

## دور الإدارة المدرسية في تطوير بيئة العمل للمعلمين في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر المعلمين بالكويت

إعداد

حمود مروى المطيري

قسم أصول التربية ( تخصص إدارة تربوية )

إشراف

د / دعاء عثمان  
أستاذ مساعد أصول التربية  
كلية الدراسات العليا للتربية  
جامعة القاهرة

أ . د / سامي محمد نصار  
أستاذ أصول التربية  
كلية الدراسات العليا للتربية  
عميد كلية الدراسات العليا للتربية الأسبق  
جامعة القاهرة



### مستخلص البحث

دور الإدارة المدرسية في تطوير بيئة العمل للمعلمين في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر المعلمين بالكويت إعداد الباحث / حمود مروى المطيري

استهدف البحث تناول دور الإدارة المدرسية في تطوير بيئة العمل المدرسي للمعلمين ، من خلال الاطلاع على التجارب الدولية ، ( اليابان ، بريطانيا ، ماليزيا ) ، وقد أعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث ، حيث قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من محورين : المحور الأول أدوار الإدارة المدرسية ، وتتكون من بعدين وهما ( الدور افني والإداري – الدور الإنساني والاجتماعي ) ، أما المحور الثاني هو بيئة العمل المدرسية ، ويتكون من بعدين ( المباني المدرسية - الأجهزة والوسائل المساعدة ) ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لموضوع وأهداف الدراسة ، وقام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس الابتدائية بالكويت ، وتتكون من ( ١٣٢ ) من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الجھراء .

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر المحور الأول ( أدوار الإدارة المدرسية ) كانت متوسطة ، في حين أن مستوى توافر المحور الثاني ( بيئة العمل المدرسي ) كانت كبيرة .

وقد أوصى الباحث بأهمية الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطوير البيئة المدرسية للمعلمين ، بالإضافة إلى أهمية تلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ليكونوا أكثر قدرة على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة تحت أيديهم لصالح مدارسهم .

## مقدمة :

يعد تطوير النظم التعليمية من أهم مطالب التقدم والتطور تمشيا للثورة المعلوماتية والتكنولوجية في العالم كله ، وقد خضت النظم التربوية العريقة خطوات واسعة نحو السير بنظمها التعليمية نحو الحداثة والتطور ، ولم يعد هناك مجال للدول التي تحاول أن تلحق بالتقدم العلمي وركب الحداثة سوى تطوير النظم التربوية لديها ، والأخذ بأسباب العلم والتكنولوجيا .

وتعتبر الإدارة المدرسية هي الأداة الحقيقية لتنفيذ السياسات التعليمية على أرض الواقع ، فهي تمثل التطبيق الفعلي للنظريات التربوية التقليدية والحديثة ، وهي مرآة لمستوى تقدم وتطور النظم التربوية في البلدان المختلفة ، فبالنظر إلى الإدارة المدرسية والنظم التي تقوم عليها والعلاقات الاجتماعية بين أفرادها ، والنمط القيادي الذي تنتهجه ، يمكن استخلاص مدى ما وصلت إليه الدول من تقدم وتطور .

وإذا كانت التربويون يعرفون الإدارة المدرسية بأنها منظومة فكرية وممارسات عملية تتضمن المدخلات والعمليات والإجراءات اللازمة لخلق مواقف يمكن أن يحدث فيها تعليم وتعلم يفاعلية ، أو أنها عملية تفاعلية مركبة تعتمد إلى حد كبير على تركيب بيئة تعليمية مناسبة داعمة لعملية التعليم ، فإن تدعيم البيئة المدرسية وتطويرها وتعزيزها في سبيل ذلك يعد ضرورة ملحة نحو تحقيق الأهداف التعليمية من خلال العناية بالبيئة المدرسية الفيزيائية والتنظيمية والنفسية وإمدادها بالمعدات والأجهزة والوسائط التعليمية اللازمة ، فضلا عن توفير المتخصصين من المعلمين والاختصاصيين ومساعدة الطلاب والمعلمين على توفير مناخ تعليمي مناسب يحقق الأهداف التعليمية الموضوعية ، بالإضافة إلى اشاعة جو من الراحة النفسية والتواصل الاجتماعي بين المعلمين والإدارة المدرسية بشكل يساعد على تعزيز دورهم في انجاح العملية التعليمية ، وتعميق المشاركة الايجابية والإبداعية (أحمد اسماعيل ، ٢٠٠١ ، ص ٣١ )

وتمثل الإدارة المدرسية رأس الهرم في المدرسة ، فهي المسئول الأول عن خلق بيئة مدرسية مشوقة ، بغية تحقيق الأهداف التعليمية ، ومتابعة الامور اليومية ، بما يؤدي إلى مناخ مدرسي موات للتعليم والتعلم ، فهي التي تعمل على تهيئة البيئة الفيزيائية والنفسية في المدرسة بما يتيح للطلبة والمعلمين ممارسة حياتهم المدرسية الصحية ، وتوفير علاقات انسانية مليئة بالحب والود والتواصل الفعال.( محمد عبد القادر ، ٢٠٠٥ ، ص ٤٢ )

إن الإدارة المدرسية هي المسئول الأول عن تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها ، حيث أنها تعد بمثابة الميسر لتطوير نظام العمل داخل المدرسة ، كما أنها تساهم في تحسين مستوى التحصيل الاكاديمي لدى الطلاب ، ومعاونة الأفراد العاملين على القيام بأعمالهم ، ونشر روح التعاون والمشاركة داخل المدرسة ، كما أنها ذات صلة وثيقة بكافة عناصر العملية التعليمية من معلمين ومناهج وطلاب وجوانب إدارية وإشرافية ، وعادة ما تعكس الإدارة المدرسية النمط العام للتعليم في المجتمع بخصائصه وقوانينه وتنظيماته ، ولها

أدوار مهمة في تعزيز العمل التربوي وزيادة فاعليته ونتاجيته . ( Simon , C ( 2001 ) , p 21 )

وحتى تكون الإدارة المدرسية ناجحة ، فلا بد لها أن تعمل على إشاعة جو من الديمقراطية وحرية الرأي والمشورة والاستماع على آراء العاملين في المدرسة بعيد عن التسلط والاستبداد ، بحيث تعمل على تحقيق الصالح العام في إطار إنساني رحب ، وباستخدام إدارة مرنة ، دون تفریط أو تزمت ، متطلعة إلى الاستفادة من المستجدات في تسخير كل الطاقات والامكانات المتاحة لخدمة العملية التعليمية ، والعمل على إيجاد بيئة مدرسية تساعد على الإبداع والابتكار للمعلمين والطلاب ، إذا أن الامكانات المادية والبشرية في المدرسة وجميع العمليات والإجراءات التي تنفذها الإدارة المدرسية ، ليست غاية في حد ذاتها ، بل هي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية الممثلة في تربية النشء تربية صالحة تمكنهم من التفاعل مع المستجدات المستقبلية في كافة المجالات ، ومواجهة التحديات بكفاءة وفاعلية ، والاستخدام الأمثل للامكانات المتاحة . (راند الحجاز وفؤاد العاجز ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠٣ )

ولا تقاس البيئة المادية الفعالة بما تملكه الإدارة المدرسية من مباني وتجهيزات ومكتبات ومعامل وأجهزة فقط ، ولكن بالإضافة إلى ذلك العامل البشري وأهمية إيجاد بيئة عمل انسانية يسودها الدفء والود ، وهذه العلاقات الإنسانية لا تسود إلا في جو من الديمقراطية ، حيث يجب على مدير المدرسة ان يؤمنه من خلال تعامله مع المجتمع المدرسي ، فالروح المعنوية العالية عند المعلمين في المدرسة ، تؤدي إلى زيادة معدلات الاداء ، كما تدفع عجلة العملية التربوية إلى الامام ، بما يسمح بتحقيق الأهداف التربوية ، وهذا يتوقف على مدى ما يتمتع به مدير المدرسة من إرادة فعلية لإنجاح العمل بالمدرسة وليس مجرد التسلط والسيطرة ، بالإضافة إلى مؤهلاته العلمية والإدارية وخبرته الفنية وحبه للعمل ، وقبوله لمشاركة العاملين في إدارة المدرسة ( محمد جاسم ، ٢٠٠٤ ، ص ٥٤ )

### مشكلة البحث

يعد التطور سنة من سنن الحياة ، شيء يتوقف عند شكل واحد ، ولهذا فإن جهود الدول المتقدمة تتركز على تطوير العملية التعليمية باعتبارها قاطرة الحضارة ، وباعتبار أن الاستثمار في العملية التعليمية هو استثمار مضمون في الانسان نفسه ، وتعد الإدارة المدرسية هي المنفذ الفعلي لتطلعات الأمم في التقدم والتحضر ، حيث هي من تضع هذه الآمال والتطلعات موضع التطبيق والتنفيذ ، وعلى الإدارة المدرسية يقع عاتق توفير البيئة المدرسية المناسبة للعاملين والمنتمين إلى المدرسة وعلى رأسهم المعلمين ، فلا يمكن للمعلمين الإبداع في ظل بيئة مدرسية متوترة أو مليئة بالصراعات .

وقد أشار عدد من الدراسات و البحوث التربوية إلى أهمية توفير بيئة عمل مناسبة و ارتباط جودة بيئة العمل بالعديد من المتغيرات التنظيمية ، و منها دراسة (عبد العزيز عبد الرحمن ٢٠٠١) ، و دراسة عبد الله بن حمد الجاساسي (٢٠١١) ، و دراسة حماد صالح

الظاهري (٢٠٠٧) ، و دراسة سنكسيفر و آخرون . وقد خلصت دراسة دوركن **Daworkin 2001** إلى أن عملية الإصلاح المدرسي كانت كردة فعل لفشل المدارس العامة الأمريكية في تحقيق الأهداف التي تم وضعها بشكل كامل ، وتعرض البلاد لخطر فقدان سيطرتها الاقتصادية ، كما ان البيئة المدرسية تؤثر بشكل كبير على مستوى أداء المعلمين ومستوى شعورهم بجودة الحياة المدرسية ، وهو ما توفره الإدارة المدرسية للمعلمين ، وقد أشارت إلى ذلك نتائج دراسة سنكسيفر وآخرون ( **Cenksever et al 2009** ) ، والتي اشارت إلى هناك علاقة ارتباطيه بين مستوى جودة الحياة المدرسية ومستوى السعادة الشخصية للمعلمين ، كما أن هناك علاقة ارتباطيه بين مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمدرسة ومستوى الاحتراق النفسي لدى المعلمين ، وعلى ذلك اعتبرت الدراسة جودة الحياة المدرسية منبأ قويا لمستوى الاحتراق النفسي والسعادة الشخصية للمعلمين .

وفي دول العالم الثالث والدول النامية ، قد تتوفر الامكانيات المادية ولكن لا تتوفر الخبرات البشرية القادرة على توظيف النظريات التربوية السليمة ، والقادرة على الاستفادة من هذه الامكانيات المادية ، ففي دولة الكويت ، وبرغم توافر الامكانيات المادية والمعامل والأجهزة والآلات ، إلا أن الباحث ومن خلال خبرته في مجال العمل التربوي في الكويت شعر أنه ما تزال الإدارة المدرسية في الكويت بحاجة إلى توجيه المزيد من الجهود لتحسين البيئة المدرسية للمعلمين ، لتعظيم الاستفادة من الامكانيات المادية الجبارة التي توفرها الحكومة الكويتية

وعليه فإن تحقيق درجة عالية من التوعية والفعالية، ورفع مستوى الأداء المهني للمعلمين يتوقف إلى حد كبير على توفير بيئة عمل مناسبة ترتفع فيها درجات الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي و الثقة والقوة في العمل، والنزعة الإنسانية، وتخفض فيه درجات التباعد، والإعاقة، والشكلية، والتركيز على الإنتاج، وتكون فيه درجات الألفة عالية ، كما أن بيئة العمل التنظيمية التي يجب توافرها من أجل تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين يجب أن تتضمن جميع العوامل التي تسهم في تحسين أدائهم و تطويره .

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل العام التالي :

**ما دور الإدارة المدرسية في الكويت في تطوير بيئة العمل للمعلمين في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر المعلمين ؟**

ويمكن تناول هذا التساؤل من خلال تناول التساؤلات الجزئية التالية :

- ما واقع بيئة العمل : ( المباني المدرسية – الأجهزة والوسائل المساعدة ) بالمدارس الكويتية من وجهة نظر المعلمين ؟
- ما التجارب العالمية في تطوير بيئة العمل للمعلمين كمدخل لتحسين الأداء ؟
- ما دور الإدارة المدرسية بالكويت في الجانب ( الفني والإداري – الإنساني والاجتماعي ) من وجهة نظر المعلمين في تطوير بيئة العمل ؟

### أهداف البحث :

تمثلت أهداف البحث الحالي فيما يلي : تعرف واقع بيئة العمل (المباني المدرسية – الأجهزة والوسائل المساعدة ) بالمدارس الكويتية من وجهة نظر المعلمين . والوقوف على التجارب العالمية في تطوير بيئة العمل للمعلمين كمدخل لتحسين الاداء . بالإضافة إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في الكويت في الجانب ( الفني والإداري – الإنساني والاجتماعي ) من وجهة نظر المعلمين

### أهمية البحث :

يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يتناول موضوع تطوير بيئة عمل المعلمين ، و الذي يعد من أهم الأمور الحديثة التي تؤثر في البناء التنظيمي و السلوكي للمجتمع المدرسي و العاملين فيه ؛ حيث يرتبط تطوير بيئة العمل بجودة الأداء المدرسي و التطوير المهني و الإبداع الإداري ، كما يعد عنصرا جوهريا في بعض المداخل الإدارية الحديثة .

### مصطلحات البحث :

يشتمل البحث الحالي على المصطلحات التالية :

#### - الإدارة المدرسية :

تعرف الإدارة المدرسية على أنها : جزء من الإدارة التربوية العامة ، والمنفذ لخطط هذه الإدارة ، بإشراف مدير معد إعدادا خاصا ، وتشمل الإدارة المدرسية الجهاز الإداري الكامل من مدير ومعاونيين وموجهيين ومشرفيين ومرشدين تعليميين (باسمة حلاوة ، ٢٠١٢ ، ص ٢٥٤ )

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف الإدارة المدرسية على أنها الهيئة التعليمية المنوط بها تنفيذ السياسات التعليمية وتنفيذها على أرض الواقع ، ويقع على قمتها مدير المدرسة يساعده هيئة معاونية مكونة من الوكلاء والإداريين والاختصاصيين والمشرفين .

#### - بيئة العمل :

تشير البيئة التعليمية في المدرسة إلى " مستوى العلاقات البينية بين المعلمين ، والنظام المتبع في إدارة المدرسة ، والسلوك الأخلاقي للمعلمين والعاملين بالمدرسة " . (PISA 2003 , p 223)

و يمكن تعريف بيئة العمل إجرائيا بأنها " مجموعة العوامل و الأبعاد المادية و التنظيمية المحيطة بظروف عمل معلمي المدارس بمحافظة الجهراء بالكويت و التي تؤثر في الممارسات الإدارية و التنظيمية لهم .

#### الدراسات السابقة

دراسات تناولت الإدارة المدرسية

أجرى محمد مدبولي (٢٠٠٧) دراسة بعنوان "الاتجاهات الحديثة في تحسين المدرسة وتفعيلها وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين دراسة تحليلية- " و استهدفت الدراسة رصد مظاهر وأسباب أزمة المدرسة المعاصرة بشكل عام ، وإخفاقها في تحقيق توقعات المجتمعات الغربية منها ورصد العلاقة التبادلية بين تحسين أداء المدرسة وزيادة فاعليتها ، وبين دعمها للنمو المهني للمعلمين العاملين بها وأهم مجالات ذلك التفاعل. وتوصلت الدراسة إلى أن من أبرز الشروط الموضوعية لإيجاد مدرسة تتجاوزة للبيروقراطية في الدول النامية ، أن تتبنى تلك الدول نماذج تحديثية في التعليم تتسم بالمرونة في مواجهة التغيير ، وليس شرطاً أن تستند إلى إمكانيات تكنولوجية ومادية جبارة ، بقدر ما يتعين أن تستند إلى فكر مبدع وخلاق يستوعب السياق المجتمعي ويعي خصوصيته واحتياجاتها وقبل ذلك يتسم بالديمقراطية كما لا يشترط أن تستند تلك النماذج إلى نظرة اقتصادية خالصة بقدر ما يتعين أن تحدد أهدافها في إيجاد الإنسان المتعلم مدى حياتها المتكيف مع التغيير ، والقادر على البقاء.

وقد أجرت رداد مرزوق المطيري (٢٠١٤) دراسة بعنوان " درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس

استهدفت تعرف درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة التربوية المركزية في المناطق التعليمية بدولة الكويت كان بدرجة متوسطة ، وكذلك كان مستوى تطبيق الإدارة اللامركزية في الكويت ، وقد أوصت الدراسة بأهمية دعم الإدارة اللامركزية باعتبارها بديلاً عصبياً مناسباً للتطور التكنولوجي في الكويت . كما أجرى بيرمين تيسير عوجان ( ٢٠١٥ ) دراسة بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية التربوية والإشرافية في تطوير التعليم بالاردن استهدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات المتبعة في الإدارة التربوية والإشرافية في وزارة التربية والتعليم ، ومدى تطبيق هذه الاستراتيجيات ، وأثرها على العملية التعليمية ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مشكلة في الاستراتيجيات المتبعة في وزارة التربية والتعليم في الإدارة ، حيث تحتاج المدارس إلى إدارة قادرة على مواجهة التحديات وتجويد التعليم ، مع العمل على زيادة كفاءة مخرجات التعليم وتطوير التنمية البشرية .

دراسات تناولت بيئة العمل

أجرى سنكسيفر وأخرو ( Cenksever et al 2009 ) دراسة بعنوان " جودة الحياة المدرسية والاحترق النفسي كمنبأ على السعادة الشخصية بين المعلمين " استهدفت تعرف توقع المعلمين لمفهوم السعادة الشخصية من خلال تصوراتهم حول البيئة المدرسية ومدى جودة هذه الحياة المدرسية وعلاقتها بالاحترق النفسي لديهم ، وأظهرت النتائج : - هناك علاقة ارتباطية بين مستوى جودة الحياة المدرسية ومستوى السعادة الشخصية للمعلمين ، كما أن هناك علاقة ارتباطية بين مستوى جودة الحياة الوظيفية



بالمدرسة ومستوى الاحتراق النفسي لدى المعلمين ، وعلى ذلك اعتبرت الدراسة جودة الحياة المدرسية منبأ قويا لمستوى الاحتراق النفسي والسعادة الشخصية للمعلمين .  
دراسة كي شاندرسكار (K, Chandreskar 2011) بعنوان بيئة العمل وتأثيرها على الأداء في المنظمات العامة " و قد استهدفت تعرف بيئة العمل في المنظمات الحكومية العامة ، و تعرف تأثير الظروف البيئية على مستوى أداء العاملين في تلك المنظمات ، كما استهدفت تقديم مجموعة من التوصيات لجعل بيئة العمل أكثر تشجيعا وتحفيزا للعاملين ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن بيئة العمل عامل مهم في مستوى الأداء لدى العاملين في القطاع العام الحكومي ، حيث كانت هناك علاقة ارتباطيه بين مستوى جودة بيئة العمل ومستوى أداء العاملين ، واوصت الدراسة بما يلي : - محاولة إرجاع جو بيئة العمل إلى الطبيعة من خلال زراعة مساحة من الفضاء بأنواع من النباتات الخضراء ، الاهتمام بتهوية بيئة العمل والتأكد من الظروف الصحية لبيئة العمل وكذلك الاهتمام بالإضاءة والألوان المناسبة المشجعة على العمل ، - العمل على تقديم الشكر ورفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إبراز أهمية مجهودهم في تطوير المنظمة ، - التأكيد على أهمية دور التواصل بين العاملين والإدارة في المنظمة .

كما أجرى زادة وآخرون (zadah 2012) دراسة بعنوان جودة بيئة العمل لدي معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة أصفهان " استهدفت تقييم بيئة العمل لمعلمي المرحلة الابتدائية في مدينة أصفهان الإيرانية ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى البيئة المهنية بالمدرسة كان بدرجة متوسطة ، ويرجع ذلك إلى انخفاض الرواتب ، كما كانت نوعية الحياة لدى المعلمات أفضل من المعلمين ، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع الرواتب والعمل على تحسن بيئة العمل المدرسية .

### الإطار النظري للبحث

نظرا لأهمية دور الإدارة المدرسية في تطوير وتحديث العملية التعليمية ، ونظرا للدور المهم للإدارة المدرسية ، فإن الباحث سوف يلقي نظرة على الإدارة المدرسية ، وأهميتها وأدوارها في العملية التعليمية وبيئة العمل ، ثم يلقي الضوء على أهم التجارب العالمية في مجال تطوير بيئة العمل للمعلمين .

### أولا - الإدارة المدرسية

يعد الاهتمام بمستقبل الإدارة المدرسية والتربوية و مسايرة النظريات التربوية الحديثة من أهم أولويات الدول التي تسعى إلى تطوير التعليم من خلال تطوير أداء المنظومة التعليمية ذاتها، وتحويل المدرسة إلى بيئة تربوية خصبة للتعلم والتربية، ملائمة للمستقبل، وفق منظور تخطيطي واقعي، منظم يستشرف المستقبل ، ويوسع من دائرة البدائل والحلول .

### ماهية الإدارة المدرسية

يمكن الإشارة إلى الإدارة المدرسية على أنها وسيلة لتحقيق أهداف العملية التعليمية ، وتهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة على اسس تمكنها من تحقيق رسالتها ،

وتقوم على أسس وقواعد وأصول علمية لتوجيه العمل بالمدرسة . ( سميحة على ، ٢٠٠٧ ، ص ٣١٧ )

وتعد الإدارة المدرسية الأداة الرئيسة لتحقيق السياسات التربوية على أرض الواقع ، وفي هذا الإطار يمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها الجهة المسؤولة فنيا وإداريا عن تحقيق وتنفيذ السياسات التعليمية للدولة ، وبالتالي يتوقف على نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها تحقيق القيمة الحقيقية للتعليم . (أسامة محمد شاکر ، حميد محمد الأحمدی ، ٢٠٠٨ ، ص ٦٩ )

وهي أيضا جزء من الإدارة التربوية العامة ، والمنفذ لخطط هذه الإدارة بإشراف مدير معد إعداد خاص ، وتشمل الإدارة المدرسية الجهاز الإداري بكامله ، من مدير ومعاونيين وموجهين ومرشدين تعليميين ( بسمة حلاوة ، ٢٠١٢ ، ص ٢٥٤ )

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الإدارة والقيادة ، حيث أن " الإدارة هي القدرة على جعل الأشياء تحدث ، مما يعني القيام بمجموعة من العمليات والأنشطة لحشد الموارد والطاقات والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف ، أما القيادة فإنها تقوم على التأثير المتبادل وعلاقات السلطة غير الرسمية والتغيير والإبداع والمبادأة والتحرك ، ومن ثم تهتم الإدارة بالحاضر وتحاول تحقيق الاستقرار في بيئة العمل ، أما القيادة فتهتم بشكل أكبر بالمستقبل ، وتحاول أن تحدث قدراً مقصوداً من التوتر والحركة الهادفة ؛ لإيجاد التغيير والمحافظة على مكتسباته . ( عبد الرازق محمد ، ٢٠٠٧ ، ص ١٢٢ )

ويعتمد القائد على قوة التأثير في المرؤوسين بما لديه من مهارات ومواهب شخصية وقدرات علمية بحيث يطيعه مرؤوسوه وهم مقتنعون بما يعطيهم من أوامر وتعليمات ، ويقبلون على تنفيذ المهام الموكولة إليهم وهم راضون ، أما المدير الذي لا يهمله العامل النفسي أو المعنوي لمرؤوسيه ، فالمرؤوسين بالنسبة له أدوات لازمة لتنفيذ المهام الموكولة إليهم من قبل الإدارة وهو يستمد قوته في التأثير على المرؤوسين من اللوائح التي تعطيه سلطة توقيع الجزاء على المخالف ؛ لذا فإن مرؤوسيه يطيعونه خوفاً من توقيع العقاب عليهم وليس عن اقتناع ( ايهاب صبيح ، ٢٠٠١ ، ص ١٥٠ )

#### أنماط القيادة المدرسية

إن الوظيفة الأساسية لمدير المدرسة هي تحسين القيادة التعليمية ، بحيث تعمل على تحسين نوعية الحياة لكل فرد من أفراد المدرسة ، سواء العاملين بالمدرسة أو المتعلمين بها ، ويجب أن ينظر له المجتمع والمعلمين والطلاب على أنه المسئول الأول عن تحقيق هذه الوظيفة وحتى يستطيع تحقيق هذه الوظيفة بكفاءة عليه ان يتفرغ لها ، بحيث يخصص وقته وطاقته لها بدلا من إضاعتها في الاعمال الروتينية ، ومن هنا جاءت أهمية دور مدير المدرسة على اعتبار أن المدرسة هي الخلية الأولى الأساسية للنظام التربوي ، وبالتالي فإن التعليم العصري يقوم على وجود قيادات تربوية واعية ومنظورة ، وعلى مدير المدرسة تبني نمط سياديا مناسباً للتعامل مع العاملين في المدرسة

، وذلك سعيا منه لتحقيق الأهداف الموضوعة والمعدة سلفا ، وتتنوع الانماط القيادية التي يتبناها مديرو المدارس ( حسن خليل ، ٢٠١٧ ، ص ١٠٠ ) ويمكن عرض أنماط القيادة التربوية التي تمارسها الإدارة المدرسية في المدارس فيما يلي :

#### ١- الإدارة الفردية الاتوقراطية

قد يكون هذا النموذج من أقدم النماذج الإدارية المعروفة ، كما أنه - مع الأسف - قد يكون أكثرها شيوعا في الإدارات والمدارس إلى عهد قريب ، خاصة في المؤسسات التربوية للعالم الثالث أو الدول النامية ، ويقوم هذا النوع على المبادئ التالية :

١- الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ : سيكون المعلم ومديروا المدارس بعيدين عن موقع اتخاذ القرار في هذا المجال ، ويتم وضع الخطط ورسم الأهداف على أعلى مستوى من الإدارة المركزية .

٢- التسلسل الهرمي في السلطة من الأعلى إلى الأسفل : والاتصال بناء على ذلك في المؤسسة يبقى عموديا ، ولا يمارس العاملون في المؤسسة أي قدر من الاتصال الأفقي .

٣- ممارسة أكبر قدر ممكن ممن المراقبة والتوجيه المباشرين ، وعدم الاعتماد على المراقبة الذاتية .

٤- الفرد : لا يمارس في إطار هذا النمط أي قدر من المشاركة ، فمديرو المدارس يتلقون الأوامر وينفذونها ، ولا يسهم المعلمون والمديرون بأي قدر في رسم السياسة التعليمية .

٥- يوجه الاهتمام لإنجاز الأعمال بالشكل الرسمي ، دون الالتفات إلى تلبية الحاجات والميول الشخصية للعاملين ، إلا في حدود تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية .  
( فاروق شوقي البويهي ، ٢٠١١ ، ص ص ٥٩ - ٦٠ )

وفي ظل القيادة الاتوقراطية يسود الجماعة نوعا من الإحباط والقلق والتوتر وانخفاض الروح المعنوية ، مع زيادة في مستوى سوء التفاهم نتيجة غياب الحقائق والمعلومات وضعف مستوى المشاركة في القرارات ، وبالتالي تزداد سلبية المرءوسين ، وعدم رضاهم عن القيادة والعمل بالمنظمة ، وقد يدفعهم ذلك إلى ترك العمل بشكل نهائي ، كما تحدث أزمة في المنظمة إذا تغيب القائد أو ترك مكانه فارغا لفترة من الزمن . ( جسين عبد الحميد ، ٢٠١٠ ، ص ١١٠ )

#### ٢- النمط الترسلني ( الفوضوي )

وهي القيادة التي تعطي القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها ، واتخاذ القرارات ، ويصبح القائد كالمستشار ، فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة ، وإنما يحاول

توجيهها بطريقة غير مباشرة ، أي أن هذا النمط القيادي يقوم على : منح حرية التصرف للجميع ( معلمين وطلاب ) لكي يفعل كل فرد ما يشاء ، وما يراه مناسب من وجهة نظره مع المغالاة في ذلك ، وضعف تدخل المدير في أداء العاملين سواء بالتقويم أو الإرشاد والنصح ، والعمل على إرضاء العاملين ، مع عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة ( التخطيط- التنظيم - المتابعة ... إلخ ) بشكل جيد ، ومن ثم يتسم المدير بأنه لا يبدي رأي ، ولا يشرف ولا يخطط ، وعدم الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية ، وفي حالة عقدها تكون اجتماعات غير فعالة ، تتسم بعدم التنظيمي ، وتكون محصلتها إهدار الوقت بدون نتيجة ، والتسيب داخل المنظمة ، وغياب القدوة والنموذج المثالي الذي يحتذى به داخل المنظمة ، مع ضياع الوقت وتبديد الجهد وإشاعة الفوضى . ويتسم المدير الترسل بالسمات التالية :

- ضعف الشخصية : وفي هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستويات الإدارية الأقل لفرض سيطرتها وتغليب وجهة نظرها .
- التذبذب في اتخاذ القرارات .
- عدم الاهتمام بالمواطبة على العمل نتيجة للتسيب والفوضى التي تسود المنظمة .
- قلة توجيه العاملين ، وأحيانا التهرب من إبداء الملاحظات والآراء حول العديد من الأمور والقضايا والموضوعات التي تهم المنظمة وتؤثر على وجودها . ( فاروق عبده فيليه ، السيد عبد المجيد ، ٢٠٠٥ ، ص ١٣٩ )

### ٣- نمط القيادة الديمقراطي

تعتمد ديمقراطية القيادة على لامركزية السلطة ، واعترافها بقيمة العاملين ، وتزويد القيادة الديمقراطية من انتماء العاملين للعمل ولجماعة التي يعملون فيها ، مما يرفع من إنتاجهم وروحهم المعنوية ، وتسمح القيادة الديمقراطية بخلق بيئة تشجع على تنمية القدرات الخلاقة ، وتتسم العلاقة بين القائد وأعضاء الجماعة باعتمادها على العلاقات الإنسانية الإيجابية .

ويتصف القائد الديمقراطي بالعديد من الخصائص ، ومنها : الموضوعية في تناوله لآراء الآخرين ، العدل في إصدار الأحكام على هذه الآراء ، تشجيع النقد الذاتي ، كما يسمح بإبداء وجهات النظر ، إعطاء أفراد الجماعة الحرية في الاختيار ، وتقديم المقترحات ، العمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه في التفاعل مع الآخرين ، والذي يعتبر نموذج يحتذى به بين العاملين ، الإشراف على أمور الجماعة ، العمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال مرونته ، وابتعاده عن الأساليب العدوانية الانتقامية في التعامل مع الآخرين . ( حسين عبد الحميد ، ٢٠١٠ ، ص ١٠٥ )

ومن مميزات هذا النمط أنه يضمن هذا النمط المشاركة الفعالة من قبل المرؤوسين في الإدارة مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ، وتؤدي الديمقراطية إلى زيادة الثقة بالنفس ، نظراً لشعور المرؤوسين بالأهمية التي تحظى بها أفكارهم . كما يتقبل

المؤوسين بنفس راضية التغييرات التي قد تطرأ على السياسات نظراً لمشاركتهم في إعداد هذه التغييرات ، وترفع القيادة الديمقراطية الروح المعنوية للمواطنين .

أما عن عيوب النمط الديمقراطي ، فإنه من الممكن الإشارة إليه فيما يلي :

- يتطلب النمط الديمقراطي ظروف ملائمة ، حيث ينبغي تحلي المؤوسين بالدراية التامة بأساليب إنجاز المهام الموكلة إليهم .
- يفترض هذا الأسلوب اهتمام جميع العاملين بمصالح المدرسة واندماج أهدافهم الشخصية في أهداف المدرسة ، وربما يكون هذا الافتراض غير واقعي أحياناً
- يجب أن يكون هناك ثقة تامة من جانب الإدارة للمؤوسين ، وقد يعتقد البعض منهم أن هذه وسيلة لاستغلالهم أو التلاعب بهم .
- ربما يشعر بعض الأعضاء بالعزلة إذا لم يتم وضع أفكارهم موضع التنفيذ ، وقد يخلق هذا أيضاً شعوراً بالإحباط لديهم والحقد والضغينة .
- يحتاج هذا النمط الكثير من الوقت نظراً لكثرة النقاشات والاجتماعات للوصول إلي رأي موحد . ( ايهاب صبيح ، ٢٠١٠ ، ص ١٦٣ )

#### أهمية الإدارة المدرسية

وفي إطار الإدارة المدرسية فإن للإدارة المدرسية في المدرسة أهمية كبيرة ، حيث انها الموجة لجميع الأنشطة بالمدرسة ، ويمكن الإشارة إلى هذه الأهمية كما يلي :

- بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا ، جسمياً ، عقلياً ، نفسياً ، واجتماعياً ، وهذا يعني أن صالح الطالب هو محور العملية التعليمية ومحور اهتمام المدرسة ، وأنه - صالح الطالب - المعيار الأول الذي يقاس عليه كل الأهداف التنفيذية للإدارة المدرسية .
- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية بالمدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها ، وتوافر العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين في المدرسة .
- وضع خطط التطور والنمو المستقبلي للمدرسة .
- الإشراف على تنفيذ المشروعات المدرسية الحالية والمستقبلية .
- توفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة من خلال مجالس الآباء والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة ، مع العمل على معاونة البيئة على حل ما قد يوجد بها من مشكلات .
- توفير الأنشطة التي تساعد الطلاب على نموشخصيتهم في كافة المجالات . ( أحمد عابد الطنطاوي وهدى سعد السيد ، ٢٠١١ ، ص ١٣١ )

وهناك العديد من المؤشرات على أهمية القيادة المدرسية ، حيث يؤثر دور القائد المدرسي على :

- وضوح رسالة ومهمة المدرسة .
- المتابعة المستمرة للعاملين و الطلاب .
- توفير بيئة تعليمية مناسبة وأمنة للمعلمين و المتعلمين .
- يسود جو من الألفة و التفاهم و الانسجام جوانب العملية التعليمية بالمدرسة. ( عبد الرازق زيان ، ٢٠٠٧ ، ص ١٥٧ )

### أدوار الإدارة المدرسية

يمكن توضيح أهم أدوار الإدارة المدرسية فيما يلي :

١. القيام بالبرامج الفعالة في تحقيق وتطوير العلاقات بين المدرسة والمجتمع ، وعليها أن تضع في اعتبارها خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة وإمكانياته ومدى طموحه وتطلعاته .
٢. تطوير البرامج الدراسية : ويقصد به تطوير العملية التعليمية من حيث الأداء والمحتوى ، وهذا يتطلب برنامج واسع متعدد الجوانب ، منها القيام بالبحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع ومتطلباته التربوية ، بالإضافة إلى الأبحاث التي تهتم بنمو الطلاب ومتطلباتهم التربوية ، وكذلك أبحاث تطوير أساليب تقوية المناهج ، بالإضافة إلى مساعدة المعلمين على النمو المهني .
٣. القيام بتوفير الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل والتي تخص الطلاب ، وأهم هذه الخدمات هي الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد والعلاج ومختلف الخدمات السيكولوجية ، مع الاهتمام بتوفير الكتب ووسائل النقل ، وغيرها من الأمور التي تخص العملية التعليمية وما يتطلب التنسيق والإشراف .
٤. توفير القوي البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية ، وكذلك رسم سياسات العمل ، وأسس اختيار العاملين وتوجيههم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات خاصة بنموهم المهني والوظيفي .
٥. الاهتمام بالشئون المالية والإدارية مثل إعداد الميزانيات ومرتبات المعلمين وعلاواتهم وترقياتهم وعمل الميزانيات الختامية . ( حافظ أحمد ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٥ )

## ثانياً - بيئة العمل

تعتبر بيئة العمل الآمنة واحدة من منبآت النجاح التنظيمي بشكل عام ، وفي مجال التعليم بيئة العمل في المدرسة أحد العوامل الفعالة في مستوى أداء المعلمين ، ومستوى رضاهم الوظيفي ، حيث لا يوجد بالبيئة المدرسية ما يقلق المعلم ماديا أو معنويا أو من ناحية .  
(Creensanita,2014, p237 )

### مفهوم بيئة العمل :

تعرف البيئة لغويا بأنها من الفعل ( بوا ) وأباهه منزلا وبواه إياه وبواه له وبواه فيه ، والاسم البيئة ، وتبوات منزلا أي نزلته ، وقال تعالى " وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْتُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شَحْنًا نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ( ٩ ) ( سورة الحشر ، الآية ٩ )

أي جعل الإيمان محلهم ، على المثل ، قد يكون أراد : وتبوعوا مكان الإيمان وبلد الإيمان ، والبيئة والباءة والمباءة : المنزل ، وقيل منزل القوم ( ابن منظور ، ص ٣٨٢ ) وتتأثر بيئة العمل بالأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنية المستخدمة ، و لذلك فهي تعرف بأنها " التقنيات المستخدمة في العمل والأنظمة ومجموعات العمل وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة السائد وغيرها " . ( اميمة الدهان ، ١٩٩٢ ، ص ٤٠ )

كما تعرف بيئة العمل المادية بأنها " المكونات المادية المتوفرة داخل مقر العمل من ضوءاء ودرجة الحرارة وإضاءة وتصميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة " . ( محمد سيد ، ٢٠٠٨ ، ص ١٠٥ )

وترتبط بيئة العمل بالأمور التي تحيط بالإنسان كالتهدية ، والإنارة ، ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية ، وأيضا ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص . ( سالم سعيد ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٥٩ )

### أنواع بيئات العمل

ولتسهيل تناول دراسة بيئة العمل فقد قسم الباحثين في الإدارة بيئات العمل إلى نوعين : بيئة داخلية ، وبيئة خارجية ، وتجدر الإشارة إلى أن هناك تداخل كبير بين النوعين السابقين ، وأن التقسيم يهدف إلى سهولة تناول للدراسات .

١ - بيئة العمل الخارجية : البيئة التي يعيش فيها الأفراد كافة وينتقلون كيفما يشاءون في الأماكن المفتوحة ، حيث أن وجود حدود لكل منظمة يعني أن هناك شيئا خارج المنظمة ، ونعني بالبيئة الخارجية تلك الأبعاد المختلفة المحيطة بالمنظمة أو المؤسسة ، والتي يمكن لها أن تؤثر على نشاطها ، وهذه العناصر ليست بالضرورة مرتبطة بشكل مباشر بالمنظمة .

وتشمل البيئة الخارجية كنظام مفتوح على العديد من العناصر ومنها :

أ- تعتبر المنظمة كنظام فرعي جزء من النظام الكلي ، حيث أن المنظمة نظام فرعي بالنسبة للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة والتي يمكن أن نطلق عليها النظام الكلي أو النظام الأصلي ، ولما كانت المنظمة تستمد مدخلاتها من البيئة الخارجية ، فلا يمكن للمنظمة أن تتمتع بالاكتمال الذاتي أو الاستقلالية عن بيئتها ، فهي إذا جزء لا يتجزأ عن البيئة الكلية الخارجية .

ب- تأخذ المنظمات مدخلاتها من البيئة الخارجية المحيطة بها ن وتجري عليها العمليات التقنية أو الفنية ، وتحولها إلى مخرجات في شكل سلعة أو خدمة أو فكرة تختلف خصائصها عن الخصائص الأصلية للمواد الخام التي كانت على شكل المدخلات .

ج-تستمد المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية ، بالإضافة إلى الأيدي العاملة .  
د-تعمل المنظمة كنظام مفتوح على تحقيق حالة التوازن والاستقرار ، وهي قادرة على التأقلم مع البيئة الخارجية .

هـ- أن تدفق المعلومات والبيانات تعد أحد خصائص النظام المفتوح ، حيث تعتمد المنظمات على المعلومات والبيانات التي تتلقاها من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، فتعطيها مؤشرات عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (عبد الباقي ابن بوقرين ومحمد بوفاتح ، ٢٠١٦ ، ص ٩٣ )

٢ - **بيئة العمل الداخلية** : والبيئة الداخلية ، هي البيئة داخل الأماكن المغلقة مثل بيئة المدرسة وبيئة المسكن ، وبيئة المنظمة وغيرها من البيئات ، وتبعاً لأنواع النشاط الذي يمارس في هذه الأماكن فإنه يمكن التعرف على طبيعة بيئة العمل بها . ( احمد الهواري ، ٢٠٠٩ ، ص ٧٨ )

وتشمل البيئة الداخلية للمنظمة ما يلي :-

أ- **البيئة الفنية أو التقنية** : أو التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة في تشغيل نفسها وتشمل طرق وأساليب العمل والآلات والمعدات المستخدمة داخل المنظمة  
ب- **التنظيم الرسمي** : ويقصد به الهيكل والوظيفة ويشمل كل من الهيكل والوظيفة قوانين المنظمة ولوائحها وتعليماتها التي تحكم علاقات العاملين وقنوات الاتصال ، وكيفية تقييم أعمالهم ، والسلطات ، والمسئوليات ، والأدوار ، والاختصاصات ، ونوعية الأعمال ، والخطط والأهداف .

ج-**الإدارة** : وتعتبر جزء هام لا يتجزأ من التنظيم الرسمي ، والإدارة هي التي ترسم الخطط وتحدد الأهداف ، وتحكم علاقات الأفراد ، وتوجه طاقاتهم ، وتراقب الإدارة ذلك من خلال وظائف الإدارة المتعارف عليها وهي التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والقيادة والرقابة وتقسيم الأداء بما يخدم مصالح وأهداف المنظمة .



د-التنظيم غير الرسمي : ويشير إلى شبكة العلاقات الاجتماعية والنفسية والثقافية التي تنشأ بين الأفراد العاملين في المنظمة ، وتتميز هذه العلاقات بأنها ممتدة أي تكون داخل المنظمة أو خارجها . (فاروق عبده فيليه والسيد محمد عبد المجيد ، ٢٠٠٥ ، ص ٩٣ )

#### العلاقات الإنسانية و أهميتها داخل بيئة العمل :

يعد العنصر البشري من أهم الثروات التي تمتلكها المنظمات الحديثة ، والتي تسعى إلى تطويرها ، وتحفيزها ، وضمان مشاركتها في مسيرة تطوير المنظمة ، ولعل العلاقات الشخصية سواء بين المنظمة والعاملين ، أو بين العاملين وبعضهم البعض ، من العناصر الفعالة في رضا العاملين عن المنظمة التي يعملون بها ، ولعل إقامة علاقة جيدة بين العاملين ورؤسائهم -بحيث تقوم هذه العلاقة على أساس من المودة، والمهارة، والثقة، ومن ثم يكون التعاون والتكاتف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام بتحقيق الأهداف، والاعتقاد في قوة الجماعة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، مما يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الأداء - لهو جوهر العلاقات الإنسانية.

ويمكن الإشارة إلى العلاقات الإنسانية في المنظمات على أنها ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المنظمة أو المؤسسة كمجتمع بشري يستهدف الوصول إلى حالة التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي من خلال علاقات سوية بين أفرادها ، لا يشوبها التوتر أو الانفعال. ( ندى عبد الرحيم ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٠٩ )

وأيضاً يستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة ليشير إلى تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة و الأفراد، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، أو العلاقات الاجتماعية، وهي أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون فورية أو آجلة . (أحمد زكي، ١٩٨٢ ، ص ٣٥٢ )

وتشير أيضا العلاقات الإنسانية إلى فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا والافتتاح والتشويق القائم على أسس علمية بين أفراد وجماعات أي هيئة أو منشأة بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل بينهم مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة لهيئة، أو لفكر، أو لعقيدة مع توافر البيئة المريحة في العمل، مراعاة القوانين، والمعايير الاجتماعية، والعرف والعادات والتقاليد السليمة للمجتمع، والقيم الإنسانية السوية المستمدة مبادئها من الدين الإسلامي الحنيف ( أحمد ابراهيم ، ٢٠٠٢ ، ص ٦٢ )

وعليه نجد أن العلاقات الإنسانية في بيئات العمل تقوم على التفاهم المشترك والتآلف والتعاون والاحترام المتبادل والعمل بروح الفريق بين مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة.

### أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في بيئة العمل :

زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمات المختلفة في الفترة الاخيرة ، على أساس أنهم عنصر أساسي ومهم في نمو وتطور المنظمات المهتلفة ، ولا سبيل لتطور المنظمات أو الارتقاء بمستواها ومنافسة المنظمات الأخرى سوى بالاهتمام بالعاملين ، وتنمية روح الإبداع لديهم ، وتحقيق العلاقات الإنسانية السليمة بينهم وبعضهم البعض ، وبينهم وبين إدارة المنظمة ، وقد زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في بيئة العمل نظرا للعوامل التالية :

- حركة الإدارة العلمية : تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بالنسبة للعاملين
- ظهور النقابات :انضمام أعداد كبيرة من العمال إليها، ومحاولة هذه النقابات الدفاع عن المصالح العمال وتحقيق أجور أعلى وشروط عمل أفضل بالنسبة لهم.
- الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الانحياز إلى التخصص وتقسيم العمل.
- المنشآت ذات الحجم الكبير التي يعمل فيها الآلاف من العمال الذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم ومستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي أدى إلى شعور بعض العمال بالضياع في المجتمع العملي الكبير.
- تعدد الجماعات التي ينتمي إليها العمال وتوجيه قدر من ولائهم لهذا الجماعات .( محمد الصيرفي ، ٢٠٠٧ ، ص ١٥ )

### ثالثا – التجارب العالمية في تحسين بيئة العمل المدرسي

تسعى جميع الدول للاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال التعليم في محاولة لتطوير نظمها التعليمية المحلية ، حيث خطت تلك الدول المتقدمة خطوات عملاقة في جميع المجالات عموما ، وفي مجال التطوير التربوي على كافة مستوياته خصوصا ، وفي هذا الإطار ، فإن الكويت باعتبارها دولة منفتحة على الثقافات العالمية ، وتسعى للاستفادة من تجارب تلك الدول لرفاهية وتقدم الشعب الكويتي ، فإن الكويت تتبنى تلك الأفكار التربوية التقدمية من خلال وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التربوية الكويتية وسوف يتم تناول ثلاثة من تجارب الدول الكبرى في مجال تطوير وتحسين بيئة العمل التربوية ( اليابان ، بريطانيا ، ماليزيا ) ، في محاولة للاستفادة من تجارب هذه الدول الكبيرة في الإدارة التربوية بدولة الكويت .

#### أولا التجربة اليابانية

شهد النظام التعليمي الياباني بعد الحرب العالمية الثانية تغير كبير تحت سلطة السيطرة الأمريكية ، بعد هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية ، حيث أصبح نظام التعليم الياباني يتشكل من ( ٦-٣-٤ ) ، حيث ست سنوات للمرحلة الابتدائية ، ثم ثلاثة سنوات للمرحلة المتوسطة ، وثلاثة سنوات للمرحلة الثانوية ، وأربع سنوات للمرحلة الجامعية ، وقد تطور هذا النظام ليؤكد على إلزامية التعليم للشعب الياباني . Jun Oba ( , 2005 , p 9 )

### الهيئات المشرفة على إدارة التعليم في اليابان :

#### أ - وزارة التعليم والثقافة والعلوم والتكنولوجيا :

لوزارة التعليم والثقافة والعلوم والتكنولوجيا دور كبير في ترقية وتطوير وتحديث النظام التعليمي في اليابان على كافة المستويات المؤسسية والاجتماعية والثقافية والعلمية وشئون المعتقدات ، ومع بداية القرن الحادي والعشرين تبنت الوزارة إستراتيجية شاملة ، وتشمل هذه الإستراتيجية على ما يلي :

١. إعداد وتنظيم السياسة التعليمية على أساس الإستراتيجية الشاملة والمعدة بواسطة مجلس سياسة العلوم والتكنولوجيا والتي تتضمن إعداد وتطوير خطط التنمية .
٢. تحقيق الاتساق والتوحد بين البحوث والدراسات الرئيسة والعلوم والتكنولوجيا لمواجهة عصر التطور .
٣. تأكيد وتدعيم البيئات البحثية المبدعة ، والارتقاء بالمشروعات التنموية والتكنولوجية.
٤. الارتقاء بالتبادل الثقافي الدولي .
٥. تحسين وتدعيم حق النشر والطبع والارتقاء بالثقافة اليابانية .
٦. إدراك وتشجيع الحياة الرياضية والتنمية السليمة للشباب .
٧. إدارة التعليم الأولي والثانوي في ضوء احترام استقلال المناطق والمدارس .
٨. تطوير النظام التعليمي تمشيا مع التطورات العلمية والتكنولوجية .
٩. الارتقاء بإصلاح التعليم من أجل تدعيم وتطوير الإنسان الياباني .
١٠. تدعيم وتنمية التعليم مدى الحياة في المجتمع الياباني. (Ministry of education , , 2002 , p 1 )

#### ب- مجلس التعليم :

هناك قسط من اللامركزية يوجد في كل مقاطعة من مقاطعات اليابان مجلس تعليم خاص بها، ويعتبر السلطة المسؤولة عن التعليم وإدارته وتنفيذه في هذه المقاطعة . ويقوم هذا المجلس باختيار الكتب المناسبة لمقاطعته من بين الكتب المقررة التي عادة ما يقوم القطاع الخاص بطباعتها، ولكن بالطبع بعد الحصول على موافقة من وزارة التعليم عليها . ويقوم هذا المجلس أيضاً بإدارة شؤون العاملين بما في ذلك تعيين ونقل المعلمين من مدرسة لأخرى، كما يقوم بالإشراف على مؤسسات التعليم الإقليمية وتقديم النصح لها . ( اسامة حسن ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٤ )

#### ج - إدارة التعليم على المستوى المحلي أو المجالس البلدية :

تتولى هذه الهيئات الإدارة التعليمية على مستوى المدن والقرى، وتتكون الهيئة الواحدة من ثلاثة أعضاء إلى خمسة أعضاء، ويتم تعيينهم من خلال عمدة Mayor بموافقة المجلس البلدي للمدينة أو القرية، ويمارسون مهام أعمالهم لمدة أربع سنوات ، وتشرف

هذه الهيئة على إدارة المدارس الابتدائية والمتوسطة التابعة لها، بالإضافة إلى الاشراف على المباني المدرسية، وتوفير الكتب المدرسية، والخدمات والمواد التعليمية، و الاشراف على مديري المدارس والمعلمين. ( Ministry of Education,2005, p 14 )  
**المباني التعليمية للمدارس في اليابان :**

يتم تصميم المباني المدرسية في اليابان بشكل يسمح بوجود الفراغ اللازم لإقامة التوسعات المستقبلية والملاعب وأماكن المسابقات والأنشطة الطلابية والاحتفالات ، وطابور الصباح أو المناسبات المختلفة ، كما أهتم التصميم الهندسي لمباني المدرسة بوجود حديقة للمدرسة يقوم الطلاب بأنفسهم بزراعة الأزهار بها ، إلى جانب الأماكن المخصصة لوضع درجات الطلاب . ويتكون المبنى المدرسي من عدة طوابق وطرق طويلة وواسعة أمام الفصول ، وحجرات الدراسة ، كما يتم طلاء الحوائط بالمواد اللازمة ، وتزينها بالألوان ، كما يوجد أماكن للأعمال الخاصة بالطلاب وخاصة المعارض التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة والمناسبات المختلفة والتي تعتبر مشاركة الطلاب فيها إلزامية ، ويتم تزيين الفصول بأعمال الطلاب المختلفة ، كما أن النوافذ يتم تزيينها بالزهور والورود ، وبعض الأعمال والمشروعات الفنية التي يقوم بها الطلاب أثناء العام الدراسي . ( عبد الجواد السيد ، ٢٠٠٥ ، ص ١٧١ )

#### **التنمية المهنية للمعلمين في اليابان**

للعمل في مجال التدريس في المدارس اليابانية ، يلزم أن يكون المعلم حاصلًا على درجة علمية تربوية من إحدى الجامعات اليابانية تتناسب مع المرحلة التعليمية التي يعمل بها ، بالإضافة إلى الحصول على دورات تدريبية ، والحصول على رخصة لمزاولة مهنة التدريس . ( Jun Oba , 2005, p 22 )

وجدير بالذكر أن الوزارة تشرف على إعداد المناهج اللازمة لذلك وتوافق عليها ، ويمنح الطالب المتخرج من هذه المعاهد شهادات من فئتين :

- الفئة الأولى معلم المرحلة الثانوية يمنح الطالب بعد ذلك شهادة الصلاحية لممارسة مهنة التدريس ، بعد تخرجه من الجامعة ( ٤ سنوات ) والحصول على درجة الماجستير

- الفئة الثانية يحصل معلم المراحل الأخرى على شهادة صلاحية لممارسة مهنة التدريس بعد ستة أشهر تدريب من تخرجه من الجامعة ( ٤ سنوات ) .

وجدير بالذكر أن اليابان تهتم بالتنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة إهتمامًا واضحًا ، حيث تلزم المعلمين الجدد بالتدريب لمدة ٦٠ يومًا داخل المدرسة ، و ٣٠ يومًا خارج المدرسة في أحد المراكز التعليمية بالولاية ، كما يتم التدريب في المدرسة التي يعملون بها تحت اشراف مرشد من المعلمين ذوي الخبرة ، حيث يتفرغ للعمل معهم جزء من الوقت ، ويلاحظهم اسبوعيا و بانتظام ، ويدون ملاحظاته على أداءهم ويرشدهم ويوجههم . ( Travis T. Brady, 2014 , p60 )

## ثانيا - التجربة البريطانية

التعليم في بريطانيا إلزامي ، وهو متاح مجانا في المدارس الحكومية ، ومتوافر للجميع بغض النظر عن الجنس أو اللون أو الطبقة الاجتماعية أو الدين أو الاتجاه السياسي ، وكانت فترة التعليم إلزامي تمتد من عمر ( ٥ - ١٤ ) عام ، ثم امتدت بعد ذلك إلى ( ٥ - ١٦ ) عام وذلك في عام ١٩٧٢ ، أي أن الطالب لا يمكنه مغادرة المدرسة قبل عمر ( ١٦ ) عام ( محمد الحربي ، ٢٠٠٨ ، ص ص ٦-٧ )

### الهيئات المشرفة على إدارة التعليم في بريطانيا :

أ - وزارة التعليم والعلوم: تناط مسؤولية إدارة الأنظمة التعليمية في إنجلترا بوزير التعليم والعلوم ، فهو المسئول عن التعليم والجامعات أيضا ، بينما تقع مسؤولية تعيين المعلمين ، وبناء المدارس ، وتوفير الكتب ، والمعدات والأجهزة، والإفادة من المصادر المتاحة ، والمناهج ، ضمن اختصاصات السلطات التعليمية المحلية التي تضم أعضاء منتخبين وموظفين متفرغين وخصوصا مديري التعليم . ( محمد الحربي ، ٢٠٠٨ ، ص ( ٧ )

ب- البرلمان البريطاني في إدارة التعليم : من التقاليد الراسخة للبرلمان البريطاني أنه لا يحدد في تشريعاته إصدار المناهج والكتب الدراسية وما شابه ذلك ، حيث تترك هذه الأمور للمعلمين والنظار دون التقيد بأية منهج مفروض أو تعليمات أو كتب ، ولكن يختص البرلمان البريطاني بمجموعة من المهام التي تخص التعليم في بريطانيا ويشير ديريك ١٩٨٧ ( Derek ) إلى أن من بين هذه المهام ما يلي :

- ١- إصدار القوانين والقرارات التعليمية المنظمة للتعليم في بريطانيا ، وتحديد ملامح السياسة التعليمية للبلاد .
- ٢- تحديد مسؤوليات واختصاصات وزير التعليم ومنحه السلطات الرقابية والتوجيهية ، ومطالبته بتقديم تقرير سنوي يعرض فيه أحوال التعليم في البلاد .
- ٣- مناقشة التقارير السنوية المقدمة من سكرتير الدولة للتعليم والمهارات ، الأمر الذي يساعد على خلق رأي عام مستنير بالنسبة لشئون التعليم ، والعمل على حث الشعب للمشاركة في تحسين الخدمات التعليمية من خلال لمشاركات المجتمعية .
- ٤- تحديد مخصصات التعليم من الميزانية العامة للبلاد والموافقة عليها ، ومتابعة ما يصرف على التعليم من خلال لجان الفحص البرلمانية .
- ٥- مساءلة وزير التعليم واستجوابه إذا دعت الضرورة لذلك .

ج - مجلس إدارة المدرسة : وقد اهتمت بريطانيا بإختيار المديرين في المدارس ، واعتبرت انه من الامور الضامنة لسير العملية التعليمية بشكل جيد ، ولهذا فقد اشترطت عدد من المؤهلات والكفاءات اللازم توافرها في المتقدمين لشغل وظيفة مديري المدارس. ( Tim Simkins ,2002, p332 )

- ويتكون مجلس إدارة المدرسة من ناظر المدرسة ، وممثلين عن المعلمين وقد يكون هناك بعض الطلاب وممثلين عن الآباء ، ويختص هذا المجلس بما يلي :
- 1- تحديد رؤية إستراتيجية للمدرسة ، والمساعدة في تحقيق الإستراتيجية التي تعمل بها المدرسة على أرض الواقع ، وحتى يتمكن الطلاب من تحقيق الاستفادة الفعالة من التعليم بالمدرسة .
  - 2- توجيه وتقييم المعايير التعليمية وجودة التعليم المقدم والتأكد من مناسبة لروح العصر .
  - 3- تولى مسؤولية مباشرة كافة الأعمال والأمور المالية المتعلقة بالمدرسة .
  - 4- زيادة قدرة المدرسة على إدارة التغيير في بيئتها .
  - 5- القيام بتوظيف الخبرات العلمية في تطوير عملية التخطيط المدرسي .
  - 6- العمل على تدعيم الجودة داخل المدرسة والعمل على زيادة مستوى تحصيل الطلاب .
  - 7- صنع القرارات التعليمية المتعلقة بكافة النواحي المالية والإدارية بالمدرسة . تحمل المسؤولية عن أداء المدرسة أمام الآباء بصفة خاصة والمجتمع المحلي ككل .
  - 8- العمل كصديق ناقد للمدرسة ، وذلك من خلال ما يقدمه مجلس إدارة المدرسة من دعم ونصيحة ومعلومات لكل من ناظر المدرسة والعاملين بها . (M,Creese & P, Early , 1999 , p 15)

### التنمية المهنية للمعلم في بريطانيا

خطت بريطانيا - في السنوات الخمسة الماضية - خطوات واسعة في مجال التنمية المهنية للمعلمين ، حيث خصصت وكالة لتدريب وتطوير المعلمين ، من خلال مجموعة من البرامج التخصصية. ( Schonmann S & Kemp , A , 2010 , p 10 ) حيث تقوم برامج التنمية المهنية للمعلمين في بريطانيا على بحوث علمية واستراتيجيات تعلم فعال يشمل التقويم المستمر للمعلمين ، ويؤكد التدريب على أهمية أن يمتلك المعلم القدرة على معرفة وفهم النظام التعليمي ، والخبرة في الفصل ، والتأكيد على دور التعلم التعاوني . ( Cornett , Claudia E , 2012, p43 ) وتركز برمج التنمية المهنية التي يتم تقديمها للمعلمين في بريطانيا على جميع أبعاد التدريس : المناهج ، واستراتيجيات التدريس ، والتقويم ، (Hinds , M. deC, 2014, p33)

ويعد الربط بين الجانب النظري والجانب العملي من مواصفات برامج التنمية المهنية الجيدة ، ويدعم هذا المفهوم من خلال رؤية واضحة لماهية التدريس الفعال مقترنة بالدليل على التأثير في نتائج الطلاب. ( Goodlad , J. , 2013 , p 2 )

ثالثا - التجربة الماليزية

يبلغ مجموع مساحة الأراضي الماليزية ( ٣٢٩٧٥٨ كم<sup>2</sup> ) ، ويبلغ عدد سكان ماليزيا ٢٨ مليون نسمة ، وهم من عرقيات مختلفة حيث : ٥٤.٥% من الملاويين ، ٣٥% من الصينيين ، ١١.٨% من السكان الأصليين / ٧.٥% من الهنود ، ١.٣% من أعراق وجنسيات أخرى ، وبالنسبة للنظام السياسي المتبع في ماليزيا فهو الملكية الدستورية ، حيث يملك رئيس الوزراء المنتخب كل السلطات بجانب البرلمان والسلطة القضائية. ( الامم المتحدة ، ٢٠٠٩ ، ص ٢ )

### نظام التعليم في ماليزيا :

صاغت ماليزيا خطة رئيسة لتطوير التعليم في الفترة بين ٢٠٠٦-٢٠١٠ ، وهي خطة تضمن حصول جميع الطلاب على فرص تعليمية منصفة ومتكافئة ، بغض النظر عن مكانتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو اتجاههم الديني .

### الهيئات المشرفة على إدارة التعليم في ماليزيا

تتنظم إدارة التعليم في ماليزيا في أربعة أشكال : المستوى الفيدرالي ، مستوى الولاية ، المستوى المحلي ، ومستوى المدرسة ، (United Nations Educational , Scientific and Culture organization ( 2011 , p4 )

- ١-المستوى الفيدرالي : وزارة التربية والتعليم هي المسؤولة عن ترجمة السياسات التعليمية إلى خطط وبرامج ومشروعات تربوية وفقا للطموحات والأهداف القومية ، وتضع الوزارة أيضا الإرشادات لتنفيذ برامج التعليم على المستوى الفيدرالي وإدارته .
  - ٢-مستوى الولاية : حيث يوجد في كل ولاية من الولايات الثلاثة عشر الماليزية إدارة للتعليم ، يرأسها مدير التعليم ، وهو مسئول عن تنفيذ البرامج والمشروعات والأنشطة التعليمية في الولاية ، والوظيفية الرئيسية لإدارة التعليم في الولاية هي تنظيم وتنسيق وإدارة المدارس في الولاية فيما يخص الموظفين والهيئة التعليمية والشؤون المالية وتطوير المباني.
- وهناك مستويين آخرين للإدارة التعليمية ، تجدر الإشارة إليهما ، وهما:

١-المستوى المحلي (مكاتب التعليم في المقاطعة / المنطقة ) : مكاتب التعليم في المنطقة هي امتداد لإدارة التعليم في الولاية وتشكل حلقة الوصل بين المدرسة وإدارة التعليم في الولاية وتساعد هذه المكاتب في الإشراف على تنفيذ البرامج والمشروعات والأنشطة التعليمية في المدارس بالمنطقة وهذا من وجهة نظر الكاتب يشبه إدارة التعليم ومراكز الإشراف التربوي في المملكة. ( نور الله كورت ، ٢٠١٢ ، ص ٣ )

٢-المستوى الإجرائي (المدرسة) : ويتولى مدير المدرسة إدارة الأعمال اليومية بالمدرسة وتشمل واجبات المدير بشكل أساسي إدارة المدرسة بشكل عام ، والإشراف على تطبيق المناهج الدراسية وفقاً لسياسة التعليم الوطنية وبرامج التعليم الإضافية وخدمات الدعم .ويقوم المدير بالإشراف على الأنشطة المنهجية المصاحبة وتعزيزها وقيادتها

المدرسة مهنيًا. ويوجد في كل مدرسة في ماليزيا جمعية للآباء والمعلمين ،حيث تقدم هذه الجمعيات الدعم والمساعدة في إدارة المدرسة، وتعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع (

مرضي الزهراني <http://uqu.edu.sa/page/ar/112902>)

**النتمية المهنية للمعلمين في ماليزيا** : تهدف برامج التدريب في أثناء الخدمة إلى رفع مستوى المهارات المهنية وتحديثها في مجال الإدارة التربوية والإدارة المدرسية ، والتخطيط والبحوث التربوية ، والتخصصات الأخرى ، كما تهدف معاهد تدريب المعلمين في ماليزيا إلى الآتي :

- التوافق مع التطورات التقنية والمعلوماتية : تخطو الحكومة الماليزية نحو إعادة تصنيف الممارس الحكومية باتجاه نحو إقامة ما يعرف بالمدارس الذكية ، التي تتوفر فيها مواد دراسية تساعد الطلبة على تطوير مهاراتهم ، واستيعاب التقنيات الجديدة .

- الربط بين التعليم وانشطة البحوث : قامت الحكومة بتأسيس قاعدة ممتدة لشبكة المعلومات في المؤسسات التعليمية وإمدادها بموارد المعرفة ، والبنية التحتية الاساسية في هذا الصدد ، ويؤدي المجلس القومي للبحوث العلمية والتطوير دور في رعاية المؤسسات البحثية ، وتقوية العلاقة بين مراكز البحوث والجامعات ، من أجل التنمية ، والنتيجة إيجاد نخبة من الخبراء المتمرسين في التخصصات التي تحتاج إليها البلاد ، وهذا في حد ذاته هدف استراتيجي للدولة .

- الانفتاح على النظم التعليمية المتطورة : يتجه نظام التعليم في ماليزيا نحو الانفتاح على النظم الغربية البريطانية والامريكية ، والتوسع في استعمال اللغة الانجليزية كلغة للتعليم ، ويؤدي القطاع الخاص دور أساسي في ذلك ، مع التركيز على جودة التعليم ، واتبا المعايير العالمية من ناحية المناهج والتخصصات العلمية ، وتوجد في ماليزيا بعض فروع لجامعات استراليا ، ونيوزيلاندا ، وبريطانيا

### إجراءات البحث

تعد نتائج البحث مرهونة بالإجراءات التي يتخذها الباحث للوصول إلى نتائج تعبر عن واقع الظاهرة ، وفي محاولة من الباحث لوصف واقع الإدارة المدرسية في الكويت ومجهوداتها في توفير بيئة عمل مناسبة من وجهة نظر المعلمين ، فقد قام الباحث بعمل استبانة لجمع البيانات ، من خلال الاطلاع على الادب النظري للدراسة ، وبالاستعانة بالدراسات المشابهة ، وتكونت الاستبانة من محورين اساسيين وهما : والمحور الأول بيئة العمل المدرسي ، ويشمل ( المباني المدرسية - الأجهزة والوسائل المساعدة ) ، و المحور الثاني أدوار الإدارة المدرسية ، وتشمل ( الدور الفني والإداري - الدور الإنساني



والاجتماعي ) ، ، وللتحقق من مناسبة الاستبانة الموضوعية لما تم وضعه ، فقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال :

- **الصدق الظاهري** : وهو التركيز على أن العبارات مناسبة وواضحة ، وتعبّر عن هدف الاستبانة ، وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة ، فقد قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من السادة المحكمين في جامعة الكويت للتحقق من مناسبة الفقرات ، وقد تم تعديل الفقرات وفق ما أشار اليه المحكمين في هذا المجال .
- **صدق الاتساق الداخلي** : حيث تم حساب معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة للتأكد من ملائمتها للتطبيق ، وكانت نتائج معاملات الارتباط كما يلي :

أدوار الإدارة المدرسية في تطوير بيئة العمل المدرسي							
- بيئة العمل المدرسي				- أدوار الإدارة المدرسية			
الأجهزة والوسائل المساعدة		المباني المدرسية		الدور الإنساني والاجتماعي		الدور الفني والإداري	
الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة
٠.٧٩٩	١٦	٠.٧٧٧	١١	٠.٨٨٢	٦	٠.٩٥٥	١
٠.٦٧٣	١٧	٠.٨٨٠	١٢	٠.٧٩٥	٧	٠.٨٠٠	٢
٠.٨٧٧	١٨	٠.٦١٥	١٣	٠.٩٠٠	٨	٠.٨٧١	٣
٠.٦٦٣	١٩	٠.٨١٨	١٤	٠.٦٤٥	٩	٠.٨٤٦	٤
٠.٨٦٩	٢٠	٠.٨٥٧	١٥	٠.٨١٦	١٠	٠.٧٨٥	٥

من الجدول السابق ، يتضح أن معاملات الارتباط للمحور الثاني بيئة العمل المدرسي جاءت محصورة بين ( ٠.٦١٥ - ٠.٨٨٠ ) ، بينما كانت معاملات الارتباط لمحور أدوار الإدارة المدرسية تتحصر بين ( ٠.٦٤٥ - ٠.٩٥٥ ) يوضح أن معاملات الارتباط هي قيم مناسبة ، بما يعني إمكانية تطبيق الاستبانة والاعتماد على نتائجها .  
كما قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد كل محور بالمحور ككل كما يلي :

المحور	الأبعاد	معامل الارتباط
بيئة العمل المدرسي	المباني المدرسية	٠.٨٣٨
	الأجهزة والوسائل المساعدة	٠.٨٧٦
أدوار الإدارة المدرسية	الدور الفني والإداري	٠.٩١٤
	الدور الإنساني والاجتماعي	٠.٧٠٦

ومن الجدول السابق ، يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة ومحاورها الرئيسية جاءت محصورة بين (٠.٧٠٦ - ٠.٩١٤) ، وهي قيم مناسبة ، وتعني إمكانية تطبيق الاستبانة .

**النتائج :** وللتأكد من ثبات الاستبانة ، فقد قام الباحث باستخدام الفاكرونباخ للتعرف على ثبات الاستبانة

المحور	الأبعاد	الفاكرونباخ
بيئة العمل المدرسي	المباني المدرسية	٠.٧٨٨
	الأجهزة والوسائل المساعدة	٠.٨٩٩
أدوار الإدارة المدرسية	الدور الفني والإداري	٠.٨٣٤
	الدور الإنساني والاجتماعي	٠.٩١٢

من الجدول السابق ، يتضح أن قيم ثبات أبعاد الاستبانة باستخدام الفاكرونباخ كانت محصورة بين (٠.٧٨٨ - ٠.٩١٢) ، وهي مناسبة لتطبيق الاستبانة ، وهي تعني أن تطبيق الاستبانة مرة أخرى يؤدي إلى نتائج متقاربة ، وهو ما يسمح بتطبيق الاستبانة وإمكانية الوثوق في نتائجها .

### منهج البحث :

تحقيقاً لأهداف البحث و للإجابة عن أسئلته فسوف يتبع البحث المنهج الوصفي ، و الذي يعرف بأنه " أسلوب في البحث يتم من خلاله جمع معلومات و بيانات عن ظاهرة ما أو واقع و ذلك بقصد التعرف على الظاهرة محل الدراسة ة تحديد الوضع الحالي لها ، و التعرف على جوانب القوة و الضعف فيها من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات في الوضع القائم " . (نوقان عبيدات ٢٠٠٨ ، ص ١٤٦ )

### عينة البحث

قام الباحث بتطبيق البحث على عينة من المعلمين في المرحلة الابتدائية بمحافظة الجهاد في الكويت ، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على المعلمين كما يلي :

الاستبانة الموزعة		الاستبانة المستردة / الاستبانة الموزعة		الاستبانة المستردة / الاستبانة الموزعة		إجمالي عينة الدراسة / الاستبانة المستردة	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
١٥٠	%١٠٠	١٣٦	%٩٠.٦٦	٤	%٢.٦٦	١٣٢	%٨٨

من الجدول السابق ، قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من معلمين المرحلة الابتدائية في محافظة الجيزة عددهم ( ١٥٠ ) من المعلمين ، وقام باسترداد ( ١٣٦ ) استبانة ، بواقع ( %٩٠.٦٦ ) من الاستبانة الموزعة ، كما تم استبعاد عدد ( ٤ ) استبانة نظرا لعدم اكتمالها بواقع ( %٢.٦٦ ) ، لتصل العينة النهائية إلى ( ١٣٢ ) معلم ، بواقع ( %٨٨ ) من المعلمين الذين تم توزيع أداة الدراسة عليهم .

### نتائج البحث

تعتبر الإدارة المدرسية عنصر هام من عناصر تنمية البيئة التعليمية ، ولهذا فقد أولت التجارب العالمية عناية خاصة للتعرف على تأثير الإدارة المدرسية على تطوير بيئة العمل في المدارس المختلفة ، وتماشيا مع التجارب والاتجاهات العالمية ، فإن البحث الحالي يقوم على تناول دور الإدارة المدرسية في تطوير بيئة العمل المدرسي في المدارس بالكويت من خلال التعرف على التجارب العالمية في هذا المجال .

للإجابة عن التساؤل الأول و نصه - ما واقع بيئة العمل : ( المباني المدرسية - الأجهزة والوسائل المساعدة ) بالمدارس الكويتية من وجهة نظر المعلمين ؟ وللإجابة على هذا التساؤل ، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور بيئة العمل المدرسي في بعدها ( المباني المدرسية - الأجهزة والوسائل المساعدة ) وكانت النتائج كما يلي :

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
المباني المدرسية	٢.٣٧٥	٠.٦٣٧	كبير	٢
الأجهزة والوسائل المساعدة	٢.٥٦١	٠.٥٣٧	كبير	١
الإجمالي	٢.٤٦٨	٠.٥٨٧	كبير	

من الجدول السابق يتضح أن البيئة المدرسية كان بمستوى توافر ( كبير ) ، حيث كان المتوسط الحسابي العام للمحور ( ٢.٤٦٨ ) ، والانحراف المعياري ( ٠.٥٨٧ ) ، وقد تم ترتيب أبعاد بيئة العمل المدرسي وفق المتوسطات الحسابية ، فكان في الترتيب الأول بعد ( الأجهزة والوسائل المساعدة ) ، حيث كان المتوسط الحسابي لهذا البعد ( ٢.٥٦١ )

والانحراف المعياري (٠.٥٣٧) ، وكان بمستوى توافر ( كبير ) ، تلاه بعد ( المباني المدرسية ) ، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد (٢.٣٧٥) ، والانحراف المعياري (٠.٦٣٧) ، وكان بمستوى توافر ( كبير) .

ويرى الباحث ان هذه النتيجة قد ترجع إلى أن الحكومة في الكويت والقائمين على أمور وزارة التربية والتعليم يسعون إلى توفير جميع الإمكانيات المادية والوسائل التعليمية المعينة التي تساعد المعلم والمتعلم على الوصول إلى النتائج التعليمية المنشودة .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سنكسيفر وآخرون ( Cenksever et al 2009 ) والتي أوضحت أن هناك علاقة ارتباطيه بين مستوى جودة الحياة المدرسية ومستوى السعادة الشخصية للمعلمين ، كما أن هناك علاقة ارتباطيه بين مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمدرسة ومستوى الاحتراق النفسي لدى المعلمين . بالإضافة إلى دراسة كي شاندرسكار ( K, Chandreskar 2011 ) ، والتي توصلت إلى أن بيئة العمل عامل مهم في مستوى الأداء لدى العاملين في القطاع العام الحكومي ، حيث كانت هناك علاقة ارتباطيه بين مستوى جودة بيئة العمل ومستوى أداء العاملين ، وأوصت الدراسة بما يلي : - محاولة إرجاع جو بيئة العمل إلى الطبيعة من خلال زراعة مساحة من الفضاء بأنواع من النباتات الخضراء ، الاهتمام بتهوية بيئة العمل والتأكد من الظروف الصحية لبيئة العمل وكذلك الاهتمام بالإضاءة والألوان المناسبة المشجعة على العمل ، العمل على تقديم الشكر ورفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إبراز أهمية مجهودهم في تطوير المنظمة ، التأكيد على أهمية دور التواصل بين العاملين والإدارة في المنظمة .

ويمكن توضيح ذلك بشكل أكثر تفصيل من خلال تناول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور ( البيئة المدرسية ) كما يلي :

أولا بعد المباني المدرسية

المباني المدرسية						
الترق يم	الفقرات	المتوسط ط الحساب ي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب	الدلالة
١١	تحرص إدارة المدرسة على مناسبة اعداد الطلاب مع حجم الفصول	٢.٦٣٤	٠.٥٢٣	كبير	١	٧٦.١ ٨
١٢	تهتم الإدارة المدرسية بالنظافة في الفصول والافنية	٢.٤٤١	٠.٦٨٣	كبير	٣	٥٤.٤ ٥
١٣	تهتم الإدارة المدرسية بالصيانة المستمرة للمباني المدرسية	٢.٤٤٢	٠.٦٥٣	كبير	٢	١٨٧. ٠١

٠.٠	١١١.٨٨	٤	متوسط	٠.٦٣٦	٢.٢٣٥	تهتم الإدارة المدرسية بتوفير الملاعب والساحات لممارسة النشاط	١٤
٠.٠	٣٩.٧	٥	متوسط	٠.٦٩٤	٢.١٢٦	تهتم الإدارة المدرسية بتشجير مساحات مناسبة بالمدرسة	١٥
			كبير	٠.٦٣٧	٢.٣٧٥		الاجمالي

من الجدول السابق ، يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الأول (المباني المدرسية) كان بمستوى توافر ( كبير ) ، حيث كان المتوسط الحسابي الاجمالي (٢.٣٧٥) والانحراف المعياري (٠.٦٣٧) ، وقد تم ترتيب فقرات البعد تنازليا وفق المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات البعد الأول ، وكانت الفقرة الأولى هي (تحرص إدارة المدرسة على مناسبة أعداد الطلاب مع حجم الفصول) ، حيث كان المتوسط الحسابي للفقرة (٢.٦٣٤) ، الانحراف المعياري (٠.٥٢٣) ، وهو ما يشير إلى محاولة الكويت لتوفير الفصول المناسبة بأعداد مناسبة لكي يستطيع الطلاب ممارسة انشطتهم ودراساتهم في جو من الراحة النفسية ، بالإضافة إلى التخفيف عن كاهل المعلمين والتي يعانها المعلمون نتيجة ازدحام الفصول ، وعدم قدرة المعلمين على الاستجابة لكل الطلاب في حالة الكثافة العالية .

#### ثانيا - بعد الأجهزة والوسائل المساعدة

الأجهزة والوسائل المساعدة							
الترقيم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب	٢١٤	الدلالة
١٦	تهتم إدارة المدرسة بتوفير المعامل المجهزة	٢.٦١٠	٠.٥٤٧	كبير	٣	٣١.٧٦	٠.٠٠٠
١٧	تهتم إدارة المدرسة بتوفير اجهزة الكمبيوتر بشكل كافي	٢.٧١٣	٠.٤٥٤	كبير	١	٧٨.١٠	٠.٠٠٠
١٨	يحرص مدير المدرسة على توفير الكتب بأنواعها المختلفة بالمكتبة	٢.٦٥٩	٠.٥٠٦	كبير	٢	٩٧.٦٥	٠.٠٠٠
١٩	توفر إدارة المدرسة مستلزمات المسرح وصالات العرض	٢.٦٠٩	٠.٥١٩	كبير	٤	٩٨.١٠	٠.٠٠٠
٢٠	تشجع إدارة المدرسة	٢.٢١٥	٠.٦٥٩	متوسط	٥	٧٥.١١	٠.٠٠٠

						الطلاب والمعلمين على عمل وسائل تعليمية مناسبة
						الاجمالي
				كبير	٠.٥٣٧	٢.٥٦١

من الجدول السابق ، يتضح أن المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد الثاني (الأجهزة والوسائل المساعدة) كان بمستوى توافر ( كبير ) ، حيث كان المتوسط الحسابي الاجمالي (٢.٥٦١) والانحراف المعياري (٠.٥٣٧) ، وقد تم ترتيب فقرات البعد تنازليا وفق المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات البعد الثاني ، وكانت الفقرة الأولى هي (تهتم إدارة المدرسة بتوفير اجهزة الكمبيوتر بشكل كافي) ، حيث كان المتوسط الحسابي للفقرة (٢.٧١٣) ، الانحراف المعياري (٠.٤٥٤) ، وهو ما يشير إلى سعي الكويت بكل طاقتها وإمكاناتها الاقتصادية الجبارة للحاق بركب التطور والتمدن ، ومحاولة تقديم أفضل خدمة تعليمية للطلاب في مدارس الكويت ، ومحاولة التخفيف عن كاهل المعلم بتوفير بيئة تربوية صالحة ، ذات إمكانات مادية عالية ، وهو ما ينعكس إيجابا على المعلم والمتعلم ، حيث توفر الأجهزة والوسائل المعينة طاقة المعلمين وتساعدهم على توصيل المعلومة بشكل أكثر يسر وسهولة .

#### للإجابة عن التساؤل الثاني و نصه : ما التجارب العالمية في تطوير بيئة العمل للمعلمين كمدخل لتحسين الأداء ؟

قام الباحث باستعراض ثلاثة من التجارب العالمية لدول ذات انظمة تعليمية كبيرة وهي ( اليابان – بريطانيا – ماليزيا ) ، وقد قدم الباحث النموذج الياباني كنموذج للتحدي والتطور ، حيث أن اليابان كانت قد لحقها خراب كبير بعد الحرب العالمية الثانية ، ولكنها ومن خلال نظامها التعليمي استطاعت أن تصبح مرة أخرى من كبريات الدول المتقدمة ، واستحقت – وعن جدارة - أن تكون نموذجا يحتذى به في العالم كله ، كما قدم الباحث النموذج البريطاني على اعتبار أنه من النماذج التربوية ذات الاصلية والضاربة في عمق التاريخ بجذور راسخة وثابتة ، كما قدم الباحث النموذج الماليزي كنموذج إسلامي متطور قادر على أن يجمع كل الأعراق الأصلية بين جنباته ، وقد ركز الباحث في تناوله لهذه النماذج على تنمية بيئة العمل المدرسي من خلال استعراض الهيئات المشرفة على التعليم ومدى اللامركزية التي تنتهجها هذه الدول كوسيلة لمشاركة المعلمين في صناعة القرارات التربوية ، كما تناول الباحث التنمية المهنية للمعلمين في هذه النماذج الثلاثة على اعتبار أن التنمية المهنية للمعلم تساعده على استغلال الإمكانيات المادية المتاحة في البيئة المدرسية لتحسين عملية التعليم .

#### للإجابة عن التساؤل الثالث و نصه : ما دور الإدارة المدرسية بالكويت في الجانب ( الفني والإداري – الإنساني والاجتماعي ) من وجهة نظر المعلمين ؟

فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور دور الإدارة المدرسية في بعدها ( الفني والإداري – الإنساني والاجتماعي ) وكانت النتائج كما يلي :

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
الدور الفني والإداري	٢.١٦٢	٠.٦٩٩	متوسط	٢
الدور الإنساني والاجتماعي	٢.٢٣٠	٠.٥٦١	متوسط	١
الإجمالي	٢.١٩٦	٠.٦٣	متوسط	

من الجدول السابق يتضح أن دور الإدارة المدرسية في تطوير بيئة العمل بالمدرسة كان بمستوى توافر ( متوسط ) ، حيث كان المتوسط الحسابي العام للمحور ( ٢.١٩٦ ) ، والانحراف المعياري ( ٠.٦٣ ) ، وقد تم ترتيب أبعاد أدوار المدرسة في تطوير بيئة العمل بالمدرسة وفق المتوسطات الحسابية ، فكان في الترتيب الأول بعد ( الدور الإنساني والاجتماعي ) ، حيث كان المتوسط الحسابي لهذا البعد ( ٢.٢٣٠ ) والانحراف المعياري ( ٠.٥٦١ ) ، وكان بمستوى توافر ( متوسط ) ، تلاه بعد ( الدور الفني والإداري ) ، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد ( ٢.١٦٢ ) ، والانحراف المعياري ( ٠.٦٩٩ ) ، وكان بمستوى توافر ( متوسط ) .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد ترجع إلى أن القائمين على إدارة المدارس بحاجة إلى مزيد من الخبرة والتدريب والالتحاق بدورات تدريبية وتوعوية أكثر لتدريبهم على الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الدولة في مدارسها ، بجانب أن النمط القيادي لمديري المدارس قد يكون غير ملائم ، ويحتاج إلى دورات تدريبية لتساعد المديرين على اختيار النمط القيادي المناسب لطبيعة المدرسة .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة **مدبولي (٢٠٠٧)** والتي أشارت إلى أن من أبرز الشروط الموضوعية لإيجاد مدرسة تتجاوزة للبيروقراطية في الدول النامية ، أن تتبنى تلك الدول نماذج تحديثية في التعليم تتسم بالمرونة في مواجهة التغير ، وليس شرطاً أن تستند إلى إمكانيات تكنولوجية ومادية جبارة ، بقدر ما يتعين أن تستند إلى فكر مبدع وخلق يستوعب السياق المجتمعي ويعي خصوصيته واحتياجاتها وقبل ذلك يتسم بالديمقراطية كما لا يشترط أن تستند تلك النماذج إلى نظرة اقتصادية خالصة بقدر ما يتعين أن تحدد أهدافها في إيجاد الإنسان المتعلم مدى حياتها المتكيف مع التغير ، والقادر على البقاء. بالإضافة إلى دراسة **بيرمين تيسير عوجان (٢٠١٥)** والتي توصلت إلى أن

المدارس بحاجة إلى إدارة قادرة على مواجهة التحديات وتجويد التعليم ، مع العمل على زيادة كفاءة مخرجات التعليم وتطوير التنمية البشرية .

ويمكن توضيح ذلك بشكل أكثر تفصيل من خلال تناول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور ( دور الإدارة المدرسية ) كما يلي :

الدور الفني والإداري						
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب	اختبار كاي سكوير
						الدلالة
١	تهتم الإدارة المدرسية بالنمو المهني المستمر للمعلم	٢.٠٨٤	٠.٦٩٠	متوسط	٥	١٨٧.٠١
٢	يتابع مدير المدرسة الاعمال الإدارية في المدرسة في كافة المجالات بنفسه	٢.١٦٨	٠.٧٤١	متوسط	٤	٨٣.٦٨
٣	يحرص مدير المدرسة على الاجتماع مع المعلمين بشكل دوري ومنتظم	٢.١٦٩	٠.٦٩٩	متوسط	٣	١٤١.٥٠
٤	يفوض مدير المدرسة بعض المعلمين في بعض صلاحياته	٢.١٩٣	٠.٦٧٥	متوسط	٢	٥٦.١٢
٥	يطبق مدير المدرسة القوانين واللوائح المدرسية بمرونة	٢.١٩٨	٠.٦٩٤	متوسط	١	٨٢.٥٥
الإجمالي		٢.١٦٢	٠.٦٩٩	متوسط		

من الجدول السابق ، يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الأول ( الدور الفني والإداري للإدارة المدرسية ) كان بمستوى توافر ( متوسط ) ، حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي (٢.١٦٢) والانحراف المعياري (٠.٦٩٩) ، وقد تم ترتيب فقرات البعد تنازليا وفق المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات البعد الأول ، وكانت الفقرة الأولى هي ( يطبق مدير المدرسة القوانين واللوائح المدرسية بمرونة ) ، حيث كان المتوسط الحسابي للفقرة (٢.١٩٨) ، الانحراف المعياري (٠.٦٩٤) ، وهو ما يشير إلى الجهود التي يبذلها مديري المدارس لتهيئة البيئة المناسبة للمعلمين ، لتشجيعهم على الإبداع والتطوير في العملية التعليمية لتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل وزارة التربية والتعليم

وبالنسبة للبعد الثاني (الدور الإنساني والاجتماعي) ، يمكن الإشارة إلى مستوى توافر هذا البعد كما يلي :



الدور الإنساني والاجتماعي							
الترقيم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب	كأ	الدلالة
٦	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على الإبداع والتميز في مجال عملهم	٢.٢٣٩	٠.٥٤٠	متوسط	٣	٧٦.١٨	٠.٠٠٠
٧	يحرص مدير المدرسة على حضور المعلمين في الاحتفالات المختلفة التي تقيمها المدرسة	٢.١٢١	٠.٦٤٤	متوسط	٥	١١٨.٩٤	٠.٠٠٠
٨	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق	٢.٣٥٠	٠.٥٨٢	كبير	١	١٤١.٥٠	٠.٠٠٠
٩	تهتم الإدارة المدرسية بالمدرسة بحل مشكلات المعلمين	٢.١٨٣	٠.٥٠٧	متوسط	٤	٨٣.٦٨	٠.٠٠٠
١٠	توسع الإدارة المدرسية دائرة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات	٢.٢٥٨	٠.٥٣٥	متوسط	٢	٥٦.٣٣	٠.٠٠٠
الإجمالي		٢.٢٣٠	٠.٥٦١	متوسط			

من الجدول السابق ، يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثاني (الدور الإنساني والاجتماعي للإدارة المدرسية ) كان بمستوى توافر ( متوسط ) ، حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي (٢.٢٣٠) والانحراف المعياري (٠.٥٦١) ، وقد تم ترتيب فقرات البعد تنازليا وفق المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات البعد الأول ، وكانت الفقرة الأولى هي (تشجع إدارة المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق) ، حيث كان المتوسط الحسابي للفقرة (٢.٣٥٠) ، الانحراف المعياري (٠.٥٨٢) ، وهو ما يشير إلى محاولة مديري المدارس في المدارس الكويتية تقوية العلاقات الإنسانية وتشجيع العاملين بالمدرسة على التعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المدرسة ، بالإضافة إلى تشجيع المعلمين الأكثر خبرة للإهتمام بالمعلمين الأقل خبرة ، والاعتماد علىهم لتسهيل مهمتهم التعليمية . ومن العرض السابق ، فإنه بالإمكان تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد المسؤولين على تنمية بيئة العمل للمعلمين ، ومنها :

- أهمية الاستجابة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لتساعد على الاستفادة من الامكانيات التي لديهم في مدارسهم لتقديم أفضل خدمة تربوية .

- أهمية تبني مديري المدارس النمط الديمقراطي في إدارة مدارسهم لتساعد المعلمين على الاشتراك في إدارة مدارسهم .
- أهمية الاطلاع على تجارب الدول ذات الأنظمة التربوية العريقة في مجال تطوير بيئة العمل للمعلمين

### مراجع البحث

- ابن منظور : لسان العرب ، تولى تحقيقه عبد الله على الكبير ومحمد أحمد حسب الله وهاشم محمد الشاذلي ، القاهرة : دار المعارف
- أحمد ابراهيم احمد ( ٢٠٠٢ ) : العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية ، الاسكندرية : دار الوفاء للطبع والنشر
- أحمد إسماعيل حجي ( ٢٠٠١ ) : إدارة بيئة التعليم والتعلم – النظرية والممارسة داخل الفصل الدراسي ، ص (٢) ، القاهرة : دار الفكر العربي
- أحمد الهواري ( ٢٠٠٩ ) : الحماية القانونية لبيئة العمل دراسة مقارنة ، مجلة مصر المعاصرة ، المجلد ( ١٠٠ ) ، العدد ( ٤٩٥ ) ، عبد الباقي ابن بوقرين ومحمد بوفاتح ( ٢٠١٦ ) : دراسة تحليلية ونقدية لبيئة العمل النفسية الاجتماعية وفق نموذج Karasek ، مجلة دراسات ، العدد ( ٤٧ ) ، الجزائر .
- أحمد زكي بدوي ( ١٩٨٢ ) : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، الاسكندرية
- أحمد عابد الطنطاوي وهدي سعد السيد ( ٢٠١١ ) : التربية المقارنة والإدارة المدرسية ، جامعة طنطا ، كلية التربية ،
- أسامة حسن محمد ( ٢٠٠٩ ) : التجارب الرائدة عربيا ودوليا في تربية الموهوبين ورعايتهم ، الرياض : مكتبة العبيكان
- أسامة محمد شاکر ، حميد محمد الأحمد ( ٢٠٠٨ ) : إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، الإسكندرية : مؤسسة حورس للطبع والنشر والتوزيع
- الأمم المتحدة ، الجمعية العامة ( ٢٠٠٩ ) : ، تقرير وطني مقدم وفقا للفقرة ١٥ (أ) من مرفق قرار مجلس حقوق الإنسان ١/٥ ماليزيا ، الدورة الرابعة ، جنيف
- أميمة الدهان ( ١٩٩٢ ) : نظريات منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع
- إيهاب صبيح رزيق ( ٢٠٠١ ) : الإدارة الأسس والوظائف ، القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر
- بسمة حلاوة ( ٢٠١٢ ) : العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي ، مجلة جامعة دمشق ، العدد ( ٤ ) ، المجلد ( ٢٨ )
- بيرمين تيسير عوجان ( ٢٠١٥ ) : دور الإدارة الاستراتيجية التربوية والاشرفية في تطوير التعليم بالاردن ، رسالة ماجستير ، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية ، جامعة أم درمان ، السودان .
- حافظ أحمد ومحمد صبري ( ٢٠٠٣ ) : إدارة المؤسسات التربوية ، القاهرة : عالم الكتب
- حسن خليل الدغيمان ( ٢٠١٧ ) أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الاغوار الجنوبية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، العدد ( ٢٢ ) .

- حسين عبد الحميد رشوان ( ٢٠١٠ ) : القيادة : دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ، الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للطبع والنشر  
حماد صالح الظاهري ( ٢٠٠٧ ) : بيئة العمل وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض .  
ذوقان عبيدات و آخرون ( ٢٠٠٨ ) : البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه ، ط ١٠ ، دار الفكر للنشر ، عمان  
رائد الحجاز وفؤاد العاجز ( ٢٠٠٧ ) : تقويم أبعاد المناخ المدرسي في التعليم الحكومي الفلسطيني كمدخل للإصلاح المدرسي ، جامعة الاقصى ، غزة  
رداد مرزوق المطيري ( ٢٠١٤ ) : درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط .  
رزيق ، إيهاب صبيح رزيق ( ٢٠٠١ ) : الإدارة الأسس والوظائف ، دار الكتب العلمية للنشر ، القاهرة  
الزهراني مرضي الزهراني، التعليم في ماليزيا : جامعة أم القرى متاح على الرابط <http://uqu.edu.sa/page/ar/112902>  
سالم سعيد القحطاني( ٢٠٠٨ ) : القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادة العالمي ، ط ٢ ، الرياض دار مرامر للطباعة و النشر ،  
سميحة على مخلوف ( ٢٠٠٧ ) : تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري ، مجلة كلية التربية بالفيوم ، العدد ( ٧ )  
عبد الجواد السيد بكر ( ٢٠٠٥ ) : مرجع سابق  
عبد الرازق محمد زيان ( ٢٠٠٧ ) : الأخطاء الشائعة لدى قيادات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين كمدخل مقترح لتطوير الكفايات القيادية ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، العدد ١٦  
عبد الله بن حمد الجساسي ( ٢٠١١ ) : أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي  
فاروق شوقي البويهي ( ٢٠١١ ) : الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية ، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة  
فاروق عبده فيليه والسيد محمد عبد المجيد ( ٢٠٠٥ ) : السلوك التنظيمي ، ط(١) ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع فرج طه ( ٢٠٠٧ ) . علم النفس الصناعي الإداري. القاهرة : مكتبة النهضة المصرية.

- محمد الصيرفي ( ٢٠٠٧ ) : السلوك الإداري ( العلاقات الإنسانية ) ، الاسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر
- محمد بن محمد الحربي ( ٢٠٠٨ ) : تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود محمد بن محمد الحربي ( ٢٠٠٨ ) : مرجع سابق
- محمد جاسم العبيدي ( ٢٠٠٤ ) : سيكلوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير العام ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز ( ٢٠٠١ ) : بيئة العمل ومناسبتها لأداء العاملين ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض
- محمد سيد حمزاوي ( ٢٠٠٨ ) : السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية ، الرياض ، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع
- محمد عبد القادر عابدين ( ٢٠٠٥ ) : الإدارة المدرسية الحديثة ، عمان : دار الشرق للطباعة والنشر
- محمد مدبولي ( ٢٠٠٧ ) **الاتجاهات الحديثة في تحسين المدرسة وتفعيلها وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، دراسة تحليلية، كلية التربية ، جامعة حلوان.**
- ندى عبد الرحيم المحامدة ( ٢٠٠٥ ) : العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية : الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، عمان : دار الصفا
- نور الله كورت ( ٢٠١٢ ) : واقع التعليم الجامعي الماليزي ومدى تلبية متطلبات سوق العمل في ماليزيا : الجامعة التكنولوجية الماليزية نموذج ، مؤتمر تطوير التعليم ، ( ٢٤-٢٦ سبتمبر ) ، الكويت

#### المراجع الاجنبية

- Cenkseven - Onder, F., & Sari, M.(2009 ). The Quality of School Life and Burnout as Predictors of Subjective Well-Being among Teachers. Educational Sciences: Theory and Practice,9 (3) .
- Cenkseven - Onder, F., & Sari, M.(2009 ). The Quality of School Life and Burnout as Predictors of Subjective Well-Being among Teachers. Educational Sciences: Theory and Practice,9 (3) .
- Cenkseven - Onder, F., & Sari, M.(2009 ). The Quality of School Life and Burnout as Predictors of Subjective Well-Being among Teachers. Educational Sciences: Theory and Practice,9 (3) .

- Cornett , Claudia E ( 2012) : the art as meaning makers-  
intergratig Literature & the arts throughout the curriculum .  
upper saddle rive , New Jersey :prentice – Hall Inc
- Creensanita D. Damiao , Geronimo S. Obaob (2014) : world  
within teaching in a safe & enduring school enviroment ,  
European Scientific Journal July 2014 edition vol.10,  
No.19 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431,
- Dawkin , A,G,( 2001):prespectives on teacher burnout &  
school reform, International Education Journal , 2 (2 )  
[www.sturt.flinders.edu.au](http://www.sturt.flinders.edu.au)
- Goodlad , J. ( 2013) : Reconstructig schooling & the education  
of educators , paper presented at the conference of  
Chief state school offices , Wisconsin
- Hinds , M. deC. ( 2014) : teaching as clinical profession : a  
new challenge for education . New York : Carnegie  
Coporation of New York.
- Jun Oba ( 2005) : Système éducatif au Japon , agence  
japonaise de coopération internationale , centre  
international de Chugoka ( Hiroshima ) , du 23 aout au 2  
octobre , Hiroshima , Tokyo , Japon
- K,Chandraseker (2011) : Workplace Environment &Its Impact  
on Organisational Performance in Public Sector  
Organisations ,International Journal of Enterprise  
Computing and Business Systems, Vol. 1 Issue 1 January  
2011)
- L'environnement d'apprentissage et l'organisation de  
l'enseignement , Apprendre aujourd'hui, réussir demain –  
Premiers résultats de PISA 2003
- M,Creese & P, Early ( 1999) : Improving Schools & Governing  
Bodies , making a difference , Londre : Routiedge ,
- Ministry of education , culture ,sports ,sciences & technology ( 2002) : creating the dream for japan's tomorrow : the role  
of Ministry of education , culture ,sports ,sciences&  
technology , Japan ; Tokyo: ministry of education

- Ministry of Education, Culture, sports, Science and Technology (MEXT). (2005). Japan's Education at a Glance, Tokyo
- Schonmann S & Kemp , A ( 2010 ) : An Anthology of voices : An analysis of Trainee drama teachers' monologues , British journal of educational Studies ( 58) , ( 2) .
- Simon , C ( 2001) : To run School ; Administrative Organization & Learning , Praeger Publishers , New Yourk ,
- Tim Simkins (2002) : Education reform and managerialism: Comparing the experience of schools and colleges. J. EDUCATION POLICY, 2000, Vol. 15, No. 32000,
- Travis T. Brady( 2014 ) : Aportrait of school leadership at Senshu university Matsudo Junior & senior high school . Ph , D dessertation , the graduate college , university of Nabraska , Lincoln , Nabraska
- United Nations Educational , Scientific and Culture organization ( 2011) : Malaysia ,world data on education , 7<sup>th</sup> edition , 2010-2011
- Zadeh, M kazem; Khorasani, M; Nematizadeh, Fateme. (2012 ). Assessing the Quality of Work life of Primary School Teachers in Isfahan city. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business ;Jan . , Vol. Issue 9,