

البحث السابع:

درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي
بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

المصادر :

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم
أستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب جامعة نزوى
سلطنة عمان

أ/ سهام بنت خميس بن محمد الحكمانية
وزارة التربية والتعليم
سلطنة عمان

درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم
أستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب
جامعة نزوى سلطنة عمان

أ/ سهام بنت خميس بن محمد الحكمانية
وزارة التربية والتعليم
سلطنة عمان

• المستخلص :

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٦٣٠) معلماً ومعلمة في ثلاث محافظات هي مسقط وجنوب الباطنة والداخلية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين كان قليلة بشكل عام، كما جاءت قليلة في جميع المحاور وهي: التفاوض، والإقناع، والاتصال والتواصل، والثقة، وتقييم الموقف الحوارية؛ كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور، ومتغير المحافظة لصالح محافظة مسقط، ومتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل الماجستير فأعلى، ومتغير الخبرة لصالح الخبرة أكثر من ١٠ سنوات في جميع محاور الدراسة. الكلمات المفتاحية: مهارة إدارة الحوار - مديري المدارس - التعليم الأساسي - سلطنة عمان.

The Degree of Availability of Dialogue Management Skills among Headmasters of Basic Education Schools in the Sultanate of Oman from the Point of View of the Teachers

*Siham bint Khamis bin Mohammad Alhakmania
Dr. Hosam Elden El Sayed Mohammad Ibrahim*

Abstract:

The aim of the study is to identify the degree of the availability of dialogue management skills among the headmasters of basic education schools in the sultanate of Oman from the point of view of teachers. The study employed the descriptive method. A questionnaire, which was applied on a sample of (630) teachers from three educational regions; Muscat, Batinah South and Al-Dakhyliya., was used to collect data. It was found that the degree of the availability of dialogue management skills among the headmasters was generally low in all the following dimensions: negotiation, persuasion, communication, trust and evaluation of the dialogue situation. The result revealed that there were statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the responses of the teachers in favour of the male, the governorate' variable in favour of Muscat, in the qualification variable in favour of the Master Degree and above and

the experience variable in favour of 10 years' experience and above. These differences were in all areas of study.

Keywords: *dialogue management skills- School Principals- basic education-, Sultanate of Oman*

• المقدمة:

يعتبر مدير المدرسة المسئول الرئيس عن إدارة العملية التعليمية المدرسية في مختلف جوانبها، حيث إنه مسئول عن عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وما يتضمنه من بناء الرؤية ووضع الرسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية، كما إنه مسئول عن إدارة العاملين بالمدرسة من خلال المتابعة والإشراف والتقييم والتنمية المهنية، بالإضافة إلى أنه مسئول عن إدارة المناهج الدراسية وتنفيذها وتوفير كافة متطلباتها، فضلا عن إنه مسئول عن إدارة الموارد المادية المدرسية، وتحقيق الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي المحيط بها.

ولكي يقوم مدير المدرسة بهذه المهام والمسئوليات والأدوار فلا بد من المشاركة والتعاون مع العاملين بالمدرسة، ولا يتأتى هذا التعاون وهذه المشاركة إلا من خلال تواصل فعال معهم، وتعتبر مهارة إدارة الحوار ركيزة رئيسة ودعامة أساسية لهذا التواصل الفعال، والذي عن طريقه يتم تكامل الأدوار، وتبادل البيانات والمعلومات بسهولة ويسر، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة.

وأشار كل من خيرى (٢٠١٤، ١٣- ١٤)، وكايف (٢٠١٥، ٢٠- ١٥)، وعبد العظيم (٢٠١٠، ٤٨) أن الحوار يحقق كثير من الفوائد في المؤسسات المعاصرة تتمثل في: إظهار الحقائق المدعمة بالأدلة والبراهين، والتفاهم والتعاون والعمل الجماعي، والترقي بالذات، وتصحيح المفاهيم والأفكار، وحل النزاعات والخلافات، وتنمية الاحترام المتبادل بين العاملين، ودعم الترابط والعلاقات الاجتماعية بينهم، وتنمية الاستقلالية في اتخاذ القرار، وكسب حب الآخرين، وتغيير اتجاهات وقناعات وميول الآخرين، وإجلاء الحقائق والوصول للحق والصواب، وحفظ الحقوق والمصالح، وحفظ الوقت والجهد والمال، وتوحيد الجهود بإزالة اللبس أو سوء الفهم.

وينطلق الحوار من مجموعة من الأسس تشتمل على الطبيعة الإنسانية، والاختلاف والتعدد والتنوع بين البشر، وقابلية الإنسان للتعلم في كل وقت وزمان ومكان وبصورة مستمرة، والانسان ككائن اجتماعي تربطه علاقات مع الذين يعيشون معه في المجتمع، وخصائص النمو الإنساني التي تؤكد على غرس الإيجابية، ومرونة التفكير. (علي، ٢٠٠٨، ١٦- ٢٥)

وتتضمن العملية الحوارية مجموعة من العناصر هي: المرسل، والمستقبل، والرسالة، وقناة الحوار، وبيئة الحوار، والتغذية الراجعة، وكل هذه العناصر

تعمل ككل متكامل في علاقات مُتبادلة، وأن أي خلل في هذه العناصر يؤثر في جودة وكفاءة الحوار بنفس النسبة والدرجة التي يؤثر بها عنصر آخر. (خيرى (٢٠١٤، ٢٩ - ٣٠)

وللحوار البناء أداب يجب أن يلتزم بها المشاركون في العملية الحوارية كما تناولها خيرى (٢٠١٤، ١٦ - ١٧) وكايفي (٢٠١٥، ١٠٠ - ١٠٤)، والجبان (٢٠١٥، ١٩٣) وملا زاده (٢٠١٠، ١٥٩) المشرقية (٢٠١٣، ٢٨ - ٣١) وهي حُسن القصد والنية، والثناء على الآخرين، والتواضع قولاً وفعلاً، والاحترام، والتواضع، والالتزام بالوقت المحدد للحدث، والكلام الطيب، وتبسم الوجه، وحسن الاستماع والإنصات، وفض الصوت، والتلميح وحسن المعاتبة، وعدم التنازب بالألقاب، وكظم الغيظ، وحسن إنهاء الحوار، والاعتراف بالخطأ، ونقاء القلب، والابتعاد عن الغيبة، والالتزام بما اتفقت عليه الجماعة.

ويتطلب الحوار الناجح مجموعة الاشتراطات كما تناولها اللبودي (٢٠٠٣، ٦٢ - ٦٣) والمشهداني (٢٠٠٤، ١١٣) والمصري (٢٠١١، ٤١) تتضمن: التخصص والتكافؤ، واختيار الظرف المناسب، والبدء بمواضع الاتفاق والمسلمات، والموضوعية، والقبول والاحترام المتبادل، والحرية في عرض الافكار والرؤى، وتحديد قضية الحوار تحديداً دقيقاً.

ولابد للحوار من إدارة واعية ومُتفهمه له من قبل مدير المدرسة، ويحكمه في ذلك مجموعة من المبادئ تتمثل في: توافر مهارة التهيئة، وتجنب تقديم معرفة جاهزة، وتجنب الأسئلة المباشرة

والفصل بين المشكلة وتفسيرها، والتدرج في الحوار، واحترام الآراء، والالتزام بأداب الحوار، وتوافر مهارات الاتصال الفعال، وتوافر مهارات العرض الفعال، وتوافر مهارة إعادة الصياغة، وتقييم الموقف الحوارى، وضمان حرية التعبير. (زغبوش وعلوي، ٢٠١١، ٢١ - ٢٨).

وتشتمل مهارات إدارة الحوار على مجموعة من المهارات الفرعية، الأولى التفاوض وهو مجموعة من الاجراءات المتبعة لإرضاء الأطراف الأخرى، حيث يعملان معاً للحصول على النتائج المرجوة، بمعنى إشباع حاجات الفرد وحاجات الطرف الأخرى في آن واحد؛ ومن ثم التركيز على المصلحة المشتركة تقود في النهاية إلى النجاح والإنجاز والاتفاق بين الأطراف في الموقف التفاوضي. (Patterson,2003,3)

أما المهارة الثانية فهي الإقناع حيث تتضمن الحصول على قبول الأفراد لوجهة النظر الخاصة بالآخرين، وتقديم الحجج والأدلة والبراهين بطريقة تلبى احتياجاتهم؛ فيشعرون بالقبول لأنهم يفهمون ويوافقون على وجهة نظرهم دون إكراه. (Pearn,2006,3)

وتشتمل المهارة الثالثة الاتصال والتواصل الفعال، وهي عملية نقل أو توصيل فكرة أو مفهوم أو إحساس أو مهارة من شخص إلى آخر، حتى يصبح مشاعاً بينهما؛ ويؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر. (البستان وآخرون، ٢٠١٤، ٢١)

وتتضمن المهارة الرابعة الثقة وهي كما أشار إليها بليند (Blind, 2007, 7) ضرورة لبناء علاقة بين شخصين تؤدي لنتائج مرغوبة، وهي أساس للاتصال الإنساني والتفاعل المؤسسي، كما أنها علاقة تحدث عندما تسمح الأطراف التي لديها تصورات تتواءم مع بعضها حتى تصل العلاقة إلى النتائج المتوقعة.

أما المهارة الخامسة فهي تقييم الموقف الحواري وهي العملية التي يتم من خلالها معرفة مدى النجاح وال فشل في تحقيق الأهداف العامة التي يتضمنها الحوار والنقاش، وكذلك نقاط القوة والضعف به حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة والقيام بإجراءات تصحيحية. (عبدالباري، ٢٠١١، ٢٢٦)

وإذا تطرقنا إلى الحوار في سلطنة عُمان، فإن المتابع للسياسة العمانية يظهر له ويوضح أنها عملت في الداخل والخارج على ترسيخ مبدأ الحوار الإيجابي البناء وعلى مختلف المستويات، فالسلطنة تسعى لتحويل أولوياتها إلى التركيز على الحوار والحرص على الشفافية، ويتضح ذلك جلياً من خلال توجيهات صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد وخطابه بمجلس عمان عام ٢٠١١م: "لقد كلفت قوانين الدولة وأنظمتها لكل عماني التعبير عن رأيه والمشاركة بأفكاره البناءة، ونحن نؤمن دائماً بأهمية تعدد الآراء والأفكار وعدم مصادرة الفكر". (السعدية، ٢٠١٧، ٣)

ووزارة التربية والتعليم كأحد أنظمة الدولة "تبذل جهود حثيثة في هذا الصدد، وذلك بجهودها في مجال تطوير أداء المديرين بشكل عام، وفي تأصيل مبادئ الحوار بشكل خاص، وتعزيز قنوات الاتصال بين الوزارة والمجتمع التربوي، من خلال بناء منهجيات الحوار وتفعيل دور المديرين، سواء بغرس هذه الثقافة في سلوكهم أو كمنهجية في عملهم أو في طريقة تعاملهم مع المعلمين. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، ٢٤)

ومن أهم البنى والآليات العملية التي طورتها الوزارة "البناء التنظيمي الهيكلي، وتعزيز قنوات الاتصال بين الوزارة والمجتمع التربوي والمحلي، والجانب التنظيمي الفني المتمثل في تأسيس المنابر الحوارية المعتمدة على اللقاءات المنهجية، مثل: ندوات ولقاءات مستجدات العمل التربوي، واللقاءات السنوية الحوارية للطلاب بالمحافظات". (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٠، ٣١)

وقد اهتمت كثير من الدراسات السابقة العربية بمهارة إدارة الحوار حيث أشارت نتائج دراسة السعودية (٢٠١٧) ممارسات الإشراف التربوي في ضوء إدارة الحوار بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين جاءت بدرجة عالية في أبعاد الدراسة الأربع، وجاء بعد التواصل في المرتبة الأولى، يليه تقييم الموقف الحوارى، ثم التفاوض والاقناع، ثم أخيراً الثقة.

وتوصلت نتائج دراسة الرحبية (٢٠١٢) أن درجة ممارسة مهارات التفاوض لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في الاجتماعات المدرسية بمحافظة الداخلية في سلطنة عُمان جاءت بدرجة عالية، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة.

وكشفت نتائج دراسة آل سلطان (٢٠١١) استخدام مدير المدرسة لإدارة الحوار أثناء تواصله وتعامله مع منسوبي المدرسة كآلية تمكنه من سماع وجهات النظر الأخرى في المدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية. وخلصت نتائج دراسة عسيري (٢٠١١) أن المديرات يمارسن الإدارة بالحوار بدرجة متوسطة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، كما خلصت النتائج إلى وجود توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات للإدارة بالحوار تبعاً للوظيفة لصالح المديرات.

وأظهرت نتائج دراسة الدعس (٢٠٠٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في استجابات مديري المدارس بمحافظة غزة في فلسطين لمعوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى لمتغير الجنس أو متغير المؤهل العلمي أو متغير سنوات الخبرة لمدير المدرسة، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس واستجابات المعلمين بمحافظة غزة لمعوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى لمتغير نوع الوظيفة، ولصالح المديرين.

وأبرزت نتائج دراسة العتيبي (٢٠٠٧) أن المديرات يمارسن الحوار بدرجة عالية، ويفعلن الحوار في اتخاذ القرارات داخل مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. وبينت نتائج دراسة الصقهان والشويعر (٢٠٠٦) أن حسن الاستماع والإنصات في الحوار هو أحد المقومات التي يتميز بها المحاور الناجح في مدارس المملكة العربية السعودية.

كما اهتمت كثير من الدراسات السابقة الأجنبية بمهارة إدارة الحوار حيث أشارت نتائج دراسة شاو وآخرون (Shao, et. al., 2015) أن الطلاب الصينيين

الذين قمعوا غضبهم أثناء الحوار والتفاوض كانوا أقل قدرة على التركيز أثناء التفاوض مما أدى إلى انخفاض مهارات التفاوض لديهم، وأن من سمات المفاوضين الفعالين أن يكونوا حذرين وأن يتبنوا استراتيجيات ناجحة للحفاظ على تركيزهم عند محاولتهم قمع الغضب الناتج عن عملية التفاوض.

وتوصلت نتائج دراسة التوبي وآخرين (Al Toubi et. al.,2015) أن المديرين العمانيين يمتلكون خصائص المساعدة المتميزة التي يستعملونها لبناء قوة التفاوض الخاصة بهم.

وكشفت نتائج دراسة سشارابا (Sciarappa, 2007) أن الحوار المستمر بين المعلمين والمدير في المدارس الأمريكية يساعد على التعاون المستمر من خلال المشاركة في صنع القرار والتواصل المستمر، كما يساعد على وجود ثقة متبادلة بين المدير والمعلم، ويساهم في نشر جو التسامح والألفة فيما بينهم.

وأظهرت نتائج دراسة جلوفر (Glover,2003) أن مشاركة المعلمين للمدير في الحوار بمدارس المرحلة الابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية يتيح لهم الفرصة في المشاركة في صنع القرار، والاتصال المستمر فيما بينهم لتحقيق الاهداف التعليمية، كذلك أظهرت النتائج أن فتح باب الحوار بين المدير والمعلمين يساعد في عملية الاتصال والتنظيم، وبناء التغذية الراجعة، مما يشجع التفاعل مع الآخرين، والثقة المتبادلة، وتبادل الآراء والأفكار.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أنها ركزت على التعرف على آداب الحوار وفتياته، وأهميته في الحقل التربوي، واهتم بعضها بمبادئ إدارة الحوار، وتناول بعضها نماذج إدارة الحوار، كما اهتم بعضها بالمعوقات التي تواجه إدارة الحوار.

• مشكلة الدراسة :

أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى وجود قصور في بعض أدوار مديري المدارس العمانية والتي تؤثر على مهارة إدارة الحوار، حيث توصلت نتائج دراسة الراجحية (٢٠١٤) إلى ضعف في بعض مهارات مديري المدارس المرتبطة بعقد الاجتماعات مع المعلمين قبل الزيارات الصفية ، واطلاعهم على تقاريرها قبل اعتمادها بصورة نهائية، وأظهرت نتائج دراسة الكندي (٢٠١٤) قصور في تشجيع المعلمين على إجراء دراسات وبحوث تساهم في تحسين العملية التعليمية، وفي عقد الاجتماعات لمعلمي المواد المشتركة لتحقيق الترابط بين المناهج التي يدرسونها.

وبينت نتائج دراسة المنذري (٢٠٠٩) قصور دور مدير المدرسة في تحقيق الانضباط المدرسي لدى الطلبة، وخلصت نتائج دراسة البراشدية (٢٠١١) إلى أن دور الإدارة المدرسية في تنمية قيم المواطنة لدى طلبة مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان جاء بدرجة ضعيفة في مجالات توفير مناخ مدرسي

مناسب، والحقوق والواجبات والقيم العامة والمشاركة المجتمعية، ومتوسط في مجال الانتماء، وكشفت نتائج دراسة الرحيبية (٢٠١٢) وجود قصور في مهارات التفاوض لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في الاجتماعات المدرسية بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان في بُعد المناورة والتكنيك.

ولتأكيد مشكلة الدراسة أجرى الباحثان دراسة استطلاعية من خلال مقابلة مقننة مع عينة من مديري ومعلمي بعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان بلغت خمسة عشر بواقع خمسة مديرين، وعشرة معلمين وذلك بغرض الكشف عن آراء المديرين والمعلمين في مهارة إدارة الحوار من حيث: معرفتهم بأساسيات هذه المهارة، وعلمهم بأهمية استخدامها، وواقع تطبيقهم لهذه المهارة في الاجتماعات واللقاءات التربوية، وحصولهم على تدريب حول هذه المهارة من عدمه. وقد أسفر تحليل استجابات المديرين والمعلمين على أسئلة المقابلة عن وجود قصور في معرفة الاساسيات العلمية لمهارة إدارة الحوار لدى ٨٠٪ من أفراد العينة، وأشار ٢٠٪ من أفراد العينة إلى معرفتهم بإدارة الحوار، ولكنهم يطبقونه دون الاستناد إلى الأسس والقواعد العلمية لتطبيقه، ووجود التطبيق العشوائي والاستخدام المحدود لمهارة إدارة الحوار أثناء اللقاءات المختلفة لدى ٩٣٪ من أفراد العينة، كما أجمع أفراد العينة جميعاً على عدم خضوعهم إلى أي دورات تدريبية تتعلق بمهارة إدارة الحوار من بداية توظيفهم حتى الآن.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:
 ◀◀ ما درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين ؟
 ◀◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي ؟

• أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:
 ◀◀ التعرف على درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.
 ◀◀ استكشاف وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

• أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية الدراسة في كونها:

« تأتي استجابة لتوجهات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان لمواكبة التطور والتحديث وتجويد العمل التربوي والتعليمي، حيث من المأمول أن تساعد نتائج هذه الدراسة مديري التعليم الأساسي بالسلطنة على تحسين وتطوير أدائهم الإداري في ضوء تطبيق الأسس العلمية لمهارة إدارة الحوار. « يمكن أن تساهم في توجيه نظر القائمين على العملية التعليمية وصناع القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان على أهمية مهارة إدارة الحوار لكونها من الأدوات العملية والمهارات الأساسية التي تساعد المديرين خاصة والمعلمين عامة في العمل الميداني.

• حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- « الحدود الموضوعية: اقتصرت على أبعاد مهارة إدارة الحوار: (الإقناع - الاتصال والتواصل - الثقة - التفاوض - تقييم الموقف الحواري).
- « الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المعلمين والمعلمات.
- « الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس تعليم الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ثلاث محافظات هي: مسقط، وجنوب الباطنة، والداخلية.
- « الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة في فصل الربيع من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨ م.

• مصطلحات الدراسة:

• مهارة إدارة الحوار Dialogue Management:

عرفها آل سلطان (٢٠١١، ٦٠) أنها "أسلوب للاتصال الفعال بين القيادة الإدارية وبقية أعضاء العملية التعليمية والإدارية والفنية، معتمداً على اللوائح والقرارات بهدف تطوير أداء عناصر العمل بالمؤسسة التعليمية وتعديل سلوكهم".

وتعرفها اليعويبة (٢٠١١، ٨) على "أنها الأساليب التي تستخدمها المديرية مع المعلمين لبناء حوارات هادفة تقوم على التنظيم، والمشاركة والاتصال، والإقناع، والتسامح؛ من أجل الوصول إلى طرح نتائج أفضل في طرح الموضوعات، وتحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية".

وبناءً على ما سبق تعرف مهارة إدارة الحوار إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة المهارات المكونة من مجالات: التفاوض الإقناع، التواصل، الثقة، وتقييم الموقف الحواري، والتي يستخدمها مديرو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي أثناء المناقشة مع المعلمين في الاجتماعات واللقاءات المختلفة؛ بغية التوصل إلى نتائج مرضية لجميع المشاركين في المناقشة.

• الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتتضمن تلك الإجراءات الآتي:

• منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، ويعتمد دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً. (الجادري، ٢٠١٨)

• مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان والبالغ عددهم (٥٦٣٨٥) معلماً ومعلمة وفقاً لكتاب الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم في العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨ م.

• عينة الدراسة:

تم اختيار ثلاث محافظات هي مسقط، وجنوب الباطنة، والداخلية بسلطنة عُمان، وبلغ عدد المعلمين فيها (١٢٥١٣) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة من هذه المحافظات وفقاً لنظام العينة الطبقية المتساوية، وبلغ عددهم (٦٦٠) معلماً ومعلمة، ووصلت حصيلة جمع الاستبانة (٦٣٠) استبانة بنسبة (٩٥.٤٥٪)، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، وبلغت عدد الاستبانة المفقودة (٣٠) استبانة بنسبة (٤.٥٥٪)، والجدول (١) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة

نوع المتغير	المستويات	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	٣١٦	٥٠.٢٪
	أنثى	٣١٤	٤٩.٨٪
	المجموع	٦٣٠	١٠٠٪
المحافظة	مسقط	٢١٩	٣٤.٨٪
	الباطنة جنوب	٢٠٣	٣٢.٢٪
	الداخلية	٢٠٨	٣٣٪
المؤهل العلمي	الجملة	٦٣٠	١٠٠٪
	دبلوم	٢٨	٤.٤٪
	بكالوريوس	٤٧٣	٧٥.١٪
سنوات الخبرة	ماجستير فاعلي	١٢٩	٢٠.٥٪
	الجملة	٦٣٠	١٠٠٪
	أقل من ٥ سنوات	١٥٠	٢٣.٨٪
	من ٥ - ١٠ سنوات	٢٤٧	٣٩.٢٪
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٣٣	٣٧٪
	الجملة	٦٣٠	١٠٠٪

• أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع كدراسة الرحبية (٢٠١٢)، ودراسة السعدية (٢٠١٧)، حيث تكونت الاستبانة من خمسة محاور (٧٢) فقرة قبل التحكيم، وبعد التحكيم وصلت إلى (٥٠) فقرة، موزعة على

خمسـة محاور رئيسية، وكل محور يندرج تحته عدد من الفقرات. والجدول (٢) يوضح المحاور الخمسة وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية.

جدول (٢): توزيع محاور الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

رقم المحور	المحور	مجموع الفقرات	النسبة المئوية
١	التفاوض	١٠	٪٢٠
٢	الإقناع	١٠	٪٢٠
٣	الاتصال والتواصل	١٠	٪٢٠
٤	النقطة	١٠	٪٢٠
٥	تقييم الموقف الحوارى	١٠	٪٢٠
	المجموع	٥٠	٪١٠٠

• صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في مجال الإدارة التعليمية وعلم النفس، وبلغ عددهم (١٧) محكما، وذلك في كلية التربية جامعة السلطان قابوس وقسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى في سلطنة عُمان، ووزارة التربية والتعليم، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم.

• ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج الجدول (٣) توضح ذلك.

جدول (٣): معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التفاوض	١٠	٠,٨٣
الإقناع	١٠	٠,٨٥
الاتصال والتواصل	١٠	٠,٨٧
النقطة	١٠	٠,٨٧
تقييم الموقف الحوارى	١٠	٠,٨٧
الثبات الكلى	٥٠	٠,٨٦

ويتضح من الجدول (٣) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة (٠,٨٦)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية.

• متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- ◀ الجنس، وله مستويان هما: (ذكر - أنثى).
- ◀ المحافظة التعليمية واشتملت على ثلاث محافظات (مسقط - جنوب الباطنة - الداخلية).
- ◀ المؤهل العلمى وله ثلاثة مستويات: (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير فأعلى).

« سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من ٥ سنوات - من ٥ - ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات فأكثر).

• المعالجات الإحصائية:

تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

« التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.

« ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.

« المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

« اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

« اختبار تحليل التباين الأحادي *One Way ANOVA* لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

• نتائج الدراسة:

تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلتها بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها، ووفقاً لمعيار تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى (٥ - ١ = ٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤ = ٥ ÷ ٠,٨)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤): السلم التصنيفي لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
قليلة جداً	من ١ إلى ١,٧٩
قليلة	من ١,٨ إلى ٢,٥٩
متوسطة	من ٢,٦ إلى ٣,٣٩
كبيرة	من ٣,٤ إلى ٤,١٩
كبيرة جداً	من ٤,٢ إلى ٥

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه : ما درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين ؟

بعد تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على المحاور الخمسة للدراسة، والجدول (٥) أدناه يوضح ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

رقم المحور	ترتيبه	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٥	التفاوض	٢,٥١	٠,٧٦	قليلت
٢	٢	الإقناع	٢,٥٥	٠,٨٠	قليلت
٣	٤	الاتصال والتواصل	٢,٥٥	٠,٨٦	قليلت
٤	٣	الثقة	٢,٥٥	٠,٨٤	قليلت
٥	١	تقييم الموقف الحوارى	٢,٥٨	٠,٨٤	قليلت
المتوسط الحسابى الكلى					
			٢,٥٥	٠,٧٨	قليلت

يتضح من الجدول (٥) أن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت قليلة بشكل عام، جما جاءت قليلة في جميع محاور الدراسة، أن المحور الخامس (تقييم الموقف الحوارى) حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢,٥٨)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٤)، بينما حصل المحور الأول (التفاوض) على أقل متوسط حسابي بلغ (٢,٥١)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٦)، وقد بلغت المتوسطات الحسابية للمستوى العام لمحاور الاستبانة (٢,٥٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٨)، وهو يقابل مستوى تقدير بدرجة قليلة، ويشير الجدول كذلك أن المتوسطات الحسابية لدى عينة الدراسة كلها قليلة.

ولزيد من التعمق في نتائج السؤال الأول للدراسة سوف يتم تناول كل محور على حده وذلك كما يأتي:

• المحور الأول: التفاوض:

ويوضح الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور .

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات محور التفاوض

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٠	١	يحدد مسبقاً قبل اللقاء بوقت كاف المحاور محل النقاش في الجلسة الحوارية.	٢,١٠	١,٣٠	قليلت
٩	٢	يوجه اهتمام المعلم إلى الأهداف والمصالح المشتركة.	٢,٢٤	٠,٩٨	قليلت
٧	٣	يتبنى أسلوب الحوار القائم على تبادل الآراء وجهات النظر بينه وبين المعلم.	٢,٤٧	١,٠٢	قليلت
٣	٤	يسعى للوصول إلى أفضل البدائل التي تناسب أغلبية المعلمين.	٢,٦٦	١,٢٢	متوسطة
١	٥	يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المعلمين عند التفاوض معه.	٢,٨٦	١,٥٣	متوسطة
٢	٦	يستخدم كافة الوسائل المتاحة لكسب تأييد المعلمين في عملية التفاوض.	٢,٦٩	١,٢١	متوسطة
٥	٧	يفر من نمط التفاوض حسب المواقف المختلفة.	٢,٥٤	١,٠٦	قليلت
٦	٨	يستطيع تغيير اتجاهات وآراء المعلمين.	٢,٥٤	١,١٥	قليلت
٨	٩	يستخدم خيارات وبدائل لمواجهة التغييرات والمواقف الطارئة.	٢,٤٤	١,٣٢	قليلت
٤	١٠	يلتزم بوقت محدد للتفاوض مع المعلمين.	٢,٥٥	١,١٦	قليلت
المتوسط الحسابى الكلى					
			٢,٥١	٠,٧٦	قليلت

يتضح من الجدول (٦) أن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في محور التفاوض تراوحت بين المتوسطة والقليلة؛ حيث حصلت الفقرة (٥) والتي نصها "يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المعلمين عند التفاوض معه" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢.٨٦)، وبانحراف معياري قدره (١.٥٣)، بينما حصلت الفقرة (١) والتي نصها "يحدد مسبقاً قبل اللقاء بوقت كاف المحاور محل النقاش في الجلسة الحوارية" على أقل متوسط حسابي بلغ (٢.١٠)، وبانحراف معياري قدره (١.٣٠)، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (٢.٨٦ - ٢.١٠).

• المحور الثاني: الإقناع:

ويوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدود والرتبة لفقرات هذا المحور.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدود والرتبة لفقرات محور الإقناع

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
متوسطة	١.٥٧	٢.٧٦	يتجنب أساليب التهديد والوعيد في تعامله مع المعلمين.	١١	١
متوسطة	١.١٥	٢.٦٠	يعرض الأسباب مرتبطة بالنتائج أثناء عملية الإقناع.	١٢	٣
قليلت	٠.٩٩	٢.٥٩	يستخدم أسلوب التعقيب المقنع أثناء النقاش مع المعلم.	١٣	٤
قليلت	١.١٠	٢.٥١	يدحض الآراء المخالفة له بالحجج والبراهين المقنعة.	١٤	٧
قليلت	١.٣٩	٢.٣٢	يقدم الشواهد والأدلة المؤيدة لوجهة نظره.	١٥	١٠
قليلت	١.١٠	٢.٣٧	يبصر المعلم بطرق تلافى الأخطاء بأسلوب موضوعي هادف.	١٦	٩
قليلت	١.٠٤	٢.٥١	يتجنب الصدام في حوار مع المعلم من خلال توظيفه لمجموعة من الاستراتيجيات الوكائيت.	١٧	٦
قليلت	١.٢٤	٢.٥٥	يتيح الفرصة لكل معلم لطرح أسئلة تساهم في إثراء التفاعل المتبادل بينهم.	١٨	٥
متوسطة	١.٤٧	٢.٧٤	يعرض وجهة نظره بطريقة واضحة تخلو من الغموض أو اللبس.	١٩	٢
قليلت	١.١٦	٢.٥١	يصيغ حوار المعلم وأسئلته في عبارات وأسئلة واضحة.	٢٠	٨
قليلت	٠.٨٠	٢.٥٥	المتوسط الحسابي الكلي		

يتضح من الجدول (٧) أن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في محور الإقناع تراوحت بين المتوسطة والقليلة؛ حيث حصلت الفقرة (١١) التي نصها "يتجنب أساليب التهديد والوعيد في تعامله مع المعلمين" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢.٧٦)، وبانحراف معياري قدره (١.٥٧)، بينما حصلت الفقرة (١٥)، التي نصها "يقدم الشواهد والأدلة المؤيدة لوجهة نظره" على أقل متوسط حسابي بلغ (٢.٣٢)، وبانحراف معياري قدره (١.٣٩)، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (٢.٧٦ - ٢.٣٢).

• المحور الثالث: الاتصال والتواصل:

ويوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور .

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات محور الاتصال والتواصل

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣	٢١	يتحدث بلفظ واضح ومفهومة وسليمة.	٢.٦٠	١.٥٩	متوسطة
٦	٢٢	يحرص على إيصال الفكرة بوضوح.	٢.٥٥	١.٢٣	قليلة
٤	٢٣	ينوع في نبرات صوته بما يتناسب وعرضه للموضوع.	٢.٥٧	١.٠٠	قليلة
٧	٢٤	ينصت باهتمام إلى حديث كل معلم.	٢.٤٧	١.١٨	قليلة
١٠	٢٥	يوجه انتباهه لكل ما يصدر عن كل معلم من رسائل لفظية وغير لفظية.	٢.٣٤	١.٤٤	قليلة
٩	٢٦	يحسن التعامل مع أنماط الشخصيات المختلفة للمعلمين.	٢.٣٩	١.١٢	قليلة
٥	٢٧	يفهم المعلم من خلال تعبيرات الوجه واليد.	٢.٥٦	١.١٠	قليلة
٢	٢٨	يتجنب الإشارة بالأصبع عند إصدار أوامر أو توجيهات للمعلم.	٢.٦٦	١.٢٣	متوسطة
١	٢٩	يسيطر على انفعالاته فلا يظهرها أثناء حوار مع المعلم.	٢.٨٧	١.٤٩	متوسطة
٨	٣٠	يحافظ على تلاقي بصري دائم مع المعلم أثناء الحوار معه.	٢.٤٥	١.٢١	قليلة
		المتوسط الحسابي الكلي	٢.٥٥	٠.٨٦	قليلة

يتضح من الجدول (٨) أن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في محور الاتصال والتواصل تراوحت بين المتوسطة والقليلة؛ حيث حصلت الفقرة (٢٩) التي نصها "يسيطر على انفعالاته فلا يظهرها أثناء حوار مع المعلم" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢.٨٧)، وانحراف معياري قدره (١.٤٩)، بينما حصلت الفقرة (٢٥) التي نصها "يوجه انتباهه لكل ما يصدر عن كل معلم من رسائل لفظية وغير لفظية" على أقل متوسط حسابي بلغ (٢.٣٤)، وانحراف معياري قدره (١.٤٤)، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (٢.٨٧ - ٢.٣٤).

• المحور الرابع: الثقة:

ويوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور .

ويتضح من جدول (٩) أن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في محور الثقة تراوحت بين المتوسطة والقليلة؛ حيث حصلت الفقرة (٣٩) التي نصها "يتأني في الرد والتعقيب إذا لم تعجبه أفكار المعلم" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢.٨٣)، وانحراف معياري قدره (١.٤٦)، بينما حصلت الفقرة (٣٥)، التي نصها "يظهر احترامه وتقديره لشخصية كل معلم أثناء نقاشه" على أقل متوسط حسابي

بلغ (٢.٢٧)، وانحراف معياري قدره (١.٤٧)، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (٢.٨٣ - ٢.٢٧).

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات محور الثقة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢	٣١	يفى بالوعود التي يقطعها على نفسه.	٢.٧٢	١.٥٦	متوسطة
٣	٣٢	يشجع المعلم باستمرار على إبداء آرائه في القضايا محل النقاش.	٢.٦٦	١.١٧	متوسطة
٦	٣٣	يتجنب الاستهزاء في مناقشته للقضايا المحددة.	٢.٥٤	١.٠٣	قليلة
٨	٣٤	يتيح الفرص لكل معلم لاختيار الحلول المناسبة وفقاً لظروفه المختلفة.	٢.٤٧	١.١٣	قليلة
١٠	٣٥	يظهر احترامه وتقديره لشخصية كل معلم أثناء نقاشه.	٢.٢٧	١.٤٧	قليلة
٩	٣٦	يتجاوز عن زلات اللسان غير المقصودة من قبل المعلم أثناء النقاش.	٢.٣٧	١.١٥	قليلة
٥	٣٧	يسيطر على غضبه أثناء تحاوره مع المعلم.	٢.٥٤	١.٠١	قليلة
٤	٣٨	ينمي ثقة المعلم بنفسه من خلال مناقشة كل فكرة أو رأي يطرحه.	٢.٦٤	١.٢١	متوسطة
١	٣٩	يتأني في الرد والتعقيب إذا لم تحبه أفكار المعلم.	٢.٨٣	١.٤٦	متوسطة
٧	٤٠	يمنح الوقت الكافي للمعلم دون مقاطعة للتعبير عن أفكاره.	٢.٥٠	١.١٩	قليلة
المتوسط الحسابي الكلي					
			٢.٥٥	٠.٨٤	قليلة

• المحور الخامس: تقييم الموقف الحواري:

ويوضح الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور .

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات محور تقييم الموقف الحواري

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢	٤١	يقدم تنفيذ راجعة للمعلمين في نهاية الجلسة الحوارية.	٢.٧٤	١.٥٨	متوسطة
٥	٤٢	يقدم ملخص لما تم عرضه والاتفاق عليه خلال الجلسة الحوارية.	٢.٦٢	١.١٦	متوسطة
٣	٤٣	يراجع الأخطاء التي وقعت من المعلمين أثناء الحوار.	٢.٦٩	٠.٩٣	متوسطة
٨	٤٤	يقدم توصيات مستندة إلى نتائج الحوار والاتفاق حولها.	٢.٤٢	١.٠٧	قليلة
١٠	٤٥	يربط نتائج الحوار في كل جلسة حوارية بما يليها من جلسات.	٢.٣٧	١.٤٥	قليلة
٩	٤٦	يعرض خبرات لقاءات الحوار الناجحة السابقة عند التعرض لقضايا ومشكلات مشابهة.	٢.٤٠	١.٠٨	قليلة
٧	٤٧	يركز على الموضوع الأساسي محل الحوار.	٢.٥٢	١.٠٧	قليلة
٤	٤٨	يتجنب التسرع في المناقشة وإصدار الأحكام.	٢.٦٦	١.٢٤	متوسطة
١	٤٩	يتخذ القرارات الصائبة فور انتهاء الحوار.	٢.٧٨	١.٤٥	متوسطة
٦	٥٠	يتحمل كل ما يصدر عنه من قرارات سابقة.	٢.٥٧	١.٢٦	قليلة
المتوسط الحسابي الكلي					
			٢.٥٨	٠.٨٤	قليلة

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في محور تقييم الموقف الحوارية تراوحت بين المتوسطة والكبيرة؛ حيث حصلت الفقرة (٤٩) التي نصها "يتخذ القرارات الصائبة فور انتهاء الحوار" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢,٧٨)، وبانحراف معياري قدره (١,٤٥)، بينما حصلت الفقرة (٤٥) التي نصها "يربط نتائج الحوار في كل جلسة حوارية بما يليها من جلسات" على أقل متوسط حسابي بلغ (٢,٣٧)، وبانحراف معياري قدره (١,٤٥)، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (٢,٧٨ - ٢,٣٧).

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمحافظة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ؟ وسوف يتم عرض نتيجة كل متغير على حده كما يأتي:

• أولاً: متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المجالات وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (١١).

جدول (١١): نتائج اختبارات (T-test) للكشف من دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائياً
التفاوض	ذكر	٣١٦	٢,٥٧	٠,٧٨	٢,١٧	٠,٠٣	دالة
	أنثى	٣١٤	٢,٤٤	٠,٧٣			
الإقناع	ذكر	٣١٦	٢,٦١	٠,٧٨	٢,٠٢	٠,٠٤	دالة
	أنثى	٣١٤	٢,٤٨	٠,٨٢			
الاتصال والتواصل	ذكر	٣١٦	٢,٦٤	٠,٨٦	٢,٨٠	٠,٠١	دالة
	أنثى	٣١٤	٢,٤٥	٠,٨٥			
الثقة	ذكر	٣١٦	٢,٦٣	٠,٨٥	٢,٢٤	٠,٠٣	دالة
	أنثى	٣١٤	٢,٤٨	٠,٨٣			
تقييم الموقف الحوارية	ذكر	٣١٦	٢,٦٥	٠,٨٤	٢,٢٤	٠,٠٣	دالة
	أنثى	٣١٤	٢,٥٠	٠,٨٣			

يتضح من الجدول (١١) أن جميع قيم مستويات الدلالة كانت أقل مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل محاور الدراسة لصالح الذكور، وهذا يدل على أن وجهات نظر المعلمين عن توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري المدارس كانت أكثر من وجهات نظر المعلمات.

• ثانياً: متغير المحافظة التعليمية

تم إجراء تحليل التباين الأحادي، وبين جدول (١٢) نتائج هذا التحليل.

جدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول المحافظة التعليمية على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التفاوض	بين المجموعات	٥٦,٢	٢	٢٨,١	٥٧,٤٩	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٣٥,٥٠	٦٢٧	٠,٤٩		دالت
	المجموع	٣٦١,٥٣	٦٢٩			
الإقناع	بين المجموعات	٦٢,٦٢	٢	٣١,٣١	٥٧,١٤	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٣٤٣,٦٠	٦٢٧	٠,٥٥		دالت
	المجموع	٤٠٦,٢٢	٦٢٩			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	٧٤,٩	٢	٣٧,٠٥	٥٩,٣٣	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٣٩١,٤٧	٦٢٧	٠,٦٢		دالت
	المجموع	٤٦٥,٥٦	٦٢٩			
الثقة	بين المجموعات	٦٦,٢٢	٢	٣٣,١١	٥٤,٤١	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٣٨١,٥٤	٦٢٧	٠,٦١		دالت
	المجموع	٤٤٧,٧٦	٦٢٩			
تقييم الموقف الحوارى	بين المجموعات	٦٠,٧٠	٢	٣٠,٣٥	٤٩,٩٥	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٣٨٠,٩٧	٦٢٧	٠,٦١		دالت
	المجموع	٤٤١,٦٧	٦٢٩			

يتضح من الجدول (١٢) أن جميع قيم مستويات الدلالة كانت أقل ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل محاور الدراسة تعزي لمتغير المحافظة التعليمية.

ولإيجاد الفروق لصالح أي المحافظات التعليمية، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheefe Test)، كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (١٣): اختبار شيفيه لإيجاد الفروق بين المحاور وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية

المحافظة	مسطط	الباطنة جنوب	الداخلية
مسطط	-	٠,٧٢٨ ◆	٠,٣٩٠ ◆
الباطنة جنوب		-	
الداخلية			-

يتضح من الجدول (١٣) أن الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل محاور الدراسة والتي تعزي لمتغير المحافظة التعليمية جاءت لصالح محافظة مسقط لجميع المحاور، وهذا يدل على أن وجهات نظر معلمي ومعلمات محافظة مسقط عن مدى توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري المدارس كانت أكثر من وجهات نظر المعلمين والمعلمات بمحافظتي جنوب الباطنة، والداخلية.

• ثالثاً: متغير المؤهل العلمي:

تم إجراء تحليل التباين الأحادي، ويبين جدول (١٤) نتائج هذا التحليل؛ حيث يتضح من الجدول (١٤) أن جميع قيم مستويات الدلالة كانت أقل ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل محاور الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي. ولإيجاد الفروق لصالح أي المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheefe Test)، كما يوضحها الجدول (١٥)

جدول (١٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول المؤهل العلمي على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التفاوض	بين المجموعات	١٢,١٨	٢	٦,٠٩	١٠,٩٣	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٣٤٩,٣٥	٦٢٧	٠,٥٦		دالت
	المجموع	٣٦١,٥٣	٦٢٩			
الإقناع	بين المجموعات	١٠,٨٨	٢	٥,٤٤	٨,٦٣	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٣٩٥,٣٤	٦٢٧	٠,٦٣		دالت
	المجموع	٤٠٦,٢٢	٦٢٩			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	١٤,٩٨	٢	٧,٤٩	١٠,٤٢	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤٥٠,٥٩	٦٢٧	٠,٧٢		دالت
	المجموع	٤٦٥,٥٦	٦٢٩			
الثقة	بين المجموعات	١٢,٤٦	٢	٦,٢٣	٨,٩٨	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤٣٥,٣٠	٦٢٧	٠,٦٩		دالت
	المجموع	٤٤٧,٧٦	٦٢٩			
تقييم الموقف الحوارى	بين المجموعات	١٥,٩٦	٢	٧,٩٨	١١,٧٦	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤٢٥,٧١	٦٢٧	٠,٦٨		دالت
	المجموع	٤٤١,٦٧	٦٢٩			

جدول (١٥): اختبار شيفية لإيجاد الفروق بين المحاور وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	الدبلوم	البكالوريوس	الماجستير فأعلى
الدبلوم	-		
البكالوريوس		-	
الماجستير فأعلى	٠,٧٢٢ ♦	٠,١٥٧ ♦	-

يتضح من الجدول (١٥) أن الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل محاور الدراسة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي جاءت لصالح مؤهل الماجستير فأعلى لجميع المحاور، وهذا يدل على أن وجهات نظر المعلمين والمعلمات ذوي مؤهل الماجستير فأعلى عن مدى توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري المدارس كانت أكثر من وجهات نظر المعلمين والمعلمات من درجتي الدبلوم والماجستير لجميع المحاور.

• رابعاً: متغير سنوات الخبرة:

تم إجراء تحليل التباين الأحادي، وبين جدول (١٦) نتائج هذا التحليل.

ويتضح من جدول (١٦) أن جميع قيم مستويات الدلالة كانت أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل محاور الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولإيجاد الفروق لصالح أي سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار شيفية (Scheefe Test)، كما يوضحها الجدول (١٧)

يتضح من الجدول (١٧) أن الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل محاور الدراسة والتي تعزى لسنوات الخبرة جاءت لصالح أكثر من ١٠ سنوات لجميع المحاور، وهذا يدل على أن وجهات نظر المعلمين والمعلمات ذوي سنوات الخبرة أكثر من ١٠ سنوات

عن مدى توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري المدارس كانت أكثر من وجهات نظر المعلمين والمعلمات ذوي سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات من ٥ إلى ١٠ سنوات لجميع المحاور.

جدول (١٦): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول سنوات الخبرة على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة	مستوى الدلالة
التفاوض	بين المجموعات	١٨,٧٩	٢	٩,٣٩	١٧,١٨	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٣٤٢,٧٤	٦٢٧	٠,٥٥	دالت	
	المجموع	٣٦١,٥٣	٦٢٩			
الإقناع	بين المجموعات	٢٦,٢٢	٢	١٣,١١	٢١,٦٣	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٣٨٠,٠٠	٦٢٧	٠,٦١	دالت	
	المجموع	٤٠٦,٢٢	٦٢٩			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	٣١,٥٥	٢	١٥,٧٨	٢٢,٧٩	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤٣٤,٠١	٦٢٧	٠,٦٩	دالت	
	المجموع	٤٦٥,٥٦	٦٢٩			
الثقة	بين المجموعات	٢٨,١١	٢	١٤,٠٥	٢١,٠٠	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤١٩,٦٦	٦٢٧	٠,٦٧	دالت	
	المجموع	٤٤٧,٧٦	٦٢٩			
تقييم الموقف الحوارى	بين المجموعات	٢٠,٢٢	٢	١٠,١١	١٥,٠٤	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤٢١,٤٥	٦٢٧	٠,٦٧	دالت	
	المجموع	٤٤١,٦٧	٦٢٩			

جدول (١٧): اختبار شيفية لإيجاد الفروق بين المحاور وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المؤهل العلمى	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أعلى من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	-	٠,١١٩	-
من 5-10 سنوات	-	-	-
أعلى من 10 سنوات	٠,٤١٩ ♦	-	-

• مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الاساسى بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟

بينت نتائج الدراسة أن هناك توافر في مهارة إدارة الحوار لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظات مسقط وجنوب الباطنة والداخلية بدرجة قليلة لإجمالي محاور الدراسة، وأيضاً لكل محور على حده، وجاء في المرتبة الأولى محور مهارة تقييم الموقف الحوارى، يليه في المرتبة الثانية محور مهارة الإقناع، أما محور مهارة الثقة فقد جاء في المرتبة الثالثة، وجاء محور مهارة الاتصال والتواصل في المرتبة الرابعة، في حين جاء محور مهارة التفاوض في المرتبة الخامسة والأخيرة.

وقد يعزى إلى وجود كثير من الممارسات المعبرة عن المهارات الواقعية، والتي تُمارس من قبل مديري المدارس والتي تعبر في مجملها كونه مدير وليس قائد،

بمعنى التزامه حرفياً بتطبيق الأنظمة والقوانين بغض النظر عن التعاملات الإنسانية مع المعلمين، فضلاً عن عدم حصول مديري المدارس على دورات تدريبية تتعلق بمهارات إدارة الحوار، حيث أن اختيارهم للعمل كمديرين يتم وفقاً لاختبار تحريري يليه مقابلتين من الوزارة ومن المحافظة، وبعدها يتم تعيين من وقع عليه الاختيار دون تدريبه على مهارات الإدارة والتي من ضمنها مهارة إدارة الحوار، كذلك يمكن أن نرجع الأسباب إلى تحسس المعلمين من أي فعل أو سلوك يفعلهُ المدير معه، مما يعكس نظرتَهُ السلبية حول مهارات إدارة الحوار لدى مديري المدارس، فهم يرون أن اتخاذ القرارات والتعامل مع المعلمين يتم من خلال التزامهم بها دون النقاش حولها، أو مشاورتهم فيها لضمان تنفيذها من قبل الجميع، كما أن الكثير منهم لا يفتح قنوات للاتصال والتواصل بينه وبين المعلمين بل يضع نفسه في معزل عنهم.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السعدية (٢٠١٧) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة توافر ممارسة مهارات إدارة الحوار المتمثلة في التواصل، وتقييم الموقف الحوارى، والتفاوض والإقناع، والثقة جاءت بدلالة مرتفعة؛ مما يشير إلى توافرها بدرجة عالية. وتختلف أيضاً هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التوبي وآخرون (Al Toubi et. al., 2015) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن مهارات التواصل هي أكثر المهارات توافراً في مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، كما تختلف أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة الرحبي (٢٠١٢)، حيث كما أشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مهارات: التفاوض، والاتصال واتخاذ القرار التفاوضي، ومهارة الاستماع، ومهارة التركيز، ومهارة جمع البيانات واستخدام المعلومات، ومهارة المناورة والتكتيك لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في الاجتماعات المدرسية بمحافظة الداخلية في سلطنة عُمان جاءت بدرجة عالية، وأيضاً تختلف نتيجة هذه الدراسة ونتيجة دراسة عسيري (٢٠١١) التي أشارت إلى أن المديرات يمارسن الإدارة بالحوار بدرجة متوسطة، كما تختلف نتيجة هذه الدراسة وما توصلت إليه دراسة العتيبي (٢٠٠٧) حيث أشارت نتائجها إلى أن المديرات يمارسن الحوار بدرجة عالية، وكذلك تختلف ونتائج الدراسة قام بها الصقهان والشويعر (٢٠٠٦) بهدف إلقاء الضوء على مبادئ الحوار والاستراتيجية الذكية للحوار كأحد مقومات التي تميز الحوار الناجح، والتي كان من نتائجها أن حسن الاستماع والإنصات كمهارات للاتصال والتواصل في الحوار هو أحد المقومات التي يتميز بها المحاور الناجح.

ولزيد من التعمق في مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، سوف يتم تناول كل محور على حده وذلك كما يأتي:

• المحور الأول: مهارة التفاوض:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في محور التفاوض جاءت بدرجة التقدير قليلة، وأن فقرات هذا المحور تراوحت بين درجتي التقدير المتوسطة والقليلة، وجاءت الفقرة التي نصت على "يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المعلمين عند التفاوض معهم" في المرتبة الأولى بدرجة تقدير متوسط يتجه ناحية درجة التقدير قليل، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يحدد مسبقاً قبل اللقاء بوقت كاف المحاور محل النقاش في الجلسة الحوارية" في المرتبة الأخيرة وبتقدير قليل. وقد يعزى ذلك إلى أن الفقرات المعبرة عن مهارة التفاوض لا تتفق والممارسة الفعلية لمديري المدارس عند عقد لقاءاتهم مع المعلمين، كما أنها توضح أن العلاقة داخل المدارس تعكس وجود حاجز بين مدير المدرسة والمعلمين، فضلاً عن تطبيق مديري المدارس للأنظمة والقوانين وإعطاء أوامر التنفيذ للمعلمين بغض النظر عن ظروفهم أو آرائهم. كذلك تشير الممارسة الواقعية إلى أن كثير من لقاءات المدير مع المعلمين تتم دون اعلامهم مسبقاً بمحاور وموضوعات النقاش والحوار، حيث يتم دعوتهم للقاءات المختلفة دون أخبارهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرحبي (٢٠١٢) فيما يختص بدرجة التوافر القليلة حيث أثبتت النتائج تدني وجود مهارة المناورة والتكتيك أثناء عملية التفاوض مع الأطراف المتفاوضة في الاجتماعات المدرسية، وبيدها في درجة الانخفاض مهارة جمع البيانات ومهارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض في الاجتماعات المدرسية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السعدية (٢٠١٧) التي أشارت نتائجها إلى ثبوت توافر ممارسة مهارة التفاوض بدرجة عالية، بل وجاءت في المرتبة الثالثة من مهارات إدارة الحوار وتختلف أيضاً هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرحبي (٢٠١٢) فيما يختص بدرجة التوافر العالية من حيث مراعاة المدير لاحتياجات المعلمين عند التفاوض، حيث حصلت على درجة توافر كبيرة.

• المحور الثاني: مهارة الإقناع:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في محور الإقناع جاءت بدرجة التقدير قليلة، وأن فقرات هذا المحور تراوحت بين درجتي التقدير المتوسطة والقليلة؛ وجاءت الفقرة التي نصت على "يتجنب أساليب التهديد والوعيد في تعامله مع المعلمين" في المرتبة الأولى بدرجة تقدير متوسط يتجه ناحية درجة التقدير قليل، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يقدم الشواهد والأدلة المؤيدة لوجهة نظره" في المرتبة الأخيرة بتقدير قليل، وقد يعزى ذلك إلى استخدام المدير الدائم لأساليب التهديد والوعيد المرتبطة بالجزاءات المختلفة

والتهديد بالتحويل إلى الشؤون القانونية، ومن جانب آخر فإن المدير يحرص على إقامة حاجز بينه وبين المعلمين، إضافة إلى قناعة كثير من مديري المدارس أن أساليب التهديد والوعيد في التعامل مع المعلمين يؤدي إلى إنجاز العمل بصورة أفضل وكذلك فإن كثير من الموضوعات محل النقاش مع المعلمين لا تحتاج من المدير تقديم أدلة تؤيد وجهة نظره، لأنه من المعلوم لدى المعلمين أن عرض المدير لأي موضوع يكون من خلال إما توجيهاً صادراً من الوزارة أو من المديرية وليس من بنات أفكاره؛ ومن ثم فهو ليس بحاجة لإقناعهم بتلك الأمور.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السعيدية (٢٠١٧) التي أشارت نتائجها إلى ثبوت توافر ممارسة مهارة الإقناع بدرجة عالية، بل وجاءت في المرتبة الثالثة مع مهارة التفاوض كمهارتين أساسيتين من مهارات إدارة الحوار. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هارديستي (Hardesty, 2001) التي أثبتت أن توافر مهارات التحدث والحوار المتبادل بين المدير والمعلمين بصورة ودية يكون سبب لنجاح الحوار بينهم للحد الذي جعل الدراسة توصي بضرورة تفعيل العلاقات التربوية والاتصال بين المعلم والمدير. وتختلف أيضاً هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جلوفر (Glover, 2003) والتي توصلت إلى عدد من النتائج، منها ضرورة مشاركة المعلمين للمدير في الحوار يتيح لهم الفرصة في المشاركة في صنع القرار دون أن يفرض عليهم المدير رأيه.

• المحور الثالث: مهارة الاتصال والتواصل:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في محور الاتصال والتواصل جاءت بدرجة التقدير قليلة، وأن فقرات هذا المحور تراوحت بين درجتي التقدير المتوسطة والقليلة، وجاءت الفقرة التي تنص على "يسيطر على انفعالاته فلا يظهرها أثناء حوار مع المعلم" في المرتبة الأولى بدرجة تقدير متوسط يتجه ناحية درجة التقدير قليل، وحصلت الفقرة التي تنص على "يوجه انتباهه لكل ما يصدر عن كل معلم من رسائل لفظية وغير لفظية" على المرتبة الأخيرة بتقدير قليل. وقد يعزى ذلك إلى أن كثير ممن يشغلون منصب المدير لم يتدربوا في دورات إنماء مهني فيما يخص بمهارات الاتصال والتواصل ومنها أساليب السيطرة على الانفعالات وغيره، فضلاً عن أن طبيعة عمل المدير ونظرتة لنفسه تجعله يتعامل بقوة وشدة مع من حوله، وقد يعزى أيضاً إلى أن سلوك المدير أثناء الاجتماعات يتصف بأنه يتغاضى عن كل ما من شأنه أن يخرج الاجتماع عن أهدافه ومساره، مما يُفسر لدى الكثيرين بعدم الاهتمام بهم، كذلك فالمدير لا يهتم بالاتصال الشخصي ولا يسعى لبناء علاقات اجتماعية مع المعلمين داخل المدرسة اعتقاداً منه بأن وجود حاجز بينه وبين الآخرين يمكنه من تحقيق مهام الإدارة بصورة ناجحة وفعالة.

وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة التوبي وآخرون (٢٠١٥) والتي أشارت إلى أن المهارة ذات درجة التوافر المتدنية هي مهارة الاتصال والتواصل، حيث حددت مهارة الإنصات الجيد إلى حديث كل معلم، كما تتفق أيضاً مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الصقهان والشويعر (٢٠٠٦) والتي حددت أن المهارة التي حصلت على أكبر درجة من مهارات الحوار الناجح هي مهارة حسن الاستماع والإنصات، وهي إحدى المهارات الرئيسية المعبرة عن الاتصال والتواصل.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السعدية (٢٠١٧) التي أشارت نتائجها إلى ثبوت توافر ممارسة مهارة التواصل بدرجة عالية جداً، حيث جاءت في المرتبة الأولى من مهارات إدارة الحوار. وتختلف هذه النتيجة أيضاً ونتيجة دراسة التوبي وآخرون (Al Toubi et. al., 2015)، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن مهارات التواصل هي أكثر المهارات توافراً في مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، ومن أهمها كبت انفعالاته وعدم إظهارها أو التأثير بها أثناء الاجتماعات.

وتختلف أيضاً هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرحبي (٢٠١٢) حيث احتل محور مهارة الاتصال المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر والممارسة، وبدرجة توافر عالية، وبصورة دالة إحصائياً.

• المحور الرابع: مهارة الثقة:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في محور الثقة جاءت بدرجة التقدير قليلة، وأن فقرات هذا المحور تراوحت بين درجتي التقدير المتوسطة والقليلة، وجاءت الفقرة التي تنص على "يتأني في الرد والتعقيب إذا لم تعجبه أفكار المعلم" في المرتبة الأولى بدرجة تقدير متوسط يتجه ناحية درجة التقدير قليل، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يظهر احترامه وتقديره لشخصية كل معلم أثناء نقاشه" في المرتبة الأخيرة ويتقدير قليل. وقد يعزى ذلك إلى أن كثير ممن يشغلون منصب المدير لم يتدربوا في دورات إنماء مهني فيما يخص بمهارات بناء الثقة بما تتضمنه من أساليب التعقيب والرد المختلفة، فضلاً عن أن الخبرات التي اكتسبها المدير خلال مسيرته المهنية تجعله غير مكثرت ببناء الثقة بمن حوله نظراً لما يقوم به من أعمال تخصصه هو. وكذلك تحسس بعض المعلمين الشخصي من أي فعل أو قول يلفظ من المدير، لدرجة تصل به أن يتوهم بأن سلوك أو أفعال المدير تقلل من احترامه له.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السعدية (٢٠١٧) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة توافر ممارسة مهارة الثقة جاءت بدلالة إحصائية مرتفعة؛ أي توافرها بدرجة عالية. وتختلف أيضاً هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شاو وآخرون (Shao,

(et. al.,2015) والتي أظهرت نتائجها أنه يجب على المفاوضين أن يكونوا حذرين وأن يتبنوا استراتيجيات ناجحة للحفاظ على تركيزهم المتعمد أثناء عملية التفاوض. وتختلف كذلك هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل سلطان (٢٠١١) التي توصلت إلى أن مهارة تحسين وتهيئة المناخ العام يرفع الروح المعنوية للأفراد ويزيد من الثقة بينهم، وهو أكبر درجة توافر لمهارة الثقة، والتي حصلت على درجة توافر عالية. كذلك تختلف هذه النتيجة ونتيجة دراسة سشارابا (Sciarappa,2007) التي توصلت إلى عدد من النتائج، منها حصول الفقرة "أن الحوار المستمر يساعد على وجود ثقة متبادلة بين المدير والمعلم، ويساهم في نشر جو التسامح والألفة فيما بينهم" وهي الفقرة الخاصة ببناء ثقة على درجة توافر عالية. وكما تختلف هذه النتيجة أيضا ونتيجة دراسة جلوفر (Glover,2003) والتي أكدت نتائجها أن مشاركة المعلمين للمدير في الحوار يساعد في بناء كل من التغذية الراجعة والثقة المتبادلة.

• المحور الخامس: مهارة تقييم الموقف الحواري:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في محور مهارة تقييم الموقف الحواري جاءت بدرجة التقدير قليلة، وأن فقرات هذا المحور تراوحت بين درجتي التقدير المتوسطة والقليلة، وجاءت الفقرة التي تنص على "يتخذ القرارات الصائبة فور انتهاء الحوار" في المرتبة الأولى بدرجة تقدير متوسط يتجه ناحية درجة التقدير قليل، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يربط نتائج الحوار في كل جلسة حوارية بما يليها من جلسات" في المرتبة الأخيرة وبتقدير قليل. وقد يعزى ذلك إلى أن كثير ممن يشغلون منصب المدير لم يتدربوا في دورات إنماء مهني فيما يخص بمهارات مهارة تقييم الموقف الحواري بما تتضمنه من أساليب ومهارات فرعية، فضلا عن أن وجود اختلاف في موضوعات الحوار المتتالية بين لقاء وآخر؛ ومن ثم لا تتطلب الربط بينها خلال الجلسات المتعاقبة، وكذلك قد يرجع السبب إلى أن كثير من الاجتماعات - بل أغلبها ان جاز التعبير - ينتهي بقرارات متفق عليها من جميع أفراد الحوار مما لا يتطلب تقييم للموقف لحوار بينه وبين المعلمين.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السعدية (٢٠١٧) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة توافر ممارسة مهارة تقييم الموقف الحواري جاءت بدلالة مرتفعة، حيث جاءت في المرتبة الثانية من مهارات إدارة الحوار؛ مما يشير إلى توافرها بدرجة عالية، كما تختلف أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة الرحبي (٢٠١٢)، حيث أشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار التفاوضي، ومهارة جمع البيانات واستخدام المعلومات لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في الاجتماعات المدرسية بمحافظة الداخلية في سلطنة عُمان جاءت بدرجة عالية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، والمحافظة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

وتم مناقشة كل متغير على حده كما يأتي:

• أولاً: متغير الجنس :

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات بمحافظات مسقط وجنوب الباطنة والداخلية حول مدى توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين لجميع محاور الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى أن رؤية عينة الدراسة من الذكور أن المدير الذكر يسعى دائماً لتحقيق التفوق المهني وإثبات الذات، وهو ما يعبر عنه إجمالي مهارات إدارة الحوار، كما أن طبيعة الذكور في الميل إلى السيطرة وعدم الخروج من أي موقف أو حوار بخسارة كبيرة أو صغيرة جعلت استجاباتهم على فقرات الاستبيان لصالح الدرجات الأعلى.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السعودية (٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متغير النوع لصالح الإناث. وتختلف هذه النتيجة ونتيجة دراسة الرجحي (٢٠١٢) التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع، كما تختلف أيضاً ونتيجة دراسة الدعس (٢٠٠٩) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس.

• ثانياً: متغير المحافظة التعليمية:

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات بمحافظات مسقط وجنوب الباطنة والداخلية حول مدى توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري المدارس تعزى لمتغير المحافظة التعليمية والتي جاءت لصالح محافظة مسقط لجميع المحاور. وقد يعزى ذلك إلى توفر الموارد داخل مدارس محافظة مسقط يقلل كثير من المشكلات التي تتعرض لها إدارة كل مدرسة، وكذلك المتابعة المستمرة والاهتمام الخاص من الوزارة بمدارس محافظة مسقط وتسهيل وتذليل أي عقبات تعترضهم، فضلاً عن أن طبيعة الحياة داخل محافظة مسقط تتطلب تمتع الأفراد بقدرات عالية على إدارة الحوار.

• ثالثاً: متغير المؤهل العلمي:

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات

بمحافظة مسقط وجنوب الباطنة والداخلية حول مدى توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتي جاءت لصالح مؤهل الماجستير فأعلى لجميع المحاور. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين حاملو درجة الماجستير أكثر علمية ومهنية وجدية في استجاباتهم، فضلا عن أن المعلمين حاملو درجة الماجستير متابعين باهتمام لكل ما هو جديد وعلمي في محور عملهم، إضافة إلى أن لديهم سعة معارف عن غيرهم من المعلمين بكفاءات وصفات المدير الناجح.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الرحبي (٢٠١٢) التي أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة، كما تختلف أيضا وما توصلت إليه نتيجة دراسة الدعس (٢٠٠٩) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• رابعا: متغير سنوات الخبرة:

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات بمحافظات مسقط وجنوب الباطنة والداخلية حول مدى توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة والتي جاءت لصالح أكثر من ١٠ سنوات لجميع المحاور. وقد يعزى ذلك إلى أن مهارات إدارة الحوار ترتبط بممارسات ترتبط ببعض سمات الشخصية المرتبطة بالمدير، وتلعب الخبرة دورا فيها ويقتنع بها المعلمون الأكثر خبرة عن الأقل خبرة، كما أن مرور المعلمين ذوي الخبرة الأكبر بدورات تنمية مهنية أكثر تتعلق بمهارات مختلفة منها المهارات محل الدراسة؛ مما ينعكس على استجاباتهم المرتفعة على فقرات الاستبانة، وأيضا احتكاك المعلمين ذوي الخبرة الأكبر بعدد غير قليل من المديرين يجعلهم أكثر دراية بالمهارات المتوفرة وغير المتوفرة لدى المديرين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة ونتيجة دراسة عسييري (٢٠١١) التي أشارت نتائجها بثبوت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين والمعلمات حول مدى ممارسة المديرين للإدارة بالحوار لصالح المديرين الأكثر خبرة من المعلمات.

وتختلف هذه النتيجة ونتيجة دراسة السعدية (٢٠١٧) التي أشارت نتائجها لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما تختلف هذه النتيجة أيضا ونتيجة دراسة الرحبي (٢٠١٢) التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، وكذلك تختلف ونتيجة دراسة الدعس (٢٠٠٩) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة لمدير المدرسة.

• توصيات الدراسة:

- ◀ في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها توصي بالآتي:
- ◀ تضمين موضوع إدارة الحوار في البرامج التدريبية الموجهة لمديري المدارس في إعدادهم وتأهيلهم وتنميتهم مهنيًا، سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم من خلال المركز التخصصي للمعلمين، أو مراكز التدريب على مستوى المديرية العامة للتربية والتعليم.
- ◀ تضمين موضوع إدارة الحوار في استمارات متابعة وتقويم أداء مديري المدارس من خلال مشرفي الإدارة المدرسية.
- ◀ منح مديري المدارس مزيد من الصلاحيات والسلطات حتى يتمكن من التواصل الفعال مع العاملين عبر الحوارات البناءة لتحقيق أهداف العملية التعليمية.
- ◀ اعتماد العلاقات المهنية بين المدير والمعلمين داخل المدرسة على تبني مهارات إدارة الحوار وتوظيفها للتأثير على المعلمين، ودفعهم لتقبل وجهات نظرهم والاقتران بها، مع عمل مجموعات للحوار بين مديري المدارس بالمديرية التعليمية المختلفة من خلال اللقاءات والندوات لتبادل الآراء والأفكار ووجهات النظر والمقترحات حول قضايا التعليم ذات الاهتمام المشترك.
- ◀ وضع آليات لتحفيز مهارات إدارة الحوار لدى مديري المدارس من خلال مسابقات سنوية بكل محافظة تعليمية لمدير المدرسة المثالي.
- ◀ إعداد المديرية العامة للتربية والتعليم نشرات تربوية تتضمن بعض الأفكار والمعلومات والنماذج الناجحة لإدارة الحوار وكيفية توظيفها في اللقاءات والاجتماعات المدرسية.

• مراجع الدراسة:

• أولاً: المراجع العربية:

- آل سلطان، حمد عبدالله سعد (٢٠١١). تطور الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الإلتزام التنظيمي في ضوء إدارة الحوار) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية العلوم التربوية، جمهورية مصر العربية.
- الجادري، عدنان حسين (٢٠١٨). الاحصاء التحليلي في العلوم التربوية والانسانية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الدعس، زياد احمد (٢٠٠٩). معوقات الاتصال والتواصل بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، فلسطين.
- الرحبي، منى بنت علي بن خلفان (٢٠١٢). درجة ممارسة مهارات التفاوض لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في الاجتماعات المدرسية بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، سلطنة عمان.
- السعدية، رابعة بنت خميس بن سالم بن سليم (٢٠١٧). واقع ممارسات الإشراف التربوي في ضوء إدارة الحوار سلطنة عمان رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، سلطنة عمان.

- الصقهان، عبدالله والشويعر، محمد (٢٠٠٦). قواعد ومبادئ الحوار الفعال. الرياض: مركز الملك عبدالله بن عبدالعزيز للحوار الوطني.
- العتيبي، غزية بنت غزاي بن عبدالله (٢٠٠٧). الحوار التربوي كآلية للاتصال واتخاذ القرار لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- اليحيوي، صبرية مسلم سليم (٢٠١١). إدارة وتنظيم الاجتماعات المدرسية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية للبنات في المدينة المنورة: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية التربية، المدينة المنورة.
- البستان، أحمد وخليل، نجوي حسين والكردي، رجا والعنزي، أحمد سلامة (٢٠١٤). الاتصال التربوي والتعليمي. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- الجبان، رياض عارف (٢٠١٥). مهارات الاتصال والتواصل الفعال. دمشق: بيت الحكمة.
- اللبودي، منى إبراهيم (٢٠٠٣). الحوار: فنياته واستراتيجياته وأساليب تعليمه. القاهرة: مكتبة وهبه.
- المشرفية، بدرية بنت حمد بن علي (٢٠١٣). آليات مقترحة لتفعيل ممارسات مديري المدارس في تنمية ثقافة الحوار لدى الطلبة بسلطنة عُمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، سلطنة عُمان.
- المشهداني، مصطفى محمد علي (٢٠٠٤). الحوار ودوره في الدعوة والتربية والثقافة. الدوحة: دار الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع.
- المصري، رضا (٢٠١١). فن الحوار الناجح. القاهرة: دار قطوف للنشر والتوزيع.
- البراشدية، ثريا بنت أحمد (٢٠١١). دور الإدارة المدرسية في تنمية قيم المواطنة لدى طلبة التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى - سلطنة عُمان.
- الراجحية، شريفة بنت عبدالله بن زهران (٢٠١٤). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى - سلطنة عُمان.
- الكندي، مصبح بن علي بن خلفان (٢٠١٤). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى - سلطنة عُمان.
- المنذرية، ميمونة بنت سالم بن سعيد (٢٠٠٩). معوقات تحقيق مديري المدارس للانضباط المدرسي لدى الطلاب في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس - سلطنة عُمان.
- عسيري، أسمهان بنت عبدالرحمن آل منير (٢٠١١). الإدارة بالحوار في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طيبة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- خيري، أسامة (٢٠١٤). مهارات الحوار. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- زغبوش، بنعيسى وعلوي، إسماعيل (٢٠١١). الإرشاد النفسي المعرفي والوساطة التربوية: تقنيات المقابلة والإنصات وتدبير الحوار. إربد: عالم الكتب الحديث.
- عبدالباري، ماهر شعبان (٢٠١١). مهارات الاستماع النشط. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- عبد العظيم، ريم (٢٠١٠). الحوار الإعلامي برنامج تدريبي لتنمية مهاراته. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- علي، سعيد إسماعيل (٢٠٠٨). الحوار منهجاً وثقافة. القاهرة: دار السلام للنشر والتوزيع والترجمة.
- كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٥). هندسة الحوار والإقناع. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ملا زاده، عقيل سعيد (٢٠١٠). الحوار قيمة حضارية. الأردن: دار النفائس.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦). دليل عمل الإدارة المدرسية. سلطنة عُمان. وزارة التربية والتعليم: دائرة التخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠). التعليم وحوار الثقافات في سلطنة عُمان. مسقط: مطبعة عمان ومكتبتها المحدودة.

• ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al Toubi , I.M. , Al Keyoumi, Q., & Bachkirov,A. ,A.(2015). Building blocks of negotiation power: A study of top and middle managers in Oman. *ABSRJ Advances in Business Related Scientific Research Journal* , 6 (2),100-109.
- Glover , E.(2003). *A principals use of sustained dialogue and discussion with teachers* (Unpublished PhD).The University of New Mexico , New Mexico.
- Shao,B., Wang ,Lu., Cheng, D. & Doucet, L. (2015). Anger Suppression in Negotiations: The roles of attentional focus and anger source. *J Bus psychol* , 30, 747-758.
- Sciarappa , L.(2007). *How does principal utilize collegiality and dialogue to facilitate the growth of strong positive relationships among teachers in schools* (Unpublished PhD).The University of Massachusetts , USA.
- Patterson L. (2002).*Personality Style Consideration in Effective Negotiation.* in. <http://www.ism.ws/resourcearticales/Proceedings2002/Patterson Fi.Pdf>.
- Pearn , M. (2006). *Improve how you learn persuasion and influencing skills.*1-19 , from <http://cjabmdjcfcdmffimndhafhblfmpjdppe/RedirectPages/PAGEBADR ED IRECT. HTML>.
- Blind , P.K. (2007, June). Building trust in government in the twenty-first century: Review of Literature and Emerging Issues. 7th Global Forum on Reinventing Government Building trust in government. Vienna , Austria , 1-31.

