

العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية
والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة
الكويت

**The Relationship between the Level of Practicing
Administrative and Leadership Roles by Secondary School
Principals and the Level of Human Relations from
Teachers' Point of View in the State of Kuwait**

إعداد الطالب

عبد الهادي محمد فهيد عبد الهادي فهد

إشراف

د. ملك صلاح الناظر

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني 2014

تفويض

أنا عبد الهادي محمد فهيد عبدالهادي فهد ، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكاتب أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : عبد الهادي محمد فهيد عبدالهادي فهد

التاريخ : 1 / 2 / 2014 م

التوقيع : 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

(العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت)

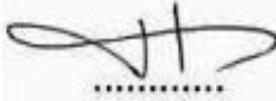
وأجيزت بتاريخ: 2014 / 2 / 1

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور: عبدالجبار البياتي رئيساً



الأستاذ الدكتور: أيمن أحمد العمري عضواً/ ممتحناً خارجياً



عضواً ومشرفاً

الدكتورة: ملك الناظر

إهداء

أهدي عملي هذا إلى من غرس في قلبي حب العلم والعمل فكان نعم

القدوة والسند إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة

ملك الناظر

وإلى والدي ووالدتي حفظهما الله

وإلى زوجتي وأبنائي رعاهم الله،

وإلى كل من مد لي يد العون والمساعدة لإجازه هذا العمل

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء و المرسلين،

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة

ملك الناظر لما قدمته لي من عون في إخراج هذا البحث إلى حيِّز

الوجود، كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة

لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر لمحكمي أداة الدراسة.

وأخيراً أقدم خالص شكري لكل من مد لي يد العون ولم يتسع المقام

لذكره.

فجزى الله الجميع عني خير الجزاء.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملحقات
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول مقدمة عامة للدراسة
2	تمهيد
8	مشكلة الدراسة
9	هدف الدراسة وأسئلتها
10	أهمية الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
12	حدود الدراسة
12	محددات الدراسة
13	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
14	الأدب النظري
37	الدراسات السابقة
55	خلاصة وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
58	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
58	منهج البحث المستخدم
58	مجتمع الدراسة
59	عينة الدراسة

59	أداتا الدراسة
62	متغيرات الدراسة
62	إجراءات الدراسة
64	المعالجة الإحصائية
66	الفصل الرابع نتائج الدراسة
77	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
77	مناقشة النتائج
87	التوصيات
90	المراجع
90	أولاً: المراجع العربية
96	ثانياً: المراجع الأجنبية
100	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الجدول - الفصل	المحتوى	الصفحة
3-1	توزيع معلمي مدارس الذكور الثانوية الحكومية على المناطق التعليمية في وزارة التربية في دولة الكويت.	58
3-2	توزيع أفراد عينة الدراسة .	59
4-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار القيادية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	66
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	68
4-5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	70
4-6	معامل الارتباط بين مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	72
4-7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	73
4-8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	74
4-9	تحليل التباين الأحادي لايجاد الفروق لمستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	75

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
100	إستبانة مستوى ممارسة مديري المدارس للأدوار القيادية والإدارية بصورتها الأولية.	1
103	إستبانة مستوى العلاقات الإنسانية بصورتها الأولية.	2
104	قائمة بأسماء المحكمين.	3
105	إستبانة مستوى ممارسة مديري المدارس للأدوار القيادية والإدارية بصورتها النهائية.	4
108	إستبانة مستوى العلاقات الإنسانية بصورتها النهائية.	5
109	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الاوسط إلى وزارة التربية الكويتية.	6
110	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة الاحمدي التعليمية.	7
111	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة حولي التعليمية.	8
112	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة العاصمة التعليمية.	9
113	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة الجهراء التعليمية.	10
114	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة الفروانية التعليمية.	11
115	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية.	12

العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية
ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

إعداد

عبد الهادي محمد العجمي

إشراف

الدكتورة ملك صلاح الناظر

الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرّف العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الذكور الثانوية التابعة للمناطق التعليمية في وزارة التربية في دولة الكويت والبالغ عددهم (5643)، وتم إختيار عينة طبقية عشوائية نسبية بلغ عدد أفرادها (354) معلماً، ولجمع البيانات استخدمت استبانتان: "استبانة مستوى ممارسة الأدوار القيادية والإدارية" و"استبانة مستوى العلاقات الإنسانية".

وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية كانت مرتفعة، ومستوى ممارسة مديري العلاقات الإنسانية كانت متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

**The Relationship between the Level of Practicing
Administrative and Leadership Roles by Secondary School
Principals and the Level of Human Relations from Teachers'
Point of View in the State of Kuwait**

**Prepared by
Abdul-Hadi Mohammed Al-Ajmi
Supervised by**

D. Malak Salah AL- Nazer

Abstract

This study aimed to identify the relationship between the Level of practicing administrative and leadership roles by secondary school principals and the level of human relations from teachers' point of view in the state of Kuwait.

The population of the study consisted of (5643) teachers, who represented all male secondary school teachers of the educational districts in the Ministry of Education in Kuwait, and a relative stratified random sample of (354) teachers was selected. For collecting data, two questionnaires were used: "the questionnaire of the Level of practicing administrative and leadership roles", and " the questionnaire of the level of human relations".

The results showed that:

د

- The Level of practicing administrative and leadership roles were high, and the level of human relations was medium.
- The existence of a statistically significant positive relationship at the level of $(0.05 \geq \alpha)$ between the level of practicing administrative and leadership roles and the level of practicing human relations.
- No statistically significant differences at the level $(0.05 \geq \alpha)$ in the level of practicing of administrative and leadership roles attributed to the qualification and experience.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد:

إن نجاح العملية التربوية يتوقف على عدة عوامل تتعلق بالمعلم والمنهج والطالب والإدارة، وهي عناصر أساسية لتطور العملية التربوية، كما أن الإدارة التربوية بما تمتلكه من خبرات وإمكانات وبما تتصف به من خصائص تفيد بشكل كبير في هذا التطوير، ويأتي في مقدمة هذه الجوانب إمتلاك المهارات القيادية والإدارية ودور هذه المهارات في العلاقات الإنسانية، لما لها من أهمية كبيرة في تهيئة جو تسوده صلات التعاون والأمان، والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتوثيق الصلات في المدرسة، وانخفاض وتيرة الصراعات، وإذا ما نظرنا إلى المدرسة كنظام متكامل فإن استخدام المهارات الإنسانية وثيق الصلة بالأدوار الإدارية والقيادية التي يمارسها مديري المدارس والتي تتمثل بعمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، التقويم، والتوظيف، والتحفيز، واتخاذ القرار، والتشاركية والمشاركة، والإتصال؛ ولهذه الأدوار الإدارية والقيادية أطلق على مدير المدرسة مصطلح القائد التعليمي أو القائد التربوي.

وتتعدد مهمات القائد لتشمل عمليات التوجيه والرقابة والتأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق هدف معين، فالقائد يكون مسؤولاً عن تنسيق مجهودات مرؤوسيه ونشاطاتهم لتحقيق الهدف المشترك، وقد ترتبط القيادة بقدرة المدير على التوجيه، والتأثير والتنسيق والرقابة لسلوك المرؤوسين تحقيقاً لهدف المنظمة (المصري وعامر، 2013).

ويمكن القول أن المهمات القيادية تُنَاطُ بشخص له رؤية ثقافية، ويكون قائد للقيادات، وقادر على خلق الفرص، ويفضل التغيير، ويتمتع بخصائص الإنسان المتوازن، ولديه توجه عالمي (جلدة، 2009)، ويمكن القول أن مهام القائد تتضمن مساعدة الجماعة على تحليل كل موقف على حده، والوصول إلى قرار معين بنجاح كبير عن طريق المناقشة العامة، والأخذ بالآراء، ويساعد المجموعة على تنظيم نفسها بتعاون تام، ويقودها إلى صناعة القرار، ويمهد لها الطريق لتعمل بكفاءة أفضل، ويهيئ للمجموعة مناخ اجتماعي يتسم بالديمقراطية، والمشاركة المتبادلة في المسؤولية (مشهور، 2010).

وتتضمن مهام القائد أيضاً أن يبني علاقة مع العاملين في مؤسسته ذات قيم راسخة كالعدالة والاستقامة، وذات هدف وتتصف بالتحفيزية، بحيث تمكن القائد من توحيد جهود المرؤوسين، وأن يغير معتقداتهم وأهدافهم، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس لتحقيق الغايات، بحيث يؤثر كل منهما بالآخر ليحصل كل منهما على منفعة (Burns, 1998).

وتعد الوظائف الإدارية أيضاً من الموضوعات المهمة في الحياة المدرسية، فإنتاج الوظائف بفاعلية يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف التربوية، وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يمتلك من المهارات الإدارية التي تمكنه من تهيئة بيئة عمل مليئة بالمشورات والمؤثرات المتعددة ولذا فإن ممارسة الإداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه المزج بين بعد الإدارة العلمية وبعدها الفني باعتبار أن الإدارة علم وفن تتطلب من الإداري أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده وأنه يحسن في الوقت نفسه منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل مفاهيمه النظرية التي يعتمدها في ممارسة عملية الاختيار من بين البدائل والاحتمالات المتوافرة للمواقف التي يقابلها ويتعامل معها (الطويل، 2006).

وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يوسع مظلة التخطيط في المدرسة لتشمل دراسة البنية التحتية للمدرسة والموارد المتاحة، واستغلالها لتحقيق الأهداف التي وضعت مسبقاً بما يتوافق وخصائص الطلبة والمجتمع، وان ينسق مدير المدرسة المهام وينظمها في سبيل تحقيق الهدف العام وعندما ينتهي مدير المدرسة من وضع الخطط السنوية تبدأ مرحلة توجيه جهود العاملين تجاه تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، ذلك من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم، ويُقصد بالتوجيه تلازم الإشراف مع العمل (عابدين، 2006).

والمدير القائد يدعم العاملين، ويحفزهم، ويقدر الأعمال المبدعة ويكرمها، ذلك لدفع العاملين لأداء العمل المطلوب أداءه، وزيادة حماسهم للإنتاج وتشجيعهم للعمل بروح الفريق، ورفع روحهم المعنوية، وإيجاد التصميم داخلهم لتحقيق الأداء الفعال، وتشجيعهم بمختلف الوسائل على تحقيق الأداء بأقصى طاقة بما يوازن بين إشباع رغبات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة (حسان والعجمي، 2010).

وهو أيضاً قادراً على تحقيق الإتصال الفعال، لا سيما ان الإتصال الفعال يسهم في تحقيق أهداف الإدارة ومقاصدها، وخططها وسياساتها والإجراءات الواجب إتباعها، كما يحقق تعريفاً لكل فرد بدوره وواجباته ومسئوليته مما يؤدي إلى ضبط سلوك أعضاء التنظيم وتوجيههم، كذلك يساعد في التنسيق بين الوحدات وربط مختلف الأقسام في وحدة متكاملة. (المغربي، 1999).

إلا أن نجاح الإدارة المدرسية لا يتوقف على نجاحها في الجوانب التربوية الفنية والإدارية فقط وإنما يستلزم مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية الموجودة فيها، لأنها مؤسسة تربوية واجتماعية بالدرجة الأولى، وان العنصر البشري هو أساس وجودها وتميزها، فمدير المدرسة لا يتعامل مع آلات أو عناصر مادية بل مع العنصر البشري بالدرجة الأولى (ربيع، 2008).

وتعد العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة التربوية، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي سمة من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري، لذا تعد مهارات العلاقات الإنسانية من أهم المهارات التي يجب على القائد التربوي إمتلاكها إذ تسهم في تحقيق التعاون وتبادل الآراء، وإيجاد روح الود والألفة، وتعريف كل معلم وفني وإداري بمهامه، وتدريب أعضاء اسرة المدرسة على القيادة، وتوفير جو هادئ فيه طمأنينة وراحة وخال من التوتر والقلق (أبو الكشك، 2006).

كما أن العلاقات الإنسانية تلعب دورا هاما في الدافعية لدى العاملين في المدارس ، فهي تعمل على تخفيف وطأة العمل الآلي ، والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملًا، إذ أن مدير المدرسة هو الشخص المهني بإستثمار جهود المعلمين، وإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج، وتنسيق تلك الجهود وحفزها ورفع الروح المعنوية بينهم، فالروح المعنوية من أهم العوامل التي تساعد على تعاون الجماعة، وتحسين أدائها وبالتالي تحقيق الأهداف التي تعمل على إنجازها، والمعلم هو العنصر الأهم في تنفيذ أي برنامج تعليمي، وهو الذي يتولى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال كفايته وقدرته على الأداء، ومدير المدرسة يبذل جل جهده في معاونة المعلم ومساعدته على تحسين العملية التعليمية، فالعلاقة الإنسانية بينهما يجب أن تكون علاقة طيبة مبنية على الاحترام المتبادل والتعاون والتنسيق المشترك، وعلى المدير أن يحترم المعلم، ويقدر شخصيته وإمكانته ويظهر ذلك في سلوكه تجاهه (المومني، 2008).

كما أن إهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية في المدرسة لا يؤثر بشكل إيجابي على التلميذ فقط بل ينعكس على كل العاملين في المدرسة، بينما تؤثر العلاقات المتردية بين المدير

والمعلمين بشكلٍ تجعلهم يعيشون معاناة تصل إلى حد التشكيك في مهنتهم (Baurmard, 2006).

ويمثل الإهتمام بالعلاقات الإنسانية أحد المقومات الأساسية لنجاح الإداريين، وعلى مدير المدرسة أن ينمي علاقته الشخصية بالإضافة إلى تنمية علاقات إنسانية سليمة في المدرسة التي يديرها، فمفتاح نجاح المدير هو قدرته على التعامل مع الأفراد الذين يعملون معه بحيث يجعلهم يؤدون ما ينبغي عمله وهم راغبون، وهذا يتطلب معرفة تامة بالعلاقات الإنسانية (عبد الباقي، 1990).

وتعد وظيفة مدير المدرسة في المنظور الحديث وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها على روح التعاون والمشاركة وعلى قدرة مدير المدرسة في توجيه الطاقات والقدرات بشكل يمكن الحصول على أكبر قدر من الانتاج بأقصر وأقل جهد وكلفة، وبذلك فإن مدير المدرسة مطالب بالمشاركة في صنع القرار ومتابعة تنفيذه، وممارسة الديمقراطية في التعامل مع الآخرين، والعمل على فتح قنوات إتصال متعددة مع المجتمع داخل المدرسة وخارجها، ومطالب أيضاً بتعميق روح الانتماء للمدرسة، وأن يكون شديد الحرص على تنمية نفسه مهنيًا ليكون قادراً على تزويد الآخرين من حوله بالأفكار والمعارف والمهارات اللازمة لتطوير البرنامج التعليمي (عايش، 2009).

ويتطلب استخدام المهارات الإنسانية أن يكون القائد قادراً على إنجاز مهامه الإدارية والقيادية بشكل فعال في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته، وغالباً ما يجد الإداريون أنفسهم في موقف يستدعي الموازنة بين توظيف المهارات الإنسانية وتفعيلها مقابل توظيف وتفعيل متطلبات أدوارهم الإدارية والقيادية، كما يمكن القول أن الإداري والقائد التربوي المتمتع بهذه المهارات إنسان يعيش درجة متقدمة من الغيرية، أي انه إنسان متمكن وماهر في فهم الآخرين وتبصر سلوكهم، مدرك لما يدور في أذهانهم وإدراكاتهم ومحترم لمعتقداتهم حتى تلك التي تختلف عما لديه، وانه إنسان حريص على السعي والعمل على إيجاد جو من القبول

والأمان لكل العاملين في النظام، مدرك أن أي عمل أو سلوك يقوم به له في النهاية مترتبات على مدركات وسلوكيات زملائه في العمل بمعنى أن القائد التربوي يفترض فيه أن يعيش هذه المهارات الإنسانية بشكل يجعلها جزءاً غير منفصل عن كيانه وان يجعل من نفسه قدوة ومثلاً يحتذى به في العمل (الطويل، 2006).

لذا يمكن القول أن الإدارة التربوية تتسم بخصائص مميزة دون غيرها باعتبارها تقوم بإعداد المواطن الصالح، لذا من المهم الأخذ بالاعتبار جميع المعايير لاختيار الإدارة الحكيمة لتحقيق الأهداف بشكل ناجح وسليم مع الأخذ بالاعتبار ضرورة العلاقات الإنسانية التي هي أساس العمل التربوي ومتابعة مستوى أداء المعلم بطريقة تكفل كسب رضاه، وتحقيق القبول النفسي لديه (الحريري و جلال و ابراهيم، 2007).

ومما تجدر الإشارة إليه أن نجاح مدير المدرسة يُقاس بالعديد من المقاييس ومنها مدى قدرته على تطبيق مبدأ أنسنة إدارته والمقصود فيها أن تكون إدارته عملية إنسانية يحترم فيها الفرد بعيداً عن الظلم والقهر (عايش، 2009)، لذا باتت عملية التجديد التربوي والانتقال من التقليدية إلى الحداثة والتطور ومواكبة التقدم مطلباً ضرورياً للعالم العربي؛ فهي الركن الرئيس لبناء الحضارات، لذلك صارت الحاجة ملحة إلى وجود قائد يملك المهارات اللازمة لتحديد متطلبات التجديد و التطوير، ويملك الثقافة الواسعة و الخبرات العلمية المتنوعة التي بدورها تنتشل الأوضاع المتردية إلى حال أفضل مما هي عليه (طافش، 2004).

لذا ترى الدراسة أن مدير المدرسة الثانوية في الكويت الذي يستطيع لعب أدواره الإدارية والقيادية بما يراعي إنسانية العاملين، بتوفير الحاجات الأساسية لهم، وتحسس حاجاتهم وتلبية طموحاتهم يكون قد قطع شوطاً كبيراً في إحداث نقلة نوعية في مستوى أدائهم و تطورهم والذي ينعكس على رفع مستوى التعليم في الكويت عامة.

ونظراً لأهمية دور مدير المدرسة الإداري والقيادي في تحسين العملية التعليمية، وأهمية تبني جانباً إنسانياً في التعامل مع المرؤوسين، وممارسة قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار بحيث يُؤخذ بعين الاعتبار أهداف المدرسة وأهداف العاملين؛ لذا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحث كونه يعمل معلماً في مدارس الكويت ضعف العلاقات الإنسانية بين المعلمين من ناحية وبين الإدارة والمعلمين من ناحية أخرى، ونظراً لأهمية الأدوار الإدارية والقيادية التي يلعبها مدير المدرسة، وارتباطها بالعلاقات الإنسانية السائدة في المدرسة، لاحظ الباحث أهمية دراسة ما يستخدمه مدير المدرسة من مهارات إنسانية لدى قيامه بمهامه وواجباته الإدارية والقيادية، ولمس الباحث أيضاً في تفاعله اليومي مع زملائه المعلمين تفاوتاً في تقديرات المعلمين للعلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية، وبعد البحث في المشكلة والدراسات التي تناولتها تبين وجود تفاوتاً بين نتائج الدراسات السابقة التي بحثت في الأدوار القيادية والإدارية، ففي الوقت الذي تظهر فيه بعض الدراسات السابقة أن درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى مديري المدارس كانت متوسطة مثل دراسة (الأسطل، 2009)، توجد دراسات أخرى أظهرت أن ممارسة الأدوار القيادية لمديري المدارس كانت عالية مثل دراسة (أبوزعيتر، 2009)، وجاءت بعض الدراسات التي ترى أن

مدراء المدارس يتخذون القرارات الإدارية بشكل منفرد ولا يمارسون أساليب الإتصال الفعالة مثل الإتصال وجهاً لوجه، وعدم اتباع سلوك مطمئن في المدرسة مثل دراسة (Balkar,2009) في إشارة إلى أدوار إدارية منخفضة، وبالمقابل هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى أن درجة استخدام مديري المدارس للعلاقات الإنسانية كانت متوسطة مثل دراسة (الزبون والزبون وسليمان، 2010)، في حين أظهرت دراسات أخرى أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين كانت عالية مثل دراسة (الشمراني، 2012).

وفي ضوء هذا التفاوت أيضاً بين نتائج تلك الدراسات لممارسة مديري المدارس للأدوار القيادية والإدارية، وكذلك بالنسبة للعلاقات الإنسانية، وعدم وجود دراسات على حد علم الباحث بحثت العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية والعلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين، جاءت هذه الدراسة لتجيب على السؤال التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية وبين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس في الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية تعرّف العلاقة بين درجة ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية وبين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس في الكويت من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟

2- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس للأدوار الإدارية والقيادية تعزى لمتغير الخبرة و المؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من جملة إعتبرات نظرية وعملية كالآتي:

• الأهمية النظرية:

- التعريف بأهمية الأدوار الإدارية والقيادية التي يلعبها مدير المدرسة، وإثراء المكتبة العربية بأدب نظري حول العلاقة بين مستوى الممارسات الإدارية والقيادية مع مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس.
- إستهدفت الدراسة الحالية فئة مديري المدارس التي يقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في تربية الطلبة، والتي تمثل أحد الموارد البشرية التي يعول عليها في بناء وازدهار المجتمع.

- أهمية الكشف عن العلاقة بين مستوى الممارسات الإدارية والقيادية مع مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، والتي تؤدي بالضرورة إلى تطوير العملية التربوية.

- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت العلاقة بين مستوى الممارسات الإدارية والقيادية مع مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت- على حد علم الباحث.

• الأهمية العملية:

- يُؤمّل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس في الجانبين الإداري والتعليمي.
- تقديم العون لصانعي القرار في اتخاذ التدابير اللازمة لرفع كفاءة مدير المدرسة.
- من المأمول إفادة مركز التطوير والتدريب في الكويت في وضع برامج من شأنها تحسين أداء وكفايات مديري المدارس.
- يُؤمّل أن تفيد نتائج هذه الدراسة وزارة التربية في دولة الكويت حتى يتسنى لها إعداد البرامج والدورات التدريبية اللازمة لتأهيل مديري المدارس.

مصطلحات الدراسة:

الأدوار القيادية والإدارية: " كفاءة أو قدرة مدير المدرسة لأداء المهام القيادية وفق المؤشرات المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتحفيز والاتصال والإشراف التربوي مع القدرة على التغلب

على معوقات العمل المدرسي." (الزهيري، 2008، ص248)

ويُعرّف الباحث الأدوار القيادية والإدارية إجرائياً على أنها درجة استجابة المعلمين على

الاستبانة التي طورها الباحث لهذه الغاية.

مستوى العلاقات الإنسانية: عرّف بأنه "إشباع الحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة، أي توفير الفرص في الجماعة لإشباع الحاجات المختلفة والتي منها الحاجة إلى الأمن والاستقرار وحاجته إلى العمل والإنتاج والنجاح والتقدير والحرية والنمو والاطلاع، وتأكيد أهمية وتقبل الآخرين له ومعاملته معاملته عادلة تليق بإنسانيته" (وزارة التربية، 2008، 96).

ويُعرّف مستوى العلاقات الإنسانية إجرائياً على أنها درجة إستجابة المعلمين على الإستبانة التي طورها الباحث لهذه الغاية.

حدود ومحددات الدراسة:

حدود الدراسة:

إقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين الذكور في المدارس الثانوية في دولة الكويت، في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2013-2014.

محددات الدراسة:

- تعمم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي سحبت منه العينة وعلى المجتمعات المشابهة.
- تحددت نتائج هذه الدراسة بصدق أداتي الدراسة وثباتهما وموضوعية المستجيبين وأمانتهم العلمية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مراجعة للأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى جزأين:

الأول يتضمن عرضاً للأدب النظري المتعلق بمستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية لمدير المدرسة والعلاقات الإنسانية، أما الجزء الثاني فقد تم تخصيصه لعرض الدراسات العربية والإقليمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة التي تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

يتعين على القائد القيام بمساعدة أفراد الجماعة على تحديد أهدافهم مهما اختلفت المنظمات والجماعات، ومساعدة الجماعة في انجاز وتحقيق أهدافها، وتنسيق كافة جهود الأعضاء في سبيل تحقيق الهدف، وزيادة الارتباط داخل الجماعة، والتركيز على أهداف ومصالح الجماعة، وتهيئة الظروف المناسبة (المصري وعامر، 2013).

وبالإشارة إلى ما تقدم، يبقى التساؤل قائماً! ماذا يعني دور القائد والقيادة؟ والدور الإداري والإدارة؟ وستتناول الدراسة هذه الجوانب في السطور اللاحقة:

مفهوم الادوار الإدارية:

عُرِّفَت الادوار الإدارية بأنها النشاط الذي يعمل من خلاله الإداري على التأثير في مجموعة أشخاص من خلال التأثير في مجموعة أشخاص ينتظمون في مؤسسة، فيحفزهم ويوجههم، ويرشدهم، وينظم أدوارهم في العمل، ويكسب تعاونهم بأقصى إمكاناتهم من أجل تحقيق الأهداف

المخطط لها (عريفج، 2001، 20)

ويُعد الإداريون أهم فئات مجتمعاتنا المعاصرة، فعلى درجة كفاءتهم وتربيتهم وإعدادهم والتزامهم الخلفي ووضوح رؤيتهم وتكاملها يتوقف تقدم هذه المجتمعات وتطورها، والإداري إنسان تتوافر لديه مجموعة من البنى والتراكيب المعرفية، المهارية، القيمية، بالإضافة إلى بناء عاداته، ودوافعه وحاجاته واتجاهاته، وقوى أخرى تقع ضمن إطاره اللاشعوري (الطويل)، (2006).

لذا فالإدارة المدرسية عملية منظمة، تسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة بأقل قدر من الجهد والوقت ضمن الإمكانيات المتاحة، من خلال تنسيق جهود جميع العاملين وتوجيهها نحو الأهداف" (الدويك، 2005)، وعلى مستوى المدرسة تؤثر تصرفات المدير على القيم المدرسية؛ فالمدير قائد يحدد معايير التميز والتجديد للبرامج المدرسية التعليمية ككل، وهذه البرامج يجب أن تلبى حاجات ورغبات جميع الطلبة" (Hoeh & James, 2001).

لذا فإن أنماط السلوك التي يمارسها المدير، في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها، تسمى العمليات الإدارية وتشمل عمليات مثل التخطيط، والتنظيم والإشراف، والتوجيه، والرقابة والتنفيذ، وتقويم الأداء، وغالباً ما يطلق على هذه العمليات اسم " عموميات الإدارة" (مشهور، 2010).

وتالياً عرض لأهم عناصر العمليات الإدارية والقيادية:

- التخطيط:

التخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، وهو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وهنا ينبغي ان نميز بين التخطيط والخطة فالخطة هي وضع التخطيط في صورة برنامج موقوت بمراحل وخطوات وتحديد زمني ومكاني، أما التخطيط فهو عملية

مستمرة وقد يكون طويل المدى أو قصير المدى ويكون شاملاً، وهو ضرورة من ضروريات الحياة (مرسي، 2001)

ويعد التخطيط أول عنصر من عناصر الإدارة وهو الأساس والمبدأ الذي تقوم عليه، وهو أهم العوامل في نجاحها، وهو كمنهج للعمل الإنساني يستهدف اتخاذ إجراءات في الحاضر ليجنى ثمارها في المستقبل، إذ تحدد عملية التخطيط مسار وحركة التعليم في المدرسة، والتخطيط يسعى لتحقيق الأهداف المرجوة بأنجح الوسائل وأكثرها فاعلية، مع الاستثمار الأمثل للجهد والوقت والمال، لذا فعملية التخطيط عملية ضرورية تفرضها الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المحيطة في المدرسة، ويجب أن يتصف التخطيط بالعقلانية أي أن يكون تخطيط موضوعي منطقي، أي أن يتم التخطيط لمواجهة احتياجات المستقبل، وبالدينامية أي أن يكون أساسه الإتصال والتحكم، وبالإنسانية أي أن يكون الإنسان هو غاية التربية، وبالعلمية أي إتباع الأسلوب العلمي في منهجية التفكير، وبالتطبيقية أي أن يهدف إلى إحداث تغيير، وبالاستمرارية أي أن يكون عملية قابلة للاستمرار (الطيب، 2009).

- التنظيم:

ويقصد به توزيع المهام على المعلمين والإداريين من خلال تحديد الأنشطة المتعلقة بالعمل وفق معايير تساعد في تحقيق الأهداف وتتضمن تحديد المسؤوليات، ومستويات اتخاذ القرار، والتفويض، وتقسيم مرحلة التنفيذ، وتحديد طرق الإتصال (أبو العلا، 2013).

ويعد التنظيم وسيلة مدير المدرسة لتسيير تعامله مع مهام ومتطلبات دوره وتفعيل مصادر المدرسة كافة، فمن خلال التنظيم يمكن أن ينسق المدير الإمكانيات المتوافرة كافة لدى العاملين معه ويوظف مختلف إمكانيات المدرسة ومكوناتها بحيث تتوجه هذه الطاقات نحو تحقيق أهداف العملية التربوية التي تنوي المدرسة تحمل مسؤولية إنجازها، ولكي يطور المدير تنظيمًا إدارياً فاعلاً عليه أن يدرك ويعمق الوظائف المطلوب القيام بها، وأن يتفهم طموحات المعلمين،

والطلاب في المدرسة وما يتمتعون به من كفايات وخصائص، فالبنية الإدارية وما يصابها من خطط تنظيمية وإجراءات لتفعيلها ليست غاية بحد ذاتها، إذ أن قيمتها تكمن في مقدرتها على زيادة فاعلية تنسيق جهود العاملين واستخدام التسهيلات المدرسية لخدمة عملية التدريس في الوقت والمكان المناسبين، وبقدر ما يساعد تنظيم المدرسة وبنيتها المعلمين على إنجاز أهدافهم وغاياتهم يكون تنظيماً مناسباً (الطويل، 2006).

- التوظيف:

الناس المنتمين للمؤسسة هم الموارد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف، المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف، والتوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة، والتوظيف عملية تتكون من ثمان مهام صممت لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمؤسسة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل، وإنهاء الخدمة (الرشايدة، 2009).

والتوظيف في الإدارة المدرسية مرتبط بسلطات عليا تعمل على استقطاب الكفاءات وفق معايير متفق عليها، إلا أن دور مدير المدرسة في هذه الوظيفة يمكن أن يتبلور ويتم تفعيله من خلال إعداد التقارير والتوصيات التي من شأنها أن توفر الأهلية للوظيفة مع ضمان الأفضل ودعم وجوده في المؤسسة التعليمية. (عايش، 2009).

- التوجيه:

يقع على كاهل مدير المدرسة إرشاد المعلمين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التربوية المحددة مسبقاً، ويعتبر التوجيه حلقة الوصل بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة، والتنفيذ من جهة أخرى، فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى انجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم إلى حسن الأداء، كما يجب أن يكون التوجيه واضحاً لا غموضاً فيه (عطوي، 2009)

- التقويم

يُعد التقويم عملية مستمرة للعملية التعليمية وللخطط والبرامج وجميع العاملين في المدرسة، كما يجب أن يكون التقويم موضوعياً بقدر الإمكان وأن يكون عملية تعاونية، وحتى يكون التقويم دقيقاً يجب أن يخصص مدير المدرسة بطاقة لكل من يعمل معه من المدرسين والموظفين يدون فيها ملاحظاته أولاً بأول ويستعين بها عند وضع التقرير السنوي بالإضافة إلى تشجيع الممتازين ومساءلة المقصر في أداء عمله، وعليه أن يوضح للعاملين معه إيجابياتهم وسلبياتهم في أثناء العمل وفي نهايته حتى يكتسب التقويم فلسفته الأساسية وهي تعديل سلوك الفرد المقوم وأدائه، ومن أهم مجالات التقويم تقويم التنظيم المدرسي، وتقويم العلاقة بين المجتمع والمدرسة، وتقويم خطة المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسية، وتقويم أداء المعلمين ومدى إقبالهم على مهنة التدريس وقدرتهم على تحقيق النمو المطلوب لطلابهم، وتقويم المنهج المدرسي من حيث أهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه، وتقويم مدى تقدم التلميذ وما اكتسبه من مهارات وقيم واتجاهات (العجمي، 2008).

وتعد عملية التقويم عملية أساسية لأنها تعزز الأركان الإيجابية، وتصحح مسيرة العمل،

وذلك بإصدار الأحكام وفق معايير محددة سلفاً، إذ يتم الكشف عن نقاط القوة والضعف

الاستفادة من التغذية الراجعة في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف، ويمكن وصف التقويم أنه عملية وقائية تشخيصية علاجية تشاركية تتضمن إصدار حكم وفق معايير محددة لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف (أبو العلا، 2013).

- التفويض:

إن القائد يؤمن بالآخرين ويؤمن أيضاً بقيمة الوقت، وهو يثق في فريق عمله ويعرف متى وكيف وإلى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال، كما انه يتفهم أن عليه أن يفعل ذلك من أجل التفرغ لانجاز أشياء أخرى مهمة (العجمي، 2008).

وتتم عملية تفويض السلطة وفق أربعة مراحل، الأولى تخول تفويض الواجبات لكن دون حق اتخاذ القرار وهذه المرحلة تعد أدنى درجات التفويض، والمرحلة الثانية تخول تفويض الواجبات وحق اتخاذ القرار المشروط بموافقة المفوض، وهذه المرحلة تختبر قدراتهم في إقناع المفوض وكسب ثقته، وفي المرحلة الثالثة فان رئيس العمل والمرووسين يحلوا المشاكل مع بعضهم البعض، ويعملوا كفريق واحد، إذ أن التفويض هنا المشاركة على قدم المساواة، بينما المرحلة الرابعة هي مرحلة التفويض الكامل للسلطة (كلادة، 2013).

كما أن للتفويض مزايا مختلفة منها توزيع بعض من مهام القائد أو المدير مما يوفر له وقتاً وجهدا للقيام بالأعمال التي تمس مصلحة المؤسسة العليا، وتطوير قدرات العاملين، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وإعداد جيل من القادة الإداريين، وتحسين مستوى العلاقات الإنسانية (فليه وعبد المجيد، 2009).

ومن مزاياه أيضاً السرعة في اتخاذ القرارات، وانعدام النزاع بين الإدارة العليا والأقسام في المؤسسة، والشعور بالعدالة بين المسؤولين وإن الفرد يكافأ تبعاً لعمله، ووجود الديمقراطية والعلاقات غير الرسمية في الإدارة، وتحقيق الانسجام بين المدراء القلائل في المستويات الإدارية العليا والأعداد الكبيرة من المرووسين في المؤسسة، ووجود فئة كبيرة من المدراء

الاحتياطييين الذين يمكن ترقيةهم إلى مراكز مختلفة، وسهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المؤسسة المختلفة.

- إتخاذ القرار:

تعتبر نظرية القرارات السمة الرئيسية المميزة التي تتصف بها القيادة الإدارية في الفكر الإداري الحديث، ولا شك أن القرار هو عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات بهدف الوصول إلى استنتاجات (الكلادة، 2013).

ويُعتبر القرار الإداري أو الفني أساس العملية الإدارية، بل إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وفقاً لهذه النظرية يعتمد في الدرجة الأولى على الطريقة التي تصاغ بها القرارات وتصنف هذه القرارات كالتالي (حسان والعجمي، 2010):

1. قرارات مهنية: وأساسها الوظيفة الرسمية التي يمثلها الفرد.
2. قرارات شخصية: أساسها الفرد نفسه كإنسان لا كموظف.
3. قرارات رئيسية: تلك القرارات تتعلق بالسياسة بعيدة المدى للمؤسسة وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى وقت طويل للصياغة وذلك لتشعب العوامل المؤثرة فيه والتي يجب على الإداري مراعاتها ودراستها بدقة.
4. قرارات روتينية: القرارات التي لا تخرج عن نطاق العمل الروتيني ولا تحتاج إلى مداولة طويلة لصياغتها وفقاً لهذه النظرية فإن نجاح المدير يعتمد على مقدرته في خلق توازن بين القرارات المهنية والقرارات الشخصية فلا يطغى أي منهما على الآخر.

5. ومن المهارات التي يجب أن يكتسبها المدير التربوي في صنع القرار مهارة التفريق (التمييز - المفاضلة) بين أنواع القرارات، ومهارة تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما، ومهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرارات، ومهارة

تحديد أولويات العمل، ومهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات (المصري وعامر، 2013).

- الإتصال:

الإتصال هو انتقال أو تبادل الخبرة والأخبار والمعلومات والأفكار والبيانات والدوافع والحقائق والآراء والمفاهيم والاتجاهات بين اثنين أو أكثر، وفي مجال الإدارة يعطي الإتصال بالمرؤوسين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن عرض مشكلاتهم ومعوقات أداء أعمالهم ووسائل حلها كما يفيد الإتصال في تحسين العلاقات الإنسانية وإشعار المرؤوسين بأهميتهم من خلال شرح وتفسير قرارات الإدارة والاعتبارات التي دفعت الإدارة لاتخاذ قراراتها، ومن صفات الإتصال الجيد (المغربي، 1999):

- 1- يوضع في ضوء احتياجات المنظمة.
- 2- وجود الثقة بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة.
- 3- الإتصال الجيد لا يعتمد على وسيلة واحدة.
- 4- الإتصال الجيد هو الذي يدعم الأقوال و الأفعال.
- 5- الإتصال الجيد هو الذي يتفق مع إدراكات الفرد والمعاني التي تتلاءم مع خبراته وإعتقاداته.
- 6- الإصغاء الجيد هو جزء فعال في عملية الإتصال الجيد.

وتهتم نظرية الإدارة الحديثة بأن يلعب المدير أدواراً مثل الإتصال بالجهات الخارجية، وتمثيل الإدارة رسمياً وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث باسمها وحل المشاكل والتعارض مع

الغير وغير ذلك من المهام والأدوار، ويمكننا أن نحدد أهداف الإتصال فيما يلي (أبوناصر، 2008):

1. تنشيط التعاون بين العاملين ببعضهم البعض لزيادة كفاءة العمل.
2. توصيل أفكار وتوجيهات الإدارة العليا إلى العاملين.
3. زيادة فرص التفاهم المتبادل والانسجام بين المؤسسات والجمهير المتعاملة معها.
4. اكتساب احترام وتقدير وثقة الرأي العام في التعامل مع المؤسسة.
5. توضيح بعض الأفعال والتصرفات والمواقف التي صدرت عن المنشأة.

لذا يتوجب على مدير المدرسة القيام بالمهام الإدارية المنوطة به كتبصير المعلم بأساليب البحث العلمي المعروفة والحديثة ووسائله، من خلال قيام المدير نفسه ببعض البحوث والتجارب في ميدان التربية، ونقل أساليب تدريس جديدة إلى مدرسته، من خلال إقامة نشاطات هادفة، تطور استراتيجيات التدريس داخل غرفة الصف، وتطوير كفايات المعلمين التعليمية معرفياً وسلوكياً، كما يشجع على الاشتراك في الحلقات الدراسية، والمؤتمرات التربوية، لذا يعد مدير المدرسة حلقة الوصل بين المدرسة والبيئة المحيطة (Raillis, 1988).

- الرقابة:

تعني الرقابة التأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة الموضوعية، وأنه يؤدي إلى تحقيق الأهداف، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها، ونظام الرقابة الفاعل هو الذي يتدارك الخطأ ويقضي على أسبابه (عطوي، 2009).

وتُعنى الرقابة بمتابعة الوظائف الإدارية وهي التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه والرقابة لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها، وتستخدم معايير الأداء في الوظيفة الرقابية

للإدارة لقياس التقدم نحو الأهداف، مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المراد تحقيقها (الرشايدة، 2009).

أما الغرض الأساسي للرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، ومن متطلبات الرقابة إعداد معايير الأداء والمعيار أداة قياس، كمية أو وصفية، صممت لمساعدة المدير كمراقب للأداء، كما أن المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف، وتتوقف طبيعة المعيار المستخدم على الأمر المراد متابعته، ومهما كانت المعايير فإنه يمكن تصنيفها إلى مجموعتين: المعايير الإدارية والتي تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، والتي تركز جميعها على نوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، وأما المعايير التقنية فتحدد ماهية وكيفية العمل (عايش، 2009).

الأدوار القيادية: أدوار القائد التربوي ووظائفه:

إن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه القيام بدور القيادة في مدرسته، لذا يتوقع من مدير المدرسة القيام بالعديد من الوظائف والأدوار، وإن يزاول العديد من الواجبات والأنشطة الإدارية والتربوية والفنية والاجتماعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة مثل التخطيط للبرامج وأوجه النشاط التي يملك التخطيط لها، ويجمع البيانات اللازمة لهذا التخطيط، ويحدد الأهداف لكل برنامج، ويوجه إلى التنفيذ الأمثل للخطط المرسومة، ويضع القرارات أو التعليمات والتوجيهات والنماذج الإدارية المنظمة للعمل والميسرة لأدائه، ويضع الجدول الزمني للأشياء والأعمال التي يراد تنفيذها ويرتبها حسب أولويتها في التنفيذ، ويوجه ويراقب ويتابع عمليات التنفيذ، ليتحقق أن عملية التنفيذ في ضوء الخطة المرسومة والأهداف المحددة، وينسق بين برامج المدرسة وخدماتها وجهود العاملين فيها، حتى لا يحدث تداخل أو تعارض أو تكرار، ويُقوِّم بطريقة دورية كل ما في مدرسته لتحديد جوانب القوة والضعف فيها، ويدرس المشكلات

وأوجه النقص أو الضعف التي تظهرها نتائج التقييم، ويربط مدرسته بالمجتمع المحيط بها، ويضع البرامج العملية لهذا الربط (الشيباني، 1999).

لذا فالقيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد. ومن وجهة نظر تنظيمية، فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، وتركز القيادة على العنصر البشري، وترتكز على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم (العميان، 2010).

وتمثل القيادة التربوية في الإدارة التعليمية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية إذ يمكن تعريف القيادة بأنها (السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك)، وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في: المبادأة أي تملك القائد لزاماً الموقف، والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة والتمثيل أي دفاعه عن جماعته وتمثيله لها والتكامل أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها والتنظيم، أي تحديد عمله وعمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل والسيطرة أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي والإتصال أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة والتقدير أي تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة والإنتاج أي تحديد مستويات الجهد والإنجاز (البدرى، 2002).

فالقائد المتمكن من عمله ينبغي أن يكون قادراً على التعامل مع المشكلات التي تواجهها الفرق واللجان العاملة في المدرسة بحيث يستطيع إدارة المشكلات الهدامة التي تقتل روح الفريق ويدير الصراعات التي تنشأ من خلال التفاعل بين الأفراد ويحافظ على تماسك الجماعة بشكل فعال. ومن المهارات التي ينبغي للقائد الفعال أن يتمتع بها في المدرسة: (مهارة الإتصال، ومهارة إدارة الاجتماعات، ومهارة إدارة الشائعات، ومهارة التحفيز، ومهارة التفويض، ومهارة إدارة

الوقت، ومهارة إدارة السلامة، ومهارة إدارة التغيير، ومهارة اتخاذ القرارات (هوانة وتقي، 1994).

إن دور القائد التربوي يفرض عليه أن يقوم بإحداث تغييرات في المنظمة لتحقيق حاجات أفضل للطلبة والمعلمين وللمجتمع المحلي، وتعزيز التعاون مع المجتمع المحلي، باعتباره القائد المسؤول عن حاجات المدرسة وتطويرها (Hoeh & James, 2001). ومن أدوار القائد التربوي على سبيل الذكر لا الحصر تطوير الكفايات التعليمية للمعلمين، وتحسين تنفيذ المناهج ورعاية الطلاب، وفي ذات الوقت يجب عليه اكتساب مهارات الإتصال الإنساني، ومهارات استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، ومهارات التعامل مع المتغيرات العالمية (المصري وعامر، 2013).

وهناك تصور آخر لمكونات السلوك القيادي وإن كان يضم عناصر مشتركة ويقوم هذا

التصور على أساس أن من واجب القيادة القيام بالأدوار الآتية (مشهور، 2010):

1. المبادرة والمبادرة بتقديم الأفكار الجديدة أو الأساليب والطرق المستخدمة لتناول المشكلات وعلاجها. وقد يكون ذلك في شكل اقتراحات يقدمها لمؤوسيه أو إجراءات تأخذ بها المجموعة التي يتولى قيادتها.

2. تقديم الآراء والاقتراحات التي تساعد على النهوض بإدارته وتمكين العاملين فيها من التغلب على المشكلات التي تواجههم ورفع مستوى أدائهم وتجديد خبرتهم وتنميتها.

ويجب على القادة الحفاظ على العلاقات الفعالة ما بين أنفسهم وأعضاء جماعتهم، وبين الأفراد داخل المجموعة، وهذا يتطلب من القائد توفير احتياجات المهمة لانجاز العمل، وتلبية احتياجات الأفراد، وتلبية احتياجات المجموعة ككل لبناء روح الفريق والحفاظ عليه.

ويجب على القائد أيضاً ان يهتم بدوافع وحوافز العاملين ورضاهم الوظيفي وإيلائها أهمية خاصة، لما لها من أهمية على إنتاجية الموظفين والعاملين وأدائهم ورضاهم الوظيفي (جلدة، 2009)، إذ يُعد التحفيز الفردي سبب السلوك أو الفعل، وهذا يتطلب معرفة في الطبيعة الإنسانية، وباختصار فإن التحفيز الشخصي يعتمد على شيئين هما قوة الحاجات لدى الفرد، وإدراك الفرد بأن الفعل أو السلوك قد يؤدي إلى رضاء الحاجة لديه، فالناس قد يتم تحفيزهم بواسطة المعتقدات، والقيم، والاهتمام الشخصي، واللفظ، والخوف، والحاجات، أي من خلال مؤثرات داخلية أو خارجية (كلادة، 2013).

ومن مؤشرات نجاح التحفيز ما تعكسه مظاهر معينة منها حماس العاملين في المؤسسة واهتمامهم بعملهم وإقدامهم على الابتكار وروح المبادرة، وامتثالهم للأوامر التي تصدر لهم مع تحقيق تعاون فعال مع زملائهم، فضلاً عن تنمية الشعور بالولاء والانتماء للقيادة والمؤسسة والشعور بالفخر للانتماء والعمل، ويؤدي التحفيز كذلك إلى بث إيمان العاملين بالأهداف المحددة، مع الإقبال العملي بروح الابتهاج والثقة واليقظة، والرضا عن العمل والرؤساء والزملاء (حسان والعجمي، 2010).

ويساهم القائد في تحفيز أداء العاملين من خلال أساليب المعاملة الكريمة وتنمية اعتزاز العامل بنفسه وأدائه، مع العدل في التعامل والمعاونة في حل مشكلات العمل والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهميتهم وفعاليتهم مع تشجيع التميز والاجتهاد والاهتمام بالنواحي

الترفهية وتهيئة الظروف الملائمة للعمل مع زيادة اللقاءات مع المرؤوسين وإشعارهم بمدى تقدمهم ونجاحهم (العميان، 2010).

ويتمثل دور القائد التربوي أيضاً في تطبيق نظريات القيادة بمهارة وذكاء فالمدیر مسئول عن توفير المصادر المتعددة لخدمة مدرسته، وتقييم نتائج التطوير، وإسناد مهام محددة للمعلمين وفق إمكانياتهم، وتقديم تغذية راجعة فعالة لهم، والقائد التربوي مصدر من مصادر التعليم والتعلم، حيث يعنى بتحسين ظروف التعلم في غرفة الصف من خلال التحوار المستمر مع المعلمين، والاستماع المستمر للطلبة والمعلمين في صفوفهم، وحسن إدارته للوقت بحيث يكون موجوداً في كل ساعات الدوام المدرسي، لذا فالأدوار القيادية لمدير المدرسة تتمثل بتطبيق نظريات القيادة وأهم هذه النظريات هي:

- **نظرية القيادة التشاركية:** وترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بمهمة اتخاذ القرارات في المؤسسة وآلياتها، وقد جاء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ضمن أبرز التوجهات في تطوير الأداء المدرسي والتركيز على دور المدرسة في اتخاذ القرارات الخاصة بها بمشاركة أعضائها (الدويك، 2005).

وتمتاز هذه القيادة بان القائد هنا يستشير المرؤوسين ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قراره ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة وبالتالي إلى الانجاز الفعال (الكلادة، 2013).

- **المشاورة (المدير المشاور):** المدير العصري في المدرسة العصرية، يكثر من التشاور وأخذ الآراء من الصغير والكبير، ويشعرهم بأنهم جميعاً جزء مهم من المدرسة بما فيهم الطلبة، ويشعرهم بأنه يعمل معهم ويدعوا لهم لا عليهم، كما يجتهد في تفويض بعض الأعمال للآخرين كنتيجة للشورى (عايش، 2009).

- **الدافعية:** إن الإدارة هي التي تخلق الدافعية لدى الأفراد وتجعل الجهد الإنساني يتسم بالفعالية، الأمر الذي يؤدي إلى إنتاج أفضل السلع وتقديم أحسن الخدمات والأفكار التي تشبع رغبات واحتياجات أفراد المجتمع، كما تعمل الإدارة على توفير مناخ العمل الملائم الذي يحقق علاقات إنسانية تكفل استقرار العمل وزيادة الإنتاج وارتفاع مستوى الأداء، وبذلك فالإدارة هي التي تحقق الفعالية في الجهود المبذولة على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع وهي الوسيلة لتحقيق أفضل النتائج بأقل الجهد وتوفر في الوقت والتكاليف، كما أنها وسيلة فعالة لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المالية والبشرية المتاحة بحيث يزيد ذلك من رفاهية الأفراد والمجتمع (حسان والعجمي، 2010).

- **نظرية القيادة التحويلية:** هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهما للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (مشهور، 2010).

ويتمثل القائد التحويلي، بأنه صاحب رؤية ورسالة ووظيفة حضارية ينقل الناس من حوله نقلة حضارية، أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة، ويتمتع باحترام الآخرين، ويحبون أن يقلدوه، وذو جاذبية خاصة بشخصيته، يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات، ويتصف بالديمقراطية (العجمي، 2008).

- **القيادة التعليمية:** يتركز اهتمام القادة وفق هذه النظرية على ممارسات المعلمين خلال اندماجهم في نشاطات ترتبط مباشرة بنمو التلاميذ كما تعني هذه النظرية بالثقافة المدرسية التي لها تأثير على سلوك المعلم (الدويك، 2005).

يتبين مما سبق انه يتوجب على مدير المدرسة ان يكون إدارياً وقائداً، وأن يمتلك مهارات الإثنتين معاً، حتى يستطيع أن يقوم بعمله خير قيام لأن المدارس في الألفية الثالثة لا تحتاج إلى مدير تنفيذي فقط، بل تحتاج إلى مدير تنفيذي وقائد تربوي يستطيع أن يقوم بالتخطيط والتوجيه والتحفيز والتنفيذ والمتابعة، وأن لا يستمد سلطته ونفوذه من مركزه الوظيفي فقط، بل من خلال

قدرته على التأثير الايجابي ومكانته بين العاملين، ويطور الأساليب التي تحفز العاملين نحو الإبداع، وينطلق بعمله من شعار التغيير ومن خلال الاستثمار الأمثل للإمكانيات المتوافرة، ويعنى بالحاضر والمستقبل، لذلك اعتبرنا الأدوار الإدارية والقيادية هي من الضرورات التي يجب أن يضطلع بها مدير المدرسة.

العلاقات الإنسانية

تركز مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية الحفز وأهمية كل من الفرد والجماعة في نجاح المنظمة، وهذا أدى إلى الاعتراف بفعالية القيادة كعامل مهم في فعالية المنظمة، فالمدير من خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع وحفز المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل رغبة وتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنشأة (العميان، 2010)، ويشمل العرض التالي مفهوم العلاقات الإنسانية وأهميتها والأساس الفلسفي لها ونقدها.

- مفهوم العلاقات الإنسانية:

تمثل مدرسة العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيس الثاني في الفكر الإداري وهو جانب العلوم السلوكية الذي يركز على التفاعل الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي من ناحية والعوامل البيئية التي توجد فيه من ناحية أخرى، ودعت إلى ضرورة أن تأخذ الإدارة بمنهج جديد في التعامل مع العاملين وبحيث يستند المنهج إلى فلسفة " الرجل الاجتماعي " Social Man بدلاً من فلسفة الرجل الرشيد ويرجع ذلك لأن الحاجات الاجتماعية للفرد خلال وقت العمل لا يمكن تجاهلها وعلى الإدارة أن تعمل على إشباع هذه الحاجات حتى يصبح الطابع المميز لسياساتها هو الطابع الإنساني وقد تبلورت فيما يلي:

1- السلوك الإنساني عنصر أساسي رئيسي للكفاءة الإنتاجية.

2- أن دوافع العمل لا تقتصر على الأجور والمكافآت المادية فحسب ولكن للحوافز المعنوية تأثيراً جوهرياً في إشباع الحاجات المعنوية مثل احترام النفس والآخرين وتأكيد الذات.

3- نمط القيادة من أهم العوامل المؤثرة على سلوك التنظيم والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى تطبيق العلاقات غير الرسمية أفضل من العلاقات البيروقراطية الرسمية (مصطفى، 2007).

وتتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها الإداري التربوي التعامل بنجاح مع الآخرين وفي مقدمتهم المعلمين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء. وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة المدير في التعرف على متطلبات العمل مع الناس، كأفراد وجماعات. إن المهارات الإنسانية الجيدة، تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر، أو إجبار. وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للجماعة على أساس قوي وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعاً، في أسرة واحدة متحابية متعاطفة (السعود، 2009).

وحرى بنا أن نذكر بعض الجوانب المهمة للعلاقات الإنسانية بالعلاقة مع مهام المديرين التربويين ومحتواها (Griffith, 1994).

- الحفز: أي تأثير بعض العوامل في تنظيم السلوك الفردي والجماعي في البيئة التعليمية.
- الإدراك (Perception): فهم المديرين لدورهم ومسئولياتهم وللعلاقات داخل التنظيم.
- الإتصال (Communication): القدرة على الاستفادة من مهارات الإتصال.
- تفاعلات المجموعة (Group Dynamics): من الضروري أن يكون المدير ملماً إماماً كاملاً بالعمل الجماعي، وديناميكيته.
- اتخاذ القرارات (Decision Making): تعتمد فاعلية مبادرات المدير التعليمية على اتخاذه للقرارات الصائبة والمعتبرة.

- القيادة (Leadership): المدير التعليمي يلعب دور القائد، وبناء عليه يجب أن يكون ملماً ومدرکاً تماماً لمفهوم القيادة والآثار المترتبة عليها.

- أهمية العلاقات الإنسانية:

إن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية للأفراد وإشباعها وبين تحقيق أهداف التنظيم الإداري، فمدير المدرسة يجب أن يعرف أن العاملين و المعلمين و الطلاب يختلفون في المزاج والانفعال والاتزان والقدرة على تقبل النقد، كما يجب أن يعرف أن الحاجات الإنسانية تنقسم إلى قسمين: أولية وثانوية، وأن الحاجات الأولية تعني ما يتصل بالحاجات الفسيولوجية مثل الحاجة للطعام والشراب والنوم ونحو ذلك، وأن الحاجات الثانوية تشمل تفاعل الفرد مع بيئته ومنها الحاجة إلى الانتماء والتعبير عن النفس والحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية وما إلى ذلك، ومن أسس العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية التربوية ما يأتي: الإيمان بقيمة الفرد، والمشاركة والتعاون، والعدل في المعاملة، وتكمن أهمية العلاقات الإنسانية في إثارة الدوافع لتحقيق أعظم كفاية في الأداء بما يترتب عليه تحقيق أهداف الإدارة التربوية، ومن محاسنها بين الرؤساء والمرؤسين أنها تخفف وطأة الآلية المفرطة في العمل والأساليب الروتينية التي تجعل العمل مملاً وثقيلاً؛ فارتفاع الروح المعنوية من أهم العوامل التي تساعد على ظهور أفراد المؤسسة التربوية في مظهر تعاوني، وكلما ارتفعت هذه الروح أدت إلى زيادة في تحسين الأداء وبالتالي في تحقيق الأهداف (البستان، 1995).

لذا يمكن القول انه إذا ساد المنظمة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة فان هذا ينعكس على سلوك العاملين وإنتاجيتهم ومن مظاهرها الإنتاجية المرتفعة التي ترجع لزيادة إحساس العاملين بقيمة ما يقومون به من أعمال، وجودة الإنتاج والتي يعززها جو العمل الذي

يعطي الإحساس بالأمن والأمان، واختفاء الشائعات، ونقص معدل دوران العمل، وانخفاض نسبة منازعات العمل، وقلة الشكوى من جانب العاملين، وزيادة تماسك الأفراد في المنشأة (فليه وعبد المجيد، 2009).

ولا شك أن السياسات الخاصة بعلاقة العاملين بالمؤسسة سوف يكون مصيرها الفشل إذا لم يكن مدير المؤسسة قادراً على إيجاد علاقات شخصية بالعاملين وقادراً على تنظيم هذه السياسة بطريقة عادلة، وتقوم العلاقات الإنسانية بالمؤسسة على إقامة وحدة متماسكة من العاملين، ومعاملة العاملين كأفراد، وخلق جو ودي في نظام العمل، وجعل العاملين على علم بمجريات الأمور بالمؤسسة، والاهتمام بالمناقشات والمشاورات والقرارات الجماعية، ووضع معايير للعمل وحث العاملين على بلوغها، ومساعدة العاملين على تنمية مواهبهم، وتقدير الأعمال الممتازة ومكافأة العامل الكفء، وأن يكون رؤساء الأعمال قدوة صالحة للعمل (حسان والعجمي، 2010).

- الأساس الفلسفي للعلاقات الإنسانية:

إن نظرية العلاقات الإنسانية تتبنى اتجاهاً إنسانياً في التعامل بين الرئيس والمرؤوس وتربط بين القيادة والإنتاج، فالقيادة يجب أن لا تمارس من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة للقائد فقط مما يؤثر سلباً على معنويات العامل ورضاه الوظيفي وإنتاجيته، لذلك فالقيادة هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القائد والخاضعين بحيث يشارك المرؤوس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في عملية صنع القرار الذي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة أو التنظيم، وأيضاً أهداف العاملين بشكل منطقي (الكلادة، 2013).

لذا فإن العلاقات الإنسانية تقوم على أساس فلسفي من أهم محاوره ما يلي (العجمي، 2008):

- المصلحة المشتركة: وتعني المصلحة بين كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها وأيضاً بين الأفراد في المنظمة.

- الدوافع: يشعر الفرد بالدوافع نحو القيام بعمل معين في سبيل الحصول على إشباع أكثر من حاجة معينة أو في سبيل تجنب نقص من حاجة معينة، كما وتستطيع الإدارة

حفز ودفع الفرد باقتناعه ان العمل المطلوب القيام به سيؤدي إلى زيادة في إشباع حاجاته.

- الكرامة الإنسانية: تشير الدراسات إلى أن الفرد يرغب دائماً في أن يعامل باحترام وتقدير أي أن يعامل كإنسان.(الحاجة إلى تقدير الذات والاحترام).

- تباين الأفراد: نشأت فكرة تباين الأفراد أصلاً في علم النفس فكل فرد يختلف عن الأفراد الآخرين جسدياً وعقلياً وعاطفياً.

وفي معرض توضيح فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، فإن المدرسة الإدارية تميزت بعدد من الإجراءات والأساليب المصممة أصلاً، لمساعدة المديرين على تحفيز العاملين، وقد تركزت هذه الأساليب حول ثلاثة نشاطات إدارية أولية وهي: تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وتحسين مسار الإتصال بين المدير والعاملين، وإعادة تصميم الأعمال بما يتيح أكبر قدر من التحدي ومدى أوسع للمشاركة في نشاطات المنظمة (Szilagui & Wallace, 2000).

- مسؤولية الإدارة التربوية في تحقيق مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية:

لا يمكن للإدارة أن تقوم بدور ايجابي في تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا توفر لديها أولاً أساس من العلم والمعرفة بأسس ونظريات العلاقات الإنسانية ويمكنها بهذا العلم وهذه المعرفة أن تضع الخطط وترسم السياسات وتنفذ البرامج التي تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية.

وهناك الكثير من الوسائل التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية، منها عقد الاجتماعات وفتح الباب أمام الأفراد للإسهام والمشاركة في الإدارة ومنها حفز الأفراد عن طريق الأجور العادلة والمكافآت التشجيعية ومنها القيام بالبرامج الاجتماعية والترفيهية(حسان والعجمي، 2010).

وهذا يُعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم. وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم. وهذه المهارة تعكس قدرة القائد في التعامل مع الأشياء لأن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً من المجالات الفنية وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة في التعامل مع الأشياء، ويرتبط بهذه المهارة مجموعة من السمات الأساسية تتطلب أن يكون القائد قادراً على بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه، وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه، وفهمه لمشاعر مرؤوسيه وثقته بهم، وتقبله لاقتراحات مرؤوسيه وانتقاداتهم البناءة، إفساح المجال لمرؤوسيه لإظهار روح الابتكار لديهم، وخلق الاطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم (العميرة، 2012).

إذ يتوجب على الإداري المتمتع بمهارات إنسانية متطورة أن يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفه وقوته، وأن يكون مدركاً لاتجاهاته ومسلّماته، ويعيش أمناً ذاتياً، واثقاً بمقدرته على

التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة؛ إضافة إلى انه قادر على الإسهام من خلال تعامله الإنساني مع العاملين في النظام في إحداث تغيير منظم في كل من النظام والعاملين فيه (الطويل، 2006).

من هنا يتبين أن للقيادة دور كبير في تعزيز العلاقات الإنسانية من خلال التركيز على تبادل الأفكار والآراء والاستماع الجيد لملاحظات العمال، ومعرفة أوضاعهم الشخصية، وسلوك النهج الديمقراطي بحيث يخدم أهداف التنظيم، ويلبي حاجات الأفراد في نفس الوقت (الكلادة، 2013).

- نقد العلاقات الإنسانية:

بالرغم من أن مدرسة العلاقات الإنسانية إهتمت ببعض الجوانب مثل الجانب الاجتماعي إلا أنها أهملت جوانب أخرى ولقد قدم البعض إنتقادات لمدرسة العلاقات الإنسانية كالاتي المغربي (1999):

- ركزت العلاقات الإنسانية بشكل مفرط على أهمية العنصر الإنساني الأمر الذي حال دون توصلها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي.

- إن تركيز العلاقات الإنسانية على مجموعات العمل وافتراضها بأنها تعمل بتعاون وتفاهم، وان مناخ العمل الداخلي هو مصدر الرضى للعاملين ومطالبتها بأن يتخلى الإداريون عن بعض سلطاتهم، فهي بذلك تغفل واقع العمل الفعلي بوجود صراعات ومنافسات بين الأفراد والتي تعتبر مصدراً للابتكار والتطور.

- إن العلاقات الإنسانية تركز على الحوافز غير المادية وبالتالي فهي تقلل من أهمية الحوافز والمكافآت المادية، وبذلك فأنها تفتقد عنصراً مهماً في تفسير السلوك الإنساني والتنظيمي.

- أغفلت حركة العلاقات الإنسانية وجود خلاقات رئيسية بين الإداريين والعاملين تتجم عن طبيعة عمل كل منهما وتؤدي بالضرورة إلى تضارب مصالحهما(المغربي، 1999).

واهتمت هذه المدرسة بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية، وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة والجوانب الفنية كعوامل هامة في العملية الإدارية، ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال، بل افترضت أن أي نزاع في السلطة بين العمال والإدارة ما هو إلا ظاهرة مرضية وغير صحية، ولن تحدث إذا ظل الإداريون يعاملون العمال معاملة إنسانية حسنة، وإذا ظلت قنوات الإتصال مفتوحة بين الإدارة والعمال مما يؤدي إلى انسجام بين رغبات العاملين وأهداف المنظمة، وأهملت المؤثرات البيئية على المنظمة ولم تستطع تصور حقيقة التنظيم كاملة كنظام فرعي يتأثر بالبيئة الاجتماعية ويؤثر فيها، بل ظل اهتمامها بالفرد العامل داخل المنظمة ولم تناقش أثر البيئة الاجتماعية على المنظمة، فظلت نظرية جزئية في نظرتة(العميان، 2010).

يتبين مما سبق أهمية امتلاك مديري المدارس القدرة على ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية، من خلال عقد الاجتماعات والسماح للمعلمين للإسهام والمشاركة في الإدارة وصنع القرارات الإدارية وتحفيزهم، وتشجيع الاعمال والانشطة التربوية للمعلمين، والصدق في التعامل معهم، وتحسين مسار الإتصال بين المدير والمعلمين، وتبني اتجاهاً إنسانياً في التعامل مع المعلمين، وهذه الإجراءات تنعكس بدورها على تحسين العملية التعليمية برمتها.

الدراسات السابقة

تالياً عرض لمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ تم تصنيفها وفقاً لمتغيرات الدراسة، وسيتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وكما يلي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالأدوار الإدارية والقيادية:

أجرى **ديرلي (Dereli, 2003)** دراسة هدفت تعرف الأدوار القيادية التي يستخدمها مدراء المدارس الابتدائية في تركيا من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (350) مديراً و (700) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مدراء المدارس يرون بأنهم قادة ومدراء فعالين، أما المعلمين جاءت نتائجهم باعتقادهم أن الاهتمام الأول لدى مدراء المدارس ينصب في الاهتمام بالموارد البشرية، أما الغالبية العظمى من المعلمين اعتقدوا أن مدرائهم فعالين إدارياً وقيادياً.

أما دراسة **علي (2004)** فقد هدفت تعرف درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة الدراسة باستبانة أعدها الباحث لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (594) مديراً ومديرة طبق البحث على عينة من (331) من مديري ومديرات مدينتي دمشق وحمص، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التربوية لدى جميع أفراد العينة مستوى مقبولاً، وان هناك فروق دالة إحصائية بين مستوى ممارسة المديرين ومستوى ممارسة المديرات للقيادة التربوية ولصالح المديرين، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة في كل من مدينتي دمشق وحمص تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أفراد مدينة حمص، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في كل من مدينة دمشق ومدينة حمص تعزى لمتغير المستوى التعليمي (إجازة جامعية) لصالح أفراد عينة مدينة

دمشق، ولم تظهر فروق دالة في المستويات التعليمية الأخرى بين العينتين. وبينت نتائج البحث وجود فروق دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة القيادة التربوية لدى أفراد عينة مدينة دمشق وأفراد عينة مدينة حمص لصالح أفراد عينة مدينة دمشق.

وأجرت **بليبسي (2007)** بدراسة هدفت تعرّف درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات محافظات الضفة الغربية والبالغ عددهم (627) مديراً ومديرة، ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية وعددهم (8280) معلماً ومعلمة، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (107) مديراً ومديرة و (635) معلماً ومعلمة، وتم تطوير استباننتين، الأولى موجهة للمديرين والمديرات، والثانية للمعلمين والمعلمات، وأوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، وإن المجال الإداري جاء في الرتبة الأولى، يليه بالرتبة الثانية مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، يليه مجال الطلبة بالرتبة الثالثة، يليه المجال الفني، يليه مجال المعلمين، يليه مجال العلاقات الإنسانية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، إلا في مجال العلاقات الإنسانية حيث كان الفرق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وموقع المدرسة، و متغير الخبرة العملية إلا في المجال الإداري.

وأجرى الزويهي (2007) دراسة هدفت تعرف واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من المعلمين وعددهم (122) معلماً، و(174) مشرفاً تربوي، وقد شملت عينة الدراسة كامل المجتمع (عينة شاملة) بعدد (296) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة يمارسون غالباً مسؤولياتهم الإدارية المتعلقة بتنظيم تسيير العمل الإداري داخل المدرسة، ويمارسون أحياناً مسؤولياتهم الإدارية المتعلقة بتنظيم العلاقات بأولياء الأمور والمجتمع، وأن مديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة يمارسون أحياناً مسؤولياتهم الفنية والمتعلقة بالتلاميذ، ويمارسون أحياناً مسؤولياتهم الفنية والمتعلقة بالمعلمين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الممارسات الفنية لمديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة.

أما دراسة عاشور (2008) فقد هدفت تعرف دور مدير المدرسة الثانوية الإداري في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين، وتعرف أثر متغيرات الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في تصوراتهم، وتكون مجتمع الدراسة من (482) مديراً ومشرفاً، وتم اختيار عينة عشوائية اشتملت على (193) مشرفاً تربوياً ومدير مدرسة في مديرية التربية والتعليم في محافظة إربد، أي ما نسبته 40% منهم (123) مشرفاً، و (70) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته تكونت من (60) فقرة موزعة على ستة مجالات، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية، واختبار (ت)، وتحليل التباين الثنائي، واختبار شيفيه، أشارت النتائج إلى أن دور مدير المدرسة الثانوية الإداري في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرين كان بدرجة كبيرة كما يراها مدراء المدارس، وبدرجة متوسطة كما يراها

المشرفون التربويون، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة البكالوريوس، ولمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (11) سنة فأكثر، ولم تكن الفروق دالة إحصائياً في متغير الوظيفة (مدير مدرسة، مشرف تربوي).

وكذلك أجرى بالكار (Balkar, 2009) دراسة هدفت تعرّف آراء المعلمين حول اثر السلوك الإداري لمدير المدرسة على الرضى الوظيفي لديهم في مدينة أضنة في تركيا، تم اختيار عينة قصدية بعدد (52) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية بواقع (30) معلماً و (22) معلمة تراوحت أعمارهم ما بين (25-47 سنة) يدرسون (6) تخصصات أكاديمية مختلفة، وتم طرح السؤالين التاليين على عينة الدراسة "هل يمكن أن نخبرنا أي من سلوكيات مدير المدرسة الإدارية أثرت على رضاك الوظيفي؟، وكيف أثرت على رضاك الوظيفي؟" وطلب إلى أفراد العينة أن يجيبوا على السؤالين كتابياً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للممارسات الإدارية لمدير المدرسة على الرضا الوظيفي لدى المعلمين حيث أظهرت النتيجة الكلية للدراسة أن الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس تؤثر سلباً على الرضى الوظيفي لدى معلميهم ويعزى ذلك إلى أن مدراء المدارس غالباً ما يتخذون القرارات الإدارية بشكل منفرد، وعدم ممارستهم لأساليب الإتصال الفعالة مثل الإتصال وجها لوجه، وعدم اتباع سلوك مطمئن في المدرسة، مع عدم إغفال وجود سلوكيات إدارية لدى مديري المدارس تؤثر إيجاباً على الرضى الوظيفي لدى المعلمين مثل الشكر والتحفيز، واستخدام الفكاهة وإشاعة البهجة.

وفي ذات السياق أجرى أبو زعيتر (2009) دراسة هدفت تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (3690) معلماً

ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (832) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة عالية، واحتل مجال المهارات الإدارية المرتبة الأولى، يليه مجال المهارات الذاتية ثم مجال المهارات الفكرية، ثم مجال المهارات الإنسانية وأخيراً مجال المهارات الفنية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس في مجال المهارات القيادية عامة بينما يوجد فروق دالة إحصائية في مجالات المهارات الذاتية والإنسانية والفكرية والإدارية ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وقام الأسطل (2009) بدراسة هدفت تعرّف فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (124) فرداً، واستجاب منهم (123) فرداً، وتم تطوير استبانتين، وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال المهام الفنية المتعلقة بمديري المدارس الثانوية احتل المرتبة الأولى بفاعلية كبيرة ثم تلاه مجال المهام الإدارية ثم مجال المهام الشخصية، وأن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لدى أفراد العينة بلغ درجة ممارسة متوسطة، وعدم وجود فروقاً دالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول الأنماط القيادية تعزى

لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ووجود علاقة طردية إيجابية بين درجة فاعلية الوقت والنمط الديمقراطي، بينما لا توجد علاقة بين درجة فاعلية الوقت والنمطين الأوتوقراطي والترسلي.

وأجرى **العمرات (2010)** دراسة هدفت تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واختيرت عينة عشوائية بلغت (236) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الأداء جاءت عالية كآلاتي: (توظيف التكنولوجيا، المناخ المدرسي، التخطيط، في حين تلتها مجالات الاختبارات المدرسية، التحصيل الدراسي، القيادة) وبدرجة متوسطة.

وكذلك أجرى **باز ويافوز (Bass & Yavous, 2010)** دراسة هدفت تعرف الدور القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية، استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي، واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، وشمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المرحلة الأساسية العاملين في منطقة نيغدة في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من (20) معلماً اختيروا بالطريقة العشوائية، وتم إجراء مقابلة وجها لوجه مع كل فرد من أفراد العينة، وأوضحت نتائج الدراسة أن أهم الأدوار القيادية لمدير المدرسة تتمثل بتحديد أهداف المدرسة المطلوب تحقيقها، وإدارة العملية التعليمية، وتقييم الطلاب، ودعم المعلمين، وخلق بيئة تعليمية تعلمية منظمة.

وقام **حنون (2010)** بدراسة هدفت تعرف درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، وقد بلغ عددهم (1528) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة الحالية من (429) مديراً ومديرة من مديري ومديرات

المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة تكونت من قسمين: القسم الأول، ويتضمن معلومات أولية، والقسم الثاني، يشمل فقرات الاستبانة، وعددها (35) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة والتقييم، والرقابة، والإتصال، واتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، كانت مرتفعة جدًا، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى المدرسة، والتخصص، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، وفق متغير المؤهل العلمي، في مجال التخطيط، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، وفق متغير الخبرة الإدارية.

وأجرى باكهاش وحسين وخان (Bakhash, Hussien & Khan, 2011) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلطة وبين فاعلية الدور الإداري لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين في ولاية بنجاب في الهند، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ولاية بنجاب، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (360) معلما من (72) مدرسة موزعة على مديريات المناطق التعليمية في ولاية بنجاب والتي تضم (36) منطقة تعليمية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي لمدير المدرسة وبين الصلاحيات المخولة له (السلطة) وبين فاعلية

دوره الإداري. وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية بين متوسطات التفاعل بين الرضا الوظيفي والسلطة لمدير المدرسة وبين فاعلية الدور الإداري لمدير المدرسة.

أما دراسة **أبو عاشور والزعبي (2012)** فقد هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمهام التنظيمية والفنية والإدارية كما يراها الموجهون التربويون والمديرون والمعلمون، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموجهين التربويين والمديرين والمعلمين في الإمارات العربية المتحدة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (150) مشرفاً تربوياً، و(100) مدير مدرسة، (1200) معلم، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين لمهامهم الثلاثة تعزى لطبيعة العمل.

وقام **الدخيل (2012)** بدراسة هدفت تعرّف الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة الرياض، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (119) مديراً، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (87) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة تقع بدرجة متوسطة وتتمثل أبرزها في: دعم الأفكار الإبداعية لدى المعلمين، وإستخدام المعرفة اللازمة لصنع القرارات، مشاركة المعلمين في حل المشكلات المدرسية، وتوظيف مواهب المعلمين في إنتاج معرفة جديدة ذات أهمية للمدرسة، وأن الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في تفعيل الممارسات الإدارية في ضوء إدارة المعرفة تقع بدرجة عالية، وتتمثل أبرزها في صعوبة توفير معايير

محددة لقياس المعرفة المتاحة القابلة للاستخدام، وغياب الإطار الواضح لمضمون إدارة المعرفة، ونقص برامج التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة في مجال إدارة المعرفة، قلة الحوافز التي تشجع العاملين على المشاركة في تطوير المعرفة.

وكذلك قام اسلانارغن (Aslanargun, 2012) بدراسة هدفت تعرف القيم التي تحكم الأدوار الإدارية لمدير المدرسة، أستخدم منهج البحث النوعي، واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، وتم اختيار (19) مديراً من مديري المدارس في مدينة دوزجي في تركيا أجري مع كل منهم مقابلة لمدة ثلاثة ساعات، وأظهرت نتائج الدراسة إجماع مدراء المدارس على وجوب توافر قيم تحكم الأدوار الإدارية لدى المديرين وهي المواظبة، والثقة (والتي تتضمن الاهتمام بالخصوصية والسرية، واحترام الآخرين ومشاركتهم)، والعدالة (معاملة الجميع على قدم من المساواة)، والنزاهة والولاء للقيم والقوانين المدرسية (والتي تتضمن تطبيق التعليمات المدرسية، والمبادرة لتطبيق التوجهات الإدارية قبل الآخرين، وتعزيز الثقافة المدرسية، وإتباع إجراءات إدارية مخططة للتغلب على العوائق المالية).

وفي ذات السياق قام **الطعاني (2012)** بدراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للمهام الإشرافية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واختيرت عينة عشوائية بلغت (200) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الاهتمام لمديري المدارس جاءت مرتبة تنازلياً كما يلي: (تطوير العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير المناهج)، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

وأجرى أفشاري وباكاري وليوان وسيراج (Afshari, Bakar, Luan, & Siraj,)

(2012) دراسة هدفت تعرف دور مدير المدرسة القيادي في تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (1312) مديراً من مديري المدارس الثانوية في مدينة طهران في إيران، وتكونت عينة الدراسة من (320) مديراً من مديري المدارس التي تستخدم الحاسوب، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين اختصاص مديري المدارس وبين استخدام الحاسوب حيث ظهرت علاقة ايجابية بين مديري المدارس المختصين بالكمبيوتر وبين استخدام الكمبيوتر، وأظهرت النتائج أيضاً أن مستوى استخدام الكمبيوتر يؤثر بشكل غير مباشر على الدور القيادي التحويلي لمديري المدارس في تنفيذ تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المدارس.

أما دراسة بيسونق (Besong, 2013) فقد هدفت المقارنة بين كفاءة الأدوار الإدارية لمديري المدارس الثانوية في القطاعين العام والخاص في ماروا في الكاميرون، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة تكونت من (48) بنداً كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الحكومية والخاصة في منطقة ماروا، وتم اختيار عينة بلغت (15) مديراً من مديري المدارس الحكومية و(15) مديراً من مديري المدارس الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً بين مديري المدارس العامة والخاصة من حيث إدارة الأموال، وتحفيز الموظفين، وخلق جو الألفة، والاهتمام بجمال المباني المدرسية، والإجراءات الإدارية، بينما لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروقاً بين مديري المدارس العامة والخاصة من حيث اتخاذ القرارات، وتنفيذ القواعد والتشريعات، وتنظيم الاجتماعات المدرسية، وتوريد المعدات، وحماية الممتلكات المدرسية.

وأجرى **يوناس (Yunas, 2013)** دراسة هدفت تعرف أبعاد الأدوار القيادية التعليمية لمدرّاء المدارس في منطقة خيبر في بيشاور في باكستان، واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع معلمي ومديري مدارس الذكور في بيشاور والتي يبلغ عددها (70) مدرسة، إضافة إلى اختيار مقصود لأولياء أمور، وتكونت عينة الدراسة من (25) مديراً من مديري مدارس الذكور الحكومية موزعة بواقع (14) من مدارس المناطق الحضرية، و (11) مدرسة من مدارس المناطق الريفية في بيشاور، وتم اختيار (25) معلماً بطريقة عشوائية من المدارس ذاتها، وتم اختيار (25) ولي أمر بطريقة قصدية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات من أفراد العينة، أظهرت نتائج الدراسة أن إجماع أفراد عينة الدراسة على أن أهم الأدوار القيادية لمدير المدرسة هو القيادة التعليمية، ووجوب تحقق مدير المدرسة من فعالية العملية التعليمية في المدرسة من خلال استخدام أفضل الممارسات التعليمية الممكنة، كما ويتوقع من مديري المدارس تطوير منظومة قيم ثقافية في المدرسة من خلال تحفيز وتشجيع الطلبة وتسهيل الضوء على انجازاتهم.

وقام **بافلوفك (Pavlovic, 2013)** بدراسة هدفت تعرف أثر الأنماط القيادية لمدير المدرسة على الرضى الوظيفي للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث استخدمت الدراسة استبانتيين واحدة موجهة للمعلمين والثانية وجهت لمديري المدارس، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومديري المدارس في منطقة كراتشوجيفاك في صربيا، وتم اختيار عينة تكونت من (109) معلماً و (11) مديراً من مديري المدارس الأساسية والثانوية بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مدير المدرسة القيادي لا يؤثر على الرضى الوظيفي للمعلمين ويعزى ذلك لأن الثقافة التنظيمية للمدرسة ذات تأثير أقوى من الدور القيادي لمدير المدرسة، والتي تفرض عليه تجرده وإتباعه ثقافة المدرسة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بموضوع العلاقات الإنسانية:

أجرى العلوي (2000) دراسة هدفت تعرّف مدى إدراك وممارسة مديرات المدارس لبعض مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة استبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن (62) مديرة ومن جميع معلمات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن (1337) معلمة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (800) معلمة و(60) مديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إدراك مديرات المدارس لمبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية موضوع الدراسة أقل من درجة الممارسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات ذوات التخصصات الإسلامية وذوات التخصصات الأخرى، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدراك والممارسة لصالح الممارسة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات ذوات التخصصات الإسلامية وذوات التخصصات الأخرى لصالح التخصصات الإسلامية.

أما دراسة المطرفي (2002) فقد هدفت تعرف تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدركها مديري ومعلمي المرحلة المتوسطة بالعاصمة المقدسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المرحلة المتوسطة الذكور في العاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة تكونت من (50) مدير مدرسة و (500) معلم من (50) مدرسة، أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام مديري المدارس المتوسطة للعلاقات الإنسانية في الإدارة

المدرسية من خلال الأساليب الثلاثة (القيادة، واتخاذ القرار، والإشراف) وما يرتبط بها من ممارسات تربوية قد تحقق بصورة أفضل في الواقع العملي بدلاً من استخدام الأنظمة والقوانين التعليمية وما يرتبط بها من ممارسات تربوية ويعزى ذلك لبعض الصعوبات في تطبيق وتنفيذ هذه الأنظمة والقوانين.

وفي ذات السياق فقد قام **الحربي (2002)** بدراسة هدفت تعرّف دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، وبلغت عينة الدراسة (53) مديراً و (307) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن رؤية مديري المدارس المتوسطة لدورهم في تفعيل العلاقات الإنسانية تتحدد بأربعة محاور شملتها الدراسة وهي (الاهتمام بالعاملين، الروح المعنوية، الإتصال، المتابعة)، وأن رؤية معلمي المدارس المتوسطة لدور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية تتحدد بأربعة محاور شملتها الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروقاً دالة إحصائياً بين رؤية مديري المدارس المتوسطة لدورهم في تفعيل العلاقات الإنسانية ورؤية معلمي هذه المدارس لذلك الدور في جميع محاور الدراسة الأربعة، وهذه الفروق لصالح المديرين، وعدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في رؤية مديري المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة لدورهم في تفعيل العلاقات الإنسانية باختلاف الخبرة العملية، والمؤهل الدراسي، والتدريب.

وأجرى **شعباني (2007)** دراسة هدفت تعرّف واقع العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقتها باتجاهات التلاميذ نحو المناخ المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب

وطالبات مؤسسات التعليم الثانوي من مستوى السنة النهائية، وتم اختيار عينة تكونت من (1888) طالبا وطالبة، وأظهرت نتائج الدراسة أن بعد العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الثانوي يساهم بدرجة أكبر من الأبعاد الأخرى في تفسير اتجاهات الطلاب نحو المناخ المدرسي العام، وان بعد العلاقات الإنسانية وعلاقته بالمناخ الدراسي هو ارتباط بدرجة قوية جدا، ووجود ارتباط بدرجة مقبولة بين مناخ العلاقات السائد في مؤسسات التعليم الثانوي ومدى شعور الطلاب بالأمن، ووجود ارتباط بدرجة عالية بين مناخ العلاقات السائد في مؤسسات التعليم الثانوي ومدى شعور الطلاب بالإنصاف، ووجود ارتباط بدرجة عالية بين مناخ العلاقات السائد في مؤسسات التعليم الثانوي وتوقعات الطلاب عن مستقبلهم الدراسي والاجتماعي.

وقام روبي (Roby, 2008) بدراسة هدفت تعرف مدى امتلاك المعلمين لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي جنوب غرب ولاية أوهايو، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة تكونت من (142) خريج من معاهد المعلمين من المدارس المنتشرة في جميع أنحاء جنوب غرب ولاية أوهايو، وتم بناء استبانة كأداة للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقييم المعلمين لأنفسهم في امتلاكهم لمهارات العلاقات الإنسانية، وحول مدى امتلاك المعلمين لمهارات العلاقات الإنسانية جاء في المرتبة الأولى محور النزاهة، يليه معاملة الجميع باحترام، يليه الصبر في التعامل مع الآخرين، يليه لطف المعاملة، وأخيراً الاعتناء بالآخرين.

وأجرى الزبون والزبون وسليمان (2010) دراسة هدفت تعرف درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميه، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واختيرت عينة عشوائية

بلغت (264) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في محافظة جرش، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.37) ، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية.

أما دراسة **الحجاوي (2011)** فقد هدفت تعرف مستوى العلاقات الانسانية الممارسة من مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته باتجاهات المعلمين نحو المهنة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، و تكونت عينة الدراسة من (473) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتم استخدام أداتان لجمع البيانات؛ الأولى للتعرف إلى مستوى العلاقات الإنسانية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في عمان، والثانية لقياس مستوى اتجاهات المعلمين نحو مهنة التعليم، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العلاقات الإنسانية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، كما أن مستوى اتجاهات المعلمين نحو المهنة في محافظة عمان ومن وجهة نظرهم كان متوسطاً وتبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين مستوى العلاقات الإنسانية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان ومستوى اتجاهات المعلمين نحو المهنة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

وأجرى **الشمراي (2012)** دراسة هدفت تعرف العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بالمرحلة الثانوية بمحافظة القنفذة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بالمدارس الثانوية بمحافظة

القفزة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين عالية في معظم عبارات العلاقات الإنسانية. وأن أكثر أبعاد العلاقات الإنسانية توافرا بين المديرين والمعلمين هي (الإصلاح، القدوة الحسنة، الروح المعنوية، الثقة بالنفس، الصدق)، وأن درجة بُعد التحفيز كانت أقل من جميع درجات أبعاد العلاقات الإنسانية، وظهر من تحليل معامل الارتباط عدم وجود علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين والتحصيل الدراسي.

وقام **الفليت (2012)** بدراسة هدفت تعرف درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات محافظات غزة بعدد (5303) معلما ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (530) معلما ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة كانت عالية جدا، فقد حصل المجال الخلفي على المرتبة الأولى ثم المجال الاجتماعي يليه المجال المهني ثم المجال النفسي، ووجود فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق) وبتغير سنوات الخدمة وبتغير التخصص العلمي (العلوم الإنسانية، العلوم التطبيقية) وذلك في جميع مجالات الاستبانة.

وأجرى كولسريشثها وباتيل وسنقه (Kulsreshthha, Patal, Singh, 2012)

دراسة هدفت تعرف أثر العلاقات الإنسانية في المؤسسة المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي منطقة احمد آباد، وتكونت عينة الدراسة من (50) معلما من (10) مدارس مختلفة من منطقة احمد آباد تم اختيارها بالطريقة القصدية، وتم إعداد استبانة احتوت على (7) أسئلة وزعت على عينة الدراسة ليجيبوا عليها كتابياً، أظهرت نتائج الدراسة بأن العلاقات الإنسانية الايجابية بين الطالب والمعلم، وبين المعلم والمعلم، وبين مدير المدرسة والمعلم، وبين الكادر التدريسي والكادر غير التدريسي، وبين الإداريين ومدير المدرسة تؤدي إلي ايجاد بيئة مدرسية صحية وقوية.

أما الحارثي (2012) فأجرى دراسة هدفت تعرف مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف وعددهم (36) مديراً و(992) معلماً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (36) مديراً و(250) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لمستويات العلاقات الإنسانية السائدة بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كما يراها المعلمون والمديرون جاءت بدرجة عالية، ويرى أفراد عينة الدراسة أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين عالية، يليه مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والطلاب، يليه مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب، يليه مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين فيما بينهم، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروقاً دالة إحصائياً في تقدير أفراد العينة لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المدير والمعلم وكذلك بين المدير والطلاب وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح تقدير مديري المدارس، وأن مستوى تقدير مستويات العلاقات الإنسانية بين

المديرين والمعلمين جاء بمستوى عالي،، وتبين أن مستوى تقدير مستويات العلاقات الإنسانية بين المديرين والطلاب كان بمستوى عالي فقد كانت جميع العبارات الدالة على هذا المستوى بمستوى عالي من حيث توافرها، وتبين أن مستوى تقدير مستويات العلاقات الإنسانية بين المعلمين فيما بينهم كان بمستوى عالي فقد كانت جميع العبارات الدالة على هذا المستوى بمستوى عالي من حيث توافرها، وتبين أن مستوى تقدير مستويات العلاقات الإنسانية بين المعلمين و الطلاب كان بمستوى عالي فقد كانت جميع العبارات بمستوى عالي.

وقام **حافظ (Hafez, 2012)** بدراسة هدفت تعرف أثر مهارات استخدام العلاقات الإنسانية لمديري المدارس على تحصيل الطلبة في الباكستان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي منطقة (خيبر) التعليمية في باختونخوا في باكستان، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية بلغت (197) مديراً و (485) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لمهارات استخدام العلاقات الإنسانية لمديري المدارس على تحصيل الطلبة.

وكذلك أجرى **العلياني (2013)** دراسة هدفت تعرف مدى ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، وتم اختيار عينة بلغت (110) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة ان مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية في جميع محاور الدراسة (القدوة الحسنة، التواضع، الوضوح، التشجيع، التعاون، الشورى، العدل)، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة (مدى ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية)

وبين المؤهل، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة (مدى ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية) وبين سنوات الخبرة في التعليم.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ما يلي:

أولاً: إقتصرت الباحث في دراسته الحالية على عرض بعض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي تلك الدراسات التي تناولت الأدوار الإدارية والقيادية لدي مديري المدارس، وكذلك تلك المتعلقة بمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية. ويلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة علاقتها بمتغيرات أخرى، كما إنها تناولت مجتمعات عربية وأجنبية مختلفة، بينما تنفرد الدراسة الحالية بتناولها مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في الكويت.

ثانياً: استخدمت هذه الدراسة عينة من معلمي المدارس وهي تشبه دراسات عدة من حيث نوع العينة مثل دراسة الزويهي (2007)، ودراسة (الحجاوي، 2011)، ودراسة (الطعاني، 2012)، ودراسة بالكار (Balkar, 2009)، ودراسة باكهاش وحسين وخان (Bakhash, Hussien & Khan, 2011)، ودراسة أبو زعيتر (2009)، ودراسة (العمرات، 2010)، ودراسة باز ويافوز (Bass & Yavous, 2010)، ودراسة العلوي (2000)، ودراسة دراسة الفليت (2012).

ثالثاً: اختلفت هذه الدراسة مع دراسات أخرى اختارت عينات من غير المعلمين مثل دراسة عاشور (2008)، ودراسة أبو عاشور والزعبي (2012)، ودراسة الدخيل (2012)، ودراسة

اسلانارغن (Aslanargun, 2012)، ودراسة بيسونق (Besong, 2013)، ودراسة ديرلي (Dereli, 2003)، ودراسة علي (2004)، ودراسة بلبيسي (2007)، ودراسة الأسطل (2009).

رابعاً: تراوحت احجام العينات من قبل الدراسات المشابهة التي اجريت على المعلمين بين (52) معلماً ومعلمة في دراسة بالكار (Balkar, 2009) و(832) معلم في دراسة أبو زعيتن (2009) في حين كان حجم عينة الدراسة الحالية (354) معلماً ومعلمة.

خامساً: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة وتتشابه في ذلك مع بعض الدراسات مثل دراسة الزويهري (2007)، ودراسة (الطعاني، 2012)، ودراسة أبوعاشور والزعبي (2012)، ودراسة الدخيل (2012)، ودراسة (الحجاوي، 2011)، ودراسة ديرلي (Dereli, 2003).

سادساً: اختلفت هذه الدراسة مع دراسات اخرى استخدمت المقابلة كأداة للدراسة مثل دراسة اسلانارغن (Aslanargun, 2012)، و باز ويافوز (Bass & Yavous, 2010).

سابعاً: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من بعض الأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، في تطوير اداة الدراسة الحالية.

- إستتار الباحث بمراجع الدراسات السابقة في كتابة الاطار النظري.

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها ووصفاً لأداتي الدراسة وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، فضلاً عن إجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

منهج البحث المستخدم:

تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي بوصفه المنهج الأكثر ملائمة لهذه الدراسة كونها تدرس العلاقة بين متغيري الأدوار القيادية والإدارية بالإضافة إلى العلاقات الإنسانية، وتم استخدام استباننتين لغرض جمع بيانات الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الذكور الثانوية التابعة للمناطق التعليمية في وزارة التربية في دولة الكويت والبالغ عددهم (5643) وفق الإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم للعام 2013/2012، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1)

توزيع معلمي مدارس الذكور الثانوية الحكومية على المناطق التعليمية في وزارة التربية في دولة الكويت

أعداد المعلمين	المنطقة التعليمية
1098	الأحمدي
743	الجهراء
997	حولي
1094	العاصمة
957	الفروانية
754	مبارك الكبير
5643	المجموع

عينة الدراسة:

اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية تبعاً للمنطقة التعليمية من معلمي مدارس الذكور الثانوية الحكومية في الكويت باستخدام جدول بارتلت وكوترلك وهيجنز (Bartlett, Kotrlik & Higgins, 2001) لتحديد حجم العينة من حجم المجتمع وبلغ عدد أفرادها (354) معلماً. وجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة على المناطق التعليمية

الرقم	المنطقة التعليمية	العدد
1	الأحمدي	69
2	الجهراء	47
3	حولي	62
4	العاصمة	69
5	الفروانية	60
6	مبارك الكبير	47
	المجموع	354

أداتا الدراسة:

طور الباحث أداتين لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، الإستبانة الأولى الأدوار الإدارية والقيادية والإستبانة الثانية مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للعلاقات الإنسانية، وفيما يأتي عرض لهاتين الأداتين.

أداة الدراسة الأولى:

قام الباحث بتطوير الاستبانة الأولى لتعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للأدوار الإدارية والقيادية من وجهة نظر معلمي مدارس الذكور الثانوية الحكومية في الكويت، وقد تمت الاستعانة بالأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الأدوار الإدارية والقيادية والرسائل الجامعية ذات الصلة مثل دراسة بافلوفك (Pavlovic, 2013)، ودراسة أبو زعيتر (2009)، ودراسة حنون (2010)، ودراسة الزويهري (2007)، وتكونت الاستبانة بصيغتها

الأولية من (56) فقرة بواقع (28) فقرة تمثل الأدوار القيادية ملحق (1)، و(28) فقرة تمثل الأدوار الإدارية ملحق (2).

صدق أداة الدراسة الأولى: (استبانة مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية): للتحقق من صدق الإستبانة تم التحقق من الصدق الظاهري لها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال المناهج وطرق التدريس والإدارة التربوية، والملحق (2) يبين ذلك، وقد عدت موافقة (80%) من المحكمين على محتوى كل فقرة مؤشراً على صدقها، وبذلك تم الإبقاء عليها، هذا وقد أبدى بعض المحكمين اقتراحاتهم بتعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها وقد تم الأخذ بها، وقد تم إلغاء (10) فقرات لأنها لم تحصل على نسبة موافقة (80%) فأكثر، وفي ضوء ذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بصيغتها النهائية (46) فقرة بواقع (22) فقرة تمثل الأدوار القيادية، و(24) فقرة تمثل الأدوار الإدارية، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، والملحق (3) يبين الإستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الأولى: "استبانة مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية": تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- retest)، وذلك بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (40) معلماً، وتم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.95)، وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات الدراسة.

كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرومباخ ألفا فبلغت قيمة معامل الثبات (0.97)، وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات هذه الدراسة.

أداة الدراسة الثانية: "إستبانة العلاقات الإنسانية": قام الباحث بتطوير هذه الاستبانة لتعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للعلاقات الإنسانية، وذلك بالرجوع إلى

الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع العلاقات الإنسانية، والرسائل الجامعية ذات الصلة مثل دراسة الفليت (2012)، ودراسة العلياني (2013)، ودراسة (الحجاوي، 2011)، ودراسة الحارثي (2012)، ودراسة هافيز (Hafez، 2012)، ودراسة (الزبون والزيون وسليمان، 2010)، وتكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (34) فقرة، والملحق (1) يبين ذلك.

صدق أداة الدراسة الثانية: "استبانة العلاقات الإنسانية": للتحقق من صدق الإستبانة تم التحقق من الصدق الظاهري لها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال المناهج وطرق التدريس والإدارة التربوية، والملحق (2) يبين ذلك، وقد عدت موافقة (80%) من المحكمين على محتوى كل فقرة مؤشراً على صدقها، وبذلك تم الإبقاء عليها، هذا وقد أبدى بعض المحكمين اقتراحاتهم بتعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها وقد تم الأخذ بها، وقد تم إلغاء (4) فقرات لأنها لم تحصل على نسبة موافقة (80%) فأكثر، وفي ضوء ذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بصيغتها النهائية (30) فقرة، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، والملحق (3) يبين ذلك.

ثبات أداة الدراسة الثانية: "استبانة العلاقات الإنسانية": تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest)، وذلك بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (40) معلماً، وتم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.97)، وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات الدراسة. كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرومباخ ألفا فبلغت قيمة معامل الثبات (0.94)، وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات هذه الدراسة.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المؤهل العلمي وله مستويان:

- بكالوريوس/ دبلوم عال.

- دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه).

2. سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات:

- أقل من خمس سنوات.

- من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات.

- عشر سنوات فأكثر.

3. مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية.

4. مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية.

إجراءات الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أدوات الدراسة وثباتهما، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها حصل الباحث

على:

أ. كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم في

الكويت، والملحق (6) يبين لك.

ب. كتب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم في الكويت موجهة إلى المناطق التعليمية في

الكويت والملحقات (7،8،9،10،11،12) تبين ذلك.

2. تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة الذين اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية من مجتمع الدراسة، وقد أرفق مع كل استبانة كتاب تغطية تضمن التعليمات اللازمة لتعبئة الاستبانة، كما تم توضيح أهمية الدراسة وأهدافها، وأن الاجابات ستعامل بسرية تامة، وأنها ستترصد لغايات البحث العلمي فقط.

3. بعد جمع الاستبانات والتأكد من تعبئة المستجيبين لها واستبعاد غير الصالح منها، تم الحصول على العدد المطلوب وهو (354) استبانة.

4. تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية:

تم تصميم الإجابة على فقرات الاستبانة وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء وزن متدرج للبدائل؛ فقد أعطيت خمس درجات للإجابة عن البديل (دائماً)، وأربع درجات للإجابة عن البديل (غالباً)، وثلاث درجات للإجابة عن البديل (أحياناً)، ودرجتان للإجابة عن البديل (نادراً)، ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (أبداً)، وقد حدد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبدائل} - \text{القيمة الدنيا للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

درجة منخفضة: $2.33 = 1.33 + 1$

درجة متوسطة: $3.67 - 2.34$

درجة مرتفعة: $5 - 3.68$

5. تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية:

تم تصميم الإجابة على فقرات الاستبانة وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء وزن متدرج للبدائل؛ فقد أعطيت خمس درجات للإجابة عن البديل (دائماً)، وأربع درجات للإجابة عن

البديل (غالباً)، وثلاث درجات للإجابة عن البديل (أحياناً)، ودرجتان للإجابة عن البديل (نادراً)، ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (أبداً)، وقد حدد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية باستخدام المعادلة نفسها التي حدد بموجبها مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية الممارسة.

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة على السؤال الأول والسؤال الثاني تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون
- للإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام اختبار (t-test) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بالنسبة إلى متغير (سنوات الخبرة).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية من وجهة

نظر المعلمين في دولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية

للأدوار القيادية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
8	يؤكد على المعلمين احترام الوقت.	4.15	1.02	1	مرتفعة
9	يتعامل مع المشكلات الطارئة بفاعلية.	4.07	0.97	2	مرتفعة
10	يحث المعلمين على تحدي الصعاب لتحقيق أهداف المدرسة.	3.97	0.99	3	مرتفعة
22	يتعامل بحزم مع من يتعمدون مضيعة الوقت.	3.95	1.03	4	مرتفعة
3	يعزز المدير إبداعات المعلمين ويدعمها.	3.95	1.02	4	مرتفعة
1	يقضي المدير وقتاً طويلاً في التخطيط للمدرسة.	3.92	0.92	6	مرتفعة
7	يمتلك الحكمة في الحكم على الأمور.	3.92	1.05	6	مرتفعة
12	يقود عملية التغيير في المدرسة.	3.91	1.03	8	مرتفعة
2	يبث المدير روح الحماسة والتحفيز في نفوس المعلمين.	3.89	1.06	9	مرتفعة
11	يزود المعلمين بكل المستجدات التربوية.	3.83	1.01	10	مرتفعة

مرتفعة	11	0.96	3.81	يؤكد ضرورة التدريب المستمر للمعلمين لتطوير مهاراتهم.	15
مرتفعة	12	1.06	3.79	يتواصل مع المعلمين بمهارة عالية.	4
مرتفعة	13	1.02	3.78	يشجع الابتكار لدى المعلمين.	21
مرتفعة	14	1.05	3.75	يشجع بناء فرق العمل من المعلمين.	18
مرتفعة	15	1.09	3.70	ينمي في المتميزين من المعلمين المهارات القيادية الفعالة.	5
مرتفعة	16	1.07	3.69	يهيأ البيئة التعليمية المناسبة لتحقيق أفضل النتائج.	16
متوسطة	17	1.06	3.67	ينمي المهارات القيادية لدى الطلبة.	19
متوسطة	18	1.05	3.65	يعزز الإتصال الفعال بين المدرسة والمجتمع المحلي.	20
متوسطة	19	1.02	3.63	يكتشف مواطن قوة المعلمين لتوظيفها بما يخدم المدرسة.	6
متوسطة	19	1.10	3.63	يعزز الحوار المفتوح بين المعلمين.	17
متوسطة	21	1.00	3.50	يتخذ إجراءات وقائية لتلافي الأخطاء قبل حدوثها.	14
متوسطة	22	1.04	3.47	يتنبأ بالأحداث قبل حدوثها.	13
مرتفعة		0.65	3.80	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار القيادية في

دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80)

وانحراف معياري (0.65)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.15 - 3.80)، وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص

على " يؤكد على المعلمين احترام الوقت." بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (1.02)

وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (9) التي تنص على " يتعامل مع المشكلات

الطارئة بفاعلية " بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وجاءت

في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على " يتخذ إجراءات وقائية لتلافي الأخطاء قبل

حدوثها" بمتوسطة حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة، وجاءت في

الرتبة الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على " يتنبأ بالأحداث قبل حدوثها. " بمتوسط حسابي

(3.47) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية
للأدوار الإدارية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة
الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يُعد الخطة السنوية لعمل المدرسة.	4.14	1.05	1	مرتفعة
20	يعقد اجتماعات دورية لمناقشة الإنجازات التي تحققت.	4.09	1.05	2	مرتفعة
14	يحرص على اطلاع المعلمين على الكتب الرسمية الواردة إلى المدرسة.	4.08	1.03	3	مرتفعة
11	يُراقب تنفيذ الخطة السنوية وفق الجدول الزمني المعد مسبقاً.	4.05	1.00	4	مرتفعة
12	يُزود المنطقة التعليمية بتقارير عن أداء المدرسة.	4.04	1.02	5	مرتفعة
4	يُوجه جهود العاملين لتحقيق أهداف المدرسة.	3.99	1.03	6	مرتفعة
3	يُقسّم العمل بين العاملين حسب الأنظمة التعليمية.	3.99	1.06	6	مرتفعة
10	يُوثق كل الإجراءات التي يقوم بها.	3.98	1.04	8	مرتفعة
13	يُتابع تنفيذ الخطط الدراسية.	3.97	1.05	9	مرتفعة
22	يعمل على تفويض بعض الأعمال الإدارية.	3.95	1.01	10	مرتفعة
6	يُقيّم المعلمين بشكل دوري.	3.92	1.06	11	مرتفعة
17	يستخدم الوسائل التكنولوجية كأدوات إتصال.	3.89	1.03	12	مرتفعة
18	يسعى إلى تمكين المعلمين من التعامل مع التقنيات الحديثة.	3.87	1.04	13	مرتفعة
21	يضع حلولاً إجرائية لحل المشكلات التعليمية.	3.87	1.01	13	مرتفعة
2	يُحدد الأهداف التي ينوي تحقيقها بدقة.	3.81	1.08	15	مرتفعة
5	يُحدد أهدافاً مستقبلية منسجمة مع رؤية الوزارة.	3.81	1.07	15	مرتفعة
15	يُوجه المعلمين للتنوع في مصادر المعرفة.	3.77	1.02	17	مرتفعة
8	يُوفر الوسائل اللازمة لإجراء النشاطات المدرسية.	3.75	1.05	18	مرتفعة
9	يُحيط المعلمين علماً بحقوقهم وواجباتهم.	3.73	1.10	19	مرتفعة
19	لديه خطة بديلة في حالة حدوث أي عطل.	3.65	1.04	20	متوسطة
24	ينسق بين المدرسة والمنطقة التعليمية بشكل فعال.	3.62	0.93	21	متوسطة
23	يستعين بالمشرفين التربويين للمساعدة في تطوير أداء المعلمين.	3.60	1.05	22	متوسطة
16	يتخذ قرارات تراعي الفروق الفردية بين قدرات المعلمين.	3.55	0.99	23	متوسطة
7	يُعلم المعلمين بمعايير تقييم أدائهم.	3.50	1.07	24	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.86	0.55		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86) وانحراف معياري (0.55)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.14 - 3.50)، وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على " يُعد الخطة السنوية لعمل المدرسة." بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (20) التي تنص على " يعقد اجتماعات دورية لمناقشة الانجازات التي تحققت" بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على " يتخذ قرارات تراعي الفروق الفردية بين قدرات المعلمين" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على " يُعلم المعلمين بمعايير تقييم أدائهم" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
27	يشجع الأعمال والأنشطة التربوية للمعلمين.	3.95	0.84	1	مرتفعة
3	يصدق في أقواله وأفعاله.	3.90	0.88	2	مرتفعة
10	يفي بالوعود التي يعطيها للمعلمين.	3.70	0.81	3	مرتفعة
7	تقوم علاقته مع المعلمين على الثقة.	3.60	0.95	4	متوسطة
6	يهتم بمشاعر المعلمين.	3.59	0.92	5	متوسطة
11	يحاول معرفة ردود أفعال المعلمين على القرارات الإدارية.	3.59	0.87	5	متوسطة
24	يتجنب التسرع في اتخاذ القرارات.	3.58	0.87	7	متوسطة
8	يغرس التفاؤل في نفوس المعلمين.	3.57	0.71	8	متوسطة
14	يوجه الشكر لمن يستحق.	3.56	0.85	9	متوسطة
1	يشجع المعلمين على تحقيق الأهداف.	3.55	0.72	10	متوسطة
16	يثني على المعلمين في غيابهم.	3.54	0.83	11	متوسطة
26	يختار الألفاظ المناسبة في تعامله مع المعلمين.	3.53	0.71	12	متوسطة
22	يتعرف إلى احتياجات المعلمين.	3.52	0.72	13	متوسطة
28	يعمل على وضع اقتراحات المعلمين موضع التنفيذ.	3.50	0.74	14	متوسطة
29	يوزع العمل الإضافي بالتساوي بين المعلمين.	3.49	0.71	15	متوسطة
15	يشير إلى الإيجابيات في سجل الزيارة.	3.47	0.84	16	متوسطة
20	يعمل على توفير مناخ أخلاقي سليم في المدرسة.	3.46	0.76	17	متوسطة
17	ينصح المعلمين بالالتحاق بالدورات التدريبية.	3.45	0.77	18	متوسطة
5	يجعل المعلمين مترابطين.	3.44	0.74	19	متوسطة
19	يسامح الآخرين على أخطائهم.	3.44	0.78	19	متوسطة
13	يُقدّر ظروف المعلمين الخاصة.	3.43	0.80	21	متوسطة
21	يقبل النقد الإيجابي البناء من المعلمين برحابة صدر.	3.42	0.78	22	متوسطة
23	يتبنى الأسلوب الديمقراطي في إدارة المدرسة.	3.42	0.78	22	متوسطة
25	يستخدم أسلوب الإقناع مع المعلمين.	3.34	0.74	24	متوسطة

متوسطة	25	0.80	3.30	يتبنى مبدئ النزاهة.	9
متوسطة	26	0.89	3.29	يشعر المعلمين بأهمية العمل الذين يقومون به.	4
متوسطة	27	0.80	3.28	يستخدم كلمة "نحن" أكثر من "أنا".	12
متوسطة	28	0.95	3.15	يعدل في القضايا الخلافية بين المعلمين.	2
متوسطة	29	0.96	3.13	يُشرك المعلمين في عملية صنع القرار.	18
متوسطة	30	1.10	2.90	يتبع أسلوب إتصال غير رسمي مع المعلمين.	30
متوسطة		0.30	3.46	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت بشكل عام كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.30)، وجاءت فقرات أداة الدراسة في الدرجة المتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.90 - 3.95)، وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (27) التي تنص على " يشجع الأعمال والأنشطة التربوية للمعلمين " بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (3) التي تنص على " يصدق في أقواله وأفعاله " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على " يُشرك المعلمين في عملية صنع القرار " بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (30) التي تنص على " يتبع أسلوب إتصال غير رسمي مع المعلمين " بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويظهر الجدول (6) ذلك:

الجدول (6)

معامل الارتباط بين مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال	مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية
مستوى ممارسة الأدوار القيادية	معامل الارتباط 0.84 مستوى الدلالة 0.000**
مستوى ممارسة الأدوار الإدارية	معامل الارتباط 0.87 مستوى الدلالة 0.000**
مستوى ممارسة الأدوار القيادية والإدارية معاً	معامل الارتباط 0.86 مستوى الدلالة 0.000**

يلاحظ من الجدول (6) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين مستوى ممارسة الأدوار القيادية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (0.84) وبمستوى دلالة (0.000)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين مستوى ممارسة الأدوار الإدارية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (0.87) وبمستوى دلالة (0.000).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة؟

تمت الإجابة على هذا السؤال على النحو التالي:

1. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
بكا/ دبلوم عالي	316	3.83	0.55	0.35	0.78
ماجستير/ دكتوراه	38	3.79	0.65		

تشير النتائج في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استناداً

إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.35) وبمستوى دلالة (0.78).

2. متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	122	3.86	0.55
من 5 - أقل من 10	89	3.83	0.53
أكثر من 10 سنوات	143	3.81	0.59
المجموع	354	3.83	0.56

ول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إذ حصلت الفئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.86)، وجاءت الفئة (من 5 - أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (أكثر من 10 سنوات) إذ بلغ (3.81)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (9):

الجدول (9)

تحليل التباين الأحادي لايجاد الفروق لمستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.81	2	.040	.127	.881
داخل المجموعات	111.444	351	0.318		
المجموع	111.525	353			

تشير النتائج في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إستناداً إلى

قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (.127) وبمستوى دلالة (.881).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت تعرّف العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وتفسير هذه النتائج بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات، وقد تم استعراض مناقشة النتائج مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو التالي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟

أظهرت نتائج السؤال الأول: أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار القيادية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) وانحراف معياري (0.65)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80 - 4.15)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته، فالمعلم والطالب وحتى المجتمع ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد، وهذا يفرض عليه بالضرورة ممارسة مهامه القيادية على أفضل وجه، كما أنه يتم اختيار مديري المدارس في الكويت ضمن معايير من أهمها توافر الصفات القيادية في شخصية المتقدم لشاغل وظيفة مدير مدرسة؛ وهذا يؤدي أيضاً إلى زيادة فرصة ممارسة المهام القيادية بفاعلية فيما بعد.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (8) التي تنص على " يؤكد على المعلمين احترام الوقت" جاءت بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة مرتفعة، وربما يعزى ذلك إلى أن موضوع إدارة الوقت من المواضيع الهامة في مجال عمل مدير المدرسة، حيث أصبحت إدارة الوقت من المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد نجاح وفاعلية أو فشل مدير المدرسة، مما فرض على مديري المدارس أن يهتموا بهذا الجانب.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (9) التي تنص على " يتعامل مع المشكلات الطارئة بفاعلية " جاءت في الرتبة الثانية، و بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وربما يعزى ذلك إلى طبيعة الجو المدرسي الذي لا يخلو من المشاكل والصراعات التنظيمية، والتي تفرض بدورها على مدير المدرسة أن يدير تلك الصراعات التي تنشأ من خلال التفاعل بين المعلمين، وإيجاد حلول للمشكلات الطارئة بفاعلية خشية تأزم الموقف والذي يؤدي إلى فشل المدير كقائد، مما حتمّ على مديري المدارس تنمية مهاراتهم القيادية في هذا الجانب.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (14) التي تنص على " يتخذ إجراءات وقائية لتلافي الأخطاء قبل حدوثها" جاءت في الرتبة قبل الأخيرة، و بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة، وربما ذلك يعود إلى إدراك مديري المدارس لأهمية التنبؤ بحدوث المشكلات قبل حدوثها واتخاذ الإجراءات الوقائية الكفيلة بمنع حدوثها، أو الاستعداد لمواجهتها، وإيمان مديري المدارس في الكويت أن القائد المتمكن من عمله ينبغي أن يكون قادراً على اتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب الأخطار التي قد تواجه الفرق واللجان العاملة في المدرسة بحيث يستطيع تلافي الأخطار قبل حدوثها، ولكنهم قد لا يكونوا تلقوا التدريب الكافي لتمكينهم من اتخاذ

إجراءات وقائية لتلافي الأخطاء قبل حدوثها لممارستها بالشكل الأمثل؛ إذ لا تعقد في الكويت دورات لتعزيز مثل هذه التوجهات؛ لذا جاءت بدرجة متوسطة.

وأظهرت النتائج أيضاً أن الفقرة (13) التي تنص على " يتنبأ بالأحداث قبل حدوثها " جاءت في الرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بالدور الكبير الذي يلعبه "التنبؤ بالأحداث" في مساعدة مدير المدرسة كقائد على اتخاذ القرارات التكتيكية والإستراتيجية، وحل المشكلات القائمة والمتوقعة بأسلوب علمي ضمن الأهداف المخططة مسبقاً، والذي يؤدي إلى الحد من المخاطر التي تواجه المدرسة؛ مما حتم على مديري المدارس تنمية مهاراتهم في هذا المجال، ولكن ضعف اهتمام وزارة التربية في الكويت بتنمية هذه المهارات لدى مديري المدارس انعكس على عدم ممارسة هذه المهارات على الوجه الأمثل.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بلبيسي (2007) والتي أظهرت أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، ومع نتيجة دراسة ديرلي (Dereli، 2003) والتي أظهرت أن الغالبية العظمى من المعلمين اعتقدوا أن مدرائهم فعالين إدارياً وقيادياً، ومع نتيجة دراسة أبو زعيتر (2009) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة عالية.

بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (العمرات، 2010) والتي أظهرت أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس لمهام القيادة جاء بدرجة متوسطة. ومع نتيجة دراسة علي (2004) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة التربوية لدى جميع أفراد العينة مستوى مقبولاً.

كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86) وانحراف معياري (0.55)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.14 - 3.50)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يساعد المعلمين على تنفيذ الأهداف المحددة، وتنسيق كافة الجهود في سبيل تحقيق الهدف التربوي العام، وزيادة الارتباط داخل الجماعة، والتركيز على أهداف ومصالح المدرسة، وتهيئة الظروف المناسبة، وفي سبيل تحقيق ذلك يتحتم على مدير المدرسة الإضطلاع بأدواره الإدارية كالتخطيط و التنظيم والتنسيق والتوجيه والتقييم واتخاذ القرار، وإيلائها جلّ اهتمامهم.

وأظهرت النتائج أيضاً أن الفقرة (1) التي تنص على " يُعد الخطة السنوية لعمل المدرسة." جاءت بالرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة، وربما يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية الخطة السنوية في سير العملية التربوية بشكل سليم، من حيث إلزام المعلم بإنهاء المنهج في الوقت المحدد، وتحديد النشاطات المدرسية وتنظيمها، وتحديد أوقات الامتحانات، وتخطيط ميزانية المدرسة واحتياجاتها بشكل مسبق، هذا كله كان مدعاةً لمدير المدرسة للأهتمام بإعداد خطة سنوية لعمل المدرسة على أفضل وجه.

وأظهرت النتائج أيضاً أن الفقرة (20) التي تنص على " يعقد اجتماعات دورية لمناقشة الانجازات التي تحققت" جاءت في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة، وربما يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس إلى أهمية الاجتماعات في فتح الباب أمام الأفراد للإسهام والمشاركة في الإدارة ومناقشة منجزاتهم، ومحاولة تعزيز جوانب القوة، وعلاج

نقاط الضعف، وإعطاء الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم حول المنجزات التي تحققت، ومحاولة الوصول إلى قرارات جماعية حولها، مما يؤدي إلى تحسين العملية التربوية، مما حدا بمديري المدارس إلى عقد اجتماعات دورية لمناقشة الانجازات التي تحققت.

وأظهرت النتائج أيضاً أن الفقرة (16) التي تنص على " يتخذ قرارات تراعي الفروق الفردية بين قدرات المعلمين" جاءت في الرتبة قبل الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدرسة ليسوا متساوين في ما يمتلكون من خصائص، وتختلف أيضاً كفاءتهم تبعاً لسنوات خدمتهم، ومؤهلاتهم العلمية، وحالتهم الصحية أو الاجتماعية، وربما وعي مديري المدارس بهذه الحقائق فرض عليهم إتخاذ قرارات تراعي الفروق الفردية بين قدرات المعلمين ولكن بدرجة متوسطة تعزى إلى عدم اهتمام وزارة التربية بالكويت في تنمية هذه المهارة لدى مديري المدارس.

وأظهرت النتائج أيضاً أن الفقرة (7) التي تنص على " يُعلم المعلمين بمعايير تقييم أدائهم" وجاءت في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى تعليمات وزارة التربية في الكويت والتي تنص على إعلام الموظفين بمعايير تقييمهم من خلال إطلاعهم على سجل تقييم الأداء المتضمن معايير التقييم، إلا أن هذه المهمة قد لا تمارس على الوجه الأمثل من قبل بعض مديري المدارس إذ يغفلون أهمية إعلام المعلمين بمعايير تقييم أدائهم، لذا جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم.

وانتفتت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عاشور (2008) والتي أظهرت أن دور مدير المدرسة الثانوية الإداري في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرين كان بدرجة كبيرة، ومع نتيجة دراسة ديرلي (Dereli، 2003) والتي أظهرت أن الغالبية العظمى من المعلمين إعتقدوا أن مدرائهم فعّالين إدارياً وقيادياً، ومع نتيجة دراسة حنون

(2010) والتي أظهرت أن إستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، كانت مرتفعة جداً.

بينما إختلفت مع نتيجة دراسة الدخيل (2012) والتي أظهرت أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة تقع بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟

أظهرت نتائج السؤال الثاني أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت بشكل عام كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.30)، وجاءت فقرات أداة الدراسة في الدرجة المتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.90 - 3.95)، وربما يعود ذلك إلى طبيعة دور مدير المدرسة القيادي والإداري الذي يفرض عليه ممارسة العلاقات الإنسانية لما لها من أهمية كبيرة في تهيئة جو تسوده صلات التعاون والأمان، والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتوثيق الصلات في المدرسة، وانخفاض وتيرة الصراعات، وتحقيق التعاون بين المعلمين، وحفزهم على العمل في جو من الحماس الهادف، لذا اهتم مديري المدارس بممارسة العلاقات الإنسانية وتعزيزها، إلا أن ضعف اهتمام وزارة التربية والتعليم في تنمية مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية من خلال عقد دورات أو ما شابه؛ أدى إلى عدم تمكن مديري المدارس من ممارسة هذه المهارات بشكل أفضل.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (27) التي تنص على " يشجع الأعمال والأنشطة التربوية للمعلمين" جاءت بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة

مرتفعة، وربما يعود ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية الأعمال والأنشطة التربوية للمعلمين، والتي تكسب المعلمين المزيد من المهارات ذات الارتباط المباشر بالعملية التعليمية، وتصقل كفاءاتهم، وتثريها، وتعزيز قدراتهم، وتستثمر وقت فراغهم، وتقوي الصلة بينهم وبين المدرسة والمجتمع، لذا اهتم مديري المدارس بتوعية المعلمين بأهمية هذه الأنشطة، وتوفير المتطلبات اللازمة لها.

وأظهرت النتائج أيضاً أن الفقرة (3) التي تنص على " يصدق في أقواله وأفعاله " جاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وربما يعزى ذلك إلى طبيعة المجتمع الكويتي الذي تسوده القيم العربية الإسلامية، ومن أهمها الصدق في التعامل مع الآخرين قولاً وفعلاً.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (18) التي تنص على " يُشرك المعلمين في عملية صنع القرار " جاءت في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى عدم امتلاك مدير المدرسة للآليات والاستراتيجيات المناسبة لاشراك المعلم في عملية صنع القرار بسبب ضعف تأهيل مديري المدارس في هذا الجانب.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (30) التي تنص على " يتبع أسلوب إتصال غير رسمي مع المعلمين " جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة، يعزى ذلك إلى وجود ضعف لدى مديري المدارس في استخدام أساليب الإتصال غير الرسمية مع المعلمين، والتي تعود إلى عدم تبني وزارة التربية في الكويت لبرامج تساعد مديري المدارس على تطوير مهاراتهم في استخدام أساليب الإتصال غير الرسمية مع المعلمين.

اتفقت مع نتيجة دراسة (الزبون والزبون وسليمان، 2010) والتي أظهرت أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط.

بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشمراني (2001) والتي أظهرت أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين جاءت بدرجة عالية، ومع نتيجة دراسة الفليت (2012) والتي أظهرت أن الدرجة الكلية لممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة كانت عالية جداً، ومع نتيجة دراسة الحارثي (2012) والتي أظهرت أن المتوسط الكلي لمستويات العلاقات الإنسانية السائدة بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كما يراها المعلمون والمديرون جاءت بدرجة عالية، ومع نتيجة دراسة (الحجاوي، 2011) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟

أظهرت نتائج السؤال الثالث: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (0.83) وبمستوى دلالة (0.000) .

وتدل هذه النتيجة أن إتقان مديري المدارس لأدوارهم الإدارية والقيادية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتقويم واتخاذ القرار، والتفويض والتحفيز وتعزيز المشاركة والإتصال، له علاقة في مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم الإدارية والقيادية في مدارسهم تؤثر في مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج عدد من الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية ومتغيرات مدرسية أخرى مثل دراسة (الحجاوي، 2011)، ودراسة باكهاش وحسين وخان (Bakhash, Hussien & Khan, 2011)، ودراسة (الأسطل، 2009).

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.25) وبمستوى دلالة (0.80).

ويعزى ذلك إلى التطور العلمي، وتطور قطاع الإتصالات الذي سهل تبادل الخبرات التربوية، والدورات المكثفة التربوية والعلمية التي يتلقاها المعلمين بجميع مؤهلاتهم التعليمية، وكذلك الانفتاح التربوي على العالم، إضافة إلى أن الغالبية العظمى من معلمي الوزارة حاصلون

على درجة البكالوريوس والدبلوم مما يقلص من أثر المؤهل العلمي على وجهات نظر المعلمين.

كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.263) وبمستوى دلالة (0.768).

ويعزى ذلك إلى التشابه الكبير في برامج التدريب والتأهيل والدورات، التي يتلقاها كافة المعلمين باختلاف خبراتهم، إضافة إلى التطور العلمي السريع وثورة الإتصالات والانترنت التي أتاحت مصادر المعرفة لكافة شرائح المعلمين، وتلقي المعلمين نفس المستوى من المهارات بدءاً بالتحاقهم بالقطاع التعليمي، وكذلك تماثل النهج الإداري، مما يقلص من أثر سنوات الخبرة على وجهات نظر المعلمين.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بلبيسي (2007)، ودراسة الأسطل (2009)، ودراسة الحربي (2002)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (الطعاني، 2012)، و دراسة عاشور (2008)، دراسة حنون (2010)، و علي (2004)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث بعض التوصيات ومنها:

- تبين أن قدرة مديري المدارس على اتخاذ إجراءات وقائية لتلافي الأخطار قبل وقوعها جاءت بمستوى متوسط مما يتطلب تبني وزارة التربية والتعليم عقد دورات تدريبية لتعزيز قدرة مديري المدارس على تلافي الأخطار قبل وقوعها.

- تبين أن قدرة مديري المدارس على التنبؤ بالأحداث قبل حدوثها جاءت بمستوى متوسط، مما يتطلب تنظيم ورشات عمل حول كيفية اتخاذ إجراءات وقائية لتلافي الأخطاء قبل حدوثها، واتخاذ القرار بالاعتماد على التنبؤ بالأحداث قبل حدوثها.

- تبين أن مستوى العلاقات الإنسانية بشكل عام كان متوسطاً مما يتطلب إجراء دراسة لتعرف معوقات ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس في الكويت.

- تبين أن قدرة مديري المدارس على إشراك المعلمين في عملية صنع القرار جاءت بمستوى متوسط، مما يتطلب تبني وزارة التربية في الكويت عقد دورات تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في عملية صنع القرار.

- تبين أن قدرة مديري المدارس على اتباع أساليب إتصال غير رسمية مع المعلمين جاءت بمستوى متوسط، مما يتطلب تبني وزارة التربية في الكويت عقد دورات تساعد مديري المدارس على اتباع أساليب إتصال غير رسمية مع المعلمين.

- إجراء المزيد من الدراسات لتعرف مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين مقننة على مجتمعات أخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية مطبقة على مديرات مدارس الإناث الثانوية، وكذلك المدارس المتوسطة ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة

المراجع

المراجع العربية:

الاسطل، أميمة. (2009). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس.

عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية. عمان: دار يافا العلمية للنشر

والتوزيع.

أبو الكشك، محمد. (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة. السعودية: دار جرير للنشر والتوزيع.

أبو زعيتر، منير حسن. (2009). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة

للمهارات القيادية وسبل تطويرها" (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة،

فلسطين

أبو عاشور، خليفة والزعبي، نزار. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في

دولة الإمارات العربية المتحدة للمهام التنظيمية والفنية والإدارية كما يراها الموجهون التربويون

والمديرون والمعلمون. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد (5)، العدد

(1)، ص ص 218-269.

أبو ناصر، فتحي محمد (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات). عمان: دار

المسيرة للنشر والتوزيع.

البدري، طارق. (2002). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. عمان: دار الفكر للطباعة.

البستان، أحمد (1995). الإدارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية. ط2، الكويت: مؤسسة

البستان للطباعة والنشر والإعلان.

بليبيسي، فانتة. (2007). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

جلدة، سامر. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. عمان: دار أسامة للنشر.

الحارثي، وصل الله. (2012). مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.

الحجاوي، راما. (2011). مستوى العلاقات الإنسانية الممارسة من مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته باتجاهات المعلمين نحو المهنة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحريري، رافدة، وجلال، محمد أسامة، وإبراهيم، محمد عبدالرزاق. (2007). الإدارة والتخطيط التربوي. ط1، البحرين: دار الفكر

الحربي، فهد. (2002). دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.

حسان، حسن والعجمي، محمد. (2010). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حنون، نادية. (2010). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

- الدخيل، تركي. (2012). تعرّف الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الدويك، تيسير. (2005). إدارة المدرسة الفعالة ومقوماتها. عمان: جبهة للنشر والتوزيع.
- ربيع، هاني. (2008). تطوير الإدارة المدرسية. ليبيا: مكتب المجتمع العربي.
- الرشايدة، محمد. (2009). الإدارة المدرسية الواقع والطموح. عمان: دار يافا التعليمية للنشر والتوزيع.
- الزبون، سليم، والزبون، محمد؛ وموسى، سليمان. (2010). "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم." مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الثالث 2010، 657/658.
- الزهيري، إبراهيم عباس. (2008). الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة. ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الزويهي، سلطان. (2007). واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى.
- السعود، راتب. (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية (5) 3، 249-262.
- شعباني، عزيزة. (2007). واقع العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقتها باتجاهات التلاميذ نحو المناخ المدرسي. ايبسكو (136547).

الشمrani، حامد. (2012). تعرف العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بالمرحلة الثانوية بمحافظة القنفذة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

الشيبياني، عمر. (1999). دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي. طرابلس: الدار العربية للنشر.

طافش، محمود. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. ط1، عمان: دار الفرقان.

الطعاني، حسن. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر معلميه في الأردن. مجلة جامعة دمشق (28)، 2، 453-489.

الطويل، هاني. (2006). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط 4، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطيب، أحمد. (2009). التخطيط التربوي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر.

عابدين، محمود. (2006). قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية. القاهرة: دار شادو.

عاشور، محمد. (2008). دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الحادي والعشرين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية المجلد (4)، عدد (4)، ص 279-295.

عبد الباقي، زيدان. (1990). المدير وتعددية الأدوار. مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية (2)، 1، 657-693.

عايش، أحمد جميل. (2009). إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد. (2008). الإدارة التربوية والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
عريفج، سامي. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر.

عطوي، جودت. (2009). الإدارة لتعليمية والإشراف التربوي أصول وتطبيقاتها. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمامرة، محمد حسين. (2012). مبادئ الإدارة المدرسية، ط4، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العلواني، عبد العزيز. (2013). مدى ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظة بيشة (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

العلوي، محمد. (2000). مدى إدراك وممارسة مديرات المدارس لبعض مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.

علي، عيسى. (2004). درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي مدينة دمشق ومدينة حمص وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق، مجلد (24) عدد 1.

العمرات، محمد. (2010). "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها." المجلة الأردنية في العلوم التربوية (6)4، 349-359.

العميان، محمود. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الفليت، آلاء. (2012). تعرف درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

فلية، فاروق؛ وعبد المجيد، السيد. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

كلادة، ظاهر. (2013). القيادة الإدارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

مرسي، محمد. (2001). تخطيط التعليم واقتصادياته. القاهرة: عالم الكتب.

المصري، إيهاب؛ وعامر، طارق (2013): القيادة التربوية ومهارات التعلم. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.

مصطفى، يوسف. (2007). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. الفيوم: دار الفكر العربي.

مشهور، ثروت. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

المطرفي، سعود. (2002). تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدركها

مديري ومعلمي المرحلة المتوسطة بالعاصمة المقدسة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المغربي، كامل. (1999). سلوك الفرد والجماعة في التنظيم: مفاهيم وأسس السلوك التنظيمي. عمان: دار الفكر.

المومني، واصل. (2008). الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

هوانة، وليد وتقي، علي. (1994). الإدارة التربوية، الوظائف والمهارات. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

وزارة التربية. (2008). التربية الوطنية لتطوير المنظومة الوطنية التربوية والتعليمية في الكويت.
الكويت: وزارة التربية.

- المراجع الأجنبية:

Afshari, M., Bakar, K., Luan, W.& Siraj, S. (2012). Factors Affecting the Leadership Role of Principals in Implementing ICT in School. **The Turkish Online Journal of Education Technology**, vo (11) Issue 4, pp 147-158.

Aslanargun, E. (2012). **Principals' Values in School Administration**. **Educational Sciences Journal: Theory & Practice**, 12 (2), 1339-1344.

Balkar, B. (2009). The Opinions of Teachers on the Effects of the administrative Behaviors of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. **The Asia-Pacific Education Researcher Journal**, pp. 273-282.

Bass, B.Yavous, M.(2002).Stogdill,hand book of leading; **A survey of theory and research**, N. Y. Free press.

Bartlett, J.E., Kotrlik, J.W., Higgins, C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, Vol. 19, No. 1, 43-50.

- Bas, G. & Yavous, M. (2010). Perceptions of elementary teachers on the instructional leadership role of school principals. **US-China Education Review Volume 7**, No.4 (Serial No.65).
- Bakhsh, K., Hussain, I. & Khan, U. (2011). job satisfaction and powers OF Predictor of administrative effectiveness of Principals. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 3**, NO 2, pp 458-466.
- Baumard, I. (2006). **School Administration**. Ireland: Education committee report.
- Besong, J. (2013). A Comparative Study of the Administrative Efficiency of principals in Public and Private Secondary Schools in Maroua, Far North Region, Cameroon. **International Journal of Business and Management; Vol. 8**, No. 7.
- Burns, J. (1998). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", **Organizational Dynamics, Vol.18**, No.3, pp.19-31.
- Dereli, M. (2003). A Survy research of leadership styles of elementary school principals. **Middle east Technical University**.

- Griffith, D.(1994). **Human Relations in School Administration**: N.Y: Appleton.
- Hafez, A. (2012). The Impact of Human Relation Skill of Heads on Students Academic Achievement. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business, Vol3**, No 12, 298–311.
- Hoeh, b. & James, M. (2001). **The principle Foundations And Function New Yourk** ; Harper And Row publication.
- Kulsreshthha, A.,Patel, j., & Singh, H. (2012). **A study of the Effect of Human Relations in School Organization**. Kameshwar College, Ahmedabad. **Ebisco 1659743**.
- Pavlovic, N. (2013). Influence of the School Principal Style on Teachers Satisfaction. **Metalurgia International Journal, vol.(xviii) no. 5**, pp 142–157.
- Raillis, S. (1988). Room At The Top: Condition Or Effective School Leadership. **Phi Delta Kabba Vol.22 issue(9),p.647**.
- Roby, D. (2008). **Teacher Leader Human Relations Skills**. Ohaio University, Ebisco, 6944256.
- Szilagui, J. & Wallace. M. (2000). **Organizational Behavior and Performance**. 2nd Ed. Santa Monica, Cal: Good Year Publishing co.

Yunas, M. (2013). Dimensions of Instructional Leadership Role of Principal.

Intersciplinsry Journal of Contemporary Rerearch in Bussiness, Vol

4, no 10, pp 715–741.

الملحقات

ملحق (1)

إستبانة مستوى ممارسة مديري المدارس للأدوار القيادية والإدارية بصورتها

الأولية

استبانة تحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الاحترام

الدكتور الفاضل

تحية طيبة وبعد، أتشرف بان أضع بين يديكم استبانة بعنوان: " العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية

للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

ونظراً لموقعكم العلمي وإسهاماتكم في مجالات البحث العلمي وما عرف عنكم من حسن التعامل، أعرض لكم هذه الاستبانة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، آملاً من حضرتكم تحكيمها وإبداء رأيكم حول وضوح الفقرات ومدى أهميتها وملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه وعلاقة كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه وإبداء ما ترونه مناسباً علماً أن الباحث ارتكز في اختيار فقرات الاستبانة على الدراسات السابقة

		<u>- البيانات الشخصية:</u>	
الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	دبلوم متوسط	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>
عدد سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/>	من (1 - 5 سنوات)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من (6 - 10 سنوات)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من (11 - 15 سنة)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أكثر من (15) سنوات.	<input type="checkbox"/>

استبانة مستوى ممارسة مديري المدارس الأدوار القيادية والإدارية بصورتها الأولية			
الرقم	العبارة	درجة توافر هذا العامل لدى مدير مدرستي	
		ملائمة	غير ملائمة
تحتاج التعديل التالي:			
أ- الأدوار القيادية:			
1	يمضي وقتا طويلا في التخطيط ولا يترك شيئا للصدفة		
2	يبث روح الحماسة والتحفيز في نفوس المعلمين.		
3	يعزز إبداعات المعلمين ويدعمها.		
4	يحيط نفسه بالمتميزين.		
5	يتواصل مع المعلمين بمهارة عالية.		
6	ينمي في المتميزين من المعلمين المهارات القيادية الفعالة.		
7	تشجيع التغيير والابتكار بما يتفق مع الاحتياجات المستقبلية للمدرسة.		
8	يعزز ثقافة التوقعات العالية للطلبة والمعلمين		
9	يكشف مواطن قوة المعلمين ويستثمرها.		
10	يملك الحكمة في الحكم على الأمور.		
11	يتخذ موقف ريادي في أي صراع.		
12	يدعو المعلمين إلى احترام الوقت.		
13	يواجه مضيعات الوقت بحسم.		
14	يتعامل مع المشكلات الطارئة بذكاء.		
15	يصنع الحدث ولا ينتظر ما يحدث.		
16	يحث المعلمين على تحدي الصعاب لتحقيق أهداف المدرسة.		
17	يزود المعلمين بكل المستجدات التربوية.		
18	يقود عملية التغيير كلما دعت الحاجة إلى ذلك.		
19	التنبؤ بالإحداث قبل حدوثها.		
20	اتخاذ إجراءات وقائية لتلافي الأخطاء قبل حدوثها.		
21	تحسين قدرات ومهارات المعلمين من خلال التدريب المستمر.		
22	تهيئة البيئة التعليمية للإنجاز.		
23	التواصل المستمر مع المعلمين لتطوير فلسفة المدرسة ورسالتها.		
24	تعزيز الحوار الشامل والمفتوح بين المصلين.		
25	تشجيع بناء فرق العمل بين المعلمين.		
26	ينمي المهارات القيادية لدى الطلبة.		
27	تعزيز الإتصال الفعال بين المدرسة والمجتمع المحلي.		
28	تشجيع التنمية المهنية للمعلمين.		
ب- الأدوار الإدارية			
1	يعد الخطة السنوية لعمل المدرسة.		
2	يحدد بدقة الأهداف التي ينوي تحقيقها.		
3	يقسم العمل بين العاملين حسب الأنظمة التعليمية.		
4	يوجه جهود العاملين لتحقيق أهداف المدرسة.		

الرقم	العبارة	درجة توافر هذا العامل لدى مدير مدرستي	
		ملائمة	غير ملائمة
تحتاج التعديل التالي:			
5	يحدد أهداف مستقبلية منسجمة مع رؤية الوزارة.		
6	يقيم المعلمين بشكل دوري ويوثق المعلومات.		
7	يعلم المعلمين بمعايير تقييم أدائهم.		
8	يوفر الوسائل اللازمة لإجراء النشاطات المدرسية.		
9	يحيط المعلمين بحقوقهم وواجباتهم.		
10	يوثق كل الأعمال والانجازات.		
11	يراقب تنفيذ الخطة السنوية وفق الجدول الزمني المعد مسبقاً.		
12	يزود المنطقة التعليمية بتقارير عن أداء المدرسة.		
13	يتابع تنفيذ الخطط الدراسية.		
14	يحرص على اطلاع المعلمين على الكتب الرسمية الواردة إلى المدرسة.		
15	يعمل مع المعلمين بروح الفريق.		
16	يوجه المعلمين للتنوع في مصادر المعرفة.		
17	يعلم المعلمين بتقدير الأداء السنوي.		
18	يتخذ قرارات تراعي الفروق في قدرات المعلمين.		
19	يستخدم الوسائل التكنولوجية كأدوات إتصال.		
20	يسعى إلى تمكين المعلمين من التعامل مع التقنيات الحديثة.		
21	لديه خطة بديلة في حالة حدوث أي عطل.		
22	ينقن فن ومهارة الكتابة.		
23	يعقد اجتماعات دورية لمناقشة الانجازات والتخطيط للمرحلة الثانية.		
24	يضع حلول إجرائية لحل المشكلات التعليمية.		
25	يعمل على ربط المدرسة بعلاقات وثيقة مع المجتمع المحلي.		
26	يعمل على تفويض بعض الأعمال الإدارية.		
27	يستعين بالمشرفين للمساعدة في تطوير أداء المعلمين.		
28	ينسق بين المدرسة والمنطقة التعليمية بشكل فعال.		

ملحق (2)

إستبانة مستوى العلاقات الإنسانية بصورتها الأولية

الرقم	العبارة	درجة توافر هذا العامل لدى مدير مدرستي	
		ملائمة	غير ملائمة
1	يشجع المعلمين على تحقيق الأهداف الصعبة.		
2	يشجع الحوار بين المعلمين.		
3	يعدل في القضايا الخلافية بين المعلمين.		
4	يصدق في أقواله وأفعاله.		
5	يؤمن بان رعاية المعلمين تبرز أفضل ما لديهم.		
6	يشعر المعلمين بأهمية العمل الذين يقومون به.		
7	يجعل المعلمين مترابطين متماسكين.		
8	يهتم بالمعلمين ويفهم مشاعرهم.		
9	تقوم علاقته مع المعلمين على التفاهم والثقة.		
10	يغرس التفاؤل في نفوس المعلمين.		
11	يتبنى مبادئ النزاهة والصدق.		
12	يعزز التواصل بين المعلمين خارج أوقات العمل.		
13	يفي بالوعد التي يعطيها للمعلمين.		
14	يحاول معرفة ردود أفعال المعلمين على القرارات الإدارية.		
15	يستخدم كلمة "نحن" أكثر من "أنا".		
16	يقدر ظروف المعلمين الخاصة.		
17	يوجه الشكر لمن يستحق.		
18	يشير إلى الإيجابيات في سجل الزيارة.		
19	يثني على المعلمين في غيابهم.		
20	ينصح المعلمين بالالتحاق بالدورات التدريبية.		
21	يشرك المعلمين في عملية صنع القرار.		
22	يمتلك القدرة على التسامح مع الآخرين في مجال العمل.		
23	يعمل على توفير مناخ أخلاقي سليم في المدرسة.		
24	يتقبل النقد الإيجابي البناء من المعلمين برحابة صدر.		
25	يتعرف على احتياجات المعلمين.		
26	يتبنى الأسلوب الديمقراطي في إدارة المدرسة.		
27	يتجنب التسرع في اتخاذ القرارات.		
28	يستخدم أسلوب الإقناع مع المعلمين.		
29	يختار الألفاظ المناسبة في تعامله مع المعلمين.		
30	يتجنب أسلوب التهديد مع المعلمين.		
31	يشجع الأعمال والأنشطة التربوية للمعلمين.		
32	يعمل على وضع اقتراحات المعلمين موضع التنفيذ.		
33	يوزع العمل الإضافي بالتساوي بين المعلمين.		
34	يتبع أسلوب إتصال غير رسمي مع المعلمين.		

ملحق (3)

قائمة بأسماء المحكمين

جامعة الشرق الأوسط (إدارة وقيادة تربوية)	أ. د. كمال دواني
جامعة الشرق الأوسط (مناهج وطرق تدريس)	أ. د. جودت المساعيد
جامعة الشرق الأوسط (إدارة وقيادة تربوية)	أ. د. عبد الجبار توفيق البياتي
جامعة الشرق الأوسط (مناهج وطرق تدريس)	أ. د. محمد الحيلة
جامعة الشرق الأوسط (إدارة وقيادة تربوية)	أ. د. عباس الشريفي
جامعة الشرق الأوسط (مناهج وطرق تدريس)	أ. د. غازي خليفة
جامعة الشرق الأوسط (مناهج وطرق تدريس)	أ. د. محمود الحديدي
جامعة عمان العربية (إدارة وقيادة تربوية)	أ. د. عاطف مقابلة
جامعة اليرموك (إدارة وأصول التربية)	د. نوار قاسم الحمد
جامعة اليرموك (مناهج وطرق تدريس)	د. رائد خضير
جامعة اليرموك (إدارة وأصول التربية)	د. آمنة خصاونة

ملحق (4)

إستبانة مستوى ممارسة مديري المدارس للأدوار القيادية والإدارية بصورتها

النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والقادة التربوية

الرّميل المعلّم الفاضل:

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية

والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت" وذلك استكمالاً لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، لذلك أعدّ الباحث استبانتين، الاستبانة

الأولى عن مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية لمديري المدارس الثانوية، أما الاستبانة الثانية فهي عن مستوى العلاقات

الإنسانية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

راجياً أن تعبأ المعلومات الشخصية في القسم الأول، وتوضع علامة (✓) أمام الفقرة في الفراغ المخصص أمام الوضع الذي

ينطبق عليك في القسم الثاني. علماً بأن إجابتك على الاستبانتين سوف تعامل بسريّة تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث

العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث/ عبدالهادي محمد العجمي

- البيانات الشخصية:

المؤهل العلمي:
بكالوريوس + دبلوم عال
دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة:
أقل من 5 سنوات
من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
10 سنوات فما فوق

استبانة مستوى ممارسة مديري المدارس للأدوار القيادية والإدارية بصورتها النهائية					
الرقم	العبارة	درجة ممارسة هذا الدور من مدير مدرستي			
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً
أولاً- الأدوار القيادية:					
1	يقضي المدير وقتاً طويلاً في التخطيط للمدرسة.				
2	يبث المدير روح الحماسة والتحفيز في نفوس المعلمين.				
3	يعزز المدير إبداعات المعلمين ويدعمها.				
4	يتواصل مع المعلمين بمهارة عالية.				
5	ينمي في المتميزين من المعلمين المهارات القيادية الفعالة.				
6	يكتشف مواطن قوة المعلمين لتوظيفها بما يخدم المدرسة.				
7	يمتلك الحكمة في الحكم على الأمور.				
8	يؤكد على المعلمين احترام الوقت.				
9	يتعامل مع المشكلات الطارئة بفاعلية.				
10	يحث المعلمين على تحدي الصعاب لتحقيق أهداف المدرسة.				
11	يزود المعلمين بكل المستجدات التربوية.				
12	يقود عملية التغيير في المدرسة.				
13	يتنبأ بالأحداث قبل حدوثها.				
14	يتخذ إجراءات وقائية لتلافي الأخطاء قبل حدوثها.				
15	يؤكد ضرورة التدريب المستمر للمعلمين لتطوير مهاراتهم.				
16	يهيئ البيئة التعليمية المناسبة لتحقيق أفضل النتائج.				
17	يعزز الحوار المفتوح بين المعلمين.				
18	يشجع بناء فرق العمل من المعلمين.				
19	ينمي المهارات القيادية لدى الطلبة.				
20	يعزز الإتصال الفعال بين المدرسة والمجتمع المحلي.				
21	يشجع الابتكار لدى المعلمين.				
22	يتعامل بحزم مع من يتعمدون مضيعة الوقت.				

استبانة مستوى ممارسة مديري المدارس للأدوار القيادية والإدارية بصورتها النهائية					
الرقم	العبارة	درجة ممارسة هذا الدور من مدير مدرستي			
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
ثانياً- الأدوار الإدارية:					
1	يُعد الخطة السنوية لعمل المدرسة.				
2	يُحدد الأهداف التي ينوي تحقيقها بدقة.				
3	يُقَسِّم العمل بين العاملين حسب الأنظمة التعليمية.				
4	يُوجه جهود العاملين لتحقيق أهداف المدرسة.				
5	يُحدد أهدافاً مستقبلية منسجمة مع رؤية الوزارة.				
6	يُقيم المعلمين بشكل دوري.				
7	يُعلم المعلمين بمعايير تقييم أدائهم.				
8	يُوفر الوسائل اللازمة لإجراء النشاطات المدرسية.				
9	يُحيط المعلمين علماً بحقوقهم وواجباتهم.				
10	يُوثق كل الإجراءات التي يقوم بها.				
11	يُراقب تنفيذ الخطة السنوية وفق الجدول الزمني المعد مسبقاً.				
12	يُزود المنطقة التعليمية بتقارير عن أداء المدرسة.				
13	يُتابع تنفيذ الخطط الدراسية.				
14	يُحرص على اطلاع المعلمين على الكتب الرسمية الواردة إلى المدرسة.				
15	يُوجه المعلمين للتنوع في مصادر المعرفة.				
16	يُتخذ قرارات تراعي الفروق الفردية بين قدرات المعلمين.				
17	يستخدم الوسائل التكنولوجية كأدوات إتصال.				
18	يسعى إلى تمكين المعلمين من التعامل مع التقنيات الحديثة.				
19	لديه خطة بديلة في حالة حدوث أي عطل.				
20	يعقد اجتماعات دورية لمناقشة الانجازات التي تحققت.				
21	يضع حلولاً إجرائية لحل المشكلات التعليمية.				
22	يعمل على تفويض بعض الأعمال الإدارية.				
23	يستعين بالمشرفين التربويين للمساعدة في تطوير أداء المعلمين.				
24	ينسق بين المدرسة والمنطقة التعليمية بشكل فعال.				

ملحق رقم (5)
إستبانة مستوى العلاقات الإنسانية بصورتها النهائية.

إستبانة مستوى العلاقات الإنسانية						
الرقم	العبرة	درجة ممارسة هذا الدور من مدير مدرستي				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	يشجع المعلمين على تحقيق الأهداف.					
2	يعدل في القضايا الخلافية بين المعلمين.					
3	يصدق في أقواله وأفعاله.					
4	يشعر المعلمين بأهمية العمل الذين يقومون به.					
5	يجعل المعلمين مترابطين.					
6	يهتم بمشاعر المعلمين.					
7	تقوم علاقته مع المعلمين على الثقة.					
8	يغرس التفاؤل في نفوس المعلمين.					
9	يتبنى مبدئ النزاهة.					
10	يفي بالوعود التي يعطيها للمعلمين.					
11	يحاول معرفة ردود أفعال المعلمين على القرارات الإدارية.					
12	يستخدم كلمة "نحن" أكثر من "أنا".					
13	يُقدّر ظروف المعلمين الخاصة.					
14	يوجه الشكر لمن يستحق.					
15	يشير إلى الإيجابيات في سجل الزيارة.					
16	يثني على المعلمين في غيابهم.					
17	ينصح المعلمين بالالتحاق بالدورات التدريبية.					
18	يُشرك المعلمين في عملية صنع القرار.					
19	يسامح الآخرين على أخطائهم.					
20	يعمل على توفير مناخ أخلاقي سليم في المدرسة.					
21	يتقبل النقد الإيجابي البناء من المعلمين برحابة صدر.					
22	يتعرف إلى احتياجات المعلمين.					
23	يتبنى الأسلوب الديمقراطي في إدارة المدرسة.					
24	يتجنب التسرع في اتخاذ القرارات.					
25	يستخدم أسلوب الإقناع مع المعلمين.					
26	يختار الألفاظ المناسبة في تعامله مع المعلمين.					
27	يشجع الأعمال والأنشطة التربوية للمعلمين.					
28	يعمل على وضع اقتراحات المعلمين موضع التنفيذ.					
29	يوزع العمل الإضافي بالتساوي بين المعلمين.					
30	يتبع أسلوب إتصال غير رسمي مع المعلمين.					

ملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية الكويتية

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: 334/32/2/1
التاريخ: 3/12/2013

معالي وزير التربية والتعليم العالي حفظه الله
دولة الكويت

تحية طيبة، وبعد،

يقوم الطالب عبد الهادي محمد العجمي بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في المدارس الثانوية في دولة الكويت، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافه والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم



ملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة الاحمدي التعليمية

0105050



التاريخ: ٢٠١٨/١٢/٢٤

الرقم: ٤٧٥

مدير عام منطقة الاحمدي التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

يقوم الطالب / عبد الهادي محمد العجمي المسجل في جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم التربوية بإعداد أطروحة بعنوان " العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبانته) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على عينة من معلمي المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٣/٢٠١٤م.

مع خالص التحية والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. ابتسام الحاي
مدير إدارة البحوث التربوية



- نسخة للملف
- Nawara

ملحق (8)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة حولي التعليمية

0105050



الرقم: ٤٧٧

التاريخ: ٢٠١٢/١٢/١٨

مدير عام منطقة حولي التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

يقوم الطالب / عبد الهادي محمد العجمي المسجل في جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم التربوية بإعداد أطروحة بعنوان " العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبانه) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على عينة من معلمي المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٣/٢٠١٤م.

مع خالص التحية والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. إيتسام الحاي
مدير إدارة البحوث التربوية



- نسخة للملف
- Nawara

ملحق (9)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة العاصمة التعليمية



الرقم: ٤٧٢

التاريخ: ٢٠١٢/١٢/١٨

مدير عام منطقة العاصمة التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

يقوم الطالب / عبد الهادي محمد العجمي المسجل في جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم التربوية بإعداد أطروحة بعنوان " العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على عينة من معلمي المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٣/٢٠١٤ م.

مع خالص التحية والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية



أ. إبتسام الحاي
مدير إدارة البحوث التربوية


وزارة التربية
إدارة البحوث التربوية

- نسخة للملف
- Nawara

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

ملحق (10)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

0105050

التاريخ: ١٢/١٢/٢٠١٤

الرقم: ٤٧٦

مدير عام منطقة الجهراء التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

يقوم الطالب / عبد الهادي محمد العجمي المسجل في جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم التربوية بإعداد أطروحة بعنوان " العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على عينة من معلمي المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٣/٢٠١٤م.

مع خالص التحية والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. إبتسام الحاي
مدير إدارة البحوث التربوية

وزارة التربية
إدارة البحوث التربوية

- نسخة للملف
- Nawara

ملحق (11)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة الفروانية التعليمية



الرقم: ٤٧٤

التاريخ: ٢٠١٣/١٢/٢٢

مدير عام منطقة الفروانية التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

يقوم الطالب / عيد الهادي محمد العجمي المسجل في جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم التربوية بإعداد أطروحة بعنوان " العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبيان) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على عينة من معلمي المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٣/٢٠١٤م.

مع خالص التحية والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية



أ. إيتسام الحاي
مدير إدارة البحوث التربوية


وزارة التربية
إدارة البحوث التربوية

- نسخة للملف
- Nawara

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

ملحق (12)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية



الرقم: ٩٠٤٠٤
التاريخ: ١٤/١٢/٢٠١٣

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

يقوم الطالب / عبد الهادي محمد العجمي المسجل في جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم التربوية بإعداد أطروحة بعنوان " العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والفنية ومستوى العلاقات الإنستية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " .

يرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبانه) المرفقة منحتها من إدارة البحوث التربوية على عينة من معلمي المرحلة الثانوية التابعة لممتلككم خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٣/٢٠١٤م.

مع خالص التحية والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية



د. إيستسام الحاي
مدير إدارة البحوث التربوية


إدارة البحوث التربوية

- نسخة منه -
Nawara -

()

تم إعداد هذا الملحق من قبل وزارة التربية الكويتية - الكويت - ٢٠١٣ - ٢٠١٤م