووعيهم بأثر أبعادها الإيجابي، ولما تحقّقه من رقي علمي لمدارسهم، وتجويد للمخرجات التعليمية، كذلك قد تُعزى هذه النتيجة إلى التعاون الإيجابي القائم بين المعلمين، ومديري المدارس، والتكاتف السائد بينهم. وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دراسة العلوي (٢٠١٧) حيث كانت على النحو الآتي:

• أولاً: التأكيد الأكاديمي (الدراسي)  
جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتأكد الأكاديمي (الدراسي)  
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يولي مدير المدرسة أهمية كبيرة لمستويات التحصيل الدراسي للطلبة	4.48	.693	مرتفع
2	2	يؤكد مدير المدرسة على أهمية تمكين الطالب من تحقيق الأهداف المخطط لها في المدرسة	4.36	.692	مرتفع
3	3	يحدد مدير المدرسة معايير واضحة لضمان جودة الأداء الدراسي	4.20	.810	مرتفع
4	4	يكلف الطالب داخل المدرسة بأعمال متنوعة تمكنه من الحصول على درجات عالية	4.07	.805	مرتفع
5	5	تتميز البيئة التعليمية في المدرسة بتلبية حاجات الطلبة التعليمية المختلفة	3.81	.966	مرتفع
		التأكد الأكاديمي (الدراسي)	4.18	.611	مرتفع

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بالتأكد الأكاديمي جاءت مرتفعة بشكل عام؛ حيث تراوحت بين (3.81 - 4.48)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يولي مدير المدرسة أهمية كبيرة لمستويات التحصيل الدراسي للطلبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.48)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها: "تتميز البيئة التعليمية في المدرسة بتلبية حاجات الطلبة التعليمية المختلفة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81). وبلغ المتوسط الحسابي للتأكد الأكاديمي (الدراسي) ككل (٤.١٨). وقد يُعزى هذا الأمر إلى المعايير العلمية العالية التي تقرها الجهات العليا وتسعى إدارات المدارس للعمل بها وتحققها، وإلى البيئة المدرسية المعينة على تحقيق الإجابة والتفوق الدراسي، وإلى حرص المعلمين والطلبة على بذل أقصى جهد ممكن في العملية التعليمية التعليمية بغية الارتقاء بنوعية المخرجات التربوية، وإلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بتوفير بيئة تعليمية صحية متكاملة من الطاقم التدريسي المتخصص، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العلوي (٢٠١٧)، ودراسة الحميد (٢٠١٩).

• ثانيا: العلاقات الاجتماعية:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	تتسم علاقة مدير المدرسة مع المعلمين بالتعاون.	4.44	.764	مرتفع
2	9	يسعى مدير المدرسة لتهيئة ظروف العمل المناسبة للمعلمين.	4.26	.794	مرتفع
3	7	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بعدالة.	4.19	.898	مرتفع
٣	8	يراعي مدير المدرسة أوقات راحة المعلمين.	4.19	.830	مرتفع
		العلاقات الاجتماعية	4.27	.714	مرتفع

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية جاءت مرتفعة بشكل عام؛ حيث تراوحت بين (4.19 - 4.44)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على أنه "تتسم علاقة مدير المدرسة مع المعلمين بالتعاون" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.44)، بينما جاءت الفقرتان رقم (7، و8)، ونصاهما: "يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بعدالة"، و"يراعي مدير المدرسة أوقات راحة المعلمين" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.19). وبلغ المتوسط الحسابي للعلاقات الاجتماعية ككل (٤.٢٧). ولعل هذه النتيجة تشير إلى وجود قيادة مدرسية تُحسن وتجيد التعامل مع المعلمين والطلبة على السواء؛ وذلك بهدف تحقيق أهداف المدرسة وتحقيق الاستقرار الداخلي على الأصعدة كافة، وما ينتج عن ذلك من شيوع العلاقات الاجتماعية الإيجابية داخل المدرسة، ويشجع هذا الأمر المعلمين على تقدير مدير المدرسة واحترامهم له بشكل يسهم في توفير بيئة مدرسية صحية، وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة ودراسة الحميد (٢٠١٩).

• ثالثا: التكامل المؤسسي:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتكامل المؤسسي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	14	يستمتع مدير المدرسة لوجهات نظر أولياء الأمور حول سياسة المدرسة.	4.13	.783	مرتفع
2	13	يعمل مدير المدرسة على إذكاء التعاون بين معلمي المدرسة والمجتمع المحلي.	4.11	.836	مرتفع
3	11	يتعامل مدير المدرسة مع الضغوط الخارجية بإيجابية	4.07	.836	مرتفع
4	10	يسعى مدير المدرسة إلى تخفيف الضغوط الخارجية عن المعلمين	4.00	.901	مرتفع
5	12	يوجه مدير المدرسة طلبات المجتمع المحلي إلى مسارات أكثر انسجاما مع البرامج التربوية.	3.95	.861	مرتفع
		التكامل المؤسسي	4.05	.701	مرتفع

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بالتكامل المؤسسي جاءت مرتفعة بشكل عام؛ حيث تراوحت بين (3.95 - 4.13)، حيث جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على أنه: "يستمتع مدير المدرسة لوجهات نظر أولياء الأمور حول

سياسة المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.13)، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "يوجه مدير المدرسة طلبات المجتمع المحلي إلى مسارات أكثر انسجاماً مع البرامج التربوية" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.95). وبلغ المتوسط الحسابي للتكامل المؤسسي ككل (٤.٠٥). وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود بيئة مدرسية قادرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، تُحسن التعامل مع الضغوط الخارجية، وتوجيهها بصورة تعود بالنفع والإيجابية على المدرسة، وقد تشير هذه النتيجة كذلك إلى القوة الإدارية للقيادة المدرسية؛ وذلك بتعاملها الحكيم مع الضغوط الخارجية والمطالبات المربكة للعمل، وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحميد (٢٠١٩).

• رابعاً: المبادأة بالعمل:

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمبادأة بالعمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	يسعى مدير المدرسة لإجراء تحسينات إدارية في المدرسة.	4.24	.810	مرتفع
2	19	يخطط مدير المدرسة لأعماله الإدارية قبل تنفيذها.	4.21	.771	مرتفع
3	15	يطلب مدير المدرسة من المعلمين إتباع أنظمة محددة في العمل.	4.16	.795	مرتفع
٣	16	يناقش مدير المدرسة مع المعلمين ما يتوقع منهم من أداء.	4.16	.752	مرتفع
5	18	يحدد مدير المدرسة المعايير الخاصة بالأداء.	4.04	.796	مرتفع
		المبادأة بالعمل	4.16	.624	مرتفع

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بالمبادأة بالعمل جاءت مرتفعة بشكل عام؛ حيث تراوحت بين (4.04 - 4.24)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على: "يسعى مدير المدرسة لإجراء تحسينات إدارية في المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.24)، بينما جاءت الفقرة رقم (18)، ونصها: "يحدد مدير المدرسة المعايير الخاصة بالأداء" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.04). وبلغ المتوسط الحسابي للمبادأة بالعمل ككل (٤.١٦). وقد تعكس هذه النتيجة وجود بيئة مدرسية منظمة تتميز بالجديّة والاهتمام بالعمل، وحرص مديري المدارس على أنظمة العمل، والتقيّد بها، وتطبيق ما أقرته وزارة التربية والتعليم من لوائح وأنظمة، ولعل هذه النتيجة تشير كذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بإجراء التحسينات المدرسية، وذلك وفقاً للتطورات والمستجدات الخارجية، خاصة ما تشهده المدارس في الوقت الحالي من التبعات السلبية لانتشار فيروس كورونا المستجد.



• خامسا: الروح المعنوية:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالروح المعنوية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	20	يسود جو من المودة بين المعلمين داخل المدرسة.	4.38	.784	مرتفع
2	25	يوجد لدى المعلمين شعورا بالثقة تجاه مدير المدرسة	4.20	.884	مرتفع
3	24	يظهر المعلمون شعورا بالانتماء للمدرسة.	4.18	.837	مرتفع
4	21	يتمتع المعلمون بروح معنوية عالية في المدرسة.	4.16	.880	مرتفع
٤	22	يثق المعلمون ببعضهم بعضا.	4.16	.820	مرتفع
٤	23	يؤدي المعلمون المهام المكلفين بها بنشاط وفاعلية.	4.16	.796	مرتفع
		الروح المعنوية	4.21	.680	مرتفع

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بالروح المعنوية جاءت مرتفعة بشكل عام؛ حيث تراوحت بين (4.16 - 4.38)، حيث جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على: "يسود جو من المودة بين المعلمين داخل المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.38)، بينما جاءت الفقرات رقم (21، و22، و23)، ونصها: "يتمتع المعلمون بروح معنوية عالية في المدرسة"، و"يثق المعلمون ببعضهم بعضا"، و"يؤدي المعلمون المهام المكلفين بها بنشاط وفاعلية" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.16). وبلغ المتوسط الحسابي للروح المعنوية ككل (٤.٢١). وقد تعزى هذه النتيجة وجود بيئة مدرسية يغلب عليها طابع الألفة والمودة بين مدير المدرسة، والمعلمين، والطلبة، والدور المهم لمدير المدرسة كقائد تربيوي في تعزيز الروح المعنوية العالية للمعلمين، فلم يكن دوره مقتصرًا على تطوير العملية التعليمية، التعليمية والارتقاء بها فحسب، بل تشجيع المعلمين على التميز والإجادة والنمو المهني كوسيلة لبلوغ أهداف المدرسة المتنوعة، واحترام رغبات المعلمين، وحاجاتهم والعمل على إشباعها، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العلوي (٢٠١٧)، ودراسة مطلق وجبران (٢٠١٨)

• سادسا: تأثير المدير:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتأثير المدير مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	26	يجتهد مدير المدرسة للحصول على ما يطلبه من المسؤولين.	4.31	.767	مرتفع
2	28	يسعى مدير المدرسة للتعامل مع الجهات العليا بصورة حسنة.	4.30	.739	مرتفع
3	30	يعمل مدير المدرسة مع جهاز الإشراف التربوي بعناية.	4.16	.777	مرتفع
4	27	يستطيع مدير المدرسة التأثير في قرارات المسؤولين.	3.70	1.061	مرتفع
٤	29	تلقى توصيات مدير المدرسة اهتماما جادا من قبل المسؤولين.	3.70	1.041	مرتفع
		تأثير المدير	4.03	.704	مرتفع

يبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بتأثير المدير جاءت مرتفعة بشكل عام؛ حيث تراوحت بين (3.70 - 4.31)، حيث جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على: "يجتهد مدير المدرسة للحصول على ما يطلبه من المسؤولين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.31)، بينما جاءت الفقرتان رقم (27، و29) ونصاهما "يستطيع مدير المدرسة التأثير في قرارات المسؤولين"، و"تلقى توصيات مدير المدرسة اهتماما جادا من قبل المسؤولين" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.70). وبلغ المتوسط الحسابي لتأثير المدير ككل (٤.٠٣). وقد تعزى هذه النتيجة الى وجود قيادة مدرسية مؤثرة وفاعلة، وقناعة المعلمين بأن لدى مدير المدرسة القدرة على العمل والرغبة فيه، ويتمثل هذا الأمر في اجتهاده لإقناع المسؤولين وكسب ثقتهم، من حيث المواقف التي يتخذها والقرارات التي يصدرها، والاتصال البناء بينه وبينهم، وتفاعله معهم بعيداً عن أي تعقيد أو غموض.

• سابعاً: الدعم بالموارد:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالدعم بالموارد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبّة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	33	يقوم مدير المدرسة بتسهيل تنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين باستمرار.	4.05	.845	مرتفع
١	34	يوظف مدير المدرسة الموارد المدرسية بشكل فعال.	4.05	.817	مرتفع
3	31	يحرص مدير المدرسة على توفير الوسائل التعليمية الكافية للمعلمين	4.03	.902	مرتفع
4	35	يوفر مدير المدرسة بدائل لتعويض نقص الموارد	3.91	.891	مرتفع
5	32	يستطيع المعلمون الحصول على التجهيزات التدريسية التي تلزمهم داخل الصف بسهولة.	3.72	1.031	مرتفع
		الدعم بالموارد	3.95	.755	مرتفع

يبين الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بالدعم بالموارد جاءت مرتفعة بشكل عام؛ حيث تراوحت بين (3.72 - 4.05)، حيث جاءت الفقرتان رقم (33، و34)، والتنان تنصان على: "يقوم مدير المدرسة بتسهيل تنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين باستمرار"، و"يوظف مدير المدرسة الموارد المدرسية بشكل فعال" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، بينما جاءت الفقرة رقم (32)، ونصها: "يستطيع المعلمون الحصول على التجهيزات التدريسية التي تلزمهم داخل الصف بسهولة" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.72). وبلغ المتوسط الحسابي للدعم بالموارد ككل (٣.٩٥). قد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود قيادة مدرسية مجتهدة في توفير الإمكانيات المادية المتنوعة فيها، وإلى إدراك المعلمين بسعي مدير المدرسة لتوفير التجهيزات الضرورية للعملية التدريسية عندما يطلبونها بشكل يمكنهم من تسيير العملية التعليمية بصورة فعالة تحقق الكفاءة التربوية، وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى التزام الإدارات المدرسية بتوجهات وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بتوفير كافة المستلزمات التعليمية للمدارس في كل فصل دراسي، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العلوي (٢٠١٧).

• ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟"  
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

الصحة التنظيمية	الدمم بالموارد	تأثير المدير	الروح المعنوية	المبادرة بالعمل	التكامل المؤسسي	العلاقات الاجتماعية	التأكيد الأكاديمي			
4.00	3.87	3.81	4.12	4.02	3.94	4.23	4.03	س	ذكر	الجنس
.549	.720	.684	.668	.593	.678	.734	.623	ع		
4.23	4.03	4.24	4.28	4.29	4.16	4.30	4.33	س	أنثى	
.576	.781	.659	.684	.624	.708	.695	.566	ع		
4.18	4.00	4.30	4.22	4.20	4.09	4.31	4.14	س	أقل من 6 سنوات	سنوات الخبرة
.553	.720	.616	.815	.578	.699	.728	.556	ع		
4.23	4.11	4.23	4.22	4.29	4.13	4.33	4.36	س	6-10	
.430	.607	.523	.563	.548	.581	.569	.484	ع		
4.10	3.92	3.97	4.20	4.14	4.04	4.26	4.17	س	أكثر من 10 سنوات	
.592	.776	.723	.679	.637	.716	.731	.630	ع		
4.05	3.76	3.94	4.11	4.14	4.00	4.24	4.16	س	دبلوم	المؤهل العلمي
.567	.759	.712	.626	.601	.756	.645	.603	ع		
4.14	3.98	4.07	4.23	4.18	4.07	4.28	4.20	س	بكالوريوس	
.576	.751	.700	.687	.626	.697	.725	.614	ع		
3.96	3.82	3.71	4.00	4.04	3.91	4.24	4.06	س	دراسات عليا	
.546	.778	.666	.622	.625	.679	.683	.589	ع		

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (١١) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على الأبعاد كما يبينه الجدول (١٢)، وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل كما يبينه الجدول (١٥).

جدول (١٢): تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على أبعاد الصحة التنظيمية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المحاور	مصدر التباين
.000	29.153	10.291	1	10.291	التأكيد الأكاديمي	الجنس
.326	.968	.497	1	.497	العلاقات الاجتماعية	هوتلنج=٠.١٦١
.001	11.265	5.439	1	5.439	التكامل المؤسسي	ح=٠.٠٠٠
.000	23.042	8.594	1	8.594	المبادأة بالعمل	
.007	7.375	3.365	1	3.365	الروح المعنوية	
.000	43.808	19.393	1	19.393	تأثير المدير	
.024	5.109	2.871	1	2.871	الدعم بالموارد	
.199	1.622	.572	2	1.145	التأكيد الأكاديمي	الخبرة
.846	.167	.086	2	.172	العلاقات الاجتماعية	ويلكس=٠.٩٥٨
.971	.030	.014	2	.029	التكامل المؤسسي	ح=٠.٠٧٦
.744	.295	.110	2	.220	المبادأة بالعمل	
.779	.250	.114	2	.228	الروح المعنوية	
.091	2.410	1.067	2	2.133	تأثير المدير	
.433	.839	.472	2	.943	الدعم بالموارد	المؤهل
.471	.754	.266	2	.532	التأكيد الأكاديمي	ويلكس=٠.٩٦٩
.951	.051	.026	2	.052	العلاقات الاجتماعية	ح=٠.٢٨٩
.446	.808	.390	2	.780	التكامل المؤسسي	
.597	.517	.193	2	.386	المبادأة بالعمل	
.087	2.453	1.119	2	2.239	الروح المعنوية	
.038	3.302	1.462	2	2.923	تأثير المدير	
.101	2.307	1.297	2	2.594	الدعم بالموارد	
		.353	525	185.323	التأكيد الأكاديمي	الخطأ
		.513	525	269.496	العلاقات الاجتماعية	
		.483	525	253.491	التكامل المؤسسي	
		.373	525	195.815	المبادأة بالعمل	
		.456	525	239.506	الروح المعنوية	
		.443	525	232.411	تأثير المدير	
		.562	525	295.080	الدعم بالموارد	
			530	198.107	التأكيد الأكاديمي	الكلية
			530	270.397	العلاقات الاجتماعية	
			530	260.265	التكامل المؤسسي	
			530	206.102	المبادأة بالعمل	
			530	245.184	الروح المعنوية	
			530	262.563	تأثير المدير	
			530	302.367	الدعم بالموارد	

يتبين من الجدول (١٢) الآتي:

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد باستثناء العلاقات الاجتماعية، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة في جميع الأبعاد.

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد باستثناء تأثير المدير، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية (Scheffe' Test) كما هو مبين في الجدول (١٤).

جدول (١٣): تحليل التباين الثلاثي لأثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	6.133	1	6.133	19.362	.000
سنوات الخبرة	.173	2	.086	.273	.761
المؤهل	1.090	2	.545	1.720	.180
الخطأ	166.294	525	.317		
الكلية	174.665	530			

يتبين من الجدول (١٣) الآتي:

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لأثر متغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف 19.362، وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٠٠، وجاءت الفروق لصالح الإناث. وقد تعزى هذه النتيجة كذلك اشتغال المعلمين بمتطلبات الحياة من حيث توفير الاحتياجات الأساسية والضرورية للأسرة، والأولاد، والتي تعد من مسؤوليات الرجل بشكل مباشر، وهو ما قد يزيد من الضغوط النفسية والاجتماعية عليهم، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة دراسة العلوي (٢٠١٧)

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف ٠.٢٧٣، وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٧٦. وقد تعزى هذه النتيجة الى كون المعلمين -بغض النظر عن سنوات خبرتهم - يدركون أن لديهم المعرفة الكافية بطبيعة عملهم، ووعيهم بأهمية توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارسهم، وأثره البالغ في تحسين الخدمات التعليمية، وتجويد مخرجاتها، مما أسهم في تقديم تعليم نوعي متميز؛ ومن ثم كفاءة المخرجات التربوية نوعية أو كمية، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة تماما مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٩)

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف ١.٧٢٠، وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠١٨٠.

جدول (١٤): المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المؤهل العلمي على تأثير المدير

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	المتوسط الحسابي		
			3.94	دبلوم	تأثير المدير
		.13	4.07	بكالوريوس	
	♦.36	.23	3.71	دراسات عليا	

♦دالة عند مستوى الدلالة (0.05)≥.

يتبين من الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين البكالوريوس ودراسات عليا، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس. وقد تعزى هذه النتيجة تشير إلى أن حملة المؤهل العلمي البكالوريوس لديهم اهتمام أكبر بما يجري في مدارسهم بشكل أكثر من حملة الشهادات العليا الذين قد تكون اهتماماتهم مركزة نحو الانتقال إلى وظائف أخرى، أو مراكز إدارية مختلفة، أو رغبتهم في الانتقال للعمل الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشريفي (٢٠١٣)، ودراسة الوديناني (٢٠١٦).

• ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصّه: " ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، والجدول (١٥) أدناه يوضح ذلك.

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	استراتيجية التسوية	4.15	.661	مرتفع
٢	٢	استراتيجية التكامل	4.11	.731	مرتفع
٣	٤	استراتيجية الإرضاء	3.80	.766	مرتفع
٤	٣	استراتيجية التجنب	3.69	.736	مرتفع
٥	٥	استراتيجية الهيمنة	3.19	.898	متوسط
		المتوسط الحسابي العام	٣.٨٠	٠.٨٥٥	مرتفع

يبين الجدول (١٥) أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت مرتفعة بشكل عام؛ حيث تراوحت ما بين (3.19 - 4.15)، حيث جاءت استراتيجية التسوية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.15)، بينما جاءت استراتيجية الهيمنة في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.19). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل مديري المدارس، والمستجدات المدرسية اليومية التي تواجههم، وتعاملهم مع طابع متباينة، فهم يستخدمون

كل الاستراتيجيات في إدارتهم للصراعات التي تحدث في مدارسهم، وذلك حسب طبيعية المواقف، وما تستدعيه من استراتيجيات، فاستخدامهم لتلك الاستراتيجيات في إدارتهم للصراع متوقف على المواقف التي تحدث داخل البيئة المدرسية، وما ينتج عنها من صراعات تنظيمية مختلفة، واتفقت هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة سالم (٢٠١٣)

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل استراتيجية على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

• أولاً: استراتيجية التسوية:

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باستراتيجية التسوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يستخدم مدير المدرسة أسلوب النقاش البناء من أجل التوصل لحل ما.	4.19	.841	مرتفع
2	2	يسعى مدير المدرسة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة بين المعلمين	4.17	.747	مرتفع
٢	5	يشجع مدير المدرسة أطراف الصراع على التعاون بقصد التوصل إلى حل يرضي الطرفين	4.17	.763	مرتفع
4	6	يوجه مدير المدرسة أطراف الصراع على مناقشة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها	4.16	.775	مرتفع
5	1	يحاول مدير المدرسة التوصل إلى حل وسط حينما يتعرض لتحذ معين.	4.11	.729	مرتفع
6	4	يتفاوض مدير المدرسة عن بعض الأمور لحل الصراع	4.10	.816	مرتفع
		استراتيجية التسوية	4.15	.661	مرتفع

يبين الجدول (١٦) أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجية التسوية جاءت مرتفعة بشكل عام؛ حيث تراوحت بين (4.10 - 4.19)، حيث جاءت الفقرة رقم (3)، والتي تنص على: "يستخدم مدير المدرسة أسلوب النقاش البناء من أجل التوصل لحل ما" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.19)، بينما جاءت الفقرة رقم (4)، ونصها: "يتفاوض مدير المدرسة عن بعض الأمور لحل الصراع" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.10). وبلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية التسوية ككل (٤.١٥). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدرسة باحتياجات المعلمين، وظروفهم، وفروقهم الفردية، بحيث يعاملونهم بقدر كبير من المرونة، وعدم التعصب للرأي احتراماً لرغبات المعلمين، ما لم تتعارض مع مصلحة العمل، ويهتم المديرون كثيراً عند استعمالهم لهذه الاستراتيجية باستخدام أسلوب النقاش والحوار الهادئ البناء.

• ثانيا: استراتيجية التكامل:

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باستراتيجية التكامل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	9	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.	4.13	.828	مرتفع
2	8	يتبادل مدير المدرسة المعلومات والبيانات مع المعلمين لحل مشكلته ما.	4.11	.861	مرتفع
٥٢	11	يعمل مدير المدرسة مع المعلمين لإيجاد حلول لمشكلته ما ترضى توقعاتهم.	4.11	.793	مرتفع
4	10	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين للدفاع عن القرارات التي تم الوصول إليها من قبل.	4.10	.782	مرتفع
5	7	يحاول مدير المدرسة جعل أفكاره متكاملة مع أفكار المعلمين للوصول إلى قرار مشترك.	4.09	.850	مرتفع
		استراتيجية التكامل	4.11	.731	مرتفع

يبين الجدول (١٧) أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجية التكامل جاءت مرتفعة بشكل عام؛ حيث تراوحت بين (4.09 - 4.13)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على: "يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.13)، بينما جاءت الفقرة رقم (7)، ونصها: "يحاول مدير المدرسة جعل أفكاره متكاملة مع أفكار المعلمين للوصول إلى قرار مشترك" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.09). وبلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية التكامل ككل (٤.١١). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى رغبة مديري المدارس إلى دفع أطراف الصراع إلى التفاهم والتعاون صراحة؛ بهدف التوافق على حلول مقبول لمعالجة الصراع، وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى حرص مدير المدرسة على تبادل معلومات مشكلة ما مع المعلمين سعياً لإيجاد حلول مناسبة لها، والعمل الجاد لإرضاء توقعاتهم، وتعاونهم معهم للدفاع عن القرارات التي تم الوصول إليها من قبل، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى محاولات مديري المدارس للتوفيق بين أفكارهم وأفكار معلميه، والسعي الجاد والمتكامل للوصول إلى قرارات مشتركة ترضي الطرفين، كما قد تعكس هذه النتيجة رغبة المديرين في تحقيق أهداف المدرسة وأطراف الصراع على السواء.

• ثالثاً: استراتيجية التجنب:

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باستراتيجية التجنب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	يحاول مدير المدرسة تجنب اتخاذ أي مواقف من شأنها أن توجد صراعاً بين المعلمين	4.05	.906	مرتفع
2	15	يتجنب مدير المدرسة التصريح علناً بخلافاته مع المعلمين.	3.99	.957	مرتفع
3	12	يبتعد مدير المدرسة عن أي خلاف يمكن أن يحدث مع المعلمين.	3.75	1.060	مرتفع
4	14	يتجنب مدير المدرسة مناقشة خلافاته مع المعلمين	3.64	1.066	متوسط
5	16	يؤجل مدير المدرسة النظر في حل الخلافات للمستقبل	3.02	1.114	متوسط
		استراتيجية التجنب	3.69	.736	مرتفع



يبين الجدول (١٨) أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجية التجنب جاءت مرتفعة بشكل عام؛ حيث تراوحت بين (3.02 - 4.05)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على: "يحاول مدير المدرسة تجنب اتخاذ أي مواقف من شأنها أن توجد صراعا بين المعلمين:" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، بينما جاءت الفقرة رقم (16)، ونصها: "يؤجل مدير المدرسة النظر في حل الخلافات للمستقبل" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.02). وبلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية التجنب ككل (٣.٦٩). وقد تعزى هذه النتيجة نظر المديرين إلى بعض الصراعات على أنها صغيرة وتافهة، ولا تستحق عناء الخوض فيها، ورغبتهم في تحويل الاهتمام عنها إلى غيرها من المجالات المهمة، أو إهمالها، أو اعتقادهم بأن الزمن كفيلا بحلها.

• رابعا: استراتيجية الإرضاء:

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باستراتيجية الإرضاء مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
20	يحرص مدير المدرسة على تخفيف مشاعر التوتر عند حدوث اختلاف	4.03	.810	مرتفع	1
19	يستجيب مدير المدرسة لاقتراحات المعلمين.	3.94	.876	مرتفع	2
18	يعمل مدير المدرسة على إرضاء توقعات المعلمين.	3.72	.907	مرتفع	3
17	يستوعب مدير المدرسة رغبات المعلمين حتى وإن كانت تخالف رأيه	3.53	.962	متوسط	4
	استراتيجية الإرضاء	3.80	.766	مرتفع	

يبين الجدول (١٩) أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجية الإرضاء جاءت مرتفعة بشكل عام؛ حيث تراوحت بين (3.53 - 4.03)، حيث جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على: "يحرص مدير المدرسة على تخفيف مشاعر التوتر عند حدوث اختلاف" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.03)، بينما جاءت الفقرة رقم (17)، ونصها: "يستوعب مدير المدرسة رغبات المعلمين حتى وإن كانت تخالف رأيه" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.53). وبلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية الإرضاء ككل (٣.٨٠). وقد تعزى إلى اهتمام مديري المدارس الاهتمام المرتفع بالمعلمين؛ وذلك لكون المؤسسات التربوية مؤسسات إنسانية بالمقام الأول، فيقدم المدير مصلحة المعلمين على مصلحته؛ وذلك للحفاظ على العلاقة الجيدة معهم، وإبقاء حبل التواصل معهم ممدودا؛ سعيا لتحقيق أهداف المدرسة بالمستوى المطلوب.

• خامسا: استراتيجية الهيمنة:

جدول (٢٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باستراتيجية الهيمنة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	21	يدافع مدير المدرسة بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة.	3.72	.960	مرتفع
2	25	يستخدم مدير المدرسة خبرته لتوجيه القرارات لصالحه.	3.24	1.182	متوسط
3	23	يستخدم مدير المدرسة تأثيره لقبول افكاره.	3.23	1.093	متوسط
4	22	يستخدم مدير المدرسة سلطته لاتخاذ قرار لصالحه.	2.89	1.139	متوسط
5	24	يستخدم مدير المدرسة نفوذه للفوز في موقف فيه تنافس.	2.88	1.185	متوسط
		استراتيجية الهيمنة	3.19	.898	متوسط

يبين الجدول (٢٠) أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجية الهيمنة جاءت متوسطة بشكل عام؛ حيث تراوحت بين (2.88 - 3.72)، حيث جاءت الفقرة رقم (21)، والتي تنص على: "يدافع مدير المدرسة بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.72)، بينما جاءت الفقرة رقم (24)، ونصها: "يستخدم مدير المدرسة نفوذه للفوز في موقف فيه تنافس" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.88). وبلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية الهيمنة ككل (٣.١٩). وقد تعزى هذه النتيجة ناشئة عن نظرة المعلمين إلى المدير الذي يستخدم هذه الاستراتيجية إلى كونه دكتاتوريا في إدارته، متعصبا لرأيه؛ وذلك لرغبة مديري المدارس في إنهاء الصراع بصورة سريعة في مواقف تقتضي هذا الأمر، وقناعتهم بخبرتهم الكبيرة في إدارة القضايا الخلافية.

• رابعا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، ونصه: "هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسطنة عمان، ومستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة بين درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسطنة عمان، ومستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وقد استخدم المقياس التالي للحكم على قوة العلاقة (نشوان والزعاتين، ٢٠١٥).

جدول (٢١): تفسير قوة علاقة الارتباط

مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ارتباط ضعيف جدا	٠.٣٠ — أقل من ٠.٣٠
ارتباط ضعيف	٠.٥٠ — أقل من ٠.٣٠
ارتباط متوسط	٠.٧٠ — أقل من ٠.٥٠
ارتباط قوي	٠.٩٠ — أقل من ٠.٧٠
ارتباط قوي جدا	١ — ٠.٩٠

يوضح الجدول (٢٢) العلاقة بين درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، ومستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (٢٢): معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان ومستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

استراتيجية التسوية	استراتيجية التكامل	استراتيجية التجنب	استراتيجية الإرضاء	استراتيجية الهيمنة		
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	التأكيد الأكاديمي	الدلالة الإحصائية العدد
0.599	0.616	0.188	0.506	-0.044		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.307		
531	531	531	531	531	العلاقات الاجتماعية	الدلالة الإحصائية العدد
0.696	0.680	0.252	0.632	-0.221		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
531	531	531	531	531	التكامل المؤسسي	الدلالة الإحصائية العدد
0.722	0.745	0.272	0.668	-0.168		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
531	531	531	531	531	المبادأة بالعمل	الدلالة الإحصائية العدد
0.734	0.700	0.308	0.594	-0.036		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.402		
531	531	531	531	531	الروح المعنوية	الدلالة الإحصائية العدد
0.586	0.608	0.258	0.537	-0.084		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.053		
531	531	531	531	531	تأثير المدير	الدلالة الإحصائية العدد
0.609	0.591	0.226	0.558	0.012		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.786		
531	531	531	531	531	الدعم بالموارد	الدلالة الإحصائية العدد
0.688	0.717	0.298	0.638	-0.075		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.086		
531	531	531	531	531	الصحة التنظيمية	الدلالة الإحصائية العدد
0.785	0.791	0.308	0.702	-0.102		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.019		
531	531	531	531	531	ككل	

◆ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).  
◆ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

يتبين من الجدول (٢٢) الآتي:

◀ وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين استراتيجية التسوية، واستراتيجية التكامل، واستراتيجية التجنب، واستراتيجية الإرضاء وبين الصحة التنظيمية وجميع أبعادها.

◀ وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين استراتيجية الهيمنة من جهة وكل من العلاقات الاجتماعية، والتكامل المؤسسي، والصحة التنظيمية ككل من جهة أخرى، بينما لم تظهر أي علاقة في الأبعاد الأخرى.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أهمية توافر أبعاد الصحة التنظيمية بالمدارس في انتشار الطمأنينة، وشيوع السكينة، وتحقيق الاستقرار في البيئة المدرسية، ورفع الروح المعنوية للمعلمين، وذلك من خلال ممارسة مديري المدارس الاستراتيجيات المناسبة في إدارة الصراع التنظيمي بما ينسجم مع طبيعة المواقف، وقد تُعزى أيضاً إلى أن مديري المدارس قد يستخدمون مزيجاً من عدة استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي، وذلك بناء على تقديراتهم لكل صراع على حدة؛ مما يمكنهم من إيجاد الحلول المناسبة لمعظم المشكلات، وأغلب الصراعات التي تواجههم. وقد تعزى كذلك هذه النتيجة أن طبيعة العلاقات الاجتماعية بين مديري المدارس والمعلمين هي علاقات قائمة على التفاعل المثمر، والتعاون البناء، والتكاتف الإيجابي بينهم، ومراعاة الجوانب الشخصية للمعلمين، والفروق الفردية بينهم، والحاجات المتعددة لهم، والظروف النفسية لكل واحد منهم، وذلك أن المدرسة هي نظام إنساني، ومؤسسة تربوية في المقام الأول؛ إذ يعد المعلمون أحد أهم مدخلاتها، مما يستدعي اختيار الاستراتيجية المناسبة بعناية فائقة، ودقة شديدة، حتى تحقق تلك المؤسسات أهدافها، وتعال مبعثها، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات التجنب والهيمنة قد تحد من حرية المعلمين، وممارساتهم الإبداعية، وقد تحد من إظهار قدراتهم ومواهبهم وتصرفاتهم بحرية؛ ومن ثم وجود تناقض واضح بين تطبيق الاستراتيجيات التي تحد من هذا التفاعل الإيجابي، وتقيده وتقلل أثره، وبين إقامة العلاقات الاجتماعية بين المديرين والمعلمين.

#### • التوصيات:

- أوصت الدراسة مديري المدارس بما يلي:
- ◀ أن يستمع مدير المدرسة إلى آراء العاملين معه وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- ◀ أن يبتعد مدير المدرسة عن استعمال سلطته لاتخاذ القرارات التي تناسبه.
- ◀ أن يعمل مدير المدرسة مع المعلمين لإيجاد حلول لمشكلات المدرسية والدفاع عن القرارات التي تم الوصول إليها من قبل.
- ◀ أن يجعل مدير المدرسة أفكاره متكاملة مع أفكار المعلمين للوصول إلى قرار مشترك.

## • المراجع

### • أولاً: المراجع العربية:

- البلوشي، حسن علي. (٢٠١٦). القيادة التحولية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الحميد، نوره سليمان حسن. (٢٠١٩). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، ٣٥ (١١)، ٥٦٤-٥٩٤، جامعة أسيوط، مصر.
- الشريفي، عباس عبد مهدي. (٢٠١٣). مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية، ٢٨ (١٠٩)، ١٤٥-١٩٠، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العلوي، سلطان بن علي. (٢٠١٧). العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الغامدي، هاني بن محمد بن أحمد. (٢٠١٩). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالإستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، ٢٠ (ملحق)، ١١٩-١٤٤.
- محمد، أشرف محمد. (٢٠١٢). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الأدوية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الزقازيق، مصر.
- مطلق، إيمان أحمد، وجبران، علي محمد. (٢٠١٨). مستوى الصحة التنظيمية في مدارس إقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بالتمكين الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. دراسات العلوم التربوية بالجامعة الأردنية، ٤٥ (٤)، ٣٧٦ - ٣٩٤.
- المعشر، سلامة إبراهيم. (٢٠١٠). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، الأردن.
- نشوان، تيسير محمود، والزعانين، جمال عبد ربه. (٢٠١٥). دليل البحث التربوي. دار اليازوعي عمان.
- الياامي، منصور محمد. (٢٠١٠). أثر الصحة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، الأردن.

### • ثانياً: المراجع الأجنبية

- Liang, Chenye. (2017). *The Influence of School Organizational Health and Teacher Efficacy on Chinese Middle School Beginning Teachers' Professional Identity* [Unpublished MASTER] The University of Arizona. Management Compensation and Benefits Review, 35 (4) 7-13.

- Rahim, M. A. (2001). Managing conflict in Organizational, 3<sup>rd</sup>. Westport: Greenwood, Publishing Group, Inc.
- Tatlah, Ijaz Ahmad, Khan, Ayaz Muhammad, Ali, Zulfiqar, Amin, Muhammad, Saleem, Khalid, & Quraishi, Uzma. (2015). School Organizational Health and Students' Academic Achievement Relationship: Gender and Locale based Comparison. *International Journal of AYER*. (1), 63-68,2015.

