

أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم ما
بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان: الثقافة المدرسية

كمتغير وسيط

إعداد

فلاح بن درويش بن صالح البلوشي

الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

م ٢٠٢٢

أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم ما
بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان: الثقافة المدرسية

كمتغير وسيط

إعداد

فلاح بن درويش بن صالح البلوشي

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية (الأسس الاجتماعية والقيادة
التربوية)

كلية التربية

الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

أكتوبر ٢٠٢٢ م

مُلخَصُ البَحْث

هدفت هذه الدراسة الى دراسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة المدرسية وأثرهما على مستوى الصراع التنظيمي في مدارس التعليم مابعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة قدرها (٢٧٧) معلمًا ومعلمة من معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. وتم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول تناول الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها ونموذج الدراسة، وتناول الفصل الثاني أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، وتناول الفصل الرابع تحليل نتائج الدراسة، وتناول الفصل الخامس مناقشة النتائج، واختتمت الدراسة بالخاتمة والتي اشتملت على الاستنتاجات والتوصيات. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ارتفاع مستوى ممارسة قادة مدارس مابعد التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة لأبعاد القيادة المدرسية، وكذلك ارتفاع مستوى الثقافة المدرسية في هذه المدارس وكذا مستوى الصراع التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين تطبيق القيادة الاستراتيجية ومستوى الصراع التنظيمي بمدارس المرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ووجود علاقة إيجابية مباشرة بين تطبيق القيادة الاستراتيجية ومستوى الثقافة المدرسية بمدارس المرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ووجود علاقة إيجابية مباشرة بين مستوى الثقافة المدرسية ومستوى الصراع التنظيمي بمدارس المرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ووجود علاقة إيجابية مباشرة بين مستوى الثقافة المدرسية ومستوى الصراع التنظيمي بمدارس المرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ووجود تأثير وسيط للثقافة المدرسية في العلاقة بين تطبيق القيادة الاستراتيجية ومستوى الصراع التنظيمي بمدارس المرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. أوصلت هذه الدراسة بضرورة تعزيز دور وفعالية القيادة الاستراتيجية بمدارس مابعد التعليم الأساسي بعمان، والعمل على تقليص الصراع التنظيمي إلى أدنى حدٍ ممكن سواء كان هذا الصراع (ذاتيًا، أو داخل المؤسسة أو بين الأفراد). وضرورة قيام إدارات المدارس بالعمل على بث روح التعاون والتكامل بين العاملين في المدرسة بدلًا من روح الصراع والتنافس. وضرورة قيام إدارات المدارس بتسيخ ثقافة مدرسية إيجابية وفق رؤية المدرسة ورسالتها ومعتقدات العاملين في المدرسة وتقاليدهم حتى تستطيع مواجهة الصراع التنظيمي داخل المدرسة.

ABSTRACT

This study aimed to study the strategic leadership and its relationship to school culture and its impact on the level of organizational conflict in the schools of post-basic education in the Governorate of North Al Batinah in the Sultanate of Oman from the point of view of teachers. To achieve the objective of the study, this study used the descriptive analytical method, and used a questionnaire to collect data from a sample of (277) male and female teachers at post-basic schools in the Governorate of North Al Batinah in the Sultanate of Oman. This study was divided into five chapters, the first chapter dealt with the problem of the study, its objectives, importance and the study model, the second chapter dealt with the literature of the study and previous studies, the third chapter dealt with the study's methodology and procedures, the fourth chapter dealt with the analysis of the results of the study, and the fifth chapter dealt with a discussion of the results, and the study concluded with a conclusion, which included on conclusions and recommendations. This study reached a set of results, most notably: the high level of practice of post-basic school leaders in North Al Batinah Governorate in the dimensions of school leadership, as well as the high level of school culture in these schools, as well as the level of organizational conflict. The study also found a direct positive relationship between the application of strategic leadership and the level of organizational conflict in post-basic schools in the Sultanate of Oman from the point of view of teachers. And the existence of a direct positive relationship between the application of strategic leadership and the level of school culture in post-basic schools in the Sultanate of Oman from the point of view of teachers. And the existence of a direct positive relationship between the level of school culture and the level of organizational conflict in post-basic schools in the Sultanate of Oman from the point of view of teachers. And the presence of a mediating effect of school culture on the relationship between the application of strategic leadership and the level of organizational conflict in post-basic schools in the Sultanate of Oman from the point of view of teachers. This study recommended the necessity of enhancing the role and effectiveness of strategic leadership in post-basic schools in Oman, and working to reduce organizational conflict to a minimum, whether this conflict is (self, within the institution or between individuals). And the need for school administrations to spread the spirit of cooperation and integration among school workers instead of the spirit of conflict and competition. And the need for school administrations to establish a positive school culture in accordance with the school's vision and mission, and the beliefs and traditions of school staff, so that it can face the organizational conflict within the school.

APPROVAL PAGE

The thesis of Falah Bin Darwish Bin Saleh Al-Balushi has been approved by the following:

Merah Souad
Supervisor

Hairuddin Mohd Ali
Co-Supervisor

Kamal Badrasawi
Internal Examiner

Elsayed Mohamed Salem Salem Elawadi
External Examiner

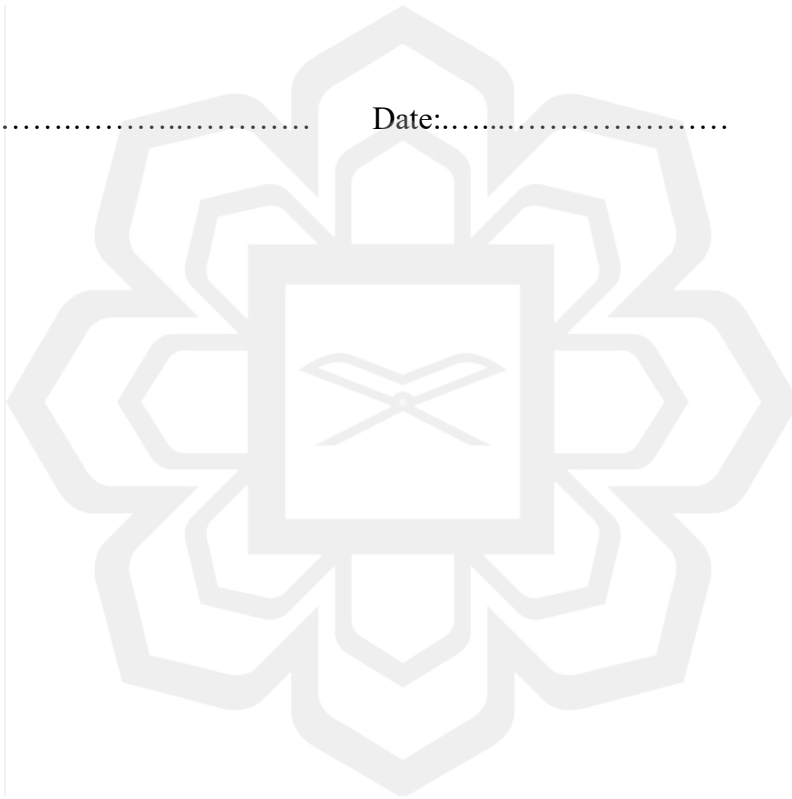
Saadeldin Mansour Gasmelsid
Chairman

DECLARATION

I hereby declare that this thesis is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that it has not been previously or concurrently submitted for any other degrees at IIUM or other institutions.

Falah Bin Darwish Bin Saleh Al-Balushi

Signature: Date:.....



الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا

إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢٢م محفوظة ل: فلاح بن درويش بن صالح البلوشي

أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم مابعد الأساسي في محافظة

شمال الباطنة بسلطنة عمان: الثقافة المدرسية كمتغير وسيط

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحث إلا في الحالات الآتية:

- ١- يمكن للآخرين اقتباس أية مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.
- ٢- يحق للجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا ومكتبها الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسساتية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض ربحية تجارية.
- ٣- يحق لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكتبات الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.
- ٤- سيوزد الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا بعنوانه مع إعلامها عند تغيير العنوان.
- ٥- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي، أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالبيين به.

أكد هذا الإقرار: فلاح بن درويش بن صالح البلوشي

التوقيع:

التاريخ:

إلى:

أبي مثالي وقُدوتي وظهري وسندي، أمي حبيبة قلبي الأبدية، زوجتي نصفي الثاني في هذه
الحياة، أخواني وأخواتي الذين بهم افتخر.

وإلى كلِّ من

علمني حرفًا وأضياء لي طريقًا إلى المعرفة، وإلى كل صديق وزميل، ولكل طالب علم، وباحث
ومربِّ.

إلى وطني الحبيب

إليهم جميعًا أهدي جهدي المتواضع هذا، سائلًا الله أن يكون خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع
به.

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله ربّ العالمين، والصلاة والسلام على سيّد المرسلين، نبينا وحبينا محمد، وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأتمّ التسليم. وبعد،

بدايةً أشكر الله-عزّ وجلّ-على عظيم فضله وجزيل إحسانه؛ بما منّ عليّ من إتمام الدّراسة، وأمدني بعونه وتوفيقه، كما أتقدم بالشكر والعرفان للجامعة الإسلاميّة العالميّة ماليزيا التي يسّرت لي-بعد توفيق الله-إكمال دراستي، والشكر موصول إلى أساتذتي الأفاضل على إتاحة الفرصة للنهل من معينهم الصافي، والاستفادة من علمهم وخبراتهم.

وكما يشرفني أن أتقدم بفيض من الشكر والعرفان المقرون بعظيم الامتنان إلى من تقصّر كلُّ كلمات الشكر وعبارات الثناء عن الوفاء بحجّه، إلى أستاذتي العزيزة سعادة الأستاذة الدكتورة/ مراح سعاد، التي تفضّلت قبول الإشراف على البحث، ففرّغت لي الساعات موجهةً ومصوبةً ومشجّعةً، وجسّدت في عطائها كلّ معاني الكرم والمروءة ونبيل الأخلاق، والتي كان لغزارة علمها، ورحابة صدرها، وتوجيهاتها السديدة، الأثر البالغ في إنجازها، ونسأل الله العليّ القدير أن يبارك فيها وينفع بها؛ فلها منّي وافر الشكر وأصدق الدعوات.

وأخيراً كل الشكر لمن قدّم لي عوناً أو نصحاً، وأعانني بعد الله-عزّ وجلّ-في إنجاز هذه البحث، وأسأل المولى العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، والحمد لله ربّ العالمين.

الباحث

فهرس محتويات البحث

| | |
|---------|-----------------------------|
| ب..... | ملخص البحث |
| ج..... | ملخص البحث بالإنجليزية |
| د..... | صفحة القبول |
| ه..... | صفحة التصريح |
| و..... | صفحة الإقرار |
| ز..... | الإهداء |
| ح..... | الشكر والتقدير |
| س..... | قائمة الجداول |
| ف..... | قائمة الأشكال |
| ١..... | الفصل الأول: المقدمة |
| ١..... | ١. خلفية الدراسة |
| ٥..... | ٢. مشكلة الدراسة |
| ٧..... | ٣. أهداف الدراسة |
| ٨..... | ٤. أسئلة الدراسة |
| ٩..... | ٥. فرضيات الدراسة |
| ٩..... | ٦. أهمية الدراسة |
| ١١..... | ٧. حدود الدراسة |
| ١١..... | ٨. مصطلحات الدراسة |
| ١٢..... | ٩. نموذج الدراسة |

| | |
|----|--|
| ١٥ | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| ١٥ | المقدمة |
| ١٥ | الإطار النظري |
| ١٥ | المحور الأول القيادة الاستراتيجية وأبعادها |
| ١٧ | أهمية القيادة الاستراتيجية بالمدارس |
| ١٨ | خصائص القيادة الاستراتيجية |
| ١٩ | أولاً: تحديد الرؤية |
| ٢٠ | ثانياً: قيادة التغيير |
| ٢١ | ثالثاً: المهارات الشخصية |
| ٢٢ | النظريات المفسرة لظاهرة القيادة |
| ٢٢ | أولاً: نظرية السمات |
| ٢٣ | ثانياً: نظرية القيادة الموقفية |
| ٢٤ | ثالثاً: نظرية القيادة الاستراتيجية |
| ٢٥ | المحور الثاني: الثقافة المدرسية |
| ٢٥ | أولاً: مفهوم الثقافة المدرسية |
| ٢٧ | ثانياً: أهمية الثقافة المدرسية للعاملين بالمدرسة |
| ٢٨ | ثالثاً: العوامل التي تخلق ثقافة مدرسية إيجابية |
| ٢٩ | رابعاً: مكونات الثقافة المدرسية |
| ٣١ | دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الثقافة المدرسية لدى العاملين بالمدرسة |
| ٣٤ | المحور الثالث: الصراع التنظيمي |
| ٣٤ | أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي |
| ٣٦ | ثانياً: العوامل المؤثرة في الصراع التنظيمي |
| ٣٨ | ثالثاً: النتائج السلبية للصراع التنظيمي على المؤسسة التربوية |
| ٤٢ | رابعاً: أثر الثقافة المدرسية على الصراع التنظيمي بين العاملين بالمدارس |
| ٤٣ | المحور الرابع: واقع القيادة الاستراتيجية بالمدارس العمانية |

| | |
|----|---|
| ٤٥ | أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس العمانية: |
| ٥٤ | الدراسات السابقة |
| ٥٤ | المحور الأول: دراسات حول القيادة الاستراتيجية وأبعادها |
| ٦٠ | المحور الثاني: دراسات حول الثقافة المدرسية وأبعادها |
| ٦٤ | المحور الثالث: دراسات حول إدارة الصراع التنظيمي |
| ٦٨ | المحور الرابع: الدراسات التي تناولت علاقة القيادة بالثقافة التنظيمية: |
| ٧١ | المحور الخامس: الدراسات التي تناولت علاقة القيادة بإدارة الصراع التنظيمي |
| ٧٦ | المحور السادس: الدراسات التي تناولت علاقة الثقافة بإدارة الصراع التنظيمي ... |
| ٧٨ | التعقيب على الدراسات السابقة |
| ٧٩ | أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: |
| ٧٩ | أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: |

| | |
|----|---|
| ٨٠ | الفصل الثالث: منهج البحث وإجراءاته |
| ٨٠ | مقدمة |
| ٨٠ | منهج الدراسة |
| ٨٠ | مجتمع الدراسة |
| ٨١ | عينة الدراسة |
| ٨٣ | أداة الدراسة |
| ٨٦ | صدق الأداة |
| ٩٢ | إجراءات جمع البيانات |
| ٩٢ | الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل الدراسة |
| ٩٣ | ملخص الفصل |

| | |
|-----|---|
| ٩٥ | الفصل الرابع: تحليل النتائج وعرضها |
| ٩٥ | مقدمة |
| ٩٥ | تدقيق البيانات |
| ٩٦ | التحليل الأولي للبيانات |
| ٩٦ | القيم المتطرفة |
| ٩٧ | التوزيع الطبيعي للبيانات |
| ١٠٠ | قوة الارتباط الداخلي (مصفوفة الارتباط) |
| ١٠٥ | التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة |
| | إجابة السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية بمدارس مرحلة ما بعد |
| | التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين |
| ١٠٧ | والمعلمات؟ |
| | إجابة السؤال الثاني: ما هو مستوى الثقافة المدرسية بمدارس مرحلة ما بعد التعليم |
| | الأساسي في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟ |
| ١٠٩ | |
| | الإجابة عن السؤال الثالث: ما هو مستوى الصراع التنظيمي بمدارس مرحلة ما بعد |
| | التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين |
| ١١١ | والمعلمات؟ |
| ١١٣ | التحليل العملي التوكيدي (Confirmatory Factory Analysis) |
| ١١٤ | التحليل العملي التوكيدي لتطبيق القيادة الاستراتيجية |
| ١١٧ | التحليل العملي التوكيدي للثقافة المدرسية |
| ١١٩ | التحليل العملي التوكيدي لمتغير مستوى الصراع التنظيمي |
| ١٢١ | النموذج القياسي الكلي لمتغيرات الدراسة |
| ١٢٣ | الصدق والثبات للنموذج القياسي الكلي |
| ١٢٥ | صدق التمايز |
| ١٢٨ | النموذج الهيكلي التركيبي للدراسة (Structural Model) |

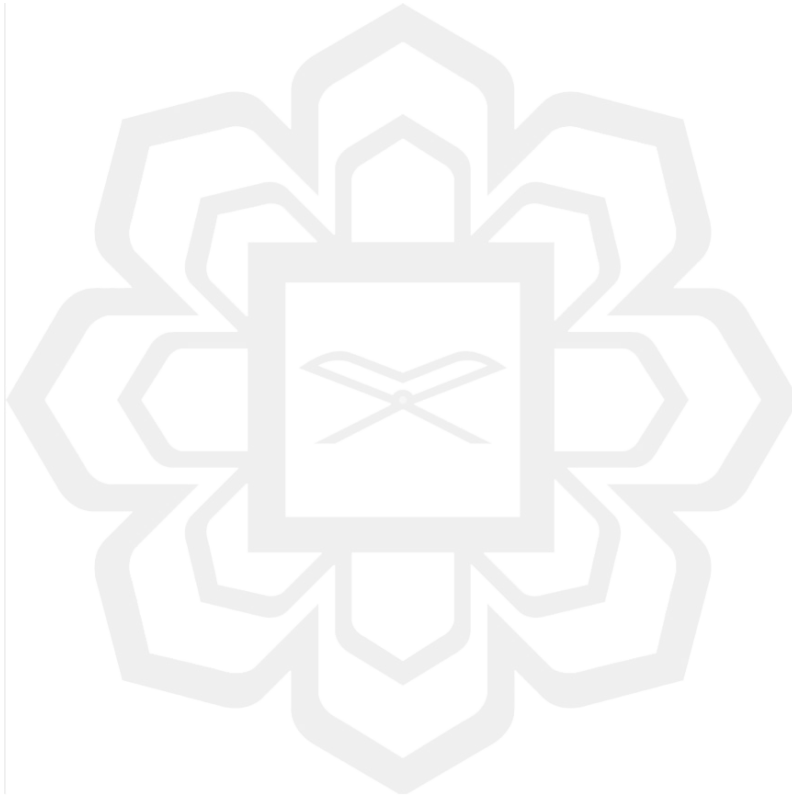
| | |
|-----|--|
| ١٣٠ | الارتباط التريبي المتعدد R2 |
| ١٣١ | نتائج فرضيات الدراسة |
| | الفرضية الأولى: يوجد تأثير لتطبيق القيادة الاستراتيجية في مستوى الصراع التنظيمي بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ١٣٢ |
| | الفرضية الثانية: يوجد تأثير لتطبيق القيادة الاستراتيجية في الثقافة المدرسية بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ١٣٢ |
| | الفرضية الثالثة: يوجد تأثير للثقافة المدرسية في مستوى الصراع التنظيمي بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ١٣٣ |
| | الفرضية غير المباشرة (التأثير الوسيط): يوجد تأثير وسيط للثقافة المدرسية في العلاقة بين تطبيق القيادة الاستراتيجية ومستوى الصراع التنظيمي بمدارس المرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان. ١٣٣ |
| ١٣٤ | ملخص الفصل |
| ١٣٥ | الفصل الخامس: المناقشة والاستنتاجات والتوصيات |
| ١٣٥ | التمهيد |
| ١٣٥ | مناقشة نتائج نموذج القياس |
| | مناقشة نتائج السؤال البحثي الأول والذي ينص على "ما واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان؟" ١٣٦ |
| | مناقشة نتائج السؤال البحثي الثاني والذي ينص على "ما مستوى الثقافة المدرسية بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان؟" ١٣٧ |

| | |
|---|--|
| مناقشة نتائج السؤال البحثي الثالث والذي ينص على " ما مستوى الصراع التنظيمي بمدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان؟" ١٣٨ | |
| مناقشة نتائج السؤال الرابع وفرضيته ١٣٩ | |
| مناقشة نتائج السؤال الخامس وفرضيته ١٤٠ | |
| مناقشة نتائج السؤال السادس وفرضيته ١٤٢ | |
| مناقشة نتائج السؤال السابع وفرضيته ١٤٤ | |
| الاستنتاجات ١٤٦ | |
| إسهامات الدراسة ١٤٧ | |
| الإسهامات النظرية ١٤٧ | |
| الإسهامات التطبيقية ١٤٧ | |
| التوصيات ١٤٨ | |
| مقترحات لدراسات مستقبلية ١٤٩ | |
| الخاتمة ١٥٠ | |
| قائمة المصادر والمراجع ١٥٢ | |
| أولاً: المراجع العربية: ١٥٢ | |
| ثانياً: المراجع الأجنبية: ١٦٥ | |
| ثالثاً: مواقع شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت" ١٧٢ | |
| الملاحق ١٧٣ | |
| استمارة الاستبيان (قبل التحكيم) ١٧٣ | |
| استمارة الاستبيان (بعد التحكيم) ١٧٦ | |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|--|-------------|
| ٨٢ | لتحديد العينة (Krejcie and Morgan) | جدول (٣-١) |
| ٨٥ | طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي | جدول (٣-٢) |
| ٨٦ | ثبات أداة الدراسة | جدول (٣-٣) |
| | معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور القيادة | جدول (٣-٤) |
| ٨٨ | الاستراتيجية | |
| | معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور الثقافة | جدول (٣-٥) |
| ٨٩ | المدرسية | |
| ٩٠ | معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول | جدول (٣-٦) |
| ٩١ | ثبات أداة الدراسة | جدول (٣-٧) |
| ٩٦ | عدد الاستبانات الموزعة والمستردة | جدول (٤-١) |
| ٩٧ | القيم المتطرفة | جدول (٤-٢) |
| ٩٨ | درجة التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) | جدول (٤-٣) |
| ١٠١ | مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة | جدول (٤-٤) |
| ١٠٣ | مصفوفة الارتباط للمتغيرات | جدول (٤-٥) |
| ١٠٥ | المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة | جدول (٤-٦) |
| ١٠٨ | المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور القيادة الاستراتيجية | جدول (٤-٧) |
| ١٠٩ | المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور الثقافة المدرسية | جدول (٤-٨) |
| ١١١ | المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى الصراع التنظيمي | جدول (٤-٩) |
| ١١٦ | مؤشرات أنموذج لتطبيق القيادة الاستراتيجية بعد التعديل | جدول (٤-١٠) |
| ١١٩ | مؤشرات أنموذج للثقافة المدرسية | جدول (٤-١١) |
| ١٢٠ | مؤشرات أنموذج مستوى الصراع التنظيمي | جدول (٤-١٢) |
| ١٢٣ | مقاييس التطابق للنموذج البنائي | جدول (٤-١٣) |
| ١٢٤ | الصدق والثبات لنموذج القياس الكلي | جدول (٤-١٤) |
| ١٢٧ | الصدق والثبات لنموذج القياس الكلي | جدول (٤-١٥) |
| ١٣٠ | مقاييس التطابق للنموذج البنائي | جدول (٤-١٦) |

| | | |
|-----|----------------------------------|-------------|
| ١٣٠ | نتيجة الارتباط التريبي المتعدد | جدول (٤-١٧) |
| ١٣١ | فرضيات البحث المباشرة | جدول (٤-١٨) |
| ١٣٤ | نتائج تحليل الفرضية غير المباشرة | جدول (٤-١٩) |



قائمة الأشكال

| | | |
|-----|---|-------------|
| ١٣ | نموذج الدراسة | شكل (١-١) |
| ٨٣ | معادلة روسوفت لتحديد حجم عينة الدراسة | شكل (٣-١) |
| ٩٩ | (Q-Q-Plot) يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات | شكل (٤-١) |
| ٩٩ | الرسم البياني (Histogram) يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات | شكل (٤-٢) |
| ١٠٠ | (Scatter plot) يوضح التوزيع تجانس التباين | شكل (٤-٣) |
| ١٠٥ | توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي | شكل (٤-٤) |
| ١٠٦ | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | شكل (٤-٥) |
| ١٠٧ | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | شكل (٤-٦) |
| | يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تطبيق القيادة الاستراتيجية | شكل (٤-٧) |
| ١٠٨ | الاستراتيجية | |
| ١١٠ | المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للثقافة المدرسية | شكل (٤-٨) |
| ١١٢ | المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى الصراع التنظيمي | شكل (٤-٩) |
| ١١٥ | التحليل العاملي لتطبيق القيادة الاستراتيجية (الأولي) | شكل (٤-١٠) |
| ١١٦ | التحليل العاملي التوكيدي لتطبيق القيادة الاستراتيجية (المعدل) | شكل (٤-١١) |
| ١١٨ | التحليل العاملي للثقافة المدرسية | شكل (٤-١٢) |
| ١٢٠ | التحليل العاملي التوكيدي مستوى الصراع التنظيمي | شكل (٤٤-١٣) |
| ١٢٣ | النموذج القياسي النهائي | شكل (٤-١٤) |
| ١٢٩ | النموذج الهيكلي للدراسة | شكل (٤-١٥) |

الفصل الأول

المقدمة

١. خلفية الدراسة

إن الهدف الرئيس لأي نظام تعليمي هو توفير خدمات تعليمية عالية الجودة يعد الطلاب لكي يصبحوا أفراداً منتجين في حياتهم المستقبلية؛ وذلك نظرًا للدور المهم الذي تقوم به المدارس في ضمان جودة مخرجات النظام التعليمي ككل؛ لذلك وجب توفير عديد من المتطلبات المختلفة لتعزيز دور المدارس في توفير تعليم عالي الجودة، وأهمها تحسين ممارسات الإدارة والقيادة، حيث إن ذلك يرتبط بتحسين جميع الجوانب داخل المدارس.

يحتل موضوع القيادة الاستراتيجية أهمية بالغة الأثر في تطوير المؤسسات التعليمية والأداء التنظيمي بصفة خاصة. ومن المعروف أن المؤسسات التعليمية تواجه العديد من الصعوبات والتحديات المختلفة نتيجة لما يشهده العصر الحالي من الكثير من التغيرات على كافة الأصعدة، وبناء عليه فإنه يتوجب عليها مواكبة ذلك التغير والتطوير بما يضمن لها تحقيق التنافسية، ولعل أهم الاحتياجات التي تحتاجها المؤسسة التعليمية لمواكبة هذا التغير هو تملكها لقيادات تربوية تتسم برؤيتها الاستراتيجية الجيدة، ومقدرتها على توظيف المعرفة بهدف خدمة أهدافها المؤسسية.

وتتضح مظاهر القيادة الاستراتيجية التي يمارسها القادة التربويين في دورها الفعال في تهيئة المناخ التعليمي داخل المؤسسة التربوية والذي يشجع على التغيير والتوجيه والتنسيق بين كل الأطراف التي تنخرط في العملية التعليمية من أساتذة وطلبة وآباء أيضًا. إضافة إلى الاهتمام بتدريب فريق العمل في المدرسة لتحقيق التنمية المهنية لهم وأيضًا لجعلهم يواكبون كل جديد في عالم التربية مثل طرق التدريس ونظريات التعلم والتكنولوجيا المستخدمة في التكنولوجيا. كما يسعى أيضا لتشجيع الأفكار الجديدة والعمل على خلق بيئة مهنية ملائمة تنمي الاستعداد لدى الأفراد لتحمل مسؤولياتهم وأن يقدرُوا أهمية المعلومات باعتبارها الأساس لتحقيق النجاح في مجال عملهم. كل هذه الممارسات تساهم في خلق ثقافة مدرسية إيجابية تحفز جميع الأفراد

على العمل لتحقيق أهدافها. والثقافة المدرسية تشمل جميع المواقف والسلوكيات والمعتقدات والقيم واللوائح التنظيمية التي تنظم وتوجه الحياة الدراسية اليومية (حسن، ٢٠١٩، ص ١٢٦)، بل ويذهب البعض إلى تفسير الثقافة المدرسية بطريقة مفصلة أكثر فبالإضافة إلى أنها تشمل كل الممارسات والمواقف والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي ظهرت في التعريف السابق تشكل وتؤثر في كل جانب من جوانب كيفية العمل فإنها تشمل على قضايا أكثر واقعية مثل السلامة الجسدية والعاطفية للطلاب، ونظام الفصول الدراسية والأماكن العامة، أو الدرجة التي تحتضن بها المدرسة وتحتفل بالتنوع العرقي، أو الإثني، أو اللغوي، أو الثقافي. (The Glossary of Education Reform, <https://www.edglossary.org/school-culture/>) وعادة ما تقسم الثقافة المدرسية إلى نوعين ثقافة مدرسية إيجابية وهي الثقافة التي تساعد على خلق الرضا المهني للمدرسين وتساعدهم على أداء وظائفهم في ظروف ملائمة كما تساعد الطلبة على التعلم في محيط ايجابي يقوم على التشجيع والعناية والتواصل الفعال. أما الثقافة المدرسية السلبية وتكون مثل هذه الثقافة سائدة في المدرسة عندما لا يشترك المديرون والمعلمون في الأهداف نفسها وحدوث التعارض بينهم مما يؤدي إلى نشوب الصراعات التي بدورها ستؤثر في العملية التعليمية كما تؤدي إلى وجود علاقات عدائية بين الأطراف المختلفة من إدارة ومعلمين وتلاميذ وأولياء أمور. من هذا المنطلق فتعتبر ثقافة المدرسة الإيجابية من أهم العناصر المساهمة في نجاح الدور التربوي للمدرسة الذي يجعل منها واحدة من أهم مؤسسات صناعة الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم الفكرية والعقلية، وبناء على ذلك فإن العمل على توفير البيئة التنظيمية المتسمة بالثقافة الإيجابية في المدرسة يسهم بشكل كبير في الارتقاء بالمؤسسة من خلال توفير البيئة التعليمية المتسمة بانخفاض معدلات الصراع بين العاملين فيها بما ينعكس إيجابياً على أداء المعلمين والإداريين وكذلك التحصيل الدراسي للطلاب، إذ أن الصراع التنظيمي من الأمور الحتمية والتي من الواجب مواجهتها بما يحدده مدير المؤسسة التربوية من استراتيجيات (الخوراني، ٢٠١٧: ص ٨). وبلا شك يعد الصراع أمر إنساني لا يخلو منه أي مجتمع ولا أية مؤسسة وهو يختلف في طبيعته باختلاف تلك المنظمات وكذا المجتمعات المتواجد فيها، ويعد الصراع من أهم المصادر التي يعتمد عليها التغيير التنظيمي في المؤسسات، وبناء عليه فإن المهم في إدارة المؤسسة عدم تجنب الصراع وإنما إدارته بكفاءة حتى تستطيع المنظمة تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف

باستخدام الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع، وتنمية الإبداع وحسن الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية (عساف، ٢٠١٣: ص ٩). والجدير بالذكر أن لهذه الصراعات التنظيمية أسباب كثيرة تؤدي إلى حدوثها ومن أهمها، اختلاف الأهداف فرغم أن جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي إلا أن ذلك لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية؛ إضافة إلى صراع الدور؛ فعند قيام أحد العاملين بدوره في المؤسسة فإنه قد يقع في صراع من غيره من العاملين في المؤسسة، كما أن انعدام الرضا الوظيفي يؤدي الفرد إلى عدم التعاون مع زملائه مما يولد الخلاف بينهم. لكن هذا لا ينفي وجود مخرجات إيجابية للصراع التنظيمي داخل المؤسسات إذ يقر رواد النظرية الإدارية الحديث بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي، ويرون أن الصراع هو وليد الظروف والأوضاع في المؤسسة ويعتبر أحد أهم عناصر التغيير فيها، وبناء عليه فإن الصراع يلعب دورًا بارزًا في المؤسسة من خلال اعتباره أساس تقدم المؤسسة وإبداعها، وذلك لمساهمته في توليد الأفكار الإبداعية (مساعدة، ٢٠١٣: ص ٢٩٨). والجدير بالذكر هنا أن الصراع التنظيمي له أسباب مختلفة عادة ما تلخص في البناء المؤسسي ومحدودية الموارد وارتباط المهام واعتمادها على بعضها بعضًا وعدم توافق الأهداف وأيضًا اختلاف الشخصيات إضافة إلى مشاكل التواصل وكل ذلك مرده إلى عدم فعالية الإدارة. ونظرًا لزيادة تعقيد الإدارة المدرسية الحديثة؛ ونظرًا لكثرة الأعباء المنوطة بها تتضح ضرورة قيام المدراء بإدارة مؤسساتهم من منظور استراتيجي؛ وممارسة أساليب قيادية فعالة قد تساعدهم في خلق ثقافة مدرسية إيجابية قد تسهم في التقليل من المخرجات السلبية للصراع التنظيمي. حيث تتميز القيادة الاستراتيجية بعدد من الخصائص، والتي تتضمن تكوين الرؤية، ووضع الاستراتيجية، والقدرة على تحويل الاستراتيجيات المعتمدة إلى ممارسات، والقدرات الشخصية للعمل الفعال والتنمية الذاتية، والانتباه إلى التفاصيل، والكفاءة في تقييم وتحسين الاستراتيجيات المطبقة؛ ويعتمد نجاح القيادة الاستراتيجية على مدى إدراك القائد لأهمية عملية صنع القرار وأيضًا مدى حصوله على الدعم من قبل الآخرين؛ والقائد الاستراتيجي الناجح هو ذلك الذي يمتلك المعرفة والمهارات الكافية للتفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير وصياغة الرؤية. (Chatchawaphun, 2016,

35)

مما لا شك فيه إذ أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير شامل وبعيد المدى على بيئة العمل المدرسية وجميع العاملين في المدرسة. إذ لا تهتم القيادة الاستراتيجية باتخاذ القرارات فحسب، بل أيضاً بالقيام بالأدوار والمسؤوليات الإدارية التيسيرية اليومية بفاعلية، فهي مهمة أيضاً للتحسين من طبيعة الثقافة التنظيمية التي تعمل بها المدرسة.

كما يعد فهم الإداريين التربويين لمتطلبات القيادة المدرسية بشكل عام، والقيادة الاستراتيجية على وجه الخصوص، مطلباً مهماً في التحسين من ثقافة العمل في المدارس؛ ومن خلال تحديد مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة التي سوف يكون جميع العاملين في المدرسة مهئين لقبولها والالتزام بها. وهذا هو المنحى الأكثر فاعلية لخلق ثقافة مدرسية إيجابية وفعالة. لذلك أصبح التحسين منها أحد الأهداف الرئيسة التي يسعى إليها أي نظام حديث من أنظمة التعليم العام؛ وتعرف الثقافة المدرسية بمجموعة متنوعة من المفردات الأخرى، بما في ذلك بيئة التعلم المدرسي، والبيئة المدرسية، والمناخ المدرسي؛ ويتطلب نجاح أي قائد مدرسي أن يفهم طبيعة الثقافة المدرسية وأن يقدرها؛ بالإضافة إلى ذلك، فمن الضروري أيضاً أن تتماشى الثقافة المدرسية مع الأهداف التنظيمية الرئيسة والرؤية الاستراتيجية للمدرسة، وذلك حتى يضمن قائد المدرسة فاعلية تلك الثقافة. (Davis, 2014, 40-41) وكما ذكرنا من قبل ونظراً للطبيعة المعقدة التي يتسم بها العمل المدرسي اليوم، فإن احتمال نشوب الصراعات بصفة منتظمة مرتفع للغاية؛ فقد تنشأ الصراعات نتيجة لمجموعة متنوعة من الأسباب، بما في ذلك التعارض بين القيم والمسؤوليات والأدوار؛ ويؤدي ذلك إلى انتشار الصراعات التنظيمية في المدارس اليوم. (Kimber & Campbell, 2014, 207). وعادة ما يحدث الصراع التنظيمي في المدارس في صورة ما يعرف بصراع الأدوار؛ وهو موقف يحدث نتيجة للضغوط المفروضة على وظيفتين أو أكثر داخل المدرسة، وذلك حيث إن أداء دور إحدى الوظيفتين يجعل من الصعب أو المستحيل أداء دور الوظيفة الأخرى؛ إضافة إلى غموض هذه الأدوار وتداخلها. إضافة إلى النوع الثاني والمتمثل في صراع الضمير والذي ينشأ من خلال الاضطرار إلى الحفاظ على الموضوعية والقناعات الفردية التي قد تتعارض مع ما يكلف به العاملين. أما النوع الثالث من الصراع المؤسسي فيتمثل في صراع المصلحة والذي يتمثل في تعارض المصلحة الخاصة للعاملين مع مصالح المؤسسة أو مصالح عاملين آخرين.

أما عن الوضع في المدارس في سلطنة عمان-محل الدراسة- فإن القيادة الاستراتيجية أصبحت مطلبًا مهمًا في القيادة المدرسية اليوم إذ تعد ركيزة أساسية للتطوير المدرسي؛ ووسيلة للتخطيط للمستقبل لمواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها المجتمع العماني عمومًا والقطاع المدرسي خصوصًا. لقد أصبحت القيادة الاستراتيجية من أبرز أساليب القيادة المدرسية التي توصي بها كثير من الدراسات وذلك لأنها تساعد في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة والاهتمام بالعاملين ودعمهم وقيادتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة والاستمرار في التحسن وتطوير الذات. وعلى الرغم من الدور الإيجابي والفعال الذي يمكن أن تؤديه القيادة الاستراتيجية في المدارس العمانية، إلا أن تنفيذها بنجاح قد يمثل تحديًا كبيرًا للقائمين على المدارس وذلك لأسباب عديدة كنقص الكفاءات التي تفهم فلسفة القيادة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها إضافة إلى الثقافة المدرسية السلبية السائدة والتي بدورها قد تؤدي إلى وجود صراعات بين العاملين مما يؤثر في العملية التربوية عمومًا ووصول المدارس إلى أهدافها المرجوة.

٢. مشكلة الدراسة

لا تخلو أي منظمة أيًا كان المجال الذي تنشط فيه من اضطرابات في أوضاعها وأنشطتها، ويعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية يواجهها المديرون في ممارستهم لأعمالهم اليومية وخاصة إذا لم يتم استخدام الأسلوب المناسب لإدارته، فإنه يستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهته بدلًا من تفعيله نحو تحقيق أهداف المنظمة، وقد كانت النظرة التقليدية للصراع التنظيمي على أساس أنه وضع ينبغي تجنبه باعتباره ينشأ عن خلافات شخصية أو فشل القيادة في التدخل المباشر لحله أو الفصل بين الأطراف المتصارعة، أما في الاتجاه المعاصر فينظر للصراع على أنه نتيجة حتمية لتفاعل التنظيمي يجب مواجهته وتوجيهه نحو أهداف المنظمة وتطلعاتها، وتعتبر الثقافة المدرسية هي حصيلة عدة عوامل من بينها التأثير القيادي، حيث إن قيادة المدرسة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة المدرسية من خلال ترك قيمها وأساليبها الإدارية على المدرسة، وكذلك الطريقة التي تعتمد عليها في تقسيم العمل وتوزيع المهام، فقيم القيادة تساعد على توجيه السلوك وتحفيزه وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين، فعندما يلتزم هذا الأخير بالقواعد السلوكية وقيم المشاركة، يؤدي إلى تفعيل التزامهم نحو المنظمة وبناء ثقافة مدرسية مرنة تتسم بالعمل الجاد

وتتكيف مع متغيرات البيئة ومواجهة المشكلات وحلها، وما يمكن أن تلعبه القيادة الإستراتيجية في هذا المجال هو خلق ثقافة مدرسية جيدة تساهم في إدارة الصراع بين مختلف العاملين في المدارس.

وعند مناقشة واقع الصراعات التنظيمية في المدارس اليوم، فمن الضروري التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية التي تتبناها المدارس؛ حيث إنّ الثقافة المدرسية ضرورة أساسية في خلق بيئة عمل تعاونية تمنع نشوء الصراعات في المدرسة؛ فالثقافة المدرسية عبارة عن مجموعة من التوقعات والمعتقدات التي تعمل المدرسة وفقاً لها؛ وحتى يتمكن قادة المدارس من جعل بيئة العمل في مدارسهم أكثر تعاونية ودعمًا، فمن الضروري النظر في إحداث التجديد في الثقافة المدرسية على نحو ينتج عنه التعاون وأيضاً تبني سلوكيات وأعراف ومعتقدات وقيم أكثر ملاءمة (Waldron & McLeskey, 2010, 59).

وبالنظر إلى واقع القيادة الاستراتيجية في المدارس العمانية فقد أكدت دراسة (Yasser & Al-Kiyumi, 2015) أن ممارسة مدرء المدارس لأساليب القيادة الاستراتيجية في المدارس العمانية متوسطاً وذلك لعدم درايتهم بمهارات القيادة الاستراتيجية مما يؤثر بشكل سلبي على المؤسسة التعليمية، وهو ما أكدته دراسة الحارثية وآخرين (٢٠١٥)، والتي توصلت إلى أن واقع إدارة المواهب القيادية الصاعدة في مجال العمل التربوي في سلطنة عمان مازال دون المستوى المنشود مما ينعكس بشكل سلبي على مستوى القيادة الاستراتيجية في عموم مدارس التعليم العام في سلطنة عمان. وتوصلت دراسة أخرى للحوسنية (2017) إلى تدني معرفة مدرء المدارس بأهداف وفلسفة التربية في دولة عمان وهذا إشكال آخر يضاف إلى قلة دراية المدرء بالأهداف العامة للتربية في السلطنة والتي على أساسها يمكنهم وضع خططهم الاستراتيجية مما ينتج عنه وجود الكثير من الصراعات التنظيمية في المدارس العمانية، وقد أكدت دراسة بني هاني (٢٠١٦)، ودراسة محمد (٢٠٢٠) إلى وجود عديد من الصراعات التنظيمية داخل المدارس العمانية بسبب غياب الوعي التنظيمي والثقافة الإدارية لاستيعاب الصراعات التنظيمية وعدم تفرس الأشخاص على طرق إدارة الصراعات التنظيمية، وأشارت دراسة (المعمرية، ٢٠١٤)، إلى أن نمط صراع الدور هو أكثر أنماط الصراع التنظيمي في المدارس العمانية مما ينتج عنه نشوب الخلافات بصورة مستمرة بين المعلمين. وفي واقع الثقافة المدرسية في مدارس سلطنة عمان، فلقد