

# The Mental Alertness of School Principals in Kuwait and their Relation to Conflict Management Strategies

. Khalid Ahmad Al-Sarairah

Deanship of Scientific Research  
Mutah University  
dr.khaledsarairah@gmail.com

Hamad Mubarak Aqeel

Deanship of Scientific Research  
Mutah University  
mutahkh@gmail.com

Received:24/12/2020

Accepted:28/1/2021

## Abstract:

The study aims to identify the degree of mental alertness among the principals in Kuwait and its relation to conflict management strategies from the point of view of the teachers. The study consisted of (423) male and female teachers. They were selected in the simple random sampling method. The descriptive method was used. The researchers used a questionnaire consisting of (34) items for the areas of mental alertness (discrimination, attention, observation, awareness, and thinking) and (25) items for the areas of conflict management strategies (satisfaction, settlement, integration, avoidance, and domination). The availability of mental alertness among school principals in the State of Kuwait from the teachers' point of view came to a high degree, and that the arithmetic average of the level of school principals' practice in the State of Kuwait in conflict management strategies from the teachers' point of view was (high), and the presence of a positive statistically significant correlation between the estimates of the sample members on the degree of availability of mental alertness among school principals in the State of Kuwait and the level of their practice of conflict management strategies.

**Keywords:** mental alertness, organizational conflict strategies, school principals, teachers.

# اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع

حمد مبارك عقيل  
عمادة البحث العلمي  
جامعة مؤتة  
mutahkh@gmail.com

خالد احمد الصرايرة  
عمادة البحث العلمي  
جامعة مؤتة  
dr.khaledsarairah@gmail.com

قبول البحث: 2020/1/28

استلام البحث: 2020/12/24

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين، وتكوّنت عينة الدراسة من (423) معلماً ومعلمة، حيث تمّ اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحثان استبانة تكونت من (34) فقرة لمجالات اليقظة الذهنية (التمييز، والانتباه، والملاحظة، والوعي، والتفكير) و(25) فقرة لمجالات استراتيجيات إدارة الصراع (الإرضاء، والتسوية، والتكامل، والتجنب، والهيمنة) وأظهرت نتائج الدراسة أنّ المتوسط الحسابي لدرجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وأنّ المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة (مرتفعة)، ووجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد العينة على درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت ومستوى ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الصراع.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الذهنية، استراتيجيات إدارة الصراع، مديرو المدارس، المعلمون، الكويت.

..

## المقدمة:

اليقظة الذهنية بالمرونة وبالمقدرة على التعامل مع كل ما هو جديد في البيئة، وتوسيع الرؤية وزيادة مستوى الانتباه والإدراك المرتفع لدى الفرد؛ بمشاعره وأفكاره ومحيطه، إذ يسهم بشكل كبير في تعزيز الصحة النفسية وتحسينها ليعيش الفرد حاضره بصورة مثالية<sup>(1)</sup>.

وتساعد اليقظة الذهنية مديري المدارس ومعلميها في توسيع الرؤية، وزيادة الفرص لتعلّم الجديد، واتسامهم بالمرونة في تقبل الجديد في بيئتهم التعليمية من امكانيات مختلفة، وتركيز انتباههم على كل ما يدور حولهم، والتحقق من واقعهم دون الوقوع في الأحكام الانفعالية<sup>(1)</sup> بالمزيد من التركيز، فحين يُركّز الانتباه يتم اكتساب المزيد من السيطرة والقوة في جميع مجالات الحياة. فالتركيز المتأني من اليقظة الذهنية يُحسّن الأداء في العمل، في الدراسة، في الحياة الاجتماعية وحتى في التسلية، والاستمتاع بما تحمله الحواس بشكل أكبر: كل ما يُستمتع به كالطعام، والموسيقى، والفن، والكتب، والرياضة، والرقص... يتحسن كثيراً حين يمتلك الإنسان المقدرة على الاسترخاء والتحرر من الضغوط وجلب الوعي الجسدي والذهني الكامل إلى

تُعدّ اليقظة الذهنية من المفاهيم النفسية السلوكية الحديثة نوعاً ما في الحقل التنظيمي، وجاء الاهتمام بها للدور الذي تمارسه في المجالات المتنوعة في الحياة التنظيمية، خاصة بعد أن أثبت أن السلوك اليقظ يدفع الشخص إلى الاستجابة للبيئة، وبالتالي المعالجة المعرفية المرنة لأبعادها، فاليقظة الذهنية هي مؤشر للتفحص الدقيق للتوقعات والتفكير المستمرين باعتماد الفرد على خبراته وتأمين الأشياء الدقيقة في السياق وتحديد الجوانب الجديدة منه، التي من شأنها تحسين الاستبصار والأداء الوظيفي للفرد في أثناء تعاملاته الاجتماعية، فالفرد حينما يكون يقظاً ذهنياً فإنه يمرُّ بحالة متزايدة من التأمل المعرفي، ويكون موجوداً بجسمه وعقله في اللحظة الحاضرة، فيفسر العالم بابتكار المواقف أو الحالات الجديدة واستخدامها بصورة متواصلة دون انقطاع لفهم الظاهرة المفسرة.

فأصبح هناك اهتمامٌ متزايدٌ بالفوائد النفسية لليقظة الذهنية، إذ إنّ هناك علاقةً ارتباطية موجبة بين اليقظة الذهنية والاستقرار النفسي، والسعادة النفسية، وتقدير الذات، والرضا عن الحياة<sup>(5)</sup>. وتتسم

زيادة فعالية المؤسسة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

5. أنّ الصراع غالباً ما يكون مُتفَسِّحاً طبيعياً للتوترات الحبيسة الناتجة عن تعارض الأهداف والدوافع والحاجات.

6. أنه بحث الأفراد ويُزودهم بطاقات جديدة تساعد على إيجاد أنماط لإنجاز العمل.

7. أنه يساعد على إشباع الحاجات النفسية لبعض الأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

8. يعمل على تماسك الجماعة عندما تكون على اختلاف مع جماعة أخرى.

9. يقود في بعض الأحيان إلى تحسين جودة القرارات التي تتخذها الإدارة في ظل ظروف المنافسة حيث يميل المديرون إلى اتخاذ قرارات أفضل نوعية بالمقارنة مع القرارات المتخذة في الظروف العادية.

### الدراسات السابقة ذات الصلة

تالياً عرضٌ لبعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات

الدراسة:

#### - الدراسات المتعلقة باليقظة الذهنية:

أجرى غيج<sup>(7)</sup> دراسة هدفت إلى وضع عدد من المقاييس التي يمكن اعتمادها في قياس اليقظة الذهنية لدى العاملين في المدارس المتوسطة في ولاية اوهايو الأمريكية ، وقد تكونت عينة الدراسة من (75) مدرسة متوسطة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين درجة تمكين الهيكل التنظيمي للمدرسة، ودرجة اليقظة الذهنية لدى العاملين في المدارس المتوسطة، لهيكل التنظيمي للمدرسة. ودرجة اليقظة الذهنية لدى العاملين في المدارس المتوسطة، فضلاً عن وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين الفاعلية التنظيمية واليقظة الذهنية في هذه المدارس.

وهدفت دراسة رودريكس<sup>(15)</sup> إلى تعرف العلاقة بين اليقظة الذهنية والممارسات الإدارية لمديري المدارس في ضوء القيادة التعليمية اليقظة ذهنياً في ولاية واشنطن الأمريكية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت هذه الدراسة على عينة تكونت من (505) مدرء في ولاية واشنطن الأمريكية، وتم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين اليقظة الذهنية التي يتمتع بها المديرون وممارساتهم الإدارية المستندة إلى القيادة التعليمية التي يتبنونها في قيادتهم لمدارسهم.

وهدفت دراسة حمد<sup>(1)</sup> إلى تعرف درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة عمّان وعلاقتها بمستوى

الحواس، والمزيد من اليقظة الذهنية تجاه المشاعر، حين يكون الأفراد متيقظين تجاه كينونتهم الداخلية، سيكون لديهم مقدرة متصاعدة على ملاحظة حالة تغيرات مشاعرهم الحقيقية وخاصة تلك السلبية، والاتصال بشكل أعمق مع الآخرين، حين يتم تحقيق مستوى معين من السلام الداخلي، وتتسحب الأعباء إلى الخلفية الصامتة، سيكون بالإمكان الاتصال بشكل أعمق مع الآخرين وتعزيز عرفانهم بالجميل، والتعاطف، وتفتح الذات تجاه البعد الروحي: الشعور المتزايد بالحرية الداخلية، السلام والوعي يربطنا أكثر بالشعور بغاية تتجاوز الأشخاص وتفتح الطريق مباشرة لاختبار الحياة بأبعد من بعدها المادي.

ويُعدُّ الصراعُ بين المعلمين ظاهرة شائعة لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها نظراً للاختلافات الشخصية والفكرية والثقافية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية بين المعلمين، وتباين السمات الشخصية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى التباين بين المعلمين فيما يتعلق بالاتفاق على الأهداف، والإجراءات، والوسائل لبلوغ أهداف المدرسة، وظهور المشكلات السلبية بين المعلمين في صورة عدم الثقة والخوف مما يؤدي إلى نشوء الصراع<sup>(8)</sup>.

وأما مفهوم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فيرى<sup>(14)</sup> بأنه يمثل مجموعة السلوكيات التي يتبعها الإداريون في التعامل مع المواقف الحادة في المؤسسة سواء أكانت بين المعلمين أنفسهم أم بين المعلمين والمدير، لأجل التوصل إلى توجيه تلك المواقف أو الصراعات نحو مسارات تخدم المصلحة العامة وتحقيق أهداف النظام وتكمن أهمية الصراع وآثاره الإيجابية فيما يلي<sup>(4)(13)(12)</sup>:

1. أنّ الصراع أداة للتكيف والبقاء: إذ إنّ وجود الصراع في المؤسسة يُحتمُّ على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتفكير الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من المواءمة والتكيف بهدف استمرارها ونموها.

2. الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: حيث تُعدّ مواجهة إدارة الصراع مهمة أساسية للمدير المعاصر الذي يُنتظر منه مواجهته وإدارته لا كيفية كبح جماحه بوصفه شراً.

3. الصراع أداة للإبداع: بينت الدراسات أنّ هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع ، فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع ، وفي نفس الوقت فإنّ المستوى المرتفع للصراع والذي يوصف بالعنف وعدم التعاون سيؤثر سلباً في الأداء وبالتالي الإبداع.

4. الصراع أداة لتشغيل حركة المؤسسة: يزداد الاهتمام بالصراع ليس لكونه سبباً في الإرباك والفوضى بل لكونه سبباً في

المنظمات، ومهارات إدارة الصراع بفعالية في الصين، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والوصفي الوثائقي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإجراء مقابلات مع الموظفين والمديرين في المنظمات الصينية وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها: أنّ التدريب على الصراعات يساعد على فهم أسس وقواعد إدارة الصراع، واكتساب مهارات إدارة الصراع بفعالية، وأنّ استراتيجية الأسلوب التعاوني كأحد الأساليب الرئيسة لإدارة الصراع في الصين تتضمن ابتكار الأفكار الإبداعية مما يعمل على تحفيز الأهداف التبادلية، وتجنّب تقويم الأفكار المتعجل، والوصول إلى اتفاق على عدة قضايا لكي يشعر الأفراد بحماية حقوقهم، وتقويم المقترحات طبقاً لمعايير العدالة والفاعلية.

وأجرى غنيم<sup>(8)</sup> دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين (التجنب، والقوة، والتوافق، والتسوية، والتكامل)، والكشف عن الفروق بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (341) فرداً، واستُخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: يرى المديرين والمعلمون أنّ المديرين يمارسون استراتيجية التوافق في إدارة الصراع بين المعلمين بدرجة عالية، بينما يمارسون استراتيجية التكامل والتسوية بدرجة متوسطة، واستراتيجية القوة بدرجة ضعيفة بينما يرى المديرين أنّهم يمارسون استراتيجية التجنب بدرجة ضعيفة، في حين يرى المعلمون أنّ المديرين يمارسونها بدرجة متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لاستراتيجيات التوافق والتكامل لصالح المديرين.

وهدف دراسة عوان وسعيد<sup>(6)</sup> إلى تعرف واقع الصراع وأسبابه، والحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في المؤسسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (201) موظف من العاملين في القطاع التعليمي في باكستان، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها: عدم وجود أثر لآراء المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الصراع يُعزى لمتغير التعليم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أسباب الصراع يُعزى لمتغير الجنس، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للصراع على الأداء التنظيمي.

وقام الجنابي<sup>(3)</sup> بدراسة هدفت إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة بغداد لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكوّنت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة للمدارس المتوسطة يمثلون كافة مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث استبانة

الثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكوّنت العينة من (291) معلماً ومعلمة يعملون في هذه المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة عمّان كانت متوسطة، وأنّ مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة عمّان كان مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة اليقظة الذهنية ومستوى الثقة التنظيمية.

وهدف دراسة الهاشم<sup>(2)</sup> إلى تعرّف درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان، وعلاقتها بدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (313) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، ولجمع البيانات استخدمت أداتان: الأولى لقياس العلاقة بين اليقظة الذهنية، والثانية لقياس سلوك المواطنة التنظيمية. وكانت النتائج أنّ درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان كانت متوسطة، كما أنّ درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم.

#### - الدراسات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الصراع:

هدفت دراسة هنكين وآخرين<sup>(9)</sup> إلى تعرّف الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرين في إدارة الصراع، والتعرف إلى العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرين وكلّ من الجنس والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية، والمرحلة التعليمية، والرضا عن الإدارة المحلية في مدارس المدن المدارة محلياً بمنطقة تعليمية جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية. تكوّنت عينة الدراسة من (300) مدير ومديرة استجاب منهم (103) مديرين ومديرات. استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة تكوّنت من (29) فقرة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أنّ المديرين يُفضلون استخدام استراتيجية الحل التكاملي لإدارة الصراع في حل المشكلات، ثم تأتي في المرتبة الثانية استراتيجية القوة ثم الانسحاب، ولا توجد علاقة ارتباطية بين نوع الاستراتيجية التي يستخدمها المديرين في إدارة الصراع وكلّ من الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية، والمرحلة التعليمية، كما أظهرت الدراسة أنّ المديرين الذين يشعرون برضا عالٍ عن أسلوب الإدارة المحلية يمارسون استراتيجية الحل التكاملي في حل الصراعات.

وأجرى الباحثان تجوسفولد ودينج<sup>(16)</sup> دراسة هدفت إلى التعرف على أهمية التدريب على إدارة الصراع، واستراتيجية - الأسلوب - التعاوني لإدارة الصراع، وأثر استخدام الاستراتيجية التعاونية على

**السؤال الأول:** ما درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري

المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى ممارسة مديري المدارس في دولة

الكويت لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثالث:** هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية

عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت ومستوى ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الصراع؟

**أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية هذه الدراسة بما يلي:

**الأهمية العلمية:**

- تُعدّ هذه الدراسة الأولى من نوعها -في حدود علم الباحثين- التي تناولت اليقظة الذهنية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس.
- توفير إطار نظري عن اليقظة الذهنية واستراتيجيات إدارة الصراع باعتبارهما من المتغيرات الحديثة في الإدارة التربوية.
- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة العديد من الباحثين في وضع البرامج الإرشادية المختلفة لتنمية اليقظة الذهنية وتنمية استراتيجيات إدارة الصراع.

**الأهمية العملية:**

- قد تُسهم هذه الدراسة في تزويد مديري ومدبرات المدارس بدولة الكويت، بالتغذية الراجعة لعملية التقويم الذاتي لسلوكهم الإداري في اليقظة الذهنية وإدارة استراتيجيات الصراع.
- يتوقع أن تفيد هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التربية في دولة الكويت.
- التعرف إلى اليقظة الذهنية واستراتيجيات إدارة الصراع السائدة التي يتبعها مديرو ومدبرات المدارس في دولة الكويت، والذي سيوفر مجالاً لتعزيز الأنواع الإيجابية منها، والتقليل من الاستراتيجيات غير الملائمة وضرورة استخدام الأساليب العلمية بدلاً من اعتماد الأساليب التقليدية بالتجربة والخطأ.

**مصطلحات الدراسة:**

استخدم الباحثان عدد من المصطلحات التي من الضروري

تعريفها:

موزعة على مجالات الدراسة (التنافس، والتجنب، والتعاون، والتسوية، والتنازل)، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ الاستراتيجية الأكثر شيوعاً بين أوساط مديري المدارس المتوسطة كانت استراتيجية التعاون، وأنّ درجة ممارسة المديرين للاستراتيجيات المختلفة تنازلياً كالتالي: (التعاون، والتسوية، والتنازل، والتنافس، والتجنب).

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت اليقظة الذهنية أنّ هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلفت مجتمعات الدراسة التي طبقت عليها مثل غيج<sup>(7)</sup> ودراسة رودريكس<sup>(15)</sup> ودراسة حمد<sup>(1)</sup> ودراسة الهاشم<sup>(2)</sup>. وأما الدراسات ذات الصلة باستراتيجيات إدارة الصراع فقد هدفت تجوسفولد ودينج<sup>(16)</sup> إلى تعرف أهمية التدريب على إدارة الصراع، واستراتيجية - الأسلوب - التعاوني لإدارة الصراع، وهدفت دراسة هنكين وآخرين<sup>(8)</sup> إلى تعرف الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرين في إدارة الصراع، وهدفت دراسة غنيم<sup>(8)</sup> إلى التعرف على مدى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين، وهدفت دراسة الجنابي<sup>(3)</sup> للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة بغداد لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. باستعراض الدراسات السابقة فإنّ هذه الدراسة تتميز عنها في كونها تبحث في اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين، وندرة الدراسات التي تتعلق بالموضوع.

**مشكلة الدراسة:**

يساعد انتباه الأفراد على انتقاء المثبرات المناسبة من البيئة الخارجية، وغالباً ما يُوجّه انتباه الفرد بشكل مباشر للمثبرات الجديدة وغير العادية والتي هي من خصائص الأفراد الذين يمتازون بيقظة ذهنية، ويكونون واعين بشكل كامل بالبيئة التي يعملون فيها، وأنهم يعلمون ما يدور حولهم لحظة بلحظة وبدون شروء ذهني.

ولأنّ اليقظة الذهنية تُعزز الرفاه، وتخفف من الصراع، وتعالج الضغوط النفسية، وتعمل على خفض التوتر والقلق واضطرابات المزاج لدى مديري المدارس في الكويت مما يجعلهم قادرين على حلّ الخلافات والتناقضات التي تحصل بين المعلمين، وتوفير مناخ دراسي دائم ومستقر يملأ الوفاق واللؤام بين المعلمين، فقد أوصت دراسة الهاشم<sup>(2)</sup> بضرورة الكشف عن اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في الكويت والعمل على تعزيزها وتنميتها، والعمل على توجيه المرشدين التربويين إلى ضرورة إعداد البرامج اللازمة لتنميتها.

**أسئلة الدراسة:**

تنبثق مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

### منهج الدراسة

قام الباحثان باعتماد المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الملتحقين بعملهم خلال العام (2018/2019) في دولة الكويت، والبالغ عددهم (18457) معلماً ومعلمة حسب إحصائية وزارة التربية لسنة (2019).

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (423) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

### أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين: الأولى لقياس درجة توافر اليقظة الذهنية، وذلك بالرجوع إلى دراسة رودريكس<sup>(15)</sup>، ودراسة الهاشم<sup>(2)</sup>، والأخرى لقياس مستوى استراتيجيات إدارة الصراع، وتم الاستفادة من دراسة غنيم<sup>(8)</sup>، ودراسة الجنابي<sup>(3)</sup>.

### صدق محتوى أداتي الدراسة:

تم التأكد من صدق محتوى أداتي الدراسة بعرضهما على (10) مُحكمين من المختصين بالعلوم التربوية في الجامعات الأردنية والكويتية، وتم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم وتعديلاتهم، حيث تم الإبقاء على الفقرات التي اتفق عليها ما يزيد عن (80%) من المُحكمين وتم تعديل صياغة بعض الفقرات، ولم يتم حذف أي فقرة من فقراتها.

### ثبات أداتي الدراسة:

تم تقييم درجة ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وبطريق ثبات الإعادة، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغت (30) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخراج معامل الثبات بالاتساق الداخلي والثبات بالإعادة لمجالات الأداة والدرجة الكلية وفيما يلي توضيح لكلتا الأداتين:

جدول (1) معامل الثبات بالاتساق الداخلي والثبات بالإعادة لمجالات الأداة والدرجة الكلية

المتغير	المجال	الثبات بالاتساق الداخلي	الثبات بالإعادة
اليقظة الذهنية	الانتباه	0.96	0.96
	التمييز	0.89	0.92
	الملاحظة	0.94	0.94
	التفكير	0.93	0.92
	الوعي	0.89	0.90
	الأداة ككل		0.98
	استراتيجية التكامل	0.90	0.91

**اليقظة الذهنية:** تعرفها الهاشم<sup>(2)</sup> بأنها: "درجة وعي الفرد بالخبرات الموجودة في اللحظة التي حدثت بها دون إصدار الأحكام، إذ ينظر إلى اليقظة الذهنية على أنها حالة بالإمكان القيام بتتميتها من خلال ممارسات وأنشطة مثل التفكير والتأمل". وتُعرّف إجرائياً بأنها: ابتكار مديري مدارس دولة الكويت للأفكار الجدية، والانفتاح على المعلومات الجديدة، وتكون في معرفة تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع، وقياس استجابتهم على أداة هذه الدراسة.

**استراتيجية إدارة الصراع:** ويعرفها مرزوق<sup>(10)</sup> بأنها "الطريقة التي يستخدمها المديرون في حل الخلافات بين الأطراف المتصارعة التي قد تعزز من فرص الوصول إلى اتفاق، أو قد تكون إدارة هدامة في حل الصراع إذا أسئى استخدامها". وتُعرّف إجرائياً بأنها الأسلوب الذي يستخدمه مديرو مدارس دولة الكويت في مواجهة الخلافات التي تحدث بين المعلمين، وتكون في معرفة تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع، وقياس استجابتهم على أداة هذه الدراسة.

### حدود الدراسة

- تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:
- الحد الموضوعي: اقتصر موضوع الدراسة على اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين.
- الحد البشري: طبقت الدراسة على عينة ممثلة من مديري ومديرات المدارس في دولة الكويت.
- الحد المكاني: طبقت الدراسة على المدارس في دولة الكويت.
- الحد الزمني: تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول 2018/2019.

### المنهجية والاجراءات

المتغير	المجال	الثبات بالاتساق الداخلي	الثبات بالإعادة
استراتيجيات إدارة الصراع	استراتيجية التجنب	0.89	0.90
	استراتيجية الهيمنة	0.92	0.93
	استراتيجية التسوية	0.92	0.90
	استراتيجية الإرضاء	0.96	0.92
	الأداة ككل		0.91

## جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	التمييز	3.83	0.59	1	مرتفعة
1	الانتباه	3.81	0.67	2	مرتفعة
3	الملاحظة	3.78	0.87	3	مرتفعة
5	الوعي	3.71	0.63	4	مرتفعة
4	التفكير	3.69	0.63	5	مرتفعة
	اليقظة الذهنية ككل	3.76	0.61		مرتفعة

يُبين الجدول (2) أنّ المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة تراوحت ما بين (3.83-3.69) حيث جاء مجال التمييز في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.59)، وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية مجال الانتباه بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وانحراف معياري بلغ (0.67)، وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال الملاحظة بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الرابعة مجال الوعي بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال التفكير بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، وبدرجة مرتفعة. مما يُعزى إلى أنّ مديري المدارس يحاولون بكل جهدهم أن يستفيدوا من خبراتهم السابقة في التعامل مع المواقف المستقبلية أو الحالية التي تواجههم، ويشجعون الفعاليات في المدرسة ويندمجون معها ويسهلونها ويقدمون على الدعم المطلوب، كما أنّ عندهم المقدرة على مواجهة تحديات العمل من خلال إنجاز العمل والاستماع لمشكلات المعلمين والطلبة بنفس الوقت والعمل على حلّها، ويحاولون أن يستلهم أفكاراً جديدة يسعى من خلالها لتطوير العمل، كما أنّ مديري المدرسة يتمتعون بحب الاستطلاع للتعرف إلى كل ما هو جديد في مجال عملهم مما يؤدي إلى تطوير العمل وتنميته مما يؤدي به إلى التميز والإبداع ويكون من خلال مشاركتهم للمعلمين والاستفادة من آرائهم وخبراتهم، وتفعيل دورهم في المدرسة، وإملاك مديري المدارس المقدرة على تسيير شؤون العمل والعمل على طرح الأفكار الجديدة الملائمة لبيئة العمل وعدم التمسك بالأفكار والآراء

يبين الجدول (1) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمجالات ومحاو الاستبانة، وهي قيم مرتفعة، مما يشير إلى أنّ الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات.

## تصحيح أداتي الدراسة

تمّ الاستجابة على الأدوات بحسب تدرج ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الرتبة، ويتم الحكم على درجة الموافقة بالاعتماد على المعيار التالي:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
2.33 - 1	منخفض
3.67 - 2.34	متوسط
5 - 3.68	مرتفع

## المعالجات الإحصائية

للإجابة عن اسئلة الدراسة تم استخدام الإحصائيات التالية: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي:

- للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينصّ على: ما درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (2) يبين ذلك:

يبين الجدول (3) أن الفقرة (8) والتي نصت على " أنه يوجه مدير المدرسة انتباهه إلى كل ما يدور حوله من مثيرات " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.77)، مما يُعزى إلى أن أغلب مديري المدارس ومديراتها يمتلكون المقدرة على الانتباه والتركيز في الأعمال التي يمارسونها، وعندهم المقدرة على السيطرة والاندماج بأكثر من عمل، ومعرفة ما يجري حولهم من أحداث وما يتم من ممارسات داخل المدرسة والبيئة المحيطة بها، والمقدرة على التعامل معها، ويتم الحفاظ عليها وإدامتها في ضوء الخبرة المباشرة المكتسبة منهم، مما يسمح بزيادة تمييز الأحداث التي تحدث في وقتها.

بينما احتلت الفقرة (2) والتي نصت على " لدى مدير المدرسة المقدرة على ابتكار الحلول المجردة للمشكلات التي تواجهه " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.70)، مما يُعزى إلى أن بعض مديري المدارس ومديراتها يحاولون التعامل مع المشكلات التي تواجههم بشكل سريع وعدم الدخول في تفاصيلها من أجل العمل على إتمام العملية التعليمية.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.81) وانحراف معياري (0.67)، وهو يقابل تقدير بدرجة مرتفعة.

الخاطئة أو غير المجدية والبحث عن بديل، واحترام المعلمين وتقديرهم، ويهتمون بتقبل الأحداث المهمة في مجال عملهم أكثر من التحكم فيها، مما يزيد من كفاءة العمل وجودته والحصول على الجودة المطلوبة، كما أن مديري المدارس يستطيعون ضبط مشاعرهم والتصرف بحكمة في المواقف التي تقتضي ذلك، وامتلاكهم الوعي الكامل عندما يستقبل وجهات نظر الآخرين، وامتلاك المقدرة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية في مجال العمل والعمل على عدم حدوثها، واتخاذ اللازم قبل وقوعها، ويمتلكون المقدرة على تسيير أعمال المدرسة والتعامل مع الطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي في نفس الوقت، فضلا عن أن اليقظة الذهنية تدفع مديري المدارس إلى تعزيز تنمية وتطوير الذات، فضلا عن تحسين الثقة بالنفس، وتعزيز الوصول إلى آفاق جديدة والانفصال عن الاستجابة التلقائية للأفكار والسلوكيات، وتختلف نتائج هذه الدراسة عن دراسة<sup>(1)</sup> التي توصلت إلى أن درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة عمّان كانت متوسطة، ومع نتائج دراسة<sup>(2)</sup> التي بينت أن درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان كانت متوسطة.

### المجال الأول: الانتباه

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للفقرات المتعلقة به.

جدول(3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الانتباه مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	يوجه مدير المدرسة انتباهه إلى كل ما يدور حوله من مثيرات	3.98	0.77	1	مرتفعة
1	يتمتع مدير المدرسة بحب استطلاع لتعرف كل ما هو جديد في مجال عمله	3.96	0.79	2	مرتفعة
3	يستفيد مدير المدرسة من آراء المعلمين	3.94	0.82	3	مرتفعة
5	يستطيع مدير المدرسة تفهم مشاعر الآخرين في المواقف المختلفة	3.87	0.85	4	مرتفعة
7	يُغيّر مدير المدرسة موقفه عندما يقنع بعدم صحته	3.85	0.82	5	مرتفعة
10	يُقدر مدير المدرسة آراء المعلمين	3.80	0.85	6	مرتفعة
4	يكون مدير المدرسة على وعي بكل الأفكار التي تدور من حوله	3.78	0.81	7	مرتفعة
9	يرحب مدير المدرسة بالتحديات من قبل المعلمين.	3.72	0.84	8	مرتفعة
11	يتعامل المدير مع الأزمات بحيث لا تؤثر على سير عملية التدريس	3.70	0.88	9	مرتفعة
6	يتقبل مدير المدرسة تقييم عمله سواء كان صحيحاً أم خاطئاً	3.68	0.84	10	مرتفعة
2	لدى مدير المدرسة المقدرة على ابتكار الحلول المجردة للمشكلات التي تواجهه	3.63	0.70	11	متوسطة
	المجال ككل	3.81	0.67		مرتفعة

### المجال الثاني: التمييز

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للفقرات المتعلقة به.

يبين الجدول (4) أن الفقرة (15) والتي نصت على أنه " يستفيد مدير المدرسة من خبراته السابقة في التعامل مع المواقف المستقبلية " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81)

وانحراف معياري (0.89)، مما يُعزى إلى أن مديري المدارس ومديراتها لديهم المقدرة على تكوين التعامل مع كافة المواقف التي تواجههم بكفاءة عالية، نظراً لامتلاكهم الخبرات السابقة التي تُمكنهم من مواجهتها حيث يعمل على تشخيص الموقف ثم تقديم العلاج له عن طريق رسم خطط تعمل على علاج السلبيات وتعزيز الإيجابيات حسب استطاعته في رفع مستوى العملية التعليمية داخل المدرسة



مع أغلب المواقف التي تواجههم، فمدير المدرسة هو المحرك الأساسي للعملية التعليمية التعليمية في المدرسة ، وهو نقطة الوصل في المدرسة الذي يعطي المدرسة كل أسباب التقدم ، وهو الذي يحفز ويطور من الأداء على المستوى الجماعي والفردى فيخلق بيئة تعاون مثالية بين المعلمين ويحاول تطبيق كل ما يستجد على الصعيد التربوي.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.83) وانحراف معياري (0.59)، وهو يقابل تقدير بدرجة مرتفعة،

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التمييز مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	يستفيد مدير المدرسة من خبراته السابقة في التعامل مع المواقف المستقبلية	3.81	0.89	1	مرتفعة
13	يندمج مدير المدرسة بفاعليات العمل بكل سهولة ويسر	3.76	0.76	2	مرتفعة
12	يستطيع مدير المدرسة الإصغاء والعمل في نفس اللحظة	3.71	0.83	3	مرتفعة
16	لدى مدير المدرسة المقدرة على تمحيص الأفكار الجديدة لتطوير عمله بسهولة ويسر	4.69	0.85	4	مرتفعة
17	يُفاوض مدير المدرسة بشأن الاختلافات بين المعلمين دون تحطيم الآراء المتنوعة	3.52	0.87	5	متوسطة
14	يُضي المدير وقتاً طويلاً للتفاعل مع المواقف بفاعلية في أوقات الأزمات	3.51	0.90	6	متوسطة
	المجال ككل	3.83	0.59		مرتفعة

### المجال الثالث: الملاحظة

بينما احتلت الفقرة (21) والتي نصت على "مدير المدرسة لا يُحيط علماً بما يجري في معظم الغرف الصفية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.08)، مما يُعزى إلى أن أغلب مديري المدارس ومديراتها ينتبهون إلى ما يجري حولهم، وخاصة داخل الغرفة الصفية، من خلال الزيارات المفاجئة، ومتابعة المشكلات التي تواجه الطلبة داخل الغرفة الصفية بشكل مستمر، مما يوفر لديه معلومات كافية عما يدور في الغرف الصفية، وبالتالي مناقشتها مع المعلمين، لمساعدة المعلمين على تحديد مستوى أداء تعلم الطلاب، وتوظيف المعرفة المتعلقة بالتعلم والتدريس ونمو الطلاب في القرارات التربوية .

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.78) وانحراف معياري (0.71)، وهو يقابل تقدير بدرجة مرتفعة

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الملاحظة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
23	يهتم مدير المدرسة بتقبل الأحداث المهمة في مجال عمله أكثر من التحكم فيه	4.01	0.87	1	مرتفعة
18	يضبط مدير المدرسة مشاعره دون أن يدعها تقوده	3.98	0.75	2	مرتفعة
20	يستمع مدير المدرسة الى وجهات النظر المختلفة من أجل إيجاد حل للمشكلات التي تواجهه	3.96	0.83	3	مرتفعة
19	يصف مدير المدرسة مشاعره ومعتقداته في كلمات منتقاة	3.82	0.73	4	مرتفعة
22	ينتبه مدير المدرسة إلى كل ما يدور حوله من مثيرات	3.76	0.85	5	مرتفعة

وتحسين وتطوير أداء المعلمين وزيادة تحصيل الطلبة ، ويعملون على تشجيع روح التعاون والتشاركية في العمل ، والتعامل بفاعلية مع كافة العاملين، مما يؤدي الى الإبداع والتميز في البيئة التعليمية.

بينما احتلت الفقرة (14) والتي نصت على "يُضي المدير وقتاً طويلاً للتفاعل مع المواقف بفاعلية في أوقات الأزمات" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.90)، مما يُعزى إلى أن بعض مديري المدارس ومديراتها يخصصون وقتاً قصيراً للتعامل مع بعض المواقف التي تواجههم، ويكون بسبب كثرة انشغالاتهم بالأمور الإدارية والتعليمية، وعدم توفر وقت كافٍ للتعامل

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للفقرات المتعلقة به.

يبين الجدول (5) أن الفقرة (23) والتي نصت على أنه " يهتم مدير المدرسة بتقبل الأحداث المهمة في مجال عمله أكثر من التحكم فيها " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.87)، مما يُعزى إلى الخبرة الكافية والكفاءة العالية التي يمتلكها مديرو المدارس ومديراتها في التعامل مع مجريات الأحداث التي تواجههم بكل هدوء وحنكة، كما أنه يسعى نحو بناء خبرات تعليمية متنوعة تتفق مع تنوع حاجات الطلاب والمعلمين واهتماماتهم، والسعي للتوصل إلى أفضل الحلول المناسبة.

متوسطة	6	1.08	3.26	مدير المدرسة لا يحيط علماً بما يجري في معظم الغرف الصفية	21
مرتفعة		0.71	3.78	المجال ككل	

## المجال الرابع: التفكير

فرص أكثر للتعلم الناجح، ومتابعة الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودراساتها وتطبيقها بشكل مناسب. بينما احتلت الفقرة (25) والتي نصّت على "يصاب مدير المدرسة بشرود الذهن في أثناء العمل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.17)، مما يُعزى إلى أنّ بعض مديري المدارس يصاب بشيء من شرود الذهن بسبب ضغوط العمل التي تقع على عاتقه، فهو يتابع المعلمين والطلبة والإداريين ويسعى إلى الوصول إلى بيئة تعليمية متميزة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.69) وانحراف معياري (0.74)، وهو يقابل تقدير بدرجة مرتفعة.

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للفقرات المتعلقة به، والجدول (6) يبين ذلك.

يبين الجدول (6) أنّ الفقرة (26) والتي نصّت على أنه "يمتلك مدير المدرسة المقدرة للتنبؤ بالمشكلات المستقبلية في مجال العمل" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.81)، مما يُعزى إلى أنّ أغلب مديري المدارس ومديراتها يسعون إلى حلّ المشكلات قبل وقوعها، وبتّ روح التعاون والمحبة بين كافة العاملين للحصول على بيئة تعليمية مميزة، و تصميم السياسات المدرسية والإجراءات العملية مع الهيئة التعليمية والترولية بهدف توفير

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التفكير مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
26	يمتلك مدير المدرسة المقدرة للتنبؤ بالمشكلات المستقبلية في مجال العمل	4.09	0.81	1	مرتفعة
24	يقوم مدير المدرسة بأكثر من عمل في نفس الوقت	4.05	0.73	2	مرتفعة
27	لدى مدير المدرسة المقدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان	3.91	0.89	3	مرتفعة
28	يستطيع مدير المدرسة الحكم على الأفكار المقترحة بأنها صالحة للتطبيق أم لا	3.63	0.92	4	متوسطة
25	يُصاب مدير المدرسة بشرود الذهن في أثناء العمل	2.79	1.17	5	متوسطة
	المجال ككل	3.69	0.74		مرتفعة

## المجال الخامس: الوعي

والتي نصّت على "يؤدي وظائفه بشكل آلي دون أن يُقدّر ما يفعله" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.01)، وتُعزى إلى أنّ أغلب مديري المدارس مارسوا العملية التعليمية داخل الفصول مما كوّن لديهم دراية شاملة بما يحدث داخلها وبالصعوبات التي يتعرض لها الطلبة والمعلمون، والسعي لحلّ المشكلات، وتنمية الإبداعات لديهم، والسعي إلى الوصول إلى التميز والإبداع وتقليل الفجوات بين الطلبة والمعلمين. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.71) وانحراف معياري (0.66)، وهو يقابل تقدير بدرجة مرتفعة،

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للفقرات المتعلقة به.

يبين الجدول (7) أنّ الفقرة (29) والتي نصّت على أنه "يجد مدير المدرسة وجهات نظر مختلفة من أجل حلّ المشكلات التي تواجهه" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.88)، وتُعزى إلى امتلاك أغلب مديري المدارس ومديراتها المقدرة على التحاور مع الجميع، ومراعاة اختلاف وجهات النظر، والسعي لإيجاد حلول تُرضي جميع الأطراف، والتعامل مع المعلمين والطلاب بقدر كبير من العلاقات الإنسانية. بينما احتلت الفقرة (33)

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الوعي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
29	يجد مدير المدرسة وجهات نظر مختلفة من أجل حلّ المشكلات التي تواجهه	3.87	0.88	1	مرتفعة
31	يمتلك مدير المدرسة الوعي الكامل عندما يستقبل وجهات نظر الآخرين	3.83	0.84	2	مرتفعة
30	يحرص مدير المدرسة على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه	3.80	0.79	3	مرتفعة
32	يتشوق مدير المدرسة إلى معرفة الأشياء التي تثير انتباهه	3.78	0.86	4	مرتفعة
34	يمتلك مدير المدرسة الخبرة في التدريس	3.73	0.71	5	مرتفعة
33	يؤدي وظائفه بشكل آلي دون أن يُقدّر ما يفعله	3.39	1.01	6	متوسطة
	المجال ككل	3.71	0.66		مرتفعة

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين، والجدول (8) يبين ذلك:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر

المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	استراتيجية الإرضاء	3.93	0.72	1	مرتفع
2	استراتيجية النسوية	3.87	0.69	2	مرتفع
3	استراتيجية التكامل	3.79	0.63	3	مرتفع
4	استراتيجية التجنب	3.68	0.68	4	مرتفع
5	استراتيجية الهيمنة	3.37	0.62	5	متوسط
	استراتيجيات إدارة الصراع ككل	3.72	0.66		مرتفع

المدرسة ومهارته في إدارة الصراع بحيث يكون صراعاً إيجابياً من شأنه تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم وبذلك يكون الصراع موظفاً في الاتجاه الصحيح (البناء) وهذا يتحقق عندما يسود التكيف والرضا عن بيئة العمل الإنسانية وعن العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين، أما إذا كان هناك اضطرابات في العلاقة بين العاملين بالمؤسسة، وفشل المدير في إدارة الصراع وتوظيفه بمعنى يكون سلبياً مما يقلل من إنتاجيتهم ودافعيتهم ليصبح مدمراً (الضار)، مما يكون له أثر سلبي على القدرة الإنتاجية وكثرة الخلافات التي تؤدي إلى اللامبالاة والتكاسل في العمل مع الشكوى والتمارض، وعدم الالتزام بالتعليمات التي تصدر عن العمل، وهذا كله يعتبر بمثابة محكِّ بالغ الأهمية للحكم على توافق الفرد مع عمله، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة هنكين وآخرين<sup>(9)</sup>، ومع نتائج دراسة غنيم<sup>(8)</sup>.

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

#### المجال الأول: استراتيجية التكامل

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للفقرات المتعلقة به.

يبين الجدول (9) أن الفقرة (4) والتي نصت على أنه "يعمل مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في بحث قضايا التعليم" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.87)، وتُعزى إلى الاهتمام الشديد الذي يُولييه مديرو المدارس ومديراتها في مشاركة المعلمين في قضايا التعليم والعمل على مناقشتها ومواكبة التطورات والتغييرات التي تطرأ، من أجل الحصول على بيئة تعليمية متميزة، كما يسعى أغلب مديري المدارس إلى تفهم وجهات نظر الطرف الآخر، وتنظيم الاجتماعات مع الأطراف

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين؟

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة تراوحت ما بين (3.93-3.37) حيث جاء مجال استراتيجية الإرضاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، وبمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثانية مجال استراتيجية النسوية بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، وبمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثالثة مجال استراتيجية التكامل بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، وبمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الرابعة مجال استراتيجية التجنب بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، وبمستوى مرتفع، وأخيراً في المرتبة الأخيرة مجال استراتيجية الهيمنة بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وانحراف معياري بلغ (0.62)، وبمستوى متوسط، مما يُعزى إلى أن مديري المدارس يسعون دائماً لتقديم الحلول المثلى والخطة المناسبة من أجل التخفيف من حدة الخلافات والعمل على حلها بأفضل الطرق وأنجعها، واتباع أسلوب المناقشة والحوار من أجل التخفيف من حدة المشكلات وتسويتها، ويقدمون لهم المشورة اللازمة والاقتراحات التحسينية المناسبة مما يزيد من كفاءة المعلمين ويحسن بالتالي من جودة البيئة التعليمية، ويحفز بينهم أسلوب التعاون والمشاركة الذي يصب في مصلحة الطلبة، ويتجنبون الخلاف مع المعلمين تجنباً للمشاعر السلبية، ويحاولون حل الإشكالات بعيداً عن الغضب من خلال الاستماع لهم وتقديم التوجيه المناسب مما يزيد من التعاون ويؤدي إلى توثيق أواصر المحبة والتعاون فيما بينهم، ويعزز لديهم روح المشاركة والمساعدة في العمل، والتعامل مع المعلمين بحزم من خلال استخدام سلطته وعدم إشراكهم في القرارات، لأنه يؤدي إلى اصطدام مباشر مع المعلمين ويزيد من الكراهية والبغضاء فيما بينهم مما يؤدي إلى التقليل من كفاءة المعلمين ويقلل من جودة البيئة المدرسية، دور مدير المدرسة-بوصفه قائداً تربوياً- في خلق الأجواء المناسبة داخل

مستوى مرتفع. وتتفق مع نتائج دراسة هنكين وآخرين<sup>(9)</sup>، وتختلف مع نتائج دراسة غنيم<sup>(8)</sup>.

المتصارعة لبحث أسباب الصراع، ومشاركة العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.

بينما احتلت الفقرة (6) والتي نصت على "يوضح مدير المدرسة اهتماماته بهدف حل القضايا بأفضل الطرق" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.90)، مما يُعزى إلى أنّ بعض مديري المدارس ومديراتها يسعون نحو الوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجههم بغض النظر عن السلبيات التي ستواجههم جراء حلها، مما يؤدي إلى حلها بدايةً ومواجهة صعوباتها في نهاية المطاف، ويوقعهم ببعض الإشكاليات التي تتفاقم بسبب عدم الاهتمام الكافي بحلّ بعض القضايا التي تواجههم.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.79) وانحراف معياري (0.65)، وهو يقابل تقدير

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجية التكامل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	يعمل مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في بحث قضايا التعليم	4.11	0.87	1	مرتفع
1	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين للوصول إلى قرارات مناسبة للجميع	3.91	0.79	2	مرتفع
3	يتناقش مدير المدرسة القرارات الإدارية مع المعلمين	3.79	0.89	3	مرتفع
2	يعمل مدير المدرسة مع معلميه للتوصل إلى فهم مشترك لمشكلة ما.	3.74	0.77	4	مرتفع
5	يتبادل مدير المدرسة المعلومات مع المعلمين	3.61	0.80	5	متوسط
6	يوضح مدير المدرسة اهتماماته بهدف حل القضايا بأفضل الطرق	3.59	0.90	6	متوسط
	المجال ككل	3.79	0.63		مرتفع

#### المجال الثاني: استراتيجية التجنب

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للفقرات المتعلقة به.

يبين الجدول (10) أنّ الفقرة (11) والتي نصت على أنه "يجعل مدير المدرسة الخلافات مع المعلمين محصورة تجنباً للمشاعر السلبية لهم" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.79)، مما يُعزى إلى أنّ مديري المدرسة ومديراتها يُحفظون روح التشاركية بين المعلمين، ويسعون إلى أن يسود بينهم جوٌّ من الاحترام بعيد عن البغضاء، وقد يرجع ذلك إلى أنّ مديري المدارس لديهم قناعات في حل مشكلاتهم في أجواء التقاهم والانسجام مع العاملين والعمل على استمالة العاملين وكسب ودّهم دون أن يضر ذلك بمصلحة العمل، بينما استخدام أساليب التجنب والمنافسة يخلق لديهم متاعب في إدارة المدرسة. كذلك ظروف العمل وتراكم الخبرة جعلت المديرين لديهم قدرة على الانسجام والتعاون مع الزملاء، وشعورهم بالأمن النفسي داخل العمل، وبالتالي فقد تزود هؤلاء المديرين بحكم تجربتهم بأساليب وآليات للتعامل والتكيف مع هذه الظروف والأوضاع انطلاقاً من إيمانهم بمصلحة العمل التي تتطلب أجواء يسودها التعاون، مدركين أنها السبيل لفاعليتهم وقدرتهم على التأثير في كل ما حولهم لتحقيق الأهداف المشتركة. بينما احتلت

الفقرة (9) والتي نصت على "يتجاهل مدير المدرسة الصراعات على أمل تحسّن الموقف تلقائياً" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.97)، مما يُعزى إلى أنّ بعض مديري المدارس يركزون على الجانب التعليمي والإداري بغض النظر عن أي صراع بين المعلمين ما دام لا يؤثر على سير العملية التعليمية. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.68) وانحراف معياري (0.87)، وهو يقابل تقدير مستوى مرتفع، وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة هنكين وآخرين<sup>(9)</sup>، ودراسة غنيم<sup>(8)</sup>، ودراسة الجنابي<sup>(3)</sup>.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجيات التجنب مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	يجعل مدير المدرسة الخلافات مع المعلمين محصورة تجنباً للمشاعر السلبية لهم	3.90	0.79	1	مرتفع
8	يتبادل مدير المدرسة المعلومات مع المعلمين	3.81	0.80	2	مرتفع
7	يتجنب مدير المدرسة أية مواجهة مع المعلمين	3.76	0.79	3	مرتفع
10	يتنعد مدير المدرسة عن الخلافات مع المعلمين	3.63	0.88	4	متوسط
12	يخفف مدير المدرسة حدة الصراع بين المعلمين بإهمالها	3.51	0.90	5	متوسط
9	يتجاهل مدير المدرسة الصراعات على أمل تحسُّن الموقف تلقائياً	3.46	.97	6	متوسط
	المجال ككل	3.68	.68		مرتفع

## المجال الثالث: استراتيجية الهيمنة

تشجيع روح التعاون والمشاركة بينهم. بينما احتلت الفقرة (16) والتي نصت على "يستخدم مدير المدرسة نفوذه للفوز في موقف فيه تنافس" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.85)، مما يُعزى إلى أنه قليل من المديرين والمديرات يسعون نحو الاستقلالية والتفرد في القرارات، وأغلبهم يسعى إلى التشاركية والتعاون مما يُثري البيئة التعليمية ويزيد الكفاءة والحماسة بين جميع العاملين. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.37) وانحراف معياري (0.62)، وهو يقابل تقدير مستوى متوسط، وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة هنكين وآخرين<sup>(9)</sup>، ودراسة غنيم<sup>(8)</sup>، ودراسة الجنابي<sup>(3)</sup>.

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للفقرات المتعلقة به. يبين الجدول (11) أن الفقرة (14) والتي نصت على أنه "يستخدم مدير المدرسة الحزم بالدفاع عن وجهة نظره في القضايا المطروحة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.77)، مما يُعزى إلى أن مديري المدرسة ومديراتها يفكرون في تسيير العملية التعليمية حتى وإن كانت هناك بعض الانتقادات، مما يجعلهم يتخذون قرارات ارتجالية لرؤيتهم أنها تصبّ في صالح استقرار العملية التعليمية في المدرسة، والعمل على إكمال المسيرة التعليمية ومحاولة إزالة العوائق قدر الإمكان، والعمل على

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجيات الهيمنة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	يستخدم مدير المدرسة الحزم بالدفاع عن وجهة نظره في القضايا المطروحة.	3.73	0.77	1	مرتفع
13	يستخدم مدير المدرسة سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته	3.69	0.77	2	مرتفع
15	يصدر مدير المدرسة قراراته دون إشراك المعلمين في صنعها	3.52	0.80	3	متوسط
16	يستخدم مدير المدرسة نفوذه للفوز في موقف فيه تنافس	2.53	0.85	4	متوسط
	المجال ككل	3.37	0.62		متوسط

## المجال الرابع: استراتيجية التسوية

الإمكانيات المتاحة، وتقريب وجهات النظر المتباينة بين الأطراف المتصارعة، وإيجاد حلول توفيقية بين الأطراف المتصارعة. بينما احتلت الفقرة (21) والتي نصت على " يناقش القضايا مع المعلمين للوصول إلى حلّ توافق بين الطرفين " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.90)، مما يُعزى إلى أن أغلب المديرين والمديرات يسعون دوماً لفتح المجال لعرض وجهات النظر والعمل على تقريبها، مما يؤدي إلى استقرار البيئة التعليمية وفتح مجال الإبداع والتميز فيها. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.87) وانحراف معياري (0.69)، وهو يقابل تقدير مستوى مرتفع، وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة هنكين وآخرين<sup>(9)</sup>، ودراسة غنيم<sup>(8)</sup>، ودراسة الجنابي<sup>(3)</sup>.

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للفقرات المتعلقة به. يبين الجدول (12) أن الفقرة (18) والتي نصت على أنه "يقترح مدير المدرسة أرضية مشتركة لحسم الخلافات" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.87)، مما يُعزى إلى أن مديري المدارس ومديراتها يسعون دائماً لحل الخلافات بين المعلمين والحدّ من تفاقمها، كما يحثُّون الأطراف المتصارعة على تقديم بعض التنازلات للتوصل إلى تسوية حول الصراع، ومساعدة الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب

جدول(12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجيات التسوية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	يقترح مدير المدرسة أرضية مشتركة لحسم الخلافات	3.98	0.87	1	مرتفع
17	يستخدم مدير المدرسة أسلوب الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل وسط.	3.91	0.83	2	مرتفع
19	يعمل مدير المدرسة على التوصل إلى حل وسط لمأزق ما.	3.90	0.79	3	مرتفع
20	يلجأ مدير المدرسة لتكوين علاقات طيبة مع المعلمين خارج المدرسة	3.83	0.88	4	مرتفع
21	يناقش القضايا مع المعلمين للوصول إلى حل توافقي بين الطرفين	3.71	0.90	5	مرتفع
	المجال ككل	3.87	0.69		مرتفع

المجال الخامس: استراتيجيات الإرضاء  
 (3.87) وانحراف معياري (0.85)، مما يُعزى إلى أن أغلب مديري المدارس ومديراتها يحاولون التخلي عن وجهات نظرهم من أجل إتمام العملية التعليمية، وتجنب الدخول في نقاشات واحتجاجات لها آثار سلبية على جميع العاملين، وعدم الاعتماد على الإكراه، إذ تجسد كثرة الخلافات مع الزملاء واضطراب العلاقة معهم والتذمر المستمر، عدم الالتزام بالتعليمات وقلة الإنتاجية واللامبالاة والتكاسل في العمل.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.93) وانحراف معياري (0.72)، يقابل تقدير مستوى مرتفع، وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة هنكين وآخرين<sup>(9)</sup>، ودراسة غنيم<sup>(8)</sup>، ودراسة الجنابي<sup>(3)</sup>.

جدول(13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجيات الإرضاء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	يحترم مدير المدرسة اقتراحات المعلمين لتعزيز مكانتهم	3.95	0.77	1	مرتفع
24	يسعى مدير المدرسة إلى تلبية رغبات المعلمين ما أمكن	3.95	0.73	2	مرتفع
25	يعمل مدير المدرسة على إرضاء حاجات المعلمين قدر الإمكان	3.94	0.80	3	مرتفع
23	يتنازل مدير المدرسة عن وجهة نظره للمعلمين عند مناقشة بعض الأمور الرسمية	3.87	0.85	4	مرتفع
	المجال ككل	3.93	0.72		مرتفع

والتميز والتشاركية والاستفادة من الآراء، وضبط المشاعر تمكنهم من المقدر على التعامل مع استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى المعلمين والمقدرة على التعامل مع جميع وجهات النظر المختلفة، ومحاولة الوصول إلى قرارات مناسبة تُرضي أغلب العاملين، الحصول على بيئة تعليمية ناجحة ملهمة، مما يتيح الفرصة للتعاون الذي ينم عن وضوح إجراءات العمل لديهم وثقتهم بأنفسهم وبالآخرين في تحقيق الأهداف المشتركة. كذلك العلاقات الاجتماعية الناجحة التي يقيمونها ورضاهم عن عملهم يُسهم في الشعور بالأمن والراحة داخل العمل مما يجعلهم يفكرون في الأعمال الجيدة، كما يمنهم الحرية في تقرير الطريقة التي يمارسون فيها عملهم. وبذلك تكون فرصة حلّ الصراع بأسلوب التقاهم والتعاون متاحة، في حين يفتقر منخفضو اليقظة الذهنية إلى الانسجام مع الزملاء في العمل مما يخلق أجواء سلبية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للفقرات المتعلقة به. يبين الجدول (13) أن الفقرة (22) والتي نصت على أنه "يحترم مدير المدرسة اقتراحات المعلمين لتعزيز مكانتهم" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.77)، مما يُعزى إلى أن مديري المدارس ومديراتها يسعون إلى تفعيل روح التشاركية في جميع ما يتعلق بالمدرسة، والبحث عن سبل الراحة لدى المعلمين لزيادة كفاءتهم وتشجيعهم على بذل الوسع، للوصول إلى مرحلة التميز والإبداع في العمل. بينما احتلت الفقرة (23) والتي نصت على "يتنازل مدير المدرسة عن وجهة نظره للمعلمين عند مناقشة بعض الأمور الرسمية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت ومستوى ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الصراع؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد مصفوفة معاملات الارتباط لبيرسون لدراسة العلاقة بين درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت ومستوى ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الصراع.

يُبين الجدول (14) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد العينة على درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت ومستوى ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الصراع. مما يُعزى إلى أن امتلاك مديري المدارس ومديراتها درجة عالية من الوعي والانتباه لكل ما يدور حولهم من مثيرات

بين الرئيس والمرؤوسين فتغيب فرص التعاون والتفاهم والثقة وأجواء الارتياح في العمل.

جدول (14) مصفوفة معاملات الارتباط لبيرسون لكشف العلاقة بين درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت ومستوى ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الصراع

مجالات استراتيجيات إدارة الصراع						مجالات اليقظة الذهنية
استراتيجيات إدارة الصراع	استراتيجيات الإرضاء	استراتيجيات التسوية	استراتيجيات الهيمنة	استراتيجيات التجنب	استراتيجيات التكامل	
** -0.27	** -0.19	** -0.33	** -0.68	** -0.57	** -0.50	الانتباه
** -0.38	** -0.42	** -0.57	** -0.41	** -0.70	** -0.41	التمييز
** -0.41	** -0.51	** -0.33	** -0.57	** -0.47	** -0.47	الملاحظة
** -0.72	** -0.59	** -0.62	** -0.55	** -0.36	** -0.35	التفكير
** -0.50	** -0.64	** -0.60	** -0.29	** -0.26	** -0.55	الوعي
** -0.61	** -0.67	** -0.67	** -0.68	** -0.54	** -0.58	اليقظة الذهنية

\*\* ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

### التوصيات:

- organizational citizenship behavior for teachers from their point of view.* Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan,(2017).
- Al-Janabi, Malik. *The degree of practice of middle school principals in Baghdad governorate of organizational conflict management strategies and ways to develop them from their point of view,* Unpublished Master Thesis, Amman Arab University, Jordan,(2017).
  - Alnamlatu, Suleiman bin Ibrahim. *Management of Organizational Conflict in Secondary Schools in the Kingdom of Saudi Arabia,* Unpublished Master Thesis, King Saud University, Saudi Arabia,(2007).
  - Al-Zubaidi, Marwa. *Psychological stability and its relationship to mindfulness among middle school students,* unpublished PhD thesis: Diyala University, Diyala, Iraq,(2012).
  - Awan, Saeed. *Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd,* Research Journal of Finance and Accounting, Volume 6, No. 11, (2015).
  - Gage, C. Q. *The meaning and measure of school mindfulness exploratory analysis.* DAI-A, 65(01),32, (2013).
  - Ghoneim, Ahmad, *Strategies for managing conflict between teachers in government middle schools for boys in Madinah,* Taibah University Journal, 1 (2), (2016).
  - Henkin, AB, Cistone, PJ, Dee, JR. *Conflict management strategies of principals in site-based managed schools.* Journal of Educational Administration 38(2): 142–158, (2000).
  - Marzouq, Ibtisam. *Conflict Management Strategies followed by UNRWA Schools*

في ضوء ما تقدم يمكن اقتراح بعض التوصيات الآتية:

- زيادة الاهتمام والتعزيز للعمل على تحقيق مستوى التنبه العالي واليقظة الذهنية لدى مديري المدارس.
- ضرورة الاهتمام بتنمية المهارات الفكرية لدى مديري المدارس من حيث مقدرتهم على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط، والمقدرة المستمرة على التطوير والتغيير الإيجابي للمدرسة.
- إعداد البرامج التدريبية وورش العمل لتدريب مديري المدارس على استراتيجيات الصراع التنظيمي.
- العمل على ترسيخ استراتيجيات الصراع التنظيمي في جميع البيئات المدرسية في الكويت.
- القيام بإجراء دراسات سابقة عن متغيرات الدراسات في بيئات تربوية مختلفة ومع متغيرات أخرى مثل: إدارة المخاطر، وإدارة الأزمات.

### References:

- Ahmed, Rouhiya. *The degree of availability of mindfulness among public school principals in Amman Governorate and its relationship to the level of organizational confidence of teachers from their point of view,* Unpublished Master Thesis, Middle East University, Jordan,(2016).
- Al-Hashem, Amani. *The degree of availability of mindfulness among government secondary school principals in the Governorate of Amman and its relationship to the degree of practicing*

- Principals in Gaza Governorates and Its Relation to Organizational Commitment of Teachers*, Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine,(2011).
11. Masten, A.S.& Reed, M.J.. *Resilience in development. In Snyder, C.R. & Lopez, S.J. (Eds), Handbook of positive psychology*, New York: Wiley,(2002).
  12. Najm, Hamza, and Sukkar, Ali. *Strategies adopted in facing organizational conflict, a theoretical and practical study on a sample of school principals in Diwaniyah Governorate Center*, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, 1 (30) 175-199 ,(2014).
  13. Radhi, Ayman Abdel Qader. *The Role of Decentralization in Effectiveness of Organizational Conflict Management in Ministries of Organizational Authority*, Unpublished Master Thesis, Islamic University Gaza, Palestine,(2010).
  14. Rahim, M Afzalur. *A measure of style of handing interpersonal conflict*. Academy of Management Journal,(2001).
  15. Rodriquez. J.A. S. "Mindful instructional leadership: The connection between principal mindfulness and school practices" DAI-A 76(11) (E), (2016).
  16. Tjosvold, D & Ding, D. *Conflict Management Training in China The Value of Cooperative Conflict Theory*. Jnl of Teaching in Intl Business, 21 (2): 53 – 75, (2011).