



**واقع الرقابة الإدارية وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي
وعلاقتها بالقابلية للتغيير الإيجابي في مدارس التعليم العام
بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين**

إعداد
أ/ العنود مرزوق الشدقم

إشراف
د. سلطان غالب الديحاني

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

**واقع الرقابة الإدارية وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وعلاقتها
بالقابلية للتغيير الإيجابي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة
نظر المعلمين**

إعداد

أ/ العنود مرزوق الشدقم

إشراف

د. سلطان غالب الديحاني

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وعلاقتها بالقابلية للتغيير الإيجابي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، متبعة في ذلك المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات تضم ثلاثة محاور؛ المحور الأول يخص واقع الرقابة الإدارية، في حين أن المحور الثاني اشتمل على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، أما المحور الثالث فاشتمل على القابلية للتغيير الإيجابي. طبقت على عينة عشوائية طبقية تكونت من (ن= ٧٠٠) معلم ومعلمة. وانتهت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: (أ) أن تصورات عينة الدراسة في الرقابة الإدارية جاءت بدرجة كبيرة، وفي أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، أما في القابلية للتغيير الإيجابي فقد جاءت بدرجة كبيرة جداً. (ب) ثمة فروق ذات دلالة إحصائية للرقابة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية، والمنطقة التعليمية. (ج) ثمة فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمنطقة التعليمية. (د) ثمة فروق ذات دلالة إحصائية للقابلية للتغيير الإيجابي تعزى لمتغير الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والتخصص، والمنطقة التعليمية. وفي ضوء النتائج تبين عدد من التوصيات، كان من أبرزها: (أ) الحرص على توفير بيئة رقابية تشعر المعلمين بالراحة والأمان، من خلال محاضرات تثقيفية، (ب) العمل على تنمية قدرات مديري ومديرات المدارس على إدارة الصراعات، من خلال إقامة ورش عملٍ تدريبية، وتدريبهم على كيفية مواجهة هذه الأزمات، (ج) ضرورة تعزيز قابلية المعلمين للتغيير الإيجابي من أجل تطوير التعليم في الكويت.

الكلمات الدالة: الرقابة الإدارية، الصراع التنظيمي، أساليب الصراع التنظيمي، التغيير الإيجابي.

مشكلة الدراسة:

تعتبر الرقابة الإدارية من أبرز مهام مديري المدارس حيث أنه يتم من خلالها التأكد من سير عمل المعلمين بالشكل المطلوب داخل المدرسة، فمتى ضعفت هذه الرقابة وسط عيش المعلمين حالة من الاحتكاك بالأفراد الآخرين أثناء أداء العمل، قد ينتج عنه مناقشات ومواقف تتضارب فيها الآراء والأفكار والاتجاهات، والأهم من ذلك الأهداف والرغبات، مما يؤدي الى تكون الصراع داخل المدرسة سواء بشكل فردي أو جماعي أو تنظيمي، فالصراع وإن كان ليس دائماً سلبياً فقد يكون أحياناً إيجابياً إلا أنه في كلا الحالتين يؤدي إلى تعطيل وإرباك للعمل وفق المطلوب، والتي بدورها تؤثر على عطاء المعلم داخل المنظمة التعليمية وقابليته للتغيير الإيجابي الذي يحقق التطور ورفع الإنتاجية. من هذا المنطلق ومن خلال الواقع المعاش داخل هذه المدارس، لا يكاد اليوم الدراسي يخلو من الصراع على الأقل بين فردين، كما أكدت نتائج دراسة (الرشيدى، ٢٠١١) على وجود صراع في مدارس دولة الكويت ومن خلال التفاعل داخل الميدان التربوي، يلاحظ التفاوت الكبير والتمايز بين ممارسات مديري إدارات المدارس لمهارة الرقابة الإدارية في التعليم العام. كما تتولد الرغبة في معرفة مدى قابلية معلمي التعليم العام بدولة الكويت للتغيير الإيجابي وسط هذا الصراع الموجود والتفاوت في ممارسات مديري المدارس. لذلك كان من الضروري التعرف على أساليب تعامل المديرين مع الصراع التنظيمي، وواقع الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس، ومدى قابلية المعلمين للتغيير الإيجابي.

الأهمية النظرية

تسهم نتائج هذه الدراسة على تعرف مدى توافر الرقابة الإدارية وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت، مما يعطي مؤشر لقيادي وزارة التربية في دولة الكويت عن أهم الأبعاد التي يجب التركيز عليها وتطويرها لدى مديري المدارس، كما تعطى نتائج هذه الدراسة مؤشرات على مدى قابلية المعلمين للتغيير الإيجابي من أجل الاتجاه للأفضل.

الأهمية التطبيقية

تسهم هذه الدراسة في تعرف الإدارات المدرسية على مدى توافر الرقابة الإدارية وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي داخل مدارسهم، ومعرفة مواقع القوة والضعف في تلك الأساليب، مما يساهم في تعزيز مواقع القوة وتحسين وتطوير مواقع الضعف من خلال التدريب، والمساهمة في قابلية المعلمين للتغيير الإيجابي من أجل تطوير قدراتهم ومعارفهم الذي يحقق التطوير في أدائهم المهني. كما من المؤمل أن تستفيد مكتبة وزارة التربية من خلال إثرائها في مجال التغيير التنظيمي الإيجابي وعلاقته بالصراع التنظيمي مما يساعد طلبة الدراسات العليا بتوافر البحوث والدراسات التي يحتاجونها.

تساؤلات الدراسة :

وفي ضوء ما تقدم، تتركز مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي:

" ما واقع الرقابة الإدارية وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وعلاقتها بالقابلية للتغيير الإيجابي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟" وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة الإجرائية الآتية:

١. ما واقع الرقابة الإدارية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما الأسلوب السائد للتعامل مع الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
٣. ما واقع القابلية للتغيير الإيجابي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

١. الكشف عن واقع الرقابة الإدارية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
٢. التعرف على الأسلوب السائد للتعامل مع الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

٣. الكشف عن قابلية معلمي مدارس التعليم العام بدولة الكويت للتغيير الإيجابي من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

مصطلحات الدراسة:

الرقابة الإدارية

تعرف الرقابة الإدارية بأنها: " نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل الملاحظة للأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً لتحديد الانحرافات وتوخي الضعف والخطأ وتحديد أنسب الطرق العلاجية والتصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها"

الصراع التنظيمي

يعرف الصراع التنظيمي بأنه: "اختلاف في المصالح والأهداف بين الأشخاص، أو المجموعات، أو المنظمات، ينشأ عند تعارض الأولويات، أو عدم مطابقة متطلبات المهمة ينتج عنه نشاط سلوكي غير مرغوب به

أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأنها: "هي تلك الأنماط والطرق والأساليب السلوكية التي يمكن للمديرين استخدامها للتعامل مع حالات الصراع في المنظمات

التغيير الإيجابي

بأنه مرحلة ينتقل بها المعلم من حالة غير مرغوب بها إلى حالة مرغوب بها، ويكون هذا التغيير مخطط له، وحتى يكون التغيير إيجابياً لابد أن يكون أكثر كفاءة من الحالة التي انتقل منها.

الدراسات السابقة :

وأجرى Kayikci&Ozyildirim (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس عند التعرض إلى الصراع، ومدى استخدامهم لهذه الاستراتيجيات وما إذا كانت استراتيجياتهم تتغير تبعاً للجنس وسنوات الخدمة، وشارك في الاستجابة لهذه الدراسة (370) مدير مدرسة، تم استخدام استبانة طورها الباحث، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وقد أظهرت نتائج

الدراسة أن الاستراتيجية الأكثر استخداما هي التنازل، في حين أن استراتيجية القوة والسيطرة أقل الاستراتيجيات استخداما، ودلت الاستجابات على أن هناك فروق ذات دلالة احصائيا بين مديري المدارس تبعا لمتغير الجنس في أسلوب التجنب لصالح الذكور، في حين أن متغير سنوات الخدمة لم يدل على فروق.

وأجرى حداد (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة التغيير لدى مديري التعليم المتوسط والثانوي في أم البواقي بالجزائر، مستخدما المنهج الوصفي، باستخدام الاستبانة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة بلغ عددها (٨٢) مديرا وهو العدد الكلي لمجتمع الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري التعليم المتوسط والثانوي يمارسون عملية التغيير بدرجة عالية بلغت متوسط حسابي (٥٧،٢)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا تبعا لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية.

وأوضح غوانمة (٢٠١٧) في دراسة له هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري بأبعاده الثلاثة (القابلية للتغيير، حل المشكلات، روح المجازفة) لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية في المملكة العربية السعودية، استخدم فيها المنهج الوصفي، من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (٢٥٢) مديرا ومديرة، تم اختيارهم بالطبقية العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري بلغت (٩٩،٣) أي بمتوسط حسابي مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي لبعده القابلية للتغيير (٤٠،٦) أي بدرجة مرتفعة، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق بين استجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة لصالح (١٠ سنوات فأكثر)، ولم تظهر أي فروق تبعا لمتغير الجنس والمنطقة التعليمية.

وهدف دراسة البقمي (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة لإدارة الصراع التنظيمي، ومعرفة الفروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وقد طبق الاستبانة كأداة للدراسة على عينة عددها (٣٨٤) معلما ومعلمة، وقد بينت نتائج الدراسة محور استراتيجيات إدارة الصراع جاء بدرجة

متوسطة بلغت (٣٦،٣) مرتبة كالاتي: التعاون (٣،٨٧)، التسوية (٣،٨٤)، التساهل (٣،٣٧)، التجنب (٢،٩٩)، القوة (٢،٧٢)، ولم تظهر النتائج وجود فروق بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية.

أجرى الهروط (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة (مادبا) في الأردن، استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، طبقت على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية بلغ عددها (٣٦٢) معلماً ومعلمة، ولجمع البيانات استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى ممارسة إدارة التغيير بدرجة كبيرة بلغت متوسط حسابي (٧٢،٣)، وبلغ بعد التحفيز الذهني والاستثارة الفكرية للتغيير لدى المعلمين متوسط حسابي (٧١،٣) أي بدرجة كبيرة، كما أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وفروق تعزى لمتغير التخصص لصالح مواد أدبية.

كما أجرى Anastasiou & Chandolia (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى معرفة فعالية أساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية في اليونان، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (١٢٨) معلماً ومعلمة من (١٢) مدرسة في منطقة إبيروس شمال غرب اليونان، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تحليل البيانات بعد تجميعها بحزمة (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة في مدارس اليونان جاءت حسب المتوسطات الحسابية بالترتيب الآتي: التعاون (٣،٦٣)، القوة (٣،٠٥)، التجنب (٢،٠٥).

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي نظراً لمناسبته لنوع وطبيعة واهداف الدراسة

مجتمع وعينة البحث:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التعليم العام بدولة الكويت من العام الدراسي 2020/2019 والبالغ عددهم (٦١،٧٩٢) معلم ومعلمة بحسب إحصائية وزارة التربية ٢٠١٧/٢٠١٨. تكونت عينة الدراسة من (ن=٧٠٠) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة العشوائية التطبيقية؛ إذ تم

تقسيمُ مجتمع الدراسة بحسب المتغيرات إلى ٦ طبقات هي: الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والتخصص، والمرحلة التعليمية، والمنطقة التعليمية مع تحديد عدد ونسبة كل متغير من المتغيرات. والجدول رقم (1) يوضح وصفاً لأفراد العينة.

جدول (1)

أفراد العينة موزعون بحسب متغيرات الدراسة

| المتغير | أوجه المقارنة | التكرار | النسبة |
|-------------------|-------------------|---------|--------|
| الجنس | ذكر | ٢١٢ | ٢٨.٦ % |
| | أنثى | ٤٨٨ | ٧١.٤ % |
| العمر | أقل من ٣٠ | ٢٣٩ | ٣٤.١ % |
| | من ٣٠ إلى ٤٠ | ٢٧٧ | ٣٩.٦ % |
| | أكثر من ٤٠ | ١٨٤ | ٢٦.٣ % |
| سنوات الخدمة | أقل من ٥ سنوات | ٢١٦ | ٣٠.٩ % |
| | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ١٥٩ | ٢٢.٧ % |
| | أكثر من ١٠ سنوات | ٣٢٥ | ٤٦.٤ % |
| التخصص | مواد علمية | 193 | ٢٧.٦ % |
| | مواد أدبية | 390 | ٥٥.٧ % |
| | مواد عملية | 117 | ١٦.٧ % |
| المرحلة التعليمية | الابتدائية | 276 | ٣٩.٤ % |
| | المتوسطة | ٢٥٣ | ٣٦.٢ % |
| | الثانوية | ١٧١ | ٢٤.٤ % |
| المنطقة التعليمية | العاصمة | 111 | ١5,9 % |
| | حولي | 100 | ١4,2 % |
| | الاحمدي | 126 | ٢4,0 % |
| | الفروانية | 168 | ١8,0 % |
| | الجهراء | 111 | ١5,9 % |

| | | | |
|-----|-------|--------------|---------------|
| 84 | 12,0% | مبارك الكبير | |
| 700 | 100% | | المجموع الكلي |

يتضح من الجدول رقم (١) لمتغير الجنس أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور بنسبة (٧١.٤%) مقابل (٢٨.٦%) للذكور وهي نسبة وجودهم في المجتمع الأصلي. أما متغير العمر فقد بلغت فئة (من ٣٠ إلى ٤٠) الأكثر بنسبة (٣٩.٦%)، ثم فئة (أقل من ٣٠) بنسبة (٣٤.١%)، فيما بلغت فئة (أكثر من ٤٠) بنسبة (٢٦.٣%). وبالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فقد كانت نسبة العينة على التوالي سنوات الخدمة (أكثر من ١٠ سنوات) بنسبة (٤٦.٤%)، ثم سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (٣٠.٩%)، وأخيرا سنوات الخدمة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) بنسبة (٢٢.٧%). أما بالنسبة لمتغير التخصص فقد بلغت فئة المواد الأدبية النسبة الأكبر نسبة (٥٥.٧%) وهي النسبة الأكبر في المجتمع الأصلي، ثم فئة المواد العلمية حيث بلغت نسبتها (٢٧.٦%)، ثم فئة المواد العملية بنسبة (١٦.٧%). ويتضح من خلال الجدول أعلاه في متغير المرحلة التعليمية أنها مرتبة تنازليا حيث بلغت المرحلة الابتدائية (٣٩.٤%) ثم المرحلة المتوسطة بنسبة (٣٦.٢%) وأخيرا المرحلة الثانوية بنسبة (٢٤.٤%) وهي نسبة وجودهم في المجتمع الأصلي للعينة. أما بالنسبة لمتغير المنطقة التعليمية فقد بلغت نسبة منطقة الأحمدية (٢٤%)، ثم منطقة الفروانية بنسبة (١٨%)، ثم منطقة العاصمة والجهراء بنسبة متساوية بلغت (١٥.٩%)، وبلغت نسبة العينة بمنطقة حولي (١٤.٢%)، أما نسبة منطقة مبارك الكبير فقد بلغت (١٢.٠%) وجميعها نسب تواجدهم في المجتمع الأصلي. مما سبق، يتضح أن العينة العشوائية الطبقية تحقق تشابها للمجتمع الكلي حيث أن نسبة عينة الدراسة كما هي في المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في تعرف العلاقة بين الرقابة الإدارية وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وعلاقتهاما بالقابلية للتغيير الإيجابي من وجهة نظرٍ معلمي ومعلمات التعليم العام بدولة الكويت؛ تمّ اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وذلك بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والأخذ بأراء المحكمين، وقد تمّ إجراء

بعض التّعدّيلات على الأداة؛ لإعدادها وتجهيزها للاستخدام بما يلائم أهداف البحث والبيئة التي سيطبق عليها، وهي مدارس التعليم العام بدولة الكويت؛ إذ تم تصميم أداة الدراسة الحالية ملحق رقم (٢). مكونة من ثلاثة محاور، وجاءت الأداة في صورتها النهائية على النحو الآتي:

الجزء الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية وهي كالآتي:

أولاً: الجنس (ذكر، أنثى).

ثانياً: العمر (أقل من 30، من 30 إلى 40، أكثر من 40).

ثالثاً: سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من ٥ إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

رابعاً: التخصص (مواد علمية، مواد أدبية، مواد عملية).

خامساً: المرحلة التعليمية (المرحلة الابتدائية، المرحلة المتوسطة، المرحلة الثانوية).

سادساً: المنطقة التعليمية (العاصمة، حولي، الفروانية، الجهراء، الأحمدية، مبارك الكبير).

الجزء الثاني: احتوى على الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية مكونة من (٥٠) بنداً موزعة على ثلاثة محاور كالآتي:

المحور الأول: الرقابة الإدارية، تكوّن من (١٤) بنداً، موزّعة على بعدين، وهي:

البعد الأول: بعد البيئة الرقابية، ويتكوّن من (٧) بنود.

البعد الثاني: بعد الأساليب الرقابية، ويتكوّن من (٧) بنود.

المحور الثاني: أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، وقد تكون من (٢١) بنداً، موزّعة على ثلاثة أبعاد، وهي:

البعد الأول: أسلوب القوة، ويتكوّن من (7) بنود.

البعد الثاني: أسلوب التعاون، ويتكوّن من (٧) بنود.

لبعد الثالث: أسلوب التجنب، ويتكوّن من (7) بنود.

المحور الثالث: القابلية للتغيير الإيجابي، وتكوّن من (١٥) بنداً.

صدق الأداة Validity

أولاً: صدق المحتوى: (الصدق الظاهري والعيني عن طريق المحكمين):

تتكون أداة الدراسة الحالية من ثلاثة محاور تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين، وجميعهم من الأكاديميين المختصين في كلية التربية وكلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت؛ وذلك للحكم على درجة مناسبة البنود من حيث صياغتها، وملاءمتها للمحور، ودرجة تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله. وتمت الاستفادة من آراء المحكمين للأداة، إذ اقترح بعضهم إزالة بعض البنود، وتجزئة بعض البنود المركبة إلى بندين منفصلين، وتعديل بعض المفردات

لغويًا، وإضافة بنود جديدة. ولذلك فقد استعانت الباحثة بالصدق الظاهري، واستفادت من آراء المحكمين، لتصبح الأداة قابلة للتطبيق.

ثانياً: الصدق المرتبط بالمحك:

١- صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency):

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تم اختيارها عشوائياً من ثلاث مناطق تعليمية هي (الأحمدي، مبارك الكبير، العاصمة) وقد بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية (٥٠) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وذلك بغرض حساب صدق الاتساق الداخلي للأبعاد والصدق التكويني (البنائي) للمحاور وعن ارتباطات المحاور الثلاثة بالدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وجاءت كما هو موضح في الجدول رقم (٢):

جدول ٢

معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للقياس التابع له ن = ٥٠

| المحور الثالث | | المحور الثاني | | | | | | المحور الأول | | | |
|---------------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|-------------|-------|-------------------|-------|-----------------|-------|
| القابلية للتغيير الإيجابي | | أسلوب التجنب | | أسلوب التعاون | | أسلوب القوة | | الاساليب الرقابية | | البيئة الرقابية | |
| الارتباط | البند | الارتباط | البند | الارتباط | البند | الارتباط | البند | الارتباط | البند | الارتباط | البند |
| .801** | 36 | .754** | 29 | .673** | 22 | .652** | 15 | .814** | 8 | .396* | 1 |
| .373* | 37 | .596** | 30 | .799** | 23 | .800** | 16 | .884** | 9 | .750** | 2 |
| .683** | 38 | .545** | 31 | .944** | 24 | .819** | 17 | .600** | 10 | .877** | 3 |
| .695** | 39 | .690** | 32 | .895** | 25 | .466* | 18/ | .702** | 11 | .798** | ٤ |
| .740** | 40 | -.515 | 33 | .904** | 26 | .774** | 19 | .900** | 12 | .847** | 5 |
| .681** | 41 | .708** | 34 | .934** | 27 | .580** | 20 | .804** | 13 | .844** | 6 |
| .782** | 42 | .587** | 35 | .799** | 28 | .474** | 21 | .690** | 14 | .602** | 7 |
| .672** | 43 | | | | | | | | | | |
| .816** | 44 | | | | | | | | | | |
| .708** | 45 | | | | | | | | | | |
| .477** | 46 | | | | | | | | | | |
| .762** | 47 | | | | | | | | | | |
| .675** | 48 | | | | | | | | | | |
| .785** | 49 | | | | | | | | | | |
| .686** | 50 | | | | | | | | | | |

**دال عند ٠.٠١

نتائج معاملات الارتباط في الجدول رقم (٢) توضح وجود ارتباط موجب دال بين كل بند والدرجة الكلية للبعد التابع له عند مستوى (٠.٠١).

٢- الصدق البنائي التكويني (Construct Validity)

تم حساب الصدق التكويني (البنائي) وذلك للكشف عن مدى ارتباطات المحاور الثلاثة بالدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وجاءت كما هو موضح في الجدول رقم (٣):

جدول ٣

معاملات ارتباط درجات كل محور مع الدرجة الكلية

| المحور | درجة الارتباط مع الدرجة الكلية |
|--|--------------------------------|
| واقع الرقابة الادارية في المدرسة | .963** |
| الأسلوب المتبع لإدارة الصراع التنظيمي في المدرسة | .816** |
| القابلية للتغيير الإيجابي | .925** |

** دال عند مستوى ٠.٠١

نتائج معاملات الارتباط في الجدول رقم (٣) وجود ارتباط موجب دال بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى (٠.٠١)، جاءت أكثرها ارتباطاً مع المحور الأول (واقع الرقابة الإدارية في المدرسة)، وأقلها مع المحور الثاني (الأسلوب المتبع لإدارة الصراع التنظيمي في المدرسة).

ثبات الأداة (Reliability):

تم التحقق من ثبات الأداة؛ من خلال استخراج معامل الثبات الكلي بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة "ألفا كرونباخ" من العينة الاستطلاعية. وكانت قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل هي (٠.٩٥٣)، أما قيمة معامل ثبات المحور الأول المتعلق بالرقابة الإدارية هي (٠.٩٣٠)، وكانت قيمة معامل ثبات المحور الثاني المتعلق بأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي هي (٠.٨٣٥). بينما كانت قيمة معامل ثبات المحور الثالث المتعلق بالقابلية للتغيير الإيجابي هي (٠.٨١٩)؛ وبذلك اعتبرت مقبولة ومناسبة للاستخدام كأداة لجمع المعلومات. والجدول رقم (٤) يوضح قيمة معامل الثبات لمجالات الدراسة:

جدول ٤

قيم معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لأبعاد ومحاور أداة الدراسة

| معامل الثبات AlphaCronbach | عدد البنود | الابعاد والمحاور |
|-------------------------------|------------|---|
| ٠.٨٦٤ | ٧ | البيئة الرقابية |
| ٠.٨٨٨ | ٧ | الأساليب الرقابية |
| ٠.٩٣ | ١٤ | المحور الأول واقع الرقابة الادارية في المدرسة |
| ٠.٧٨ | ٧ | أسلوب القوة |
| ٠.٩٣٧ | ٧ | أسلوب التعاون |
| ٠.٧٥٣ | ٧ | أسلوب التجنب |
| ٠.٨٣٥ | ٢١ | المحور الثاني الأسلوب المتبع للإدارة الصراع التنظيمي في المدرسة |
| ٠.٨١٩ | ١٥ | المحور الثالث القابلية للتغيير الإيجابي |
| ٠.٩٥٣ | ٥٠ | الأداة ككل |

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً (SPSS)، من خلال استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الاستبانة ككل، معامل الارتباط، النسبة المئوية.

إجراءات الدراسة الميدانية:

تم توزيع أداة الدراسة بواقع (٧٤٠) استبانة على عينة الدراسة؛ وهي معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بدولة الكويت؛ للإجابة عن بنود الاستبانة الخاصة بالرقابة الإدارية وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وعلاقتها بالقابلية للتغيير الإيجابي. وقد تم استرداد (٧٠٠) استبانة، بواقع (٢١٢) استبانة من الذكور، و(٤٨٨) استبانة من الإناث في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. وبعد التأكد من أنها صالحة للإدخال في حزمة البيانات المطلوبة للتحليل الإحصائي، تم إدخال البيانات في برنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي.

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع الرقابة الإدارية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

جدول ٥

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لتصورات عينة الدراسة حول واقع الرقابة الإدارية في التعليم العام بدولة الكويت.

| أبعاد الرقابة الإدارية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التقدير |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| البيئة الرقابية | 4.06 | 0.56 | 1 | كبيرة |
| الأساليب الرقابية | 3.99 | 0.60 | 2 | كبيرة |
| واقع الرقابة الادارية في المدرسة | 4.03 | 0.51 | | كبيرة |

جدول ٦

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتصورات عينة الدراسة حول واقع الرقابة الإدارية في التعليم العام بدولة الكويت مرتبة تنازلياً.

| البعد | البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|-----------------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| البيئة الرقابية | ١ - يراعي المدير القيم الأخلاقية أثناء الرقابة | 4.40 | 0.72 | كبيرة جداً |
| | ٢ - يوضح المدير في الاجتماعات الأهداف المراد إنجازها | 4.38 | 0.7 | كبيرة جداً |
| | ٣ - يتأكد المدير من سير العمل وفق الخطة المطلوبة بشكل مستمر | 4.35 | 0.73 | كبيرة جداً |
| | ٥ - تتوفر متابعة إدارية على العاملين في المدرسة | 4.27 | 0.77 | كبيرة جداً |
| | ٦ - يشعر المدير المعلمين | 4.20 | 0.91 | كبيرة |

| | | | بالأمان | |
|-----------|------|------|--|-------------------|
| كبيرة | 1.11 | 3.49 | ١- يتلاءم عدد المعلمين مع حجم العمل داخل المدرسة | |
| متوسطة | 1.24 | 3.33 | ٧- يركز المدير على رصد الانحرافات أكثر من الإنجازات | |
| كبيرة جدا | 0.79 | 4.25 | ١٣- يتابع المدير المعلمين من خلال سجلات الحضور والانصراف | الأساليب الرقابية |
| كبيرة | 0.85 | 4.13 | ٩- يعالج المدير الأخطاء بعد اكتشافها | |
| كبيرة | 0.91 | 4.08 | ١٤- يبرز دور المدير قبل وقوع الأخطاء | |
| كبيرة | 0.93 | 4.04 | ٨- تقلل دقة المدير من وقوع الأخطاء | |
| كبيرة | 0.87 | 4.04 | ١٢- يستخدم المدير الملاحظة الشخصية أثناء متابعة العمل | |
| كبيرة | 0.94 | 3.91 | ١٠- يستخدم المدير التقارير الإدارية كأداة رقابية | |
| كبيرة | 1.17 | 3.48 | ١١- يظهر دور المدير بعد وقوع الأخطاء | |

بقراءة النتائج الواردة في الجدولين (٥) و(٦) يتضح الآتي:

بلغ المتوسط العام للمحور (٤.٠٣) وهذا يدل على ممارسة الرقابة الإدارية بدرجة كبيرة، وبنحرف معياري (٠.٥١) ويدل هذا على قلة التباين والتشتت بين استجابات عينة الدراسة، وكذلك يشير إلى أن هناك تجانسا واتفاقا عاليا بين أفراد عينة الدراسة حول واقع الرقابة الإدارية في التعليم العام بدولة الكويت، وهذا الأمر يتفق مع ما تسعى إليه وزارة التربية في تحسين مخرجاتها. وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلا من (المعولي، ٢٠١٦)، (اسطنبولي، ٢٠١٦)، و(ياسين، ٢٠١٤)، و(Atamturk, & Aksal, & Gazi, 2011)، و(Egwu, 2015)، حيث أظهرت جميعهم ممارسة الرقابة الإدارية بدرجة كبيرة. واختلفت مع دراسة كل من (المقيمي، ٢٠١٤)، و(حتاملة، ٢٠١٨)، و(Medica, & Miller, & Nadler, 2010)،

و (Buosonte, 2009)، حيث أظهرت هذه الدراسات أن ممارسة الرقابة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة. كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Duggan, 2009)، حيث أظهرت هذه الدراسة أن ممارسة الرقابة الإدارية جاءت بدرجة ضعيفة. وعليه يمكننا القول إن المحور الأول في الدراسة الحالية وهو (واقع الرقابة الإدارية في المدرسة) قد احتل المرتبة الثانية بين محاور الدراسة الثلاثة من حيث المتوسطات الحسابية بدرجة تقدير كبيرة، وحصل البعد الأول (البيئة الرقابية) على أعلى متوسط حسابي لمحور واقع الرقابة الإدارية، يليه البعد الثاني (الأساليب الرقابية).

السؤال الثاني: ما الأسلوب السائد للتعامل مع الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

جدول ٧

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لتصورات عينة الدراسة حول الأسلوب السائد للتعامل مع الصراع التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت

| الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التقدير |
|--|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| أسلوب القوة | 2.43 | 0.77 | ٣ | ضعيفة |
| أسلوب التعاون | 4.15 | 0.71 | ١ | كبيرة |
| أسلوب التجنب | 2.95 | 0.98 | ٢ | متوسطة |
| ثانياً: الأسلوب المتبع لإدارة الصراع التنظيمي في المدرسة | 3.18 | 0.36 | | متوسطة |

جدول ٨

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتصورات عينة الدراسة حول الأسلوب السائد للتعامل مع الصراع التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت مرتبة تنازلياً.

| البعد | البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|---------------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| أسلوب التعاون | ٢٣ - يشجع المدير فكرة أننا جميعاً في قارب واحد | 4.25 | 0.83 | كبيرة جداً |
| | ٢٤ - يتعاون المدير مع المعلمين للوصول إلى حلول مقبولة لديهم | 4.22 | 0.85 | كبيرة جداً |

| | | | | |
|--------|------|------|--|--------------|
| كبيرة | 0.83 | 4.20 | ٢٥ - يشجع المدير المعلمين على فهم المشكلة قبل حلها | أسلوب التجنب |
| كبيرة | 0.82 | 4.15 | ٢٨ - يساعد المدير المعلمين على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم | |
| كبيرة | 0.81 | 4.14 | ٢٦ - يحاول المدير إيجاد حلا وسطا عند حدوث الخلافات | |
| كبيرة | 0.84 | 4.08 | ٢٧ - يعمل المدير على توضيح الخسائر المترتبة على الصراع | |
| كبيرة | 0.88 | 4.00 | ٢٢ - يهتم المدير بالتعرف على رغبات المعلمين أثناء الصراع | |
| كبيرة | 1.17 | 3.48 | ٣١ - يبتعد المدير عن المواقف التي قد تؤدي إلى الخلافات | |
| متوسطة | 1.22 | 3.09 | ٢٩ - يخفف المدير الصراعات عن طريق تجاهلها | |
| متوسطة | 1.20 | 3.02 | ٣٣ - يتجاهل المدير الخلافات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائيا | |
| متوسطة | 1.18 | 2.98 | ٣٢ - يتجنب المدير حل المشكلة عندما تكون بسيطة | |
| متوسطة | 1.24 | 2.92 | ٣٠ - يتجنب المدير مواجهة الخلافات | |
| متوسطة | 1.22 | 2.67 | ٣٤ - ينسحب المدير إذا لم يكن أحد أطراف الصراع | |
| ضعيفة | 1.26 | 2.53 | ٣٥ - يهمل المدير شكاوى المعلمين لتجنب التورط في حلها | |

| | | | | |
|--------|------|------|--|-------------|
| متوسطة | 1.16 | 2.99 | ٢١ - لا يحاسب المدير المعلمين إذا لم ينهوا الصراع | أسلوب القوة |
| ضعيفة | 1.06 | 2.44 | ٢٠ - لا يتمسك المدير برأيه الذي يقدمه عند حل المشكلات | |
| ضعيفة | 1.00 | 2.42 | ١٧ - لا يطلب المدير من المعلمين تقديم تنازلات عند حل الصراع | |
| ضعيفة | 1.01 | 2.38 | ١٨ - لا يفرض المدير على المعلمين قبول الحل الذي يراه مناسباً | |
| ضعيفة | 1.06 | 2.35 | ١٦ - لا يستخدم المدير السلطة لحل الصراع بقوة | |
| ضعيفة | 1.04 | 2.32 | ١٥ - لا يميل المدير الى حل الصراعات بالعقوبات | |
| ضعيفة | 0.94 | 2.13 | ١٩ - لا يهتم المدير باهتمامات وحاجات المعلمين عند حل الصراع | |

بقراءة النتائج الواردة في الجدولين (٧)، (٨) يتبين الآتي:

بلغ المتوسط العام للمحور (٣.١٨) وهذا يدل على درجة ممارسة الأساليب السائدة للتعامل مع الصراع التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت بدرجة تقدير متوسطة وبانحراف معياري (٠.٣٦)، حيث تشير النتائج إلى أن هناك تجانسا واتفاقا عاليا بين أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون كأسلوب سائد للتعامل مع الصراع التنظيمي وهذا الأمر يتوافق مع ما تسعى إليه وزارة التربية في التعامل مع الصراعات التي تحدث داخل المدارس، فقد حصلت بنود البعد الثاني على انحرافات معيارية تدل على قلة التباين والتشتت بين إجابات عينة الدراسة. اتفقت نتائج هذه الدراسة في ممارسة أساليب الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة مع دراسة (الحسيني، ٢٠١٢)، ودراسة (المطيري، ٢٠١٤)، ودراسة (البقي، ٢٠١٨)، واختلفت مع نتائج دراسة (الرشيدي، ٢٠١١) التي أظهرت أن درجة ممارسة أساليب الصراع التنظيمي جاءت كبيرة.

ومن مجمل نتائج السؤال الثاني؛ نرى أنه تشير النتائج أن أسلوب التعاون هو الأسلوب السائد لإدارة الصراع التنظيمي بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة، كما يمكن القول إن المحور الثاني (الأسلوب المتبع لإدارة الصراع التنظيمي في المدرسة) قد احتل المرتبة الثالثة والأخيرة بين محاور الدراسة الثلاثة من حيث المتوسطات الحسابية.

السؤال الثالث: ما واقع القابلية للتغيير الايجابي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

جدول ٩

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتصورات عينة الدراسة عن واقع القابلية للتغيير الايجابي في التعليم العام بدولة الكويت مرتبا ترتيبا تنازليا

| البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|---|-----------------|-------------------|--------------|
| ٤٠ - أسعى للتغيير الإيجابي لتحسين أدائي الوظيفي | 4.54 | 0.63 | كبيرة جدا |
| ٣٦ - أبحث عن نواحي الضعف في تدريسي لتغييرها للأفضل | 4.50 | 0.67 | كبيرة جدا |
| ٣٩ - أرغب في امتلاك أفكار جديدة في العمل | 4.48 | 0.69 | كبيرة جدا |
| ٤٢ - أجد في التغيير مواكبة للتطور والتقدم | 4.43 | 0.71 | كبيرة جدا |
| ٤١ - تزداد استعداداتي للتغيير الايجابي في العمل | 4.43 | 0.71 | كبيرة جدا |
| ٤٤ - أتبع طرق جديدة في أداء عملي | 4.43 | 0.69 | كبيرة جدا |
| ٥٠ - أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية يجب أن نتعامل معه بمرونة | 4.41 | 0.71 | كبيرة جدا |
| ٤٥ - أحقق في التغيير تحسين علاقاتي مع الآخرين | 4.38 | 0.73 | كبيرة جدا |
| ٣٨ - أهتم بكل ما هو جديد في ميدان تخصصي | 4.37 | 0.75 | كبيرة جدا |
| ٤٧ - أرى أن التغيير شيء إيجابي أكثر من أنه سلبي | 4.36 | 0.79 | كبيرة جدا |

| | | | |
|-----------|-------------|-------------|--|
| كبيرة جدا | 0.75 | 4.33 | ٤٨ - يمكنني الاعتماد على أساليب جديدة في العمل |
| كبيرة جدا | 0.78 | 4.31 | ٤٩ - أشجع من أعمل معهم على وضع خطط مستقبلية |
| كبيرة | 0.97 | 4.15 | ٤٣ - أسعى للتغيير للحصول على فرص الترقية |
| كبيرة | 1.18 | 3.85 | ٤٦ - يساعدني التغيير في زيادة راتبي وامتيازاتي المادية |
| متوسطة | 1.21 | 2.96 | ٣٧ - تشعرني فكرة التغيير بالخوف من المجهول |
| كبيرة جدا | 0.56 | 4.26 | المتوسط الحسابي العام للمحور |

بقراءة النتائج الواردة في الجدول (٩) يتضح الآتي:

أن المتوسط الحسابي العام لبنود المحور الثالث (القابلية للتغيير الايجابي في التعليم العام بدولة الكويت) قد بلغ (٤.٢٦) مما يشير إلى متوسطات كبيرة جدا، وبانحراف معياري (٠.٥٦)، ويدل هذا على قلة التباين والتشتت بين استجابات عينة الدراسة، ويتضح معها قابلية معلمي التعليم العام للتغيير الايجابي بدرجة تقدير كبيرة جدا، وهذا بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة، كما أن المتوسطات الحسابية لبنود هذا المحور جاءت ما بين (٢.٩٦-٤.٥٤)، حيث تقع متوسطات غالبية البنود ضمن درجة تقدير كبيرة جدا، اتفقت هذه النتائج مع جميع الدراسات السابقة التي أظهرت قابلية المعلمين للتغيير الإيجابي بدرجة تقدير كبيرة ما عدا دراسة Kucuksuleymanoglu & Terzioglu (٢٠١٧) التي أظهرت القابلية للتغيير الإيجابي بدرجة متوسطة.

نجد بعد استعراض نتائج السؤال الثالث للدراسة الحالية؛ أن المحور الثالث وهو (القابلية للتغيير الايجابي في التعليم العام بدولة الكويت) قد حصل على المرتبة الأولى بين محاور الدراسة الثلاث من حيث المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي كبير جدا.

الاستنتاجات

تناولت هذه الدراسة موضوعاً من الموضوعات المهمة في المجالين الإداري والتربوي؛ إذ تعلقت بواقع الرقابة الإدارية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالقابلية للتغيير الإيجابي، من خلال نتائج الدراسة، والتي تشير إلى ما يأتي:

1. كانت تصورات المعلمين والمعلمات عن واقع الرقابة الإدارية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت كبيرة؛ وهذا مؤشر إيجابي، يدل على أن وزارة التربية تعزز مفهوم الرقابة الإدارية لدى إدارات المدارس. وكان ترتيب أبعاد الرقابة الإدارية بحسب تصورات عينة الدراسة، على النحو الآتي: بعد البيئة الرقابية جاءت في المرتبة الأولى، يليه بعد الأساليب الرقابية، وجميعها جاءت بدرجة كبيرة.

2. إن تصورات المعلمين والمعلمات عن الأسلوب السائد في إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت كانت بدرجة متوسطة. وكان ترتيب أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي بحسب تصورات العينة، على النحو الآتي: أسلوب التعاون جاء في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة؛ وهذا دليل على القدرة التي يتمتع بها مديري ومديرات مدارس التعليم العام في مواجهة الصراعات وحلها بطريقة إيجابية، يليه بعد أسلوب التجنب في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، وقد يشير ضمناً بحسب تصورات أفراد العينة أن بعض المديرين والمديرات ليست لديهم القدرة الكافية لإدارة الصراعات والتغلب عليها، فلا بد من تعزيز مفهوم إدارة الصراع التنظيمي لديهم، والعمل على تدريبهم على التعامل مع الصراعات في المستقبل، في حين جاء بعد أسلوب القوة في المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة ضعيفة، وهذا دليل على ضعف وجود مديري ومديرات في مدارس التعليم العام ذوي شخصية دكتاتورية لا تستخدم إلا أسلوب القوة في مواجهة الصراعات.

3. إن تصورات معلمي ومعلمات التعليم العام حول قابليتهم للتغيير الإيجابي جاءت بدرجة كبيرة جداً، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يحاولون التغيير بشكل أفضل عندما تواجههم مشاكل - لمواصلة عملهم في المدرسة على أكمل وجه - ولديهم إيمان قوي بأهمية الحاجة إلى التغيير الإيجابي إذا كان ذلك في مصلحة العمل.

توصيات الدراسة:

وفي ضوء تلك النتائج المتحصل عليها، يمكن الخروج بجملة من التوصيات:

١. تعزيز مفهوم الرقابة الإدارية؛ لبيان أهمية تطبيقها في العملية القيادية من خلال إقامة الندوات المخصصة.
٢. الحرص على توفير بيئة رقابية تشعر المعلمين والمعلمات بالراحة والأمان، من خلال محاضرات تثقيفية.
٣. الحرص على نشر ثقافة إدارة الصراع التنظيمي؛ لما له من أثر في القدرة على إدارة الصراعات وكيفية التعامل معها؛ من خلال إقامة دورات لمديري ومديرات المدارس.
٤. العمل على تنمية قدرات مديري ومديرات المدارس على إدارة الصراعات، من خلال إقامة ورش عمل تدريبية، وتدريبهم على كيفية مواجهة هذه الأزمات.
٥. تأكيد أهمية التنوع في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، فكل أسلوب مهم استخدامه بحسب الموقف.
٦. ضرورة تعزيز قابلية المعلمين والمعلمات للتغيير الإيجابي من أجل تطوير التعليم في الكويت

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- آمال، بوسفط. (٢٠١٦). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة محمد خضير بسكرة، الجمهورية الجزائرية.
- اسطنبولي، مروة. (٢٠١٦). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة التربية، ١٧١ (٢)، ٦٤٤-٦٨٩.
- البقمي، سهل بن قايل سعد. (٢٠١٨). إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بمكة المكرمة وعلاقتها بتحقيق الصحة التنظيمية. مجلة كلية التربية، ٣٤ (١١)، ١٣٠٨-١٣٤٠.
- الجهني، عبد الله بن مسعود. (٢٠١٩). قيادة عمليات التغيير في مدارس التعليم العام عمان: دار الشروق.
- حتاملة، عبد السلام محمود حسين. (٢٠١٨). درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. العلوم التربوية، (٤٥)، ١-١٧.

- حداد، عيدة. (٢٠١٧). دور التخطيط التربوي في إدارة التغيير لدى مديري تعليم المتوسطة والثانوية (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، الجمهورية الجزائرية.
- الديحاني، سلطان غالب. (٢٠١٧). تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، ٤١ (٢)، ١٦٣-٢٠١.
- الرفاعي، هيفاء صالح. (٢٠١٨). تقدير الحاجة إلى الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مديري التربية ومساعديهم. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، ١٦ (٤)، ١٦٥-١٩٠.
- صقر، عبد العزيز محمد علي. (٢٠١٦). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، ٣٣ (٣)، ٣٥١-٣٩٧.
- الصيرفي، محمد. (2008). *إدارة الصراع*. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- الغرابية، آلاء عوني وهاني، محمد صالح. (٢٠١٦). *واقع الصراع التنظيمي وإدارته في المدارس الحكومية للبنات في الأردن*. *مجلة العلوم التربوية*، ٤ (١)، ٤٠٩-٤٢٨.
- غوانمة، فادي فؤاد محمد حسن. (٢٠١٧). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية. *مجلة التربية*، ١٧٥ (٢)، ١٧٦-٢١٧.
- القعقاوي، ميسون إسماعيل محمود. (٢٠١٧). *استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة*. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- المعولي، إيمان بنت محمد. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عمان. *المجلة التربوية الأردنية*، ١ (١)، ٦٤-٨٩.

- المقيمي، بدرية بنت عبد الله بن خليفة. (٢٠١٤). فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير منشورة جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الهدى، قرون نور. (٢٠١٦). القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي (رسالة ماجستير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجمهورية الجزائرية.
- الهروط، شذا علي. (٢٠١٨). إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. المملكة الأردنية الهاشمية.
- ياسين، إسرائ ياسين عبد الفتاح. (٢٠١٤). فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Anastasiou, Sophia, & Chandolia, Elisavet. (2020). Leadership and Conflict Management Style Are Associated with the Effectiveness of School Conflict Management in the Region of Epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10, 455-468. Doi:10.3390/ejihpe10010034
- Ayik, Ahmet, & Uzun, tevfik. (2017). Relationship between communication competence and conflict management styles of school principals. *Eurasian journal of Educational Research*, 68, 167-186. Doi: <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2017.68.9>
- Chang, D, & Chen, S & Chou, W. (2017). Investigating the Major Effect of Principal's Change Leadership on School Teachers' Professional Development. *Iafor journal of Education*, 5(3), 139-154.

- Egwu, S. (2015). Principals' Performance in Supervision of Classroom Instruction in Ebony State Secondary Schools. *Journal of Education and Practice*, 6(15), 99-105. Doi: 2222-288X
- Jubran, Ali Mohammad. (2017). Organizational conflict among teachers and strategies of dealing with it from the teachers' perspective in schools of Jordan. *Journal of Education and Learning*, 6 (1), 54-71. Doi: 10.5539/jel. v6n1p54
- Kalagbor, Levi Doe, & Nnokam, Nyege chinda. (2015). Principals, and teachers use of conflict management strategies on secondary students, conflict resolution in rivers state-Nigeria. *Journal of education and practice*, 6 (13), 148-153.
- Kayikci, Kemal & Ozyildirim, Gulnar. (2017). THE CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES OF SCHOOL ADMINISTRATORS WHILE CONFLICTING with there SUPERVISORS. *European Journal of Education Studies*, 3(8), 1-20. Doi: 10.5281/zenodo.814999.
- Kitan, Abdelkarim. (2016). *The effect of innovative leadership on the management of change process*. Research Gate.
- Kucuksuleymanoglu, R & Terzioglu, C. (2017). Secondary school teachers' perceptions on their school's openness to change. *Academic Journals*, 12(15), 732-743. Doi; 10.5897/ERR2017.3307
- Montri, Paitoon, & Sirisuth, Chaiyuth, & Lammana, Preeda.(2015). *A study on components of internal control-Based Administrative system in Secondary Schools*. ERIC publication. EJ1080274.

Nieuwenhuis, Frederik & Ntho-Ntho, Maitumeleng. (2016). Mediation as a Leadership Strategy to Deal with Conflict in Schools. *Journal of Curriculum and Teaching*, 5(2), 13-24. doi:10.5430/jct.v5n2p13

Shanka, Engdawork, & Thuo, Mary. (2017). Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia. *Journal of Education and Practice*, 8(4), 63-74.