

واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية

د. أحمد سلامه العنزي

(مدرس في قسم الإدارة التربوية بجامعة الكويت)

أ. شيماء عيسى الانصاري

(موجه أنشطة تربوية في وزارة التربية)

أ. إيمان عبدالكريم القاسم

(معلم رياض أطفال في وزارة التربية)

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية ومدى تأثرها بالمعوقات، وقد شملت عينة الدراسة (736) معلماً ورئيس قسم من مدارس التعليم العام، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة باعتبارها أداة لها، وتكونت من (21) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج: (1) اتجاهات مديري المدارس نحو العلاقات الإنسانية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة كبيرة; (2) وجود معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين بدرجة متوسطة; (3) وجود المعوقات التي تؤثر على أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى الإناث ومنطقة مبارك الكبير والمرحلة الابتدائية طبقاً لمتغيرات الدراسة; (4) الإدارة بالعلاقات الإنسانية كانت دالة مع سنوات الخبرة (11) سنة وأكثر ومنطقة الجهراء التعليمية وعدم وجود فروق تُعزى للرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي; (5) تؤثر المعوقات بنسبة 53% على أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية، وقد خلصت الدراسة بعدة توصيات، منها إعطاء مديري

واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة
التعليمية

المدارس المزيد من الصلاحيات لتمكينهم من ممارسة دورهم القيادي بصورة
أعمق.

كلمات مفتاحية: الإدارة بالعلاقات الإنسانية - أعضاء هيئة تعليمية - معوقات
- دولة الكويت - مدارس التعليم العام

Practiced human relationship styles by school's principles and the extent of its effected obstacles from the faculty member's perspective

Abstract

This study aimed to uncover the practiced human relationship styles by school's principles and the extent of its effected obstacles from the faculty member's perspective. The study sample has included (736) of teachers and head of departments of public schools. The study has followed the descriptive correlational method. The tool of the study was a questionnaire that is formed from (21) paragraph. The study reached several conclusions: (1) as of faculty member's point of view, principles attitude toward human relation was high. (2) The obstacles to the management of human relations managers were moderate. (3) There was an impact of statistical significance for practiced human relationship styles by school's principles. (4) The obstacles are affecting 53% on the human relations management style. The study concluded with several recommendations, including giving principals more power to enable them to exercise their leadership role. (141)

Key words: human relationship styles- faculty member's- obstacles- Kuwait - general education schools.

واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية

د. أحمد سلامه العنزي

(مدرس في قسم الإدارة التربوية بجامعة الكويت)

أ. شيماء عيسى الانصاري

(موجه أنشطة تربوية في وزارة التربية)

أ. ايمان عبدالكريم القاسم

(معلم رياض أطفال في وزارة التربية)

مقدمة

إن التعليم أداة لا بد منها لتمكين المجتمع من تربية الوليد البشري، وتنشئته اجتماعياً، وهو ضرورة من ضرورات الاجتماع البشري؛ فالتعليم له وظيفة حضارية في صناعة التقدم الإنساني، ولتمكين المجتمع من الوصول إلى الرفاهية من خلال الخبرات والصناعات وتطويرها (رسالن، 2000).

وقد أكدت الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه الموظف في المؤسسة التعليمية يحقق إنتاجاً أوفر وأفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة والثقة، وبالتالي تزداد القدرة على التكيف والرضا عن العمل (أحمد، 2008).

تعتمد المؤسسات التعليمية في نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة على عوامل عديدة، من أهمها الموارد البشرية، ويُعد مدير المدرسة العنصر الأساسي في المؤسسة التعليمية، وهو المفتاح الرئيس للوصول بالمعلمين فيها إلى النتائج المنشودة، وذلك من خلال تعامله القيادي وممارساته الإدارية وعلاقاته الإنسانية مع المعلمين، ولاكتساب ثقتهم واحترامهم وإيجاد المناخ

المدرسي المتكاتف يحرص مدير المدرسة على العلاقات الإنسانية لفهم قدرات الأفراد وتلبية حاجاتهم وتحفيزهم على العمل والتفاعل الإيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بنجاح.

وتعد العلاقات الإنسانية أحد مجالات الإدارة على وجه العموم، والإدارة المدرسية على وجه الخصوص، وهي ليست مجرد كلمات أو عبارات مجاملة تقال للآخرين، وإنما هي تفهم لقدرات الأفراد وحاجاتهم لتحفيزهم على العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المرجوة؛ إذ تهتم بتوثيق الصلة بين العاملين وتحقيق التعاون البناء فيما بينهم (بخاري، 2014).

إن الإدارة المدرسية الحديثة هي التي تُعنى بالمعلم من حيث مراعاة ظروفه، ومعرفة إمكاناته، وسد احتياجاته، وتوفير مستلزمات عمله، وتذليل كافة المعوقات التي أمامه، وتقدير جهده ورأيه، والأخذ بمقترحاته التي بدورها تخدم العمل، فالمعلم يعتبر عاملَ بناءٍ، ويمكنه أن يتحول إلى معول هدم في الوقت نفسه، وعند شعوره بقيمته الحقيقية ترتفع قيمة العلم والمعرفة، وعلى يديه تبني الأمم مستقبلها، وتزدهر متى ما أولت للمعلم الاهتمام الأكبر (العتيبي، 2013).

مشكلة الدراسة

إن جوهر عمل مدير المدرسة هو القيادة، ورغم أن المهام الإدارية والتعليمية من المهام الأساسية للقائد التعليمي، ولكنها تبقى وسيلة لتحقيق الغاية التي وجدت من أجلها المؤسسة التعليمية؛ وهي تحقيق النمو الشامل (المحليبي، 2015)؛ فيمكن إيجاز المهام القيادية بإحداث تأثير إيجابي في سلوك المعلمين والتلاميذ وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف، وهو ما يُبرز الحاجة لتعزيز العلاقات الإنسانية ما بين القائد التربوي والمعلمين؛ ليتمكن من التأثير عليهم، ومع ذلك يواجه مديرو المدارس بعض النقد وتحمل المسؤولية في تسرب المعلمين من القطاع التعليمي، كما أشير لذلك في تقرير لجريدة القبس (ديسمبر، 2015) أن 45% من المعلمات يهجرن التدريس بسبب تعسف المديرات بالتقييم وعدم

شعورهن بالتقدير، وفي دراسة الأنصاري (2016) والتي احتلت فيها العلاقات الإنسانية المرتبة الأخيرة من حيث ما يسعى مدير المدرسة لتحقيقه من خلال توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة لأداء مهامه الإشرافية، والتي من أهمها المهام القيادية والتي تعتمد بشكل كبير على العلاقات الإنسانية ما بين المعلمين ومدير المدرسة؛ حيث كشفت الدراسة عن ندرة اهتمام المديرين بتقديم الحوافز المعنوية للمعلمين.

إن الإنسان كائن اجتماعي يعيش بالجماعة وبين أحضانها وعملية انفصاله عن البوتقة الاجتماعية شبه مستحيلة؛ لذلك يرى علماء النفس والتربية أن دراسة العلاقات الجماعية هي نقطة البدء لفهم الإنسان، وباعتبار المدرسة منظومة اجتماعية لا تخلو من التفاعلات الرمزية والإيدولوجية (وظفه، 2013)، فإن عملية ربط الأبحاث بالواقع الفعلي مطلب مهم وذلك بقصد فهم القطاع التربوي لتطويره وإيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تعترض الميدان.

ولذلك جاءت هذه الدراسة لرصد واقع الممارسات الفعلية للعلاقات الإنسانية باعتبارها جزءاً من مجتمع المدرسة، وسؤال الدراسة الرئيس هو "ما واقع استخدام أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس من منظور أعضاء الهيئة التعليمية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؟"
أسئلة الدراسة

1. ما درجة استخدام أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين من منظور أعضاء الهيئة التعليمية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؟
2. ما درجة وجود معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين من منظور أعضاء الهيئة التعليمية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء الهيئة التعليمية تُعزى لمتغيرات: (النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، القسم

- العلمي، الرتبة الوظيفية) حول واقع استخدام أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية ومعوقاتها لدى المديرين؟
4. ما درجة تأثير المعوقات على الإدارة بأسلوب العلاقات الإنسانية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في مدارس التعليم العام في دولة الكويت؟
5. ما الأسس النظرية للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

الأهداف

1. التعرف على الأسس النظرية للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.
2. رصد واقع استخدام أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين من منظور أعضاء الهيئة التعليمية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت
3. التعرف على درجة تأثير معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين من منظور أعضاء الهيئة التعليمية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت.
4. استكشاف الفروق بين استجابات أعضاء الهيئة التعليمية حول واقع استخدام أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين تُعزى لمتغيرات: (النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، القسم العلمي، الرتبة الوظيفية).
5. استكشاف الفروق بين استجابات أعضاء الهيئة التعليمية حول معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين تُعزى لمتغيرات: (النوع وسنوات الخبرة والدرجة العلمية والقسم العلمي والرتبة الوظيفية).

6. استكشاف القدرة التنبؤية للمعوقات السائدة في مدارس التعليم العام لتفسير التباين في إدارة العلاقات الإنسانية لدى المديرين.
7. تقديم توصيات ومقترحات إجرائية لتفعيل أسلوب القيادة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها توفر رافداً لمتخذ القرار التربوي بدراسة ميدانية تساعد في معرفة درجة استخدام الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت؛ فالمعوقات التي تسود العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية تؤثر على قدرة المدير في إدارة المدرسة؛ حيث إن التجاوز عن هذه المعوقات يعتبر عاملاً مساعداً للتكيف مع بيئة العمل داخل المؤسسة التعليمية، ومن المأمول أن ترشد نتائج هذه الدراسة في تدعيم برامج التنمية المهنية لتأهيل القياديين التربويين، والمتمحورة حول تنمية ثقافة إيجابية نحو العلاقات الإنسانية التي تعتبر ضرورية لمواكبة المستجدات التربوية.

كما تكمن أهمية الدراسة في تقصي درجة توافر المناخ الإداري المدرسي الخصب للعلاقات الإنسانية الذي يعين أعضاء الهيئة التعليمية على التكيف مع بيئة العمل للمدرسة، وتستقي الدراسة أهميتها أيضاً من نتائجها التي قد تسهم في تقديم معرفة علمية تساعد المسؤولين التربويين وواضعي السياسات التربوية على تهيئة المناخ المدرسي المناسب للعاملين فيه، وأخيراً تأتي أهمية الدراسة من أنها محاولة لإثراء البحث العلمي بدراسة علمية تساعد على معرفة الواقع بالميدان التربوي.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على رصد واقع استخدام المديرين لأسلوب القيادة بالعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء الهيئة التعليمية المتمثلة برؤساء الأقسام والمعلمين في مدارس التعليم العام لجميع المحافظات بدولة الكويت.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جميع محافظات مدارس التعليم العام - دولة الكويت.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2015-2016.

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي (Correlational Research)، والذي يدرس العلاقة بين متغيرات الدراسة دون محاولة التأثير عليها أو ضبطها، والغرض منه الكشف والتنبؤ (مراد & هادي، 2014)، وهذا المنهج يتناسب مع هدف الدراسة الحالية التي تسعى للتعرف إلى مدى تأثير العلاقات الإنسانية بالمعوقات؛ حيث تمّ تطبيق أداة الدراسة على العينة، وجمعت البيانات، ثمّ تمّ تحليلها وتفسيرها للوصول لتعميمات مقبولة على المجتمع.

مصطلحات الدراسة

تتحدد الدراسة الحالية بالمصطلحات التالية

١- الممارسة (The practice)

ذكر ابن منظور في لسان العرب المرس والمراسُ بمعنى: الممارسة وشدة العلاج (ج6، ص 215).

ويقصد بها في الدراسة الحالية الأداء الذي يؤديه مدير المدرسة مع المعلمين في الاجتماعات واللقاءات والمقابلات سواءً كانت فردية أو جماعية.

٢- أسلوب القيادة بالعلاقات الإنسانية (Human Relations Leadership Style)

هي المهارات الأساسية اللازمة للمدير أو القائد التي تمكنه من التواصل أو التعامل مع مرؤوسيه والتأثير فيهم بفعالية، وتقدير مواهبهم وتلبية حاجاتهم العملية والنفسية والاجتماعية المتنوعة؛ مثل الحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى التقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات؛ لكي يعملوا معاً بروح الفريق، وينجزوا مهماتهم وواجباتهم ويحققوا أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (أبو الكشك، 2006، ص164).

ويمكن تعريفها إجرائياً: مجموعة التفاعلات الإيجابية ما بين مدير المدرسة ورؤساء الأقسام والمعلمين على أساس المعاملة الجيدة والاحترام والتقدير والألفة فيما يحقق الشعور بالرضا والاشباع للطرفين كليهما.

مدير المدرسة (School Leader)

هو الشخص المُعيّن رسمياً في وزارة التربية والتعليم، ليكون مسؤولاً عن سير عمليات المدرسة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها التربوية (الطعاني، 2012)، ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه القائد التربوي المقيم، والمعني بقيادة المعلمين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التربوية.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وتعرضها الدراسة كما يلي:

١ - نشأة العلاقات الإنسانية وتطورها:

لقد اهتم الإسلام بالإنسان باعتباره إنساناً له قيمة وكرامة تختلف عن جميع المخلوقات، وسعى الإسلام لتلبية احتياجاته ومطالبه الروحية والجسدية والمادية والاجتماعية والنفسية والفكرية؛ وذلك في جو يسوده الاحترام والألفة ومحبة الناس، بهدف الرقي به نحو التكامل في تحقيق أهدافه وغاياته (العتيبي، 2013).

وظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في بدايات القرن العشرين باعتبارها رد فعل للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة، خصوصاً بعد إخفاق الأخيرة في تحقيق التطلعات المطلوبة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت باعتبارها رد فعل لسابقتها فقد تبنت إستراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من إستراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية كبيرة للجوانب النفسية والاجتماعية من منظور أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها تأثير كبير في الكفاءة الإنتاجية (حامد، 2009).

وقد استمر المد الفكري بعد ذلك في حركة العلاقات الإنسانية، فتصاعد ودعمه الكتاب الاجتماعيون والسلوكيون بكثير من المؤلفات المتخصصة في هذا الشأن، ومن أمثلتهم هربرت سيمون والتون مايو وماري فوليت ودكسون وروسلزبرجر وماكروجر، وتقوم أغلب أفكار هؤلاء الكتاب حول التنظيم الإنساني وأهميته البالغة في الإدارة؛ حيث أصبح يُنظر إليه باعتباره تنظيمًا اجتماعيًا لا تقل أهميته عن التنظيم الرسمي، وتركز الاهتمام حول علاج المشكلات الإنسانية باعتباره مدخلًا مهمًا في معنويات العاملين وتحقيق الاستجابة بطرق التأثير وإشباع الرغبات والمشاركة واتخاذ القرارات، والاتصالات غير الرسمية والقيادة الديمقراطية، وغير ذلك من الموضوعات التي تدخل في نطاق موضوع السلوك الإداري (الدوسري، 2005).

٢- مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة ويمكن توضيحها من خلال الآتي:

تُعرّف بأنها: "السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد في التنظيم الإداري وتقدير مواهبه، وعلى الاحترام المتبادل بين الأفراد وبينهم وبين القائد أو الرئيس، وعلى حسن النية نحو الآخرين وعلى الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الإدارية، وعلى الإيمان العميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها" (أحمد، 2006، 145).

وتُعرّف بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة إيجاد نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج، وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا اقتصاديًا ونفسيًا" (المطرفي، 2002، 7).

كما تُعرّف بأنها: "المهارات الأساسية اللازمة للمدير أو القائد التي تمكنه من التواصل أو التعامل مع مرؤوسيه والتأثير فيهم بفعالية، وتقدير مواهبهم وتلبية حاجاتهم العملية المتنوعة لكي يعملوا معًا بروح الفريق، وينجزوا مهماتهم وواجباتهم ويحققوا أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية" (أبو الكشك، 2006، 118).

ويتبين من التعاريف السابقة أن أهمية العلاقات الإنسانية تكمن في تحقيق التعاون والمشاركة بين المعلمين والإدارة من ناحية، وبين المعلمين أنفسهم من ناحية أخرى، وتسهم في إشباع حاجات المعلمين والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا الوظيفي، كما تقلل من الاضطرابات النفسية الناتجة عن ضغوط العمل، إضافة إلى رفع الروح المعنوية بينهم ومنحهم فرصًا للإنجاز والتقدم في الأداء المهني، وبذلك فإن العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة وعن طريقها يمكن العمل مع الآخرين بطريقة بناءة، والقيادة الناجحة هي التي بإمكانها أن تسخر الآخرين لتستفيد من أحسن ما لديهم من أعمال وخبرات، سواء كانوا أفرادًا أو جماعات، والعمل على مراعاة ظروفهم، والإحساس بمشاعرهم والعمل على إشباع حاجاتهم (المعاينة، 2007).

٣- العوامل المؤثرة في العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

إن العملية التربوية هي في الأساس عملية إنسانية؛ فإن دور قيادة النظام التربوي في التعامل مع مختلف أبعاد العملية التربوية إنما يتم من خلال الإنسان (العفيصان، 2015)، وهو الأمر الذي يترتب عليه أن يتطور القادة التربويون وأن يصبحوا أكثر تفهمًا لكيفية قيادة هذا الإنسان والتعامل معه لجعله قادرًا على بذل أقصى طاقته (العتيبي، 2014).

لتحقيق العلاقات الإنسانية السليمة بصورة مباشرة هناك عوامل تسهم في مساعدة العاملين في الإدارة التربوية على زيادة كفاءتهم الإدارية، والارتقاء بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم ومستوى أدائهم، ويأتي في

مقدمة هذه العوامل ما سنتطرق له وفق ما يأتي (الزهيري، 2008؛ البخاري، 2014).

العامل الأول الفهم الصحيح للأسلوب الديمقراطي: هناك خمسة مبادئ رئيسية تمثل في مجموعها التعريف العام للديمقراطية وهي: (أ) أن الديمقراطية طريقة أو أسلوب للحياة أكثر من كونها نظاما سياسيا; (ب) تسمح الديمقراطية بأقصى حرية للفرد في إطار حرية الآخرين وحقوقهم; (ج) تقوم الديمقراطية بأقصى حرية للفرد في إطار حرية الآخرين وحقوقهم; (د) تعتمد الديمقراطية في نجاحها على اشتراك الكل في اتخاذ القرار، وأن الرأي النهائي تحدده الأغلبية; (هـ) تقوم الديمقراطية على الاستخدام القانوني المشروع للسلطة.

العامل الثاني معرفة الدافعية إلى العمل: تعتبر الدافعية إلى العمل المدخل الرئيس والأهم في العلاقات الإنسانية، وعلى أساسها يقوم على ما يسمى بالتسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية عند العالم ماسلو Maslow، والذي يعتقد أن الإنسان تحركه الرغبة، وأنه إذا أشبعت رغبة ما لدى الإنسان فإنه سرعان ما تظهر رغبة أخرى في مكانها تتطلب الإشباع، وأن هذه الرغبات تنتظم في مجموعة من المستويات بحسب أهميتها في التسلسل الهرمي، ويقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع هي: الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية مثل: الأكل والشرب والنوم والراحة، والحاجة إلى الأمن والطمأنينة، والحاجة إلى الانتماء والمشاركة، والحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية، والحاجة إلى تحقيق الذات.

العامل الثالث العمل مع الجماعة: تحتاج العلاقات الإنسانية المعرفة الكافية بديناميات الجماعة، ويقصد بها بناء الجماعة والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها، ولمحاولة التوفيق بين الآراء المختلفة يتطلب استخدام العاملين في الإدارة والمعلمين أيضًا ذكاءهم وبصيرتهم، وتقديم بعض المقترحات أو الحلول

الوسط التي تساعد على التقارب بين أفراد الجماعة، وذلك يسهم في الوصول إلى اتخاذ القرارات المناسبة.

من الأسس والمبادئ التي يجب أن يراعيها مدير المدرسة حتى تكون هناك علاقات إنسانية صحيحة بينه وبين العاملين معه (مساد، 2004) (أبوالكشك، 2006): (أ) إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين، وبأن كل فرد في الجماعة له قدرات قد لا تتوافر في بقية الأفراد; (ب) احترام رغبات الآخرين وأخذها في عين الاعتبار; (ج) رغبة كل فرد في المجموعة في أن يسود الانسجام والتعاون في العمل بين أفراد المجموعة; (د) الثقة بالنفس؛ إذ يجب أن يثق الفرد بنفسه قبل ثقته بالآخرين، وليس معنى الثقة بالنفس الغرور والادعاء; (هـ) تدعيم العمل التعاوني الجماعي والعمل بروح الفريق بين المدير والمرؤوسين داخل المؤسسة.

ويشير العنزي (2013) إلى أن هناك جانباً آخر مهماً من الممكن أن يركز عليه مدخل تطوير الأداء في المدارس باعتبارها مؤسسات تربوية، وهو كل ما يتعلق بالنواحي الإنسانية والسلوكية التي يعتمد عليها في ممارسة الأعمال وتأدية الواجبات فضلاً عن مراجعة دور وأداء الأفراد العاملين بالمنظمة؛ حيث يمكن أن تظهر مشاكل مرتبطة بأداء الأفراد وانخفاض إنتاجيتهم أو معنوياتهم، ومن أبرز السلوكيات التي يجب أن يتبناها مدير المدرسة:

(أ) اكتساب المهارات الاجتماعية اللازمة للعمل مع الأفراد والجماعات المؤدية إلى تكوين علاقات إنسانية سليمة; (ب) الإيمان بقيمة كل مرؤوس يعمل في المؤسسة أو أي فرد على علاقة بالمؤسسة; (ج) احترام شعور وآراء الآخرين; (د) العزم والنية الصادقة على التعايش والانسجام مع الجماعات والأفراد انسجاماً يحقق التوافق والتعاون.

وتُعد الإدارة المدرسية وظيفية إنسانية يعتمد نجاحها إلى حد كبير على قدرة مدير المدرسة على توظيف الطاقات والقدرات والكفايات التي تم تطويرها لديه بشكل يحقق أهداف العملية التعليمية، ويضمن الحصول على كفاءة عالية من المخرجات، ومن هنا فإن تطوير الإدارة المدرسية ونجاح القيادة لا يكون إلا بالاهتمام بالعنصر البشري ومراعاة احتياجاته ورغباته (العتيبي، 2014)، لقد نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة (العميان، 2013).

والعلاقات الإنسانية لها العديد من الفوائد التي تعود على العملية التعليمية، ولكن بشرط أن يتم توظيفها على أسس علمية صحيحة ومن هذه الأهداف كما ذكر (الحارثي، 2012): رفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة المدرسية، ونشر الوعي بين أفراد الجماعة وتبصيرهم بمشاكل المدرسة والعمل جماعياً على حلها، وتنمية الصلات الودية والتعاون الوثيق والثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة المدرسية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحسين ظروف العمل المادية والمعنوية بالمدرسة، والعمل على إيجاد الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل المدرسة.

٤- مفاهيم خاطئة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

من الطبيعي وجود بعض الأخطاء في فهم العلاقات الإنسانية لأنها من المدارس المهمة في الإدارة؛ ولذلك قد يرى البعض مفاهيم خاطئة وكما أشار (أحمد، 2002، 179-180) من المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية:

- ينظر البعض للعلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتميز، والواقع هو أن العلاقات الإنسانية تستلزم الإحاطة

بالمعارف الفنية عن الطبيعة البشرية وتنمية المهارات الاجتماعية، والفلسفة البشرية.

- أساء البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية؛ حيث خلط بعض الأفراد بين الصفة الإنسانية والصفة الشخصية، فلقد حسب بعض الأفراد أن العلاقات الإنسانية معناها العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة وصلة القرابة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل.

ولتصحيح المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لا بد من التأكيد على ما يلي (بخاري، 2014، 25) :

- إن ممارسة العلاقات الإنسانية ليست مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتميز، وتتوارثه الأجيال بل لا بد من معرفة الطبائع البشرية وتنمية المهارات الاجتماعية في إطار من الدراسة والتجربة والخبرة.
 - التفرقة بين مفهوم العلاقات الإنسانية التي تقترن بالموضوعية والعلاقات الشخصية التي تقترن بالتحيز والتعصب.
- يتضح مما سبق أن هناك مفاهيم خاطئة في فهم العلاقات الإنسانية من أنها تدعو إلى إشاعة الفوضى وعدم الاحترام وإزالة كل الحواجز بين الأفراد، وهذا لا أساس له في العلاقات الإنسانية، بل هي احترام متبادل بين أفراد الإدارة المدرسية مع الانضباط بالقوانين والأصول المتعارف عليها في التعامل بين المدير والمعلمين والطلاب، وهناك خطوط حمراء لا يجب التعدي عليها، بل يجب الاحترام وإعطاء كل ذي حق حقه.

الدراسات السابقة

إن الدراسات التي تناولت موضوع العلاقات الإنسانية كثيرة بصفة عامة ضمن متغيرات أخرى، وتعرض الدراسة بعض الدراسات المتعلقة بها سواء كانت

بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وقد صنفت هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم إلى مايلي:
(1)دراسات عربية; (2)دراسات أجنبية.
أولاً: الدراسات العربية: ومن هذه الدراسات مايلي:

١-دراسة حرزلي ولقوقي (2015)، هدفت التعرف على واقع ممارسة العلاقات الإنسانية ما بين معلمي المرحلة الابتدائية بالجزائر بمحافظة (بو سعادة)، واتبعت المنهج الوصفي، واتخذت الاستبانة أداة لها، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: ارتفاع درجة توافر العلاقات الإنسانية فيما بين المعلمين وممارستهم لها، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: الجنس والسن والخبرة المهنية والمستوى التعليمي، وبالنهاية أوصت الدراسة بتغذية العلاقات الانسانية الإيجابية ما بين المعلمين بالتعزيز لما لها من أثر إيجابي على المؤسسة.

٢-دراسة الزبون (2010)، هدفت الدراسة التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش بالأردن لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر رؤوسهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة لها، وكان من أهم نتائجها أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر رؤوسهم كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العملي والخبرة العلمية.

٣-دراسة أحمد (2008) هدفت الدراسة التعرف على واقع الممارسات الإنسانية لدى مديري المدارس العامة بمحافظة الشرقية في مصر، وقد كان المنهج المتبع للباحث المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وكان من أهم

نتائجها تنبيه المسؤولين إلى ضرورة وضع مجال العلاقات الإنسانية باعتباره جزءاً مهماً في البرنامج التدريبية المنعقدة لمديري المدارس والمعلمين، وأن المعوقات التي تحول دون ممارسة مدير المدرسة لمهارات العلاقات الإنسانية بفعالية وكفاءة منها: المفاهيم الخاطئة عن ممارسة العلاقات الإنسانية داخل المدارس لدى المدير نفسه، والأعداد الكبيرة، وكثرة الأعمال وتعددتها، وفقد الثقة بين المدير وأسرة المدرسة، والتحيز والمحاباة، وتعدد الفترات، وقلة ممارسة الأنشطة المدرسية، وانتهاج الأسلوب الديكتاتوري الممارس داخل المدرسة، وضعف تأهيل وتدريب المديرين والمعلمين.

٤-دراسة السواح (2008) هدفت التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين بالقدس، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي،.

كما استخدمت الاستبانة أداة لها، وكان من أهم نتائجها مدى ممارسة المشرفين التربويين بالعاصمة المقدسة للعلاقات الإنسانية في تعاملهم مع المعلمين كانت بدرجة كبيرة جداً فيما يتعلق بالتواضع وحسن التعامل، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى ممارسة المشرفين التربويين بالعاصمة المقدسة في تعاملهم مع المعلمين تُعزى لمتغيرات: الدراسة، طبيعة العمل الحالي، وسنوات الخبرة في الإشراف، والعمر.

٥-دراسة المطرفي (2002) هدفت الدراسة تحديد درجة ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال تعاملهم مع المعلمين، ومن خلال ممارسة العلاقات الإنسانية في أساليب القيادة بمحافظة الطائف في المملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكان من أهم نتائجها أن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، وأن مديري المدارس يتصفون بسمات

الشخصية بدرجة عالية، وتقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كانت بدرجة عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات: العمر، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، نوع المؤهل، الحالة الاجتماعية.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية: من هذه الدراسات مايلي:

١-دراسة مولينار وسليجرز (Moolenaar & Slegers, 2015) هدفت الدراسة استكشاف العلاقات الإنسانية ما بين مديري المدارس المسؤولين رسميا عن صنع السياسات في مدارسهم، بما في ذلك الحالة التعليمية والمعلمين والقرارات المالية، وذلك في 46 مدرسة ابتدائية في جنوب هولندا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والأداة المستخدمة في الدراسة هي الاستبانة، وكان من أهم نتائجها وجود اختلاف بين مديري المدارس في العلاقات الإنسانية، وجود بعض مديري المدارس ذات التوجه المباشر مع جميع المعلمين الآخرين في المدرسة.

٢-دراسة برايس (Price, 2015) هدفت الدراسة ربط العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس الحكومية والمدارس الخاصة مع المعلمين وذلك في 15 مدرسة في انديانابوليس في ولاية إنديانا الأمريكية، وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي، والأداة المستخدمة في الدراسة الاستبانة، وكان من أهم نتائجها وجود علاقة توافق بين مدير المدرسة والمعلمين، ووجود تأثير إيجابي كبير للعلاقات الإنسانية من مدير المدرسة على معتقدات الثقة والدعم بين المعلمين في المدرسة.

٣-دراسة سترويف وكليشترمانز (Struyve & Kelchtermans, 2013) هدفت الدراسة التعرف على العلاقات الإنسانية، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس في فلاندرز ببلجيكا، تم إجراء مقابلات مع 28 من مديري

المدارس في الفلمنكية الابتدائية والمرحلة الثانوية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والأداة المستخدمة في البحث المقابلات، وكان من أهم نتائجها ضرورة التعاون مع المديرين التربويين في مجال مهارات العلاقات الإنسانية، وأن مديري المدارس يقومون بدور مؤثر وفعال في تعليم الطلاب وفي تنمية الموارد البشرية، وأن مهارة العلاقات الإنسانية عنصر رئيسي في فاعلية المدير، وأن نجاح الإدارة المدرسية تعتمد بدرجة كبيرة على مدى فاعلية مديري المدارس في تنمية العلاقات الإنسانية.

٤-دراسة غريغ (Craig, 2013)، هدفت الدراسة معرفة درجة التأثيرات العاطفية والعلاقات الإنسانية بين المعلمين في مدرسة لاند سكيب في فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة البحث المستخدمة الاستبانة، وكان من أهم نتائجها أن معنويات المعلمين الذين يعملون مع المديرين الذين يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية في إدارتهم مرتفعة بالنسبة للمعلمين الذين لا يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية.

٥-دراسة دالي، مولينار، بوليفار وبورك (Moolenaar, Bolivar & Daly, Burke, 2010) هدفت الدراسة التماسك التعليمي من خلال العلاقات الإنسانية القائمة بين طاقم المدرسة في كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي نادرا ما تؤخذ بعين الاعتبار عند الخوض في الإصلاح التعليمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة البحث المستخدمة المقابلات، وكان من أهم نتائجها أن العلاقات الإنسانية والروابط الاجتماعية تدعم وتؤدي إلى عمق الإصلاح التعليمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد أظهرت الدراسات مجموعة من الحقائق يمكن تلخيصها كالتالي:

- 1- اتفقت جميع الدراسات على أهمية تطبيق العلاقات الإنسانية في الإدارة بين الرئيس والعاملين، كما أوضحت أن العلاقات الإنسانية هي محور

ضروري للعملية الإدارية بكافة جوانبها وأبعادها، وأوصت الدراسات أن تطبق مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية من أجل تحسين جودة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي مما ينعكس بذلك على تحقيق الأهداف المرجوة، كما تشابهت معظمها من حيث العينة المستهدفة، وهم العاملون في الميدان التربوي من مشرفين وإداريين ومعلمين، واعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي، كما أن معظم الدراسات السابقة استخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات باعتبارها أداة للدراسة مع اختلاف في الأبعاد التي تضمنتها كل أداة، وكانت أغلب النتائج المتعلقة بممارسة العلاقات الإنسانية في المدارس الحكومية مرتفعة.

2- بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أنها تتفق من حيث موضوعها؛ فهي تتناول موضوع العلاقات الإنسانية، إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوع؛ فدراسة حرزلي ولقوي (2015) والتي هدفت التعرف على واقع ممارسة العلاقات الإنسانية ما بين معلمي المرحلة الابتدائية بالجزائر بمحافظة (بوسعادة)، ودراسة السواح (2008)، والتي هدفت التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين بالقدس، ودراسة (Price, 2015) والتي هدفت إلى ربط العلاقات الاجتماعية بين مديري المدارس الحكومية والمدارس الخاصة مع المعلمين، ودراسة (Daly, Moolenaar, Bolivar & Burke, 2010) التي هدفت التماسك التعليمي من خلال العلاقات الاجتماعية القائمة بين طاقم المدرسة والتي نادرا ما تؤخذ بعين الاعتبار عند الخوض في الإصلاح التعليمي، وهناك اختلافاً في البيئات التي طبقت فيها بعض الدراسات؛

فدراسة أحمد (2008) تم تطبيقها بمحافظة الشرقية في مصر، ودراسة
حرزلي ولقوي (2015) تم تطبيقها بمحافظة بوسعادة في الجزائر،
ودراسة (Moolenaar & Slegers, 2015) في جنوب هولندا.
3- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات التي سبقتها في عدة نقاط تمثل
مصدر أهميتها، وتضفي عليها صفة الإضافة العلمية في مجال الإدارة
التربوية؛ حيث إنها تطبق في بيئة مختلفة وزمن ومجتمع مختلفين،
بالإضافة إلى مناقشتها للعلاقات الإنسانية ودرجة أهميتها في العملية
الإدارية التربوية وندرة الدراسات التي تحدد درجة العلاقات الإنسانية
لدى مديري المدارس وخاصة المحلية والعربية في حقل التعليم العام
الذي يعد محور اهتمام هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة طبقاً للطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، التي
تعطي كل فرد في مجتمع الدراسة فرصة متساوية لاختياره ضمن عينة الدراسة،
وما يميز هذا الأسلوب هو تمثيله لخصائص المجتمع (أبو علام، 2011)، تم
توزيع (1000) استبانة على عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التعليمية المتمثلة
بالمعلمين ورؤساء الأقسام، ثم تم استرجاع (750)، وتم استبعاد (14) استبانة
غير صالحه للتحليل الإحصائي، وبلغ العدد النهائي (736) ممن أكملوا أدوات
البحث أي (73.6%) من مجتمع عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التعليمية
بمدارس التعليم العام بدولة الكويت.

واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التعليمية من مدارس التعليم العام بدولة الكويت، حيث بلغ عددهم (736) وهو ما يعطي لعينة البحث ميزة تمثيلها المناسب لمجتمع البحث.

جدول (1)

عينة الدراسة

| المتغير | النوع | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-----------------------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | 184 | 25.0% |
| | أنثى | 552 | 75.0% |
| الرتبة الوظيفية | رئيس قسم | 197 | 26.8% |
| | معلم | 539 | 73.2% |
| سنوات الخبرة | اقل من خمس سنوات | 111 | 15.1% |
| | من خمس الى عشرة سنوات | 260 | 35.3% |
| | 11 سنة وأكثر | 365 | 49.6% |
| المؤهل العلمي | دبلوم | 16 | 2.2% |
| | بكالوريوس | 629 | 85.5% |
| | دراسات عليا | 91 | 12.4% |
| المرحلة الدراسية | رياض أطفال | 62 | 8.4% |
| | ابتدائي | 111 | 15.1% |
| | متوسط | 404 | 54.9% |
| | ثانوي | 159 | 21.6% |
| المنطقة التعليمية | العاصمة | 94 | 12.8% |
| | حولي | 57 | 7.7% |
| | الفروانية | 379 | 51.5% |

| | | | |
|-------|-----|--------------|---------------|
| 9.4% | 69 | مبارك الكبير | |
| 1.8% | 13 | الجهراء | |
| 16.8% | 124 | الاحمدي | |
| 100% | 736 | | المجموع الكلي |

ويلاحظ ارتفاع العدد في المرحلة المتوسطة، ويعود سبب ذلك إلى أنهم كانوا أكثر اتجاهًا للإجابة عن أداة الدراسة.

أداة الدراسة (الاستبانة)

تم بناء أداة مناسبة مع أهداف الدراسة، وقد تم إعدادها بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة العربية مثل: (الأنصاري، 2016؛ بخاري، 2014؛ العتيبي، 2013؛ السواح، 2008؛ المطرفي، 2002)، تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (21) فقرة، قُسمت الأداة إلى جزئين: الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية للعينة، وهي لغرض وصفي، وتتضمن بنودًا عن النوع والرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية والمنطقة التعليمية.

الجزء الثاني: ويشتمل على: المحور الأول: الإدارة بالعلاقات الإنسانية، المحور الثاني: معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة سيتم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل

بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ولأغراض تحليل وتحديد تقديرات استجابات العينة أخذت الأداة صورة مقياس ليكرت الثلاثي لقياس درجة موافقة أعضاء الهيئة التعليمية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت على أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية بالشكل التالي: (3= موافق -2= إلى حد ما -1= غير

(موافق)

صدق الأداة وثباتها

لتحديد صدق الأداة تم الاعتماد على الصدق الظاهري، وبما أن أفضل طريقة للثبوت من الصدق الظاهري هو عرضها على مجموعة من المختصين لتقدير درجة تمثيل البنود للصفة المراد قياسها فقد تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية، وقاموا بإبداء بعض الملاحظات التي على ضوءها تم إجراء التعديلات، وتم حساب الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)؛ حيث طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عددها (16)، ويبين أن قيمة (ألفا) للاستبانة بصورتها الكلية عالية جداً مما يعطي الثقة بالأداة، فقد تكون البعد الأول بعنوان اتجاهات مدير المدرسة نحو الإدارة بالعلاقات الإنسانية والبالغ عدد بنوده (11) عبارة كانت قيمة الفا (0.942)، وتكون البعد الثاني بعنوان معوقات تفعيل الإدارة بالعلاقات الإنسانية والبالغ عدد بنوده (10) عبارة كانت قيمة الفا (0.925)، وبلغت قيمة الفا للأداة بصورتها الكلية (0.744). والمكونة من (21) عبارة، ونتائج التحقق من صدق الاستبانة وثباتها تظهر صلاحيتها وجودة بنائها وإمكانية استخدامه في الإجابة عن أسئلة الدراسة

الخطوات الإجرائية للدراسة

سارت الدراسة بالخطوات التالية: (1) تحديد أهداف البحث وأهميته ومشكلته؛ (2) تكوين إطار نظري للمفهوم يحدد تعريفه وخطواته ومبادئه وأشكال تطبيقاته التربوية؛ (3) التعرف إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة؛ (4) تبنى تعريف إجرائي للمفهوم يسمح بدراسته ميدانياً؛ (5) تصميم استبانة تسمح بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صدق الاستبانة وثباتها؛ (6) تحديد عينة الدراسة وتقديم الاستبيان لهم؛ (7) تفرغ إجابات عينة الدراسة على الاستبانة وترميزها وتحليل نتائج بالمعادلات الإحصائية المناسبة باستخدام

برنامج SPSS ; (8) عرض نتائج الإجابة عن اسئلة الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة والواقع الميداني; (9) عرض لأهم المقترحات وتوصيات الدراسة النظرية والتطبيقية.

عرض النتائج ومناقشتها

تم استخدام برنامج Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) في تفرغ وتحليل بيانات المقياس، وللإجابة عن اسئلة الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية والتكرارات للإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني، واستخدم الإحصاء الاستدلالي المتمثل في تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA واختبار (ت) T-test للإجابة عن سؤالي الدراسة الثالث والرابع، كما تم استخدام معادلة الانحدار البسيط للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس.

الإجابة عن السؤال الأول للدراسة

والذي ينص على: ما واقع استخدام أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين من منظور أعضاء الهيئة التعليمية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي كما في

واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية

جدول (2):

جدول (2)

اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التقدير |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| 1 | يوضح مدير المدرسة للمعلم نقاط ضعفه بطريقة مقبولة | 2.55 | 0.637 | 4 | كبيرة |
| 2 | يشجع مدير المدرسة المعلمين على إبداء الآراء بحرية | 2.46 | 0.712 | 8 | كبيرة |
| 3 | يشجع مدير المدرسة المعلمين على تطوير أدائهم المهني | 2.66 | 0.604 | 1 | كبيرة |
| 4 | ييدي مدير المدرسة اهتماما بكل ما يطرح من قضايا تخص المعلم | 2.49 | 0.690 | 7 | كبيرة |
| 5 | يثق مدير المدرسة بقدرات المعلمين في المدرسة | 2.55 | 0.649 | 3 | كبيرة |
| 6 | يطلع مدير المدرسة المعلمين على معدل | 2.29 | 0.793 | 11 | كبيرة |

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التقدير |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| | إنجازهم للأداء | | | | |
| 7 | يقدر مدير المدرسة ظروف المعلمين | 2.53 | 0.672 | 5 | كبيرة |
| 8 | يحرص مدير المدرسة على مطابقة أقواله بأفعاله | 2.45 | 0.704 | 9 | كبيرة |
| 9 | يُشعر مدير المدرسة جميع المعلمين في المدرسة بالاحترام المتبادل | 2.63 | 0.610 | 2 | كبيرة |
| 10 | يتغاضى مدير المدرسة عن الأخطاء البسيطة | 2.40 | 0.706 | 10 | كبيرة |
| 11 | يعالج مدير المدرسة مشاكل المعلمين بسرية | 2.53 | 0.671 | 6 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 2.539 | 0.556 | | كبيرة |

يلاحظ من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه محور اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية من وجهه نظر أعضاء الهيئة التعليمية للإجابة عن سؤال الدراسة هو (2.53) وهو يعني درجة كبيرة مع انحراف معياري بدرجة (0.55) وهو ما يشير إلى اتفاق أفراد العينة على رأيهم، وأن اتجاهات مديري المدارس إيجابية نحو العلاقات الإنسانية مع المعلمين ورؤساء الأقسام، ويُعزى ذلك إلى ترابط المجتمع الكويتي وتلاحمه، وهو مجتمع يعوّل كثيراً على العلاقات الأسرية والإنسانية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك

معظم مديري المدارس من الجنسين لمسألتين أساسيتين، وهما الدور التربوي والأخلاقي الجوهري للمنصب الذي يشغلونه، ويتطلب التحلي بالكثير من الصفات الحميدة التي من شأنها أن تعزز العلاقات الإنسانية؛ فشعور المعلمين بالتقدير والاحترام المتبادل مع مدير المدرسة يعزز من شعورهم بالثقة والولاء للمدرسة، الأمر الذي ينعكس على الأداء الوظيفي الجيد؛ فالعلاقات الإنسانية عنصر أساسي لنجاح المدرسة في تأدية رسالتها وعامل ضروري من عوامل تحقيق أهدافها، وشرط من شروط الصحة النفسية لتثبيت الطمأنينة والرضا بين العاملين فيها؛ فهي تسهم إسهاماً فعالاً في تماسك الجماعة المدرسية وفي بنائها الاجتماعي والعمل بروح الفريق، وهذا يدل على الأهمية التي توليها وزارة التربية لتعزيز دور المدير باعتباره قائداً تربوياً والاهتمام بقدراته وتعزيز دوره بتأهيله بالعديد من الدورات والخبرات التي يستطيع من خلالها التعامل مع المعلمين، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (حرزلي & نقوي، 2015؛ السواح، 2008؛ المطرفي، 2002) (Moolenaar & Slegers, 2015; Craig, 2013) وتختلف مع نتيجة دراسة (أحمد، 2008).

الإجابة عن السؤال الثاني:

والذي ينص على: ما واقع معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين من منظور أعضاء الهيئة التعليمية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي كما في جدول (3):

جدول (3)

معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التقدير |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| 1 | ضعف مبدأ العدالة والمساواة لدى مدير المدرسة | 1.83 | 0.820 | 2 | متوسطة |
| 2 | يعتقد مدير المدرسة أن العلاقات الإنسانية مظهر من مظاهر الضعف | 1.53 | 0.728 | 9 | قليلة |
| 3 | ضعف القدرة على حل مشكلات العمل لدى مدير المدرسة | 1.57 | 0.738 | 7 | قليلة |
| 4 | الفهم الخاطئ للعلاقات الإنسانية بأنها مجاملات لدى مدير المدرسة | 1.66 | 0.773 | 5 | قليلة |
| 5 | يخطئ مدير المدرسة بين مفهوم العلاقات الإنسانية والاجتماعية | 1.69 | 0.787 | 4 | متوسطة |
| 6 | لا يتمكن مدير المدرسة من السيطرة على الانفعال | 1.60 | 0.762 | 6 | قليلة |
| 7 | لا يقدر مدير المدرسة المبادرات | 1.49 | 0.741 | 10 | قليلة |
| 8 | يضخم مدير المدرسة الأخطاء ولا يعالجها | 1.54 | 0.751 | 8 | قليلة |
| 9 | يعطي مدير المدرسة التعليمات بصيغة الأوامر | 1.84 | 0.844 | 1 | متوسطة |
| 10 | المحسوبية في العمل لدى مدير المدرسة | 1.82 | 0.849 | 3 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 1.825 | 0.718 | | متوسطة |

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه المحور (1.82) هو درجة متوسطة حول معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين، مع انحراف معياري بدرجة (0.718)، مما يدل على اتفاق أفراد

العينة على الإجابة، وهو ما يدل على وجود المعوقات وإن كانت بدرجة متوسطة، وأن إجابات العينة جاءت بعيدة عن المثالية ومطابقة للواقع، والجدير بالملاحظة أن العبارات التي تقيس سلوكيات المديرين هي ما حصلت على المراتب الثلاث الأولى، ويُعزى ذلك لتفاوت التصرفات طبقاً لتنوع المشكلات والمواقف ما بين المديرين من الذكور والإناث ودرجة تقبل المعلمين لها، وحصول البعد على درجة تقدير متوسطة يُعزى لوجود الأنظمة والقوانين التي تحكم بيئة العمل، وتقن أثر المعوقات وتفرض قيوداً على ردود الأفعال، ويعود ذلك لرؤية العديد من المعلمين أن جو المدرسة لا يخلو من الخلافات والمشاحنات وأن التزام مدير المدرسة بمبدأ العدالة والمساواة في حل الخلافات بدرجة متوسطة يعزز من الأمن في بيئة العمل، وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2008).

الإجابة عن السؤال الثالث:

والذي ينص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء الهيئة التعليمية تُعزى لمتغيرات: (النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، القسم العلمي، الرتبة الوظيفية) حول واقع استخدام أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين ومعوقاتها؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الاستدلالي كما في الجدول (4)

جدول 4

نتائج اختبار (ت) لقياس دلالة متغير الجنس للعينات المستقلة

| المحور | غير الجنس | المتوسط | قيمة (ت) | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|---|-----------|---------|----------|-------------|---------------|
| اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية | ذكر | 184 | 1.263 | 734 | .207 |
| | أنثى | 552 | 2.5245 | | |
| معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية | ذكر | 184 | - | 734 | .025 |
| | أنثى | 552 | 2.241 | | |

يتضح من الجدول (4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، ومحور اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية، وهو ما يدل على اتفاق آراء العينة من الذكور والإناث على حد سواء حول واقع استخدام أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين، ويُعزى ذلك إلى أن النظام والقوانين واللوائح التي تطبق بالمدارس واحدة وتشابه بيئات العمل، وأن كلاهما يتلقيان نفس المعاملة والرعاية، مما ضيق الفروق في نظرة الجنسين إلى القضايا التربوية والتعليمية التعليمية، كما يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ويعزى ذلك إلى أن الإناث تحكمهم العاطفة والمشاعر مما يؤدي لإحساسهم بالمعوقات وأن المرأة تتصف بالدقة؛ وبالتالي تولي اهتماما للمقارنة مع زميلاتها، وكذلك بيئة العمل عند الإناث المنافسة فيها شديدة، وبالتالي أكثر شحناً، وطبيعة الإناث التي تعد أكثر اهتماما والتزاما، وبالتالي أكثر تشدداً بسلوكيات العمل، وتشابه هذه النتيجة مع دراسة (حرزلي & لقوقي، 2015؛ الزيون، 2010)

جدول 5

نتائج اختبار (ت) لقياس دلالة متغير الرتبة الوظيفية

| المحور | رتبة الوظيفية | المتوسط | قيمة (ت) | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|---|---------------|---------|----------|-------------|---------------|
| اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية | رئيس | 197 | 1.760 | 734 | .079 |
| | معلم | 539 | 2.5176 | | |
| معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية | رئيس | 197 | - | 734 | .242 |
| | معلم | 539 | 1.171 | | |

يتضح من الجدول (5) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين آراء رؤساء الأقسام والمعلمين ومحاور الدراسة، ويعزى ذلك لتوافر الخبرات التنظيمية والإدارية التي تعين أعضاء الهيئة التدريسية على إدراك اتجاهات المديرين نحو العلاقات الإنسانية بصرف النظر عن الرتبة الوظيفية وتلقيهم نفس المعاملة، كما يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة الوظيفية مع محور معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية، ويعزى ذلك إلى أن المعوقات هي نفسها التي يعاني منها المعلم، ويلاحظها رئيس القسم بحكم قربهم منهم، ولأنهم ينتمون للفئة نفسها، وهي عضو الهيئة التعليمية، وعدم تفريق مدير المدرسة فيما بينهم كونه مشرفاً مقيماً، وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (السواح، 2008).

جدول (6)

نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير سنوات الخبرة

| د. أحمد سلامه العنزي | | أ/شيماء عيسى الانصاري | | أ/ايمان عبدالكريم القاسم | |
|----------------------------------|------------------------|-----------------------|--------------|--------------------------|----------------|
| المحور | أين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف الدلالة |
| اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية | مدير بين المجموعات نحو | 2.536 | 2 | 1.268 | 4.13 |
| | | | | | .01 |
| | داخل المجموعات | 224.822 | 733 | .307 | 3 |
| | المجموع | 227.357 | 735 | | 6 |
| معوقات بالعلاقات الإنسانية | الإدارة بين المجموعات | 1.644 | 2 | .822 | 1.5 |
| | | | | | .20 |
| | داخل المجموعات | 378.171 | 733 | .516 | 93 |
| | المجموع | 379.815 | 735 | | 4 |

تشير نتائج جدول (6) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ومحور معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية، ويعزى ذلك لتساوي المعوقات والإدراك لدى جميع المعلمين وتساوي المعاملة لهم بغض النظر عن سنوات الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية متعلقة بمتغير سنوات الخدمة ومحور اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية، وللتعرف إلى الفروق الدالة تم الاستعانة باختبار (شيفيه) للكشف عن الفروق البعدية الزوجية الدالة بين متوسطات آراء العينة، وكانت النتيجة لصالح 11 سنة وأكثر، ويعزى ذلك لنضجهم وتفهمهم لدورهم الوظيفي وإحساسهم بالإشباع الوظيفي، وبحكم الأقدمية والخبرة الوظيفية يجعل تقديرهم أكبر للعلاقات الإنسانية وقدرتهم على تمييز وجودها ومدى عمقها، وكذلك قرب توليهم لمناصب قيادية يجعل من العلاقة الودية مع المدير أكثر وضوحاً، ويتضح من الجدول السابق أنه وتخالف هذه النتيجة دراسة (الزيون، 2010؛ السواح، 2008؛ المطرفي، 2002).

الجدول 7

نتائج تحليل التباين الأحادي *One Way Anova* لمتغير المرحلة الدراسية

واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | الدلالة |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------|----------|
| اتجاهات مدير المدرسة العلاقات الإنسانية | بين المجموعات | 1.614 | 3 | .538 | 1.745 | .15 6 |
| | داخل المجموعات | 225.74 3 | 732 | .308 | | |
| | المجموع | 227.35 7 | 735 | | | |
| معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية | بين المجموعات | 12.802 | 3 | 4.26 7 | 8.51 1 | .00 0 |
| | داخل المجموعات | 367.01 3 | 732 | .501 | | |
| | المجموع | 379.81 5 | 735 | | | |

تشير نتائج جدول (7) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المرحلة الدراسية ومحور اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية، ويعزى ذلك لتساوي التعامل ما بين المديرين والمعلمين على حد سواء بطريقه مهنية تنظيمية يحكمها الاحترام والتقدير بغض النظر عن أجواء المدرسة المحيطة، ويتضح من الجدول السابق أنه توجد دلالة إحصائية لمتغير المرحلة الدراسية ومحور معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية، وللتعرف إلى الفروق الدالة تم الاستعانة باختبار (شيفيه) للكشف عن الفروق البعدية الزوجية الدالة بين متوسطات آراء العينة، وكانت النتيجة لصالح المرحلة الابتدائية ويعزى ذلك إلى الضغط باليوم الدراسي وقصر العام الدراسي مقارنة بالمرحلة المتوسطة والثانوية وطبيعة التعامل مع الأطفال وكثرة الأنشطة المدرسية والبدنية التي تستغرق الجهد والوقت الكثير يجعل المعلمة تشعر بوجود المعوقات بسبب طبيعة العمل وحاجتها الكبيرة للتقدير والراحة النفسية.

جدول 8

نتائج تحليل التباين الأحادي *One Way ANOVA* لمتغير المنطقة التعليمية

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدالة |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------|
| واقع استخدام أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية | بين المجموعات | 5.223 | 5 | 1.045 | 3.433 | .004 |
| | داخل المجموعات | 222.134 | 730 | .304 | | |
| | المجموع | 227.357 | 735 | | | |
| معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية | بين المجموعات | 9.233 | 5 | 1.847 | 3.638 | .003 |
| | داخل المجموعات | 370.581 | 730 | .508 | | |
| | المجموع | 379.815 | 735 | | | |

تشير نتائج جدول (8) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المنطقة التعليمية مع محور واقع استخدام أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية ومحور معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية، وللتعرف إلى الفروق الدالة تم الاستعانة باختبار (شيفيه) للكشف عن الفروق البعدية الزوجية الدالة بين متوسطات آراء العينة، وأشارت النتيجة لوجود دلالة الإحصائية لصالح منطقة الجهراء التعليمية مع محور واقع استخدام أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية، ويعزى ذلك لخصوصية هذه المنطقة التعليمية، حيث إن بعدها الجغرافي جعل سكانها هم من شغل كافة الوظائف داخلها من معلمين ومديرين، مما عزز الترابط والتلاحم وامتداد العلاقات الإنسانية لخارج أسوار المدرسة فيما بينهم؛ فهم جيران وأصدقاء وزملاء، وتوجد دلالة إحصائية لمنطقة مبارك الكبير ومعوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية، ويعزى ذلك إلى حداثة المنطقة التعليمية وصغر حجمها.

جدول (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي *One Way Anova* لمتغير المؤهل العلمي

واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------|
| واقع استخدام أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية | بين المجموعات | .060 | 2 | .030 | .09 | .90 |
| | داخل المجموعات | 227.297 | 733 | .310 | | 7 |
| | المجموع | 227.357 | 735 | | | |
| معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية | بين المجموعات | 1.275 | 2 | .638 | 1.2 | .29 |
| | داخل المجموعات | 378.540 | 733 | .516 | 35 | 1 |
| | المجموع | 379.815 | 735 | | | |

تشير نتائج جدول (9) إلى عدم وجود دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي، وهذا ما يعزز نتيجة قياس العلاقات الإنسانية بشكل أكبر؛ حيث لا يختلف تعامل المدير بشكل إنساني مع المعلم طبقاً لمؤهله العلمي والتقدير لكل المعلمين على حد سواء، وأن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية استخدام المديرين للعلاقات الإنسانية والعلاقة العكسية ما بين تبني أسلوب العلاقات الإنسانية والصعوبات التي يواجهونها بالعمل، إضافة إلى أن أسلوب العلاقات الإنسانية المرغوب به واحد، سواء عند أصحاب المؤهلات العلمية العالية أو المنخفضة فكلهم متفقين على أهمية تواجد هذا الأسلوب، وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (المطرفي، 2002؛ الزيون، 2010؛ حرزلي & لقوقي، 2015).

الإجابة عن السؤال الرابع:

والذي ينص على: هل تؤثر المعوقات على أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لقياس أثر المعوقات على أسلوب القيادة بالعلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس

جدول (10)

نتائج اختبار ANOVA وقيم R^2 لنموذج الانحدار المتعدد

| مجموع المتوسطات | درجات الحرية | مربع المتوسطات | F قيمة (ف) | R معامل الارتباط | R^2 معامل التحديد | Beta Sig. | T |
|-----------------|--------------|----------------|------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------|
| 63.816 | 1 | 63.816 | 286.419 | .530 ^a | .281 | .000 ^b | -16.924 |
| .530 | | | | | | | |

يتبين من الجدول (10) أن نتيجة تحليل التباين قد أدت إلى نتيجة ذات دلالة إحصائية، إن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساوي (0.281) وهي علاقة ضعيفة، ونجد أن مجموع ما يفسره المتغير المستقل من تباين المعوقات والعلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة بلغ (0.530)، وتم استخراج قيم ودلالة المعوقات للعلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة، ويتضح من تحليل اختبار (ت) للمعاملات غير القياسية (B) قيم قيمة المتغير المستقل دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ، وبلغت قيمة Beta (-0.530)، يتضح أن المعوقات تؤثر سلباً بدرجة (0.530) عند مستوى دلالة (0.000) على العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس، وأن لهذا النموذج قدرة تنبؤية ذات قيمة جيدة، ويمكن تفسير النتيجة إلى تطوع مديري المدارس للقيادة الإنسانية والبعد عن الجمود بالتعامل مع المعلمين مما جعل العينة مدركة جيداً للمعوقات التي تحيط بالمديرين وتقديرهم لأسلوب التعامل بالعلاقات الإنسانية، وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2008).

التوصيات والمقترحات الاجرائية

1- إعطاء مديري المدارس المزيد من الصلاحيات لتمكينهم من ممارسة دورهم القيادي بصورة أعمق، مثل ان يسمح له بمنح عضو الهيئة التعليمية إجازة

- رسمية تبعا لظروفه النفسية في حالات لم يحددها القانون المدني مثل عند حالة الانفصال او الانتقال لمدينة أخرى.
- 2- تنظيم البرامج التدريبية للمديرين حول فن التعامل مع المعلمين وتوظيف أسلوب العلاقات الإنسانية معهم، كإيجاد مقر او مكان مفتوح له طابع اجتماعي أكثر منه رسمي لتبادل اطراف الحديث حول نواحي الحياة المختلفة.
- 3- مراعاة الفروقات الديمغرافية بين المعلمين وتوظيفها بما يخدم المصلحة العامة، وذلك بتشجيع الصداقات ما بين المعلمين ودمج أعضاء الهيئة التعليمية الجدد مع ذوي الخبرة بنشاطات وفعاليات ثقافية واجتماعية داخل اسوار المدرسة تسمح بكسر الحواجز ما بينهم والاستفادة من خبرات بعضهم البعض.
- 4- تأكيد حرص مدير المدرسة على الانسجام ما بين القيادة بالعلاقات الإنسانية وما بين الممارسات اليومية، فاللقاءات العابرة والمتكررة عندما تكون بشكل ودي لها اثر عميق في تعزيز العلاقات الإنسانية.
- 5- يتوجب على مديري المدارس خلق مناخ إنساني عند التعامل مع ظروف العاملين والبعد عن الجمود، فمثلا لقاء التحية والسؤال عن الأحوال قبل البدء بالعمل وانتهاء اللقاء بالشكر والابتسام والمبادرة بمشاركة أعضاء الهيئة التعليمية بالتهنئة بالمناسبات الاجتماعية والدينية المختلفة.
- 6- لتقادي المعوقات المؤثرة على الإدارة بالعلاقات الإنسانية يفضل الغاء اسم العائلة من الأوراق الرسمية بالمدرسة والاكتفاء بالاسم الثلاثي (الشخص والأب والجد) وذلك كما هو متبع في بعض الدوائر الحكومية الحساسة وهذا يضمن المساواة بالتعامل وترك المحسوبية وعدم محاباة القرائب وينعكس ذلك على احساس العاملين بالعدل والمساواة.

المراجع العربية

- أبو الكشك، محمد نايف. (2006). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. عمان، الأردن: دار جريز.
- أبو علام، رجاى محمود. (2011). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- أحمد، إبراهيم أحمد. (2002). *الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق*. الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد، إبراهيم أحمد. (2008). *العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية*. الإسكندرية: دار الوفاء.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (2008). *العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية*. الإسكندرية: دار الوفاء لنشر الطباعة والنشر.
- أحمد، عباس بله محمد. (2006). *مبادئ الإدارة المدرسية*. الرياض: مكتبة الرشد.
- الأنصاري، شيماء عيسى. (2016). *أثر استخدام الأجهزة الذكية على أداء المديرين لمهامهم الإشرافية من منظور المعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الكويت، دولة الكويت.
- بخاري، مروان بن محمد. (2014). *درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الحارثي، وصل الله عيضة حامد. (2012). *مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف* (رسالة ماجستير كلية التربية). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- حامد، سليمان. (2009). *الإدارة التربوية المعاصرة*. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حرزلي، حسين، ولقوقي، دليلة (2015). تقييم واقع ممارسة العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية بين الأساتذة. دراسات نفسية وتربوية: منبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، 14 (3)، 107-117.

الدوسري، محمد بن عايد. (2005). العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر (دراسة دكتوراه غير منشورة). الرياض، كلية التربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

رسلان، عثمان عبد المعز. (2000). دستور المعلمين. القاهرة: دار البشير للثقافة والعلوم.

الزبون، سليم، الزبون، 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 3.

الزهيري، إبراهيم عباس. (2008). الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفكر العربي.

السواح، منصور بن عبد الله. (2008). مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العتيبي، تركي الحميدي جزاع. (2013). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تعزيز الأداء المهني للمعلم. الكويت: دار اقرأ للنشر والتوزيع.

العتيبي، سعد ماجد (2014). القيادة المدرسية والقيادة التربوية. الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.

العفيسان، جميلة سعدون. (2015). استخدام مديري مدارس المرحلة الابتدائية لشبكات التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بدولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الكويت، دولة الكويت.

واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية

الطعاني، حسن أحمد. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. المجلد 28، العدد2، مجلة جامعة دمشق، الأردن.

ابن منظور. (1311). لسان العرب. لبنان: دار صادر.

العميان، محمود سليمان (2013). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال. عمان: دار وائل.

المحليبي، عبد العزيز سعود. (2015). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية قضايا معاصرة ورؤى مستقبلية. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

مساد، عمر حسن. (2004). الإدارة المدرسية. عمان: دار صفاء.

المطرفي، سعود. (2002). تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدركها مديرو ومعلمو المرحلة المتوسطة (بنين) بالعاصمة المقدسة (رسالة ماجستير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المعاينة، عبد العزيز عطا الله. (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المعلمات يهجرن التدريس ويفضلن العمل الإداري. (24 ديسمبر، 2015). جريدة القبس الكويتية، ص24.

وظفة، علي أسعد. (2013). سوسيولوجيا التربية إضاءات معاصرة في علم الاجتماع التربوي. بيروت: دار أبحاث للنشر والتوزيع والدراسات.

المراجع الأجنبية:

Craig, C. J. (2013). Life on school landscapes: Teachers' experiences, relationships and emotions. *Emotion in schools: Understanding how the hidden curriculum influences relationship, leadership, teaching and learning*, 99-117.

- Daly, A. J., Moolenaar, N. M., Bolivar, J. M., & Burke, P. (2010). Relationships in reform: The role of teachers' social networks. *Journal of educational administration*, 48(3), 359-391.
- Moolenaar, N. M., & Slegers, P. J. (2015). The networked principal: Examining principals' social relationships and transformational leadership in school and district networks. *Journal of educational administration*, 53(1), 8-39.
- Price, H. E. (2015). Principals' social interactions with teachers: How principal-teacher social relations correlate with teachers' perceptions of student engagement. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 116-139.
- Struyve, C., & Kelchtermans, G. (2013). Organisational position and social-professional relationships in schools: An exploratory study of teacher leaders' work life in Flanders.

واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة
التعليمية
