المشكلات الواقعة ضمن الحيز المكاني لمدارس التعليم العام بدولة الكويت كما يتصورها مديرو المدارس: دراسة ميدانية

د. عبد المحسن عايض القحطاني*

المقدمة

قد يستغرب البعض حين القول بأن الحيز المكاني(Property) لأي مؤسسة، ومن ضمنهاالمدرسة، هو شيء يتخطى في فحواه المبنى الإسمنتي الذي قد يتخيله البعض. إن الحيز المكاني للمؤسسة هو تعبير بكل ما يحيط بهذا الحيز من ظروف موضوعية ولحظية، مادية أو معنوية (Sejas, 2010). فالحيز المكاني يشير إلى مدى التحكم أو الإشراف على الأنشطة ضمن هذا الحيز، مع تعدد أنواع تلك الأنشطة من حيث مدخلاتها وعملياتهاومخرجاتها(Becker, 2011; Kaganova, McKaller& Peterson, 2006; Kyle, Baird &Spodek, 2011;Sejas, 2010; Zailan, Maziah, 2002; Zaiton, Stanley,). فكل الأنشطة تقع ضمن ذلك الحيز المكاني للمؤسسة. وطبقا لهذا المفهوم، فإن الهدف الرئيسي لمفهوم الحيز المكاني هو زيادة القيمة الحدية لكل ما هو متضمن في ذلك الحيز بحيث تعظمفائدته المضافة (Arnold & John, 1989; Sejas, 2010). وبالطبع فإن هذا المفهوم يشير ضمنا إلى أن هناك ممارسات يتوجب الإتيان بها للتأكد من أن هذا الحيز مستثمر الاستثمار الأفضل بحيث يتحسن الأداء (Ching, 1994; Epley&Rabianski, 1981).

ووفقا لما ذكره Iman (2002)، فإن تطبيق ممارسات إدارة الحيز المكاني للمبنى قد ارتبطت نشأته مع مفهوم نظام التحكم الإداري (Control Management System)؛ وهو مفهوم لا يشير فقط إلى درجة ضبط العوائد

* كلية التربية – جامعة الكويت

الربحية المتوخاة من ذلك الحيز كما هو الحال مع المؤسسات الخاصة، بل إلى التأكد من أنه يخضع لتطوير في الأداء البشري والمادي. وفي السياق ذاته يذكر Zailan (٢٠٠١) و Lyons (٢٠٠٤) و Summerell (٢٠٠٥) أن إدارة الحيز المكاني بصورة فعالة تقلل من التكاليف التشغيلية (Operational Costs) وتزيد من مستوى تقديم الخدمات.

والحيز المكاني المدرسي (School Property) لا يخرج عن هذا الإطار لمفهوم الحيز المكاني لأي مؤسسة أخرى. لكن يجدر التنبيه على أن المباني المدرسية الحكومية ليس مقصودا منها مفهوم الربحية بالصورة المعهودة في المؤسسات الخاصة. فالمدرسة الحكومية باعتبارها مؤسسة حيوية له أهدافهاالتربوية والتنموية بعيدة المدى تتخطى الربحية في مفهومها الضيق. فهي بمثابة الوعاء الذي يحوي كل عناصر العملية التربوية في جو تربوي يفترض فيه أن يساعد على النمو المتكامل، ليس للطالب فحسب، بل لكل من هو موجود داخل حيزها من معلمين وغيرهم أوالمجتمع المحيط.وهي بذلك تكتسب أهمية خاصة من بين كل المؤسسات التشغيلية الحكومية (Mabel, 2002). والإدارة الفعالةللحيز المكاني للمبنى التعليمي يسهم في زيادة المحاسبية المؤسسية (Accountability)، وتحسين الخدمات الإدارية، وتعزيز جوانب الأمن والسلامة، ورفع الفاعلية في تصريف الشئون المالية، والارتقاء بمستوى الاتصال الفعال بين العاملين، وتطوير العمليات الإدارية القائمة واستحداث أخرى (Cox, 2008; Rennison, 2007; Young, 2007). ولأن الحيز المكاني لأي مؤسسة يتعرض لمشكلات، فإنه ولا بد التعرف علي تلك المشكلات وتحديدها ثم التعامل معها بطريقة علمية حتى نضمن تقليل الهدر بكافة صوره وتعظيم الفائدة في شتى ملامحها. وسوف نستعرض لاحقا ماهية تلك المشكلات في الإطار النظري للدراسة.

والحيز المكاني الذي تشغله المدرسةفي الكويت مورد مهم لكل الأنشطة التربوية، وهو في الوقت ذاته وجه بارز من أوجه المصروفات التشغيلية التي ترصدها الجهات المعنية كما هو الحال مع أي عمل تنظيمي آخر مهما اختلف نشاطه كما سبق الإشارة إلى ذلك (وزارة التربية، ٢٠١٢).والحيز المكاني المدرسي الحديث للمدارس الحكومية في الكويت ليس استثناءا من ذلك؛ فهو ليس حيزامكانيا عبثيا في تصميمه ولا ساذجا في ما يحويه في داخله من موارد بشرية ومادية (القحطاني، ٢٠٠٩أ). وتأتي الدراسة الحالية لتدرس المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية بدولة الكويت ضمن مفهوم الحيز المكاني بحيث تكون الصورة أكثر تحديدا.

مصطلحات الدراسة

الحيز المكاني للمدرسة (School Property)

يعرف الحيز المكاني بأنه الحيز من الأرض الذي تشغله المؤسسة والمساحات التابعة لهذا الحيز وما يقوم عليه وما يتبعه من موارد بشرية ومادية (Kyle, Baird &Spodek, 2011). وأما إجرائيا فهو الحيز من الأرض الذي تقوم عليه المدرسة الحكومية وما يتبعه من مساحات، وما يحوي من موارد بشرية ومادية.

إدارة الحيز المكاني للمدرسة

تعرف إدارة الحيز المكاني بأنها التسيير (Operation) والتنظيم (Control) والإشراف (Oversight) للأرض الذي تشغله المؤسسة والمساحات التابعة لهذا الحيز وما يقوم عليه وما يتبعه من موارد بشرية ومادية (Kyle, Baird &Spodek, 2011.). والتعريف الإجرائي متوافق مع هذا التعريف من حيث أن إدارة الحيز المكاني للمدرسة هو التسيير والتنظيم والإشراف للأرض الذي تشغله المدرسة والمساحات التابعة لحيزها وما يقوم على ذلك الحيز وما يتبعه من موارد بشرية ومادية.

المشكلات الواقعة ضمن الحيز المكاني للمدرسة:

عرفت خاشوق (٢٠١١) المشكلات بأنها "العوائق التي تقف في وجه العاملين في المدرسة وتمنعهم من تحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها" (صـ. ٤٣٧). وعرف خليفات (٢٠٠٥) المشكلات المدرسية بأنها "هي ما يحول دون أداء عمل مدير المدرسة على الشكل المطلوب" (صـ. ٦). وأما إجرائيا، فتعرف المشكلات الواقعة ضمن الحيز المكاني للمدرسة بأنها العوائق ذات الصلة ببعض ملامح الموارد البشرية والمادية، والتي يتصورها مدير المدرسة عائقا يقع ضمن حيز المدرسية المكاني، كما تقاس في الأداة الخاصة بذلك في الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة

عندما أسند إلي خلال العامين الدراسيين ٢٠٠٩/٢٠١٠ و٢٠١٠/٢٠١١ تدريس مقرر القيادة الإدارية في برنامج الدراسات العليا في كلية العلوم الإدارية جامعة الكويت إلى جانب التدريس في قسم الإدارة والتخطيط التربوي، لاحظت أن هناك مفهوما لم يتطرق إليه الباحثون في الإدارة التربوية بحسب ما أعلم، وهو مفهوم إدارة الحيز المكاني (Property Management). وبدراسة هذا المفهوم تبين لي أن الحيز المكاني هو مفهوم أكثر انضباطا مما نسميه في دارسات الإدارة التربوية مشكلات الإدارة المدرسية. ورأيت أن استعارتهفي دراسات الإدارة التربوية ربما يوسع آفاق البحث الإداري التربوي. وخرجت بانطباع أن هناك حيزا مكانيا للمدرسة (School Property) ولا ريب؛ ويقع على عاتق مدير المدرسة قيادة العملية التربوية وإداراتها ضمن ذلك الحيز،بما يتضمن من موارد بشرية ومادية.

وقد أوكل المجتمع بكافة أطيافه للإدارة المدرسية ممثلة بمدير المدرسة تحقيق أهداف العملية التربويةضمن الحيز المكاني للمدرسة (خاشوق، ٢٠١١). وعلى أن أهداف العملية التربوية التي تقع ضمن ذلك الحيز تتوجه في المقام الأول للطالب، إلا أن تحقيقها التحقيق الأمثل غير

منفصل عن عوامل أخرى تقع جميعها ضمن الحيز المكاني نفسه (Gorton & Alston, 2011). وبالتأكيد، فإن تحقيق هذا الأمر ضمن حيز المدرسة المكاني يعترضه مشكلات (القحطاني و العجمي، ٢٠٠٩)؛ فليست المدرسة استثناءا من القاعدة على أن لها خصوصيتها وسياقها الذي يجعل مشكلاتها قد تختلف عن غيرها من المؤسسات (الحمدان و القحطاني، ٢٠١٢).ومدير المدرسة على رأس المعنيين بالحيز المكاني المدرسي من حيث مضمون توصيفه الوظيفي؛ وقد قرر هذا الأمر ضمنيا جابر (٢٠٠٤) ضمن معايير تقويم أداء الإدارة المدرسية؛ وهذا أيضا ما قرره الفاجح (٢٠١٣) حين استعرض أهمية الإدارة المدرسية في ظل التطورات الحالية. ولذا، فإن هذا الأمر يجعل لزاما على مدير المدرسة أن يدرك تلك المشكلات أولا حتى يتمكن من تحديد موقعه للتحرك نحو الخطوة التالية. ولقد أوضح القحطاني (٢٠٠٩ب)أن الوعي بوجود أي مشكلة يسبق السلوك نحو حلها؛ ومدير المدرسة هو أول المعنيين بتشكيل هذا الوعي لدى نفسه والآخرين. وبما أن مدير المدرسة هو القائد الإداري للمدرسة، فإنه وبحكم موقعه قد يرى واقع ذلك الحيز المكاني ومشكلاته بصورة أكثر شمولية ووضوح مما يراه غيره. وعليه، فإن تساؤل الدراسة الحالية هو: ما هي المشكلات التي قد تقع ضمن الحيز المكاني للمدرسة كما يتصورها مديروالمدارس الحكومية بدولة الكويت؟ ومن هذا التساؤل تتفرع الأسئلة الإجرائية الآتية:

١. ما مدى تصور مديري المدارس للمشكلاتالتي تقع ضمن الحيز المكاني للمدرسة؟
٢. ما التركيب العاملي الأساسلاستبانة المشكلات التي تقع ضمن الحيز المكاني للمدرسة والمستخدم في الدراسة الحالية؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطالدرجة الكلية الحسابيلتصورات مديري المدارس للمشكلات التي تقعضمن الحيز المكاني للمدرسة والتي تعزىلمتغيرات الجنس والمرحلة التعليمية؟

وعليه، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى ما يلي:

– التعرف على مدى وجود المشكلات ضمن الحيز المكاني للمدرسة.

– تحليل استبانةالمشكلات التي تقع ضمنالحيز المكاني للمدرسة إلى عوامل فرعية للتعرف على العلاقات البينية في الاستبانة ومقارنتها بغيرها من الدراسات.

– فهم أثر متغيريالجنس والمرحلة التعليمية على تصورات مديري المدارس لتلك المشكلات.

أهمية الدراسة

تأتي هذه الدراسة لتشكل أهمية في السياق المناسب من حيث:

١. أنها تستند إلى مفهوم أكثر دقة في تناول المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية باستنادها إلى مفهوم إدارة الحيز المكاني للمدرسة.

٢. أنها ترفد المكتبة العربية ببحث ميداني يرجى منه أن يوسع أفق البحث العلمي في الموضوعات ذات الصلة بمشكلات الإدارة المدرسية.

٣. تساعد متخذ القرار بتصورات أولية لمشكلات الإدارة المدرسية في دولة الكويت والدول المماثلة لها.

٤. أذا علمنا أن آخر دراسة، بحسب استقصاء الباحث، عملت حول مشكلات الإدارة المدرسية في الكويت كانت في عام ١٩٩٥، على قلة الدراسات في هذا الموضوع محليا، فهي بالطبع جاءت في السياق المناسب من حيث تغير طبيعة المشكلات والمستجدات التربوية.

حدود الدراسة

الدراسة الحالية لها حدود ينبغي أخذها بعين الاعتبار حين قراءة النتائج التي تمخضت عنها، ومراعاة ذلك حين إيراد النتائج في سياقات أخرى أو تعميمها:

١. **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على البحث في المشكلات ذات الصلة بالعوامل التنظيمية، من دون التطرق لمشكلات أخرى (لا تقل أهمية بالطبع) مثل مشكلات المناهج والعلاقة مع المجتمع المحيط.وعليه، فالاقتصار على المشكلات الحالية لا ينفي احتمال وجود مشكلاتأخرى لم يتطرق إليها في الدراسة الحالية. واقتصرت كذلك على التعرف على أثر كل من متغيري الجنس والمرحلة التعليمية فقط. وكذلك اقتصرت على مدارس التعليم العام الحكومي فقط، بحيث لم تشمل المعاهد والمدارس النوعية.

٢. **حدود منهجية:** اقتصرت الدراسة الحالية على تصورات أفراد العينة بالطريقة المستعرضة فقط، واقتصرت أيضا على وصف المتغيرات من حيث درجة شيوعها، وعلى تصنيف تلك المشكلات من حيث التشبعات الإحصائية حول عوامل محددةيسميها الباحث بحسب تصوره للعامل الجامع لتلك التشبعات. كما اقتصرت على استخدام اختبار 'ت' لتعرف أثر الجنس واختبار تحليل التباين لتعرف أثر المرحلة التعليمية.

٣. **حدود مكانية:** المدارس الحكومية بدولة الكويت.

٤. **حدود زمانية:** الفصل الدراسي الثاني ٢٠١١/٢٠١٢.

الإطار النظري

لما استقر مفهوم الحيز المكاني في الدراسات الإدارية، أصبح الحديث عن المشكلات التي تواجه الإدارات أكثر وضوحا (Gorton & Alston, 2011). وبما أن المدارس الحكومية تقع ضمن دائرة المؤسسات الحكومية، فإنه قد يعترضها ما يعترض غيرها من تلك المؤسسات الحكومية. وبالطبع،فإنه كلما ازدادت كفاءة وفعالية الإدارة المعنية في التعاطي مع تلك المشكلات التي قد تعيق العمل؛ ازداد نجاح العمل المؤسسي. وقد تتنوع المشكلات وتتعدد، لكنها تتبلور إجمالا حول مشكلات رئيسة يمكن تصنيفها إلى نوعين: مشكلات مادية ومشكلات معنوية. فالمشكلات المادية تتناول تلك الأشياء المحسوسة التي توجد في خارج ذات الإنسان مثل التكنولوجيا والمال في حين أن المشكلات المعنوية هي المشكلات التي مصدرها الإنسان ذاته كاتجاهات الفرد ومهاراته. لكن لا يفوت التنويه على أن بعض المشكلات قد يكون لها جانبان مادي ومعنوي، فهذه طبيعة العمل المؤسسي مثل ضعف مهارات العاملين. وسوف يتناول الجزء التالي استعراضا لبعض تلك المشكلات.

لعل أهم مشكلة تواجه الإدارةهي الإنسان ذاته؛ فطاقم العاملين من منخفضي الكفاءة، إما معرفيا أو مهنيا، مشكلة ولا ريب في إدارة الحيز المكاني للمؤسسة (Gilber& Black, 2004). وقد شدد Syamilah (٢٠٠٥) على أن وجود طاقم عمل مؤهل يقوم بتسيير العمل ضمن الحيز المكاني هو من ضمانات فعالية العمل. وفي السياق ذاته تأتي مشكلة الخللفي الاتصال التنظيمي، والذي قدينشأ بدايةً من وجود تشابك في الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية في المؤسسة من حيث الرقابة واتخاذ القرار (Mohd , Shardy&Arman, 2009). وهذا الأمر قد يحدث نوعا من الفجوات تؤدي بدورها إلى إحداث هشاشة في الاتصال التنظيمي. وقد أكد Shahrir (٢٠٠٧) بأن هذا الاتصال التنظيمي الهش قد يعقد بالفعل

اتخاذ القرار ويجعله عرضة للتأخير بحيث يصبح في غير سياقه المناسب. ومن أهم ملامح هذه المشكلة هي بطء عملية تحديد الجهة المسئولة حين الحاجة (Cox, 2008). وقد أوردت الوكالة العامة للبيئة (EPA) في الولايات المتحدة في تقرير لها صدر في ٢٠٠١ أن مشكلة الاتصال تحدث على كافة المستويات الإدارية في المدارس الحكومية في الولايات المتحدة، وتحديدا بين المعلمين والطاقم الإداري المسئول بحيث يتأثر العمل داخل الحيز المكاني للمدرسة (Environmental Protection Agency, 2001). وهذا الأمر قد يمتد ليضيف مشكلات أخرى هي في جوهرها مشكلات مؤسسية (Dow, Gillies, Nichols &Polen, 2006; Shahrir, 2007). فقد ذكر Li (١٩٩٧) في دراسة له عن الصين أن هناك مشكلتين رئيستين هما: مشكلة ثقافة العمل ومشكلة جودة الأداء للعاملين. وفي السياق ذاته توصل Gibson (١٩٩٤) من قبل إلى أن هناك ثلاث مشكلات محورية: مستوى الاستجابة (reactive management)، وضعف معايير التحكم في الحيز المكاني، وعدم كفاية المعلومات. وقد أكد Sayce و Connellan (١٩٩٨) أن مشكلة افتقاد أو ضعف ممارسات الإدارة الاستراتيجية، كغياب الأهداف الاستراتيجية أو اتخاذ قرارات مبهمة ومعقدة، تقود في مجملها إلى ضعف إدارة الحيز المكاني (Dow, Gillies, Nichols &Polen, 2006; Shahrir, 2007). وبالطبع، فإن الممارسات غير الواضحة وضعف سلامة الإجراءات وتحديدا تلك المتعلقة بالإجراءات المالية قد تضاعف من حجم المشكلات. وقد قرر القحطاني (٢٠١٠) أن وجود أنظمة للمعرفة في المؤسسة التربوية لا يضمن بالضرورة جودة استخدامها ما لم تكن هناك قيم مؤسسية تدعم هذا الاستخدام بصورة صحيحة.

وتظل مشكلة ضعف الموارد المالية مشكلة أخرى حساسة ومهمة تواجه إدارة الحيز المكاني للمؤسسة (Black &Gilber, 2004). وتصبح هذه المشكلة حينئذ معضلة قد تعيق جهود رفع فعالية الإدارة كما أشار بذلك

Iman (٢٠٠٢). ومن قبل أشار Zailan (2001) إلى المعنى نفسه وأضاف أن ضعف الموارد المالية يوجد نوعا من التوتر التنظيمي غير المرغوب به بين أروقة المؤسسة من حيث أنهم جميعا يسعون لاستقطاب تلك الموارد المحدودة. وقد يعزى وجود هذه المشكلة إلى غياب معلومات مهمة وذات صلة بما يحدث ويستجد داخل الحيز المكانيبحيث يكون هناك تقدير حقيقي للاحتياجات المالية (Iman, 2002).

ويأتي في سياق المشكلات مشكلة أخرى تواجه إدارة الحيز المكاني للمؤسسات وهي مشكلة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT). وهي مشكلة شائعة إجمالا في المؤسسات الحكومية في الدول النامية (الشبلي، ٢٠٠٨؛ شحادة، ٢٠١٠؛ القحطاني، ٢٠١٠). وعلى فرض وجود تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلك المؤسسات، فهي لا توظف التوظيف الأمثل بحيث تتحقق الاستفادة القصوى المرجوة منها؛ وهذا ما قرره Carolyn (٢٠٠٣). وفي السياق ذاته، استخلص Noor Kharunisa (٢٠٠٩) النتيجة ذاتها وأكد كذلك أن بعض المؤسسات الحكومية لا تزال تستخدم الأساليب اليدوية، تحديدا في تخزين المعلومات من خلال الملفات اليدوية. وقد وجد القحطاني والخزي (قيد النشر) أن المدارس الحكومية في الكويتحين يكون لديها تكنولوجيا للمعلومات والاتصالات، فإنها قد لا توظفها التوظيف الأمثل.

بالطبع، وفي ضوء ما تقدم، فإن دور الإدارة المدرسية، وخصوصا في موضوع ذي صلة بمفهوم مشكلات الحيز المكاني للمدرسة، دور لا يمكن إغفاله بحال. فالإدارة المدرسية تعد من المكونات الحيوية للمدرسة والتي من دونها يستحيل أن يستقيم العمل فيها. والسبب في ذلك هو أن المدرسة في الوقت الحاضر بلغت من الاتساع والتعقيد بحيث زاد العبء على الإدارة المدرسية كما ونوعا

(حمدان، ٢٠٠٨؛ خاشوق، ٢٠١١). وفي هذا الصدد ينبغي على مدير المدرسة أن يمتلك ثلاث مهارات مهمة هي (Gorton & Alston, 2011):

١. المهارات الفنية (Technical Skills): وهي تلك المتعلقة بفهم (وليس بالضرورة تأديتها شخصيا) المهمات كمهمة التخطيط والتنظيم والرقابة؛
٢. المهارات الإنسانية (HumanisticSkills): وهي تلك المهارات التي تهيئ وتدعم العمل الجماعي وتسهل الاتصال بين أفراد الفريق؛
٣. المهارات التصورية (Conceptual Skills): وهي المهارات التي تتطلب القدرة على رؤية الصورة الكلية للمؤسسة وعلاقة أجزائها ببعضها ومن ثم علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية.

وبالطبع فإن تلك المهارات الثلاثة هي التي تمكن مدير المدرسة من "القيام بمسؤولياته بكفاءة ويعالج المشكلات التي تواجه الإدارة على مختلف المستويات" (الخشمان، ٢٠١١، صـ. ٤١٧)، سواء كانت تلك المستويات في المورد البشري أو المادي أو الفني. وقد ذكر عطوي (٢٠٠١) أن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية يمكن تصنيفها إجمالا إلى نوعين: (أ) مشكلات لها علاقة مباشرة بالعملية التعليمية مثل ضعف مستوى المعلمين؛ و (ب) مشكلات إدارية مثل ضعف الإمكانات المالية. وهذا لا يختلف في جوهره عما ذكر أعلاه من مشكلات مادية ومعنوية في الحيز المكاني للمؤسسات. وعليه، فالإدارة المدرسية الفعالة توظف مهاراتها الثلاثة وخصوصا التصورية في التعرف على ما يقع ضمن حيزها المكاني بغية تحديد تلك المشكلات حجما ونوعا.والمهارات التصورية هي التي تنتقل بمدير المدرسة لأن يكون قياديا قادرا على رؤية المشهد وتحديد ملامحه (خليفات، ٢٠٠٥؛ الرشيدي، ٢٠٠٨).

الدراسات السابقة

سوف يستعرض هذا الجزء نماذج من الدراسات السابقة. والملاحظ هنا أنها تتمحور حول مفهوم المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس على وجه العموم من دون أن تربط بمفهوم إدارة الحيز المكاني للمدرسة. وقد رتبت الدراسات عربيا ثم أجنبيا، ابتداءا بالأقدم وانتهاء بالأحدث.

قام الحمدان (١٩٩٥) بدراسة مسحية حول حصر أهم مشكلات الإدارة المدرسية في دولة الكويت. وباستخدام استبانة طورها الباحث لتحقيق هدف الدراسة، فقد طبقت الدراسة على عينة ممثلة من المديرين والمديرات. وقد قاس الباحث تلك المشكلات من خلال ستة محاور: الطلبة، والمبنى المدرسي، والمدرسين، والمناهج، والموظفين والعمال، وأولياء الأمور. وقد خلصت الدراسة إلى وجود مشكلات بالفعل في المحاور الستة بحسب تصورات أفراد العينة. وقد أوصى الباحث بالاستمرار في دراسة المشكلات التي تواجه الإدارات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس لما لهم من معرفة لصيقة بالعمل المدرسي وفي ظل عالم متغير.

وقام خليفات (٢٠٠٥) بدراسة مسحية عن المشكلات التي يواجهها عينة ممثلة من مديري مدارس محافظة الكرك باستخدام الأسلوب الكمي. ومن خلال استبانة طورها الباحث لتحقيق غرض الدراسة، فقد توصلت الدراسة لنتائج عدة، من أهمها أن المشكلات المتعلقة في العلاقة مع اولياء الأمور والأبنية والمرافق كانت أكثر بروزا من تلك المتعلقة بالمعلمين. وكانت المشكلات الإدارية أقل بروزا من غيرها من المشكلات. وقد خلص الباحث إلى المديرين لا يعانون من مشكلات إدارية أو مع المعلمين قدر معاناتهم منها في العلاقة مع أسر الطلبة، وفي المرافق المدرسية. ولم يستدل الباحث على وجود أي أثر لفروق ذات دلالة

إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية المختارة (المستوى العلمي، والجنس، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخبرة)، إلا فقط أن المديرين الذكور كانوا أكثر معاناة، بحسب تصورهم، من الإناث في مجالي المعلمين والمشاكل الإدارية.

وأجرى المنيع (٢٠٠٨) دراسة مسحية حول واقع المشكلات التي تواجه إدارات المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية. وباستخدام المنهج الكمي ومن خلال استبانة طورت خصيصا لغرض الدراسة طبقت على عينة ممثلة من مديري المدارس، فقد توصل الباحث لجملة من المشكلات. وباستقراء المشكلات التي توصل إليها، فقد كانت المشكلات ذات الصلة بالمبنى المدرسي هي الأبرز تلاها المشكلات الإدارية ثم تلك المتعلقة بالمعلمين والطلبة.

وقام الخشمان (٢٠١١) بدراسة مسحية لمعرفة المشكلات التي تواجه عينة ممثلة من مديري مدارس التعليم العام بعمان في الأردن. وقد استخدم الباحث الأسلوب الكمي وصمم استبانة لتحقيق غرض الدراسة. وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، فقد توصل الباحث إلى عدد من المشكلات، من ضمنهاكثرة إجازات أعضاء الهيئة التدريسية، وعدم توفر أجهزة الحاسوب بصورة كافية. وقدأوصى الباحث توفير أجهزة الحاسوب والتدرب عليها وعقد دورات تنمية مهنية للتطوير المستمر. وهي نتائج تشير في مجملها مشكلات بشرية ثم فنية.

وقامت خاشوق (٢٠١١) بدراسة مسحيةلمعرفة مشكلات عينة من مدارس التعليم الثانوي في الأردن. وقد طبقت الدراسة على عينة ممثلة من المديرين والمديرات، باستخدام استبانة صممت خصيصا لتحقيق هدف الدراسة. وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، فقد أتت المشكلات الإدارية في المرتبة الأولى من حيث حدة المشكلات وتحديدا عدم ملائمة المبنى وقلة الإمكانات المادية، في حين أن أقلها حدة كانت

المشكلات ذات الصلة بالمعلمين على أن أوضح مشكلة في مجال المعلمين هو عدم وجود حوافز لهم، وتجدر الإشارة إلى أن كفايات المعلمين كانت تشكل مشكلة، وإن كانت ذات حدة ضعيفة، في مجال المعلمين. وأيضا هنا تبرز المشكلات الفنية والبشرية.ولم تستدل الباحثة على وجود أي أثر ذي دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (الجنس، والمؤهل، والخبرة، والمنطقة).

وفي دراسة Ornstein (١٩٩١) المسحية حول المشكلات التي يواجهها عينة من مديري المناطق التعليمية ورؤساء المجالس المدرسية في ١٠٠ منطقة تعليمية كبيرة عبر الولايات المتحدة، وجد أن هناك اتفاقا بين أفراد العينة على حجم ونوع المشكلات. لكن كانت المشكلة الأبرز هي مشكلة التمويل وما يتصل بها من قضايا. وقد وجد أن المتغيرات الديموغرافية لها أثر؛ ومنها متغير الجنس.

وقام Duke, Tucker, Salmonowicz and Levy (٢٠٠٧) بدراسة كمية حول عينة من المديرين قد عينوا حديثا حينئذ في مدارس اتسمت بانخفاض التحصيل الدراسي لطلبتها في ولاية فيرجينيا بالولايات المتحدة. وباعتماد البيانات المنشورة حول أوضاع تلك المدارس، صمم الباحثون أدوات تقيس الظروف التي أدت بالأوضاع إلى أن تتردى في تلك المدارس. وعلى أن الباحثين قد نبهوا إلى أن تلك المدارس بينها اختلاف واضح، إلا أنهم خرجوا بخمسة عوامل يرون أن إجابات العينة تمحورت حولها وأنها قد تسهم في وجود مثل تلك الأوضاع: (أ) تحصيل الطلبة وسلوكهم؛ و (ب) هيكلية المدرسة وبرامجها؛ و (ج) حجم طاقم العمل ونوعيته؛ و (د) مشكلات متعلقة بالمنطقة التعليمية وتحديدا ضعف الدعم الفني؛ و (هـ) ضعف مشاركة الأسرة والمجتمع مع المدرسة. وباستقراء هذه العوامل نرى أنها تدور حول أسباب بشرية ومؤسسية.

تعليق على الدراسات السابقة

الذي يمكن أن نستدل عليه من نماذج الدراسات السابقة أعلاه هو أن المشكلات المرتبطة بعمل مديري المدرسة لا تختلف في جوهرها عما هو مقرر في مفهوم إدارة الحيز المكاني. والملاحظ أن المشكلات الواردة في الدراسات لو صنفت إجمالا، فإنها تتبلور حولمشكلات متعلقة بالمورد البشري أو بالممارسات المؤسسية أو بالقضايا الفنية. فالمشكلات المتعلقة بالمورد البشري قد تكون في طاقم العمل أو في الطلبة أو في المجتمع المحيط؛أما المشكلات المؤسسية ترتبط بطبيعة الثقافة المؤسسية السائدة، وفي علاقة إدارة المدرسة مع باقي أجزاء المنظومة التعليمية أو فيما بين الأجزاء التنظيمية للمدرسة ذاتها. وتتمثل المشكلات الفنية في الغالب الأعم في ضعف الجانب التكنولوجي وصيانته. وقد استفادت الدراسة الحالية من نماذج الدراسات السابقة ومما سبقها من إطار نظري في إعادة بلورة مفهوم المشكلات التي تواجهها إدارة المدرسة لتربطها مع مفهوم أكثر حصرا، وهو مفهوم إدارة الحيز المكاني بحيث تكون الصورة أكثر موضوعية. كما أنها استفادت من كل ذلك في تشكيل منهجية الدراسة من خلال تطوير الأداة، وتوظيف الأساليب الإحصائية المناسبة، و التحليل والمناقشة، ومن ثم صياغة أهم التوصيات.

منهجية الدراسة

تستند الدراسة الحالية على المنهج الوصفي. وهو منهج يتناسب مع هدف الدراسة الحالية حيث جمعت البيانات من عينة الدراسة، ثم حللت وفسرت النتائج المستخلصة عن تلك البيانات. وهو منهج يتيح دراسة الظاهرة كميا (Quantification) ووصفها لمعرفة الاتجاهات السائدة (Trends) لدى عينة مجتمع الدراسة بحيث يمكن تعميم النتائج تعميما مقبولا على مجتمع الدراسة حينئذ، شريطة اتباع الخطوات السليمة لاختيار العينة وإجراءات الدراسة (أبو علام، ٢٠٠٦).

مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة الحالي هو مجتمع مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت والبالغ عددهم حتى إجراء الدراسة الحالية٧٩٤ متوزعين على مدارس التعليم العام في ست مناطق تعليمية: العاصمة، والأحمدي، وحولي، والجهراء، والفروانية، ومبارك الكبير (وزارة التربية، ٢٠١٢). وقد حددت عينة عشوائية قوامها ١٨٠ مديرا ومديرة، باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية بحيث حددت الطبقات كالآتي:

١. حددت المناطق التعليمية وهي ست مناطق تعليمية في دولة الكويت بواقع ٣٠ فردا (١٥ ذكور و١٥ إناث) من كل منطقة تعليمية (أي ٦ × ٣٠ = ١٨٠)؛

٢. حددت المراحل التعليمية الأساسية الثلاثة في كل منطقة تعليمية، بواقع ١٠ أفراد (٥ ذكور و ٥ إناث) من كل مرحلة في كل منطقة:المرحلةالابتدائية (١٠ × ٦ = ٦٠ مشاركا ومشاركة)، والمرحلة المتوسطة (١٠ × ٦ = ٦٠ مشاركا ومشاركة)، والمرحلة الثانوية (١٠ × ٦ = ٦٠ مشاركا ومشاركة)؛

٣. حدد جنس المشاركين: الذكور (٩٠ مشاركا) والإناث (٩٠ مشاركة)؛

٤. ثم استخدمت المعادلة الآتية لاختيار مفردات العينة عشوائيا (May, 2011):

[فترة اختيار مفردات العينة = مجتمع الدراسة \عينة الدراسة]

٥. ثم اختيرت العينة بحيث كانت العينة تشكل تماثلا بين كل المناطق التعليمية من حيث الأعداد في كل طبقة. وكان حجم العينة النهائي ١٨٠ مديرا ومديرة موزعين على المراحل الثلاث في المناطق التعليمية الستة بالتساوي تساوى عدد الذكور والإناث من كل مرحلة تعليمية في كل منطقة تعليمية.

أداة الدراسة

طورت أداة الدراسة الحالية بالاستناد إلى دراسات ذات صلة بمفهوم إدارة الحيز المكاني (انظر مثلا، Kaganova, McKaller, & Peterson, 2006; Young, 2007) وموضوع مشكلات الإدارة المدرسية (انظر مثلا، خاشوق، ٢٠١١؛ الخشمان، ٢٠١١، المنيع، ٢٠٠٨). وقد تضمنت الأداة مقدمة موجزة تقدم وصفا ملخصا لمفهوم إدارة الحيز المكاني توضيحا للعينة. وقد تكونت الأداة من قسمين: (أ) بيانات ديموغرافية للمشارك؛ و (ب) المشكلات التي قد تواجهها الإدارة المدرسية من خلال منظور إدارة الحيز المكاني للمدرسة. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (٥ = أبدا ليست مشكلة؛ ٤ = نادرا؛ ٣ = أحيانا؛ ٢ = غالبا ؛ ١ = مشكلة بالفعل). وقد حكمت الأداة من قبل متخصصين في الإدارة التربوية وفي إدارة الأعمال، تحديدا ممن لهم اهتمامات بحثية في هذا المجال، للتأكد من صدق محتواها. وقد أبدوا ملاحظات أخذت بعين الاعتبار حين وضع الاستبانة في صورتها النهائية في ١٩ عبارة. وقد أجريت دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة للتأكد من وضوح العبارات واستيعابها. ولم يبد أفراد العينة الاستطلاعية أية ملاحظات تشير إلى غموض العبارات. وقد كان معامل الاتساق الداخلي للأداة ٠.٨٨ ، وهو رقم يشير إلى تماسك عبارات الأداة وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

إجراءات الدراسة والتحليل الإحصائي

بعد الحصول على الموافقات المطلوبة من الجهات المسئولة، وزعت الاستبانات على من وقع عليهم الاختيار عشوائيا. وقد أجاب كل أفراد العينة على الاستبانات، ولم تكن هناك بيانات مفقودة (Missing Data). ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية لأغراض التحليل الإحصائي:

١. الإحصاء الوصفي متمثلا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مدى حدوث تلك المشكلات (السؤال الأول).
٢. التحليل العاملي (Factor Analysis) لاستكشاف العوامل التي تحدد تشبعات عبارات الاستبيان (السؤال الثاني). ويعد التحليل العاملي من الأساليب الإحصائية الهامة والتي ترتبط بالظواهر متعددة الأبعاد. وهو يستخدم على نطاق واسع في دراسة الظاهرات بهدف تحليل عدد كبير من المتغيرات، وتلخيص العلاقات المعقدة بينها، واستخلاص عدد قليل من العوامل الأساسية من خلال درجة تشبع (Loading) المتغيرات بالعوامل المشتركة، والتي يعزى اليها تباين تلك المتغيرات.
٣. اختبار 'ت لعينتين مستقلتين' (Independent Sample t-test) لمتغير الجنس (الذكور والإناث) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي – متوسط – ثانوي)؛ وقد أجري هذان الاختباران عند مستوى دلالة إحصائية $p\leq 0.5$. وهذان الاختباران يجيبان على السؤال الثالث.

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول

تمحور السؤال الأول حولتصورات أفراد عينة مديري المدارس للمشكلات التي تقع ضمن الحيز المكاني للمدرسة في المدارس الحكومية بدولة الكويت. ويوضح جدول ١ النتائج ذات الصلة. فتشير النتائج إلى أن معظم أفراد العينة يرون أن المشكلات التي وردت في الاستبانة تحدث في المدارس الحكومية. وقد اتفقت نتائج هذا السؤال على الإجمال مع الدراسات السابقة (الحمدان، ١٩٩٥؛ خاشوق، ٢٠١١؛ الخشمان، ٢٠١١؛ خليفات، ٢٠٠٥؛ المنيع، ٢٠٠٨؛ Duke, Tucker, Salmonowicz& Levy, 2007). وهذا الاتفاق يشير إلى أن الإدارات المدرسية تواجه التحديات ذاتها في سياقات مختلفة؛ ولعل ذلك يعود لطبيعة إدارة العملية

التربوية والتي، وإن اختلفت في تفاصيلها، إلا أنها واحدة من حيث أن المدرسة تظل في كينونتها ذات صور مختلفة وطبيعة واحدة.

جدول ١

المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ن.م) للمشكلات ذات الصلة بمفهوم ممارسة إدارة الحيز المكاني في المدارس الحكومية مرتبة تنازليا

التسلسل	المشكلة	م	ن.م
١	نقص الكوادر البشرية المدربة.	٤.٠٥	٠.٨
٢	طاقم العمل ليس لديه معرفة واضحة لمفهوم إدارة الحيز المكاني.	٣.٩٨	٠.٧
٣	عدم كفاية المعرفة الموجودة في مفهوم إدارة الحيز المكاني.	٣.٧٦	٠.٩
٤	المعلومات الخاصة بالحيز المكاني غير محدثة.	٣.٧٥	٠.٧
٥	ضعف الكفاءة في تطبيقات التكنولوجيا الحديثة.	٣.٧٤	٠.٨
٦	ضعف التدريب على التكنولوجيا الحديثة.	٣.٧١	٠.٦
٧	التكنولوجيا الحديثة ليست متاحة دائما لارتفاع تكلفتها.	٣.٦٧	٠.٥
٨	صعوبة الدخول على المعلومات المطلوبة.	٣.٥٨	٠.٢
٩	الاقتناع بأهمية التكنولوجيا الحديثة.	٣.٥٥	٠.٩
١٠	تداخل الاختصاصات.	٣.٥٣	٠.٧
١١	صعوبة تحديد الجهة المسئولة في حال حدوث أي أمر.	٣.٤٥	٠.٣
١٢	ثقافة مؤسسية سلبية.	٣.٤٠	٠.٧
١٣	طاقم عمل لا يريد التغيير.	٣.٣٨	٠.٢
١٤	طاقم العمل يعمل لأنه مضطر لذلك لا غير.	٣.٣٧	٠.٣
١٥	ضعف قيم المحاسبية والشفافية في العمل.	٣.٢٢	٠.٦
١٦	ضعف الاتصال بين الإدارة وطاقم العمل.	٣.٢١	٠.٨
١٧	الحيز المكاني غير مستغل استغلالا مثاليا.	٣.١٢	٠.٥
١٨	عدم كفاية المساحة المخصصة لتخزين المعلومات.	٢.٩٢	٠.٩
١٩	نقص في عدد العاملين.	٢.٨٧	٠.٩
	الإجمالي	**٣.٤٩**	٠.٦

بالنظر إلى جدول ١، يمكننا استخلاص الآتي:

١. أن قيم الانحرافات المعيارية منخفضة (٠.٦ على مقياس خماسي) مما يشعر بتجانس أفراد العينة. وإذا أخذنا بعين الاعتبار الاختيار

العشوائي للعينة، فإن هذه القيمتعطي انطباعا بإمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

٢. مما يدعو للدهشة أن ترتيب العبارات جاء بطريقة أشبه ما تكون متفقة مع منطق الأشياء. وباستقراء ترتيب العبارات تنازليا، نلاحظ أنها جاءت وفق موضوعات معينة. فالعبارات الثلاثة الأولى (عبارات ١-٣) كانت متعلقة بالعنصر البشري؛ وهذا يتفق مع منطق أهمية العنصر البشري وأنه في مقدمة مشكلات الإنسان. وقد قرر بن نوار (٢٠٠٤) أن "إن معظم مشكلاتنا اليوم لا تكمن في عالم الأشياء، ولكن منبعها هو الإنسان" (صـ. ١١٧).ثم أتى بعد ذلك عبارة تتعلق بالضعف في تحديث البيانات الخاصة بالحيز المكاني للمدرسة (عبارة ٤). وهذه العبارة جاءت في سياق الفصل بين العنصر البشري وبين التكنولوجيا، وهو سياق منطقي.

٣. وفي العبارات الخمسالتالية (عبارات ٥-٩)، نلاحظ أن التكنولوجيا أتت في سياقها الصحيح كذلك؛ فالتكنولوجيا ركيزة مهمة في مفهوم إدارة الحيز المكاني. لكن يجدر التنبيه هنا كذلك أن العبارات ذات الصلة بالعنصر البشري في موضوع التكنولوجيا جاءت في المقدمة كذلك. أي أن التكنولوجيا تحتاج لمورد بشري يحسن توظيفها.

٤. تلا ذلك ثلاث مشكلات (عبارات ١٠-١٢) يتصلن بطبيعة العمل المؤسسي في المدرسة ألا وهي مشكلات تداخل الاختصاصات، وصعوبة تحديد الجهة المسئولة في حالة حدوث أمر ما، وشيوع ثقافة مؤسسية سلبية. ويقتضي منطق الأشياء كذلك أن يتقارب مع تلك المشكلات الثلاث طاقم عمل لا يريد التغيير أو لأنه يعمل لأنه مضطر لذلك لا غير (عبارات ١٣-١٤)؛ وبالطبع يأتي في السياق المنطقي أيضا ضعف قيم المحاسبية والشفافية ثم ضعف الاتصال بين الإدارة وطاقم العمل(عبارات ١٥-١٦).

٥. أتت العبارتان (عبارات ١٧-١٨) متقاربتان لتعطي صورة حول ما يعرف اقتصاديا باقتصاديات الحجم (Economies of Scale)، والذي يشير من ضمن مفاهيمه إلى حجم استخدام المورد استخداما مثاليا؛ أي أن هناك مشكلة في أن حجم المدرسة غير مستخدم كما يجب. ولذلك لم تشكل عدم كفاية المساحة المخصصة لتخزين المعلومات مشكلة حرجة بحسب تصور أفراد العينة.

٦. أتى في الترتيب الأخير مشكلة نقص عدد العاملين (عبارة ١٩). فمدير, المدارس لا يرون أن عدد العاملين مشكلة حادة، وهذا يشير ضمنا إلى كفاية العدد الموجود. ولكن المثير للانتباه في هذا السياق أن هذه المشكلة أتت في آخر القائمة في حين أن نقص الكوادر البشرية المدربة أتت في أول القائمة. وهذا الأمر يدل بوضوح على أن مديري المدارس يرون أن نقص الكوادر البشرية المدربة هي المشكلة الحادة، وليس مجرد النقص العددي.

٧. لقد كان بالفعل الترتيب الوارد للعبارات في جدول ١ محفزا لإجراء تحليل عاملي لتلك العبارات لمعرفة كيف تتشكل في عوامل رئيسة لتلك المشكلات.

السؤال الثاني

تركز السؤال الثاني حول ماهية التركيب العاملي الأساسلاستبانةالمشكلات التي تقع ضمن الحيز المكاني للمدارس الحكومية بدولة الكويت، والمستخدم في الدراسة الحالية بحسب تصورات مديري المدارس. وأجري اختبار التحليل العاملي على الاستبانة المستخدم في الدراسة الحالية للتعرف على توزيع العبارات على العوامل المتجانسة. وللتأكد من مدى كفاية العينة الحالية وملائمتها لإجراء التحليل العاملي، أجري اختبار Kaiser-Meyer-Okin (KMO). وقد كانت نتائجه مشجعة، وذلك لأن القيمة المتحصل عليها هي ٠.٥٩ وهي أكبر من ٠.٠٥. وعليه، فإن

اختبار التحليل العاملي ملائم ولا غبار عليه (Brown, 2006). وبناء عليه، فقد أدخلت ١٩ عبارة تمثل المقياس الكلي المستخدم في الدراسة الحالية في التحليل العاملي لتحديد العوامل الرئيسية التي تتمحور حولها عبارات المقياس. والجدول رقم ٢ يبين نتائج اختبار التحليل العاملي حيث يوضح تشبع كل عامل بالعبارات التي تشكل في مجموعها العامل قيد التحليل. وقد أمكن تحديد ثلاث عوامل رئيسة تحدد المشكلات ذات الصلة بممارسة مفهوم إدارة الحيز المكاني للمدرسةلعينة من مديري المدارس الحكومية. ويوضح جدول ٣ نسب التغير المضافة نتيجة كل عامل؛ والعوامل الثلاثة هذه تفسر في مجموعها ما مقداره ٦٩.٩٠١% من التباين التراكمي في الدرجة الكلية للمقياس. وفي ضوء هذين الجدولين يشير جدول ٤ إلى تسمية مقترحة للعوامل التي ظهرت نتيجة التحليل العاملي. وهذه العوامل الثلاث كلها تحصلت على معاملات ثبات عالية مما يشعر بالتماسك الداخلي لتلك العوامل وأن كل عامل يقيس متغيرا متجانسا (انظر جدول ٤). ولا يفوت التنبيه بأن معامل الثبات للأداة في صورتها الكلية هي ٠.٨٨ مما يشعر بأن الأداة تقيس بالفعل ظاهرة متجانسة.

واللافت للنظر أن تشبعات العبارات حول ثلاثة عوامل جاء متسقا مع إجابة السؤال الأول من حيث منطق الأشياء كذلك. وهذا يشعر أن البيانات الواردة في الدراسة الحالية من الصحة بمكان بحيث يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة ويبعث على الاطمئنان. فالعنصر البشري ثم الفني ثم المؤسسي كان متواجدا (في الإحصاء الوصفي أو في التحليل العاملي أدناه).

جدول ٢

نتائج اختبار التحليل العاملي مرتبة حسب تشبعها على العوامل

المشكلة	العامل ١	العامل ٢	العامل ٣	Commonality
ضعف التدريب على التكنولوجيا الحديثة.	0.806	-	-	0.835
ضعف قيم المحاسبية والشفافية في العمل.	0.762	-	-	0.743
طاقم عمل لا يريد التغيير.	0.756	-	-	0.718
ضعف الكفاءة في تطبيقات التكنولوجيا الحديثة.	0.743	-	-	0.763
الاقتناع بأهمية التكنولوجيا الحديثة.	0.736	-	-	0.730
نقص الكوادر البشرية المدربة.	0.734	-	-	0.668
ضعف الاتصال بين الإدارة وطاقم العمل.	0.694	-	-	0.714
طاقم العمل يعمل لأنه مضطر لذلك لا غير.	0.690	-	-	0.649
طاقم العمل ليس لديه معرفة واضحة لمفهوم إدارة الحيز المكاني.	0.624	-	-	0.618
نقص في عدد العاملين.	0.520	-	-	0.585
الحيز المكاني غير مستغل استغلالا مثاليا.	-	0.728	-	0.742
المعلومات الخاصة بالحيز المكاني غير محدثة.	-	0.665	-	0.521
صعوبة الدخول على المعلومات المطلوبة.	-	0.663	-	0.829
عدم كفاية المساحة المخصصة لتخزين المعلومات.	-	0.642	-	0.763
التكنولوجيا الحديثة ليست متاحة دائما لارتفاع تكلفتها.	-	0.607	-	0.714
ثقافة مؤسسية سلبية.	-	-	0.865	0.813
عدم كفاية المعرفة الموجودة في مفهوم إدارة الحيز المكاني.	-	-	0.588	0.582
صعوبة تحديد الجهة المسئولة في حال حدوث أي أمر.	-	-	0.584	0.636
تداخل الاختصاصات.	-	-	0.510	0.659

جدول ٣

نتائج معاملات الثبات للعوامل الثلاثة ونسب التباين ونسب الإضافة

العامل	معامل الثبات	Eigenvalues	نسبة التباين %	نسبة الإضافة %
١	0.945	10.999	57.891	57.891
٢	0.861	1.275	6.710	64.602
٣	0.831	1.007	5.299	69.901

طرق استخلاص العوامل: Principal Component Analysis ؛ طرق التدوير: Varimax with Kaiser Normalization

جدول ٤

أسماء مقترحة للعوامل الثلاثة والعبارات المتشبعة بها

العامل	الاسم المقترح له	العبارات الأكثر تشبعا حول هذا العامل
العامل ١	مشكلات في المورد البشري	ضعف التدريب على التكنولوجيا الحديثة. ضعف قيم المحاسبية والشفافية في العمل. طاقم عمل لا يريد التغيير. ضعف الكفاءة في تطبيقات التكنولوجيا الحديثة. الاقتناع بأهمية التكنولوجيا الحديثة. نقص الكوادر البشرية المدربة. ضعف الاتصال بين الإدارة وطاقم العمل. طاقم العمل يعمل لأنه مضطر لذلك لا غير. طاقم العمل ليس لديه معرفة واضحة لمفهوم إدارة الحيز المكاني. نقص في عدد العاملين.
العامل ٢	مشكلات فنية	الحيز المكاني غير مستغل استغلالا مثاليا. المعلومات الخاصة بالحيز المكاني غير محدثة. صعوبة الدخول على المعلومات المطلوبة. عدم كفاية المساحة المخصصة لتخزين المعلومات. التكنولوجيا الحديثة ليست متاحة دائما لارتفاع تكلفتها.
العامل ٣	مشكلات مؤسسية	ثقافة مؤسسية سلبية. عدم كفاية المعرفة الموجودة في مفهوم إدارة الحيز المكاني. صعوبة تحديد الجهة المسئولة في حال حدوث أي أمر. تداخل الاختصاصات.

تشير الجداول ٢ و ٣ و ٤ إلى أن هناك ثلاثة عوامل أساسية تشير في مجموعهالماهية التركيب العاملي الأساس لاستبانةالمشكلات التي تقع ضمن الحيز المكاني للمدارس الحكومية بدولة الكويت، والمستخدم في الدراسة الحالية بحسب تصورات مديري المدارس. وباستقراء العبارات الواردة في كل عامل وتحليل ما بينها من وشائج وموضوعات مشتركة (Themes)، فقد استقر الرأي على تسمية تلك العوامل الثلاث (انظر جدول ٤): (أ) مشكلات في المورد البشري؛ و (ب) مشكلات فنية؛ و (ج) مشكلات مؤسسية.وقد اتفقت هذه النتيجة من حيث الإطار العام مع الدراسات السابقة بهذا الخصوص (الحمدان، ١٩٩٥؛ خاشوق، ٢٠١١؛ الخشمان، ٢٠١١؛ خليفات، ٢٠٠٥؛ المنيع، ٢٠٠٨)؛ وهنا أيضا يعاد التأكيد على أن الإدارات المدرسية متقاربة في رؤاها، وإن اختلفت في التفاصيل.والعوامل الثلاثة هي بالتفصيل كالآتي:

١. كان عامل المورد البشري هو العامل الأكثر تشبعا بالعبارات. ولعل هذا له مدلوله المهم؛ وهو أن المورد البشري هو حجر الزاوية في العمل المؤسسي. وباستقراء العبارات الواردة في العامل الأول والمتعلق بمشكلات المورد البشري، نلاحظ أنها تتمحور كذلك حول عدد من مظاهر تلك المشكلات البشرية: المعرفة (Knowledge)، والمهارات (Skills)،والاتجاهات (Attitudes). فالمورد البشري حين يكون غير مهيئ تهيئة سليمة للتعامل مع الحيز المكاني للمدرسة وحين تكون مهاراته غير متوافقة مع ذلك الحيز ،واتجاهاته غير منسجمة معه، يصبح العنصر البشري مشكلة رئيسة تقع ضمن الحيز المكاني للمدرسة.

٢. تمحورت العبارات المتشبعة في العامل الثاني حول مشكلات هي في فحواها أقرب إلى المشكلات الفنية؛ لذا سمي هذا العامل بالمشكلات الفنية. وفي ضوء مفهوم اقتصاديات الحجم المشار إليه آنفا (والذي يشير إلى النسبة بين الحجم الممكن توظيفه وبين التوظيف الحقيقي)،

فإن الحيز المكاني للمدرسة في الكويت غير مستغل استغلالا مثاليا. ولذا لم يكن مستغربا أن حجم المساحة المخصصة للتخزين لم تكن مشكلة كبيرة في المدارس على حين أنالمشكلة الكبيرة ضمن هذا العامل هو أن الحيز المكانيللمدرسة غير مستغل استغلالا مثاليا . وقد أتى بالطبع تبعا لذلك مشاكل فنية أخرى ذات صلة ضمن هذا العامل، وهي أن المعلومات الخاصة بالحيز المكاني غير محدثة، وصعوبة الدخول على المعلومات المطلوبة، وأن التكنولوجيا الحديثة ليست متاحة دائما لارتفاع تكلفته.

٣. أتى العامل الثالث ليشكل من خلال استقراء عباراته العامل المؤسسي. وهذا العامل يتوافق منطقيا مع ما سبقه من عوامل. فالعامل المؤسسي هو مظهر ملح من مظاهر المشكلات التي تقع ضمن الحيز المكاني للمدرسة. ولعل أهم صورة من صور تلك المشكلات المؤسسية هي مشكلة الثقافة المؤسسية السلبية والتي ثبتأنها ترتبط كما واتجاها بمتغيرات مؤسسية أخر(Gorton & Alston, 2011). ويستتبع ذلك أن المعرفة المطلوبة لمفهوم إدارة الحيز المكاني غير كافية، وأن تحديد الاختصاصات أمر يشوبه غموض، وأن هناك تداخلا في الاختصاصات، وهذا الترتيب في العبارات والتجانس منطقي بحيث يشير بالفعل إلى دور العامل المؤسسي في تلك المشكلات.

السؤال الثالث

تمحور السؤال الثالث حول مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة فيما يتعلق بالدرجة الكلية لمقياس المشكلات المتعلقة بمفهوم إدارة الحيزالمكاني في ضوء متغيري الجنس والمرحلة التعليمية. ولم يستدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمرحلة التعليمية؛ وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراستي خاشوق (٢٠١١) وإلى درجة كبيرة مع خليفات (٢٠٠٥). ولعل عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة التعليمية يعود لسببين:

١. طبيعة الهرمية المركزية في المنظومة التربوية في الكويت بحيث يتاح لمدارس البنين ما يتاح لمدارس البنات. وهذا يحقق مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين من كافة النواحي. وعليه، فقد يكون هذا سببا لعدموجود فروق في المخصصات المالية أو الوظيفية أو غير ذلك مما يكون مستندا إلى مبدأ الجنس (ذكر أو أنثى) بحيث تختلف تصورات الذكور عن الإناث لطبيعة المشكلات المتعلقة بمفهوم إدارة الحيز المكاني للمدرسة. لكن يجدر التنبيه على أن هذه النتيجة تختلف مع دراسة Ornstein (١٩٩١)، ولعل ذلك يعود إلى أن درجة اللامركزية في الولايات المتحدة أكبر منها في الكويت بحيث قد تتضح آثار المتغيرات الشخصية، ومنها الجنس، على اختلاف التصورات.

٢. أن تصاميم المباني المدرسية في الكويت وما يستتبع ذلك من تجهيزات ومصادر إنما يخضع لمعايير تتماثل فيها كل المدارس، مع مراعاة اختلاف طبيعة كل مرحلة بالطبع. وهذا التماثل قد يكون سببا آخر في أن المرحلة لم تكن ذات أثر في تصورات مديري المدارس لطبيعة المشكلات المتعلقة بمفهوم إدارة الحيز المكاني للمدرسة.

الخاتمة والتوصيات

خلصت الدراسة إلى أن هناك مشكلات تقع بصورة جلية ضمن الحيز المكاني للمدرسة، بحسب تصورات مديري المدارس. وأيضا فقد انتهت الدراسة بحسب اختبار التحليل العاملي إلى وجود ثلاثة عوامل تشكل تلك الظاهرةوهي مشكلات في المورد البشري، ومشكلات فنية، ومشكلات مؤسسية. ولكن الملاحظ أن بعض المشكلات يمكن تصنيفها من حيث دلالتها على أكثر من عامل، ولعل هذا يعود إلى طبيعة العمليات الإدارية من حيث أنها ترتبط بالمجالات البشري والمؤسسي والفني دونما حدود قاطعة (عائشة العازمي، لقاء شخصي). وهذا أمر ظاهر في الدراسات الاجتماعية بحيث يندر وجود ظاهرة ثنائية القطب،

بل معظم الظاهرات تحدث على شكل متواليات (May, 2011). وفي الدراسة الحالية، فإن بعض المشكلات قد تكون أقرب إلى أحد العوامل منها إلى الآخر، لكن هذا لا ينفي أنه قد يكون فيها بعض ملامح العامل الآخر. كما لم تستدل الدراسة لأي أثر يعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة التعليمية. وقد نوقشت تلك النتائج مناقشة علمية أعلاه. وفي ضوء تلك النتائج المتحصل عليها، يمكن الخروج بجملة من التوصيات الإجرائية:

١. لأن مفهوم إدارة الحيزالمكاني أعم وأشمل من مجرد المبنى، فإنه لا بد وأن يكون هناك توعية بأن الحيز المكاني هو أشبه ما يكون بالمجال الحيوي للمدرسة. ولذا، لم يكن مستغربا أن تحدث المشكلات بالقدر الذي ورد في استجابات المديرين. وفي هذا الصدد يوصى بعقد محاضرات وحلقات نقاشية وورش عمل تنصب في توضيح مفهوم إدارة الحيز المكاني للمدرسة لمديري المدارس وكافة العاملين في المدرسة.

٢. لما كان المورد البشري هو العنصر الرئيس في أي مؤسسة ولما كانت تصورات مديري المدارس له سلبية بحيث أصبح يشكل مشكلة تقع ضمن الحيز المكاني للمدرسة، فإن الاهتمام به داخل المدرسة أمر ملح في ضوء التطورات حول مفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة (School-based Management). وهنا تبرز توصية إجرائية تتمثل في أن تقوم إدارة المدرسة نفسها بعمل تنمية مهنية للعاملين فيها من معلمين وغيرهم من خلال عقد مناشط التنمية المهنية لهم وذلك لأنها أدرى بالاحتياجات التي تحتاجها المدرسة من حيث تنمية المعرفة والمهارات والاتجاهات في كل مدرسة على حدة؛ فما تحتاجه كل مدرسة قد يختلف عن المدرسة الأخربفي بعض الوجوه (Gorton & Alston, 2011).

٣. المشكلات الفنية هي الصورة المادية للقصور في تطبيق مفهوم إدارة الحيز المكاني للمدرسة. ولأن المشكلات الفنية بحسب النتائج ليست محصورة في توافرها، بل في جودة استخدامها أيضا، فإن التوصية

الإجرائية بهذا الخصوص هو تفعيل استخدام مفاهيم وتطبيقات اقتصاديات الحجم، بحيث يزود مدير المدرسة بالمفاهيم اللازمة وبالأساليب المتبعة لتفعيل استخدام المصادر المتوفرة لديه استخداما سليما. ومن أهم تلك الاستخدامات التحديث المستمر والمتكامل لبيانات الحيز المكاني المدرسي حتى يستثمر بصورة صحيحة.

المصادر والمراجع

١. أبو علام، رجاء (٢٠٠٦). **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية** (ط. ٥). القاهرة: دار النشر للجامعات.

٢. بن نوار، صالح (٢٠٠٤). **الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية.** مجلة العلوم الإنسانية، ٢٢، ١١٧-١٣٠.

٣. جابر، عيسى (٢٠٠٤). **معايير تقويم أداء الإدارة المدرسية.** الكويت، وزارة التربية.

٤. الحمدان، جاسم (١٩٩٥). **مشكلات الإدارة المدرسية في دولة الكويت.** مجلة كلية التربية بطنطا، ٢٣،ص. ١٩-٥٣.

٥. الحمدان، جاسم و القحطاني، عبد المحسن عايض (٢٠١٢). إدارة المدرسة: **مفاهيم ومهارات وقيم. الكويت:** دار المسيلة للنشر والتوزيع.

٦. حمدان، محمد (٢٠٠٨). **مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة** لعلاجها. الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

٧. خاشوق، فاطمة (٢٠١١). **مشكلات مدارس التعليم الثانوي بالمملكة** الأردنية الهاشمية من وجهة نظر مديري تلك المدارس. مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، ١٥٤ أبريل، ٤٣١-٤٥١.

٨. الخشمان، أحمد (٢٠١١). **مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم** الأساسي بمديرية تربية عمان الرابعة بالمملكة الأردنية الهاشمية (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، ١٤٥ مارس، ٤١٥-٤٣٢.

٩. خليفات، عبد الفتاح (٢٠٠٥). **المشكلات التي تواجه مدراء المدارس** في محافظة الكرك. مجلة كلية التربية– جامعة أسيوط، ٢١، ٢–٢٥.

١٠. الرشيدي، أحمد (٢٠٠٨). **مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة** (رؤية تربوية جديدة). الرياض: مكتبة الرشد.

١١. الشبلي، هيثم (٢٠٠٨). **إدارة المنشآت المعاصرة**. الأردن: دار صفاء.

١٢. شحادة، نظمي (٢٠١٠). **إدارة المكاتب. الأردن:** دار يافا للنشر والتوزيع.

١٣.عطوي، جودت (٢٠٠١). **الإدارة الحديثة– مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها** العملية. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

١٤. الفاجح، حامد (٢٠١٣/١/٢٢). **تطور التعليم يعزز دور الإدارة المدرسية**. جريدة الوطنالكويتية، ص. ٩.

١٥. القحطاني، عبد المحسن عايض (٢٠٠٩أ). **مصادر تمويل العملية التعليمية ودور رأس المال الاجتماعي** لدى القادة التربويين في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت في تنويع البدائل. العلوم التربوية، ١، ١–٣٨.

١٦. القحطاني، عبد المحسن عايض (٢٠٠٩ب، أكتوبر). **بحوث تحسين الأداء في المؤسسات التربوية ودورها في التنمية المهنية للقادة** الإداريين. بحث محكم مقدم في المؤتمر العلمي النفسي التربوي لجامعة دمشق 'نحو استثمار أفضل للعلوم التربوية والنفسية في ضوء تحديات العصر،' جامعة دمشق، دمشق.

١٧.القحطاني، عبد المحسن عايض (٢٠١٠، إبريل). **فعالية القيادة الإدارية وقيمة المعرفة في المؤسسة التربوية:** دراسة ارتباطية. بحث محكم قدم لمؤتمر التربية الثامن، جامعة اليرموك، الأردن.

١٨. القحطاني، عبد المحسن عايض و العجمي، سند (٢٠٠٩، أغسطس). **المهارات الإدارية المطلوب تدريب القائد الإداري عليها:** الموارد البشرية في المؤسسات التربوية أنموذجا. بحث مقدم للمؤتمر العربي السنوي العاشر حول 'الإدارة العربية ومقاربات الجودة والعالمية والريادة والشراكة التنافسية،' المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

١٩. القحطاني، عبد المحسن عايض و الخزي، فهد (قيد النشر). **دور القيادة الإدارية المدرسية في إدارة التنمية المهنية لأعضاء الهيئة** التعليمية في مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. المجلة التربوية.

٢٠. المنيع، محمود (٢٠٠٨). **بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الإبتدائية في الملكة العربية السعودية.** المجلة التربوية، ١٧، ٢٣٧-٢٥٤.

٢١. وزارة التربية (٢٠١٢). **المجموعة الإحصائية للتعليم** ٢٠١٢/٢٠١١. الكويت: وزارة التربية.

22. Arnold L., & John R. (1989). **The acquisition and disposition of real estate** by corporate executives: A survey. *Journal of Real Estate Research, 4,* 67-80.

23. Becker, A. (2011). **What is investment property**? Retrieved November 10 from http://ezinearticles.com

24. Brown, T. (2006). ***Confirmatory factor analysis for applied research***. NY: The Guilford Press.

25. Carolyn, A. (2003). **An interactive communication** technology adoption model.*Communication Theory, 13,* 345–434.
26. Ching, C. (1994**). *Property management in English local** authorities: A corporate approach to the management of operational property*. Unpublished doctoral dissertation, University of Liverpool, UK.
27. Cox, H. (2008).***The importance of property management***. Retrieved September 18 from http://ezinearticles.com
28. Dow, P., Gillies, I., Nichols, G., &Polen, S. (2006). **New Zealand: State real property asset management**. In Kaganova, O. & McKellar, J. (eds), *Managing government property assets: International experiences*, (pp. 77-102). Washington, DC: The Urban Institute Press.
29. Duke, D., Tucker, P., Salmonowicz, M., & Levy, M. (2007). How comparable are the perceived challenges facing principals of low performing schools؟*ISEA, 35,* 3-21.
30. Environmental Protection Agency (EPA). (2001). Case study: Chicopee public schools. Washington, DC: Environmental Protection Agency.
31. Epley, D., &Rabianski, J. (1981).*Principle of real estate decisions*. Reading, MA: Addison-Wesley.
32. Gibler, K., & Black, R. (2004). Agency risks in outsourcing corporate real estate functions. *Journal of Real Estate Research, 26,* 137-160.

33. Gibson, V. (1994). **Strategic property management– How can local** authorities develop a property strategy? *Property Management, 12,* 9-14.
34. Gorton, R., & Alston, J. (2011)**.*School leadership and administration****:*** *Important concepts, case studies, and simulations* (9thed.). NY: McGraw-Hill.
35. Iman, A. (2002). ***An Introduction to property marketing***. Malaysia: UniversitiTeknologi Malaysia.
36. Kaganova, O., McKaller, J. & Peterson, G. (2006).*Managing government property assets*. Washington, DC: The Urban Institute Press.
37. Kyle, R., Baird, F., &Spodek, M. (2011).*Property management* (8thed.). Chicago: Real Estate Education Co.
38. Li, L. (1997). Property management in China: Opportunities and problem. *Property Management, 15,* 6-11.
39. Lyons, M. (2004).*Towards better management of public sector assets: A report to the Chancellor of the Exchequer*. UK: Norwich.
40. Mabel, C. (2002). *Quality property management and your daily life*. A paper presented at the First Regional Conference on Private Building Management, Hong Kong.
41. May, T. (2011).*Social research: Issues, methods and research* (4thed.). England: Open University Press.
42. Mohd N., Shardy, A., Arman A. (2009). *Problems in the managing of government property asset in Malaysia*. A working paper presented at *Seminar ke-8 Annual*

Conference and Meeting of the Management in Construction Researchers Association, UniversitiSains Malaysia, Malaysia.

43. Noor Kharunisa, O. (2009). *Heuristic design for e-government portal*.Unpublished master thesis, University Teknologi Malaysia, Malaysia.
44. Ornstein, A. (1991). Problems facing school superintendents and school board presidents of large school districts.*The Urban Review, 23*, 207-214.
45. Rennison.B. (2007). Historical discourses of public management in Denmark: Past emergence and present challenge. *Management & Organizational History, 2*, 5–26.
46. Sayce, S., &Connellan, O. (1998).Implications of valuation methods for the management of property assets.*Journal of Property Management, 16*, 198-207.
47. Sejas, M. (2010).*A Successful Construction Project Management Training*. Retrieved November 25 2012 from http://ezinearticles.com
48. Shahrir, A. (2007). *Critical issues in managing government's assets & facilities in Malaysia*. Malaysia: National Asset and Facility Management.
49. Summerell, R. (2005). *Implications of real-property asset management*. Retrieved October 10 2012 form http://www.cpajournal.com
50. Syamilah, Y. (2005). *Maintenance management system through strategic planning for public school in*

Malaysia.Unpublished Master's thesis, University Teknologi Malaysia, Malaysia.

51. Young, G. (2007). *Federal real property asset management*. USA: Corporate Partner Advisory Group Research, AGA CPAG Research Series No.8.
52. Zailan M. (2001). *The management of public property in Malaysia*. A paper presented at the International Conference FIG Working Week, Seoul, South Korea.
53. Zailan, M., &Maziah, I. (2002).*A review on performance measurement approaches in property management*. Paper presented at the International Real Estate Research Symposium (IRERS), Kuala Lumpur, Malaysia.
54. Zaiton, A., Stanley, M., Alastair, A., & James R. (2008). Corporate real estate strategy: A conceptual overview. *Journal of Real Estate Literature, 16*,3-22.

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تصورات مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت للمشكلات التي تعترض الإدارات المدرسية ضمن الحيز المكاني للمدرسة. وباستخدام المنهج الوصفي، فقد طورت استبانة خصيصا لهذا الغرض. وبعد التأكد من صدقها وثباتها، فقد طبقت على عينة من مديري المدارس الحكومية (ن = ١٨٠). وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، فقد خرجت الدراسة بالنتائج الآتية: (أ) وجود مشكلات فعلية وبصورة واضحة بحسب التصورات؛ و (ب) أمكن تصنيف تلك المشكلات إلى مشكلات متعلقة بالمورد البشري وأخرى فنية وأخرى مؤسسية؛ و (ج) لا يوجد أثر دال إحصائيا لمتغيري الجنس والمرحلة التعليمية. وقد نوقشت تلك النتائج مناقشة علمية، ثم اختتمت الدراسة بتلخيص للنتائج وبتوصيات ذات صلة بموضوع الدراسة.

Abstract

The current study aims at identifying the school principals' perceptions about problems occurring within school property management in public schools in Kuwait. Using the descriptive method, a survey was developed for this purpose. Having ensured its validity and reliability, the survey was administered to a sample of publicschool principals (n = 180). Using the appropriate statistical techniques, the findings showed that: (a) the problems were obviously perceived; (b) the problems were classified into problems concerning human resources, technical, and organizational; and (c) there were no significant effect of sex and school levels on perceptions. Those findings were discussed and the study concluded with relevant recommendations.