

مُسْتَوَى المَعْرِفَةِ القَانُونِيَّةِ وَعِلَاقَتُهَا بِبَعْضِ اسْتِرَاطِيَّاتِ إِدَارَةِ الصَّرَاحِ لدى مديري المدارس ومساعدتهم في المدارس الحُكُومِيَّةِ الثَانَوِيَّةِ فِي دَوْلَةِ الكُوَيْتِ

د. أمل عبد الوهاب الصالح*

د. منيره خالد الهيلم العجمي**

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى المعرفة القانونية لمديري المدارس ومساعدتهم في المدارس الحكومية الثانوية في دولة الكويت، وعلاقتها ببعض استراتيجيات إدارة الصراع السائدة لديهم، وبيان الفروق بين استجاباتهم وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية، والمنطقة التعليمية، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق أداتين وهما مقياس المعرفة القانونية واستبانة إدارة الصراع على عينة شملت (١٣١) من مديري المدارس ومساعدتهم في المدارس الثانوية الحكومية في الكويت. وأظهرت النتائج أن مستوى المعرفة القانونية لمديري المدارس ومساعدتهم جاء متوسطاً، كما أن استراتيجية الصراع الأكثر ممارسة كانت إستراتيجية التعاون، ثم إستراتيجية الإحبار، ثم إستراتيجية التجنب، وبيئت النتائج وجود علاقة تنبؤية بين مستوى المعرفة القانونية واستراتيجيات إدارة الصراع، حيث إن المعرفة القانونية تسهم في تبني أسلوب التعاون والتكامل لإدارة الصراع، بينما يميل المدرء ذوي المعرفة القانونية المتوسطة لأسلوب التجنب، ووجدت فروق في مستوى المعرفة القانونية تبعاً للخبرة الوظيفية، بينما لم تُوجد فروق في مستوى المعرفة القانونية لمديري المدارس تبعاً للمنطقة التعليمية. أوصت الدراسة بتبني المعرفة القانونية وزيادة الوعي في أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس من خلال البرامج التدريبية لهم أثناء أعادتهم قبل شغل المنصب القيادي وأثناء الخدمة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة القانونية، استراتيجيات إدارة الصراع، الإدارات المدرسية.

Level of legal knowledge and its relationship to certain conflict management strategies of secondary public school principals in the State of Kuwait

Dr.Amal Abdulwahab Alsaleh Dr. Munirah Khalid Alajmi

Abstract

The study aims to identify the extent to which school principals possess legal knowledge and its relationship to some conflict management strategies prevalent among principals of public education schools in the State of Kuwait, and to show the differences between their responses according to the variable of job experience, and educational district. It adopted the descriptive approach of applying two tools: the legal knowledge measure and the specific identification of conflict management on a sample of (131) from the school principals and assistant principals in secondary public schools in Kuwait. The results showed that the level of legal knowledge of school administrators and assistants was average. The most practiced conflict strategy was the strategy of cooperation, then the strategy of coercion, then the strategy of avoidance. The results showed a predictive relationship between the level of legal knowledge and the strategies of conflict management, as legal knowledge contributes to cooperation and compromising strategy of conflict management, while principals with intermediate legal knowledge tend to avoid conflict. The study recommended developing the legal knowledge and awareness of conflict management methods of school principals through training programs after and before the service.

Keywords: legal knowledge, conflict management strategies, school leaders.

◆ أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الكويت
◆ أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الكويت

مقدمة

تَعَدُّ الْقِيَادَةُ الْمَدْرَسِيَّةَ الْأَسَاسَ فِي تَوْجِيهِ الْعَمَلِ وَتَنْسِيقِ الْجُهُودِ نَحْوَ تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الْعَلِيمِيَّةِ، وَهِيَ الْقُوَى الْمُؤَثِّرَةُ عَلَى الْآخَرِينَ، وَالْقَائِمَةُ عَلَى رُؤْيَا مُشْتَرَكَةٍ لِلْمَدْرَسَةِ يَتَّفِقُ الْعَامِلُونَ عَلَى تَحْقِيقِهَا، لِذَا فَعَلَى مَدِيرِ الْمَدْرَسَةِ التَّحَلِّي بِالْكَفَايَاتِ الْقِيَادِيَّةِ لِإِنْجَازِ الْمَهَامِ الْإِدَارِيَّةِ وَالْفَنِيَّةِ بِكِفَاةٍ عَالِيَةٍ.

وَتَتَكُونُ الْمَدْرَسَةُ -كغیرها من المنظمات- مِنْ أَفْرَادٍ مُخْتَلِفِينَ بِطَبِيعَتِهِمْ تَبَعًا لِخِبْرَاتِهِمْ، وَسِمَاتِهِمْ الشَّخْصِيَّةِ، وَوَجْهَاتِ نَظَرِهِمْ، وَهَذَا التَّنَوُّعُ فِي بَيْنَةِ الْعَمَلِ قَدْ يُؤَدِّي إِلَى إِحْدَاثِ اخْتِلَافَاتٍ وَتَنَاقُضَاتٍ بَيْنَ الْعَامِلِينَ قَدْ تُؤَدِّي فِي نَهَائِيَةِ الْأَمْرِ إِلَى الصَّرَاحِ (Larasati & Raharja, 2020). لِذَا فَإِنَّهُ يُنْظَرُ إِلَى الصَّرَاحِ كَعَامِلٍ لَا يُمْكِنُ تَجَنُّبُهُ فِي التَّفَاعُلَاتِ الْإِجْتِمَاعِيَّةِ فِي بَيْنَةِ الْعَمَلِ الْمَدْرَسِيِّ، وَهُوَ مَوْقِفٌ يُمَثِّلُ حَالَةَ الْخِلَافِ وَالتَّوْتُرِ بَيْنَ الْأَفْرَادِ وَالْمَجْمُوعَاتِ، وَيُؤَثِّرُ بِصُورَةٍ وَأَعْيَةٍ أَوْ غَيْرِ وَأَعْيَةٍ سَلْبًا أَوْ إِجَابًا عَلَى تَحْقِيقِ رُؤْيَا الْمَدْرَسَةِ وَتَحْدِيدِ الْأَهْدَافِ التَّعْلِيمِيَّةِ، حَيْثُ يَرْتَبِطُ الصَّرَاحُ بِطَبِيعَةِ الْإِتِّصَالِ بَيْنَ الْأَفْرَادِ، وَطَرِيقَةِ التَّعَامُلِ مَعَهُمْ، كَمَا يَرْتَبِطُ بِالْجَانِبِ الْإِجْتِمَاعِيِّ كَحَيَاةِ النَّاسِ، وَيَرْتَبِطُ كذَلِكَ بِالحَالَةِ النَّفْسِيَّةِ لِلأَفْرَادِ، وَهَوِيَّاتِهِمْ وَمَقْهُومِهِمُ الدَّنَائِيَّ عَنْ أَنْفُسِهِمْ، وَإِحْسَاسِهِمْ بِرُؤْيَا الْمَوْسَّسَةِ (Akinnubi et al., 2012). وَأَوْضَحَتِ الْبَلُوشِي (٢٠١٩) أَنَّ الصَّرَاحَ هُوَ عَمَلِيَّةٌ خِلَافَ بَيْنِ الْأَفْرَادِ أَوْ الْمَجْمُوعَاتِ وَالْقِيَامِ بِضُغُوطِ فَرْدِيَّةٍ أَوْ جَمَاعِيَّةٍ لِأَحْدَاثِ التَّغْيِيرِ سِوَاءَ كَانَ إِجَابِيًّا أَوْ سَلْبِيًّا.

وَتَلْعَبُ الْمَعْرِفَةُ الْقَانُونِيَّةُ دَوْرًا هَامًّا فِي تَشْكِيلِ الْبِيئَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ الْإِجَابِيَّةِ الْمُثْبِتَةِ لِلإِبْدَاعِ وَالبَعِيدَةِ عَنِ الصَّرَاحِ، وَتَزْدَادُ أَهْمِيَّةُ التَّقَافَةِ الْقَانُونِيَّةِ لِمَدِيرِي الْمَدَارِسِ بِإِعْتِبَارِهِمُ الْإِدَارَةَ الْعَلِيَا وَالْمُؤَثِّرِينَ فِي صِنَاعَةِ الْقَرَارِ، وَتَعَكِّسُ تَقَافَتِهِمْ عَلَى نَجَاحِ الْمَدْرَسَةِ وَتَطَوُّرِهَا، وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ تَشْكِيلِ بِيئَةٍ مَدْرَسِيَّةٍ تُشْجِعُ عَلَى زِيَادَةِ كِفَاةِ الْأَفْرَادِ الْعَامِلِينَ بِالْمَدْرَسَةِ وَزِيَادَةِ قُدْرَتِهِ عَلَى إِدَارَةِ الصَّرَاحِ دَاخِلِ الْمُنْظُومَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ (أبراهيم، ٢٠١٧، ص٤).

وَمِنْ إِجْلِ ذَلِكَ، فَلَا بُدَّ مِنْ رَسْمِ الْقَوَائِنِ الْخَاصَّةِ بِأَيِّ مَوْسَّسَةٍ سِوَاءَ كَانَتْ تَعْلِيمِيَّةً أَوْ إِقْتِسَادِيَّةً، أَوْ إِجْتِمَاعِيَّةً عِنْدَ إِتْشَاقِهَا، بِحَيْثُ تَمَثِّلُ تِلْكَ الْقَوَائِنِ الْمَرْجِعَ الْأَسَاسِيَّ الَّتِي تَحْكُمُ لَهُ الْمَوْسَّسَةُ عِنْدَ حَدُوثِ أَيِّ مُشْكِلَةٍ، لِذَلِكَ فَالْمَعْرِفَةُ الْقَانُونِيَّةُ تَعَدُّ مَعْرِفَةً شَامِلَةً يَسْتَوْجِبُ أَنْ يَتَحَلَّى بِهَا مَدِيرُ الْمَدَارِسِ فِي سِيَاقِ الْعَمَلِ الْمَدْرَسِيِّ الْمَوْسَّسِيِّ، وَوَقْفًا لِلوَاثِقِ الْخَاصَّةِ بِوَزَارَةِ التَّرْبِيَّةِ فِي الْكُوَيْتِ وَكَذَلِكَ فِي ضُبُوءِ مَوَادِّ الدِّسْتَوْرِ الْكُوَيْتِي خُصُوصًا فِي الْمَادَّةِ (٤) الَّتِي تُنصُّ عَلَى أَنَّ "التَّعْلِيمَ حَقٌّ لِلْكُوَيْتِيِّينَ تَكْفُلُهُ الدَّوْلَةُ وَفَقًا لِلْقَانُونِ وَفِي حُدُودِ النُّظَامِ الْعَامِّ وَالْإِدَابِ" (الدِّسْتَوْرِ الْكُوَيْتِي، ١٩٦٢): يَلْتَزِمُ مَدِيرُ الْمَدَارِسِ بِتَقْدِيمِ الْخِدْمَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ عَلَى النُّحُوْلِ الَّتِي يَقْتَضِيهَا الْقَانُونُ، كَمَا أَنَّهُمْ مَسْئُولُونَ عَنِ مَعْرِفَتِهِمْ وَاحْتِرَامِ حَقُوقِ طُلَّابِهِمْ وَمُعَلِّمِيهِمْ، الْأَمْرُ الَّتِي يَقْتَضِي مَعْرِفَتِهِمْ التَّامَّةَ بِالْقَوَائِنِ وَاللُّوَاثِقِ الْمُنْظَمَةِ لِلْعَمَلِ الْمَدْرَسِيِّ.

وَتُشِيرُ عِبَارَةُ "المَعْرِفَةُ الْقَانُونِيَّةُ" إِلَى الْأَرَاءِ وَالْمَوَاقِفِ وَالْقِيَمِ وَالتَّوَقُّعَاتِ فِيْمَا يَتَعَلَّقُ بِالْقَانُونِ وَالْمَوْسَّسَاتِ الْقَانُونِيَّةِ. وَالعِلْمُ الْقَانُونِيُّ لَيْسَ حِكْرًا عَلَى الَّذِينَ يَعْمَلُونَ فِي الْوِظَائِفِ الْقَانُونِيَّةِ فَحَسْبُ، بَلْ هِيَ حَقٌّ لِجَمِيعِ لِيَعْرِفَ مَا لَهُ مِنْ حَقُوقٍ، وَمَا عَلَيْهِ مِنْ وَاجِبَاتٍ. (خضِر، ٢٠٠٦، ص٣).

وَمَدِيرُ الْمَدْرَسَةِ كَقَائِدٍ تَعْلِيمِي فِي الْمَدْرَسَةِ عَلَيْهِ أَنْ يَمْتَلِكَ الْمَعْرِفَةَ الْقَانُونِيَّةَ الْكَافِيَةَ حَيْثُ تَسَهَّمُ هَذِهِ الْمَعْرِفَةُ فِي الْعَدِيدِ مِنَ الْعَوَامِلِ وَهِيَ (الطَّالِب، ٢٠١٧) :

١. تَجَنُّبُ مَدِيرِ الْمَدْرَسَةِ الْوُقُوعَ فِي الْمَشَاكِلِ وَالصَّرَاعَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ.
٢. التَّعَرُّفُ عَلَى الْحُلُومِ الْقَانُونِيَّةِ وَالصَّحِيحَةِ فِيْمَا يَتَعَلَّقُ بِالطُّلَّابِ وَالْمُعَلِّمِينَ وَالْإِدَارِيِّينَ.
٣. مَعْرِفَةُ الْحَقُوقِ لِلْمَدْرَسَةِ وَاللِّتِمَاتِ عَلَيْهَا وَبِالتَّالِي تَعَكِّسُ تِلْكَ الْمَعْرِفَةَ عَلَى الْقَرَارَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ الْمُخْتَلِفَةِ.
٤. عَرَسُ التَّقَافَةِ الْقَانُونِيَّةِ لَدَى مَدِيرِي الْمَدَارِسِ يُؤَدِّي لِاحْتِرَامِ الْقَانُونِ وَسَيَادَتِهِ.

٥. الإلمام الفوري بالتشريعات الحديثة في المجال القانوني مما يجنب مدير المدرسة الوقوع في القضايا القانونية.

والمعرفة القانونية تشكل جزءاً من الثقافة القانونية، حيث اكتسبها الفرد من خلال مؤسسات التشيئة الاجتماعية التي تبدأ من الأسرة وتليها المؤسسات التعليمية (العضايلة، ٢٠١٣، ص ٦٦). وأشار شنيدر (Schneider 2021) أن بناء المعرفة القانونية لمديري المدارس يشمل نقل المعرفة ونماذج تنمية المهارات من مجموعة متنوعة مصادر، تشمل التعلم النظري للمعرفة القانونية من خلال الكتب والمراجع القانونية المدرسية، كما يتم بناء المعرفة القانونية بطريقه عملية من خلال الممارسات الواقعية، والتي تعرض من خلال محتوى الدورات الأكاديمية، والمواقف المدرسية، وشبكات التعلم المهنية، وتعليم الآخرين.

وتحتوي البيئة المدرسية على مصادر أخرى رديضة تدعم تعلم المعرفة القانونية لمديري المدارس قبل الخدمة وأثناء الخدمة ومنها دعم أعضاء هيئة التدريس في مجال القانون المدرسي، والدعم القانوني من خلال الاستشارات القانونية، وسهولة الوصول إلى المعلومات القانونية، والدعم المقدم من السياسيين، ودعم التطوير المهني، ودعم التفكير النقدي (Schneider, 2021).

ومما لا شك فيه أن طبيعة المؤسسات التعليمية بما تضمه من عناصر بشرية تتفاعل فيما بينها في علاقات معقدة تجعلها في أمس الحاجة لقوانين ولوائح تنظم التعاملات والممارسات اليومية، وألا فقدت مزيد فرص الصراع، حيث بعد وجوده أمراً حتمياً، إلا إن وجود معرفة قانونية كافية لمدير المدرسة تسهم في زيادة تمكينه وقدرته على حل الصراعات المختلفة في المجتمع المدرسي (Kalagbor & Nnokam, 2015). وتُعرف إدارة الصراع بأنها ممارسة لتحديد ومعالجة النزاع بطريقه معقولة وعادلة وفعالة، وهي تتطلب مهارات مثل الاتصال الفعال، وحل المشكلات، والتفاوض مع التركيز على المصالح المختلفة (Saeed et al., 2014).

وللصراعات المدرسية أسباب عديدة، فقد تتعلق بأسباب شخصية تتمثل باختلاف المصالح للأطراف، واختلاف الفهم والتصورات، واختلاف التجارب والخبرات الشخصية (Catana, 2016)، أما الأسباب الإدارية لها فتشمل توزيع غير عادل لمهام العمل، والاتصال غير الفعال بين المعلمين والإدارة، وعدم وجود إجراءات رسمية واضحة، نقص الشفافية، عدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وعدم وضوح الدور التنظيمي، توزيع غير عادل لميزانية المدرسة (Catana, 2016; Tatlah & Iqbal, 2012)، وهناك أسباب تتعلق في بيئة العمل وثقافته مثل ضعف الاتصال بين العاملين، والخلاف بينهم، وقلّة برامج التنمية المهنية والتطوير الوظيفي (Catana, 2016).

ولا شك بأن إدارة الصراع هي من المهارات القيادية التي تحتاج إلى التدريب والممارسة، فالقدرة على التعامل معه بفاعلية يعود بنتائج إيجابية على العمل، فهو أولاً يؤدي لمواجهة المشاكل بدلا من تجنبها واستفحالها، كما أنه يساعد العاملين على الانسجام في هدف واضح ومحدد، ويزيل الالتباس وسوء الفهم بين الأفراد (Hocker & Wilmot, 2014)، وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة بين كفاءة التواصل لمديري المدارس وقدرتهم على إدارة الصراع (Uzun & Ayik, 2017)، فتقع عليهم مسؤولية اتباع استراتيجيات إدارة الصراع في مواقف التفاعل بين العاملين لكونهم قادة في مدارسهم، بحيث تتاح درجة من المرونة في اتخاذ القرارات من جهة، مع توافر العواقب الناتجة عن مخالفة القيم الأساسية للمنظمة من جهة أخرى (Henkin et al., 1999).

وتعد استراتيجيات إدارة الصراع من المهارات اللازمة لمديري المدارس، لتأثيره على بيئة العمل، فأوضح رحيم (Rahim, 2001) وجود خمس استراتيجيات للصراع وقد أفاضت بها الأدبيات التربوية والإدارية (الرشيد، ٢٠٢١؛ البلوشي، ٢٠١٩؛ الجرايدة والعريمي، ٢٠١٨)، هي :

١. استرَاتِيَجِيَّةُ التَّكَامُلِ : وَهُوَ سُلُوكٌ يَعْكُسُ اهْتِمَامَ عَالٍ بِالذَّاتِ وَبِالْآخَرِينَ بِحَيْثُ يَكُونُ هُنَاكَ تَعَاوُنٌ بَيْنَ أَطْرَافِ الصَّرَاعِ مِنْ خِلَالِ تَبَادُلِ الْمَعْلُومَاتِ، وَابْتِحَاحِ فِي أَسْبَابِ الصَّرَاعِ وَالْوَصُولِ إِلَى حُلُولِ مَرَضِيَّةٍ لِلْجَمِيعِ الْأَطْرَافِ، وَأَوْضَحَ تَشِينْدَا وَهَارِكُورْت (Chinda & Harcourt, 2015) أَنَّ اسْتِرَاتِيَجِيَّةَ التَّكَامُلِ تَرْكُزُ عَلَى جَمْعِ الْمَعْلُومَاتِ وَتَنْظِيمِهَا؛ فِي الْوَقْتِ نَفْسِهِ، يَشْجَعُ التَّفْكِيرَ الْإِبْدَاعِي وَيَرْحَبُ بِوَجْهَاتِ النَّظَرِ الْمُتَنَوِّعَةِ. وَتُمْكِنُ هَذِهِ الْاسْتِرَاتِيَجِيَّةُ أَطْرَافِ الصَّرَاعِ مِنْ تَجْمِيعِ كُلِّ مَعْلُومَاتِهِمْ مَعًا، وَالْإِفْصَاحَ عَنْ جَوَانِبِ الْإِخْتِلَافِ، وَمِنْ ثَمَّ فَحِصْنَهَا جَنْبًا إِلَى جَنْبٍ مَعَ أَيِّ بَيِّنَاتٍ قَدْ تُسَاهِمُ فِي التَّوَصُّلِ إِلَى حَلٍّ، وَهَذَا يُوَدِّي إِلَى تَطْوِيرِ حَلِّ بَدِيلٍ يَعْالِجُ جَمِيعَ أَطْرَافِ الصَّرَاعِ، وَتَبْضُحُ هَذِهِ الْاسْتِرَاتِيَجِيَّةُ فِي الْبَيْئَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ عَنْ طَرِيقِ اسْتِعْدَادِ كُلِّ مِنْ سِلْطَةِ الْمَدْرَسَةِ وَالطَّلَابِ فِي أَنْ يَكُونُوا قَادِرِينَ عَلَى الْمُسَاهَمَةِ بِالْوَقْتِ وَالطَّلَاقَةِ وَالْمَوَارِدِ لِإِيجَادِ حَلٍّ لِلصَّرَاعِ وَمِنْ ثَمَّ تَطْبِيقِهِ.
 ٢. اسْتِرَاتِيَجِيَّةُ التَّسْوِيَةِ: وَتُعْكَسُ اهْتِمَامًا مُتَوَسِّطًا بِالذَّاتِ اهْتِمَامًا مُتَوَسِّطًا بِالْآخَرِينَ؛ وَتَرْكُزُ أَسْلُوبَ تَبَادُلِ الْأَخْذِ وَالْعَطَاءِ، وَمُشَارِكَةِ الطَّرْفَانِ لِلْوَصُولِ إِلَى حَلٍّ وَسَطٍ لِإِدَارَةِ وَمَعَالِجَةِ مَوْضُوعِ الصَّرَاعِ.
 ٣. اسْتِرَاتِيَجِيَّةُ التَّجَنُّبِ: وَتَقْوُمُ عَلَى اهْتِمَامِ مُتَخَفِّضِ بِالذَّاتِ وَكَذَلِكَ اهْتِمَامِ مُتَخَفِّضِ بِالْآخَرِينَ، حَيْثُ يَقُومُ الْقَادَةُ بِعَدَمِ مُوَاجَهَةِ الْمَشْكَلَةِ وَكَبْتِ الصَّرَاعِ، وَالْهَرُوبِ وَالانْسِحَابِ مِنَ الْمَشْكَلَةِ .
 ٤. اسْتِرَاتِيَجِيَّةُ الْاسْتِرْضَاءِ: وَتَقْوُمُ عَلَى الْإِهْتِمَامِ الْمُنْخَفِّضِ بِالذَّاتِ وَالْإِهْتِمَامِ الْعَالِي بِالْآخَرِينَ، وَتَحَاوُلِ تَقْلِيلِ الْخِلَافَاتِ عَنْ طَرِيقِ إِرْضَاءِ الطَّرْفِ الْآخَرَ وَالْإِذَاعَانَ لَهُ.
 ٥. اسْتِرَاتِيَجِيَّةُ الْهَيْمَنَةِ أَوْ الْإِجْبَارِ: وَتَقْوُمُ عَلَى الْإِهْتِمَامِ الْمُرْتَفِعِ بِالذَّاتِ وَالْإِهْتِمَامِ مُتَخَفِّضِ بِالْآخَرِينَ، وَتَحَاوُلِ إِنْهَاءِ الْخِلَافِ عَنْ طَرِيقِ الْقُوَّةِ وَالسِّيْطَرَةِ.
- قَدَّمَ ثُومَاسِ Thomas (١٩٩٢) خَمْسَةَ طَرُقٍ لِلتَّعَامُلِ مَعَ الصَّرَاعِ : أَسْلُوبُ التَّنَافُسِ وَالَّذِي يَبْطُوي عَلَى نِيَةِ الْفُوزِ عَلَى جِسَابِ الْآخَرِ؛ وَأَسْلُوبُ الْاسْتِرْضَاءِ، عَلَى عَكْسِ التَّنَافُسِ وَالَّذِي يَبْطُوي عَلَى التَّضَنُّحِيَّةِ بِاحْتِيَاجَاتِ الْمَرءِ الْخَاصَّةِ لِاحْتِيَاجَاتِ الْآخَرِ؛ ثَمَّ أَسْلُوبُ التَّسْوِيَةِ وَالَّذِي يَبْطُوي عَلَى كُلِّ مِنَ الْحَزْمِ وَالتَّعَاوُنِ وَيُمْكِنُ اعْتِبَارَهَا تَقْسِيمًا لِلرَّيْحِ؛ ثَمَّ أَسْلُوبُ التَّعَاوُنِ وَهُوَ نَهْجٌ تَازِرِي يَبْطُوي عَلَى مُوَاجَهَةِ الصَّرَاعِ وَالْعَمَلِ مِنْ خِلَالِهِ مَعَ الطَّرْفِ الْآخَرَ لِلتَّوَصُّلِ إِلَى حَلِّ مُفِيدٍ لِلْجَمِيعِ؛ وَأَخِيرًا أَسْلُوبُ التَّجَنُّبِ وَيَتِمَّيزُ بِعَدَمِ التَّعَاوُنِ وَعَدَمِ التَّحَمُّلِ (as cited in Boucher, 2013) .
- وَتَعَدَّدَتِ الدِّرَاسَاتُ الَّتِي رَكُزَتْ عَلَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ لِمَدْرَءِ الْمَدَارِسِ وَأَثَرَهَا عَلَى السُّلُوكِ الْإِدَارِيِّ لَدَيْهِمْ، فَحَاقَ شَنِيدِر Schneider (٢٠٢١) بِدِرَاسَةٍ لِاسْتِكْشَافِ كَيْفِيَّةِ تَطْوِيرِ الْمَدِيرِينَ لِلْمَعْرِفَةِ وَالْمَهَارَاتِ لِمُعَالِجَةِ الْقَضَايَا الْقَانُونِيَّةِ فِي الْمَدَارِسِ، وَابْتَعَتِ الدِّرَاسَةُ طَرِيقَةَ النُّظْرِيَّةِ الْمَجْدُرَةِ، حَيْثُ جُمِعَتِ الْبَيِّنَاتُ مِنَ الْمَقَابِلَاتِ شَبَهِ الْمُنْظَمَةِ مَعَ عَشْرَةِ مِنْ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ وَتَحْلِيلِ الْمُسْتَنْدَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ، لِلتَّحْقِيقِ فِي كَيْفِيَّةِ تَطْوِيرِ الْمَدِيرِينَ لِلْمَعْرِفَةِ وَالْمَهَارَاتِ لِمُعَالِجَةِ الْقَضَايَا الْقَانُونِيَّةِ فِي الْمَدَارِسِ، وَبَيَّنَتِ النَّتَاجُ تَنْوُعَ مَصَادِرِ تَعَلُّمِ الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ، فَأَوْضَحَ الْمُشَارِكِينَ اسْتِقْوَاءَ الْمَعْرِفَةِ النُّظْرِيَّةِ مِنَ الْكُتُبِ الْخَاصَّةِ بِالْقَوَانِينِ الْمَدْرَسِيَّةِ وَمِمَارَسَتِهَا فِي الْمَوَاقِفِ الْمُخْتَلِفَةِ، كَمَا وَضَحَتِ النَّتَاجُ اِرْتِبَاطَ الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ وَتَطْوِيرِهَا بِنَاءً عَلَى الْمِمَارَسَاتِ الْوَاقِعِيَّةِ، وَمِنْ خِلَالِ الدُّورَاتِ التَّدْرِيْبِيَّةِ، وَالتَّعَامُلِ مَعَ الْآخَرِينَ فِي شَبْكَاتِ التَّعَلُّمِ، وَتَعْلِيمِ الْآخَرِينَ.
- وَرَكُزَتْ دِرَاسَةُ دِيكَايْنُو وَأَخْرُون DeCino et al. (٢٠٢٠) عَلَى اسْتِكْشَافِ تَصَوُّرَاتِ الْقَادَةِ التَّرْبَوِيِّينَ حَوْلَ تَجَارِيهِمْ فِي مَجَالِ الْقَضَايَا الْقَانُونِيَّةِ وَمُسْتَوَى الْاسْتِعْدَادِ الْقَانُونِيِّ لَدَيْهِمْ لِلتَّعَامُلِ مَعَهَا، وَاسْتِخْدَمَ الْمَبْتَهَجَ الْوَصْفِيَّ عَنْ طَرِيقِ تَطْبِيقِ الْإِسْتِبَانَةِ الْإِلِكْتْرُونِيَّةِ لِتَقْيَادِي الْمَدَارِسِ فِي الْوَلَايَاتِ الْمُتَّحِدَةِ الْأَمْرِيكِيَّةِ، وَقَدْ بَلَغَتِ الْعِيْنَةُ (٤٤١) مِنْ قِيَادِي الْمَدَارِسِ، وَأَظْهَرَتِ النَّتَاجُ وَجُودَ

فروق ذات دلالة إحصائية في المستويات المُدرّكة للجاهزية القانونيّة لقياديي المُدرّس بحسب متغيّري سنوات الخبرة و الدورات التدرّيبية ذات الصلة بالأخلاق، و أبلغ عنها القادة التربويون عن المُشكلات القانونيّة الأكثر شيوعاً وهي الاشتباه في إساءة معاملة الأطفال، و تقارير التمر والمضايقة، والمشاكل التي تسبب خطورة لبعض الطلاب على الآخرين، و قدمت التوصيات المُتعلّقة بالقادة التربويين وبرامج التدرّيب المهنيّة.

وهدفت دراسة العازمي (Alazmi, 2021) إلى التعرّف على مدى معرفة مدير المُدرّسة بالقوانين المُدرّسية في دوليّة الكويت، ودراسة العلاقة بين تلك المعرفة القانونيّة و بعض المتغيّرات، وانبعت الدراسة المُتّوجّ الكمي، حيث تمّ جمع بيانات هذه الدراسة من خلال الاستبانة، من عيّنة بلغت (٣٦٩) من مُدرّاء المدارس الحكوميّة، و أشارت النتائج إلى امتلاك مديري المدارس لمعرفة محدودة فقط بالحقوق القانونيّة للمعلمين والطلاب، علاوة على ذلك، كشفت النتائج عن اختلاف كبير في معرفة القانون المُدرّسي بالنسبة لجنس المدير ومستوى المُدرّسة وسنوات الخبرة ومصدر المعرفة وعدد الدورات التدرّيبية.

وهدفت دراسة ترمبل وآخرون (Trimble et al, 2012) التعرّف على جوانب المعرفة القانونيّة التي يمتلكها مديري المدارس الحكوميّة في أستراليا، لنا سبباً تلك المُتعلّقة بالاتصال بين المعلمين والطلاب، اعتمدت الدراسة على أدوات متعدّدة لجمع البيانات طبقت على عيّنة مصغرة من مديري المدارس حيث بلغت (١٥) مديراً ممن استجابوا للاستبانة، وتمّ إجراء المقابلات الشخصيّة مع ثلاثة منهم، ظهرت ثلاث نتائج رئيسيّة من الدراسة. أولاً، استخدم المديرون مُستويين مختلفين من المعرفة العمليّة حول قانون التعليم، أحدهما يتعلّق بالمشكلات القانونيّة، والآخر متعلّق بالأنشطة الروتينيّة ذات الجانب القانوني. ثانياً، بيّنت الدراسة بعض الغموض في المعرفة التي يمتلكها المديرون بشأن الاتصال بين المعلمين والطلاب. ثالثاً، وضح المشاركون حصولهم على المعلومات الخاصّة للمسائل القانونيّة الرئيسيّة من الخبراء القانونيين في حين عبّروا عن بعض الغموض في معرفتهم القانونيّة لبعض المسائل الروتينيّة، وأقر المشاركون بأهميّة المعرفة السليمة بقانون التعليم، خاصّة للتعامل مع قضايا الأمان والسلمة وفضلوا الوصول إلى مزيد من المعلومات من خلال التدرّيب أثناء الخدمّة.

وتركيزاً على عناصر الثقافة التنظيميّة لأهميتها لأي مؤسسة في الاستناد للإجراءات المنظّمة للعمل و اللوائح و القوانين، جاءت دراسة إبراهيم (٢٠١٧) للتعرف على مستوى الثقافة التنظيميّة لدى مديري المدارس الثانويّة بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم من نظر الوكلاء والمعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه مناسب لموضوع الدراسة، وتكونت العيّنة من (٤٠) مدير مدرسة و(١٨٠) مدرّس في المدارس الثانويّة بمحافظة عدن وذلك في العام الدراسي (٢٠١٥/ ٢٠١٦م). وقام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (٤٨) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، وكانت النتائج كالتالي: جاء مستوى الثقافة التنظيميّة لدى مديري المدارس الحكوميّة بمرتبة متوسطة، وحصل بعد إدارة الصراع التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانويّة على درجة ممارسة عالية ولكن بحدّها الأدنى، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عيّنة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيميّة لدى مديري المدارس الثانويّة، وأخيراً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيميّة لدى مديري المدارس وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لديهم.

وفي دراسة تناولت أثر المعرفة القانونيّة على سلوكيات وتصرفات مديري المدارس قام كل من ميليتيلو وآخرون (Militello et al, 2009) بدراسة استطلاعيّة لتحديد معرفة مديري المدارس الثانويّة بحقوق الطلاب والمعلمين في الولايات المتّحدة، وعدد المرّات التي يتعرّض فيها مديرو المدارس للتهديد القانوني ومقايضاتهم قانونياً، وكيف يضبطون سلوكياتهم استجابةً لذلك، اعتمدت الدراسة على استبانة تمّ توزيعها على عيّنة بلغت (٨٠٠٠) مدير مُدرّسة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن غالبية مديري المدارس ليست لديهم معلومات كافية أو لديهم

مَعْلُومَاتٍ مَضَلَّةٍ حَوْلَ قَضَايَا الْقَانُونِ الْمَدْرَسِيِّ وَوَأَوْضَحَ ٨٥٪ مِنَ الْمَدِيرِينَ أَنَّهُمْ سَيُغَيِّرُونَ سُلُوكَهُمْ لَوْ كَانَتْ لَدَيْهِمْ مَعْرِفَةٌ وَوَعْيٌ قَانُونِي أَفْضَلُ.

أَمَّا الدِّرَاسَاتُ الَّتِي تَنَاوَلَتْ إِدَارَةَ الصَّرَاعِ فَلَقَدْ تَنَوَّعَتْ فِي الْبَيْئَتَيْنِ الْعَرَبِيَّةِ وَالْأَجْنَبِيَّةِ، فَاجْرَى الرَّشِيدِي (٢٠٢١) دِرَاسَةً لِكَشْفِ عَنِ عِلَاقَةِ الْقِيَادَةِ الْأَخْلَاقِيَّةِ بِإِدَارَةِ الصَّرَاعِ لَدَى مَدِيرِي الْمَدَارِسِ الْمَتَوَسِّطَةِ فِي دَوْلَةِ الْكُوَيْتِ، وَانْتَهَجَتِ الدِّرَاسَةُ الْمَتَهَجَ الْوَصْفِيَّ بِتَطْبِيقِ اسْتِبَاتِيْنِ عَلَى عَيْنِهِ بَلَّغَتْ (٤١) مُعَلِّمًا وَمُعَلِّمَةً فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي مَتَطِقِهِ الْفِرَاوَانِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ، وَأَظْهَرَتْ النَّتَاجُ أَنَّ اسْلُوبَ التَّعَاوُنِ جَاءَ بِالْمَرْتَبَةِ الْأُولَى، ثُمَّ التَّفَاوُضُ ثُمَّ الْإِجْبَارُ وَأَخِيرًا التَّجَنُّبُ، وَكَمَا أَوْضَحَتْ وَجُودَ عِلَاقَةٍ إِيجَابِيَّةٍ بَيْنَ مَسْتَوَى الْقِيَادَةِ الْأَخْلَاقِيَّةِ وَاسْلُوبِي التَّعَاوُنِ وَالتَّفَاوُضِ فِي إِدَارَةِ الصَّرَاعِ، وَعِلَاقَةٍ سَلْبِيَّةٍ بَيْنَ مَسْتَوَى الْقِيَادَةِ الْأَخْلَاقِيَّةِ وَاسْلُوبِي التَّجَنُّبِ وَالْإِجْبَارِ فِي إِدَارَةِ الصَّرَاعِ.

وَهَدَفَتْ دِرَاسَةُ الْبِلُوشِي (٢٠١٩) التَّعْرُفَ عَلَى الصَّرَاعِ التَّنْظِيمِي وَعِلَاقَتَهُ بِإِدَارَةِ الْمَدَارِسِ فِي مَحَافِظَةِ الْجُمُومِ وَالْكَشْفَ عَنِ الْفُرُوقِ ذَاتِ الدَّلَالَةِ الْإِحْصَائِيَّةِ بَيْنَ اسْتِجَابَةِ أَفْرَادِ الْعَيْنَةِ حَوْلَ الصَّرَاعِ التَّنْظِيمِي وَعِلَاقَتِهَا بِإِدَارَةِ الْمَدَارِسِ وَفَقَا لِمَتَغْيِرِ الْخُبْرَةِ وَالذُّورَاتِ فِي إِدَارَةِ الصَّرَاعِ تَّنْظِيمِي، وَأَتْبَعَتْ الدِّرَاسَةُ الْمَتَهَجَ الْوَصْفِيَّ حَيْثُ كَانَتْ الْاسْتِبَاتِيَّةُ أَذَاهُ لِلْحَيْثُ، وَتَكُونَتْ عَيْنَتُهُ الدِّرَاسَةُ مِنْ (٢٦) قَائِدَةً مِنْ مَخْتَلِفِ الْمَرَاكِلِ التَّعْلِيمِيَّةِ وَتَوَصَّلَتْ النَّتَاجُ إِلَى أَنَّهُ مَحْوَرُ الصَّرَاعِ التَّنْظِيمِي فِي مَجَالِ التَّعَاوُنِ جَاءَ أَوَّلًا، وَجَاءَ ثَانِيًا مَجَالُ السَّنُوِيَّةِ ثُمَّ مَجَالُ التَّجَاهُلِ ثُمَّ مَجَالُ التَّنَافُسِ، وَتَوَصَّلَتْ النَّتَاجُ إِلَى وَجُودِ عِلَاقَةٍ بَيْنَ الصَّرَاعِ التَّنْظِيمِي وَبَيْنَ إِدَارَةِ الْمَدَارِسِ، وَعَدَمِ وَجُودِ فُرُوقٍ فِي اسْتِجَابَةِ أَفْرَادِ الْعَيْنَةِ حَوْلَ الصَّرَاعِ التَّنْظِيمِي تُعْرَى لِمَتَغْيِرِ الْخُبْرَةِ فِي إِدَارَةِ الصَّرَاعِ، وَعَدَدِ الدُّورَاتِ فِي إِدَارَةِ الصَّرَاعِ، وَالْخُبْرَةِ الْوِظْفِيَّةِ.

وَكَشَفَتْ دِرَاسَةُ الْجَرَايِدَةِ وَالْعَرِيْمِي (٢٠١٨) إِلَى التَّعْرُفِ عَلَى دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ الْاسْلُوبِ التَّفَاوُضِ فِي إِدَارَةِ الصَّرَاعِ فِي وِلَايَةِ جَعْلَانِ بَنِي بُو حَسَنِ فِي سُلْطَنَةِ عُمَانَ، وَأَتْبَعَتْ الدِّرَاسَةُ الْمَتَهَجَ الْوَصْفِيَّ بِاسْتِخْدَامِ اسْتِبَاتِيْنَا يَبْلُغُ (٣١) فِقره، حَيْثُ بَلَّغَتْ عَيْنَتُهُ الْبَحْثُ (٦٧) مَسَاعِدِ الْمُدِيرِ وَمُعَلِّمًا أَوَّلًا، وَبَيَّنَتْ النَّتَاجُ أَنَّ دَرَجَةَ مُمَارَسَةِ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ لَاسْلُوبِ التَّفَاوُضِ فِي إِدَارَةِ الصَّرَاعِ كَانَتْ مَتَوَسِّطَةً وَلَمْ تُوجَدْ فُرُوقٌ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ لِدَرَجَةِ مُمَارَسَةِ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ لَاسْلُوبِ التَّفَاوُضِ تَبَعًا لِمَتَغْيِرِ النَّوْعِ الْاجْتِمَاعِيِّ وَالْمَوْهَلِ الْعِلْمِيِّ وَسِنُوَاتِ الْخُبْرَةِ

وَأَجْرَى الطَّرَاوَنَةِ (٢٠١٦) دِرَاسَةً لِبَيَانِ الْعِلَاقَةِ بَيْنَ اسْلَابِ إِدَارَةِ الصَّرَاعِ التَّنْظِيمِي لَدَى الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي مَحَافِظَةِ الْكَرْكِ وَعِلَاقَتِهَا بِأَنْمَاطِهِمِ الْإِدَارِيَّةِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِهِمْ، وَأَتْبَعَتْ الْمَتَهَجَ الْوَصْفِيَّ بِتَطْبِيقِ الْاسْتِبَاتِيَّةِ عَلَى عَيْنَتِهِ بَلَّغَتْ (٢٩٥) مِنْ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ مِنْهُمْ (١٢٠) مَدِيرًا، وَ (١٧٥) مَدِيرَةً، وَبَيَّنَتْ النَّتَاجُ وَأَظْهَرَتْ نَتَاجُ الدِّرَاسَةِ أَنَّ الدَّرَجَةَ الْكُلِّيَّةَ لَاسْلَابِ الصَّرَاعِ جَاءَتْ مَرْتَبَعَةً، أَمَّا عَلَى مَسْتَوَى الْمَجَالَاتِ، فَاتَى اسْلُوبُ التَّعَاوُنِ أَوَّلًا، ثُمَّ اسْلُوبُ الْمُنَافَسَةِ، ثُمَّ اسْلُوبُ التَّجَنُّبِ ثَالِثًا، وَاسْلُوبُهُ التَّهْدِيَّةُ رَابِعًا، وَاسْلُوبُ التَّنَازُلِ خَامِسًا، كَمَا بَيَّنَتْ النَّتَاجُ وَجُودَ عِلَاقَةٍ اِرْتِبَاطِيَّةٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ اسْلَابِ إِدَارَةِ الصَّرَاعِ التَّنْظِيمِي وَالْأَنْمَاطِ الْإِدَارِيَّةِ السَّادَةِ لَدَى مَدِيرِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي مَحَافِظَةِ الْكَرْكِ.

وَتَنَاوَلَتْ دِرَاسَةُ أُوزُونِ وَأَيْك (Uzun & Ayik, 2017) الْكَشْفَ عَنِ الْعِلَاقَةِ التَّرَابِطِيَّةِ بَيْنَ كِفَاةِ التَّوَاصُلِ لِمَدِيرِي الْمَدَارِسِ وَأَنْمَاطِ إِدَارَةِ الصَّرَاعِ الْخَاصَّةِ بِهِمْ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ مَعْلَمِيهِمْ، وَتَبَيَّنَتْ الدِّرَاسَةُ الْمَتَهَجَ الْمَسْحِيَّ مِنْ خِلَالِ تَطْبِيقِ مَقْيَاسِيْنِ كَادَاتِي لِّلدِّرَاسَةِ "مَقْيَاسُ كِفَاةِ التَّوَاصُلِ" وَ "مَقْيَاسُ الصَّرَاعِ التَّنْظِيمِي" لِلْحُصُولِ عَلَى بَيِّنَاتٍ مِنْ عَيْنَتِهِ بَلَّغَتْ (٢٤٥) مُعَلِّمًا يَعْملُونَ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتِدَائِيَّةِ فِي تُرْكِيَا، وَأَشَارَتْ نَتَاجُ الدِّرَاسَةِ إِلَى وَجُودِ عِلَاقَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ كِفَاةِ التَّوَاصُلِ لِمَدِيرِي الْمَدَارِسِ وَأَنْمَاطِ إِدَارَةِ الصَّرَاعِ الْخَاصَّةِ بِهِمْ، وَأَظْهَرَتْ أَنَّ كِفَاةَ التَّوَاصُلِ لَدَى مَدِيرِي الْمَدَارِسِ تَبَيَّنَتْ بِاسْلَابِ إِدَارَةِ الصَّرَاعِ الْخَاصَّةِ بِهِمْ وَفَقَا لِتَصَوُّرَاتِ الْمُعَلِّمِيْنِ، حَيْثُ إِنَّهُمْ يَعْتَقِدُونَ أَنَّ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ يَسْتَخْدِمُونَ اسْلَابِ التَّجَنُّبِ وَالْإِلْزَامِ عَلَى مَسْتَوَى مُتَوَسِّطٍ.

وَهَدَفَتْ دِرَاسَةُ شَانْكَا وَثُو (Shanka & Thuo, 2017) الْكَشْفَ عَنِ الْاسْتِرَاتِيَجِيَّاتِ الْمَخْتَلِفَةِ الْمُسْتَخْدَمَةِ لِإِدَارَةِ وَحَلِّ الصَّرَاعِ بَيْنَ الْمُعَلِّمِيْنِ وَقَادَةِ الْمَدَارِسِ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتِدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ

في متطقيه وليتل في أثيوبيا، واستخدمت الدراسة المتجه المختلط لجمع البيانات الكمية والنوعية في سبت مقاطعات وعشر مدارس، حيث بلغت العينة الكمية (١٤٦) معلماً، و(٥٠) رئيس قسم، بينما شملت المقابلات الشخصية (١٠) من المديرين، و(١٠) من المديرين المساعدين، و(٢٠) قائد وحدة، و(٣٠) من أعضاء جمعية الأباء والمعلمين، وأشارت النتائج إلى أن مصادر الرئيسية للصراع تكون إما مؤسسية، أو حاصصة بالعمل، أو متعلقة بالقيادة، وتتضمن إدارة الصراع طرق رئيسية تشمل بناء المهارات القيادية، واتباع القواعد واللوائح، وتبني التغيير، والتخصيص الحكيم للموارد، والمشاركة في صنع القرار، وتوفير الفرص للتدريب، وفهم الفروق والأدوار الفردية، أما في استراتيجيات إدارة الصراع فكانت فتعدت لتشمل النقاش، والعقاب، والإجبار، والمساومة، والتجنب، والتجاهل، وخلصت هذه الدراسة إلى أن قادة المدارس بحاجة إلى فهم مصادر النزاعات وأن يكون لديهم آلية تسمح للموظفين بالتعبير عن مخاوفهم، وبناء كفاءات قيادية بشكل مستمر، ويكونوا منفتحين على التغيير وإشراك وتزويد العاملين.

وهدفت دراسة فيستال وتوريس (Vestal & Torres, 2016) إلى التعرف على السلوكيات السائدة لإدارة الصراع لمديري المدارس الصغيرة في شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية، واكتشاف ارتباط متغيري النوع والخبرة على أساليب الصراع، وتبنت الدراسة المتجه الوصفي، وأفصحت النتائج عن أن عينة الدراسة ترفض أسلوب التجنب والمنافسة في إدارة الصراع، وكانت استجاباتهم تتمحور حول اتباع أساليب التعاون، والاسترضاء، والتسوية للصراع، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسلوكيات الصراع تبعاً لمتغير النوع، بينما كان لسنوات الخبرة دور في إدارة الصراع ووجود علاقة سلبية كبيرة بين الخبرة الإدارية والسلوك القائم على التنازل، فمع زيادة الخبرة الإدارية، انخفضت السلوكيات المساومة.

وأجرى المطيري (٢٠١٤) دراسة للتعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مدير المدارس بدولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥٤) معلماً من محافظتي حولي والأحمدي، وأسفرت الدراسة عن ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع بدرجة متوسطة، وجاءت استراتيجيات التعاون بالمرتبة الأولى، تلتها استراتيجيات التجنب وأخيراً استراتيجيات الإجبار، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع بين وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة على استراتيجيات التعاون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة استراتيجيات الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة لاستراتيجيات التجنب والإجبار.

أما دراسة العازمي (٢٠١٣) فهذه الدراسة تعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لإداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، وأتبعت المتجه الوصفي، وبلغت العينة (١٠٩) مديراً ومديرة، وكشفت النتائج أن أسلوب التكامل والتعاون جاء في المرتبة الأولى، بينما جاء أسلوب التجنب بالمرتبة الأخيرة، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع الأساليب باستثناء أسلوب المجاملة، وجاءت الفروق لصالح الإناث وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع الأساليب باستثناء أسلوب التكامل والتعاون.

وهدفت دراسة العجمي (٢٠١١) إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراعات التي يستخدمها مدير المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت، واستخدمت المتجه الوصفي بتطبيق استنباطية علي عيونه بلغت (٥٨٥) من المعلمين، وتوصلت النتائج أن درجة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مدير المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة وجاءت مجالات الإدارة جميع المتوسطة باستثناء مجال التعاون حيث جاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مدير المدارس الثانوية الحكومية ومستوى الدافعية المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع تبع لمتغيري الجنس والخبرة.

وَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ تَبَاوُلِ مَوْضُوعِ إِدَارَةِ الصَّرَاحِ بِشَكْلِ كَبِيرٍ فِي الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ، لِنَا أَنَّهُ يُلَاحِظُ قِلَّةَ الدِّرَاسَاتِ الَّتِي بَحِثَتْ عَنِ الْعِلَاقَةِ بَيْنَ الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ لِمَدِيرِي الْمَدَارِسِ وَاسْتِرَاطِيَّاتِ إِدَارَةِ الصَّرَاحِ الْمُدْرَسِيِّ، وَعَدَمَ وُجُودِ دِرَاسَاتٍ اِهْتَمَّتْ بِدِرَاسَةِ الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ فِي الْبِيئَةِ الْعَرَبِيَّةِ، مِمَّا يُمَيِّزُ الدِّرَاسَةَ الْحَالِيَّةَ.

مَشْكَلَةُ الدِّرَاسَةِ

يَعْمَلُ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ فِي دَوْلَةِ الْكُوَيْتِ فِي بِيئَاتٍ مُعَقَّدَةٍ الْعِلَاقَاتِ حَيْثُ يُمَثِّلُ عَدَمُ الْيَقِينِ وَالتَّغْيِيرِ السَّمَاتِ الْمُمَيَّزَةِ لِأَدْوَارِهِمْ وَمَسْئُولِيَّاتِهِمْ، وَمَعَ تَضَاعُفِ هَذِهِ الْمَسْئُولِيَّاتِ كَانِ لِأَبْدٍ مِنْ تَوْسِيعِ نِطَاقِ مَتَطَلِبَاتِ الْمَعْرِفَةِ وَالْقُدْرَةِ لَدَيْهِمْ، بِمَا فِي ذَلِكَ تِلْكَ الْمَعْرِفَةِ الْمُنْعَلَقَةِ بِقَانُونِ التَّعْلِيمِ. حَيْثُ إِنَّ مَدِيرَ الْمَدْرَسَةِ هُوَ صَاحِبُ السَّلْطَةِ الرَّسْمِيَّةِ الَّتِي تَخُولُهُ الْقِيَامُ بِمَسْئُولِيَّاتِهِ، وَأَنَّ هَذِهِ السَّلْطَةَ يَسْتَمِدُّهَا مِنَ الْقَوَائِنِ الْمَحَلِّيَّةِ وَاللُّوَاثِحِ وَالتَّنْظِمِ فِي الْمَتَطَقَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ الَّتِي يَتَنَمَّى لِيَّهَا، بِالإِضَافَةِ لِمَجَالِسِ التَّعْلِيمِ الْمَحَلِّيَّةِ، وَمِنَ الْمُسْتَفِيدِينَ مِنْ خِدْمَاتِ الْمَدْرَسَةِ (المسليم، ٢٠١٤). وَتَسَهَّمُ الْمَعْرِفَةُ الْقَانُونِيَّةُ فِي تَوْسِيعِ مَدَارِكِ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ نَظْرًا لِإِطْلَاعِهِمُ الْمُسْتَمِرُّ عَلَى الْإِسْتِشَارَاتِ الْقَانُونِيَّةِ، وَمَعْرِفَةِ الْوَضْعِ الْقَانُونِيِّ فِي كَثِيرٍ مِنَ الْمَعَامَلَاتِ الْخَاصَّةِ بِمَجَالَاتِ الْعَمَلِ الْمُدْرَسِيِّ، وَمَوَاقِبَةِ آخِرِ التَّنَطُّورَاتِ التَّشْرِيْعِيَّةِ يَتَعَكَّسُ بِالإِجَابِ عَلَى تَطْوِيرِ الْخَطِّطِ الْمَدْرَسِيِّ (الطالبي، ٢٠١٧). وَلَاشَكَّ إِنَّ ضَعْفَ الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ لِمَدِيرِ الْمَدْرَسَةِ يَحُولُ دُونَ اتِّخَاذِهِ الْإِجْرَاءَاتِ السَّلِيمَةِ فِي الْمَوَاقِفِ الْمُخْتَلِفَةِ وَإِدَارَةِ الصَّرَاحَاتِ الْمُدْرَسِيَّةِ الْيَوْمِيَّةِ، وَإِدَارَةِ الصَّرَاحِ مِنَ الْبُرْكَانِ وَالْأَسَاسِيَّةِ فِي الْقِيَادَةِ التَّرْبَوِيَّةِ، فَهِيَ تُسَهِّمُ فِي الْإِدَاءِ الْفِعَالِ وَتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الْمَرْجُوعَةِ لِمَدْرَسَتِهِ، وَقَدْ أَشَارَتِ الدِّرَاسَاتُ الْمُسْتَفِيضَةُ لِعِلَاقَتِهَا بِإِدَاءِ قِيَادِي الْمَدَارِسِ (البلوشي، ٢٠١٩؛ محاميد، حجازي، و طشطوش، ٢٠١٩)، وَالْأَنْمَاطِ الْقِيَادِيَّةِ لَهُمْ (Saed et al., 2014; Saiti, 2015)، وَكَذَلِكَ الْإِتِّصَالِ الْمُدْرَسِيِّ الْفِعَالِ (حفيظ، ٢٠١٨)، وَاتِّخَاذِ الْقَرَارِ (الحرابي، ٢٠١٢)، بَلْ وَتَمَتَّدَ عِلَاقَتُهُ لِتَشْمَلَ إِسْهَامَهُ فِي الْوَلَاءِ التَّنْظِيمِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ (طه، ٢٠١٥)، وَفَاعِلِيَّةِ فَرِيْقِ الْعَمَلِ (Somech, 2008) وَتَوَافُقِهِمُ الْمُهْنِيِّ (أبو غالي وبيسيو، ٢٠٠٩).

بَيْنَمَا جَذِبَتْ هَذِهِ الْعَوَامِلُ التَّنْظِيمِيَّةَ الْبَاهِتِمَامَ الْبَحْثِي مُنْذُ عِدَّةِ سَنَوَاتٍ، فَقَدْ بَيَّنَّتِ الْعَدِيدُ مِنَ الدِّرَاسَاتِ الَّتِي أُجْرِيَتْ فِي دَوْلَةِ الْكُوَيْتِ تَحْدِيدًا دَوْرَ مَدِيرِ الْمَدْرَسَةِ فِي إِدَارَةِ الصَّرَاحِ خَاصَّةً وَقَدْ أَوْصَتْ بِتَنْمِيَّتِهِ مَهْنِيًّا اسْتِجَابَةً لِهَذِهِ الْحَاجَةِ (المطيري، ٢٠١٤؛ وَالْعَازِمِي، ٢٠١٣)، وَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ كَوْنِ الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ حَجْرَ أَسَاسٍ فِي إِدَارَةِ الصَّرَاحِ الْمُدْرَسِيِّ، إِلَّا أَنَّ هُنَاكَ قِلَّةٌ مِنَ الدِّرَاسَاتِ الْحَدِيثَةِ فِي مَجَالِ الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ لِقِيَادِي الْمَدَارِسِ (Trimble et al., 2012)، فَتَعَدُّ هَذِهِ الدِّرَاسَةَ الْوَالِيَّةَ الْمُنْعَلَقَةَ الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ وَعِلَاقَتُهَا بِاسْتِرَاطِيَّاتِ إِدَارَةِ الصَّرَاحِ، مِمَّا اسْتَوْجِبَ الْحَاجَةَ لِمَزِيدٍ مِنَ الْبَحْثِ وَتَسْلِيْطِ الضَّوْءِ عَلَى هَذَا الْجَانِبِ، وَهُوَ مَا نَهْدَفُ لَهُ فِي الدِّرَاسَةِ الْحَالِيَّةِ الَّتِي تَتَمَحَوَّرُ حَوْلَ السُّؤَالِ الرَّئِيسِيِّ الْآتِي :

" مَا مُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ لِمَدِيرِي الْمَدَارِسِ وَعِلَاقَتُهَا بِبَعْضِ اسْتِرَاطِيَّاتِ إِدَارَةِ الصَّرَاحِ لَدَيْهِمْ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي دَوْلَةِ الْكُوَيْتِ ؟ "

أَسْئَلَةُ الدِّرَاسَةِ

مَا مُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ لِمَدِيرِي الْمَدَارِسِ وَمُسَاعَدِيهِمْ فِي الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ فِي دَوْلَةِ الْكُوَيْتِ؟

١. أَيُّ مِنْ اسْتِرَاطِيَّاتِ إِدَارَةِ الصَّرَاحِ الْأَكْثَرُ مُمَارَسَتَهُ مِنْ قِبَلِ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ وَمُسَاعَدِيهِمْ فِي الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ فِي دَوْلَةِ الْكُوَيْتِ (التَّجَنُّبُ، الْإِجْبَارُ، التَّعَاوُنُ)؟
٢. هَلْ تُوجَدُ عِلَاقَةٌ تَبْنُوِيَّةٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ مُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ لِمَدِيرِي الْمَدَارِسِ وَمُسَاعَدِيهِمْ وَمَسْتَوَى مُمَارَسَتِهِمْ لِاسْتِرَاطِيَّاتِ إِدَارَةِ الصَّرَاحِ (التَّجَنُّبُ، الْإِجْبَارُ، التَّعَاوُنُ)؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوَي المعرفة القانونيَّة لمديري المدارس ومساعدتهم في الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، المتطقة التعليميَّة؟

أهداف الدرّاست

تَهْدِيف الدرّاستِ الحَالِيَّةِ إِلَى :

١. التَّعْرُفُ عَلَى مُسْتَوَى المَعْرِفَةِ القَانُونِيَّةِ لمديري المدارس الثانويَّة الحُكُومِيَّةِ فِي دَوْلَةِ الكويت.
٢. التَّعْرُفُ عَلَى استراتيجيات إدارة الصِّراعِ المُنْدَرَسِيِّ المُسْتخدَمةِ مِن قِبَلِ مديري المدارس الثانويَّة الحُكُومِيَّةِ دَوْلَةِ الكويت.
٣. تَحْدِيدُ تَأْثِيرِ متغيرات الدرّاستِ (الخبرة ، المِنْتَطَقَةَ التعليميَّةِ) عَلَى مُسْتَوَى المَعْرِفَةِ القَانُونِيَّةِ لمدراء المدارس ومساعدتهم.
٤. الكَشْفُ عَنِ العِلَاقَةِ بَيْنَ المَعْرِفَةِ القَانُونِيَّةِ لمديري المدارس واستراتيجيات إدارة الصِّراعِ الأَكْثَرِ اسْتخدَاماً لَدَيْهِمُ.
٥. تَقْدِيمُ مقترحات لتطوير كفاءة وتَحْسِينِ أداء القيادات المدرسيَّة فِي دَوْلَةِ الكويت.

أهميَّة الدرّاست

١. رَفَعُ مُسْتَوَى وعي القيادات المدرسيَّةِ بِمَا يَتَعَلَّقُ بِالمَعْرِفَةِ القَانُونِيَّةِ.
٢. زيَادَةُ الوَعْيِ باستراتيجيات إدارة الصِّراعِ وَالتَّأْكِيدُ عَلَى أهميَّتها ودَوْرَها فِي إيجادِ مُنَاحِ مَدْرَسِيِّ إيجَابِيٍّ.
٣. الإِسْتِفَادَةُ مِن نَتَائِجِ الدرّاستِ الحَالِيَّةِ فِي تَقْدِيمِ أَطْرَاقِ مُقْتَرَحِ لِمُتَّخِذِي القَرَارِ التربوي بِمَا يَتَعَلَّقُ بِتَمِيمَةِ وتدريب مديري المدارس الحُكُومِيَّةِ فِي دَوْلَةِ الكويت.

مصطلحات الدرّاست

المَعْرِفَةُ القَانُونِيَّةُ للقيادات المُنْدَرَسِيَّةِ: يُقْصَدُ بِهَا إلمَامُ قياديي المدارس بِالمَبَادِيءِ الأَسَاسِيَّةِ للقانونِ الَّذِي يُنظِمُ المَعَامَلَاتِ مَعَ جَمِيعِ الأَطْرَافِ الَّتِي تَتعاملُ مَعَ المَوْسِسَةِ التَّعليميَّةِ (الحمود، ٢٠١٨)، وتَعْرِفُهَا البَاحِثَتَيْنِ إجرائياً بالدرجَةِ الَّتِي يَحْصُلُ عَلَيْهَا مديرو المدارس ومساعدتهم فِي مقياسِ المَعْرِفَةِ القَانُونِيَّةِ الَّذِي يَشْمَلُ ثَلَاثَ مَجَالَاتٍ وَهِيَ اللوائِحُ الخاصَّةُ بالإجازات والدوام والاستئذنان للمعلمين، واللوائِحُ الخاصَّةُ بتقييم المعلم، واللوائِحُ الخاصَّةُ بالطلاب. استراتيجيات إدارة الصِّراعِ: القُدْرَةُ الَّتِي يَمْلِكُهَا قياديي المُنْدَرَسَةِ بِاسْتخدَامِ الطَّرِيقِ لِلتَّعاملِ مَعَ الخِلافِ والأَطْرَافِ المُشارِكةِ بِهِ وَذَلِكَ لِإحتوائِهِ الوُصُولَ لِلحُلُولِ الممكِنَةِ لَهُ (مقابله، ٢٠١٧)، أما إجرائياً فَهِيَ إسْتِجَابَةُ قياديي المدارس ومساعدتهم عَلَى استراتيجيات إدارة الصِّراعِ الثَّلَاثِ وَهِيَ (التَّجَنُّبُ، الإِجْبَارُ، التَّعاونُ)

حدود الدرّاست

الإِحدُودُ الزَّمَنِيَّةُ: الفِصْلُ الإِدْرَاسِيُّ الأَوَّلُ مِن العَامِ الإِدْرَاسِيِّ ٢٠٢١/٢٠٢٢. الإِحدُودُ المَكَانِيَّةُ: بِمِ تَطْبِيقِ الدرّاستِ عَلَى قياديي المدارس الثانويَّة الحُكُومِيَّةِ فِي المرحلةِ البَنَويَّةِ موزَعَةً فِي المَنَاطِقِ التَّعليميَّةِ السَّتِ فِي دَوْلَةِ الكويت. الإِحدُودُ المَوْضُوعِيَّةُ: تَنَاولتِ الدرّاستُ مَوْضُوعِي المَعْرِفَةِ القَانُونِيَّةِ لمديري المدارس بِمَا يَتَعَلَّقُ اللوائِحُ الخاصَّةُ بالإجازات والدوام والاستئذنان للمعلمين، واللوائِحُ الخاصَّةُ بتقييم المعلم، واللوائِحُ الخاصَّةُ بالطلاب. وكذلك مَوْضُوعِ استراتيجيات إدارة الصِّراعِ المُسْتخدَمةِ لَدَيْهِمُ (التَّجَنُّبُ، الإِجْبَارُ، التَّعاونُ).

مَنْهَجُ الدِّرَاسَةِ

تَبَعَتِ الدِّرَاسَةُ الْحَالِيَّةُ الْمَنْهَجَ الْوَصْفِيَّ، وَالْمُعْتَمَدَ عَلَى جَمْعِ الْبَيِّنَاتِ الْكَمِّيَّةِ، وَتَنْظِيمِهَا، وَتَحْلِيلِهَا لِوُضُوعٍ إِلَى نَتَائِجٍ تَوْظَفُ فِي فَهْمِ مُشْكَلَةِ الدِّرَاسَةِ (Creswell & Creswell, 2017)

أَدَاتِي الدِّرَاسَةِ

بَعْدَ الْإِطْلَاعِ عَلَى أَدْبِيَّاتِ مَوْضُوعِي الدِّرَاسَةِ، وَهُمَا مَوْضُوعِ إِدَارَةِ الصَّرَاحِ (الرشيدى، ٢٠٢١؛ الجرايدة والعريمى، ٢٠١٨؛ العازمي، ٢٠١٣؛ المطيري، ٢٠١٤)، وَمَوْضُوعِ الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ (Schneider, 2021 ; DeCino et al., 2020) صَمَّمَتِ الْبَاحِثَتَيْنِ أَدَاتِي الدِّرَاسَةِ الْحَالِيَّةُ لِعَرْضِ جَمْعِ الْبَيِّنَاتِ الْكَمِّيَّةِ، وَصِيغَتِ بِنُودِهِمَا تَبَعًا لِلْأَدَبِ التَّرْبَوِيِّ وَتَوَافَقًا مَعَ بِيئَةِ التَّبْعِيمِ الْعَامِّ فِي الْكُوَيْتِ.

وَكَانَتِ الْإِدَاةُ الْأُولَى لِلدِّرَاسَةِ هِيَ مِقْيَاسُ الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ، وَقَدْ أُعِدَّتْ أَسْئَلَتُهُ الْمِقْيَاسُ بَعْدَ إِطْلَاعِ الْبَاحِثَتَيْنِ عَلَى أَهَمِّ الْقَوَائِنِ الْمُدْرَسِيَّةِ فِي النِّظَامِ التَّبْعِيمِيِّ الْكُوَيْتِيِّ، الْخَاصَّةً بِشُؤْنِ الْطَلِبَةِ وَشُؤْنِ الْمُوْظَفِينَ، كَمَا تَمَّ الْحُصُولُ عَلَى النُّشُرَاتِ الْمُدْرَسِيَّةِ الْمُتَضَمِّنَةِ أَهَمِّ اللُّوَائِحِ، وَصَمَّمَتِ الْإِدَاةُ فَاشْتَمَلَتْ مَجَالَيْنِ الْأَوَّلُ خَاصَّ بِاللُّوَائِحِ الْخَاصَّةِ بِشُؤْنِ الْمُعَلِّمِينَ يَحْتَوِي عَلَى (١- بعد خَاصَّ بِالْإِجَازَاتِ وَالِدَوَامِ وَالْإِسْتِثْنَانِ، ٢- بعد خَاصَّ فِي تَقْيِيمِ الْمُعَلِّمِينَ)، وَالْمَجَالِ الثَّانِي لُّوَائِحِ وَقَوَائِنِ خَاصَّةً بِالطَّلَابِ، وَتَتَكُونُ فِي صُورَتِهَا الْأُولِيَّةِ مِنْ (٢٩) سُؤَالًا مِنْ أَسْئَلَةِ الْإِخْتِيَارِ الصَّحِيحِ وَالْخَاطِئِ.

أَمَّا الْإِدَاةُ الثَّانِيَّةُ فَهِيَ اسْتِثْنَانَةٌ تَشْمَلُ بُنُودَ خَاصَّةً بِاسْتِرَاطِيَّاتِ إِدَارَةِ الصَّرَاحِ وَبَلَّغَ عَدَدُهَا فِي صُورَتِهَا الْأُولِيَّةِ (١٨) بِنَدَا، حَيْثُ تَمَّتْ اسْتِعَارَةُ الْبُنُودِ مِنْ دِرَاسَةِ الْعَازِمِيِّ (٢٠١٣) لَارْتِفَاعِ صَدَقِهَا وَثَبَاتِهَا، وَتَنَاسُهَا مَعَ مَوْضُوعِ الدِّرَاسَةِ، وَأَسْجَامِهَا مَعَ بِيئَةِ مَدَارِسِ التَّبْعِيمِ الْعَامِّ فِي دَوْلَةِ الْكُوَيْتِ، وَالْإِدَاةُ مُحْكَمَةٌ مِنْ أَسَاطِينِ فِي كَلِيَّةِ التَّرْبِيَّةِ بِجَامِعَةِ الْكُوَيْتِ وَالتَّبْعِيمِ التَّبْعِيَّيِّ، وَاخْتَارَتِ الْبَاحِثَتَانِ ثَلَاثَةَ مِنْ اسْتِرَاطِيَّاتِ إِدَارَةِ الصَّرَاحِ وَهِيَ (التَّجَنُّبُ، الْإِجْبَارُ، التَّعَاوُنُ) وَذَلِكَ لِوُضُوحِ عِبَارَاتِهِمَا، وَلِقِيَاسِ ارْتِبَاطِهِمَا بِمُتَغَيِّرِ الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ بِشَكْلِ أَوْضَحٍ، وَاعْتِمَادِ الْبُنُودِ تَدْرِجِ مِقْيَاسِ لِيكْرْتِ الْخَمَاسِيِّ (5-point likert scale) وَهُوَ: (بِدْرَجَةٍ كَبِيرَةٍ جَدًّا، بِدْرَجَةٍ كَبِيرَةٍ، بِدْرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ، بِدْرَجَةٍ قَلِيلَةٍ، بِدْرَجَةٍ قَلِيلَةٍ جَدًّا)، كَمَا تَمَّ تَحْدِيدُ مَتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ الْمُسْتَقْلَمَةِ وَهِيَ الْخُبْرَةُ الْوِظُفِيَّةُ وَلَهَا أَرْبَعَةُ مَسْتَوِيَّاتٍ (١-٥ سَنَوَاتٍ، ٦-١٠ سَنَوَاتٍ، ١١-١٥ سَنَةً، ١٥ سَنَةً وَأَكْثَرَ)، وَالْمَتَطَقَّةُ التَّبْعِيمِيَّةُ وَتَتَكُونُ مِنْ سَبْتِ مَنَاطِقِ هِيَ الْعَاصِمَةُ وَحَوْلِيَّ وَالْأَحْمَدِيَّ وَالضَّرَوَانِيَّةُ وَالْجَهْرَاءُ وَمِبَارَكِ الْكَبِيرِ.

فِي مَرَحَلَةِ تَحْكِيمِ الْأَدَاتَيْنِ، جُرِضَتِ التَّنْصَحَةُ الْأُولِيَّةُ مِنَ الْإِدَاتَيْنِ عَلَى اثْنَتَيْنِ مِنْ مَدِيرَاتِ الْمَدَارِسِ، وَخَمْسَةِ مِنَ الْمُحْكَمِينَ الْمُخْتَصِّينَ مِنْ أَعْضَاءِ هَيْئَةِ التَّبْدِيرِيسِ؛ لِتَبْأَكْدِ مِنْ صَدَقِ الْمَحْتَوَى، وَمِنْ تَمَّ إِجْرَاءُ التَّعْدِيلَاتِ الْمَلْزَمَةِ لِمُلَاحَظَاتِهِمْ، وَأَشْتَمَلَتْ مِقْيَاسُ الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ فِي صُورَتِهَا النَّهَائِيَّةِ مِنْ جَزَيْنِ رَئِيسِيْنَ: الْجَزَاءُ الْأَوَّلُ يَشْمَلُ الْبَيِّنَاتِ الشَّخْصِيَّةِ وَالْوِظُفِيَّةِ عَنِ عَيْنَةِ الدِّرَاسَةِ، أَمَّا الْجَزَاءُ الثَّانِي فَيَتَكُونُ مِنْ (٢٩) سُؤَالًا مِنْ نَوْعِ الْإِخْتِيَارِ الصَّحِيحِ وَالْخَاطِئِ تَتَوَزَعُ كَالْتَّالِي: (١٥) سُؤَالًا فِي مَجَالِ الدَّوَامِ وَالْإِسْتِثْنَانِ، (٨) أَسْئَلَةً فِي مَجَالِ تَقْيِيمِ الْمُعَلِّمِينَ، (٤) أَسْئَلَةً تَشْمَلُ لُّوَائِحَ خَاصَّةً بِالطَّلَابِ، أَمَّا اسْتِثْنَانَةُ إِدَارَةِ الصَّرَاحِ فَتَكُونُ فِي صُورَتِهَا النَّهَائِيَّةِ مِنْ (٦) بُنُودِ اسْتِرَاطِيَّةِ التَّجَنُّبِ، ٦ بُنُودِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْإِجْبَارِ، ٥ بُنُودِ اسْتِرَاطِيَّةِ التَّعَاوُنِ) وَاعْتَمَدَتْ مِقْيَاسُ لِيكْرْتِ الْخَمَاسِيِّ.

وَجَرَى التَّحَقُّقُ مِنَ الْخُصَائِصِ السِيكُوْمَتْرِيَّةِ لِلْأَدَاتَيْنِ: وَهِيَ كَالْتَّالِي:

أ- صَدَقِ الْأَدَاةِ:

١. الصَّدَقِ الظَّاهِرِيَّ لِأَدَاتِي الدِّرَاسَةِ: جَرَى التَّأَكُّدُ مِنْ شُمُولِ الْأَدَاتَيْنِ وَمَوَاعِمَةِ بِنُودِهِمَا لِقِيَاسِ الصَّدَقِ الظَّاهِرِيَّ لِلْإِدَاةِ وَهُوَ قَدْرَتُهَا عَلَى قِيَاسِ مَا وَضِعَتْ مِنْ أَجْلِهِ، وَيَدْبَلُ عَلَى أَنْ بُنُودِ الْأَدَاتَيْنِ فِي الدِّرَاسَةِ الْحَالِيَّةِ وَمَجَالَاتِهِمَا مَنَاسِبَةٌ وَشَامِلَةٌ لِلْمَفَاهِيمِ الْمَقَاسَةِ

ولواقع عيّنة الدراسة، وذلك اعتماداً على قوانين وزارة التربية المنشورة في موقع وزارة التربية، وكذلك ديوان الخدمة المدنية، والأدب النظري في موضوعي الدراسة ثم اعتماداً على آراء ثم اعتماداً على آراء المحكمين المختصين، لذا سيماً إن تطوير أدوات الأداة قد جرى لتتلاءم مع بيئة مدارس التعليم العام في دولة الكويت .

٢. الصدق الداخلي لأداتي الدراسة: استخدمت الباحثان طريقة الاتساق الداخلي لتقدير صدق التكوين من خلال الارتباط بين درجة كل مفردة وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك في أداتي الدراسة الأولى في مقياس المعرفة القانونية ويتكون من البنود (١-٢٧) ، وثم في استبانة استراتيجيات إدارة الصراع المحتوية على ثلاثة استراتيجيات هي إستراتيجية التجنب (٦ بنود)، واستراتيجية الإخبار (٥ بنود)، واستراتيجية التعاون (٥ بنود) كما في جدول (١).

جدول (١) قيم معامل الارتباط بين كل مفردة بالدرجة الكلية لأداتي الدراسة

الاستبانة	رقم المفردة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة	رقم المفردة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة	رقم المفردة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة
أولاً: مقياس المعرفة القانونية	١	٠.٦٢	١٠	٠.٧٦	١٩	٠.٧٠
	٢	٠.٣٠	١١	٠.٧٣	٢٠	٠.٦٨
	٣	٠.٦٧	١٢	٠.٧٩	٢١	٠.٦٨
	٤	٠.٣١	١٣	٠.٢٠	٢٢	٠.٤٢
	٥	٠.٤٥	١٤	٠.٤٥	٢٣	٠.٣٤
	٦	٠.٦٠	١٥	٠.٣٧	٢٤	٠.٤٦
	٧	٠.١٥	١٦	٠.٦٥	٢٥	٠.٣٩
	٨	٠.٣٩	١٧	٠.٤٠	٢٦	٠.٤١
	٩	٠.٤٠	١٨	٠.٣٦	٢٧	٠.٣٠
ثانياً: استبانة استراتيجيات إدارة الصراع						
استراتيجية التجنب	١	٠.٥٩	٣	٠.٦١	٥	٠.٥٩
	٢	٠.٦٢	٤	٠.٦٣	٦	٠.٥٨
استراتيجية الإخبار	١	٠.٤٠	٣	٠.٥٢	٥	٠.٥٤
	٢	٠.٥١	٤	٠.٥٢	٦	٠.٦٠
استراتيجية التعاون	١	٠.٦٢	٣	٠.٦٣	٥	٠.٦٩
	٢	٠.٦٥	٤	٠.٦٧	٦	٠.٦٥

يُتضح من جدول (١) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد المنتمية له العبارة في الأدوات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١. وقد حسب كذلك معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد مقياس المعرفة القانونية الأداة والدرجة الكلية للمقياس، التي بلغت قيمها على الترتيب ٠.٥١، ٠.٥٨، ٠.٤٩. وكذلك في أبعاد استبانة استراتيجيات إدارة الصراع (التجنب، الإخبار، التعاون) مع الدرجة الكلية للاستبانة وبلغت -٠.٤٣، ٠.٥١، ٠.٦٨، وجميعها قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١.

ب- نِيَّاتُ الْأَدَاةِ:

وَلِلتَّحْقِيقِ مِنْ نِيَّاتِ الْأَدَاتَيْنِ، حُسِبَ مَعَامِلُ النِّيَّاتِ بِمُقْيَاسِ أَلْفَا كَرُونِيَاخَ، عَلَيَّ عَيْنِيهِ اسْتِطْلَاعِيَّةً بَلَغَتْ (٣٠) مِنْ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ التَّعْلِيمِيَّةِ الْعَامِّ بِدَوْلَةِ الْكُوَيْتِ، حَيْثُ كَانَ لِلأَدَاتَيْنِ مَعْدَلُ نِيَّاتِ عَالٍ لِحَمِيْعِ أَيْعَادِهَا، كَمَا فِي جَدْوَلِ (٢).

جَدْوَلُ (٢) قِيَمَةُ مَعَامِلِ أَلْفَا كَرُونِيَاخِ لِأَدَاتِي الدِّرَاسَةِ وَأَيْعَادِهَا

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونياخ
٢٧	٠.٧١
٤٣	٠.٧٦
٦	٠.٦٠
٥	٠.٧٤
٥	٠.٦١

مُجْتَمَعُ وَعَيْنَةُ الدِّرَاسَةِ

يَتَكُونُ مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ مِنْ جَمِيْعِ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ وَالْمَدْرَاءِ الْمَسَاعِدِينَ فِي الْمَرْحَلَةِ الثَّانَوِيَّةِ فِي التَّعْلِيمِ الْعَامِّ بِدَوْلَةِ الْكُوَيْتِ فِي مَحَافِظَاتِهَا التَّعْلِيمِيَّةِ السَّتِّ، وَيَبْلُغُ عَدَدُهُمْ تَقْرِيْبًا (٦٤٩) مَدِيرًا وَمَدِيرَةً، حَسَبِ إِحْصَائِيَّةِ مَدَارِسِ وَزَّارَةِ التَّرْبِيَّةِ بِدَوْلَةِ الْكُوَيْتِ (الإدارة المركزية للإحصاء، ٢٠٢٢). أَمَّا عَيْنَةُ الدِّرَاسَةِ فَحَدُ تَكُونَتْ مِنْ (١٣٢) مِنْ الْمَدْرَاءِ وَالْمَدْرَاءِ الْمَسَاعِدِينَ، بِمَا يُشْكَلُ نَسْبَتَهُ (٢٠٪) مِنْ مُجْتَمَعِ الدِّرَاسَةِ، وَيُوضِّحُ جَدْوَلُ (٣) تَوْزِيْعَ أَفْرَادِ الْعَيْنَةِ حَسَبِ الْمُتَغَيَّرَاتِ الدِيمُوغْرَافِيَّةِ.

جَدْوَلُ (٣) تَوْزِيْعَ أَفْرَادِ عَيْنَةِ الدِّرَاسَةِ الْمُسْتَجِيْبِينَ لِأَدَاتِي الدِّرَاسَةِ

المنطقة التعليمية							النوع		
الأحمدي	مبارك الكبير	الجهراء	الفروانية	حولي	العاصمة	مدير مدرسة	مدير مساعد	ذكر	أنثى
١٩	١٩	٢٦	١٩	٣٥	١٢	٧٤	٥٧	٣١	١٠١
أكثر من ١٥ سنة			من ١١-١٥ سنة		١-٦		من ١-٥ سنوات		الخبرة الوظيفية
٣٣			٤٠		٤٣		١٦		

الْمُعَالَجَةُ الْإِحْصَائِيَّةُ

لِلْإِجَابَةِ عَنِ السُّؤَالَيْنِ الْأَوَّلِ وَالثَّانِي لِلدِّرَاسَةِ، أُدْخِلْتُ الْبَيَّانَاتِ الْكَمِّيَّةَ، وَحُلِّمْتُ بِاسْتِخْدَامِ بَرْنَامِجِ الْحَزْمَةِ الْإِحْصَائِيَّةِ (SPSS) Statistical Package for social Science، وَحُلِّمْتُ بِاسْتِخْدَامِ الْمُعَالَجَاتِ الْإِحْصَائِيَّةِ الْآتِيَّةِ:

- ١- حَسَابِ الْمَتَوَسُّطَاتِ الْحِسَابِيَّةِ وَالْإِنْحِرَافَاتِ الْمَعْيَارِيَّةِ وَالنَّسَبِ الْمَثْوِيَّةِ لِجَمِيْعِ فُقَرَاتِ أَدَاتِي الدِّرَاسَةِ، لِلْإِجَابَةِ عَنِ سُّؤَالِي الدِّرَاسَةِ الْأَوَّلِ وَالثَّانِي.
- ٢- لِلْإِجَابَةِ عَنِ السُّؤَالِ الثَّلَاثِ لِلدِّرَاسَةِ حُسِبَ اخْتِيَارُ النِّيَّابَيْنِ الْمَتَعَدِّدِ مَانُوفا MANOVA.
- ٣- لِلْإِجَابَةِ عَنِ السُّؤَالِ الرَّابِعِ لِلدِّرَاسَةِ حُسِبَ اخْتِيَارُ النِّيَّابَيْنِ الْأَحَادِي One Way ANOVA. وَبِعَتْمَادِ النَّسَبِ الْمَثْوِيَّةِ لِيَتَكُونُ مُؤَشِّرًا عَلَيَّ دَرَجَةِ التَّقْدِيرِ فِي السُّؤَالِ الْأَوَّلِ الْخَاصِّ بِمُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ، قَسِمْتُ الدَّرَجَاتِ إِلَى ثَلَاثَةِ مَسْتَوِيَّاتٍ لِلتَّقْدِيرِ (مرتفع، متوسِّط، مُنْخَفِضٌ) بِالْإِعْتِمَادِ عَلَيَّ الْمَعَادَلَةِ الثَّلَاثِيَّةِ لِقِيَاسِ بُعْدِ مَحْتَوَى الْبَرْنَامِجِ التَّدْرِيْبِيِّ: الْحَدُّ الْأَعْلَى لِلْبَدَائِلِ - الْحَدُّ الْأَدْنَى لِلْبَدَائِلِ / عَدَدُ الْمَسْتَوِيَّاتِ = $33.3 = 33.3 / 100$

المدى الأول: $33.3 = 33.3 + 0$

المدى الثاني: $66.6 = 33.3 + 33.3$

المدى الثالث: $99.9 = 33.3 + 66.6$

فَتُصْنِغُ بَعْدَ ذَلِكَ التَّقْدِيرَاتِ كَالآتِي: أَقَلُّ مِنْ أَوْ يُسَاوِي (٣٣.٣) مُؤَشِّرٌ مُنْخَفِضٌ، أَكْبَرُ مِنْ (٣٣.٣) وَأَقَلُّ مِنْ (٦٦.٦) مُؤَشِّرٌ مُتَوَسِّطٌ، أَكْبَرُ مِنْ أَوْ يُسَاوِي (٦٦.٦) مُؤَشِّرٌ مُرْتَفِعٌ.

أما فيما يخص بعد استراتيجيات إدارة الصراع الثالث، فقد احتوى على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بتقسيم الدرجات إلى ثلاث مستويات للتقدير (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة الآتية: الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل / عدد المستويات = ١-٥

٣/ ١.٣٣ = ٣/ فنصبح بعد ذلك التقديرات كالآتي :

أقل من أو يساوي (٢.٣٣) مؤشر منخفض،
أكبر من (٢.٣٤) وأقل من (٣.٦٧) مؤشر متوسط،
أكبر من أو يساوي (٣.٦٨) مؤشر مرتفع .

نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى المعرفة القانونية لمديري المدارس ومساعدتهم في

المدارس الحكومية في دولة الكويت؟

ويوضح جدول (٤) النسب المئوية للإجابات الصحيحة في مقياس مستوى المعرفة القانونية. جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية للاستجابات الصحيحة لأفراد العينة على مقياس مستوى المعرفة القانونية

التقدير	الاستجابات الصحيحة		التكرار	رقم السؤال	مجموع الاستلته	مجالات المعرفة القانونية
	النسبة المئوية	مجموع الدرجات				
مرتفع	75,8	١٠٠	١٣٢	١	١٥	أولاً: نواتج خاصة بالمعلمين أ. مجال خاص بالدوام والإجازات والاستئذان
منخفض	25,0	٣٣	١٣٢	٢		
متوسط	64,4	٨٥	١٣٢	٣		
متوسط	43,2	٥٧	١٣٢	٤		
مرتفع	77,3	١٠٢	١٣٢	٥		
متوسط	34,1	٤٥	١٣٢	٦		
مرتفع	80,3	١٠٦	١٣٢	٧		
مرتفع	68,2	٩٠	١٣٢	٨		
مرتفع	67,4	٨٩	١٣٢	٩		
مرتفع	65,8	٧٥	١٣٢	١٠		
متوسط	62,1	٨٢	١٣٢	١١		
مرتفع	69,7	٩٢	١٣٢	١٢		
مرتفع	72,7	٩٦	١٣٢	١٣		
مرتفع	65,9	٨٧	١٣٢	١٤		
مرتفع	85,6	١١٧	١٣٢	١٥		
متوسط	63,8%		متوسط مجموع نسبة الإجابات الصحيحة			
مرتفع	57,6	٧٦	١٣٢	١٦	٨	ب. مجال تقييم المعلمين
مرتفع	84,8	١١٢	١٣٢	١٧		
مرتفع	70,5	٩٣	١٣٢	١٨		
متوسط	62,9	٨٣	١٣٢	١٩		
متوسط	62,9	٨٣	١٣٢	٢٠		
متوسط	53,0	٧٠	١٣٢	٢١		

مُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ وَمَعَالِفُهَا بِنَعَضِ اسْتِرَاطِيَّاتِ إِدَارَةِ الصَّرَاحِ لَدَى مَدِيرِي الْمَدَارِسِ وَمَسَاعِدِيهِمْ د. أَمَلُ الصَّالِحِ وَدَمْتِيرَه الْعَجْمِي

التقدير	الاستجابات الصحيحة		التكرار	رقم السؤال	مجموع الاسئلة	مجالات المعرفة القانونية
	النسبة المئوية	مجموع الدرجات				
مرتفع	74.2	٩٨	١٣٢	٢٢		
متوسط	62,1	٨٢	١٣٢	٢٣		
متوسط	66%		متوسط مجموع نسبة الإجابات الصحيحة			
متوسط	65, 1	٧٤	١٣٢	٢٤	٤	ثانياً: لوائح خاصة بالطلاب
مرتفع	83,3	١١٠	١٣٢	٢٥		
مرتفع	74,2	٩٨	١٣٢	٢٦		
متوسط	40,9	٥٤	١٣٢	٢٧		
متوسط	65,8%		متوسط مجموع نسب الإجابات الصحيحة			

حَيْثُ يَبَيِّنُ مِنْ الْإِسْتِجَابَاتِ أَفْرَادَ الْعَيْنَةِ حُصُولَ الْمُحَاوِرِ الثَّلَاثِ لِلْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ عَلَى نَسَبٍ مُتَوَسِّطَةٍ بِشَكْلِ عَامٍ، حَيْثُ حَصَلَ الْمَحْوَرُ الْخَاصُّ بِمَجَالِ تَقْيِيمِ الْمُعَلِّمِينَ عَلَى أَعْلَى تَرْتِيبٍ فِي مُتَوَسِّطِ مَجْمُوعِ نَسَبِ الْإِجَابَاتِ الصَّحِيحَةِ وَبَلَغَ (٦٦%)، وَيُمْكِنُ تَفْسِيرَ هَذِهِ النَّتِيجَةِ ضَمْنَ الدَّورِ الْوِظِيفِيِّ لِمَدِيرِي الْمَدَارِسِ حَيْثُ أَنْ عَمَلِيَّةَ تَقْيِيمِ الْمُعَلِّمِ تَقَعُ عَلَى عَاتِقِ مَدِيرِ الْمَدْرَسِيَّةِ عَنْ طَرِيقِ الزِّيَارَاتِ الصَّفِيَّةِ، وَمِتَابَعَةِ أَدَاءِ الْمُعَلِّمِ إِدَارِيًّا وَفَنِيًّا وَوَضْعِ التَّقَارِيرِ الْخَاصَّةِ بِأَدَاءِ الْمُعَلِّمِينَ. فِي حِينٍ حَصَلَ مُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ فِي الْلُؤَائِحِ خَاصَّةً بِالطَّلَابِ عَلَى مُتَوَسِّطِ مَجْمُوعِ نَسَبِ الْإِجَابَاتِ الصَّحِيحَةِ وَبَلَغَتْ (٦٥.٨%) وَجَاءَ فِي الْمَرْتَبَةِ الثَّانِيَّةِ، أَمَّا الْمَحْوَرُ الْخَاصُّ بِالِدَوَامِ وَالْإِجَازَاتِ وَالْإِسْتِذَانِ فَحَصَلَ عَلَى أَقَلِّ مُتَوَسِّطٍ بِمَجْمُوعِ نَسَبِهِ الْإِجَابَاتِ الصَّحِيحَةِ وَبَلَغَتْ (٦٣.٨%)، وَقَدْ يَرْجِعُ السَّبَبُ لَوْجُودِ إِدَارَةِ خَاصَّةً بِاللُّؤَائِحِ وَالْإِجَازَاتِ بِالنَّظْمَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ تَخْتَصُّ بِالْمُؤَافَقَةِ عَلَى إِجَازَاتِ الْمُعَلِّمِينَ وَمِتَابَعَتِهَا.

وَهَذِهِ النَّتِيجَةُ تَنْفِقُ مَعَ دَرَاةِ الْعَازِمِي (Alazmi, 2021) الَّتِي بَيَّنَّتْ مَحْدُودِيَّةَ الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ لَدَى مَدْرَاءِ الْمَدَارِسِ بِحُقُوقِ الْمُعَلِّمِينَ وَالطَّلَابِ، وَدَرَاةِ مِيلِيْتَلُو (Militello et al, 2009) وَيُمْكِنُ تَفْسِيرَ هَذِهِ النَّتَائِجِ بِالْقُصُورِ فِي تَأْهِيلِ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ وَمَسَاعِدِيهِمْ مِنْ خِلَالِ الدُّورَاتِ التَّدْرِيْبِيَّةِ، حَيْثُ أَنَّهَا تَقْتَصِرُ عَلَى مَوْضُوعَاتٍ تَقْلِيدِيَّةِ، وَمُدَّةٍ زَمْنِيَّةٍ مُحَدَدَةٍ، حَيْثُ لَا يَتَجَاوَزُ الْإِعْدَادُ الْمَهْنِي لِمَدِيرِي الْمَدَارِسِ فِي الْكُوَيْتِ أَيَّامًا قَلِيلَةً، وَهِيَ مُدَّةٌ غَيْرُ كَافِيَةٍ لِنُغْطِيَةِ الْإِحْتِيَاجَاتِ التَّدْرِيْبِيَّةِ لِلْقِيَادَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ، حَيْثُ بَيَّنَّ شَنِيدِر (Schneider 2021) بِأَنَّ بَرَامِجَ التَّنْمِيَةِ الْمَهْنِيَّةِ أَحَدَ مَصَادِرِ اسْتِقْضَاءِ الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ لِلْقِيَادِيِّينَ، بِالإِضَافَةِ لِمُمَارَسَاتِ الْوَاقِعِيَّةِ لِلْقَضَايَا ذَاتِ الْجَانِبِ الْقَانُونِيِّ.

السؤال الثاني: أي من استراتيجيات إدارة الصراع الأكثر مُمَارَسَةً مِنْ قِبَلِ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ وَمَسَاعِدِيهِمْ فِي الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ فِي دَوْلَةِ الْكُوَيْتِ (التجنب،

الإجبار، التعاون) ؟

لِلْإِجَابَةِ عَلَى السُّؤَالِ الثَّانِي لِلدَّرَاسَةِ، يُوضَّحُ جَدْوَلُ (٥) الْمُتَوَسِّطَاتِ الْحِسَابِيَّةِ وَالْإِنْحِرَافَاتِ الْمَعْيَارِيَّةَ لِاسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْعَيْنَةِ عَلَى اسْتِرَاطِيَّاتِ الصَّرَاحِ (التجنب، الإجبار، التعاون).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد العينة على استراتيجيات الصراع
استراتيجيات إدارة الصراع

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أولاً: استراتيجية التجنب
مرتفع	127	3,84	١. إبتعدَ عن التّعبيرات المُسبّبة للصراع
منخفض	1,46	2,33	٢. أتغيب عن الاجتماعات التي تشتمل أطرافاً متصارعة
متوسط	1,29	3,13	٣. أتجنب النقاش المُفتوح مع المُعلّمين عن الموضوع الجدلِيّ
متوسط	1,37	2,65	٤. أُلقي مسؤولية حلّ المُشكلة على الأطراف المتصارعة
متوسط	1,41	2,74	٥. أتجنب اتّخاذ موقف في حال وجود صراع بين العاملين.
متوسط	1,35	2,95	٦. أقلل من أهميّة الموضوعات المتصارع عليها.
متوسط	.90	2,94	المتوسط الحسابي للمحور
			ثانياً: استراتيجية الإيجاب
متوسط	1,29	2,88	٧. استخدِم العقاب الوظيفي لحلّ الصراعات
مرتفع	0,88	4,22	٨. اتّبع اللوائح التنظيمية في حلّ الصراع
مرتفع	1,10	3,75	٩. أنذر الأطراف المتصارعة باستخدام الإجراءات القانونيّة في حلّ الصراع
مرتفع	1,17	4,02	١٠. أكون حازماً في تحقيق الأهداف الوظيفية
مرتفع	1,23	3,93	١١. ألزم جميع الأطراف المتصارعة بقراري كمدير في النهاية
مرتفع	0,75	3,76	المتوسط الحسابي للمحور
			ثالثاً: استراتيجية التعاون والتكامل
مرتفع	1,05	4,15	١٢. أتعاون مع الأطراف المتصارعة للوصول لفهم مُشترك لمشكلة ما
مرتفع	0,94	4,27	١٣. اطرح بدائل متنوّعة لاختيار أفضل الحلول بطريقه تعاونيّة
مرتفع	0,95	4,21	١٤. أحاول التركيز على المصالح المُشتركة بين أطراف الصراع
مرتفع	1,03	4,14	١٥. أناقش جميع الأطراف المعنيّة بالصراع للوصول إلى اتفاق معهم
مرتفع	1,08	4,08	١٦. أتبع فرص مُساوية لأطراف الصراع يعرض وجهات نظرهم
مرتفع	0,80	4,17	المتوسط الحسابي للمحور

ويوضّح جدول (٥) إنّ تقدير أفراد العينة نحو استراتيجيات إدارة الصراع جاء مرتفعاً في إستراتيجية التعاون والتكامل بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٤) وحصلت على الترتيب الأول، تليها إستراتيجية الإيجاب ثانياً بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، بينما جاءت إستراتيجية التجنب أخيراً بمتوسط حسابي (٢.٩٤) بتقدير متوسط، ويمكن تفسير هذه النتيجة بميل مدراء المدارس لاستخدام استراتيجيات التعاون والتكامل أولاً كأسلوب تمهيدي لحلّ الصراع ودياً بين جميع الأطراف المتصارعة، وجاءت إستراتيجية الإيجاب ثانياً وذلك قد يكون في حالة فشل محاولات إدارة الصراع بأسلوب التعاون، حيث يرى قياديي المدرسة إمكانية استخدام السلطة المخولة لهم لحلّ الصراع، بينما جاءت إستراتيجية التجنب أخيراً، ويمكن تفسير هذه النتيجة بإدراك القياديين بأهمية أدوارهم القيادية بصفتهم المسؤولين عن مهمة إدارة الصراع. وهذه النتيجة بحصول أسلوب التعاون جاءت متوافقة مع دراسات عديدة مثل الرشيدي (٢٠٢١) والبلوشي (٢٠٢١)، والطراونة (٢٠١٦)، وفيستال وتوريس (2016, Vestal & Torres)، والمطيري (٢٠١٤)، والعازمي (٢٠١٣)، بينما برز حصول أسلوب التجنب على أقل استجابة في دراسات سابقة مثل دراستي الرشيدي (٢٠٢١)، وفيستال وتوريس (2016, Vestal & Torres)، ومجال التناقص في دراسة البلوشي (٢٠١٩)، بينما وضحت دراسة أوزون وأيك (2017, Uzun & Ayik) استخدام أسلوب التجنب بمستوى متوسط.

مُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ وَمَعَالِمُهَا بِنِعْضِ اسْتراتيجيات إدارة الصُّراع لدى مديري المدارس ومساعدتهم د. أمل الصالح ودمتيره العجمي

السؤال الثالث: هل توجد علاقة تنبؤية ذات دلالة إحصائية بين مُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ لمديري المدارس ومساعدتهم ومستوى ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الصُّراع (التجنب، الإيجار، التعاون)؟

ولاختبار دلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات على أنماط إدارة الصُّراع حسب المعرفة مُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ، تم استخدام تحليل التباين المُتعدّد MANOVA وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) ملخص نتائج تحليل التباين المُتعدّد لاختبار دلالة الفروق في أنماط إدارة الصُّراع لمديري المدارس حسب المعرفة القانونية لهم.

المعدلات التراكمية	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	ايتا تربيع جزئي
التراكمية	استراتيجية التجنب	٨.٩٣	١	٨.٩٣	١١.٩	٠.٠٠١	٠.٠٨٤
	استراتيجية الإيجار	٣.٨	١	٣.٨	٧.٣	٠.٠٠٧	٠.٠٥٥
	استراتيجية التعاون	١٤.٠	١	١٤.٠	٢٦.٨	٠.٠٠١	٠.١٧١
الخطأ	استراتيجية التجنب	٩٧.٢	١٣٠	٠.٧٤			
	استراتيجية الإيجار	٦٦.٨	١٣٠	٠.٥١			
	استراتيجية التعاون	٦٧.٨	١٣٠	٠.٥٢			
التباين الكلي	استراتيجية التجنب	١٢٤٨.٦	١٣٢				
	استراتيجية الإيجار	١٩٣٧.٤٤	١٣٢				
	استراتيجية التعاون	٢٣٧٨.٥	١٣٢				
	Wilks' Lambda	قيمة ف	فرضية df	خطا df	مستوى الدلالة	Partial squared	
		١٢.١٢	٣٠	١٢٨	٠.٠٠١	.22	

يُتَّضِحُ مِنَ الْجَدْوَلِ أَنَّ مُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ لَهَا عِلَاقَةٌ اِرْتِبَاطِيَّةٌ اِحْصَائِيَّةٌ عَلَى اسْتراتيجيات التَّجَنُّبِ (ف = ١١.٩ = (١،١٣٠) : مستوى الدلالة = ٠.٠٠١، ايتا تربيع جزئية = ٠.٠٨٤)، وكذلك اسْتراتيجيات الإيجار (ف = ٧.٣ = (١،١٣٠) : مستوى الدلالة = ٠.٠٠٧، ايتا تربيع جزئية = ٠.٠٥٥)، وكذلك اسْتراتيجيات التعاون (ف = ٢٦.٨ = (١،١٣٠) : مستوى الدلالة = ٠.٠٠١، ايتا تربيع جزئية = ٠.١٧١)، حَيْثُ جَاءَ مُسْتَوَى اِرْتِبَاطٍ فِي مَعَامِلِ اِيتَا تَرْبِيعِ الْجُزْئِيِّ اَعْلَى فِي اسْتراتيجيات التَّعَاوُنِ اَوَّلًا، ثُمَّ اسْتراتيجيات التَّجَنُّبِ، ثُمَّ اسْتراتيجيات الإيجار. ولمعرفة عابدية الفروق تم استخراج المتوسطات الحسابية المعدلة بناءً على مُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ اَلْمُتَوَسَّطَةِ وَالْمُنْخَفِضَةِ، فِي جَدْوَلِ (٧).

جدول (٧) المتوسطات الحسابية المعدلة والانحرافات المعياريّة لمتوسطات أنماط إدارة الصُّراع لمديري المدارس حسب مُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ

نمط الصُّراع	مستوى المعرفة القانونية	العدد	المتوسط الحسابي المعدل	الانحراف المعياري
استراتيجية التجنب	مستوى متوسط (١٧-٠)	66	٣.٢٠	٠.٩٤
	مستوى مرتفع (٢٥-١٨)	66	٢.٦٨	٠.٧٨
استراتيجية الإيجار	الدرجة الكلية	132	٢.٩٤	٠.٩٠
	مستوى متوسط (١٧-٠)	66	٣.٥٩	٠.٨٥
استراتيجية التعاون	مستوى مرتفع (٢٥-١٧)	66	٣.٩٣	٠.٥٥
	الدرجة الكلية	132	٣.٧٦	٠.٧٣
	مستوى متوسط (١٧-٠)	66	٣.٨٤	٠.٨٦
	مستوى مرتفع (٢٥-١٧)	66	٤.٤٠	٠.٥٤
	الدرجة الكلية	132	٤.١٧	٠.٧٩

يُتَّضِحُ مِنَ جَدْوَلِ (٧) وَجُودُ فُرُوقٍ بَيْنَ مِتْوَسَّطَاتِ اِلِسْتِجَابَةِ لِاِنْمَاطِ اِدارَةِ الصُّراعِ كِلا عَلَى جِدَةٍ، فَقَدْ بَلَغَ الْمُوَسَّطُ الْحِسَابِي لِمُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ الْمُرْتَفِعِ فِي اسْتراتيجيات التعاون اَعْلَى

مُتَوَسِّطٌ حِسَابِيٌّ وَبَلَغَ (٤.٤٠) ، يليه إستراتيجية الإيجاب (٣.٩٣) والأمر يدلّ - كما في جدول (٦) و جدول (٧) على أن ارتفاع مستوى المعرفة القانونية يسهم في تبني هاتين الاستراتيجيتين ، بينما نلاحظ أن المستوى المتوسط في المعرفة القانونية يرتبط بمتوسط حسابي أعلى في إستراتيجية التجنب، وبذلك فإن مدرّاء المدارس الذين يمتلكون معرفة قانونية قليلة إلى متوسطة يميلون لاستخدام إستراتيجية التجنب.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مستوى المعرفة القانونية يشكّل عاملاً مساهماً في إدارة الصّراع لتعزيز استراتيجياته وهي التعاون والتكامل واستراتيجية الإيجاب، لأن المعرفة القانونية الخاصة بالإجازات والدوام، وتقييم المعلمين واللوائح الطلابية تعطي مدير المدرسة الثقة في إدارة الصراع من خلال عرض وجهات النظر المختلفة، والتواصل مع الآخرين، حيث تشكل أساساً متيناً يمكن مدير المدرسة من اتخاذ القرار المناسب في عملية إدارة الصراع، أو استخدام إستراتيجية الإيجاب في حل الصراع استناداً على اللوائح والقوانين، بينما انخفاض مستوى المعرفة القانونية يسهم في جعل المدرّاء يميلون أكثر لتجنب إدارة الصراع، وقد يكون ذلك بسبب خوفهم من الوقوع بالمحاذير القانونية نتيجة جهلهم بعدد من اللوائح والقوانين المدرسية، وبالنهاية فإن تجنب إدارة الصراع قد يكون له آثار سلبية على المؤسسة، وهذه النتيجة يؤكدتها نتيجة دراسة ترميل (Trimble et al , 2012) إلى أهمية المعرفة القانونية لاتخاذ القرار بالمسائل المدرسية الروتينية وضرورة الوصول إلى المعلومات الخاصة بها. وتفسر هذه النتيجة دراسة دراسة شانكاو (٢٠١٧) والتي وضحت أن أتباع القوانين واللوائح يسهم في إدارة الصراع وبذلك فإن قادة المدارس بحاجة إلى فهم مصادر النزاعات، والسماح للعاملين بالتعبير وإشراكهم في المواقف وبناء الكفايات القيادية لهم. كما أن المواقف المدرسية كذلك تساهم في رفع مستوى المعرفة القانونية للقياديين كما بيّنت دراسة شنيير (Schneider 2021).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعرفة القانونية لمديري المدارس ومساعدتهم تبعاً لمتغير الخبرة، المنطقة التعليمية؟

ولاختبار دلالة الفروق إحصائية في مستوى المعرفة القانونية لمديري المدارس في الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، المنطقة التعليمية، استخدمت الباحثتان تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، و جدول (٨) يوضح دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينيه الدراسة.

جدول (٨) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في مستوى المعرفة القانونية تبعاً لمتغير الخبرة

الوظيفية والمنطقة التعليمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	٣.٥١	٣	١.١٧٢	٥.٠٨	٠.٠٠٢
	داخل المجموعات	٢٩.٤٨	١٢٨	٠.٢٣		
	المجموع	٣٣.٠٠	١٣١			
المنطقة التعليمية	بين المجموعات	٠.٢٥	٤	٠.٠٦٤	٠.٢٤٨	٠.٩١٠
	داخل المجموعات	٣٢.٧٤	١٢٧	٠.٢٥		
	المجموع	٣٣.٠٠	١٣١			

يتضح من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعرفة القانونية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية. بينما يتضح كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعرفة القانونية تبعاً لمتغير الخبرة، ولاختبار عايدية الفروق بحسب الخبرة الوظيفية، تم حساب اختبار البعدى (LSD).

مُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ وَمَعَالِفُهَا بِنَعَضِ اسْتِرَاطِيَّاتِ إِدَارَةِ الصَّرَاحِ لَدَى مَدِيرِي الْمَدَارِسِ وَمَسَاعِدِهِمْ د. أَمَلُ الصَّالِحِ وَدَمِينِرُهُ الْعَجْمِي

جَدْوَل (٩) اخْتِبَارِ LSD لِلْمَقَارِنَاتِ الْبَعْدِيَّةِ لِتَحْدِيدِ مَصَادِرِ الْفُرُوقِ الْإِحْصَائِيَّةِ لِاسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيْتِهِ الدِّرَاسَةِ حَوْلَ مُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ تَبَعًا لِمُتَغْيِرِ الْخُبْرَةِ الْوِظْفِيَّةِ

	الخبرة الوظيفية	مستوى الثقة		الخطأ المعياري	الدلالة	فرق المتوسطات في مستوى المعرفة القانونية
		الحد الأعلى	الحد الأدنى			
١	أقل من ٥ سنوات	٠,٤٢-	-٠,١٠	٠,١٠	٠,٠٤	-٠,٢١
	من ١٠-١٥ سنة					
٢	أقل من ٥ سنوات	-٠,٦٠	-٠,١٧	٠,١٠	٠,٠٤	-٠,٣٨
	أكثر من ١٥ سنة					
٣	من ١٠-١٥ سنة	-٠,٧٨	-٠,٦٠	٠,١٥	٠,٠٠	-٠,٤٢
	أكثر من ١٥ سنة					

وَيُمْكِنُ تَفْسِيرَ هَذِهِ النَّبِيْجَةِ بِعَدَمِ وُجُودِ فُرُوقِ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ فِي مُسْتَوَى الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ لِمَدْرَاءِ الْمَدَارِسِ تَبَعًا لِمُتَغْيِرِ الْمَتَطَقَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ لِتَشَابُهِ التَّأْهِيلِ الْمَهْنِيِّ وَالدُّوْرَاتِ الْمَقْدَمَةِ لِمَدِيرِي الْمَدَارِسِ فِي جَانِبِ الْمَعْرِفَةِ الْقَانُونِيَّةِ، وَلَعَلَّ السَّبَبَ يَعُودُ أَيْضًا لِتَشَابُهِ الْقَوَائِنِ الْإِدَارِيَّةِ الْوِزَارِيَّةِ وَالْبَيْئَةِ الْمُدْرَسِيَّةِ فِي مَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الْعَامِّ بِدَوْلَةِ الْكُوَيْتِ، وَقَدْ بَيَّنَّتْ دِرَاسَتِي شَنِيدِرِي (2021) ، Schneider ، وديكايينو وآخرون (2020) DeCino أن الدورات التدريبية تساهم في رفع

المعرفة القانونية لمدرء المدارس .
أما نتيجة الدراسة الحالية التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعرفة القانونية تبعاً لمتغير الخبرة فيمكن تفسيرها بأن عمل القيادات المدرسية اليومي يكسبهم خبرة ومعرفة قانونية بسبب المواقف المدرسية التي تدفعهم للرجوع للوائح والوثائق والقوانين المنظمة للعمل، وكذلك التواصل مع الشؤون القانونية في المناطق التعليمية والوزارة يعد مصدراً مهماً في اكتساب المعرفة القانونية، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسات سابقة كدراسة ديكايينو وآخرون (2020) DeCino والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستويات المذكورة للجاهزية القانونية لقيادي المدارس بحسب متغيري سنوات الخبرة وتوفر الدورات التدريبية، ودراسة العازمي (٢٠٢٠) بوجود فروق في المعرفة القانونية تبعاً لمتغير الخبرة .

توصيات الدراسة

- تنمية المعرفة القانونية لدى مديري المدارس في مجالات اللوائح الخاصة بالمعلمين من حيث الدوام والإجازات والاستئذان وفي مجال تقييم المعلمين وفي مجال اللوائح الخاصة بالطلاب من خلال البرامج التدريبية لهم أثناء أعدادهم قبل شغل المنصب القيادي وأثناء الخدمة كمدرء مدارس.
- زيادة التنسيق ما بين المدارس والمناطق التعليمية خاصة إدارة الشؤون القانونية والدوام والإجازات وذلك لتوضيح اللوائح والقوانين وزيادة المعرفة القانونية لمديري المدارس، وذلك منعا لتضارب القرارات وتوحيد اللوائح المنظمة للعمل.
- زيادة الوعي في أساليب إدارة الصرّاح لدى مديري المدارس عن طريق التثمين المهنية المستمرة، وتكوين مجتمعات التعلم المهنية الخاصة بهم، وطرق التعلم الذاتي.
- تفعيل دور مجتمعات التعلم المهنية، والمكاتب الاستشارية القانونية في وزارة التربية لتقديم خدمات استشارية لمدرء المدارس في حين مواجهتهم لمواقف ومشكلات مدرسية ذات الطابع القانوني، مما يساهم في زيادة خبرتهم ومعرفة القانونية.
- توفير دليل إجرائي عملي يستطيع مدير المدرسة والعاملين الرجوع له بما يتعلق بالإجراءات القانونية المتبعة.

- تعريف المعلمين والطلاب بحقوقهم وواجباتهم عن طريق اتباع مبدأ الشفافية في العمل.
- القيام بدراسات مستقبلية لربط المعرفة القانونية بالممارسات الإدارية المدرسية المختلفة مثل التخطيط والإشراف والتفويض.
- القيام بدراسات مستقبلية لربط المعرفة القانونية بالممارسات باستراتيجيات أخرى لإدارة الصراع مثل المساومة، والتسوية، والاسترضاء، والهيمنة.
- تطوير التواصل الفعال داخل المدرسة من خلال الحوار البناء، وتتميم روح العمل الجماعي، ووجود رؤية مشتركة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابراهيم، لبيب (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لديهم. *إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية*.
http://search.mandumah.com/Record/870748.١٤٦-٨٥.(٨)٣٣
- ٢- أبوغالي، عطا، وبسيسو، نادرة (٢٠٠٩). التوافق المهني وعلاقته بأساليب الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، ١٧ (٢)، ٤٦٤-٤١٩.
http://search.mandumah.com/Record/646552
- ٣- الإدارة المركزية للإحصاء (٢٠٢٢). إحصاءات التعليم ٢٠٢١-٢٠٢٢. مسترجع من:
https://www.csb.gov.kw/Pages/Statistics?ID=58&ParentCatID=70
- ٤- البلوشي، سميرة (٢٠١٩). الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدارس التعليم العام قس محافظة الجموم من وجهة نظرهن. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ٣٧ (نوفمبر)، ١١٩-١٤٦.
http://search.mandumah.com/Record/1018812
- ٥- الجرايدة، محمد، والعريبي، حمدان (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس لأسلوب التفاوض في إدارة الصراع في ولاية جعلان بني حسن في سلطنة عمان. *المنارة*، ٢٤ (٤).
http://search.mandumah.com/Record/941045٣٢٣-٢٩٩
- ٦- الحربي، فايزة (٢٠١٢). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، متاح على قاعدة بيانات دار المنظومة
http://search.mandumah.com/Record/785663
- ٧- حفيظ، إيمان (٢٠١٨). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط).
http://search.mandumah.com/Record/900731
- ٨- الحمود، إبراهيم (٢٠١٨). الثقافة القانونية في المؤسسات التربوية ودورها في المجتمع المدني. المؤتمر الثقافي الأول. جمعية الحقوقيين الكويتية. الكويت
- ٩- خضر، عبد الفتاح (٢٠٠٦). الثقافة القانونية لغير القانونيين. علوم القانون. مكتبة عين الجامعة.
- ١٠- الدستور الكويتي (١٩٦٢). موقع مجلس الأمة الكويتي، تم الاسترجاع من
http://www.kna.kw/clt-

- ١١- الرشيدى، أحمد(٢٠٢١). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥(٢٤)، ١٠٦-١٢٧.
<http://search.mandumah.com/Record/1173221>
- ١٢- الطالب، جواد. ٢٠١٧. " أهمية اشعاع الثقافة القانونية في الإدارات والمؤسسات العمومية". الموقع الالكتروني للمركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية الاقتصادية والسياسية. رسالة ماجستير في قانون المنازعات العمومية بكلية الحقوق بفاس.
- ١٣- الطراونة، دعاء فرحان (٢٠١٦). اساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة، مؤتة. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/955435>
- ١٤- طه، موسى (٢٠١٥). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة جرش. (رسالة ماجستير، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش).
- ١٥- طوابه، علي، (٢٠٠٩). أثر برنامج تعليمي قائم على المفاهيم القانونية، في تنمية الثقافة القانونية واتجاهات الطلبة نحوها، لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا لمبحث التربية الوطنية. [رسالة كتورة، جامعة اليرموك]. متاح على موقع دار المنظومة
<http://search.mandumah.com/Record/729686>
- ١٦- العازمي، عبد الله (٢٠١٣). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية في الكويت. [رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية]. متاح على موقع دار المنظومة
<https://search.mandumah.com/Record/637407>
- ١٧- العجمي، كروز (٢٠١١). استراتيجيات إدارة الصراع التي تشكل مديرو المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت. [رسالة ماجستير، قسم الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط]. متاح على موقع دار المنظومة
<https://search.mandumah.com/Record/721887>
- ١٨- العضالمة، لبنى (٢٠١٣). الثقافة القانونية لدى المجتمع المحلي في قانون العقوبات الأردني". جامعة البلقاء التطبيقية. المجلة العربية. ٢٩ (٥٧) الأردن. ٣٠٩-٣٤١.
- ١٩- محاميد، نجوى، وحجازي، عبد الحكيم، وطشطوش، رامي (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧ (٤)، ٧٧٦-٧٩٩.
<http://search.mandumah.com/Record/1024537>
- ٢٠- المسيليم، محمد يوسف. (٢٠١٤). درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ٣٥، ١٩٣-٢٢٣. متاح على موقع دار المنظومة
<https://search.mandumah.com/Record/625812>

- ٢١- المطيري، نايف (٢٠١٤). الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الذي يمارسها مدير ومدارس الكويت. (رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت) <http://search.mandumah.com/Record/625812>.
- ٢٢- مقابلة، منصور (٢٠١٧). دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية لتطوير التفوق*، ٨ (١٥)، ١٥٣-١٦٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 23- Akinnubi, O. P., Oyeniran, S., Fashiku, C. O., & Durosaro, I. A. (2012). Principal's Personal Characteristics and Conflict Management in Kwara State Secondary Schools, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (6), 167.
- 24- Alazmi, A.A. (2021), "Principals' knowledge of school law in Kuwait: implications for professional development", *International Journal of Educational Management*, 35 (1), pp. 283-296. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2020-0315>
- 25- Boucher, M. M. (2013). The relationship of principal conflict management style and school climate (Doctoral dissertation, University of South Carolina). <https://www.proquest.com/docview/1369870462?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- 26- Catana, L. (2016). Conflicts between teachers: causes and effects. *New Approaches in Social and Humanistic Sciences*, 89-93.
- 27- Chandolia, E., & Anastasiou, S. (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. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010034>
- 28- Chinda, N., & Harcourt, P. (2015). Principals 'and Teachers' Use of Conflict Management Strategies on Secondary Students 'Conflict Resolution in Rivers. *Journal of Education and Practice*, 6 (13), 148—154.
- 29- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- 30- CPP Global Human Capital Report (2008). Retrieved from <https://shop.themyersbriggs.com/Pdfs/ CPP Global Human Capital Report Workplace Conflict.pdf>

- 31- DeCino, D. A., Curtin, S., De Jong D., Seedorf, S., & Dalbey, A. (2020). Educational Leaders' Perceptions of Legal Preparedness. *Journal of School Leadership*, 30(4), 375-389. <https://doi.org/10.1177/1052684619887550>
- 32- Henkin, A. B., Cistone, P. J., & Dee, J. R. (1999). Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 142—158. <https://doi.org/10.1108/09578230010320109>
- 33- Hocker, J., & Wilmot, W. W. (2014). *Interpersonal conflict* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill
- 34- Kalagbor, L. D., & Nnokam, N. C. (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. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1080516.pdf>
- 35- Larasati, R., & Raharja, S. (2020). Conflict Management in Improving Schools Effectiveness. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 397, 191—197.
- 36- Militello, M., Schimmel, D., & Eberwein, H. J. (2009). If they knew, they would change: How legal knowledge impacts principals' practice. *NASSP Bulletin*, 93(1), 27-52 <https://doi.org/10.1177/0192636509332691>
- 37- Rahim, M.A. (2001) *Managing conflict in organizations*, 3rd ed. Westport: Greenwood Publishing Group, INC
- 38- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict management*, 25 (3), 1044—4068. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>
- 39- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration and Leadership*, 43 (4), 582—609. <https://doi.org/10.1177/1741143214523007>
- 40- Shanka, E. B., & Thuo, M. (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. Retrieved from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1133021.pdf>

- 41- Somech, A. (2008). Managing conflict in school teams: The impact of task and goal interdependence on conflict management and team effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44 (3), 359—390. <https://doi.org/10.1177/0013161X08318957>
- 42- Tatlal, I. A., & Iqbal, M. Z. (2012). Leadership styles and school effectiveness: Empirical evidence from secondary level. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 69, 790-797.
- 43- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., vol. 3, pp. 719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- 44- Trimble, A. J., Cranston, N., & Allen, J. M. (2012). School Principals and Education Law: What do they know, what do they need to know?. *Leading & managing*, 18(2), 46-61. Retrieved from <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/ielapa.199412614420132>
- 45- Uzun, T., & Ayik, A. (2017). Relationship between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 68, 167-186. Retrieved from: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1148906>
- 46- Vestal, B., & Torres, M. (2016). A Study of Preferred Conflict-Management Behaviors among Small-School Principals: Effects of A Study of Preferred Conflict-Management Behaviors among Small-School Principals: Effects of Gender and Experience. *Education Leadership Review*, 17(2), 16–35. Retrieved from: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1124035>

