

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

مما لا شك فيه أن نجاح الإدارة المدرسية في أداء وظائفها المتنوعة يتوقف على مدى نجاح هذه الإدارة في تكوين علاقات إنسانية داخل المدرسة، تلك العلاقات التي نعنى بها فن التعامل مع الآخر، أيا كانت مهامه الوظيفية أو مسماه الوظيفي، والتعامل معهم على قدر عقولهم فهي أولى المهام، بل وتعتبر مركز الإدارة التربوية، لأن الإدارة تتطلب باستمرار التعامل مع البشر على كافة مستوياتهم سواء داخل المدرسة (معلمين، طلبة، مشرفين)، أو على مستوى المجتمع المحلي بكافة مؤسساته والعاملين فيها، هذه المهمة تتطلب من الإدارة المدرسية بصفتها قائدا للعلاقات الإنسانية أن تكون مطلعة بعمق على الطبائع البشرية، وتستطيع توجيه تلك العلاقات الإنسانية بطريقة مدروسة ومحددة لتفعيل العملية التربوية، إذ نجد في المدارس الفاعلة أن الإدارة تتمتع بنشاط دعوب يستطيع أن يوجد مناخاً مدرسياً مفعماً بروح الحب والثقة والاحترام مع التركيز على الجوانب الأكاديمية، والسيطرة على البيئة الداخلية من معلمين وطلبة وموارد.

يؤكد خبراء الإدارة أن تفوق الإنسان في عمل من الأعمال يرتبط بعوامل منها: علاقاته المختلفة، وجو العمل الذي يعمل فيه، والعلاقات الإنسانية السائدة بمحيط المؤسسة، حيث إن هذه العلاقات لها أثر فعال في حياة الفرد والجماعة، وفي التأثير على نمو الفرد تربوياً ومهنياً في أي مجال من مجالات الحياة، ومجال التعليم هو أكثر المجالات حاجة لهذه العلاقات حيث إن هذه العلاقات الإنسانية التي تسود أفراد المجتمع التربوي لها أثر بالغ في نفوس المعلمين، وكذلك المدراء وأولياء الأمور والتلاميذ، وبالتالي لها أثر أعمق وأشمل في تشكيل الأجيال الصاعدة التي يتوقع منها تحمل أعباء المستقبل بكافة تحدياته.

مشكلة الدراسة:

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل العام الآتي:

س: ما دور العلاقات الإنسانية التي تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية بدولة الكويت في تعزيز الأداء المهني للمعلم ؟

وينبثق عن السؤال السابق مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تحاول الدراسة الإجابة عنها:

س ١: ماذا نعني بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

س ٢: ما اتجاهات الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في دولة الكويت نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم ؟

س ٣: ما مستوى العلاقات الإنسانية التي تنتهجها الإدارة المدرسية في دولة الكويت للمرحلة الثانوية في تعزيز الأداء المهني للمعلم ؟

س ٤: ما الأنماط السلوكية للإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في دولة الكويت المرتبطة بالعلاقات الإنسانية التي تعزز الأداء المهني للمعلم؟

س ٥: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد اتجاهات مديري الإدارات المدرسية نحو العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة، التي تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)؟

س ٦: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد واقع الأنماط السلوكية للعلاقات الإنسانية التي يسلكها مديرو مدارس المرحلة الثانوية، التي تعزى لمتغير (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)؟

س ٧: ما المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت عن تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ١- تحديد دور العلاقات الإنسانية التي ينتهجها مديرو المدارس في المرحلة الثانوية بدولة الكويت في تعزيز الأداء المهني للمعلمين.
- ٢- التعرف على اتجاهات مديري مدارس المرحلة الثانوية في العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة.
- ٣- معرفة مستوى العلاقات الإنسانية التي ينتهجها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في تعزيز الأداء المهني للمعلمين.
- ٤- إبراز آراء المعلمين حول ما يجب أن تكون عليه الأنماط السلوكية لمديري المدارس في المرحلة الثانوية.
- ٥- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات المعلمين لمعرفة اتجاهات مديري المدارس في العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة، التي تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).
- ٦- حصر الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات المعلمين، لتحديد واقع الأنماط السلوكية للعلاقات الإنسانية التي يسلكها مديري مدارس المرحلة الثانوية، التي تعزى لمتغير (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).
- ٧- تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في حل بعض المشكلات التي تكشف عنها الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في الإدارة، مما ينعكس على الأداء المهني للمعلم الذي له الأثر الكبير في تحقيق الأهداف التربوية بالمدرسة، وقد تكشف هذه الدراسة عن مدى الواقع الفعلي لقيام إدارة المدرسة بدورها في تفعيل العلاقات الإنسانية بين معلميه، وتبرز أهمية الدراسة أيضا فيما يلي:

١- إمداد القائمين والمسؤولين بحقائق، وواقع تطبيق العلاقات الإنسانية بأنماطها المختلفة في الإدارات المدرسية، ليتسنى لهم وضع الخطط والبرامج التي تزيد من فعاليتها بما يحقق تعزيز الأداء المهني للمعلم، وإحداث تغييرات ايجابية تنعكس إيجابا على جميع جوانب العملية التربوية.

٢- المساهمة بمقترحات وآراء نابعة من أصحاب الخبرة التربوية في تطوير أساليب وأنماط العلاقات الإنسانية التي ينتهجها مديرو المدارس، وبما يسهم في الاستثمار الكلى لقدرات المعلمين، وإتاحة الفرص لهم للابتكار والتجديد، وزيادة فعالية أدائهم المهني.

٣- تسهم في إثراء البحوث التربوية للإدارة المدرسية بدراسة تتناول العلاقات الإنسانية، وأنماطها السلوكية المختلفة لتكون مرجعا يمكن الاستفادة منه في بناء نظريات إدارية جديدة، تقوم على أساس إنسانية العنصر البشري محل الاهتمام.

٤- إن الدراسة الحالية تفيد في تقديم نماذج من أشكال وأنماط العلاقات الإنسانية لمديري المرحلة الثانوية تساعد على أداء دورهم المهني بكفاءة عالية.

٥- الوقوف على المشكلات المستجدة والتي تعيق مديري المدارس من تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين.

فروض الدراسة:

- ١ - اتجاهات الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في دولة الكويت نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني تعتبر سالبة.
- ٢ - مستوى العلاقات الإنسانية التي تنتهجها الإدارة المدرسية في دولة الكويت للمرحلة الثانوية في تعزيز الأداء المهني للمعلمين ضعيف.
- ٣ - نمط السلوك الإداري في المرحلة الثانوية في دولة الكويت المرتبط بالعلاقات الإنسانية له أثر إيجابي في تعزيز الأداء المهني للمعلم.
- ٤ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد اتجاهات مديري الإدارات المدرسية نحو العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة، التي تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).
- ٥ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد واقع الأنماط السلوكية للعلاقات الإنسانية التي يسلكها مديرو مدارس المرحلة الثانوية، التي تعزى لمتغير (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).
- ٦ - لا توجد مشكلات تعيق مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت عن تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرَت الدراسة على العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تعزيز الأداء المهني للمعلم.

الحد المكاني: اقتصرَت الدراسة على مديري ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية بنين / بنات، بمنطقة حولي التعليمية في دولة الكويت.

الحد الزمني: تطبيق هذه الدراسة خلال: ٢٠٠٩ / ٢٠١١م.

مصطلحات الدراسة:

أولا: العلاقات الإنسانية:

يقصد بها الباحث في هذه الدراسة: عملية تنشيط المعلمين في المواقف التي تحتاج إلى تعزيز، وتؤدي إلى الرضا الوظيفي، وإلى تنمية وتطوير الأداء المهني للمعلم سعياً لتحقيق الأهداف المدرسية.

ثانياً: الإدارة المدرسية:

يعرف الباحث الإدارة المدرسية على أنها: حسن استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعرفية، من قبل القائمين على الإدارة المدرسية لأجل تحقيق أهدافها.

ثالثاً: الدور:

يمكن التعامل مع هذا المصطلح من خلال مستويين، المستوى المتوقع والمستوى التطبيقي، حيث دور العلاقات الإنسانية في تفعيل الأداء المهني للمعلم موضوع الدراسة الحالية، ليس دوراً محدداً موصوفاً في القوانين واللوائح الرسمية، وإنما هو دور متوقع حدوثه بحكم موقع مديري المدارس، وما يمتلكونه من مقومات وآليات تفاعل بينهم وبين معلميه هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن هذا الدور قد يواجه من الظروف والمعوقات ما يحول دون تحقيقه كما هو متوقع.

ويرى الباحث أن الدور: عبارة عن نمط متتابع من المشاعر والكلمات والأفعال، تكون جميعها حالة مميزة لحسن التعامل مع المعلمين، وتؤدي إلى الارتقاء بمستوى أدائهم المهني.

رابعاً: الأداء المهني للمعلم:

يقصد الباحث بالأداء المهني للمعلم: جميع سلوكيات وممارسات المعلم التي يتم انجازها داخل أو خارج المدرسة، وتتكامل فيما بينها لتشكل قوة دافعة لعمليات تعلم التلاميذ باعتبارها الرسالة الأساسية للمدرسة.

خامساً: المرحلة الثانوية:

تقابل المرحلة الثانوية مرحلة عمرية متميّزة من مراحل نمو المتعلمين وهي مرحلة المراهقة التي تقع فيما بين سن (١٤) إلى (١٨) بصفة عامة، والتي تعد مرحلة التغيرات الجسمية والجنسية السريعة المتلاحقة التي تحرك الحاجات وتثير الانفعالات، وتنمي القيم والاتجاهات وتبرز القدرات والطاقات والاستعدادات، وتبلور الميول والمهارات، وهي مرحلة تمتزج فيها الرغبة في الاستقلال بالحاجة إلى الاعتماد على الأبوين، ويتقلب المراهق فيها بين الهدوء والثورة، والتعاون واللامبالاة، والتفائل واليأس، وتمتزج في سلوكه رواسب الطفولة بتطلعات الرجولة، وتصرفات الناضجين الكبار بهفوات الصغار. بهذه الصفة وبحكم موقع المرحلة الثانوية في السلم التعليمي فإنه تقع عليها تبعات أساسية وحيوية من حيث الوفاء بحاجات المتعلمين في مرحلة من أهم مراحل حياتهم من ناحية، وإعدادهم في الوقت نفسه لمواصلة تعليمهم، أو الوفاء باحتياجات المجتمع إلى القوى البشرية من ناحية أخرى.^(١)

^١ - وزارة التربية ، الوثيقة الأساسية للمرحلة الثانوية في دولة الكويت ، [د.ن] ، ط ١ ، ٢٠٠٨ م ، ص ٦

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

التمهيد:

" إن التعليم ضرورة من ضرورات الاجتماع البشري، وأداة لا بد منها لتمكين المجتمع من تربية الوليد البشري، وتنشئته اجتماعيا، وهو كذلك ضروريا لتمكين المجتمع من الوصول إلى الرفاهية من خلال الخبرات والصناعات، التي تنالها المجتمعات بالتعليم، فكل الصنائع العملية إنما تكتسب بالتعليم، ولا بد لها من معلم، فالتعليم له وظيفة حضارية في صناعة التقدم الإنساني، باكتساب العلوم والصنائع وتطويرها." (١)

" وقد أكدت الاتجاهات الحديثة في الإدارة، أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل يحقق إنتاجا أوفر وأفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة والثقة، وبالتالي تزداد القدرة على التكيف والرضا عن العمل. ولهذا كان للعلاقات الإنسانية في الإدارة أهميتها في الوفاء بالمطالب الأساسية للفرد في الحياة، تلك المطالب والاحتياجات التي لا تعبر فقط عن حاجات مادية خالصة، وإنما تعبر أيضا عن حاجات نفسية، إذا ما أشبعت أصبح الفرد أكثر شعورا بالرضا عن عمله، وأكثر تعاونا مع الآخرين على تحقيق الهدف." (٢)

والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية تعتبر من أهم العوامل المؤثرة تأثيرا بالغا في أداء المعلمين، لأنها تشعرهم بالأمن والاطمئنان النفسي، مما يدفع المعلم إلى بذل كل ما في وسعه لانجاز العمل الذي يؤديه، ويحقق النتائج المرجوة في رفع المستوى العلمي لتلاميذه.

إن الإدارة المدرسية الحديثة هي التي تعنى بالمعلم من حيث مراعاة ظروفه، ومعرفة إمكاناته، وسد احتياجاته، وتوفير مستلزمات عمله، وتذليل كافة المعوقات من أمامه، وتقدير جهده ورأيه، والأخذ بمقترحاته التي

^١ - عثمان عبد المعز رسلان: دستور المعلمين، دار البشير للثقافة والعلوم، القاهرة، ط١، ٢٠٠٠م، ص٢٤

^٢ - أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط١، ٢٠٠٨م، ص١٠٢

بدورها تخدم العمل، وعدم تجاهله أو التقليل من شأنه، لأن في احترام المعلم وإعطائه مكانته، احترام للعلم ومكانته، فالمعلم يعتبر عامل بناء، ويمكنه أن يتحول إلى معول هدم في نفس الوقت، فإذا ما شعر بدوره الفعلي وأعطى قيمته الحقيقية، ترتفع قيمة العلم والمعرفة، وعلى يديه تبني الأمم مستقبلها وتزدهر متى ما أولت للمعلم الاهتمام الأكبر.

" لمعلم القرن الحالي مهمات كثيرة متعددة ومتشعبة تتناسب حاجات الطلبة في هذا القرن الذي يحظى فيه المتعلم من الأهمية والأدوار ما لم يحظ بها من قبل؛ الأمر الذي يتطلب الارتقاء بكفايات المعلمين إلى درجة عالية تمكنهم من قيادة العملية التعليمية بتفوق يفوق ما تقوم به متغيرات كثيرة تتدخل في تربية وتعليم طلبة هذا القرن، وكل عمل يقوم به المعلم داخل الغرفة الصفية وخارجها سواء كان هذا العمل نشاطا تعليميا يهدف إلى تيسير التعلم وتحقيق الأهداف التعليمية، أو نشاطا إداريا يهدف إلى تهيئة البيئة الصفية وتوفير الشروط التي يحدث فيها عملية التعلم، والتعليم يتطلب قدرة على قيادة تهتم بتهيئة الأجواء المناسبة والإمكانات اللازمة، وتوظيف قدرات الطلبة وفاعليتهم ونشاطهم لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية." (١)

المبحث الأول: العلاقات الإنسانية:

المفهوم والأهمية:

" تعرف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها مجال من مجالات الإدارة يعنى بدمج الأفراد في موقع العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية، مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية." (٢)

^١ - أحمد جميل عايش: إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة، عمان، ط١، ٢٠٠٩م، ص٢٢١

^٢ - صلاح عبد الحميد مصطفى، وآخرون: الإدارة التربوية: مفاهيمها، نظرياتها، وسائلها، دار القلم، الإمارات، ط١، ١٩٨٦م، ص١٥١

" كما يقصد بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ذلك النوع من علاقات العمل والقائم على تفاعل المعلمين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، شريطة أن يتوافر لهم من الإشباع ما يدفعهم للعمل التعاوني، أي أن اعتماد الإدارة على هذا المبدأ مرهون برضا الأفراد وإشباع حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة." (١)

" إن العلاقات الإنسانية هي عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة." (٢)

" وتعرف على أنها العلاقات الودية التي يجب أن تسود العاملين، وتشعرهم بأنهم أسرة واحدة يسعون لهدف واحد في جو من الاحترام والتقدير المتبادلين." (٣)

يتبين لنا من التعاريف السابقة أن أهمية العلاقات الإنسانية تكمن في تحقيق التعاون والمشاركة بين المعلمين والإدارة من ناحية، وبين المعلمين أنفسهم من ناحية أخرى، كما تسهم في حفز المعلمين على العمل لتحقيق الأهداف المدرسية وإشباع حاجاتهم والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا الوظيفي، وتخفف من وطأة الآلية المفرطة في عملهم، وتغير من الأساليب الروتينية التي قد تضفي على العمل الملل والرتابة، كما تقلل من الاضطرابات النفسية الناتجة عن ضغوط العمل، وتعمل على تعزيز الانتماء للمؤسسة التربوية لديهم، إضافة إلى رفع الروح المعنوية بينهم، وتمنحهم فرصا للإنجاز والتقدم في أدائهم المهني.

" تنطلق أهمية العلاقات الإنسانية من أنها عامل هام في الإدارة وهي التي عن طريقها يمكن العمل مع الآخرين بطريقة بناءة، وهي بهذا تظل من الصفات أو السمات الهامة التي يجب أن يتحلى بها الإداري، وتتميز بها شخصيته خصوصا في ميدان الخدمات الاجتماعية والتعليم، والقيادة الناجحة هي التي بإمكانها أن تسخر الآخرين، وتحظى برضاهم وتقديرهم، وتستفيد بأحسن ما لديهم من أعمال وخبرات، سواء كانوا أفرادا أو

١- أحمد عبد الباقي البستان، وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت ، ط١، ٢٠٠٣م، ص ٦٥

٢- محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط٢ ، ١٩٨٢م ، ص ١٢٠

٣- زينب علي الجبر: الإدارة المدرسية الحديثة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، ط٢ ، ٢٠٠٦م ، ص ٣٥

جماعات، وذلك في تعاون مثمر فعال، وهي التي من شأنها تقدير أعمال هؤلاء ومراعاة الجانب الإنساني الذي يؤكد على الاهتمام بالأفراد والجماعات، ومراعاة ظروفهم، والاستجابة لمطالبهم، والإحساس بمشاعرهم والعمل على إشباع حاجاتهم.^(١)

" لاشك أن العلاقات الإنسانية عامل هام في الإدارة، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري لاسيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية، فالقيادات الإدارية الناجحة هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر فعال، هذا مع توافر قدرة على امتداح عملهم بدقة وتوافر اهتمام إنساني كبير بالأفراد والاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم، ولهذا كان لحركة العلاقات الإنسانية تأثير كبير على الإدارة التعليمية.^(٢)

المنظور التاريخي والاجتماعي للعلاقات الإنسانية:

منذ بزوغ فجر الإسلام والدين الإسلامي الحنيف يركز على العلاقات الإنسانية تركيزا بالغا ويعتبرها أساسا هاما من أساسياته ومرتكزا من مرتكزاته، وعلى أساسها بنيت المفاهيم وترسخت القيم وتجسدت المعاني المرتبطة بالرحمة، والألفة، والمحبة، والتآخي، والتآلف، والتعاقد، والتضحية، والإيثار، والصدق، والأمانة، والوفاء؛ وغيرها من المفاهيم الإنسانية الراقية التي عملت على نهضة الأمة واستقرارها.

لقد اهتم الإسلام بالإنسان كإنسان له قيمة وكرامة تختلف عن سائر المخلوقات، وسعى الإسلام إلى تلبية احتياجاته ومطالبه الروحية والجسدية والمادية والاجتماعية والنفسية والفكرية؛ في جو يسوده الاحترام المتبادل والألفة والمحبة بين الناس أيًا كانت مستوياتهم، بهدف النمو به نحو التكامل في تحقيق أهدافه وغاياته، وأكد

^١ - عبدالعزيز عطالله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ٢٠٠٧م، ص ٢٩٤ -

^٢ - محمد منير مرسى: مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٥

سبحانه مخاطبا نبيه الكريم على حسن التعامل، وعلى حفظ كرامة الإنسان في قوله تعالى: " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّن

اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ^ط إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٠١﴾ (١)

" وفي بدايات القرن العشرين ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية، خصوصا بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيما ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاءة الإنتاجية. (١)"

" استمر المد الفكري بعد ذلك في حركة العلاقات الإنسانية، فتصاعد ودعّمه الكتاب الاجتماعيون والسلوكيون بكثير من المؤلفات المتخصصة في هذا الشأن، ومن أمثلتهم هريبرت سيمون، التون مايو، ماري فوليت، دكسون، وروسلبرجر، وماكروجر، وتدور أغلب أفكار هؤلاء الكتاب حول التنظيم الإنساني وأهميته في الإدارة، حيث أصبح ينظر إليه كتتنظيم اجتماعي لا تقل أهميته عن التنظيم الرسمي، وتركز الاهتمام حول علاج المشكلات الإنسانية كمدخل هام في معنويات العاملين وتحقيق الاستجابة بطرق التأثير والاستمالة وإشباع الحاجات والمشاركة واتخاذ القرارات، والاتصالات غير الرسمية والقيادة الديمقراطية، وغير ذلك من الموضوعات التي تدخل في نطاق موضوع السلوك الإداري. (٢)"

^١ - سورة آل عمران: الآية ١٥٩

^٢ - سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، ط١، ٢٠٠٩م، ص ص ١٢-١٣

^٣ - محمد بن عابد المشاوية الدوسري: العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية التربية ،

الرياض، دراسة دكتوراه غير منشورة، ٢٠٠٥م، ص ص ٣٣- ٣٤

" وبالنظر إلى المجتمع نظرة تحليلية، نجده يتكون من العديد من النظم الاجتماعية مثل النظام الاقتصادي والسياسي والديني والتعليمي والأسري، ويتكون النظام من قيم معينة تحدد هويته، ويعكس النظام من ناحية أخرى هذه القيم في مجموعة من المعايير التي قد تكون مكتوبة فتأخذ شكل القوانين، أو شفوية فتأخذ شكل العرف أو التراث، ويعكس أي نظام مجموعة من التنظيمات الاجتماعية يسلك الفرد داخلها أنماطا من السلوك تعكس العادات الاجتماعية أو الطرائق الشعبية، والتي تعكس بدورها اتجاهات الأفراد نحو النظام، والعلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس نجد أنها تتأثر إلى حد كبير بدرجة وعي المجتمع من حولها، بالإضافة إلى ضغط البيئة اجتماعيا واقتصاديا وسياسيا على منظومة المدرسة، فالعلاقة علاقة تأثير متبادل وليست مجرد تأثير في اتجاه واحد ولا يعمل مستقلا عن بقية العوامل؛ ولكنه يؤثر في النظام التعليمي من خلال تفاعله مع العوامل الأخرى. إنه من الصعب الحكم على نوعية العلاقات الإنسانية داخل المدارس، إلا بالرجوع إلى النظام الاجتماعي والثقافي والإداري الموجود في مجتمع بعينه، ومن خلال معايشة واقع الإدارة المدرسية في المدارس نجد أن كثيرا من المؤسسات التعليمية متمسكة بالكثير من الممارسات التقليدية والبيروقراطية التي تتخذ من الروتين والنماذج والإجراءات أهدافا في ذاتها، مع ملاحظة المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وعدم إعطاء مديري المدارس الصلاحيات الكافية؛ كل ذلك انعكس بدوره على منظومة شبكة العلاقات الإنسانية داخل المدارس وخارجها.^(١)

مميزات ومثالب العلاقات الإنسانية:

" يرى معظم العلماء الذين قاموا بدراسة العلاقات الإنسانية أن القائد هو الذي يقوم بدور الميسر أو المسهل للعملية الإدارية، في محاولة لجعل العملية الإدارية سهلة بالنسبة للمرؤوسين للوصول إلى الهدف الرئيسي عن طريق التعاون، وإعطاء كل فرد الفرصة لتحسين عمله وشخصيته وإشباع حاجاته، لأن العنصر الأساسي في

^١ - أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سبق ذكره ، ص ص ٥٥ - ٥٧

العلاقات الإنسانية هو إشباع حاجات الفرد، ولا بد للمدير أو الرئيس أن يعرف أن هناك فروقا فردية، حيث يختلف الأشخاص من حيث المزاج والانفعال والثبات والالتزان والقدرة على العمل وتحمل النقد.^(١)

يضيف الباحث أن العلاقات الإنسانية تهتم بالأفراد أكثر من اهتمامها بالجوانب المادية أو الاقتصادية، كما أنها تعنى بالعلاقات التنظيمية، ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها الظروف الملائمة للعمل، فالعنصر الأساسي للعلاقات الإنسانية هو إشباع حاجات الفرد.

" لقد قام " مالكولم ماكنيز Malcolm Mcnair " بهجوم واسع الانتشار على العلاقات الإنسانية في مقالة له في الستينات بعنوان Too Much Human Relations وعبر عن إحساسه بأن هناك قلقا زائدا نحو مشاعر الأفراد، وأنه يجب أن يعطى اهتمام أكثر لأداء العمل، وفي دراسة قام بها " جريفت Griffiths " وجد أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يتبع طريقة ديمقراطية في إدارة المدرسة، وهو الذي يحل مشاكل العاملين، ويفوض سلطاته للآخرين، كما أن " كورنل Cornell " في دراسة للتنظيم الاجتماعي للمدرسة قد أولى اهتماما كبيرا لجانب العلاقات الإنسانية في التنظيم، وقد وجد من دراسته أن المناخ أو الجو العام لتنظيم المدرسة أهم من الجانب الإداري البحت، وأن شعور المعلم وإحساسه نحو المدرسة ربما كان أهم من مجال اتساع سلطاته، وقام " جنكيز D.Jenkins " و " بلاك مان C. Blackman " بدراسة العلاقات بين السلوك الإداري لمدرء بعض المدارس الابتدائية وإنتاجية المعلمين في تطوير المناهج، وتوصلا إلى نتيجة ربما كانت غير متوقعة إلى حد ما، وهي أن العلاقات الإنسانية في الإدارة وإن كانت عاملا هاما في الإدارة التعليمية إلا أنها ليست كافية.^(٢)

ويشير الباحث إلى أن عمل الإدارة المدرسية الناجحة يتطلب منها عدم التدخل المباشر في عمل المرؤوسين، بالرغم من وجود التحديات التي تثير الاهتمام بالعمل والقدرة على انجازه، إلا أنها يجب أن تثق

^١ - صلاح عبد الحميد مصطفى، وآخرون: مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨

^٢ - أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سبق ذكره ، ص ٥٤

بالعاملين وبمسئولياتهم وقدرتهم على انجاز المهام، ومن ثم يكون باستطاعتها مراقبة الأداء ومحاسبة المقصر، وهذا يتطلب منها أن تجعل هناك مسافات اجتماعية بينها وبين مرؤوسيه، بعيدا عن الانغماس الاجتماعي بين الرئيس والمرؤوس، حتى لا تكون العلاقة علاقة شخصية مبنية على المعرفة والقربى، بل يجب أن تكون علاقة موضوعية مبنية على حسن الأداء، وتجعل لدى المدير القدرة على المحافظة على شخصيته واتزانهِ وإدارته للأمر.

" لقد توصل " فيدلر Fiedler " إلى هذه النتيجة في مجموعة دراساته Anote on Leadership Theory عندما أشار إلى أن القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيه مسافة، تتميز وحدات عملهم بأنها أكثر نجاحا من القيادات التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسيه." (١)

كما يؤكد الباحث على أنه بالرغم من الانتقادات التي وجهت للعلاقات الإنسانية التي سبق الإشارة إليها، إلا أنها لا زالت ذات أهمية كبرى مادام العنصر البشري يشكل عاملا هاما في الإدارة.

بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية:

هناك بعض المفاهيم الخاطئة لدى بعض مديري المدارس في ممارسة العلاقات الإنسانية منها: (٢)

يعتقد بعض رجال الإدارة أن العلاقات الإنسانية مجرد منطق بسيط يكتسبه المدير بالخبرة والمران، و من الواضح الآن أن العلاقات الإنسانية أعمق من أن تكتسب بالخبرة الشخصية أو من خلال التجربة والخطأ، بل هي أسلوب في التفكير وأساس في العمل، والإداري يقوم علي العمل والبحث والدراسة ولا يستند إلى تحيز شخصي، ويخلط الكثيرون بين المفهوم العلمي للعلاقات الإنسانية من ناحية، وبين المعاملة الطيبة الإنسانية للعاملين، وإن الكثيرين من رجال الإدارة يعتقدون أن مصافحة العمال والتبسط في الحديث معهم والابتسام الدائم

١- محمد منير مرسى: مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٦

٢- علي السلمي: العلاقات الإنسانية النظرية والتطبيق ، مركز البحوث الإدارية ، القاهرة ، ط ١ ، ١٩٧٠م ، ص ٩، بتصرف

لهم هي مقومات العلاقات الإنسانية، ولاشك أن هذا الفهم السطحي لا يمثل تفكيراً علمياً وكثيراً ما ينتج عنه آثار ضارة بالعمل والإنتاج.

ويخطئ الكثيرون حين يخلطون بين مفهوم العلاقات الإنسانية وبين تقديم أنواع من الخدمات الاجتماعية والصحية وأوجه الرعاية المختلفة للعاملين، فتلك الخدمات والرعاية إنما تعمل على توفير بعض الظروف الملائمة للعمل والإنتاج، ولكنها ليست كل المقومات الحقيقية لجو العلاقات الإنسانية الفعال، كما يخطئ البعض حين يقصرون تطبيق مفهوم العلاقات الإنسانية على المستويات الدنيا من العاملين، فالعلاقات الإنسانية صفة تميز التجمعات الإنسانية على اختلاف المستويات الإدارية وهي لازمة لكل الأفراد.

ولقد أشار الدكتور " أحمد إبراهيم أحمد " إلى بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية لدى بعض مديري المدارس وذكر منها ما يلي: (١)

ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتميز، والواقع أنها تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية، وتنمية المهارات الاجتماعية، والفلسفة البشرية، وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة، في إطار من الدراسة والتجربة والخبرة حيث أن المديرين لا يتوارثونها جيلاً بعد جيل، ولقد أساء البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية، حيث خلط بعض الأفراد بين الصفة الإنسانية والصفة الشخصية، والحقيقة أن العلاقات الإنسانية تقترب بالموضوعية، والعلاقات الشخصية تقترب بالتحيز والتعصب، وقد يقال بأن العلاقات الإنسانية تضعف من سلطة الإدارة وتعطل الإنتاج وتعطي للمعلمين والإداريين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظامه بالمدرسة، والواقع أن العلاقات الإنسانية هي على النقيض من هذا القول، إذ إنه هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف أسرة المدرسة وتعاونهم لتحقيق أهدافها بما يحقق إشباعهم، وقد يعتقد البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير والمداواة عليها إلى حد التواطؤ أحياناً، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظاً على لقمة عيش الآخرين حتى لو كانت على حساب

١- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سبق ذكره ، ص ٦٣ - ٦٥ ، بتصرف

العمل، ويظن البعض أيضا أن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويجية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله، فالعلاقات الإنسانية في نظر هذا البعض إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة.

لم يناد أصحاب العلاقات الإنسانية يوما ما بأن تكون على حساب العمل، إنما بزغت لتخرج الطاقات الكامنة بداخل الإنسان إلى حيز الوجود، مراعية بذلك حقوق الفرد وواجباته وصولا إلى الرضا الوظيفي والإنتاجية، وبما يحقق له وللمؤسسة الرخاء والازدهار، وفق المنظور الموضوعي المبني على الإتيقان والكفاءة والعدل.

أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية:

للعلاقات الإنسانية أسس ومبادئ عامة متفق عليها، من أهمها ما يلي: (١)

إن العلاقات الإنسانية الجيدة هي نتيجة لاستخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمور، وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية، مثل علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من هذه العلوم السلوكية، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ضرورة في معظم الأحوال للكفاية الإنتاجية، ولإشباع الحاجات الإنسانية، فالمعلمون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك بأرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم تجعلهم أكثر حماسا وتفانيا في العمل، كما يعد الاتصال كالجهاز العصبي للمنظمة، ووجود عوائق تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل التنظيم ينتج عنه خفض التنظيم لتحقيق أهدافه، وأن روح الفريق عنصر أساسي وهو نتاج التعاون الذي يؤدي إلى تحقيق الأفراد لأهدافهم المشتركة.

إن دوافع العاملين متعددة، على خلاف نظرة الإدارة التعليمية في بدايتها التي كانت تعد الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد، فرضا الأفراد وارتياحهم لأعمالهم لا يتوقف على الجانب الاقتصادي وحده، إذ إن الشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة تؤدي هي الأخرى إلى رضا العاملين، وتتوقف معنويات العاملين وسعادتهم على الظروف الاجتماعية والنفسية في مكان العمل الاقتصادي، ويعتبر المصنع أو المكتب نظام اجتماعي

^١ - عبدالعزيز عطالله المعاينة: مرجع سبق ذكره ، ص ص ٢٩٥ - ٢٩٦ ، بتصرف

معقد، فالنظرة إلى موقف العمل من وجهة نظر العلاقات الإنسانية هو مجموعة من المتغيرات المرتبطة من ناحية العلاقات بين الأفراد والمركز والمكانة التي يتمتع بها كل فرد، كما أن مهارات العلاقات الإنسانية يمكن تتميتها لدى العاملين بالتعليم والتدريب.

يتضح مما سبق لدى الباحث، أن العلاقات الإنسانية مبنية على الاستزادة بالعلم والمعرفة أولاً، والاستفادة من الخبرة والممارسة ثانياً، ومن ثم العمل على توظيفها التوظيف الأمثل، في ظل التعاون المشترك بين جموع المعلمين والقائم على الاتصال الفعال، وإشراكهم في اتخاذ القرار، والسعي لتثقيفهم وتدريبهم بما يولد لديهم الحوافز المنشطة، والدافعية المطلوبة نحو تحقيق أهداف العملية التعليمية.

أسس العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية:

من أسس العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية ما يلي: (١)

١- الإيمان بقيمة الفرد:

لقد كرم الله الإنسان من فوق سبع سماء، وجعل له من المكانة ما يليق بإنسانيته ويستوجب الاحترام والتقدير له، وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها، وأن الفرد العادي قادر إذا أُتيحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً من الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه من مشكلات.

٢- المشاركة والتعاون:

ينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجمعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه، فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده

^١ - أحمد عبد الباقي بستان، وآخرون: مدخل إلى الإدارة التربوية، دار القلم، الكويت، ط ٣، ١٩٩٣م، ص ٦١ - ٦٢

وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا بالفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات.

٣ - العدل في المعاملة:

على المدير أو المسئول أن يعامل أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة، وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات.

٤ - التحديث والتطوير:

إن التنظيم الإداري يجب أن لا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحاً، إذ إن توقفه يعني الجمود، وهذا يعني العودة به إلى الخبرات السابقة وتطبيقها على المواقف الجديدة، وأن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى التعديل والتطوير، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة، وإن من أبرز سمات النظام الديمقراطي النمو والتقدم رغم العقبات، بل إن علاج العقبات والتغلب على الصعوبات هو في حد ذاته عامل من عوامل التقدم والنمو.

يؤكد الباحث أن الفرد في المؤسسة ليس أجيراً أو عبداً مملوكاً يعمل عند رئيسه، بل هما يعملان سوياً في خدمة الوطن بالرغم من اختلاف مهامهم ومسئولياتهم، وعلى الرئيس أن يدرك أن كل فرد في المؤسسة ما هو إلا إنسان له أحاسيس ومشاعر ورأي يحق له أن يعتد به متى ما أدرك أن رأيه صواباً، وله كرامة قد وهبها الله له من فوق سبع سماء لا بد لها أن تصان، وأن تقدر قيمته ولا يقلل من مكانته، ومما لاشك فيه أن المشاركة والتعاون أمران متلازمان ومهمان في العمل الجماعي، ولهما آثار إيجابية عند اتخاذ القرار، وأن المدير عندما يناقش موضوعاً مع مجموعة فإنه قد أشرك عقولهم واستفاد من خبراتهم في التقليل من أخطائه عندما يكون منفرداً برأيه، وهذه ميزة تحتم عليه توثيق العلاقات الإنسانية مع الأفراد والاهتمام بها، وأن تكون علاقته مع الآخرين مرتكزة على العدل في المعاملة والحرص على تطوير العمل وتجديده.

العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية:

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة، ومن ثم فإن العلم بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة التربوية على زيادة كفاءتهم الإدارية، والارتفاع بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم ومستوى أدائهم، ويأتي في مقدمة هذه العوامل ما سنتطرق له وفق ما يأتي: (١)

١- الفهم الصحيح للأسلوب الديمقراطي:

هناك خمس مبادئ رئيسة تمثل في مجموعها التعريف الإجرائي للديمقراطية وهي:

- أ- أن الديمقراطية طريقة أو أسلوب للحياة أكثر من كونها نظاما سياسيا.
- ب- تسمح الديمقراطية بأقصى حرية للفرد في إطار حرية الآخرين وحقوقهم.
- ت- تقوم الديمقراطية على احترام كرامة الفرد كإنسان.
- ث- تعتمد الديمقراطية في نجاحها على اشتراك الكل في اتخاذ القرار، وأن الرأي النهائي تحدده الأغلبية.
- ج- تقوم الديمقراطية على الاستخدام القانوني المشروع للسلطة.

ومن ثم ينبغي أن تكون هذه المبادئ الإجرائية الخمسة للديمقراطية، أساس العمل في الإدارة المدرسية والتعليمية، فإذا كانت الديمقراطية أسلوبا للحياة يشمل كل المجتمع، فإنها أيضا تشمل كل المنظمات التربوية بما فيها المدرسة باعتبارها جزءا من هذا المجتمع.

٢- معرفة الدافعية إلى العمل:

تقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يسمى بالتسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية عند ماسلو Maslow، الذي يعتقد أن الإنسان تحركه الرغبة، وأنه إذا أشبعت رغبة ما لدى الإنسان، فإنه سرعان ما تظهر رغبة أخرى في مكانها تتطلب الإشباع، وأن هذه الرغبات تنظم في مجموعة من المستويات حسب أهميتها في التسلسل الهرمي، ويقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع هي: الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية مثل: الأكل

^١ - إبراهيم عباس الزهيري: الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط١، ٢٠٠٨م، ص ١٦٣ - ١٧٠، بتصرف

والشرب والنوم والراحة.. والحاجة إلى الأمن والطمأنينة، والحاجة إلى الانتماء والمشاركة، والحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية، والحاجة إلى تحقيق الذات.

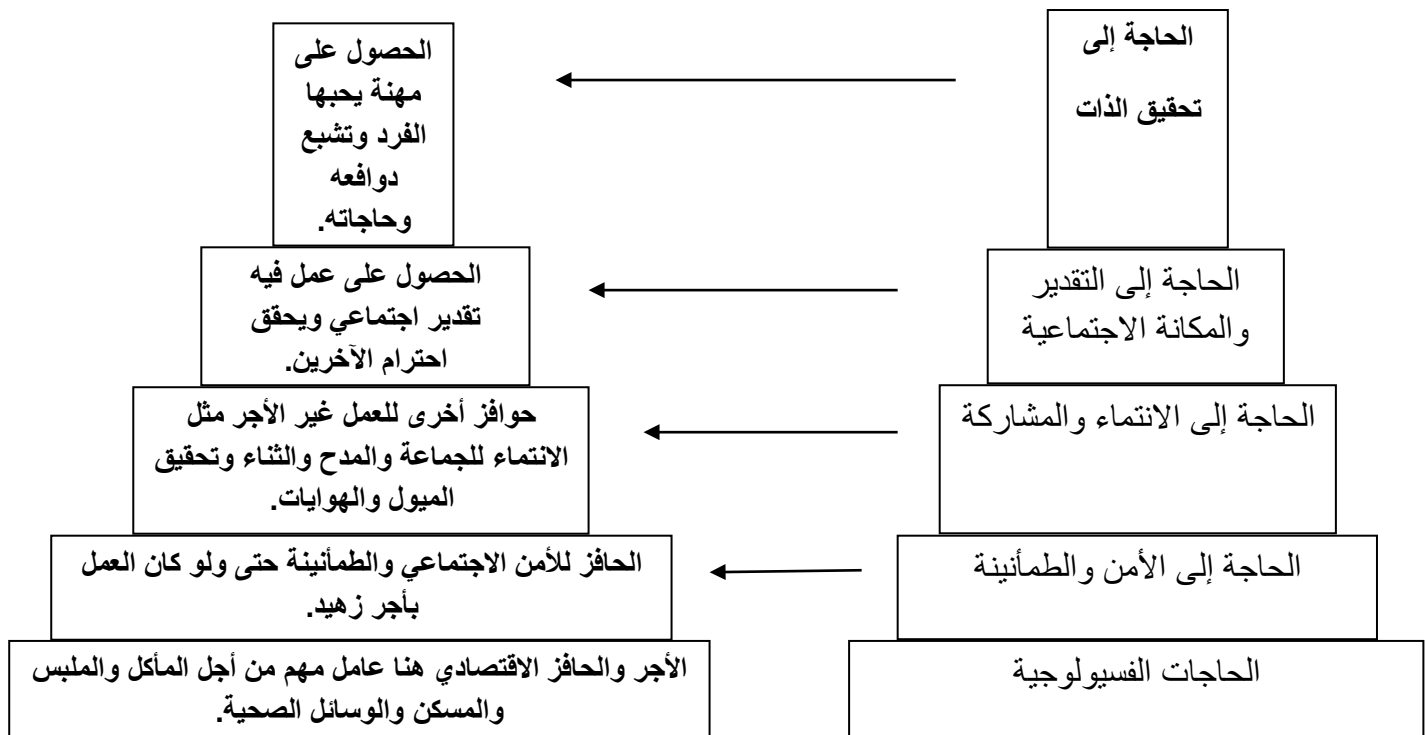
والنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية، وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان، أما النوع الثاني فيعرف بالحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه، ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط، ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية.

شكل رقم (١) يوضح الحاجات الإنسانية

شكل رقم (٢) ترجمة الحاجات

عند ماسلو: (١)

إلى حوافز: (٢)



^١ - محمد منير مرسى: مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٥

^٢ - محمد منير مرسى: نفس المرجع ، ص ١٢٥

يتضح لدى الباحث من الشكل رقم (١)، أن هناك متلازمان بين الحاجة والمؤثر لدى المعلمين، وكيف سيؤثر ذلك النقص على أدائهم المهني، فالمعلمون الذين لا يجدون التقدير من رؤسائهم، لن يكونوا متفانين في أدائهم، وعدم التقدير وضعف المكانة الاجتماعية سوف يتغلب على كل اهتماماتهم، وبالمثل سيجد المعلمون الخائفون صعوبة في التركيز على النشاطات، وأولئك المعلمون الذين يشعرون بالعزلة وعدم القبول سوف يرفضون المشاركة في الأنشطة المختلفة، ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان وتحفزه إلى العمل والنشاط، ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية كما هو واضح في الشكل رقم (٢).

٣- العمل مع الجماعة:

ينبغي على رجل الإدارة وعلى المعلم أيضا، أن يستخدم ذكائه وبصيرته في محاولة التوفيق بين الآراء المختلفة، وتقديم بعض المقترحات أو الحلول الوسط التي تساعد على التقارب بين أفراد الجماعة، وبالتالي تسهم في وصولها إلى اتخاذ القرار المناسب.

يرى الباحث أن مبدأ التعاون والعمل مع الجماعة مهم ومطلوب، والإدارة الناجحة عليها أن تبتعد عن المجاملة والمحسوبية التي بدورها تعرقل سير العمل وتؤدي إلى دمار المؤسسة وضياعها، وأن تتعرف على إمكانيات كل فرد يعمل فيها وتقوم بتوظيفها التوظيف الأمثل، مع مراعاة أن تكون الصلة بمرووسيتها رسمية لكنها ممتزجة بالإنسانية في نفس الوقت، وعلى مدير المدرسة أن يتقبل الرأي والرأي الآخر، ولا يقلل من قيمة أحد أو يغتر بالسلطة الممنوحة له أو يسئ استغلالها.

كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المدرسة وتطويرها:

تعددت الأساليب المستخدمة في المؤسسات التربوية لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطورها، ولخلق جو يسوده

الوئام والثقة والولاء للمؤسسة، ومن هذه الأساليب ما يلي: (١)

^١ - جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ٢٠٠٩م، ص ص ١١٦-١١٨ بتصرف

أولاً: أسلوب عمل الفريق: الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة في الهوايات والميول إلى الأشياء والمهنة، وقد يكون الفريق أسرة ربما أو جيران أو رفاق المدرسة أو فريق رياضي أو كشفي أو رفاق عمل ومهنة. وتتكون المؤسسة من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقاً، ويقوم كل فريق بممارسة نشاطات داخل المؤسسة تكون متشابهة بين أعضائها، ويقوم الأعضاء بالاحتكاك فيما بينهم ويتعاطفون في اتجاهاتهم نحو مواضيع تهمهم.

ثانياً: أسلوب اللجان: تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات، وقد وصفت اللجان في السابق بالسلبية نظراً لتوزيع المسؤولية وضياح الوقت والجهد في مناقشة مواضيع قد يقوم إداري واحد باتخاذ قرارات بشأنها دون مساعدة من اللجان الفنية، ولكن الاتجاه الحديث هو إعطاء اللجان الدور الهام، حيث يجب أن يعطى الفرد فرصة ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

ثالثاً: أسلوب الاستفتاءات والبيانات: وهو أسلوب مستخدم على نطاق واسع في المؤسسات والدراسات والأبحاث العلمية، والاستفتاء عبارة عن نشرة تتضمن العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات العاملين وحاجاتهم ومواطن الشكوى وعدم الرضا عندهم، وإتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة لحل هذه المشاكل، ويظهر بعد ذلك نتيجة الاستفتاء والنسب المئوية من المعلمين والإداريين في الإجابة على أسئلة محددة.

يؤكد الباحث على ما ذكر ويشير إلى أن العلاقات الإنسانية تتطلب معرفة بديناميات الجماعة، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها، والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها، وهناك بعض المبادئ المهمة التي يجب أخذها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفًا مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة مثل: توفير الاتصال الفعال والذي يتعلق بنقل البيانات والمعلومات والمعارف المتصلة بالعمل، والمشاركة الفاعلة التي تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما تعتبر مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم

وتحمسهم له. وتشير عملية التشاور في الإدارة المدرسية إلى احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه، ويترتب عليها الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء، كما أنها تزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه، وهو ما يعتبر هدفا رئيسا للعلاقات الإنسانية.

إن الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية يعالج كثيرا من المشكلات التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم، وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المدرسة، مثل كثرة حالات التغيب، والانقطاع، والمرض، وانخفاض مستوى الأداء، وكثرة الشقاق، والخلافات والنزاع، والشكاوى بين الأفراد، لذلك ينبغي العمل على مواجهة مشكلاتهم النفسية والاجتماعية ووضع الحلول لها كلما ظهرت، كما أن للروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المدرسة وهي دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية.

لقد لعبت الحوافز لاسيما المعنوية منها دورا مهما في تحقيق الانسجام والالتزان في العلاقات الإنسانية بين أفراد المجموعة، فالكلمات الطيبة المتبادلة، والتشجيع، والاستحسان، والامتناح، والتقدير، وعبارات المجاملة، كلها وسائل هامة في إرساء قواعد العلاقات الإنسانية السليمة وحافزا ومحفوزا في نفس الوقت، بمعنى أنها هي نفسها حافز ايجابي، وهي في نفس الوقت تنمو وتطرد بالحوافز الايجابية الأخرى.

النظريات السلوكية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية:

لا يمكن للإدارة المدرسية أن تقوم بدور ايجابي في تحسين العلاقات الإنسانية، إلا إذا توفر لديها أولا أساس من العلم والمعرفة بأسس ونظريات العلاقات الإنسانية، وبمكناها بهذا العلم وهذه المعرفة أن تضع الخطط وترسم السياسات وتنفذ البرامج التي تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية، وسيتطرق الباحث إلى بعض من النظريات على النحو الآتي:

١ - نظرية العلاقات الإنسانية:

تقوم هذه النظرية على مبادئ أهمها: (١)

أن المعلمين يتأثرون في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية، وهم يشعرون بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين، كما أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية فيه تفقده جوانبه الاجتماعية، وتجعله غير مرض للعاملين به، ويتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وبزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

وعلى الإدارة المدرسية أن تأخذ بالمبادئ آنفة الذكر في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع المعلمين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعرهم.

لا يقصد أصحاب هذه النظرية أن يخطر مدير المدرسة في علاقات شخصية مباشرة مع المعلمين، بحيث لا يكون هناك مسافات اجتماعية تفصل بينهم، لأن جهود المدير هنا سوف تنتشت بعيدا عن تحقيق الأهداف الرئيسية للمدرسة، ولكن ما يتوخاه أصحاب هذه النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل المعلمين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة الإدارة المدرسية، حيث إنهم يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك يجعل الإدارة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية، مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها وفق الأطر الموضوعية وبعيدا عن الشخصية.

٢ - نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

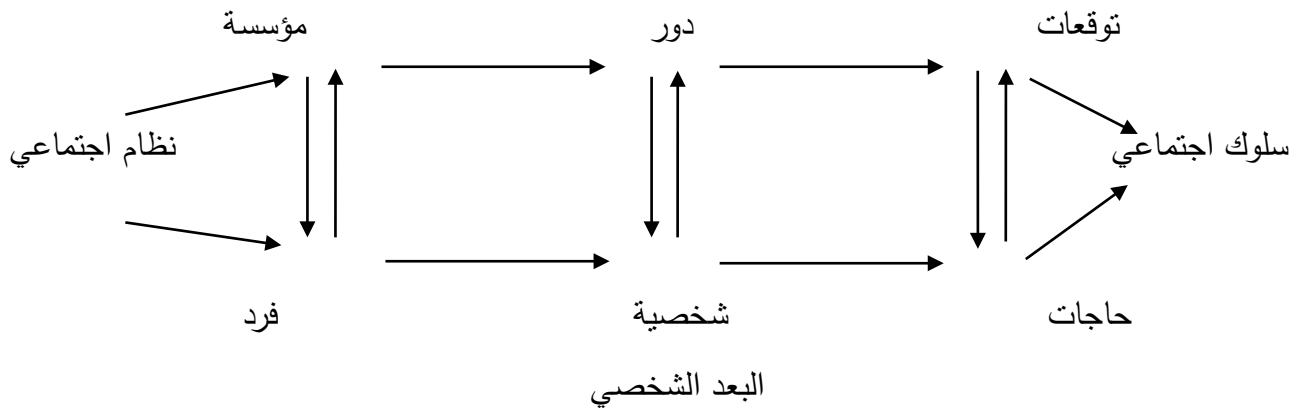
أ- نموذج جيتزلر:

تنسب هذه النظرية إلى جيتزلر الذي ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي، وينظر إلى العملية الإدارية على أساس أنها تتكون من بعدين هما: البعد التنظيمي والبعد الشخصي.

^١ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، ط٦ ، مزينة ومنقحة ، ١٩٩٧م ، ص٣٥ ، بتصرف

" تعد هذه النظرية على أنها عملية اجتماعية من أحدث النظريات الإدارية في الوقت الحاضر، وهي تعتمد على معالجة السلوك الاجتماعي للمؤسسة في إطار منظم، إذ اعتبرت الإدارة نظاما اجتماعيا يضم صنفين من الظواهر المستقلة من حيث المظهر والمتداخلة من حيث المضمون وهما: المؤسسات وما تتطلبه من أدوار وتوقعات وما تحققه من أهداف، والأفراد وما يمتلكون من حاجات ورغبات وطموحات. ويتم خلال العملية الإدارية التفاعل بين هذين البعدين، وكلما كان هناك توازن في عمليات التفاعل بين هذين البعدين تحققت الأهداف والتوقعات المطلوبة للاثنتين بدرجة عالية، ويوضح شكل رقم (٣) أبعاد نظرية الإدارة كعملية اجتماعية." (١)

شكل رقم (٣) الإدارة كعملية اجتماعية



يتضح من الشكل (٣) أن المؤسسة التربوية أيا كان نوعها وهدفها، تتفاعل مع النظام الاجتماعي الموجودة به حالها حال الأفراد، وأن هذه المؤسسة لها هيكل تنظيمي يوضح دور كل موظف فيها والتوقعات التي يجب أن يحققها، كما يتضح أن لكل معلم داخل المدرسة شخصية وحاجات تميزه عن غيره، والمدير الناجح في منظور هذه النظرية هو الذي يوازن بين متطلبات الدور وشخصية المعلمين وتوقعات المؤسسة وحاجات المعلمين، فلا يهتم بالمعلمين ومتطلباتهم الشخصية على حساب المدرسة ومتطلباتها الإدارية والعكس صحيح.

^١ - زينب علي الجبر: مرجع سبق ذكره ، ص ص ٤٥ - ٤٦

ب- نموذج جوبا:

" ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة من السلطات الأعلى، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا وهما المصدران الرئيسان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره." (١)

نستلهم مما طرحه " جوبا " في نظريته أن مدير المدرسة يؤثر في مرؤوسيه بفعل سلطتين: الأولى رسمية يمثلها الدور المستمد من مكانه في التنظيم الرسمي، وفي هذا يتشابه مع غيره من المديرين، والثانية غير رسمية تمثلها قوة التأثير الشخصي للمدير، وبهذا يتميز عن غيره، ولكن جوبا يفترض أن هاتين السلطتين لا تعملان دائما في الاتجاه نفسه، بمعنى أن بينهما قوة طرد بفعل تعارض ما هو رسمي مع ما هو شخصي، ولكن تأثير القوة الطاردة يتقلص بفعل قوة الجذب الناشئة عن التزام أطراف معادلة الإدارة في تحقيق أهداف المدرسة، والاشتراك في السعي نحو قيم واحدة في الثقافة السائدة، ويفترض جوبا أن الإداري الناجح يلعب دورا يتوسط بين التأكيد على حرفية التعليمات المركزية واللامركزية في التنفيذ، فلا يغفل عن أهداف المدرسة ولا يتجاهل ظروف العاملين فيها، وإذا اعتمد المدير على مركزه دون شخصيته يكون فقد نصف قوته الإدارية.

^١ - أمجد محمود محمد درادكة: الإدارة والتخطيط التربوي رؤى جديدة ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، ط ١ ، ٢٠٠٩ م ، ص ٤٩

٣- نظرية التعاون الإنساني:

" يرجع الفضل الأول في هذه النظرية " لشستر برنارد " الذي ربط الإنتاجية بأساليب القيادة والتوجيه، وأكد فيها على أهمية تنمية العلاقات الإنسانية في جو تعاوني يسود المؤسسة، فإذا نجح الجهاز الإداري في فهم حاجات الأفراد ثم تبنى خطة لإجراء التغييرات أو التطورات المطلوبة بصورة يراعى فيها رغبات وحاجات الأفراد في حدود الأهداف العامة المقررة للمؤسسة، بحيث يسود التعاون والفهم المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين، مثل هذا الإجراء يحقق فاعلية أفضل في الإدارة نتيجة إحساس المرؤوسين بالثقة والاطمئنان، ومن ثم تزداد القدرة على التوافق والرضا عن العمل، وما يترتب على ذلك من وفاء بالمتطلبات الفردية والاجتماعية داخل المؤسسة الإدارية، وقد تأسست هذه النظرية على فرضية تنص على أن زيادة الإنتاج تعتمد على روح الجماعة والتعاون. (١)

يرى الباحث أن هذه النظرية تمحورت حول ركيزة التعاون اللازم والمطلوب في الإدارة المدرسية بين الرئيس والمرؤوس، مما يجعل هناك انجازا ملحوظا في تحقيق ما تسمو إليه المدرسة من أهداف، في ظل جو يسوده النقاھم والود والمحبة، ومفعم بالرضا النفسي الاجتماعي.

٤- نظرية الدوافع والحوافز:

إن النظريات المتعلقة بالدوافع والحوافز متعددة ومتنوعة، سيتناول الباحث بعضا منها بشيء من الإيجاز وفقا لما يأتي: (٢)

أ- النظرية الكلاسيكية:

هي تلك النظرية التي تركز أساسا على المناداة بأن الدافع الاقتصادي هو من أهم دوافع العمل، وهي تتكرر أن الإنسان العامل له مشاعره وأفكاره ومعتقداته وحاجاته المؤثرة على عملية الإنتاج إن لم يكن لولبها.

١- أحمد عبد الباقي البستان، وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٩

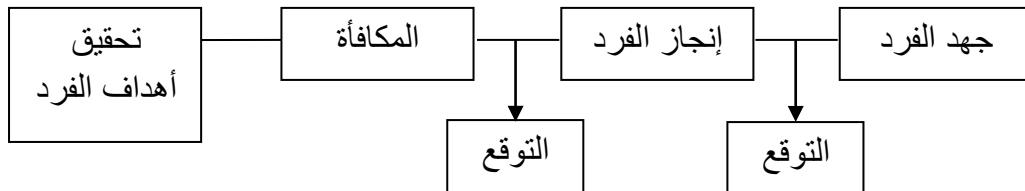
٢- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، ٢٠١٠ م ، ص ١٧٧-١٧٨ ، بتصريف

ب- نظرية التفضيل والتوقع لفورم:

ومفادها أن الفرد حينما يوظف جهده في نشاط معين، فإن ذلك يعتمد على ما يتوقعه من نجاح للوصول لذلك الانجاز، ويعتمد ذلك على حساب النتائج المتوقعة لذلك الانجاز أيضا، وينظر " فورم " إلى الدوافع على أنها نتيجة لثلاثة عوامل: الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها، والعلاقة التي يراها الفرد بين الإنتاجية وتحقيق الأهداف الشخصية، والدرجة التي يستطيع بها الفرد التأثير على إنتاجيته.

يتفق الباحث مع وجهة النظر الإدارية التي تشير إلى أن لنظرية التوقعات في العمل الإداري أهمية تكمن في معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها، ومحاولة الإدارة تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه من نقطة البداية _ وهو الجهد _ وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته، لهذا نجد أن حفز الفرد يعتمد إلى حد كبير على درجة الاحتمالات التي يعطيها العامل للعلاقات وفقا لاحتمال أن جهده سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب، وأن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المتوقعة.

شكل رقم (٤) يوضح نموذج التوقع: (١)



يشير الشكل رقم (٤) إلى أن قوة الدافع عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز، وأن قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.

^١ - طاهر محمود الكلالده: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ٢٠٠٨م، ص ص ٢١٨ - ٢٢٠

ج- نظرية العاملين لهزبرغ:

ترتكز هذه النظرية على أن هناك مجموعتين من الحاجات يؤثران على سلوك الأفراد بطرق متباينة، هي الحاجات البيئية التي تقوم بدور طليعي في منع تدمير العاملين من العمل، ولكنها لا تؤثر تأثيرا ايجابيا فيه، كسياسة الإدارة والإشراف وظروف العمل والعلاقة بين الأفراد والأجور ومكانة الفرد والأمان، وهناك المجموعة الثانية، وهي الدوافع التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط، مثل تحمل المسؤولية، ونمو الشخصية، والانجاز والإبداع، ولذا فإن وجودهما في المؤسسة له أثر ايجابي.

د- نظرية العدالة والمقارنة الاجتماعية:

" العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية التي قامت عليها النظرية، وفيها يقوم الفرد بمقارنة ما يحصل عليه من المنظمة بما يقدمه لها، فلا يكتفي الإنسان بموضعه هو فقط، وإنما يقارن نفسه مع الآخرين".^(١)

ويؤكد الباحث وفقا لهذه النظرية بأن المعلمين لا تتم دافعيتهم فقط بما يحصلون عليه من استحقاقات في مجال العمل، بل يقومون وبشكل دائم بإجراء مقارنة اجتماعية لأنفسهم مع زملائهم، وإن الشعور بعدم المساواة في العمل قد ينتج عنه بعض السلوكيات المختلفة مثل كثرة التأخير أو الغياب عن العمل، والملل من العمل والتفكير بالاستقالة، والتوقف عن إجراء مقارنة مع الآخرين متى ما شعر أنه لا يمكن اللحاق بالمقارن، وهذا كله يتسبب في إضعاف روح الدافعية لدى المعلمين ومن ثم عدم الرضا، مما ينتج عنه التأخير في انجاز العمل.

المبحث الثاني: الإدارة المدرسية:

المفهوم والأهمية:

^١ - طاهر محمود الكلالده: مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢٠

لفظ الإدارة من الألفاظ الشائعة والمتداولة والمألوفة لدى كل فرد في المجتمع، فلقد تعددت مفاهيم الإدارة من شخص لآخر كل حسب رؤيته للموضوع مصدر البحث، مما جعل هناك تعاريفا متعددة لنفس المصطلح. ويمكن إيجاز أهم تعريفات الإدارة وفقا لما يأتي: (١)

تعرف على أنها المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديه بأحسن وأرخص طريقة، كما عرفت على أنها القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ، والتخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة، وعرفت بأنها فن توجيه النشاط الإنساني.

كما أنها تعرف بعمليات اتخاذ القرار والرقابة على الأنشطة الإنسانية من أجل تحقيق أهداف محددة، وكذلك بأنها وظيفة الأعمال عن طريق الآخرين.

ويعرفها حسان وآخرون على أنها: جملة الوظائف أو العمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة، يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة.

الملاحظ على هذه التعريفات أن بها قصورا وغير متكاملة، لذا سعى العلماء لتحديد تعريف شامل للإدارة بأنها: عملية تفاعل مستمر يتم من خلال مجموعة من الوظائف والأنشطة والفاعليات في ضوء الموجهات الفكرية مع الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة في ظل الظروف البيئية المحيطة لتحقيق مجموعة من الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية.

من التعريف السابق يستخلص الباحث مجموعة من العناصر الهامة التي تركز عليها عملية الإدارة:

١- الإدارة عملية نشاط ناتج عن التفاعل المستمر بين القائمين بعملية الإدارة من رؤساء ومرووسين.

^١ - حسن محمد حسان، وآخرون: الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط٢، ٢٠١٠م، صص ٢٨-٢٩، بتصرف

٢- تتضمن الإدارة مجموعة من العمليات والوظائف المتكاملة مثل التخطيط - التنظيم - التنسيق - التوجيه - الاتصال - الرقابة.

٣- تقوم على مجموعة من المفاهيم والمبادئ المتكاملة التي تستمد مقوماتها من علوم مختلفة لها علاقة مع عناصر العمل الإداري.

٤- تعنى الإدارة بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.

٥- إن الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية يجب استثمارها والعمل على تنميتها بصفة مستمرة.

٦- إن الإدارة تتأثر بالبيئة المحيطة وتؤثر فيها، وبينها علاقة تأثير وتأثر.

٧- لا تعتبر الإدارة ناجحة إلا إذا حققت أهدافها بأقل تكلفة وأعلى مستوى من الإتقان وبأقصر وقت وأقل جهد، كل هذا في توفر جو من الثقة والعلاقات الإنسانية.

كما أن للإدارة المدرسية تعاريف عدة من بينها ما يلي: (١)

تعرف الإدارة المدرسية على أنها عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم، أو هي كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل داخل الإدارة المدرسية.

كذلك هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة.

^١ - سلامة عبد العظيم حسين: الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، دار الفكر، عمان، ط١، ٢٠٠٦م، ص٢٦، بتصرف

" كما تعرف على أنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة من فنيين وإداريين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة." (١)

" وعرفتها (نهلة الحمصي) بأنها جزء من الإدارة التربوية وهي عملية تنظيم وتوجيه لفعالية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملة التعليمية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق الأهداف التربوية." (٢)

يتضح للباحث من التعاريف السابقة أن الإدارة المدرسية هي ذلك الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلا ايجابيا وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام.

" إن الإدارة المدرسية لازمة لكل جهد جماعي وتطلق على الجماعة وليس على الفرد، وهي التي تسعى نحو تحقيق أهدافها، ولا يقتصر دورها على تنفيذ الأعمال بواسطة الإداريين فحسب، بل هي من يجعل الآخرين يشاركون في تنفيذ هذه الأعمال وتسعى لتحقيق الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية، كما تعمل على الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها." (٣)

وتكمن أهمية الإدارة المدرسية كما يرى الباحث في خلق جو من التفاعل والتفاؤل وبث روح الدافعية لدى المعلمين والطلبة، مما يجعل الجهد الإنساني يتسم بالفاعلية، الأمر الذي يؤدي إلى وجود نتائج إيجابية تصب في تحقيق الهدف المنشود، ومن المعروف أن المدرسة هي المكان الذي تتبلور فيه جميع النشاطات التربوية والتعليمية والثقافية من أجل بناء جيل متكامل سلوكيا وعلميا، وهي الميدان الذي تتكاتف فيه جميع جهود العاملين في مجال التربية والتعليم وعلى مختلف المستويات.

^١ - جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط٤، ٢٠١٠م، ص١٢

^٢ - محمد جاسم محمد: سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط٢، ٢٠٠٨م، ص٢٦

^٣ - صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، ط١، ٢٠٠٢م، ص٢٤

إن المدرسة لم تعد مكانا للتعليم فقط، بل أصبحت تهتم بالمتعلم من جميع النواحي الفكرية والجسمية والروحية، وهذه الأهمية الكبيرة بلا شك تنعكس على أهمية الإدارة المدرسية، فهي لازمة لكل مدرسة، وتعتبر نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم، وهي مسئولية اجتماعية تهدف إلى الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية، وبها يتم الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية من طلاب ومعلمين وإداريين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق الأهداف المحددة.

أسس الإدارة المدرسية الحديثة:

اختلفت النظرة إلى الإدارة المدرسية مابين الأمس واليوم وفقا للمتغيرات والمستجدات التربوية، ووفقا للمنظور العلمي المبني على الدراسات العلمية المحكمة والمستمدة من الواقع الميداني، مما جعل الإدارة المدرسية ترتكز على أسس متينة يشترك في بنائها كل عنصر في النظام المدرسي، فلتتحقق بذلك المسئولية الجماعية ويصبح كل عنصر في موقعه مسئول.

يرى الباحث أن التعاون بين جميع العاملين في الإدارة المدرسية يعتبر ركن أساسي، ومطلب إنساني يحتمه العمل وتقتضيه المصلحة، ولن تجد ترابطا وطيدا بين أفراد المؤسسة التعليمية إلا بوجود مبدأ التعاون المشترك بينهم، ولكي تعمل الفرق المدرسية بنجاح وتحقق أهدافها، لابد لها أن تعرف الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه بكل جزئياته وتفصيله بعيدا عن الغموض والضبابية، كما أن مدير المدرسة إذا كان مركزيا في عمله ويعتد برأيه، فلن يتقدم العمل خطوة إيجابية إلى الأمام، بل عليه أن يفوض كثيرا من صلاحياته إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي لكي يقوموا بدورهم المطلوب، وحتى لا يتعطل العمل وتتجز المهام في وقتها المحدد.

" إن إتباع الأسلوب العلمي في التفكير يجنب الوقوع في الخطأ ويدعم النجاح، وميدان العمل التربوي يخضع للتجريب ويكون الوقوع في الخطأ مصدرا مهما من مصادر المعرفة والتعلم، وإتباع الأسلوب العلمي في توجيه

العمل الإداري يوفر عناء الفشل ويشجع على تصحيح المسار لتغدو عملية الإدارة علمية تستند إلى مبادئ العلم ونظرياته.^(١)

ويؤكد الباحث أن تكون الإدارة المدرسية الناجحة مرنة، متسامحة، غير جافة، تعرف كيف تتعامل مع روح القانون سعياً لاستقرار الأمور وانتظامها، بعيداً عن الرسميات التي لربما تكون سبباً في إعاقة العمل وعرقلة، وأن المدير الذي لا يطلع باستمرار على اللوائح والنظم ويعزز معرفته بها، يحكم على نفسه بالفشل، بخلاف نقيضه ممن اطلع على خصوصيات الأمور وخفاياها، فتجده ممثلاً بكل علم ومعرفة تخص عمله ومنوطة به مباشرة في تأدية واجباته.

إن من سنن الله عز وجل التجديد والتغيير، ولا يرضى لعبادة الدعة والاستكانة، وهذا مما يدفعنا أن ننهج المنهج الرياني القويم في تطوير أوضاعنا والعمل على تحسينها وفقاً لمرضاته، وعليه فإن كل إداري يريد التقدم بمدرسته والرفق بمعلميه والنهوض بمستقبل طلابه، أن يجعل تقوى الله نصب عينيه، وأن يتبع أسلوب التجديد والابتكار في عمله، بعيداً عن الركود وعدم التغيير، كما أن الذي لا يواكب المستجدات التربوية يشعر أنه غريب في عمله متى ما قارن نفسه بزملائه المواكبين لكل تغير يخص مجال عملهم، فينبغي على كل مدير أن لا يقف عند معلومة الأمس، بل عليه أن يبحث في كل ما هو جديد، لأن العلم لا حد له.

"إن العملية الإدارية عملية مستمرة لا يمكن أن تقف مادام هناك معلمون وطلبة، وأنها عملية لا تتوقف ولا يجب عليها أن تتوقف، وهي عجلة يدور رحاها ومستمرة في كل زمان ومكان، كما أن الأساس الشمولي يضع الإدارة المدرسية في موقع يجعلها محيطة بكل عناصر الموقف التعليمي التعليمي من معلم بكفاياته، وطالب بخصائصه، وبيئة صفية بسماتها، ووسائل تعليمية بشروطها وطرق توظيفها، وغير ذلك من التي تجعل من الإشراف المدرسي إشرافاً تكاملياً يهدف إلى تحقيق التكامل في عناصر الموقف التعليمي التعليمي".^(٢)

^١ - أحمد جميل عايش: مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣ - ٣٤

^٢ - أحمد جميل عايش: نفس المرجع ، ص ٣٥

" وعلى مدير المدرسة أن يقبل النقد كما يتقبله معلموه منه، وهذا كله يدعم التوجه نحو الإصلاح وتحقيق التطوير في العملية التعليمية، وأن لكل مهنة أخلاقيات لا بد وأن تتوافر فيها، فلقد عرفت أخلاقيات المهنة بأنها: " نظام المبادئ الأخلاقية وقواعد الممارسة التي أصبحت معيارا للسلوك المهني القويم، فلكل مهنة أخلاقياتها التي تشكلت وتنامت تدريجيا مع الزمن إلى أن تم الاعتراف بها وأصبحت معتمدة أدبيا وقانونيا." (١)

يضيف الباحث أن مهنة التعليم تعتبر من أطهر المهن وأشرفها، فلا بد على الإداري الحاذق أن يكون متابعا جيدا لتنفيذ وتطبيق هذه الأخلاقيات التي يستوجب تطبيقها على المعلم لكي يكون قدوة لطلابه، ولا يهتز في نظر الآخرين.

إن المساءلة الذكية هي من المبادئ الحديثة في التعامل الإداري، وقائمة على المواجهة الدبلوماسية الذكية في إشعار الآخرين بالأخطاء التي ارتكبوها دون أن يؤدي الأمر إلى التوتر والرفض، فمدير المدرسة الذي يمارس المساءلة الذكية يستطيع أن يمرر ملاحظته عن الأداء المتدني بطريقة سلسة تجعل المعلم يقر بما ارتكبه من أخطاء ويسعى إلى تصحيحها.

يتضح أن جميع هذه الأسس مجتمعة لدى الإدارة المدرسية، لها ارتباط مباشر في ممارسة تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية، وهي كفيلة بتطوير العمل ودفع عجلته إلى الأمام في مواجهة سبق التطور، والنهوض بتطوير المستوى الفكري الإداري البسيط لدى بعض المديرين، متى ما تدارسناها وجعلناها في حيز التطبيق.

خصائص الإدارة المدرسية الحديثة:

لكل إدارة خصائصها التي تميزها عن غيرها من الإدارات الأخرى، وخصوصا عندما يكون الأمر متعلقا بالإدارة المدرسية التي تعتبر من أصعب الإدارات ممارسة وواقعا، لارتباطها بأطراف متعددة مثل أولياء الأمور،

^١ - سليمان حامد: مرجع سبق ذكره ، ص ٥٦

والمعلمين، والطلبة، والإداريين، وما تبع ذلك من ارتباط تنظيمي يتعلق بالمنطقة التعليمية أو الوزارة، وسيتطرق الباحث إلى الخصائص الهامة وفقا للآتي:^(١)

" أن تكون الإدارة المدرسية إدارة هادفة غير عشوائية، موضوعية في قراراتها، تمارس عملها معتمدة على التخطيط بعيد المدى، وتكون إدارة إيجابية في حل المشكلات ومواجهتها، وتيسير العمل وتوجيهه في جو يسوده المحبة، مشجع لقدرات وإمكانيات الفرد، وكذلك تكون إدارة اجتماعية قادرة على ممارسة علاقات إنسانية طيبة، وتعمل على تهيئة الظروف الاجتماعية المناسبة في بيئة التعلم، فالكل لابد أن يعمل من أجل هدف واحد ومشاركة فعالة في الفكر والرأي، وتكون إدارة إنسانية تتصف بالمرونة بشرط تحقيق التوازن بين أهدافها وحاجات التجمع البشري الموجود بها، وتتمشى وتساير الاتجاهات التربوية والتعليمية، وتكون إدارة تكنولوجية لديها مجموعة من المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المعوقات العلمية بغية حلها في ميدان الإدارة."^(٢)

يتضح مما سبق أن الإدارة المدرسية الفاعلة هي الإدارة الجماعية البعيدة عن الاستبداد والتسلط، والمستجيبة للمشورة، والمدركة للمصالح العام عن طريق العمل بروح الفريق، وهي صاحبة الهدف الموضوعي الواضح والتي تركز على التخطيط الدقيق والتنفيذ الجيد والمتابعة المستمرة، كما أنها إيجابية في حل المشكلات التي تعترض العمل بعيدا عن جو التوتر والمشاحنات، معتمدة على قوة ترابط فريق العمل وتلاحمه، وعلى العلاقات الإنسانية الوطيدة، وهي التي تسمح بتبادل وجهات النظر المبني على الحوار الهادف البناء لصالح العملية التعليمية والتربوية.

^١ - حسن محمد حسان، وآخرون: مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٠٤ - ١٠٥ ، بتصرف

^٢ - أحمد جميل عايش: مرجع سبق ذكره ، ص ٥٧

أنماط الإدارة المدرسية:

المفاهيم المتعددة للإدارة المدرسية أوجدت أساليب متعددة وأنماط كثيرة ومختلفة، فبعض المديرين يؤمن بفلسفة إدارية تقوم على أساس الانفراد بالسلطة وإصدار الأوامر، بينما يتمتع البعض الآخر بوعي إداري وإيمان بضرورة مشاركة جموع المعلمين في اتخاذ القرار، وهناك من يعطي الحرية المطلقة للمعلمين في تسيير شئون المدرسة وفقا لما يرونه أثناء قيامهم بتأدية واجباتهم، وهكذا تتعدد الأنماط والأساليب وفقا لثقافة المدير وشخصيته.

إن مديري المدارس لا يديرون مدارسهم وفقا لنمط إداري محدد وثابت، وإنما قد يميلون لنمط معين لبعض الوقت، وفي الغالب يطبقون ما يحتمه الموقف الإداري عليهم، والذي بدوره يسير العمل ويجعله منضبطا ويحسن من إدارته وفقا لرؤيتهم، وسوف يتناول الباحث بعضا من الأنماط الدارجة التي يغلب تطبيقها في الإدارات المدرسية وفقا للآتي:^(١)

النمط الأول: الإدارة الأوتوقراطية: تعتبر الإدارة الأوتوقراطية أن السلطة الإدارية مفوضة إليها من سلطة

أعلى منها مستوى، وأن المسؤولية الضمنية قد منحت لها وحدها، ولم تفوض لغيرها، ويضع مدير المدرسة من هذا النمط في ذهنه صورة معينة لمدرسته، ولذلك يضع من الخطط والسياسات ما يحقق هذه الصورة ولا يحدد عنها ويعرف المعلمون في هذا النمط من الإدارة موقفهم من مديرهم، فهو يظهر الجفوة وعدم الرضا لكل من خالفه في الرأي والسياسة، ويعتقد مدير المدرسة الأوتوقراطي بأن من واجبه تقرير ما يجب أن يعمل في المدرسة، وأن يخبر المعلمين بما يبيح لهم عمله وكيفية أداء هذا العمل، والإدارة المدرسية من وجهة نظر هذا المدير هي عملية إصدار للقرارات والتعليمات والتفتيش للتأكد من تنفيذها، ويهتم المدير الأوتوقراطي بالعمل بالدرجة الأولى والأخيرة، أما مصالح المعلمين في المدرسة وغيرهم فهي مصالح متعارضة حتما مع مصالح العمل، لذا لا يهتم بها.

^١ - جودت عزت عطوي: مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣ - ٢٩ ، بتصرف

في ظل ما سبق فإننا نعتبر النمط الإداري الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر، لأنه يضعف شخصية المعلم ويعوق بناءها، مما يسبب القلق والاضطراب في نفسه، ويترتب على ذلك انعدام في وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمعلم والطالب، وهذا ما يتعارض مع روح التربية الحديثة.

النمط الثاني: الإدارة الديمقراطية: يأخذ هذا النمط من الإدارة بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويقوم المدير قبل اتخاذه للقرار بتزويد جميع المعلمين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذ بطريقة حكيمة، كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل عليهم مع تحديد المسؤولية، فالتعليمات غير الواضحة والأعمال غير المحددة تؤدي إلى سوء الفهم وعدم الرضا عند المعلمين، ويهتم المدير الديمقراطي بالمعلمين أكثر من اهتمامه بالعمل، فالديمقراطي يقود المعلمين في جو من الأمن والطمأنينة، وبه مجال كبير للعلاقات الإنسانية.

النمط الثالث: الإدارة المتساهلة: هذا النمط من الإدارة يتميز بشخصية المدير المرححة المتواضعة، وبمعلوماته الغنية في المجالات المتعلقة بمهنته، وتظهر شخصيته على طبيعتها في معظم الأوقات، ويتحدث مع كل فرد من أسرة المدرسة باهتمام واحترام ويترك لهم الحرية المطلقة، كما يجعل المعلمين يسيرون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم، وهو يتجنب تعريف المعلمين بوجهة نظره، وذلك لعدم رغبته في تقييد حريتهم أو فرض نمط معين عليهم، وبذلك تتعدى السيطرة عليهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهنا تتعدى القيادة وينعدم روح العمل الجماعي المشترك، مما يجعل المدرسة في حالة من التسيب ويسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل، حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال كذلك، ولا توجد رقابة فعالة، الأمر الذي يعرقل من تحقيق الأهداف، والمدير المتسيب يهتم اهتماما قليلا بالعمل والمعلمين، فالمهم أن يبقى في مكانه وأن تبقى المؤسسة قائمة ولو بالحد الأدنى.

لعلّه من الواضح بعد عرضنا لهذه الأنماط الإدارية السابقة، أن النمط الديمقراطي هو الذي يوفر إطلاق قدرات أفراد هيئة التدريس ويظهر مواهبهم واستعداداتهم، وقد زاد الاتجاه نحو إتباع النمط الديمقراطي في الإدارة

المدرسية نتيجة لعدة عوامل منها: انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيق هذه الفلسفة على العمل في المدارس، وإظهار البحوث في مجال علم النفس الاجتماعي على أن الناس يعملون سويًا بطريقة أفضل وبفاعلية أعظم حين يشتركون في وضع الأهداف وفي وضع طرق العمل، وأن الناس يكونون أكثر إنتاجًا وأقل تعديًا على بعضهم البعض حين تكون الإدارة تعاونية تتبع من الجماعة وتعمل معها.

النمط الرابع: الإدارة الدبلوماسية: يعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية، حيث يبذل المدير جهده في إظهار علاقاته الحسنة مع المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور، والظهور بمظهر جذاب، واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع بالرغم من عدم إشراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة، كما أن المدير الدبلوماسي يسعى جاهداً إلى استمالة من يخالفونه الرأي من ذوي النفوذ من المعلمين كسباً لموافقتهم على قراراته، ويستخدم في ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقة وليس إلقاء الأوامر، ومن سلوك الإدارة الدبلوماسية أن المدير يقوم بتأجيل المناقشة، أو إحالة الموضوع إلى لجنة لدراسته وتقديم التوصية بشأنه، في حالة شعوره بوجود معارضة من قبل المعلمين أو الطلاب أو أولياء الأمور للآراء المعتمدة من إدارة المدرسة.

وينفرد هذا النمط من الإدارة بسعي المدير للظهور على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي يتبين نجاح المدرسة فيها، بحيث يسند جميع أشكال النجاح فيها إليه؛ في حين يتوارى ويحتجب عن الظهور في حالة وقوع خلل أو فشل في العمل المدرسي وينسب ذلك إلى الآخرين، بل إنه لا يكاد يجد غضاظة في وضع العراقيل والصعوبات أمام البرامج والأنشطة التي لا تحظى بموافقة لبيهرن على صحة آرائه، وتنبؤاته، وواقعية تحفظاته، وخبراته التعليمية والإدارية.

السمات الشخصية لمدير المدرسة:

يفترض في مدير المدرسة كقائد تربوي أن تتوفر فيه كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، فهو رجل التطوير والتغيير، وهو القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة ويعمل على

توجيههم ويزودهم بالخبرة والاستشارة، وبالتالي هو المعني بإثارة الدافعية لديهم، والعمل على رفع الروح المعنوية والمحافظة على تماسك الفريق وبناء وحدته.

يرتبط نجاح الإدارات المدرسية بالسمات الإدارية التي تتوافر لدى مديرها، فلقد كانت الفكرة الإدارية في السابق تشير إلى أن السمات الإدارية لدى مدير المدرسة هي سمات فطرية، وموهبة موروثة يتمتع بها البعض دون الآخر، بينما يرى الباحثون في الوقت الحاضر أن مدير المدرسة بالإضافة إلى ما يتوافر فيه من سمات فطرية، يجب أن تتوافر فيه كذلك سمات شخصية واجتماعية معينة، لكي يستطيع أن يؤدي دوره على الوجه الأكمل.

" من هذه السمات الحماس والذكاء والعزم والتصميم والشخصية الاجتماعية والمثابرة والالتزان والشعور بالمسئولية والإيمان بالجانب الإنساني في العلاقات الاجتماعية والنزاهة والموضوعية، وأن تتوفر فيه الرغبة في النمو المهني والتواصل، ويكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة السديدة والتعامل في لباقة مع معلميه والبيئة، وإن يملك الكفايات الإدارية والمهنية اللازمة لعمله، وهذه السمات بعضها فطري وموروث والبعض الآخر وهو الغالب والأعم يكتسبه المدير من برامج التنمية الإدارية التي تتيح له الوقوف على مبادئ الإدارة وأسسها، ومن خلال عمله كمدير يكون قد أدرك فنون التطبيق الإداري للمهارات الإدارية، وبالرغم من ذلك فإن المواهب الإدارية الفردية لم تعد وحدها تكفي لمدير بالقدرات التي بها أعباء الإدارة، فهي تحتاج إلى التنمية عن طريق إمداده بالمفاهيم والنظريات السيكلوجية والفنية والتربوية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية، وبهذا يمكن أن نصقل هذه السمات الشخصية ونكسبها أدوات جديدة تساعد على اتخاذ قرارات سليمة بالمشاركة الجماعية، وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة ليست مجرد صفات وخصائص مطلقة، وإنما هي عملية تختلف من مدير لآخر

حتى في نفس الظروف ومع نفس المجموعة التي يتولى إدارتها، وهي عملية يمارس خلالها التأثير من المدير في سلوك تابعيه لتحقيق الهدف المطلوب".^(١)

إن هذه السمات أنفة الذكر وغيرها؛ متى ما طبقها مدير المدرسة على نفسه ابتداء التطبيق الأمثل، ومن ثم على الآخرين، وجعلها أساسا ومنهجاً ينطلق منه في علاقاته الإنسانية لإدارته للمؤسسة وأفرادها، فإنها ستكون بمثابة أوتاد راسخة لثبات المعلم وحبه وتقانيه للعمل، ولتقدم وتطور أدائه المهني، ولولائه المطلق للمؤسسة والقائمين عليها، وسوف تزدهر المؤسسة وتنهض بتضافر جهود العاملين الذين ارتسم على شفاههم الرضا الوظيفي المتسم في حسن التعامل والتعاون بين الأفراد، مما يؤدي إلى حب العمل، وبذل مزيد من الوقت والجهد لكي تتحقق الأهداف بيسر وسهولة.

أهم مسئوليات مدير المدرسة:

مدير المدرسة هو المسئول الأول بمدرسته عن جميع النواحي التربوية والإدارية والفنية والاجتماعية والثقافية، وكل عمل داخل مدرسته في هذه النواحي يجب أن يكون بإطلاعه وبموافقته، وجميع العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم مسئولون أمامه عن أدائهم الوظيفي واستجاباتهم للتعليمات المدرسية، ويتولى توزيع جميع الأعمال الفنية والإدارية على العاملين في المدرسة، بالإضافة إلى متابعة جهودهم على مدى العام الدراسي وتقويم عملهم خلاله، وتنقسم مسئوليات مدير المدرسة إلى ثلاثة أقسام، وهي متنوعة في مضمونها ومتعددة في تناولها، يبينها الباحث بإيجاز على النحو الآتي:

أولاً: المسئوليات الفنية:

هي رفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة والإشراف على نواحي الأنشطة المختلفة وعلى برامج التوجيه والتدريب وتقويم رؤساء الأقسام والمعلمين وزيارة الفصول والتخطيط

^١ - صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٤

للاختبارات والإشراف على تنفيذها، ورفع تقارير وافية لأولياء الأمور، مع مباشرة عقد الاجتماعات المحلية، والتحدث باسم المدرسة في المنطقة وأمام الجهات الرسمية، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بهذا الصدد؛ وهذا يقتضي على الأخص دراسة ما يلي:

أهداف المدرسة ووسائل تحقيقها، ودراسة مناهج المرحلة وأهدافها، والتعرف على إمكانيات المدرسة، ودراسة نظم توزيع التلاميذ وفق مستوياتهم، وتوزيع المعلمين على الصفوف المختلفة.

ثانياً: المسئوليات الإدارية:

المسئوليات الإدارية كثيرة ومتعددة ولعل منها: اعتماد قبول التلاميذ المستجدين والمحولين والمعاد قيدهم في حدود القواعد المقررة، وتطبيق اللوائح المختصة في تأديب التلاميذ، والإشراف على توزيع الطلبة على فصولهم، كما يتابع إصدار البطاقات لهم، ويعتمد برامج الأنشطة المدرسية والإحصائيات الشهرية المطلوبة، ويعمل على توجيه المقصر من المعلمين، وهو المعني باعتماد الموافقة على نقلهم من مدرسة إلى أخرى، وعليه وضع التقارير السنوية السرية عنهم بعد التدقيق ومتابعة أعمالهم، كما أنه يقوم بمتابعة أعمال الصندوق المالي والمقصف المدرسي، ويوفر الاحتياجات المطلوبة لتسيير العمل.

ثالثاً: المسئوليات التربوية:

لا ينهض المجتمع إلا على أرضية قوية من القيم الإيجابية، ولا تقوم الحضارة إلا على أسس متينة من الأخلاق السامية، فتدهور القيم من الأسباب الأكيدة لانحطاط المجتمعات وتخلفها، وانتشار القيم السلبية من عوامل سقوط الحضارات وتأخرها، ولا يمكن للمجتمع أن يستمر بدون منظومة للقيم تحكم العلاقات بين أفرادها، وتحدد السلوكيات المقبولة بينهم، وعلى أساسها تتضح معايير الصواب والخطأ، والخير والشر، والحسن والقبح، كما أن القيم الفاضلة من عوامل استقرار المجتمعات وسيادة السلام والأمن فيها، والتآلف والانسجام والمحبة بين أفرادها.

ومن هنا: كان على عاتق مدير المدرسة مسؤوليات جسيمة تتعلق بالجوانب التربوية، والتي بدورها تعمل على تعزيز القيم الإسلامية، والعمل على تنشئة جيل مؤمن بربه، محافظا على عقيدته، ومساهما في بناء مستقبل وطنه؛ لأن الرسالة التربوية الخالدة هي من جل عمل المدير، مما يستوجب الأمر متابعتها متابعة حثيثة للسلوكيات الدخيلة على أبنائنا الطلبة ومعلميهم، والعمل على معالجتها أولا بأول قبل أن تستفحل وتتفاقم.

الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العلاقة بين مدير المدرسة والعاملين معه:

هناك مبادئ عامة لابد وأن تستند عليها العلاقات بين مدير المدرسة والعاملين معه، وتتمثل هذه المبادئ

وفق ما يلي: (١)

المبدأ الأول: وهو يتعلق بالهدف من عملية التوجيه والقيادة، ويمكن شرحه على أساس أنه كلما كانت عملية التوجيه والقيادة فاعلة، كلما استطاع الرئيس دفع مرؤوسيه إلى تحقيق الأعمال المطلوبة منهم، ومن ثم تحقيق أهداف المدرسة، وإن فاعلية التوجيه والقيادة هنا تعني قدرة الرئيس على تعميق مفهوم تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وكيفية تحقيقها، وكيفية دفعهم وتحفيزهم للعمل.

المبدأ الثاني: وهو مبدأ الانسجام في الأهداف، وهذا يعني أنه على الرغم من اختلاف الأهداف والمطالب بين المدرسة والأفراد العاملين بها، إلا أن هذا الاختلاف يجب أن لا يعني التناقض، بل لابد للأهداف من أن تكمل بعضها وأن يتحقق الانسجام بينها إذا أريد تحقيق التوازن بينهما، كذلك فإن أسلوب التحفيز والتشجيع الجيد لابد وأن يتم بالشكل الذي يحقق فعلا أهداف واحتياجات المرؤوسين جنبا إلى جنب مع تحقيق أهداف المدرسة.

^١ - محمد حسنين العجمي: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط ١، ٢٠٠٨م، ص ٣٦ - ٣٧،

من هنا يمكن أن نستنتج بأنه لكي تكون وظيفة التوجيه والقيادة فعالة وبناءة متى ما طلب ذلك، على المعلمين أن يشعروا بأن أهدافهم تسير في وفاق مع أهداف المدرسة وليس عكس ذلك.

المبدأ الثالث: وهو مبدأ وحدة مصدر الأمر، فبالإضافة إلى كون هذا المبدأ هو أحد مبادئ التنظيم إلا أنه في نفس الوقت أحد مبادئ التوجيه والقيادة، وهو يعكس رغبة المعلمين في أن يتلقوا أوامره أو توجيهاتهم من مصدر واحد، وأن يرفعوا تقاريرهم إلى نفس هذا المصدر، وعليه يمكن تعميم القاعدة القائلة بأنه كلما كان مصدر التوجيه والقيادة واحدا كلما انخفضت بالتالي مشاكل الازدواجية في الأوامر والقرارات، وتعمق شعور المعلمين بالمسئولية عن النتائج المطلوبة منهم.

يرى الباحث أن مدير المدرسة إذا أراد أن تكون قيادته فاعلة، فعليه أن يوجد جسرا من العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين، وأن يهتم بتقدمهم الوظيفي والمادي، فإن شعروا بذلك ازداد ولائهم له، وبالتالي ازداد إنتاجهم وحسن أدائهم، ومن المعروف أن العلاقات الإنسانية بالمدرسة لابد وأن تقوم على إقامة وحدة متماسكة بين المعلمين، وإيجاد جو ودي في نظام العمل، وجعل المعلمين على علم بمجريات الأمور بالمدرسة وعدم تغييبهم، وإشراكهم في المناقشات والمشاورات والقرارات الجماعية، مع وضع معايير للعمل وحث المعلمين على بلوغها، ومساعدتهم على تنمية مواهبهم، والعمل على مكافأة المعلم الكفاء عن طريق ترشيحه للأعمال الممتازة، وأن يكون رؤساء الأعمال قدوة صالحة للعمل، وهناك الكثير من الوسائل التي يمكن للإدارة المدرسية أن تستخدمها في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية، منها عقد الاجتماعات العمومية، وإتباع سياسة الباب المفتوح أمام الأفراد للإسهام والمشاركة في قرارات الإدارة، وكذلك حفز الأفراد عن طريق الجوانب المادية والمعنوية، والقيام بالبرامج الاجتماعية والترفيهية، والعديد من البرامج والفعاليات التنشيطية الهادفة.

المبحث الثالث: العلاقات الإنسانية ودورها في تعزيز وتفعيل الأداء المهني للمعلم:

الروح المعنوية:

" يقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم

وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون".^(١)

" ينبغي أن نلاحظ أن المشاعر مسألة شخصية تنبعث من تغير وسلوك موضوعي، وهكذا فإن الحكم على

مستوى الروح المعنوية يقوم على شواهد ومؤشرات تمثل الأنشطة والتعبيرات أو التعليقات الشفوية، والنقد،

والإجابة على الأسئلة، ثم تترجم هذه الشواهد إلى نوع من التقييم للروح المعنوية، فالمؤشر الأول يعنى بالسلوك

العلني الذي يعبر عنه دوران العمل والإنتاجية وسرعة الانجاز ومنع الفاقء، والذي يعبر عن القلق والتباطؤ

والتأخير والغياب، أما المؤشر الثاني فهو ما يقوله العاملون، وكيف يقولونه، أي آراؤهم وردود أفعالهم".^(٢)

يرى الباحث أن الحالة المعنوية للمعلمين في المدرسة يمكن الوقوف عليها من واقع الرغبة والاستعداد الذي

يظهرونه تجاه عملهم وتجاه رؤسائهم وزملائهم، وتجاه أهداف المدرسة بصفة عامة، كما أن هناك عوامل مؤثرة

في الحالة المعنوية لدى المعلمين بالمدرسة مثل: مناسبة وعدالة سلم الأجور، بحيث يتوافق ما يتقاضاه المعلم

نظير أعماله مع مكانته والمستوى المعيشي له، وملاءمة ظروف وبيئة العمل وخصوصا ما يتعلق بالمكان الذي

يليق بالمعلم، وكفاية طرق وسائل الاتصال في المدرسة مما يمكن للمعلم يسر وسهولة وصول المعلومة، مع

توافر فرص التقدم والترقي بعدالة وموضوعية، بالإضافة إلى عدم الإقلال بقدرات الفرد ومكانته وكفاءته

ومهاراته، وتوافر نظام جيد يكفل حق المعلم في نظام الحوافز المادية والأدبية، وإيجاد علاقات إنسانية طيبة

مبنية على التآلف والتراحم والتعاون بين المعلمين، والشعور بالفخر والاعتزاز برسالة التعليم لأنها مهنة الأنبياء

من قبل، وتوفر الفرص لتقديم مزايا إضافية للمعلم المتميز، وكذلك فقدان الاهتمام، ودوران العمل، والتوقف عن

العمل، والغياب، ومشاكل التنظيم، جميعها تشير إلى انخفاض الروح المعنوية.

^١ - زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الكويت ، ط٢ ، ١٩٩٩م ، ص٤٥٥

^٢ - فاروق عبده فيليه، وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط٢ ، ٢٠٠٩م ، ص١١٢

الرضا عن العمل:

" يتمثل الرضا عن العمل بالاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المدرسة، والرؤساء، والزملاء، والمؤوسين، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات، وغيرها من العناصر." (١)

من الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل ما يمس ترك الخدمة، فزيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا عن العمل، كما أن الغياب هو مؤشر آخر لعدم الرضا، وهناك مؤشرات أخرى تعبر عن درجة الرضا مثل درجة ولاء المعلم لوظيفته ومشاركته فيها، واعتباره جزءا من هذه الوظيفة وهو ما يطلق عليه بالارتباط الوظيفي، وهناك مؤشر آخر يدل على مدى الولاء تجاه المدرسة ككل، واحترام المعلم لانتمائه للمدرسة واعتزازه بالعمل فيها، وهو ما يطلق عليه بالالتزام تجاه المدرسة.

على مدير المدرسة إذا أراد أن يعزز جانب الرضا في مدرسته، أن يركز اهتمامه على كل المعلمين ولا يجعل هذا الاهتمام لمعلم دون الآخر، وأن يكلفهم من الأعمال ما يطيقون، وأن يعامل كل فرد بما يستحق وفقا لإمكاناته وقدراته، وعليه أن لا يتأثر بالعلاقات الشخصية ولا يربط العمل بأي شخص مهما كان موقعه، كما أنه يجب أن يدرك محاسن الألفاظ ويتعلمها ويختبر كلماته قبل أن يتلفظ بها، وأن لا يكون مركزيا في إدارته، ويفوض جزءا من سلطاته للآخرين، وينتهج التواضع له كأسلوب حياة، كما عليه أن يربط بين أسلوب الحزم والمرونة في العمل.

أبعاد الرضا عن العمل:

سيتناول الباحث أبعاد الرضا عن العمل وفقا لما يلي: (٢)

^١ - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره ، ص ٤٣

^٢ - حسن محمد حسان، وآخرون: مرجع سبق ذكره ، ص ص ٣٤٨ - ٣٤٩ ، بتصرف

البعد الأول الحاجات الأساسية والمادية: وترتبط بقدرة العمل بالتدريس على تهيئة المهام المادية الملائمة، وتشجيع عن طريق الأجر وملحقاته من مكافآت وحوافز، ومدى مناسبة واجبات الوظيفة للظروف الشخصية الصحية للمعلم.

البعد الثاني حاجات الأمن: ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للمعلم من حماية لنفسه، ووقايته من الظروف التي تشكل خطراً عليه مثل التقلبات المناخية والطبيعية، وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، والانحياز الاجتماعي، والتقليل من القلق المرتفع المصاحب للمستقبل والمجهول، والشعور بالطمأنينة والثبات العاطفي.

البعد الثالث حاجات الحب والانتماء: ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للمعلم من تقبل للآخرين واقتراب واستمتاع بالتعاون مع آخر حليف، وحب لموضوع عاطفي، وتمسك بصديق، والاحتفاظ بولائه، وله إن شاء علاقات وجدانية وعاطفية مع الآخرين عامة ومع الأفراد زملاء العمل.

البعد الرابع حاجات التقدير والاحترام (تقدير الذات): ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للمعلم من شعور وتوقع لاتجاهات إيجابية من الغير، مثلاً في درجة ونوع ما يظهرونه من اهتمام واحترام وألفة وانفتاح وثقة تجاهه، والسمعة الحسنة والصيت والشعور بالقوة والجدارة والكفاءة، والشعور بأهميته وأهمية الدور الذي يقوم به، والشعور بالنجاح فيما يقوم به من أعمال لها قيمتها الاجتماعية، والمثابرة والانجاز للوصول إلى ذلك كله.

البعد الخامس حاجات تحقيق الذات: يرتبط بمدى ما يوفره العمل للمعلم من شعوره بالتفرد وتحقيق إمكاناته، واختيار العمل أو مجال الدراسة الذي يلائمه في حدود قدراته، ويتجنب الأعمال الروتينية في السلوك.

البعد السادس حاجات المعرفة والفهم: يشير إلى مدى ما يوفره العمل للمعلم من اتساق عقلي معرفي، توازن معرفي، يبحث عن معلومات جديدة، وينظم المواقف بطريقة أكثر تكاملاً وأوضح معنى.

يؤكد الباحث مما سبق أن المدير الناجح هو الذي يجعل المعلمين معه يؤدون متطلبات العمل بروح معنوية عالية، ويفكر واع وعقل متفتح، ولديه الاستعداد التام للتغيير والتطوير، وهذا يتطلب منه توفر مهارة عالية لديه في مجال فن التخطيط لتنمية روح الالتزام والإبداع.

العوامل المؤثرة في رضا العاملين عن عملهم:

لمهنة التعليم عوامل جذب للمعلم منها الرغبة في التعامل مع الناس، والرغبة في خدمة الآخرين، والرغبة في جو تعليمي مدرسي، وطبيعة العمل في التدريس من حيث إجازاته وقصر عدد ساعات أدائه اليومي بالمقارنة بالوظائف الأخرى، وسهولة الدخول للمهنة وقلة مخاطرها بالنسبة للمهن الأخرى، وقبل هذا كله أنها مهنة الأنبياء والمرسلين من قبل وأجرها وثوابها من الله عظيم، إلا أن رضا العاملين عن عملهم يتأثر بالعوامل التالية: (١)

يزداد الرضا عن العمل إذا كان تفاعل المعلم مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، ولا بد من تحقيق التوافق في الأهداف والمتطلبات بين أعضاء الجماعة، فكلما كانت العلاقات مع الغير طيبة وتتسم بالدفء، كلما كان ذلك باعثاً على الرضا بين المعلمين، فكلما ازداد توقع الأفراد بخصوص الجهد المشترك في تحقيق الأهداف كلما زاد رضاهم عن عملهم، وكلما كانت النتائج العقلية للجهد المبذول تشير بالنجاح كلما أدى ذلك إلى زيادة رضا المعلمين عن عملهم، ومتى ما كان مضمون العمل متوافقاً مع دوافع الأفراد وأكثر استقلالا لقدراتهم ومهاراتهم، كلما ارتفع مستوى الرضا لديهم، أما إذا زاد عبء العمل لدى المعلم وتم تكليفه بأعباء إضافية فإن رضاه عن عمله يقل، والمدير الديكتاتوري الذي ينفرد وحده باتخاذ القرارات يعمل على أن يكون المعلمون غير راضين عن عملهم.

ويتحقق مستوى الرضا بازدياد أنظمة الرقابة الصارمة وازدياد مقدار الضغط على العاملين أثناء العمل، وكلما ساد النمط الديمقراطي للإدارة في المدرسة بواسطة المديرين والموجهين كلما زاد رضا المعلمين، وكلما

^١ - حسن محمد حسان، وآخرون: مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥٠ - ٣٥٢ ، بتصرف

شارك المعلمون في إدارة المدرسة كلما زادت درجة رضاهم، كما يؤثر المناخ المدرسي بما يشملته من إدارة، وإشراف، وأنشطة، وعلاقات، ونظم، وسياسات، على رضا العاملين، وكلما كان المعلم موضع احترام وتقدير من جانب الآخرين في المجتمع، كلما كان الآخرون يقدرّون أهمية دوره، ويكون باعثا على الرضا عن العمل لدى المعلم، وهناك مستوى معيشي من التحمل النفسي يتفاوت من فرد لآخر ويؤثر على قابلية الفرد لأن يشعر بالرضا والاستياء من العمل، وتتأثر درجة التحمل هذه بمستوى الرضا في حياته عامة، واستقرارا بظروف معيشته خاصة، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد باستخدامه، بالقدر الذي يتحقق به الرضا عن العمل ويتوقف هذا على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ.

ويعتبر العائد المادي والبدلات مؤثرا قويا على رضا المعلم عن عمله، فكلما كانت مدركات المعلم من الأجر الذي يحصل عليه من عمله متفقة مع توقعاته من هذا الأجر، كلما تحقق له الرضا، حيث إن الأجر وسيلة لإشباع رغبات المعلم الفسيولوجية والجسمية، ليعطي الشعور بالأمن والمكانة الاجتماعية.

لقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين العمر والرضا عن العمل لدى المعلمين، كما توجد علاقة ارتباطية بين مدة الخبرة التدريسية والرضا عن العمل، كما توصلت بعض الدراسات إلى أن المعلمات أكثر رضا عن العمل من المعلمين، وذلك بعكس دراسة ممدوح الكنانى ١٩٩٠ التي توصلت إلى عدم وجود فروقات دالة بين المعلمين والمعلمات من حيث إشباعهم لحاجات تحقيق الذات والأمن والحاجة المادية عند ماسلو.

وقد أشار البعض إلى أن المعلمين الذين لم يعدوا إعدادا تربويا قبل بدء ممارسة المهنة أقل رضا عن العمل من زملائهم المؤهلين تربويا، وأن المعلمين الذين يحملون مؤهلات أقل من الجامعية مع خبرة تدريسية طويلة أكثر رضا عن العمل، وأن التدريب يساعد على تنمية مهارة المعلم ومعلوماته، مما يزيد من قدراته وينشط من مهاراته، وبالتالي يزيد من رضاه عن عمله.

العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية:

الواقع العملي يشير إلى أن العلاقة بين مستوى الرضا عن العمل والإنتاجية لا يأخذ خطأ موحدًا بل يأخذ

إحدى الحالات الثلاثة الآتية:^(١)

أولاً: حيث يكون مستوى الرضا عن العمل منخفضاً بينما الإنتاجية عالية، فهناك بعض الأفراد لا يحبون عملهم ومع ذلك يضطرون للعمل وفقاً لمعدلات الإنتاج المحددة خوفاً من الفصل والعقاب، بل قد يحققون إنتاجاً أعلى رغبة في الحصول على أجر إضافي لتغطية التزاماتهم المعيشية.

ثانياً: حيث يكون مستوى الرضا مرتفعاً بينما الإنتاجية منخفضة، ويحدث ذلك حيث يكون العمل ذاته غير محبوب للفرد، بينما تسود بين العاملين علاقات ود وصداقة، بحيث يكون سعي العامل إلى عمله من أجل ذلك لا حبا في العمل.

ثالثاً: حيث تكون العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا والإنتاجية فترتفع بارتفاعه وتتنخفض بانخفاضه، وتكون العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا عن العمل ومستوى الأداء في الأعمال غير الروتينية التي يعتمد الإنتاج فيها على فكر الإنسان ومهاراته الفردية مثل الأعمال الفنية الدقيقة وأعمال البحوث.

الأداء المهني للمعلم:

" ويعني به عاشور: أداء المعلم للعمل، أي قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء المعلم عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء، فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها المعلم في عمله في خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة، معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة. أما نوعية الجهد: فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. أما نمط الأداء: فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في

^١ - حسن محمد حسان، وآخرون: مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥٢- ٣٥٣ ، بتصرف

العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل. إن الأبعاد الثلاثة المذكورة يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس فاعلية أداء أي عمل من الأعمال. وبالطبع فإنه حسب طبيعة العمل، وحسب أبعاد الفعالية فيه، تتحدد أهمية كل بعد من الأبعاد السابقة المذكورة.^(١)

يشكل الأداء المهني للمعلمين واحدا من أولويات العمل الإداري المدرسي؛ لأن المعلم يلعب دور الوسيط المعرفي بين الطالب والمنهاج، وهو من ينفذ الموقف التعليمي التعليمي، فإن امتلاك المعلم الكفايات المطلوبة تمكن من تحقيق النجاح في التخطيط والتنفيذ والتقييم للموقف التعليمي التعليمي بكل ما يحتويه من معارف ومهارات واتجاهات؛ والمعارف والمهارات والاتجاهات هي نتاج الخبرة التعليمية التعليمية التي لا بد للمتعلم من اكتسابها بعد مروره بالخبرة اللازمة، وعليه فالنتاج الجيد من المتعلمين مرهون تحقيقه بكفايات المعلم، ولا تتطور الكفايات ولا تتحسن إلا بالعمل الإشرافي التكاملي الموجه نحو تحقيق النمو المهني السليم للمعلمين من خلال تحسين كفاياتهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم للموقف التعليمي التعليمي.

من خلال تجربة الباحث العملية وواقع ممارسته للعمل، فإنه يرى أن المدير المتميز في إدارته المدرسية عليه أن يعزز الأداء المهني للمعلم وفق التخطيط لتنمية مهنية متجددة ومستمرة للمعلمين، وتوفير القاعات والإمكانات اللازمة لتدريبهم بداخل المدرسة، واقتراح البرامج التدريبية لهم، وتحليل واقع المعلم المهني وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب، ومتابعة دقاتر تحضير المعلمين وتزويدهم بتغذية راجعة هادفة، والعمل على تشجيع وتنسيق تبادل الزيارات الصفية الهادفة بينهم. وحث المعلمين على التنوع في استراتيجياتهم التدريسية، وعقد وتنظيم الندوات والورش التربوية، وتنفيذ زيارات إشرافية مبرمجة ومجدولة زمنيا، والعمل على تبصير المعلمين بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف، وحثهم على القيام بإجراء البحوث والدراسات التربوية المتخصصة، وتوفير الوسائل التعليمية اللازمة والتعرف على كيفية استخدامها، وتعزيز جوانب القوة في أداء المعلم ومساعدته على تنميتها، ومتابعة المستجدات التربوية أولا بأول، وإطلاع المعلمين بأساليب تحديد

^١ - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط ١، ١٩٩٥م، ص ٢٥

احتياجات الطلبة الخاصة بتحسين التحصيل، والتصدي لما يواجهه المعلم من مشكلات، والعمل على إنشاء مركز ثقافي بداخل المدرسة يحتوي على أحدث الوسائل التقنية.

الدافعية في العلاقات الإنسانية المدرسية وتعزيزها للأداء المهني للمعلم:

سيتطرق الباحث إلى مفاهيم أساسية ذات صلة مباشرة بعملية الدافعية، يبينها على النحو الآتي:^(١)

أ- الدافع:

الدافع Motive هو حالة داخلية تشحن (تولد شحنة)، تنشط أو تحرك، وتقود وتوجه السلوك نحو أهداف. هذه القوة الداخلية المحركة هي " دافع "، فالدافع هو هذه القوة الداخلية التي تحرك الطفل الوليد ليبيكي طلباً للطعام، والطالب ليدرس ويحصل على درجة نجاح، والموظف ليبذل الجهد لينجز عمل ما، ويهتم علماء النفس بهذه الحالة الداخلية وكيف تنشط.

١ - الدافعية:

الدافعية Motivation هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه، أي أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع.

والفارق بين الإنسان الميت والإنسان الحي، هو أن الإنسان الحي يقوم بشكل تلقائي غريزي بنشاطات وفعاليات ضرورية للبقاء. متى توقفت هذه النشاطات نعتبره ميتاً، لذلك فإن مصدر مصطلحي " دوافع " و " Motives " هما من الدفع والتحريك، فكلمة " Motives " هي من (Motivation) بمعنى حركة أو يحرك، وهذه العملية تحصل كما يلي:

تنشأ لدى الكائن الحي حاجة هي نقص أو حرمان، فيتولد لديه توتر وعدم ارتياح يحركانه، كما يحصل عندما يحتاج الفرد غذاء بسبب نقص في الطاقة التي يحتاجها، فيشعر بتوتر وعدم ارتياح؛ نلاحظ هذا التوتر

^١ - سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط ٣، ٢٠٠٧، ص ص ٣٤٤ - ٣٤٥، بتصرف

كنشاط يصدر عن الفرد، ويؤدي هذا التوتر إلى اندفاع وسلوك هادف، لأنه ليس عشوائيا بل موجه لإشباع الحاجة، وإذا توصل الكائن إلى هذا الهدف أو مادة الإشباع يزول التوتر، ويشعر الكائن بنوع من الارتياح إلى أن تبدأ الدورة من جديد.

الحاجة need هي النقص والحرمان الذي يسبب التوتر، ثم السلوك لإزالته؛ وهي إذا واحدة من عناصر وأجزاء عملية الدافعية؛ ولكنها العنصر المحرك الذي يبدأ العملية؛ لذلك كثيرا ما نتكلم عن الحاجات وكأنها مرادفة للدافعية.

" إن مفهوم الدافعية مفهوم واسع، يرتبط بعدد من المفاهيم الأخرى التي تزيد قوة وتسمى المنظومة الدافعية، وتضم: الاهتمام، الحاجات، القيم، الاتجاهات، الميول، العقائد، التطلعات، التحصيل، التوازن، فالطالب يهتم بالأمر التي تهتمه، ويسعى للحصول على حاجاته، ويحرص على تحقيق القيم، ويختار ما يناسبه، ويتجنب الأمور التي يحمل اتجاهات سلبية نحوها، وكما يعمل الطالب على إشباع حوافزه كالثناء، والتحصيل، والنجاح، والمديح." (١)

" إن الدوافع تعني: الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية، من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته، فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك." (٢)

يتفق الباحث مع ما ذكر، ويرى أن الدوافع: عملية نفسية حركية وجدانية، نابعة من الإحساس بالمشكلة والرغبة الملحة في إيجاد حل لها، وهي سلوكيات رئيسية ومعززة من معززات تحقيق الهدف.

٢ - دافعية التعلم:

هي الميل للبحث عن نشاطات تعليمية تعليمية ذات معنى، مع بذل أقصى طاقة للاستفادة منها، كما أن

هناك وظائف للدافعية مرتبطة بالمعلم، كما ذكرها ثائر أحمد غباري، نبينها على النحو الآتي: (٣)

١- باسم الصرايرة، وآخرون: استراتيجيات التعلم والتعليم: النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديث، عمان، ط١، ٢٠٠٩، ص ٢٨٠

٢- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، ط٥، ٢٠٠٩، ص ٥٢

٣- ثائر أحمد غباري: الدافعية: النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، ط١، ٢٠٠٨، ص ص ٤١-٤٢، بتصرف

أولاً: الوظيفة التنشيطية: التنشيط هو عبارة عن المستوى العام لقابلية السلوك للاستثارة، وفي التربية نفضل تعريف التنشيط على أنه مستوى الانتباه أو اليقظة العام عند الطالب، مثلاً: أن يقدم المعلم الدرس بطريقة محببة ملفتة للنظر يعمل على جذب الانتباه، وبالتالي إشراك الطالب في عملية التعلم.

ثانياً: الوظيفة التوقعية: أن يقوم المعلم بوصف ما يستطيع الطالب القيام به عند الانتهاء من تحقيق هدف ما، وفي أداء تلك الوظيفة، فالمعلم يقوم بتعديل أو حذف تلك التوقعات التي تؤدي إلى إعاقة الأهداف المرجوة.

ثالثاً: الوظيفة الحافزية: أن يقوم المعلم بتقديم مكافأة التحصيل بطريقة تعمل على تشجيع جهد أكبر من جانب الطالب، وهذا يعبر ببساطة أو يصف الوظيفة الحافزية للمعلم، لأن الحوافز هي موضوعات الأهداف، أو الرموز التي يستخدمها المعلم ليزيد درجة النشاط وذلك من خلال، التغذية الراجعة لنتائج الاختبار، المدح المنطوق أو المكتوب، الدرجات المستخدمة كحوافز، التشجيع، التعاون والمنافسة.

رابعاً: الوظيفة التأديبية: تتمثل بضبط المعلم لسلوك الطالب الذي يميل إلى الانحراف من خلال أنواع الثواب والعقاب المختلفة.

٣ - الدافعية في مجال العمل:

اهتم علماء النفس التنظيمي اهتماماً بالغاً بالدوافع في العمل، على اعتبار أنها الطريق الذي يمكن به حمل الموظف أو العامل على المساهمة والتعاون في العمل بغية رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة التي يعمل فيها، كما توصل الاختصاصيون النفسيون في الميادين المهنية إلى تحديد أهم دوافع العمل والتي تشير إلى أن العمل جزء ضروري وأساسي في حياة الفرد، وهو نشاط مفروض وليس مجرد استجابة لمنبهات مؤقتة، وأنه يحقق صلة قوية تربط الفرد بالمجتمع ويتحدد بمقتضاه مركزه الاجتماعي، كما يساعد على مزاولة نشاطه الاجتماعي وتدعيم الصلات مع الزملاء وإشغال وقت الفراغ، وأن هذه جميعها تؤدي إلى نوع من الاستقرار النفسي والطمأنينة والتوافق مع النفس، والتكيف مع المجتمع والرضا عنه، كما دلت الأبحاث أن ظروف العمل وأجوائه مهما كانت

قاسية، فأنها لا تزيل دافع العمل وتقضي عليه، فالإنسان يسعى بدأب عن عمل يجعله عضوا نافعا في المجتمع، وقد اتضح أن الحصول على المال أقل الدوافع أهمية في الأحوال الطبيعية.^(١)

٤ - دافعية الإتقان:

" يعتبر دافع الإتقان الذاتي أداة دافعية هامة إن أراد المعلمون استغلالها، ولسوء الحظ أن عملية الإتقان الذاتي يتم تجاهلها وتقديرها بشكل متدن في المدارس، على سبيل المثال، لا يعطى الطلبة فرصة تطوير وصقل المنتجات والأفكار التي قاموا بصياغتها والتي يمكن أن يفتخروا بها، والإتقان قوة سيكولوجية تنشأ بدون الحاجة إلى المكافآت الخارجية، مما يؤدي بالمتعلم إلى محاولة إتقان المهمات من أجل شعور داخلي بالكفاية وليس من أجل مكافأة آنية خارجية، وتقاس دافعية الإتقان من خلال فترة دوام السلوك الموجه نحو المهمة، مثل: (محاولة الحصول على اللعبة من وراء حاجز معين)، ومن أشكال دافعية الإتقان الميل إلى المواظبة على أداء المهمات الصعبة، وإلى الضبط الجسمي والمعرفي للأحداث البيئية، وكذلك تفضيل درجة معينة من المهمات الصعبة أو الغريبة، ويتوقع من الأفراد ذوي الدافعية العالية نحو الإتقان أن يكونوا أكثر نجاحا لكي يصلوا إلى الكفاية.^(٢)

التحفيز والحوافز:

الحافز هو وسيلة الإشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثان بهدف استثارة وتوجيه سلوك معين: فالطعام مثلا هو وسيلة إشباع الحاجة إلى الغذاء؛ فمثلا إذا قام مدير المدرسة بدعوة أحد المعلمين إلى وجبة الغذاء أو العشاء فإن هذه الدعوة تسمى حافزا، والشيء ذاته ينطبق على الإبداع، فالعلماء يقولون بأن الإنسان يملك الحاجة والدافع لأن يبدع، لذلك عندما تكلف الإدارة المدرسية أحد المعلمين بمهام معينة تتيح لمن يؤديها أن يشبع حاجته، فإن ذلك يسمى بالحافز.^(٣)

^١ - كريم ناصر، وآخرون: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط١، ٢٠٠٩، ص ص ٧٤ - ٧٦

^٢ - ثائر أحمد غباري: مرجع سبق ذكره، ص ١٣٠

^٣ - سعاد نائف برنوطي: مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٥، بتصرف

" بعض الباحثين يرادف بين مفهومي الدافع والحافز على أساس أن كلا منهما يعبر عن حالة التوتر العامة نتيجة لشعور الكائن الحي بحاجة معينة، لكن الواقع أن مفهوم الحافز أقل عمومية من مفهوم الدافع بحيث يندرج تحته، فمفهوم الدافع يستخدم للإشارة إلى فئتي الدوافع العريضتين (الفسيولوجية والسيكولوجية) فتتحدث عن دوافع الجوع (الفسيولوجي المنشأ)، ودافع الإنجاز (السيكلوجي المنشأ)، بينما تشير الحوافز إلى الدوافع الفسيولوجية المنشأ فقط، وهو ما تعبر عنه المفاهيم الشائعة مثل حافز الجوع وحافز العطش، بمعنى آخر يعبر الحافز عن حالة النشاط الدافعي المرتبطة بإشباع حاجات فسيولوجية المنشأ فقط." (١)

ينظر كثير من المعلمين إلى أهمية الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بالاشتراك في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج المنوي تنفيذها، وعلى المديرين إدراك أهمية هذا الشعور لدى المعلمين والنظر إلى الطرق الممكنة إتباعها لإشباع هذه الرغبة التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لديهم، ولاشك أن أسلوب الإدارة بالأهداف يشكل حافزا رئيسيا في هذا الاتجاه، ويشمل هذا الأسلوب على خطوات رئيسية منها: تحديد الأهداف على كافة المستويات وبمشاركة المعلمين، وتحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي اتفق عليها أصلا بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة، والمتابعة عن طريق التغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق، والتصرف على ذلك الأساس. (٢)

إن التحفيز هو التحريك للأمام، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج، فإن وجدت الدافعية من الداخل النقي في المعنى، وإن عدمت صار التحفيز هو الحث من قبل الآخرين، على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب. (٣)

١- ثائر أحمد غباري: مرجع سبق ذكره ، ص ٤٨

٢- محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره ، ص ٧٤ ، بتصريف

٣- ثائر أحمد غباري: مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٠ ، بتصريف

ويؤكد الباحث أن المعزز هو حدث أو نتيجة تزيد من الاحتمالية المستقبلية، أو قوة السلوك الذي سيتبع ذلك ويستخدم التعزيز لتقوية السلوكيات القيمة، ولإثارة دافعية المعلمين للقيام بأشياء تفيدهم وإعطاء المعززات، يجب أن يكون مشروطا بسلوكهم، فإذا قام المعلم بما هو متوقع منه، يمكن منحه المعزز المناسب، وبناء عليه يعزز المعلمون لقاء أعمالهم السوية، وهذا السلوك يعزز ويقوى، وفي ظل غياب السلوك المطلوب لا يتلقى المعلمون أية تعزيزات، وسيتطرق الباحث إلى أنواع المعززات على النحو الآتي: (١)

أولاً: المعززات الاجتماعية: هي نتائج إيجابية مثل التعبيرات اللفظية أو المكتوبة واللائظية الوجهية، أو الجسدية والتقارب غير اللفظي، والتواصل اللالفظي المادي، ويقيم المعلمون المعززات الاجتماعية خاصة عندما تصدر عن أشخاص مهمين لهم، وتعتبر الأشكال الاجتماعية للقبول والرضا مفيدة عند تعزيز أداء المعلم إذا كانت العلاقة بينه وبين إدارته علاقة جيدة، والمديح هو تعبير بالقبول والرضا من قبل الإدارة بعد تحقيق المعلم شيئاً من الأشياء، وغالباً ما تستخدم المعززات الاجتماعية للتعبير عن هذا المديح، ويجب أن يتم معظم التعزيز الاجتماعي على أفراد مع المعلم، ولكن يمكن أن يتم بعضه علناً، كما يجب أن يكون التعزيز الاجتماعي مشروطاً بالأداء المتميز السوي، وأن يكون محدداً تجاه الأداء الناتج عن المديح والأسباب الداعية له، فمع التعبيرات اللفظية لابد من توسيع المصطلحات المستخدمة، والتعبير في نبرة الصوت ودرجة الحماس، ويجب تغيير نوع المديح (خاص، غير مباشر، علني)، وأن ترافق المعززات الاجتماعية المعززات الأخرى، فالتعزيز المناسب والمنظم يحسن من أداء المعلم، وهو الذي يساعده على معرفة أن جهده وإنجازاته تقدر وتُثَمَّن.

ثانياً: الأنشطة والامتيازات: تشمل معززات النشاط على الامتيازات والأنشطة المفضلة، فبعد أن يكمل المعلمون دورهم وتفاعلهم في الأنشطة المرغوبة، ويؤدوها على الوجه الأكمل، يمكنك تعزيزهم بالعديد من الأنشطة

٣- بوردين أ.ر. بول: ترجمة: محمد طالب السيد سليمان ، الإدارة الصفية ، دار الكتاب الجامعي، غزة - فلسطين ، ط ١ ، ٢٠٠٥م ، ص ١٨٤ - ١٨٨ ،
بتصرف

والامتيازات المحببة إليهم، ويمكن أن تتوزع هذه المعززات على أعمال متعددة، مثل: أخذ أدوار أخرى ومهام أوسع في مجال العمل الإداري، وتكون محققة لرغبتهم وميولهم.

ثالثا: المعززات المادية الواقعية: هي عبارة عن أشياء قيمتها تدل عليها، مثل: الشهادات، الجوائز والمكافآت، الملصقات، التقارير المدرسية، الحفلات الجماعية الترفيهية، وبما أن المعززات المادية تصلح في أن تكون تعزيزا داخليا أو خارجيا، يجب أن يكون استخدامها محدودا.

رابعا: المعززات الرمزية: المعزز الرمزي عبارة عن شيء مادي، يعطى مقابل القيام بشيء مرغوب، أو نشاط أو معزز اجتماعي في وقت لاحق، ويمكن للمعززات الرمزية أن تأخذ أشكالا عدة مثل: الطوابع، والتذاكر، والملصقات، والدروع؛ والمعزز الداعم هو المكافأة التي تتم بالمبادلة مع الهدايا الرمزية، وأكثر ما تكون المعززات الرمزية مفيدة عندما لا يصلح استخدام الإطراء والمديح والاهتمام، فتجمع الهدايا وتقدم للشخص المعزز.

يرى الباحث أن المعززات أو الحوافز تنقسم من وجهة نظره إلى ثلاثة أقسام: حوافز معنوية، ومادية، وسلبية، وسيتطرق لها الباحث بشيء من الإيجاز على النحو الآتي:

١- الحوافز المعنوية:

لا شك أن الحوافز المعنوية التي يتم تقديمها إلى المرؤوس والتي تعبر عن التقدير المعنوي، لها أثر بالغ ومؤثر في نفسية هذا المرؤوس، لأنه يشعر بأن الجهد الذي يقوم به، وكذلك إبداعه الشخصي في العمل، يتم تقديره ومتابعته من قبل رئيسه، وبالتالي يحفز هذا التقدير المرؤوس في عمله ويجعله متفانيا في أدائه.

إن توفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل، هو نفسه يمثل حافزا إيجابيا رئيسيا للعمل والإقبال عليه، فمدير المدرسة الذي يتوفر في مدرسته مناخ صحي تحكمه علاقات إنسانية طيبة، يقبل بلا شك على العمل بنشاط وروح طيبة، وينعكس ذلك على الآخرين فيحفزهم على زيادة جهدهم.

تتعدد الحوافز المعنوية التي تقدم للمعلمين، وتتنوع صورها، وتتمثل أهم هذه الصور في التقدير الجماعي، والذي يتجلى في قيام المدير إما بطلب الاجتماع بالمعلمين في اجتماع عام، أو عن طريق زيارتهم في أقسامهم

والاجتماع بهم، وفي أثناء الاجتماع يقوم المدير ببيان الجهود التي تم بذلها من قبلهم، وأثر ذلك على سير العمل، وبعد ذلك يقوم المدير بتوجيه الشكر لهم عما بذلوه من جهد ساهم في تحقيق ذلك، ومن الممكن أن يقوم المدير بتوجيه كتاب أو أكثر، يحمل في طياته معاني الشكر المختلفة لشخص أو أكثر من المعلمين، نتيجة للتقاني في العمل والالتزام بالتعليمات والنظم المدرسية، ومن الممكن أيضا أن يتم تسليمهم عن طريق المدير أو أحد مساعديه، وتعمل الإدارة المدرسية على اختيار فترة زمنية محددة، شهر، فصل دراسي، عام دراسي، وفق ما يتم الاتفاق عليه في مجلس الإدارة لتعليق الأسماء المستحقة للتكريم في لوحة المتميزين، بحيث توضع صورهم مرتبطة بأسمائهم في هذه اللوحة، تعزيزا للدور الذي قاموا به واستحقوا على أثره هذا التقدير، وقد يتم تغيير هذه الأسماء في فترة مماثلة، وقد تستمر وفقا لما تمليه ظروف المنافسة، ومنح الشارات بإعطاء المعلم المتميز " باجة " أو شارة، كتب عليها معلم متميز يعلقها على صدره طيلة احتفاظه بهذا اللقب، تميزه عن سائر زملائه الآخرين، وتعمل على بث روح المنافسة فيما بينهم.

إن كثير من الدول وعبر وزارات التربية فيها، تحفز معلميهما بتقديم جائزة المعلم المتميز السنوية، تحت رعاية رئيس الدولة، مما يجعل لها بالغ الأثر في تعزيز مستوى المعلم، ودفع عجلة تقدمه نحو الأمام كما أن ترقية المعلم من درجة إلى أخرى أو من مسمى وظيفي إلى مسمى أعلى يعد أسلوبا من أساليب التحفيز المعنوية، والذي يعتبر بمثابة رسالة تقدير عن الجهود المثالية التي تم إنجازها من قبل المعلم، وهي درجة من درجات الثقة التي لا يحصل عليها أي معلم، إلا نظير ما قام به من جهود أدت إلى تطور مستواه ورفي مدرسته.

الإجازات نوعان: منها ما هو وجوبي، أي واجب التنفيذ بقوة القانون، وليس للرئيس المباشر الحق في منعها متى ما تقدم بطلبها صاحب الشأن، والأخرى جوازية يحق للرئيس المباشر الموافقة من عدمها وفق ما تقتضيه مصلحة العمل، لكن مراعاة هذا الرئيس لذلك المعلم المتميز في تيسير أموره ومنحه الإجازة التي يريد وفق ما تسمح به النظم، فإن ذلك يؤدي إلى رفع معنويته، ويعزز من دوره وحسن أدائه، كما أن الدورات التدريبية تلعب جانبا مهما في رفع الروح المعنوية، وهي صورة من صور التحفيز المعنوي التي يقدمها المدير إلى رؤوسيه

تقديرًا منه لهم، لما أبدوه من جهد واضح في المدرسة التي يديرها، وقد تكون هذه الدورات داخلية، وقد تكون خارجية، وقد تطول مدة الدورة أو تقصر، ولكن في نهاية المطاف هي عامل مهم من عوامل التحفيز.

٢ - الحوافز المادية:

لا تقتصر صور التحفيز على الحوافز ذات الطبيعة المعنوية فحسب، بل تشمل أيضا الحوافز ذات الطبيعة المادية والتي من أهمها: صرف العلاوات المختلفة: من الحوافز ذات الطبيعة المادية، والتي قد يوعز المدير بصرفها لصالح موظف أو أكثر، ممن أدوا الخدمات التي تستحق هذه المكافأة، وعدم تأخير الراتب أو الخصم منه، هو بحد ذاته حافزا مهما من الحوافز المعززة للجانب الإنساني لدى المعلم، كما أن المكافآت تقدم لموظف أو أكثر نظير ما يقوم به من عمل جليل أدّى إلى تقدم المؤسسة وتحقيق أهدافها، ويوعز مدير المدرسة بصرفها أخذا بمبدأ التحفيز الذي يكون محركا للإبداع، ومنشطا للهمم في إطار العمل، وقد يحتاج الموظف إلى سلفة مالية يسددها من راتبه الشهري نتيجة ظروف ألّمت به، وهنا يأتي دور المدير في المساهمة في إزالة هذه الضائقة من أمامه لكي يتجدد نشاطه، ويتفاعل مع العمل من جديد.

٣ - الحوافز السلبية:

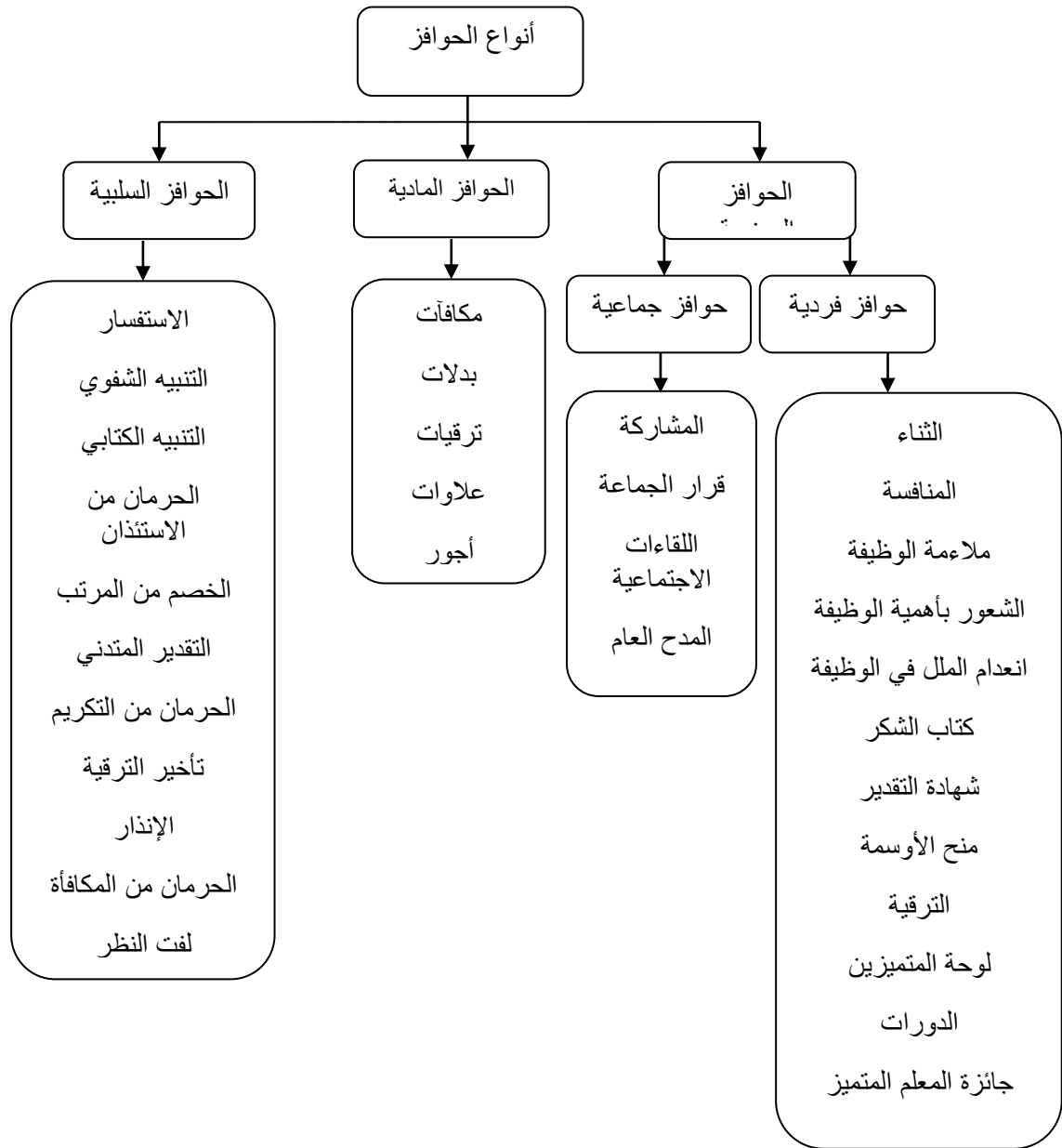
بالإضافة إلى المعززات المعنوية والمادية، والتي تسمى بالمعززات الايجابية، يوجد نوع ثالث من هذه المعززات، يتمثل في " المعززات السلبية "، ومن خلال تسميتها نستنتج أن هذه المعززات في الأصل، ليست معززات تحمل في طياتها معاني الشكر والتقدير والعرفان، بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في مجملها إلى تغيير المعلم للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي ستكون لديه دافعا يعمل على شحنه، ويحسن من أدائه وتصرفاته، ومن أهم صور الحوافز السلبية الاستفسار والذي يعطى للمعلم المخل بالنظم لمعرفة الأسباب التي أدت إلى هذا الخلل حتى يتم وضع الحلول اللازمة لعلاجها، وقد يكون له أثر سلبي على نفسية المعلم، لكنه جزء من أجزاء حل المشكلة، وكذلك الحرمان من الاستئذان، فقد حددت النظم في الإدارات المدرسية مدة زمنية للاستئذان، وأعطت المسئول الحق في الموافقة عليه من عدمه وفقا لمقتضى الحاجة، ومدى التزام المعلم وحسن دوره وأدائه فيما يوكل إليه من أعمال، ومن

حق المسئول منع المعلم من الاستئذان إذا لم يكن استئذانه مبررا ومقتعا، أو كان المعلم من فئة الخاملين المتهاونين في عملهم.

يعد التنبيه أو لفت النظر أخف الحوافز السلبية " العقوبات التأديبية "، ويتمثل هذا الحافز في توجيه المعلم نحو سلوك أو تصرف معين، أو العمل على لفت انتباهه إلى ترك تصرفات معينة، وهذه العقوبة الكتابية أو الشفوية بمثابة إرشادات يتم إلقاؤها على مسامع المعلم لتحسين صورته وأدائه، كما أن الحرمان من التكريم عندما لا يتم تكريم المعلم بخلاف زملائه نتيجة لتقاعسه، فإن هذا يعمل له إثارة داخلية تجعله يتساءل عن الأسباب التي أدت إلى عدم تكريمه مع زملائه الآخرين، مما يجعل عند بعضهم تحسن في الأداء ورغبة متجددة للعمل.

يعتبر الإنذار بمثابة حافز سلبي يتم توجيهه للمعلم نتيجة لمخالفته النظام الداخلي للمدرسة التي يعمل فيها، وهو حافز سلبي ذو طبيعة معنوية، يترتب عليه عدم الترقى في نفس السنة والحرمان من المكافآت المالية السنوية، ما لم يرفع هذا الإنذار بعد شرط الاستقامة والالتزام ولمدة لا تقل عن ستة أشهر، وهذه العقوبة ذات طبيعة مادية، ويتم اتخاذها في كثير من الأحيان بقصد حفز المعلم وتصويب سلوكه وأدائه، وأن التقدير المتدني الذي يحصل عليه المعلم مكتوبا وفقا لأدائه، فبحسن الأداء يتميز ويضعفه يضعف، يعتبر حافزا سلبيا للنهوض بمستوى المعلم، لأن ترقيته وعلوه في السلم التعليمي مرتبط ارتباطا كليا بما يحصل عليه من تقدير امتياز.

شكل رقم (٥) يوضح بعضا من أنواع الحوافز الموجودة في المؤسسات التربوية وغيرها وفقا لما يراه الباحث:



يتضح من الشكل رقم (٥) أن وسائل التحفيز تتنوع وتتجاوب مع التغييرات في الاحتياجات والدوافع، ومع المستوى الإداري للعاملين، ومع ظروف الحدث والمتغير الموجود، فلا يعقل أن تحفز المعلم المتقاعد بجائزة المعلم المتميز والعكس صحيح، وإنما تكون المحفزات مرتبطة ارتباطا دقيقا بالموقف التعليمي وحيثياته، حتى يكون عامل التحفيز مقبولا ومنطقيا.

أثر العلاقات الإنسانية على الأداء المهني للمعلم:

إذا ساد المدرسة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة، فإن هذا ينعكس على سلوك المعلمين وإنتاجيتهم وحسن أدائهم المهني، ونذكر هنا بعض المظاهر التي تعتبر نتيجة طبيعة لسيادة جو مناسب من العلاقات الإنسانية داخل المدرسة منها: (١)

العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة في المدرسة تعني دائما كفاية إنتاجية مرتفعة من جانب المعلمين، وهذه الكفاية الإنتاجية المرتفعة ترجع لإحساسهم بالانتماء للمدرسة وحرصهم على مصلحتها، وإلى إحساسهم بقيمة ما يقومون به من عمل وشعور بأن إدارة المدرسة تعمل دائما على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لحسن الأداء وتحقيق جودته، ولا يمكن للمعلم أن يتقن عمله إلا إذا كان جو العمل يعطيه الإحساس بالأمن والأمان، وساد العمل علاقات جيدة بين المعلمين أنفسهم وبين رؤسائهم، والمعلم لا يمكن أن يتقن عمله إلا إذا كانت حاجاته الأساسية مشبعة، وكذلك حاجات أسرته.

علاقات العمل إذا سادها التوتر والاضطراب فإن هذا ينعكس سلبا على أداء العمل كما وكيفا، وعادة ما يصحب العلاقات الإنسانية غير الجيدة والفعالة في المدرسة نقص معدل دوران العمل، ويتمثل هذا في نقص عدد المعلمين الذين يتركون أعمالهم بالمدرسة إلى أعمال في مدرسة أخرى، ويرجع سبب تمسك المعلمين بأعمالهم وعدم تركها إلى أعمال أخرى إلى الإشباع المناسب الذي يحصلون عليه عن طريق العمل، وهذا الإشباع قد يكون ماديا وقد يكون معنويا، أما المدارس التي تضطرب فيها العلاقات الإنسانية فعادة ما تنتسم بسرعة دوران العمل، فالمعلمون في هذه المدرسة عادة ما يتركون أعمالهم بالمدرسة للعمل في مدرسة أو جهة أخرى لأقل دافع ولأدنى إغراء.

^١ - فاروق عبده فيليه، وآخرون: مرجع سبق ذكره ، ص ص ١١٩ - ١٢٣، بتصرف

إن العلاقات الإنسانية الجيدة تقوم على الإيمان بقيمة المعلم في المدرسة، لذلك فإن الإدارة المدرسية عادة ما تحرص على تنشيط الاتصالات من أعلى إلى أسفل والعكس، وهذه الاتصالات تزود المعلمين بما يحتاجون إليه من معلومات تتصل بالعمل وبهم، وتقلل من الشائعات التي يتزامن معها القلق والتوتر، وإن كثرة المنازعات بين المعلمين أنفسهم وبين إدارة المدرسة لدليل واضح على وجود علاقات إنسانية غير فعالة، فعادة ما يقل تماسك المعلمين في مواجهة أية صعوبات أو أزمات شديدة تواجهها المدرسة، ويبدأ المعلمون في التصارع والتفرق، لذلك فإنه يمكن القول أن تماسك المعلمين يعد مظهرا من مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لهم، ومظهرا من مظاهر الإدارة الديمقراطية الواعية، وأحد مظاهر العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة داخل المدرسة.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

حرصا من الباحث على إثراء دراسته عن العلاقات الإنسانية وأثرها في تعزيز دور المعلم، ورغبة منه في معرفة ما توصل إليه الباحثون من دراسات علمية حول هذه الدراسة، فقد حاول الباحث تتبع ما قام به الباحثون ورجال الفكر والتعليم والمسؤولون عن التربية والتعليم من دراسات تتعلق بهذا الموضوع، وذلك من أجل تسهيل وتيسير الأمور الأساسية التي تساعد في دراسته هذه.

ومن خلال ذلك فقد وقف الباحث على العديد من الدراسات والأبحاث المحلية والعربية والأجنبية، والتي لها صلة بهذا الموضوع؛ ومن أهم هذه الدراسات:

(أ) - الدراسات المحلية:

١ - دراسة دلال الهدهود: (١)

^١ - دلال عبد الواحد الهدهود: الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت ، دراسات تربوية: مجلة علمية محكمة (سلسلة أبحاث تصدر عن رابطة التربية الحديثة - القاهرة) ، مج ٧ ، ج ٣٧ ، ١٩٩١م، ص ص ١٤٠ - ٢٠٦

نظراً لحدثة موضوع البحث الحالي في دولة الكويت، فإن الباحث من خلال بحثه في المكتبات الكويتية لم يعثر على أية دراسة، سواء كانت ماجستير أو دكتوراه أو بحث علمي يشارك بشكل مباشر، سوى دراسة قامت بها الباحثة، بعنوان " الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت " .

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الأساسية التي يجب أن تتوفر في مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت وترتيب أهميته، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينه الدراسة من (٥٠) مدير / مديرة، و (٣٠٨) معلم ومعلمة، و (٨)، من رؤساء الأقسام، واحتوت بطاقة قائمة الكفايات الأساسية على (٨٠) كفاية، موزعة على عشرة مجالات بما فيها مجال العلاقات الإنسانية الذي يتكون من (١٥) كفاية، وكانت أداة البحث الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ١- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات والمعلمين ورؤساء الأقسام حول مجال العلاقات الإنسانية، وهذا يعني وجود اتفاق في وجهات النظر لعينه الدراسة، نظراً لتقديرهم لأهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية باعتبارها كفاية ينبغي توافرها لدى مدير المدرسة.
- ٢- تصدرت العلاقات الإنسانية قائمة الكفايات لجميع الفئات، وهذا يدل على وعي العاملين في الحقل التعليمي بأهمية الجانب الإنساني في الإدارة المدرسية وآثارها الإيجابية على المردود التربوي.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للعلاقات الإنسانية في مجال الكفايات الأساسية التي يجب أن تتوفر في مديري المدارس.

وجه الاختلاف:

اقتصرت الدراسة السابقة على الكفايات الأساسية التي يجب أن تتوفر في مديري المدارس التي من اختصاصها كفاية العلاقات الإنسانية، ولم تتعرض الدراسة إلى العلاقات الإنسانية ودورها في الإدارة المدرسية وتعزيز الأداء المهني، وكذلك الاختلافات في المدى الزمني والأهداف.

(ب) - الدراسات العربية:

١- دراسة حامد عبد العزيز الفقي: (١)

وكان عنوانها: دراسة لبعض المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية.

هدفت هذه الدراسة إلى بعض المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية، والتعرف على أكثر أنواع القيادة تقبلاً وملائمة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وكذلك على أنسب العلاقات الإنسانية للجماعات التربوية خلال مواقف التفاعل اليومية، واتبعت المنهج الوصفي، وكانت أداة البحث الاستبانة.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- ١- تفضيل العلاقات الإنسانية الإيجابية على غيرها من الأساليب السلبية، واتباع الأساليب العلمية في دراسة الحالات وتشخيص كل حالة على حده، ووضع خطة العلاج الملائمة بطريقة جماعية.
- ٢- أن الأغلبية البسيطة تفضل القيادة التعاونية والميل إلى تحقيق المطالب الإنسانية والمطالب العملية للقيادة بتوازن بينهما.
- ٣- أن فاعلية الجماعة تزداد بالتشجيع للمبتكرين وتوزيع الحوافز على الممتازين مع مراعاة التفاوت في الامتياز وضمان تحقيق الموضوعية في تحديد هؤلاء الممتازين أول اختيارهم.

وجه الشبه:

^١ - حامد عبد العزيز الفقي : دراسة لبعض المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ، مجلة علمية محكمة ، كلية التربية ، جامعة القاهرة ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، ط ١ ، ١٩٧٥ م ، ص ص ١٣٠ - ١٧٥

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق المطالب العملية.

وجه الاختلاف:

يكمن الاختلاف في الدراسة السابقة أنها اقتصررت على الجانب الإنساني في بعض المواقف القيادية بينما الدراسة الحالية تؤكد على ضرورة العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم وكذلك المدى الزمني والأهداف.

٢- دراسة نجاة أمان نواوي: (١)

وكانت بعنوان: مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية ودورها في تنميتها في المرحلة الابتدائية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية، وتكونت هذه الدراسة من جزأين: أحدهما نظري والآخر ميداني، تناولت الباحثة في الجزء النظري لهذه الدراسة المفهوم العام للعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والغربي المعاصر، أما الجزء الثاني الميداني فقد طبق على مديرات المدارس الابتدائية للبنات بمكة المكرمة، واتبعت المنهج الوصفي، وكانت أداة البحث الاستبانة.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- ١- أن هناك قصورا في التقويم الإداري للعلاقات الإنسانية.
- ٢- أن الإدارة المدرسية تمارس العلاقات الإنسانية بصورة جيدة.

وجه الشبه:

^١ - نجاة أمان نواوي : مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية ودورها في تنميتها في المرحلة الابتدائية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية التربية ، فرع مكة المكرمة ، ١٣٩٨ - ١٣٩٩ هـ .

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أثر العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، كما تشابهت في المنهج والأداة (الاستبانة).

وجه الاختلاف:

اقتصرت الدراسة السابقة على التركيز على مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية ودور الإدارة في تنمية هذه العلاقات، بينما ركزت الدراسة الحالية على أثر هذه العلاقات في تعزيز الأداء المهني للمعلم، كما جاء الاختلاف في المرحلة عينة الدراسة (المرحلة الثانوية في الدراسة الحالية)، (المرحلة الابتدائية في الدراسة السابقة)، وكذلك المدى الزمني والأهداف.

٣- دراسة سعيد عبد الله الخوتاني: (١)

وكانت بعنوان: المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية.

هدفت الدراسة إلى إيضاح مفهوم العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والغربي، كما استعرض الباحث أسس العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري والإسلامي والغربي المعاصر، واستعرض أيضا مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية المعاصرة، وتطرق إلى الأساليب الإسلامية في التحفيز الإداري التربوي، واتبعت المنهج الوصفي، وكانت أداة البحث الاستبانة.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١- أن الحافز المادي لا يعتبر الحافز الأهم، بل هناك حوافز معنوية قد تحد من أهمية ذلك الحافز.

٢- أن المعلمين بشر لديهم أحاسيس ومشاعر، وليسوا تروسا آلية.

^١ - سعيد عبد الله الخوتاني : المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية ، مكة المكرمة ، ١٤٠٢ - ١٤٠٣ هـ .

٣- أن الإدارة ينبغي عليها عدم معاملة العاملين معاملة غير الناضجين، حتى لا يعملوا في اتجاه مضاد لأهداف المؤسسة الإدارية أو التربوية.

وجه الشبه:

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة السابقة في التركيز على العلاقات الإنسانية ودورها في الفكر الإداري وكذلك في المنهج والأداة المستخدمة (الاستبانة).

وجه الاختلاف:

اقتصرت الدراسة السابقة على التركيز على الجانب الإداري والعلاقات الإنسانية من المنظور الإسلامي والغربي وكذلك الأساليب في التحفيز الإداري التربوي، بينما تهتم الدراسة الحالية بدور المدير في تنمية العلاقات الإنسانية ومدى التغلب على المعوقات التي تواجهه في أداء هذا الدور لتعزيز الأداء المهني للمعلمين كما جاء الاختلاف في المدى الزمني.

٤- دراسة محمد قاسم رشيد: (١)

وكانت بعنوان: التصور الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة في ضوء الفكر الإداري الحديث.

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين المعايير الممثلة للفكر الإداري الإسلامي في مجالات الشورى والتعاون والاتصال، وبين الفكر الإداري الحديث، كما كان المنهج المتبع للدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استبانتين تعلقت إحداهما بالمعايير الإسلامية، والثانية بالأدلة والشواهد عليها من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

^١ - محمد قاسم رشيد : التصور الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة في ضوء الفكر الإداري الحديث ،

رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، عمان ، الأردن ، ١٩٨٤ م .

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- ١- أن القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة قد اهتمت بمعايير الشورى وتميزتا عن الفكر الإداري الحديث، لارتباط الشورى بالعقيدة الإسلامية والوازع الديني وهاتان خصلتان يفتقر إليهما الفكر الإداري الحديث.
- ٢- أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة قد اهتمتا بمعايير التعاون، وتميزتا عن الفكر الإداري الحديث بجعل التعاون لخير الفرد والمؤسسة والمجتمع دون طغيان طرف على الآخر وبشكل متناسق ومتوازن.
- ٣- أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة قد اهتمتا بمعايير الاتصال وتميزتا على الفكر الإداري الحديث يجعل الاتصال مبنيا على البر والتقوى وليس على أساس أن الغاية تبرر الوسيلة.

وجه الشبه:

اهتمت الدراسة السابقة بأثر العلاقات الإنسانية في الإدارة كما اهتمت الدراسة الحالية، كما جاء التشابه في المنهج والأداة (الاستبانة).

وجه الاختلاف:

ركزت الدراسة السابقة على مقارنة الفكر الإداري الإسلامي بالفكر الإداري الحديث، ولم تهتم كما اهتمت الدراسة الحالية بأثر العلاقات الإنسانية في تعزيز دور المعلم المهني، كما جاء الاختلاف في الهدف والبيئة الزمنية والمكانية للدراسة.

٥- دراسة أحمد إبراهيم أحمد: (١)

بحثها في العامين الدراسيين ١٩٨٣ / ١٩٨٤ و ١٩٨٤ / ١٩٨٥م، على إحدى المدارس الثانوية بمحافظة الإسكندرية بجمهورية مصر العربية، وكانت بعنوان: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

^١ - أحمد إبراهيم أحمد : العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ط١ ، ٢٠٠٨م ، صص ١٠١ - ١٦٨

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على كيفية توفير المناخ المدرسي المناسب بين كل من المدير والعاملين معه، وطبيعة العلاقات التي تربط بينهم، والديناميات المختلفة التي تحدث بين مختلف هذه الفئات في المجتمع، وأثر ذلك على رضا الهيئة التدريسية والتحصيل الدراسي، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة للعينة، والتي تضمنت دراسة تحليلية لإحدى المدارس الثانوية بالصف الأول بإدارة شرق التعليمية بمحافظة الإسكندرية على مدار سنتين متتاليتين من العام الدراسي: ١٩٨٤/٨٣ حتى ١٩٨٥/٨٤م، مع تغيير المدير لنفس المدرسة، وكذلك في دراسة الحالة الثانية للعام الدراسي ١٩٨٥/٨٤م، وكان المنهج المتبع المنهج الوصفي، وأداة الدراسة المستخدمة الاستبانة للعينة موضوع الدراسة، والتي تناولت مدير المدرسة، والمدراء المساعدين، ورؤساء الأقسام العلمية، والمعلمين، والتلاميذ، وجميع العاملين بالمدرسة، كما استخدم الباحث المقابلات الشخصية للعينة.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- ١- أن العلاقات الإنسانية كانت مفقودة في العام الدراسي الأول ١٩٨٣/١٩٨٤م، نسبة إلى ديكتاتورية القيادة.
- ٢- عدم وجود الأمان والطمأنينة في العمل وانعدام الثقة، أدى إلى تفكك العلاقات الإنسانية.
- ٣- كانت نتيجة التجربة الثانية ١٩٨٤/١٩٨٥م، تدل على وجود علاقات إنسانية طيبة بين إدارة المدرسة وجميع العاملين، حيث الديمقراطية وجماعية القيادة، وسيادة جو الطمأنينة والاستقرار النفسي.

وجه الشبه:

تشابهت الدراسة السابقة والدراسة الحالية في المنهج والأداة (الاستبانة)، والنظر في العلاقات الإنسانية وأثرها في بيئة العمل الإداري والتعليمي.

وجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في عينة الدراسة وكذلك البيئة الزمنية والمكانية، كما أن الدراسة السابقة اقتصر على العلاقات الإنسانية وأثرها على إنتاجية المدرسة وسبل توفير المناخ المناسب لها،

بينما تهتم الدراسة الحالية ببحث العلاقات الإنسانية والمعوقات التي تقف حائلاً أمام مدير المدرسة لتنمية تلك العلاقات وأثر ذلك على تعزيز دور المعلم في أدائه المهني.

٦- دراسة أحمد إبراهيم أحمد: (١)

وكانت بعنوان: واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس، الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس العامة - الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية - وكذلك تحديد مهارات العلاقات الإنسانية اللازمة لتنمية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس، والتعرف على مدى تأثير متغيرات البحث (النوع ، المؤهل الدراسي ، الخبرة)، على مهارات العلاقات الإنسانية لدى المديرين ، وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تعوق مدير المدرسة عن تحقيق مهارات العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، والكشف عن الأساليب والوسائل اللازمة لتنمية مهارات العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس، كما تسهم في تحسين ممارسات مديري المدارس لمهارات العلاقات الإنسانية داخل مدارسهم، وإطلاع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ومراكز البحوث القومية والتنمية على واقع مهارات العلاقات الإنسانية في المدارس لتكوين صورة شاملة عن الوضع القائم، مما يساعد على وضع برامج تدريبية لاحتياجات المتدربين لتنمية هذه المهارات، و تسعى نحو تحقيق فهم أفضل لطبيعة العلاقات لكل الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، وقد كان المنهج المتبع للباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لدراسته.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

^١ - أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية بجمهورية مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،

الإسكندرية ، ط١، ٢٠٠٨م، ص ١٧١ - ٢٣٢

١- تنبيه المسؤولين إلى ضرورة وضع مجال العلاقات الإنسانية كجزء هام في البرنامج التدريبي في الدورات التدريبية المنعقدة لمديري المدارس والمعلمين.

٢- هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مدير المدرسة لمهارات العلاقات الإنسانية بفعالية وكفاءة منها: المفاهيم الخاطئة عن ممارسة العلاقات الإنسانية داخل المدارس لدى المدير نفسه، والأعداد الكبيرة، وكثرة الأعمال وتعددتها، وفقد الثقة بين المدير وأسرّة المدرسة، والتحيز والمحاباة، وتعدد الفترات، وقلة ممارسة الأنشطة المدرسية، وانتهاج الأسلوب الديكتاتوري الممارس داخل المدرسة، وضعف تأهيل وتدريب المديرين والمعلمين، وانتشار الدروس الخصوصية.

وجه الشبه:

تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في البحث عن العلاقات الإنسانية في المجال الإداري والتعليمي وكذلك في المنهج والأداة.

وجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في العينة محل الدراسة، إذ اقتصرّت الدراسة السابقة على المرحلة الابتدائية والمتوسطة في إحدى محافظات جمهورية مصر العربية، كما أنها اعتمدت على المقابلات بحكم أنها دراسة ميدانية، وكذلك اختلفت البيئة الزمنية والمكانية.

٧- دراسة أمينة أحمد حسن: (١)

وكانت بعنوان: أهمية العلاقات الإنسانية في المدرسة الابتدائية.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية العامل الإنساني في إدارة المدرسة الابتدائية، ودوره في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، والكشف عن مدى افتقار المدارس الابتدائية العامة للعلاقات الإنسانية، وكان المنهج الوصفي

١- أمينة أحمد حسن: دراسة ميدانية لأهمية العلاقات الإنسانية في المدرسة الابتدائية، المؤتمر الأول للتربية في مصر، المدرسة الابتدائية، الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، مج ١، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ١٩٨٨ م.

هو المنهج المتبع وأداة البحث الاستبانة، ولقد تكونت عينة الدراسة من أربعة مدارس نموذجية، مع مقارنة عدد من المدارس الابتدائية العامة بمحافظة القاهرة من عينه مكونة من (١١٠) عبارة، عن افتراض أن العنصر الإنساني متوفر في المدارس النموذجية عنه في المدارس العامة.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- ١- أن العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية النموذجية متوفرة ولكن ليس بالدرجة الكافية التي تحقق الاستقرار وحفز الهمم.
- ٢- أن المدارس الابتدائية العامة يوجد بها افتقار شديد للعلاقات الإنسانية سواء بين المعلمين والتلاميذ أو بين المدرسة وأولياء الأمور، أو بين المدرسة والبيئة المحيطة.
- ٣- أن العلاقات الإنسانية لا تنمو إلا إذا توازنت الخبرة والدراية لدى مدير المدرسة والعاملين معه.
- ٤- أن مشكلات التعليم الابتدائي تقف حائلا دون تحقيق للعلاقات الإنسانية الطيبة.

وجه الشبه:

تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في المنهج والأداة المستخدمة الاستبانة، وكذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المجال التعليمي والإداري بشكل عام.

وجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في كونها لا تركز على دور المدير وأثر هذا الدور في تعزيز الأداء المهني للمعلم وكذلك اختلفت في المرحلة الدراسية وفي العينة المدروسة والبيئة الزمنية والمكانية.

٨- دراسة زينب زكي حسن محمد: (١)

وكانت بعنوان: دور العلاقات الإنسانية في فاعلية الإدارة المدرسية

^١ - زينب زكي حسن محمد: دور العلاقات الإنسانية في فاعلية الإدارة المدرسية ، دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية بمحافظة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ببنها ، جامعة الزقازيق ، مصر ، ١٩٩٣ م .

هدفت الدراسة إلى وصف وتحليل لواقع العلاقات الإنسانية بالنسبة للتعليم الابتدائي بمحافظة الغربية، ومدى تأثيره على فاعلية ونجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها، والكشف عن أوجه القصور التي تعاني منها المدرسة الابتدائية في سبيل تحقيق علاقات إنسانية فعالة، وقد بلغت عينه الدراسة (١١٦) من المديرين والمدراء المساعدين، و(٥٢٥) من المعلمين، وكان المنهج الوصفي هو المتبع، والأداة المستخدمة الاستبانة.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- ١- الافتقار الشديد في العلاقة الإنسانية بين المدرسة وأولياء الأمور، وبين المعلمين وأولياء الأمور.
- ٢- تقصير أولياء الأمور في تقديم خدمات للمدارس الابتدائية يرجع إلى عدم وجود علاقات قوية بينهم وبين إدارة المدرسة والمعلمين.
- ٣- لا يوجد اختلاف بين وجهات نظر كل من إدارة المدرسة والمعلمين.
- ٤- لا يوجد اختلاف بين وجهات نظر كل من المديرين والمدراء المساعدين ومحاور الدراسة.

وجه الشبه:

تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في البحث عن العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية والمنهج المستخدم وأداة الاستبانة.

وجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في تركيزها على دور المدير في إثراء العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى تعزيز دور المعلم في العملية التعليمية بكفاءة عالية ونجاح ، كما اختلفت في العينة والمرحلة والبيئة الزمنية والمكانية.

- ٩- دراسة نوال سعد مساعد الطوير: (١)

^١ - نوال سعد مساعد الطوير: العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة ، ١٤١٨ هـ .

وكانت بعنوان: العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية.

هدفت هذه الدراسة إلى استنباط بعض المبادئ المتعلقة بالعلاقات الإنسانية من السيرة النبوية، وتحديد الكيفية التي يمكن أن تطبق بها هذه العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة المدرسية مع المعلمين بصفة خاصة، والإشارة إلى بقية أفراد المؤسسة، وكذلك توضيح أهمية العلاقات الإنسانية المستنبطة من السيرة النبوية في تأسيس علاقات إنسانية سليمة في الإدارة المدرسية، واتباع الباحث المنهج الوصفي وكانت الأدوات المستخدمة في الدراسة أداتي الاستبانة والمقابلة.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- ١- أن السيرة النبوية معين لا ينضب ويمكن الاستفادة منها في استخلاص مبادئ وقيم في مختلف المجالات، وخاصة في مجالات التربية والتعليم.
- ٢- أن المبادئ التي مارسها الرسول صلى الله عليه وسلم في حياته قبل أربعة عشر قرناً لم تكن خاصة بفئة معينة من الأفراد دون غيرهم، بل هي مبادئ قابلة للتطبيق في كل زمان ومكان ومع جميع الأفراد.
- ٣- أن المبادئ الحسنة التي ترتبط بإدارة الأفراد في المؤسسات والتي تنادي بها الإدارات الحديثة قد مارسها الرسول محمد صلى الله عليه وسلم وطبقها المسلمون اقتداءً به صلى الله عليه وسلم منذ فجر الإسلام.
- ٤- إن جميع المبادئ المرتبطة بالعلاقات الإنسانية لا بد أن يراعى فيها عند التطبيق عدم التحيز إلى أفراد معينين أو التمييز بين الأفراد أثناء التعامل حتى لا يؤدي تطبيقها إلى نتائج سلبية، وبالتالي يؤثر على العمل وأداء العاملين وتعاملهم مع بعضهم البعض.
- ٥- إن الحوافز تلعب دوراً مهماً في حياة الأفراد العاملين، ولا يمكن الاستغناء عن المشاعر الإنسانية.

وجه الشبه:

تتشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في المنظور العام للعلاقات الإنسانية، كما تشابهت في المنهج

والأداة الاستبانة.

وجه الاختلاف :

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الهدف المرجو منها، إذ تهتم بدور المدير في إثراء العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين مما يعزز أداء المعلم ، كما اختلفت في العينة محل الدراسة والبيئة الزمنية والمكانية، كما أن الدراسة السابقة استخدمت أداة بحثية (المقابلات الشخصية) إلى جانب الاستبانة، وقد ركزت على العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقها في الإدارة المدرسية.

١٠- دراسة حامد محمد علي الشمراني: (١)

وكانت بعنوان: العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقة ذلك بمستوى التحصيل الدراسي، وكان المنهج المتبع المنهج الوصفي، والأداة المستخدمة في الدراسة أداة الاستبانة.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- ١- أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين عال في معظم عبارات أبعاد العلاقات الإنسانية.
- ٢- أكثر أبعاد العلاقات الإنسانية توافراً بين المديرين والمعلمين هو الإصلاح، القدوة الحسنة، الروح المعنوية، الثقة بالنفس، الصدق.
- ٣- أظهرت هذه الدراسات عدم وجود علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية وبين المديرين والمعلمين والتحصيل الدراسي.

وجه الشبه:

^١ - حامد محمد علي الشمراني : العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي ، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بالمرحلة الثانوية بمحافظة القنفذة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة - ١٤٢٢هـ .

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في كونها تنظر في العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين، وارتباط هذه العلاقة بالتحصيل الدراسي، وكذلك في المنهج المتبع والأداة الاستبانة.

وجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في البيئة والعينة والمدى الزمني، مما يجعل للدراسة الحالية أهمية كبرى في تقديم نتائج مغايرة ، كما أن الدراسة تهتم في طرق تعزيز أداء المعلم مهنيًا للحصول على أفضل النتائج المرجوة في العملية التعليمية.

١١ - دراسة سعود بن مساعد بن مبروك المطرفي: (١)

وكانت بعنوان: تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدركها مديرو ومعلمو المرحلة المتوسطة بنين - بالعاصمة المقدسة.

هدفت الدراسة إلى التأكيد على جوانب العلاقات الإنسانية كقاسم مشترك عظيم، يساهم في نجاح عمليات الإدارة التعليمية، وتحديد مدى ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال تعاملهم مع المعلمين، ومن خلال ممارسة العلاقات الإنسانية في أساليب القيادة، وممارسة العلاقات الإنسانية في أساليب اتخاذ القرار، وممارسة العلاقات الإنسانية في أساليب الإشراف، وتحديد المشكلة والجوانب السلبية التي تحد من فاعلية العلاقات الإنسانية، وكذلك تحديد الوسائل التربوية التي يمكن من خلالها تنمية العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف التربوية في المرحلة المتوسطة، وتبصير القائمين على العملية التعليمية بأهمية دور العلاقات الإنسانية وواقعها لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وبيان اختلاف إجابة عينة الدراسة في ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية باختلاف متغيرات الدراسة، الوظيفة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، وقد

^١ - سعود بن مساعد بن مبروك المطرفي: تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدركها مديرو ومعلمو المرحلة المتوسطة بنين) بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٢ م .

استخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها، وكان المنهج المتبع المنهج الوصفي والأداة المستخدمة الاستبانة.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

أنها أظهرت أن استخدام مديري المدارس المتوسطة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال الأساليب الثلاثة: القيادة، واتخاذ القرار، والإشراف، وما يرتبط بها من ممارسة تربوية، وذلك نتيجة لبعض الصعوبات في تطبيق وتنفيذ هذه الأنظمة والقوانين.

وجه الشبه:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في كونها تركز على العلاقات الإنسانية في المجال التعليمي، وأثر ذلك على المعلمين وأدائهم، كما تشابهت في المنهج والأداة المستخدمة الاستبانة.

وجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تركز على دور المدير في تفعيل العلاقات الإنسانية وأثر هذا الدور في تعزيز أداء المعلمين، بينما ركزت الدراسة السابقة على العلاقات الإنسانية من خلال تطور الإدارة المدرسية، كما جاء الاختلاف أيضاً في عينة الدراسة والبيئة المكانية والزمنية.

١٢- دراسة نواف بن سفر بن مفلح العتيبي: (١)

وكانت بعنوان: الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية بالمعلمين في محافظة الطائف التعليمية.

^١ - نواف بن سفر بن مفلح العتيبي: الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية بالمعلمين في محافظة الطائف التعليمية ، دراسة ميدانية تحليلية ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة ، ٢٠٠٨م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، وكذلك التعرف على مستوى الروح المعنوية، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية، وتوزيع السمات الشخصية التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف وفقا لمتغيرات الدراسة، والعمر، والخبرة، والمؤهل، ونوع المؤهل، والحالة الاجتماعية، و كذلك التحقق من وجود علاقة ارتباطيه دالة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس، وبين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة نفسها، وقد استخدم الباحث في دارسته المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحليلي، كما استخدم مقياس وصف السلوك القيادي LBD Q الذي صممه هالبن وترجمه رسمي عام ٢٠٠٤م، ومقياس جوردون لسمات الشخصية وترجمه كل من جابر وأبو حطب عام ١٩٧٣م، وكذلك أداة لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين إعداد البليسي عام ٢٠٠٣م، وشملت العينة جميع معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية بمحافظة الطائف، كما استخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية: الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وكذلك الإحصاء التحليلي المتمثل في تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار شفهي واختبار تحريري، ومعامل ارتباط بيروسون وسوبر مان، واختبار الانحدار المتدرج المتعدد.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- ١- أن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية.
- ٢- أن مديري المدارس يتصفون بسمات الشخصية بدرجة عالية.
- ٣- تقدير الروح المعنوي لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كان بدرجة عالية.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية وسمات الشخصية والروح المعنوية وفقاً للمتغيرات (العمر، وسنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، نوع المؤهل، الحالة الاجتماعية).

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سمات الشخصية ماعدا سمة الاجتماعية، وتوجد فروق لجميع السمات وفقاً للمؤهل الدراسي فقط.

٦- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للروح المعنوية وفقاً للعمر فقط.

٧- هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية، وبينهم وبين الروح المعنوية.

٨- إن الأنماط القيادية مجتمعه والسمات الشخصية مجتمعه تفسر قدراً كبيراً من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وجه الشبه:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في البحث عن أثر المدير في رفع الروح المعنوية للمعلمين وما له من أثر في الأداء المهني، وكذلك تشابهت في المنهج المتبع والأداة الاستبانة.

وجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في كونها تركز على دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل وخاصة بين المعلمين وأثر ذلك في تعزيز الأداء المهني لديهم، بينما نظرت الدراسة السابقة في السمات الشخصية والأنماط القيادية للمدراء وأثر هذه السمات في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين وباقي أعضاء الهيئة التعليمية، فضلاً عن استخدام مقياساً إضافياً لوصف السلوك الإنساني لم تستخدمه الدراسة الحالية ألا وهو مقياس LBDQ الذي صممه هالبن ومقياس جوردن للسمات الشخصية، وكذلك جاء الاختلاف بين الدراستين في البيئة الزمنية والمكانية والعينة محل الدراسة.

ج) - الدراسات الأجنبية:

١- دراسة Richard William feller: (١)

وكانت بعنوان: تأثير العلاقات الإنسانية على المتدربين.

تكونت عينه الدراسة من مجموعة من المديرين بلغ عددهم (١٧٥) مديرا، وقد خضعت هذه المجموعة لبرنامج تدريبي على العلاقات الإنسانية، وكان المنهج المتبع للدراسة المنهج الوصفي، وأداة البحث المستخدمة الاستبانة.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١- أن مجموعة المديرين التي ساهمت في البرنامج التدريبي على العلاقات الإنسانية حققوا فهما عاليا لأنفسهم وللآخرين من خلال تلك العلاقات الإنسانية.

٢- أن المديرين الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٢٠ إلى ٣٠ عاما، حصلوا على علاقات أفضل مقارنة بالمديرين الذين تتراوح أعمارهم من ٤٢ إلى ٦٠ عاما.

٣- تفوق المديرين على المديرات.

وجه الشبه:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في البحث عن أثر العلاقات الإنسانية في البيئة التعليمية وكذلك المنهج المتبع والأداة المستخدمة الاستبانة.

وجه الاختلاف:

1- Feller, R. W. Effects of the human relations train model on vocational educators, N. Y: 1967

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تركز على دور المدير في تفعيل العلاقات الإنسانية وأثر ذلك على تعزيز أداء المعلمين، بينما اهتمت الدراسة السابقة بإعداد مديري المدارس في دورات تدريبية وأثر هذه الدورات على نجاح مديري المدارس، كما جاء الاختلاف في بيئة الدراسة والعينة محل الدراسة وكذلك المدى الزمني والأهداف.

٢- دراسة Dale Richard Gibson: (١)

وكانت بعنوان: تأثير العلاقات الإنسانية على الإدارة المدرسية.

تكونت عينة الدراسة من مديري مدارس وكليات المجتمع بولاية أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية البالغ عددهم (٢٥٣) مديراً، وقد أعطيت حلقة دراسية في العلاقات الإنسانية لمديري المدارس وكليات المجتمع، وذلك من أجل معرفة مدى تأثير الحلقة الدراسية في تغيير السلوك الإداري لدى مجتمع الدراسة، وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي وأداة البحث المستخدمة الاستبانة.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

أن العلاقة التي سجلت لمديري المدارس وكليات المجتمع بولاية أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية الذين انضموا إلى حلقة العلاقة الإنسانية سجلت مستوى دلالة إحصائية بمقدار (٠,٠٥) في مدى تغيير سلوكهم الإداري من سلوك غير إنساني إلى سلوك إنساني.

وجه الشبه:

1- Gibson, Dale Richard. The Effects of The Human potential seminar upon school administrations, Arizona state university 1976.

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في كونها تهتم بالعلاقات الإنسانية في البيئة التعليمية، وكذلك المنهج المتبع وأداة الاستبانة.

وجه الاختلاف:

ركزت الدراسة السابقة عنايتها على إعداد مديري المدارس في مجال العلاقات الإنسانية وأثر هذا الإعداد في السلوك الإداري وليس الجانب المهني لدى المعلم كما تهتم الدراسة الحالية، ومن ثم فالدراسة السابقة ذات صبغة إدارية في معظمها، كما جاء الاختلاف في الهدف والعينة والبيئة الزمنية والمكانية للدراسة.

٣- دراسة June Culier Molone: (١)

بحثت هذه الدراسة في بريطانيا على معلمي المدارس الابتدائية وكانت بعنوان: استخدام العلاقات الإنسانية من قبل معلمي المراحل التأسيسية.

كان المنهج المتبع لهذه الدراسة المنهج الوصفي، وأداة البحث المستخدمة الاستبانة.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن معنويات المعلمين الذين يعملون مع المديرين الذين يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية في إداراتهم مرتفعة بالنسبة للمعلمين الذين لا يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية.

وجه الشبه:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية وأثرها البالغ في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين ، كما تشابهت في المنهج والأداة الاستبانة.

1- Molone, June culier. Theory of human relations. By the elementaty morale teacher effectiveness, n. y :1980

وجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها لم تقتصر على أثر العلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للمعلم بينما عمقت الدراسة الحالية أثر رفع هذه الروح المعنوية في تعزيز الأداء المهني، كما جاء الاختلاف في العينة (المرحلة الابتدائية / والمرحلة الثانوية) وما بينهما من اختلاف كبير يجعل نتائج الدراسة مغايرة بعض الشيء، كما جاء الاختلاف أيضاً في البيئة الزمنية والمكانية للدراستين.

٤- دراسة Kelly. Engene W. jr: ()

وكانت بعنوان: العلاقات الإنسانية في تدريب المدراء في الولايات المتحدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقات الإنسانية، وتكونت عينه الدراسة من مديري المدارس في جنوب الولايات المتحدة، وكان المنهج المتبع المنهج الوصفي، والأداة المستخدمة في البحث الاستبانة.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١- ضرورة التعاون مع المديرين التربويين في مجال مهارات العلاقات الإنسانية.

٢- إن مديري المدارس يقومون بدور مؤثر وفعال في تعليم الطلاب وفي تنمية الموارد البشرية.

٣- إن مهارة العلاقات الإنسانية عنصر رئيسي في فاعلية المدير.

٤- إن نجاح الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة يعتمد على مدى فاعلية مديري المدارس في تنمية العلاقات الإنسانية.

وجه الشبه:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تركيزها على أثر مديري المدارس في إثراء وتنمية العلاقات الإنسانية في البيئة التعليمية، وجاء التشابه أيضاً في المنهج المتبع والأداة المستخدمة الاستبانة.

وجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في كونها تنظر في أثر العلاقات الإنسانية التي ينميها مديرو المدارس في نفوس المعلمين على أدائهم المهني، كما اختلفت في العينة والبيئة الزمنية والمكانية.

٥- دراسة Xu . Zhilin : (١)

وكانت بعنوان: العلاقة بين السلوك القيادي للعمداء الأكاديميين في الجامعات العامة والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين آراء العمداء الأكاديميين ورؤساء الأقسام فيما يختص بالسلوك القيادي للعمداء، وللتحديد بين السلوك القيادي الملاحظ للعمداء والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي، وكان المنهج المتبع المنهج الوصفي، والأداة المستخدمة في الدراسة الاستبانة.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- ١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي للعمداء كما يراه رؤساء الأقسام ورضاهم الوظيفي.
- ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فهم العمداء للسلوك القيادي وفهم رؤساء الأقسام لذلك السلوك.
- ٣- إن رؤساء الأقسام الذين أمضوا في وظائفهم أقل من سنة كانوا ينظرون إلى السلوك القيادي للعمداء على أنه أكثر فاعلية مما ينظر إليه أولئك الذين أمضوا في الوظيفة من ٩ إلى ٧ سنوات.

1-XU, Zhilin, The relation between leadership behavior of academic deans in public universities and jop satisfaction of department chair persons, eastern essee state university. degree EDD, 1991

وجه الشبه:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أنها تنظر في سلوك القائد التربوي والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في الجامعة، كما تشابهت في المنهج والأداة الاستبانة والاعتماد على الإحصاء في رصد النتائج.

وجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في كونها تهتم بالعلاقات الإنسانية في مرحلة التعليم الثانوي بينما الدراسة السابقة تهتم بالجامعات وهذا يجعل هناك اختلافا كبيرا بين الدراستين، كما جاء الاختلاف أيضاً في العينة والبيئة المكانية والزمنية.

٦- دراسة Zbikowski and Larainegliano: (١)

وكانت بعنوان: دراسة العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة الابتدائية والروح المعنوية للمعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين السلوك القيادي للمديرين في المرحلة الابتدائية والحالة المعنوية للمعلم كما يراها المعلمون بمقاطعة كينت بولاية ميتشجان، ولقد صممت هذه الدراسة لتحديد خصائص السلوك القيادي للمدير والتي ترتبط بالروح المعنوية للعاملين، وكان المنهج المتبع في الدراسة المنهج الوصفي، والأداة المستخدمة في الدراسة الاستبانة.

من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية للمعلمين وبين كل أبعاد السلوك.

1- Zbikowski, and Larainegliano, Astudy of the relationship between Elementary principal Leadership behavior and teacher morale, N. Y: 1993

٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لمدير المدرسة الابتدائية وكل بعد من الأبعاد العشرة للروح المعنوية للمعلمين.

وجه الشبه:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية وأثرها البالغ في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، كما تشابهت في المنهج والأداة الاستبانة.

وجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها لم تقتصر على أثر السلوك القيادي للمدير في رفع الروح المعنوية للمعلم، بينما عمقت الدراسة الحالية أثر رفع هذه الروح المعنوية في تعزيز الأداء المهني، كما جاء الاختلاف في العينة (المرحلة الابتدائية / والمرحلة الثانوية) وما بينهما من اختلاف كبير يجعل نتائج الدراسة مغايرة بعض الشيء، كما جاء الاختلاف أيضاً في البيئة الزمنية والمكانية للدراستين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

على الرغم من كثرة الدراسات التي أجريت حول العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، يلاحظ الباحث أن الدراسات المتعلقة بدور العلاقات الإنسانية في مجال تعزيز الأداء المهني قليلة، وأن معظمها قد اتفق على وجود أثر بالغ للعلاقات الإنسانية في المجال التعليمي والإدارة المدرسية، دون التركيز على هذا الأثر في تعزيز الأداء، وهذا ما يميزها في هذا الحقل الدراسي.

لقد تعددت الموضوعات التي تناولتها هذه الدراسات وتنوعت أهدافها ومناهجها كل حسب الغرض، كما اتسمت بالتنوع والثراء والتباين في بعض الأحيان، ومن ثم اختلفت النتائج والفوائد في الحقل التعليمي، وهذا هو غاية البحث العلمي؛ وحتى تتضح الصورة سوف يورد الباحث في هذا التعقيب رؤية مجملة عن محتواها

ومناهجها وربط ذلك بالدراسة الحالية للتعرف على نقاط الالتقاء والاختلاف، وما استفاده الباحث من موضوع بحثه.

قسّم الباحث هذه الدراسات حسب موضوعها إلى:

النوع الأول: يتعرض إلى دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية كما في دراسة الأستاذ الدكتور أحمد إبراهيم أحمد، ومحمد قاسم رشيد، وأمينة أحمد حسن، وحامد محمد علي، وسعيد عبدالله الخوتاني.

النوع الثاني: تعرض للإدارة المدرسية، كما في دراسة نجاه أمان نواوي، وسعود بن مساعد المطرفي، ونواف بن مسفر العتيبي، ونوال سعد الطوير.

النوع الثالث: تعرض لتعزيز الأداء المهني مثل دراسة حامد محمد علي الشمراني، وزينب زكي حسن.

النوع الرابع: تعرض إلى دور العلاقات الإنسانية والمواقف القيادية كما في دراسة حامد عبد العزيز الفقي.

المجموعة الأولى: تتفق مع الدراسة الحالية في أنها ركزت على العلاقات الإنسانية ودورها في الإدارة المدرسية.

المجموعة الثانية: اتفقت مع الدراسة الحالية في كونها تبحث في دور الإدارة المدرسية في إثراء العلاقات بين المعلمين.

المجموعة الثالثة: تناولت جانب تعزيز الأداء المهني من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ورعايتها.

المجموعة الرابعة: تعرض للعلاقات الإنسانية من خلال بعض المواقف القيادية.

يمكن القول بأن العديد من الدراسات استخدمت مناهج عدة مختلفة، ويعتبر المنهج الوصفي أكثر المناهج التي تم استخدامها من قبل الباحثين سواء في بيانات محلية وعربية وأجنبية من قبل، وفيما يتعلق بأدوات جمع المعلومات التي اعتمد عليها الباحثون فقد كانت الاستبانة والمقابلة وبعض المقاييس في الدراسات السابقة، وأن هناك بعض الدراسات اعتمدت على الوثائق والتقارير الخاصة.

على الرغم من تعدد جنسيات الباحثين الذين قاموا بدراسة العلاقات الإنسانية ودورها، وتعدد البلدان سواء في الكويت كدراسة واحدة، أو مصر والأردن والسعودية، أو في أمريكا وغيرها من الدول، فإن هذه الدراسات وصلت إلى نتائج من أهمها أن العلاقات الإنسانية لها أثر بالغ في تعزيز أداء المعلمين وإنتاجية أفضل للمدارس، مما يؤكد الباحثون على دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ولتعزيز الأداء المهني.

ومن خلال ما تقدم يمكن للباحث أن يوضح ما استفاده من هذه الدراسات في النقاط التالية:

- ١- استفاد الباحث من الإطلاع على هذه الدراسات لنتبث فرضياته وإثبات تأكيد أهمية العلاقة الإنسانية.
- ٢- استفاد الباحث كثيراً من الدراسات السابقة في بناء ودعم إطاره النظري مما فتح المجال واسعا للباحث لاختيار أفضل الطرق.
- ٣- استفاد الباحث من الوسائل التي اتبعها الباحثون في الدراسات من إجراءات الدراسة الميدانية، حيث فتحت المجال واسعاً أمامه لاختيار أمثل الوسائل لبحثه.

تم عرض (١٩) دراسة منها: (١) محلية، و (١٢) عربية، و (٦) أجنبية، ومن خلال إطلاع الباحث عليها استطاع أن يأخذ فكرة واسعة عن العلاقات الإنسانية ودورها في الجوانب المختلفة، وبعد استعراض الباحث لهذه الدراسات وجد أن الكثير منها يتفق مع البحث الحالي في بعض جوانبه، ويختلف في جوانب أخرى، وفيما يلي توضيح لذلك:

١- من حيث الهدف:

أن جميع الدراسات التي عرضها الباحث تصدت للعلاقات الإنسانية ودورها في المجال التعليمي، وكيفية توفير المناخ المدرسي المناسب، كما هدفت دراسة أحمد إبراهيم أحمد إلى إلقاء الضوء على كيفية توفير المناخ المدرسي المناسب بين كل من المدير والعاملين معه من معلمين وإداريين، وطبيعة العلاقة بينهم وأثر ذلك على رضا الهيئة التدريسية، أما دراسته الثانية فهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري

المدارس العامة وكذلك تحديد مهارات العلاقات الإنسانية اللازمة لتنمية الإدارة المدرسية، بينما هدفت دراسة محمد قاسم رشيد إلى إبراز أثر القرآن والسنة في تنمية العلاقات الإنسانية، بينما دراسة أمينة حسن هدفت إلى إبراز أهمية العامل الإنساني في نجاح الإدارة المدرسية من حيث تحقيق أهدافها، وكذلك هدفت دراسة زينب زكي إلى وصف وتحليل لواقع العلاقات الإنسانية ومدى تأثيره على فاعلية ونجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها والكشف عن أوجه القصور التي تعاني منها المدارس، كما هدفت دراسة حامد عبد العزيز الفقي إلى دراسة بعض المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية للجماعات التربوية، وهدفت دراسة نجاة أمان إلى معرفة مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية، أما دراسة سعيد الخوتاني فقد هدفت إلى إيضاح مفهوم العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والغربي، وهدفت دراسة نوال سعد الطوير إلى استنباط بعض المبادئ المتعلقة بالعلاقات الإنسانية من السيرة النبوية وتحديد الكيفية التي يمكن أن تطبق بها هذه العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة المدرسية مع المعلمين، وكذلك توضيح أهمية العلاقات الإنسانية المستنبطة من السيرة النبوية في تأسيس علاقات إنسانية سليمة في الإدارة المدرسية، بينما هدفت دراسة حامد محمد الشهراني إلى معرفة مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وكذلك معرفة مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بمستوى التحصيل الدراسي، وهدفت دراسة سعود بن مساعد المطرفي إلى التأكيد على جوانب العلاقات الإنسانية كقاسم مشترك عظيم يساهم في نجاح عمليات الإدارة التعليمية وتحديد مدى ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، وهدفت دراسة نواف بن سفر العتيبي إلى التعرف على الأنماط القيادية والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

كما كانت الدراسات الأجنبية منها ما أكد على أهمية التدريب المستمر للمدراء في تنمية العلاقات الإنسانية كما في دراسة Richard William وقد تتشابه معها دراسة Dale Richard أما الدراسات الأخرى أكدت على دور العلاقات الإنسانية في المجال التعليمي وخاصة دور المدير في تفعيلها.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تتعرض إلى العلاقات الإنسانية وأثرها في تعزيز الأداء المهني للمعلم، ودور المدير في تفعيل هذه العلاقات بين أفراد الإدارة المدرسية والمعلمين.

٢- من حيث العينة:

تفاوتت عينات الدراسات السابقة من حيث أعدادها وأحجامها وأجناسها، وذلك بحسب طبيعة البحث ومشكلته، فعلى سبيل المثال فقد بلغت العينة في دراسة أحمد إبراهيم أحمد (٥٠ مديراً / مديرة)، و(٣٨٠ معلماً/ معلمة)، و (٨ رؤساء أقسام)، أما في دراسة أمينة حسن فقد وصلت العينة إلى (١١٠) ما بين معلمين وإداريين، أما زينب زكي فبلغت العينة عندها (١١٦) من المديرين والمدراء المساعدين، و(٥٢٥) من المعلمين، وقد بلغت عينة الدراسة الحالية من المدراء (٢١)، ومن المعلمين (٨٢٨).

٣- من حيث الأداة (أداة الدراسة):

تنوعت الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة في التعرف على أثر العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني لدى المعلمين، فقد استخدم بعضها الاستبانة والمقابلة ودراسة الحالة، وقد كانت الاستبانة أداة مشتركة لجميع الباحثين، بينما اعتمد أحمد إبراهيم أحمد على المقابلة في دراسته عن واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس " الحلقة الثانية من التعليم الأساسي "، كما اعتمدت عليها أيضاً نوال سعد في دراستها عن العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، بينما اعتمدت دراسة نواف بن سفر العتيبي على المقاييس والأساليب الإحصائية في دراسته عن الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، بينما اعتمد أحمد إبراهيم على دراسة الحالة في دراسته عن العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، في حين أن الدراسة الحالية استخدمت الاستبانة كأداة للبحث.

٤- من حيث الوسائل الإحصائية:

تفاوتت المعالجات الإحصائية بين دراسة وأخرى، فعلى سبيل المثال: اعتمدت دراسة دلال الهدود على استخدام القرائن الإحصائية المتعلقة بمتوسطات الفروق في الرأي أو الاختيار التائي، وحسن التطابق (٢١ ك)، ومعامل ارتباط الرتب، وكذلك النسبة المئوية المؤيدة لكل كفاية، أما بالنسبة لدراسة نواف بن مسفر فقد استخدمت الأساليب الإحصائية المتعلقة بالإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وكذلك الإحصاء التحليلي المتمثل في تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار شفهي واختبار تحريري، ومعامل ارتباط بيروسون وسوبر مان، واختبار الانحدار المتدرج المتعدد.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات السابقة، والتي شكلت قاعدة انطلاق للدراسة الحالية يلاحظ أن الدراسة الحالية اهتمت بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تعزيز الأداء المهني للمعلم، وهذا ما يجعلها تختلف عن الدراسات السابقة، لأن الدراسات السابقة منها ما تناولت العلاقات الإنسانية من منظور إسلامي، ومنها ما تناولها بشكل عام، ومنها ما تناولها ضمناً، وهذا ما يجعل للدراسة الحالية قيمة وفائدة في مجال البحث والدراسة، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة لأنها تعالج موضوعاً هاماً لم يعالج من قبل في إلقاء الضوء على دور العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم في دولة الكويت خصوصاً، وترجع أهميتها إلى:

- ١- أنها تعرضت إلى دور العلاقات الإنسانية وفاعليتها في الإدارة المدرسية وتعزيز الأداء المهني، وهذا التفرد للدراسة الحالية في حجم التغيرات بالإضافة إلى الأنماط التي تعيق واتجاهات مديري المدارس من تفعيل العلاقات الإنسانية، وذلك يعتبر كثير بالمقارنة بالدراسات المطروحة لمديري المدارس التي تناولت جانباً واحداً.

٢- أنها تمتاز عن غيرها في كونها تعتبر على حسب علم الباحث أول دراسة تناولت دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تعزيز الأداء المهني للمعلم في دولة الكويت، كما تتناول المشاكل التي تعيق المديرين من تفعيل العلاقات الإنسانية، وبالتالي تعالج موضوعا هاما.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

بعد أن تمت معالجة الإطار النظري في الدراسة التي تتضمن مفهوم العلاقات الإنسانية وأهميتها والإدارة المدرسية والأداء المهني للمعلم بالإضافة إلى الدراسات السابقة، لجأ الباحث إلى الدراسة الميدانية لتوضيح دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لتعزيز الأداء المهني للمعلم.

منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.^(١)

ويرى الباحث أنه يناسب طبيعة وهدف هذه الدراسة التي يقوم فيها بغرض التعرف على الواقع، واستنتاج الحقائق، والتعرف على الحلول.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة الأصلي من:

الفئة الأولى: تكوّن مجتمع الدراسة من مديري مدارس المرحلة الثانوية بنين / بنات، والبالغ عددهم (٢١) مديراً ومديرة في منطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، منهم (١١) مديراً، و (١٠) مديرات، وتمثل هذه العينة

^١ - ذوقان عبيدات، وآخرون: البحث العلمي - مفهومه - أدواته - أساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ط٤، ١٩٩٢م، ص ١٨٧، بتصرف

مجتمع الدراسة الكامل من هذه الفئة، حيث تم اختيار العينة بالطريقة القصدية نسبة لصغر حجم مجتمع الدراسة، أي ما نسبته ١٠٠%.

جدول (١) يبين مجتمع الدراسة للفئة الأولى مديري ومديرات المدارس.

المدراء	العدد	النسبة المئوية
مديرون	١١	٥٢,٤
مديرات	١٠	٤٧,٦
المجموع	٢١	%١٠٠

يلاحظ من الجدول وجود تساو بشكل قريب بين المديرين والمديرات، مما يعني أن مجتمع الدراسة في المرحلة الثانوية لهم نفس الفرصة في إبداء آرائهم.

جدول رقم (٢) يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين تبعا لمتغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١١	٥٢,٤
أنثى	١٠	٤٧,٦
مجموع	٢١	%١٠٠

يلاحظ من الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور ٥٢,٤% من عينة الدراسة، في حين حصلت الإناث على ما نسبته ٤٧,٦% من حجم العينة.

جدول رقم (٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع المدرسة.

نوع المدرسة	التكرار	النسبة المئوية
بنين	١١	٥٢,٤
بنات	١٠	٤٧,٦
المجموع	٢١	%١٠٠

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع المدرسة، فقد بلغت مدارس الذكور المستطلع منها

عينة الدراسة ١٠٠% وكذلك الإناث بنسبة ١٠٠%.

جدول رقم (٤) يوضح التوزيع التكراري للمدراء تبعاً لسنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٢	٩,٥
من ٥ - ١٠ سنوات	٠	٠
أكثر من ١٠ سنوات	١٩	٩٠,٥
المجموع	٢١	%١٠٠

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة للمدراء، فقد جاءت النسب الخاصة بخبرات

المستطلعين بالمجالات الثلاثة المقترحة متفاوتة إلى حد كبير، حيث شكل المدراء الذين لديهم خبرة

(أقل من ٥ سنوات) ٩,٥% من إجمالي العينة، ولم يكن هناك نسبة تذكر للمدراء الذين تتراوح سنوات خبراتهم

من (٥ - ١٠ سنوات) من إجمالي العينة، كما بلغت نسبة المدراء الذين تبلغ خبرتهم أكثر من (١٠ سنوات)

ما نسبته ٩٠,٥ % من حجم العينة الكلية، ويلاحظ أن مديري المدارس لديهم خبرة في الوظيفة تؤهلهم للإجابة على تساؤلات الدراسة الموضوعية، وهذا مما يطمئن الباحث أن تكون الإجابات مقاربة للواقع وبشكل كبير.

جدول رقم (٥) يوضح التوزيع التكراري للمدراء تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي.

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من جامعي	٠	٠
جامعي	١٩	٩٠,٥
فوق الجامعي	٢	٩,٥
المجموع	٢١	%١٠٠

يلاحظ من الجدول توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث كانت أغلبية العينة ممن يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (١٩) مبحوثاً، بما نسبته ٩٠,٥% يليهم من المبحوثين فوق الجامعي إذ بلغ عددهم (٢) ونسبة ٩,٥%، كما ويظهر الجدول أن الغالبية العظمى من العينة حاصلين على درجة البكالوريوس مما يعني أن كل المدراء مؤهلون لهذا العمل، وبالتالي لهم دور مهم ومؤثر في التعامل مع المعلمين.

الفئة الثانية: معلمي المرحلة الثانوية بنين / بنات، والبالغ إجمالي عددهم (١٨٢٨)، معلماً ومعلمة في منطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، منهم (٨٩٠) معلماً، و (٩٣٨) معلمة، موزعين على (٢١) مدرسة ثانوية، حيث تبلغ نسبة هذه المدارس (١٠٠ %) من المدارس بصورة عامة.^(١)

^١ - وزارة التربية والتعليم: مرجع سبق ذكره، ٢٠١٠ - ٢٠١١م

جدول رقم (٦) يبيّن توزيع مجتمع الدراسة للفئة الثانية معلمين ومعلمات.

نوع المدارس	عدد المدارس	عدد المعلمين والمعلمات
بنين	١١	٨٩٠
بنات	١٠	٩٣٨
المجموع	٢١	١٨٢٨

يلاحظ من الجدول وجود تساو بشكل قريب في الأعداد بين مدارس البنين والبنات، مما يعني أن أفراد

مجتمع الدراسة في المرحلة الثانوية لهم نفس الفرصة في إبداء آرائهم.

عيّنة الدراسة:

أمّا عيّنة الدراسة بالنسبة للفئة الثانية، فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، فقد بلغ عدد أفراد

عيّنة الدراسة (٨٢٨)، أي ما نسبته (64%) من إجمالي عدد المدارس.

جدول رقم (٧) يبيّن خصائص عيّنة الدراسة موزعة حسب المدارس ونوعها.

المدارس	النوع	التكرار	النسبة المئوية
بنين	معلم	٤١٧	٥٠,٣٦
بنات	معلمه	٤١١	٤٩,٦٤
المجموع		٨٢٨	١٠٠ %

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن ٥٠,٣٦% من المعلمين كانوا من مدارس (البنين)، حيث

شكلت مدارس (البنات) ما نسبته ٤٩,٦٤% من إجمالي العيّنة، كما شكل معلمو المدارس (البنين - البنات)

ما نسبته ٦٤% من إجمالي العيّنة.

جدول رقم (٨) يوضح توزيع أفراد عيّنة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

النسبة المئوية	عدد المعلمين والمعلمات	عدد المدارس	النوع
٥٠,٣٦	٤١٧	١١	ذكور
٤٩,٦٤	٤١١	١٠	إناث
% ١٠٠	٨٢٨	٢١	المجموع

يتضح لنا من الجدول أن عيّنة الدراسة قد اشتملت على (٤١٧) مبحوثا من مدارس البنين ويمثلون نسبة ٥٠,٣٦%، واشتملت على (٤١١) مبحوثا من مدارس البنات ويمثلون ما نسبته ٤٩,٦٤% من عيّنة الدراسة.

جدول رقم (٩) يوضح التوزيع التكراري للمعلمين تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	١٧٧	٢١,٣٨
من ٥ - ١٠ سنوات	٢٢٨	٢٧,٥٤
أكثر من ١٠ سنوات	٤٢٣	٥١,٠٩
المجموع	٨٢٨	%١٠٠

يبين الجدول توزيع عيّنة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، فقد جاءت النسب الخاصة بخبرات المستطلعين بالمجالات الثلاثة المقترحة متقاربة إلى حد ما، حيث شكل المعلمون الذين لديهم خبرة (أقل من ٥ سنوات) ٢١,٣٨ % من إجمالي العيّنة، وقد بلغت نسبة المعلمين الذين تتراوح سنوات خبراتهم من (٥ - ١٠ سنوات) من عيّنة الدراسة ٢٧,٥٤ % من إجمالي العيّنة، كما بلغت نسبة المعلمين الذين خبرتهم

أكثر من (١٠ سنوات) ما نسبته ٥١,٠٩ % من حجم العينة الكلية، لذلك يمكن القول أنّ غالبية المبحوثين في عينة الدراسة لهم سنوات خدمة طويلة نسبياً.

جدول رقم (١٠) يوضح التوزيع التكراري للمعلمين تبعاً لمتغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس قسم	١١٢	١٣,٥٣
معلم	٧١٦	٨٦,٤٧
المجموع	٨٢٨	% ١٠٠

يبين الجدول أنّ غالبية المبحوثين في عينة الدراسة هم من المعلمين، حيث بلغ عددهم (٧١٦) مبحوثاً ونسبة ٨٦,٤٧ % ، ويليه المبحوثين من بين رؤساء الأقسام حيث بلغ عددهم (١١٢) مبحوثاً، ونسبة ١٣,٥٣ %.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عيّنتي الدراسة.

قام الباحث بإعداد صياغة بنود الاستبانة في صورتها الأولى وعرضها على الأستاذ المشرف لتقديم النصح والإرشاد وإجراء ما يراه من تعديل في فقراتها، وتم التعديل حسب توجيهاته.

وصف الاستبانة:

احتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن أسئلة عن المعلومات الأولية العامة، حيث يحتوي هذا الجزء على أسئلة حول الجنس وله مستويان ذكر وأنثى، والدرجة الوظيفية ولها مستويين (رئيس قسم، معلم)، والمؤهل الدراسي وله ثلاث مستويات (أقل من جامعي، جامعي، فوق جامعي)، وسنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات (أقل من خمس سنوات، من خمس إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات).

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على أربع محاور، رأى الباحث أنها أهم الجوانب لبيان دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، واشتملت المحاور على (٦٦) فقرة لمحاور استبانة المدراء، و (٣٠) لمحاور استبانة المعلمين، طلب من أفراد العينة أن يحددوا استجاباتهم عما تصفه كل عبارة وفق مقياس متدرج يتكون من ثلاث مستويات (كبيرة، متوسطة، قليلة).

جدول رقم (١١) يوضح محاور استبانة المدراء وعدد الفقرات لكل منها.

الرقم	المحاور	عدد البنود
١	اتجاهات الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم.	٢٢
٢	مستوى العلاقات الإنسانية التي تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تعزيز الأداء المهني للمعلم.	٢٢
٣	المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية عن تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين.	٢٢
	المجموع	٦٦

جدول رقم (١٢) يوضح محاور استبانة المعلمين وعدد الفقرات لكل منها.

الرقم	المحور	عدد البنود
١	الأنماط السلوكية التي ينتهجها مدير المدرسة ومستوى تطبيقها.	٣٠
	المجموع	٣٠

صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: الصدق:

قياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له.^(١)

لقد مرت عملية التأكد من صدق الاستبانة في ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحية عباراتها من حيث الصياغة والوضوح، ومناسبتها للبعد الذي أدرجت تحته، وشمولها للجوانب المتعلقة بأبعاد الدراسة، قام الباحث بعرض الفقرات على المشرف الرئيس، حيث تم عرضها على عدد من المحكمين التربويين والمتخصصين في مجال التربية، وعلم النفس، والمناهج وطرق التدريس، والبالغ عددهم (١٠) محكمين، موزعين على النحو الآتي:

(٥) محكمين من جامعة الكويت بفروعها المختلفة، و (٤) من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، و (١) من جامعة أم درمان، أنظر الملحق رقم (١).

بعد استعادة الاستبانات من المحكمين، تم أخذ الفقرات التي تم الاتفاق عليها من (٥) محكمين، حيث اتفقوا على صلاحيتها بالإجماع، و (٣) من المحكمين لم يبدوا ملاحظات تذكر حول بنود الاستبانة، وتمت متابعة ما يراه (٢) من المحكمين لإجراء بعض التعديلات والملاحظات على الفقرات الأخرى والتي تركزت مجملها حول ما يلي:

١- فصل بعض الفقرات إلى أكثر من فقرة لأنها مركبة وتقيس أكثر من جانب (فك الازدواج).

٢- حذف بعض الفقرات من المجال الموجودة فيه، لوجود تشابه بينها وبين فقرات أخرى في مجال آخر.

٣- نقل بعض الفقرات من مجال إلى آخر.

^١ - عبدالله عبد الدائم: التربية التجريبية والبحث التربوي، دار العلم للملايين، بيروت ، ط٢، ١٩٨٤م، ص ٣٥٥

٤- توضيح بعض الفقرات لوجود غموض في صياغتها.

المرحلة الثانية: استفاد الباحث في هذه المرحلة من الملاحظات والتعديلات المقترحة، وقام على ضوء ذلك بالتعديلات اللازمة في الاستبانة (أنظر الملحق رقم (٨)).

كما قام الباحث بإعداد الخطاب إلى المستجيب كالجاء المتعلق بمتغيرات الدراسة، والتعليمات المتعلقة بالإجابة على فقرات الدراسة، حيث أصبحت الاستبانة تتكون من جزأين هما:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الأولية العامة المتعلقة بالمستجيب وبتغيرات الدراسة.

الجزء الثاني: يتعلق بعدد عبارات الاستبانة، لاستبانة المدرء (٦٦) فقرة موزعة على محاور الدراسة، واستبانة المعلمين (٣٠) فقرة، وتم تثبيت مقياس ثلاثي أمام فقرات المقياس.

المرحلة الثالثة: تم عرض الاستبانة بعد إجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون على (١٠) من المحكمين وطلب منهم إبداء أية ملاحظات أو اقتراحات يرونها مناسبة، وقد أجمع المحكمون (١٠) على أن الاستبانة أصبحت مناسبة للتطبيق.

ثانيا: ثبات الاستبانة:

الثبات يعني: أن تعطي الاستبانة نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها أكثر من مرة وفي نفس الظروف.

وللتحقق من ذلك وزع الباحث (١٢) نسخة من استبانات المديرين على اثني عشر مدير، و (١٥٠) من المعلمين، وجمعت الاستبانات بعد أن قام المديرون والمعلمون بتعبئتها، ثم وزعت اثنتا عشرة نسخة أخرى بعد مدة خمسة عشر يوما من التوزيع الأول مطالبين أفراد العينة بتعبئتها مرة أخرى، وأتبع الباحث نفس الطريقة مع (١٥٠) من أفراد العينة الثانية المعلمين، وتم جمع اثنتي عشرة نسخة من الاستبانات وتم تفريغها وتحليلها للتحقق

من درجة ثباتها لمعرفة مدى الارتباط بين إجابات المفحوصين من المرة الأولى وفي المرة الثانية، وذلك بإيجاد معامل الارتباط عن طريق استخدام معادلة الارتباط لبيرسون:

$$r = \frac{n \times \text{مج (س} \times \text{ص)} - \text{مج (س)} \times \text{مج (ص)}}{\sqrt{[n \times \text{مج (س)}^2 - (\text{مج (س)})^2][n \times \text{مج (ص)}^2 - (\text{مج (ص)})^2]}}$$

جدول (١٣) يبين معامل الارتباط بين مرتّي التطبيق للعينة الاستطلاعية لفئتي الدراسة.

الاستبانة	عدد البنود	معامل الارتباط بين مرتّي التطبيق
المحور الأول باستبانة المدراء والمديرات	٢٢	٠,٣٩
المحور الثاني باستبانة المدراء والمديرات	٢٢	٠,٥٨
المحور الثالث باستبانة المدراء والمديرات	٢٢	٠,٨٩
استبانة المدراء والمديرات ككل	٦٦	٠,٦٢
استبانة المعلمين والمعلمات	٣٠	٠,٨٣

الصدق الذاتي للاستبانة:

لقد استخدم الباحث برنامج (spss) لحساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي " كروم باخ ألفا "، وتم أخذ عيّنة عشوائية عدد (١٢) من أصل (٢١) مديرا، ومن المعلمين (١٥٠) من أصل (٨٢٨) معلما ومعلمة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٤) معامل الثبات لمحاور استبانة المدراء.

الرقم	المحاور	عدد البنود	قيمة ألفا
١	اتجاهات الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم.	٢٢	٠,٨٠
٢	مستوى العلاقات الإنسانية التي تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تعزيز الأداء المهني للمعلم.	٢٢	٠,٨١
٣	المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية من تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين.	٢٢	٠,٩٦
	معامل الثبات للاستبانة ككل	٦٦	٠,٩١

يلاحظ من الجدول أن جميع معامل الثبات كانت أكبر من (٨٠ %)، وهذا يؤكد على صلاحية

الاستبانة وتمتعها بقدر كاف من الدقة، مما يؤدي إلى الثقة والقبول بالنتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة.

جدول (١٥) معامل الثبات لمحور استبانة المعلمين.

الرقم	المحور	عدد البنود	قيمة ألفا
١	الأنماط السلوكية التي ينتهجها مدير المدرسة ومستوى تطبيقها.	٣٠	٠,٩٤

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات لجميع أبعاد الدراسة مرتفعة جدا ما نسبته ٩٤ % وهي نسبة ثبات

ممتازة في البحوث والدراسات الإنسانية، مما يؤكد على دقة الاستبانة، وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه الدراسة.

تطبيق استبانة الدراسة:

أخذ الباحث إذنا من الجهات المسؤولة لجمع البيانات من الوزارة وإدارة منطقة حولي التعليمية، ليبدأ مشواره بتوزيع الاستبانات في المدارس الثانوية، وذلك في الفترة ما بين ٢/١٠ - ٣/٢٠ / ٢٠١١م، حيث قابل المديرين والمعلمين وعرفهم بنفسه وبالدراسة التي يقوم بها، وشرح لهم الإجراءات المراد تنفيذها داخل المدارس.

فيما يتعلق بالدراسة وجد الباحث تعاوناً كبيراً من مديري المدارس والمعلمين، وتم إرفاق خطاب خاص مع كل استبانة للمفحوصين، تم فيه توضيح الغرض من الدراسة وأهدافها، حيث قام الباحث شخصياً بتسليم الاستبانة يداً بيد للشخص المستجيب، وقد وضع إجابة كل مدرسة في مظروف خاص بها، وكتب عليه اسم المدرسة وعدد المعلمين، وذلك لتسهيل تفريغ الإجابات وتحليلها، وبعد تفريغ الإجابات وتصحيحها جرى تحويل تلك الاستجابات إلى أرقام كمية لإجراء التحليل الإحصائي عليها.

مراجعة البيانات والإجابات:

تم توزيع (١١٧٠) وتم استعادة (٨٢٨)، وبعد إكمال تطبيق أداة الدراسة على عيَّاتها قام الباحث بمراجعة الأداة للوقوف على مدى اكتمال البيانات والإجابات الواردة، ومراجعة الإجابات الواردة، ووجدت استبانات المعلمين كاملة بمعنى أن عدد الاستبانات التي استلمت والبالغ عددها (٨٢٨)، لم يتم استبعاد أي ورقة منهن بسبب اكتمالها واستيفائها على جميع بياناتها.

لجأ الباحث بعد التأكد من اكتمال البيانات وإجابات المفحوصين لأداة الدراسة، إلى تفريغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها لذلك، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (كبيرة، متوسطة، قليلة) إلى متغيرات كمية (١ ، ٢ ، ٣) على الترتيب.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١- التوزيع التكراري للإجابات. ٢- النسب المئوية. ٣- كروم باخ ألفا. ٤- اختبار T.test

٥- معادلة الارتباط لبيرسون. ٦- المتوسط الحسابي الموزون أو المرجح. ٧- الانحراف المعياري.

٨- اختبار (كا 2) لدلالة الفروق.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) الذي يشير إحصائيا

إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، والمتعلقة بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تعزيز الأداء المهني للمعلم، واختلاف هذه العلاقات الإنسانية باختلاف الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي لدى المديرين، وكذلك اختلاف هذه العلاقات الإنسانية باختلاف الجنس، والوظيفة، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي لدى المعلمين.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات، حيث قسم المعيار (١ - ٣) إلى ثلاث مستويات وفق الجدول (١٦).

جدول رقم (١٦) يبين سلم درجات مقياس أداة الدراسة

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
٢,٩٠ - ٣	كبيرة
١,٩٦ - ٢,٨٩	متوسطة
٠ - ١,٩٥	قليلة

وبما أن الأصل في الإدارة المدرسية أن تكون وطيدة الصلة بالعلاقات الإنسانية، فقد اعتمد الباحث على المعيار الآتي والذي يؤكد:

أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (٢,٩٠ - ٣) يكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة بمستوى كبيرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (١,٩٦ - ٢,٨٩) فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون

بمستوى متوسطة، وإذا كان المتوسط الحسابي (١,٩٥ - فما دون) فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون بمستوى قليلة.

نتائج السؤال الأول، والذي ينص على: ماذا نعني بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

لقد تمت الإجابة على هذا السؤال في الإطار النظري، وتعني تنشيط العاملين في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة، بالتالي هي عامل مهم في الإدارة، وفي القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة، وهي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري لاسيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية.

نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على: ما اتجاهات الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم؟ ويقابله الفرض الآتي:

تعتبر اتجاهات الإدارة المدرسية نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم للمرحلة الثانوية سالبة. ولمعرفة آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو العلاقات الإنسانية، تم حساب المتوسطات الحسابية (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات المحور الأول في الاستبانة.

جدول رقم (١٧) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود المحور الأول والمتعلق بالمديرين: يظهر اتجاه المدير نحو العلاقات الإنسانية في المجالات الآتية:

الرقم	البنود	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١	يشجع المعلمين على الاستفادة من قدراتهم.	٢٠	٩٥,٢	١	٤,٨	٠	٠	٢,٩٥	٠,٢٢	٤	كبيرة
٢	يوضح للمعلم نقاط ضعفه بطريقة مقبولة.	١٩	٩٠,٥	٢	٩,٥	٠	٠	٢,٩٠	٠,٣٠	١٠	كبيرة
٣	يسعى لمعرفة ردود أفعال المعلمين نحو قراراته.	١٢	٥٧,١	٨	٣٨,١	١	٤,٨	٢,٥٢	٠,٦٠	٢٠	متوسطة
٤	يوفر جو من التعاون بين المعلمين.	٢١	١٠٠,٠	٠	٠	٠	٠	٣,٠٠	٠,٠٠	١	كبيرة
٥	يبين للمعلم كيفية الحصول على التقدير.	١٥	٧١,٤	٦	٢٨,٦	٠	٠	٢,٧١	٠,٤٦	١٨	متوسطة
٦	يشجع المعلمين على إبداء آرائهم في أمور المدرسة.	١٧	٨١,٠	٤	١٩,٠	٠	٠	٢,٨١	٠,٤٠	١٧	متوسطة

الرقم	البنود	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
٧	يشرك المعلمين في تحقيق أهداف المدرسة.	٩٥,٢	١	٤,٨	٠	٠	٠	٢,٩٥	٠,٢٢	٥	كبيرة
٨	يشجع المعلمين على تطوير أدائهم المهني.	٩٥,٢	١	٤,٨	٠	٠	٠	٢,٩٥	٠,٢٢	٦	كبيرة
٩	يبدى اهتماما بكل ما يطرح من قضايا تخص المعلم.	٨١,٠	٤	١٩,٠	٠	٠	٠	٢,٨١	٠,٤٠	١٤	متوسطة
١٠	يوفر بيئة عمل آمنة لجميع المعلمين بالمدرسة.	٩٥,٢	١	٤,٨	٠	٠	٠	٢,٩٥	٠,٢٢	٧	كبيرة
١١	يثق في قدرات جميع المعلمين بالمدرسة.	٤٧,٦	١٠	٤٧,٦	١	٤,٨	٠	٢,٤٣	٠,٦٠	٢٢	متوسطة
١٢	يطلع المعلمين على معدل إنجازهم للأداء.	٥٢,٤	١١	٤٧,٦	١٠	٠	٠	٢,٥٢	٠,٥١	٢١	متوسطة
١٣	يتعامل بمرونة مع المعلم في إنجاز المهام المنوطة به.	٨١,٠	٤	١٩,٠	٠	٠	٠	٢,٨١	٠,٤٠	١٥	متوسطة

الرقم	البنود	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١٤	يشجع المعلم على إتقان العمل.	١٠٠,٠	٢١	٠	٠	٠	٠	٣,٠٠	٠,٠٠	٢	كبيرة
١٥	يقدر ظروف المعلم عند الضرورة.	٩٠,٥	١٩	٩,٥	٢	٠	٠	٢,٩٠	٠,٣٠	١١	كبيرة
١٦	يحرص على مطابقة أقواله بأفعاله.	٩٥,٢	٢٠	٤,٨	١	٠	٠	٢,٩٥	٠,٢٢	٨	كبيرة
١٧	يشعر جميع المعلمين بالمدرسة بالاحترام.	١٠٠,٠	٢١	٠	٠	٠	٠	٣,٠٠	٠,٠٠	٣	كبيرة
١٨	يراعي اختلاف القدرات الفردية بين المعلمين.	٨٥,٧	١٨	٩,٥	٢	٤,٨	١	٢,٨١	٠,٥١	١٦	متوسطة
١٩	يشارك في المناسبات الاجتماعية للمعلمين.	٦٦,٧	١٤	٣٣,٣	٧	٠	٠	٢,٦٧	٠,٤٨	١٩	متوسطة
٢٠	يحفز المعلمين على التواصل الاجتماعي.	٨٥,٧	١٨	١٤,٣	٣	٠	٠	٢,٨٦	٠,٣٦	١٢	متوسطة
٢١	يتغاضى عن بعض أخطاء المعلمين البسيطة.	٨٥,٧	١٨	١٤,٣	٣	٠	٠	٢,٨٦	٠,٣٦	١٣	متوسطة

الرقم	البنود	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
٢٢	يعالج المشاكل الخاصة بالمعلمين بسرية تامة.	٢٠	٩٥,٢	١	٤,٨	٠	٠	٢,٩٥	٠,٢٢	٩	كبيرة
	إجمالي المحور							٢,٨٣٣٣	٠,١٦٠٢٨		

من الجدول السابق يتضح الآتي:

أن الفقرات (١ ، ٢ ، ٤ ، ٧ ، ٨ ، ١٠ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ٢٢)، قد جاءت بتقدير كبير، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الأولى (٢,٩٥)، وهذه النتيجة قريبة إلى الوزن (٣)، وهي تعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن اتجاه المدير نحو تشجيع المعلمين على الاستفادة من قدراتهم، يعتبر من أساسيات تعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الأولى (٠,٢٢)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الكبير في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الثانية (٢,٩٠)، وهذه النتيجة قريبة إلى الوزن (٣)، وهي تعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن اتجاه المدير نحو توضيح نقاط الضعف للمعلم بطريقة مقبولة، يعتبر من أساسيات تعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الثانية (٠,٣٠)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الكبير في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الرابعة (٣,٠٠)، وهذه النتيجة مماثلة للوزن (٣)، وهي تعني أن جميع المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن اتجاه المدير نحو توفير جو من التعاون بين المعلمين، يعتبر من أساسيات تعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الرابعة (٠,٠٠)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الكبير في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة السادسة عشرة (٢,٩٥)، وهذه النتيجة قريبة إلى الوزن (٣)، وهي تعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن اتجاه المدير نحو الحرص على مطابقة أقواله بأفعاله، يعتبر من أساسيات تعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة السادسة عشرة (٠,٢٢)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الكبير في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة السابعة عشرة (٣,٠٠)، وهذه النتيجة مماثلة للوزن (٣)، وهي تعني أن جميع المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن اتجاه المدير نحو إشعار جميع المعلمين بالمدرسة بالاحترام، يعتبر من أساسيات تعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة السابعة عشرة (٠,٠٠)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الكبير في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الثانية والعشرين (٢,٩٥)، وهذه النتيجة قريبة إلى الوزن (٣)، وهي تعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن اتجاه المدير نحو علاج المشاكل الخاصة بالمعلمين بسرية تامة، تعتبر من أساسيات تعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الثانية والعشرين (٠,٢٢)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الكبير في إجاباتهم على هذه العبارة.

بينما جاءت باقي الفقرات (٣ ، ٥ ، ٦ ، ٩ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١) بتقدير متوسط، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الثالثة (٢,٥٢)، وهذه النتيجة قريبة إلى الوزن (٢,٨٩)، وهي تعني أن عدداً متوسطاً من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن اتجاه المدير نحو السعي لمعرفة ردود أفعال المعلمين نحو قراراته، تعتبر من أساسيات تعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة

الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الثالثة (٠,٦٠)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الخامسة (٢,٧١)، وهذه النتيجة قريبة إلى الوزن (٢,٨٩)، وهي تعني أن عدداً متوسطاً من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن اتجاه المدير نحو تتيانه للمعلم كيفية الحصول على التقدير، يعتبر من أساسيات تعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الخامسة (٠,٤٦)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة العشرين (٢,٨٦)، وهذه النتيجة قريبة إلى الوزن (٢,٨٩)، وهي تعني أن عدداً متوسطاً من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن اتجاه المدير نحو تحفيز المعلمين على التواصل الاجتماعي، يعتبر من أساسيات تعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة العشرين (٠,٣٦)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الحادية والعشرين (٢,٨٦)، وهذه النتيجة قريبة إلى الوزن (٢,٨٩)، وهي تعني أن عدداً متوسطاً من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن اتجاه المدير نحو التغاضي عن بعض أخطاء المعلمين البسيطة، يعتبر من أساسيات تعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الحادية والعشرين (٠,٣٦)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمبحوثين على إجمالي عبارات محور اتجاه المدير نحو العلاقات الإنسانية (٢,٨٣٣٣)، وهذه النسبة قريبة إلى الوزن (٣)، وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة يرون أنه إذا ساد المدرسة جو من العلاقات الإنسانية، فإن هذا ينعكس على سلوك المعلمين وإنتاجيتهم وحسن أدائهم المهني.

مما تقدم واعتمادا على إجابات غالبية المبحوثين في عينة الدراسة، فإن كل عبارات المحور تعزز من العلاقات الإنسانية، إذ تعني كفاية إنتاجية مرتفعة من جانب المعلمين.

نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على: ما مستوى العلاقات الإنسانية التي تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تعزيز الأداء المهني للمعلم؟
ويقابله الفرض الآتي:

مستوى العلاقات التي تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تعزيز الأداء المهني للمعلمين ضعيف.

جدول رقم (١٨) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود المحور الثاني والمتعلق بالمديرين: تعمل العلاقات الإنسانية على تعزيز الأداء المهني للمعلم من خلال:

الرقم	البنود	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١	انجازه للعمل بحيوية ونشاط.	١٠٠,٠	٢١	٠	٠	٠	٠	٣,٠٠	٠,٠٠	١	كبيرة
٢	تحفيز المعلمين بعضهم البعض على الأداء المتميز.	٩٠,٥	١٩	٩,٥	٢	٠	٠	٢,٩٠	٠,٣٠	٤	كبيرة

الرقم	البند	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
٣	شعور المعلم بقيمته بالمدرسة.	٨٥,٧	١٨	١٤,٣	٣	٠	٠	٢,٨٦	٠,٣٦	٦	متوسطة
٤	وجود الثقة المتبادلة بين المعلمين.	٨١,٠	١٧	١٩,٠	٤	٠	٠	٢,٨١	٠,٤٠	٩	متوسطة
٥	شعور المعلم أن وظيفة التدريس تتيح له فرص التقدير.	٥٢,٤	١١	٤٧,٦	١٠	٠	٠	٢,٥٢	٠,٥١	٢٠	متوسطة
٦	تحقق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.	٥٧,١	١٢	٤٢,٩	٩	٠	٠	٢,٥٧	٠,٥١	١٩	متوسطة
٧	حرص المعلم على أن يكون سلوكه منضبطاً.	٧١,٤	١٥	٢٣,٨	٥	٤,٨	١	٢,٦٧	٠,٥٨	١٧	متوسطة
٨	جعل المعلم مستعداً للعمل الإضافي.	٦٦,٧	١٤	٣٣,٣	٧	٠	٠	٢,٦٧	٠,٤٨	١٨	متوسطة
٩	حفز المعلم للمبادرة في علاج مشكلات العمل.	٨١,٠	١٧	١٩,٠	٤	٠	٠	٢,٨١	٠,٤٠	١٠	متوسطة

الرقم	البند	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١٠	توفر مبدأ العدل والمساواة في الإدارة المدرسية.	٨١,٠	٤	١٩,٠	٠	٠	٠	٢,٨١	٠,٤٠	١١	متوسطة
١١	محافظة المعلم على تطبيق اللوائح المدرسية.	٧٦,٢	٥	٢٣,٨	٠	٠	٠	٢,٧٦	٠,٤٤	١٤	متوسطة
١٢	تشجيع المعلم على التجديد في طرق التدريس.	٧١,٤	٦	٢٨,٦	٠	٠	٠	٢,٧١	٠,٤٦	١٦	متوسطة
١٣	إحساس المعلم بالانتماء لمدرسته.	١٠٠,٠	٠	٠	٠	٠	٠	٣,٠٠	٠,٠٠	٢	كبيرة
١٤	مساهمة المعلم في تحقيق الأهداف المدرسية.	٨٥,٧	٣	١٤,٣	٠	٠	٠	٢,٨٦	٠,٣٦	٧	متوسطة
١٥	رغبة المعلم في المشاركة في الأنشطة المختلفة.	٨١,٠	٤	١٩,٠	٠	٠	٠	٢,٨١	٠,٤٠	١٢	متوسطة
١٦	زيادة تفاعل المعلم في متابعة المستجبات التربوية.	٤٧,٦	١١	٥٢,٤	٠	٠	٠	٢,٤٨	٠,٥١	٢١	متوسطة
١٧	فاعلية دور المعلم في متابعة طلابه.	٨١,٠	٤	١٩,٠	٠	٠	٠	٢,٨١	٠,٤٠	١٣	متوسطة

الرقم	البند	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١٨	تفعيل دور المعلم في عملية الإبداع.	٧٦,٢	١٦	٢٣,٨	٥	٠	٠	٢,٧٦	٠,٤٤	١٥	متوسطة
١٩	توفر جو من الاستقرار بالمدرسة.	٩٠,٥	١٩	٩,٥	٢	٠	٠	٢,٩٠	٠,٣٠	٥	كبيرة
٢٠	توفير المستلزمات التدريسية للمعلم.	٥٧,١	١٢	٣٣,٣	٧	٩,٥	٢	٢,٤٨	٠,٦٨	٢٢	متوسطة
٢١	استمرارية المعلم في عملية التواصل مع زملائه.	٨٥,٧	١٨	١٤,٣	٣	٠	٠	٢,٨٦	٠,٣٦	٨	متوسطة
٢٢	تعزيز الروح المعنوية لدى المعلم.	١٠٠,٠	٢١	٠	٠	٠	٠	٣,٠٠	٠,٠٠	٣	كبيرة
	إجمالي المحور							٢,٧٧٤٩	١,٨٦٠٢		

من الجدول السابق يتضح الآتي:

أن الفقرات (١ ، ٢ ، ١٣ ، ١٩ ، ٢٢)، قد جاءت بتقدير كبير، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الأولى (٣,٠٠)، وهذه النتيجة مماثلة للوزن (٣)، وهي تعني أن جميع المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن إنجاز المدير للعمل بحيوية ونشاط، يعتبر من أساسيات العلاقات الإنسانية لتعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الأولى (٠,٠٠)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الكبير في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الثانية (٢,٩٠)، وهذه النتيجة قريبة إلى الوزن (٣)، وهي تعني أن أغلبية المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن تحفيز المدير للمعلمين بعضهم البعض على الأداء المتميز، يعتبر من أساسيات العلاقات الإنسانية لتعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الثانية (٠,٣٠)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الكبير في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الثالثة عشرة (٣,٠٠)، وهذه النتيجة مماثلة للوزن (٣)، وهي تعني أن جميع المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن إثارة المدير لإحساس المعلم بالانتماء لمدرسته، يعتبر من أساسيات العلاقات الإنسانية لتعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الثالثة عشرة (٠,٠٠)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الكبير في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة التاسعة عشرة (٢,٩٠)، وهذه النتيجة قريبة إلى الوزن (٣)، وهي تعني أن أغلبية المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن توفير المدير لجو من الاستقرار بالمدرسة، يعتبر من أساسيات العلاقات الإنسانية لتعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة التاسعة عشرة (٠,٣٠)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الكبير في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الثانية والعشرين (٣,٠٠)، وهذه النتيجة مماثلة للوزن (٣)، وهي تعني أن جميع المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن تعزيز المدير للروح المعنوية لدى المعلم، يعتبر من أساسيات العلاقات الإنسانية لتعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري

لإجابات المبحوثين على العبارة الثانية والعشرين (٠,٠٠)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الكبير في إجاباتهم على هذه العبارة.

بينما جاءت باقي الفقرات (٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ٢٠ ، ٢١) بتقدير متوسط، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الثالثة (٢,٨٦)، وهذه النتيجة قريبة إلى الوزن (٢,٨٩)، وهي تعني أن عددا متوسطا من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن المدير يشعر المعلم بقيمته بالمدرسة، ويعتبر ذلك من أساسيات العلاقات الإنسانية لتعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الثالثة (٠,٣٦)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الرابعة (٢,٨١)، وهذه النتيجة قريبة من الوزن (٢,٨٩)، وهي تعني أن عددا متوسطا من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن المدير يوجد الثقة المتبادلة بين المعلمين، ويعتبر ذلك من أساسيات العلاقات الإنسانية لتعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الرابعة (٠,٤٠)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة العشرين (٢,٤٨)، وهذه النتيجة قريبة من الوزن (٢,٨٩)، وهي تعني أن عددا متوسطا من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن المدير يعمل على توفير المستلزمات التدريسية للمعلم، ويعتبر ذلك من أساسيات العلاقات الإنسانية لتعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة العشرين (٠,٦٨)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الحادية والعشرين (٢,٨٦)، وهذه النتيجة قريبة من الوزن (٢,٨٩)، وهي تعني أن عدداً متوسطاً من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن المدير يعمل على استمرارية المعلم في عملية التواصل مع زملائه، ويعتبر ذلك من أساسيات العلاقات الإنسانية لتعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الحادية والعشرين (٠,٣٦)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمبحوثين على إجمالي عبارات محور تعمل العلاقات الإنسانية على تعزيز الأداء المهني للمعلم (٢,٧٧٤٩)، وهذه النسبة قريبة إلى الوزن (٣)، وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة يرون أنه إذا ساد المدرسة جو من العلاقات الإنسانية، فإن هذا ينعكس على سلوك المعلمين وإنتاجيتهم وحسن أدائهم المهني.

مما تقدم واعتماداً على إجابات غالبية المبحوثين في عينة الدراسة، فإن كل عبارات المحور تعزز من العلاقات الإنسانية، إذ تعني كفاية إنتاجية مرتفعة من جانب المعلمين.

نتائج السؤال الرابع، والذي ينص على: ما الأنماط السلوكية للإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية التي تعزز الأداء المهني للمعلم؟ ويقابله الفرض الآتي:

نمط السلوك الإداري في المرحلة الثانوية المرتبط بالعلاقات الإنسانية له أثر إيجابي في تعزيز الأداء المهني للمعلم.

جدول رقم (١٩) الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود محور المعلمين والمتعلق بـ: الأنماط السلوكية للعلاقات الإنسانية التي ينتهجها مدير المدرسة ومستوى تطبيقها:

الرقم	البند	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١	يهتم بتطبيق القيم الإسلامية.	٧٣,٨	٦١١	٢٣,٩	١٩٨	٢,٣	١٩	٢,٧١	٠,٥٠	١	متوسطة
٢	يلتزم بما يقوله في جميع المواقف.	٦١,٧	٥١١	٣٤,٤	٢٨٥	٣,٩	٣٢	٢,٥٨	٠,٥٧	٥	متوسطة
٣	يتحكم في انفعالاته وقت الغضب.	٦٥,٠	٥٣٨	٣٢,٠	٢٦٥	٣,٠	٢٥	٢,٦٢	٠,٥٤	٣	متوسطة
٤	يمتاز بالبشاشة وطلاقة الوجه.	٦٢,١	٥١٤	٣١,٥	٢٦١	٦,٤	٥٣	٢,٥٦	٠,٦١	٧	متوسطة
٥	يفوض بعض سلطاته لمساعديه.	٤٦,٩	٣٨٨	٤١,٢	٣٤١	١٢,٠	٩٩	٢,٣٥	٠,٦٨	٢٣	متوسطة
٦	يهتم بمعرفة أحوال المعلمين.	٤٧,١	٣٩٠	٣٨,٦	٣٢٠	١٤,٣	١١٨	٢,٣٣	٠,٧١	٢٥	متوسطة
٧	يتمتع بروح الدعابة مع الاحتفاظ بقوة الشخصية.	٥٥,٤	٤٥٩	٣٣,١	٢٧٤	١١,٥	٩٥	٢,٤٤	٠,٦٩	١٦	متوسطة
٨	يأخذ بآراء المعلمين و يتبنى أفكارهم.	٤٤,٩	٣٧٢	٤٢,٤	٣٥١	١٢,٧	١٠٥	٢,٣٢	٠,٦٩	٢٧	متوسطة
٩	يعتذر إذا بدر منه ما يدعو للاعتذار.	٤٧,٨	٣٩٦	٣٤,٣	٢٨٤	١٧,٩	١٤٨	٢,٣٠	٠,٧٥	٢٨	متوسطة
١٠	يستخدم أسلوب التحفيز في أداء العمل.	٥١,٩	٤٣٠	٢٨,٧	٢٣٨	١٩,٣	١٦٠	٢,٣٣	٠,٧٨	٢٦	متوسطة

الرقم	البند	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١١	واضح في توجيهاته غير متناقض.	٤٩٨	٦٠,١	٣١,٣	٧	٨,٦	٢,٥٢	٠,٦٥	١٠	متوسطة	
١٢	يثني على من يستحق الثناء أمام زملائه.	٥١٢	٦١,٨	٢٩,٥	٧٢	٨,٧	٢,٥٣	٠,٦٥	٩	متوسطة	
١٣	يتجاوز عن بعض الأخطاء البسيطة للمعلمين.	٤٠٤	٤٨,٨	٣٧,٣	١١٥	١٣,٩	٢,٣٥	٠,٧١	٢٤	متوسطة	
١٤	يُتيح الفرصة أمام المعلمين لتعديل أخطائهم.	٤٦٤	٥٦,٠	٣٦,٦	٦١	٧,٤	٢,٤٩	٠,٦٣	١٤	متوسطة	
١٥	يوضح السلبيات للمعلم على انفراد.	٥٠٨	٦١,٤	٢٧,٩	٢٣١	١٠,٧	٢,٥١	٠,٦٨	١٢	متوسطة	
١٦	يؤمن الوسائل الكافية للاتصال بالمعلمين.	٤٠٤	٤٨,٨	٤٠,٠	٣٣١	١١,٢	٢,٣٨	٠,٦٨	٢٢	متوسطة	
١٧	يتعاون في كل ما من شأنه رفع مستوى الأداء المهني.	٥٣٥	٦٤,٦	٢٩,٨	٢٤٧	٥,٦	٢,٥٩	٠,٥٩	٤	متوسطة	
١٨	يتابع نتائج طلبته أولاً بأول.	٥٧١	٦٩,٠	٢٦,٢	٢١٧	٤,٨	٢,٦٤	٠,٥٧	٢	متوسطة	
١٩	يحاور المعلم في مقترحاته.	٤٥٥	٥٥,٠	٣٤,٩	٢٨٩	٨٤	٢,٤٥	٠,٦٧	١٥	متوسطة	
٢٠	يشرك المعلمين في صنع القرارات.	٣٣٢	٤٠,١	٤٠,٦	٣٣٦	١٦٠	٢,٢١	٠,٧٤	٢٩	متوسطة	

الرقم	البند	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
٢١	يتيح حرية المناقشة في الاجتماعات.	٤٨٧	٥٨,٨	٣٣,١	٦٧	٨,١	٢٠١	٢,٥١	٠,٦٤	١١	متوسطة
٢٢	يستمتع جيدا وينصت للآخرين.	٥١٤	٦٢,١	٣٠,٦	٦١	٧,٤	٢,٥٥	٢,٥٥	٠,٦٣	٨	متوسطة
٢٣	يبلغ المعلم قبل زيارته صفيا في بعض الأحيان.	٢٠٨	٢٥,١	٢٧,١	٣٩٦	٤٧,٨	١,٧٧	١,٧٧	٠,٨٢	٣٠	قليلة
٢٤	يساوي بين المعلمين في المعاملة.	٤٣٥	٥٢,٥	٣٥,٦	٩٨	١١,٨	٢,٤١	٢,٤١	٠,٦٩	١٩	متوسطة
٢٥	يراعي الإمكانات المتوفرة عندما يطلب القيام بعمل ما.	٤٣١	٥٢,١	٣٦,٨	٩٢	١١,١	٢,٤١	٢,٤١	٠,٦٨	١٨	متوسطة
٢٦	يقرب وجهات نظر المعلمين عند الاختلاف.	٤٠٠	٤٨,٣	٤٣,٨	٦٥	٧,٩	٢,٤٠	٢,٤٠	٠,٦٣	٢٠	متوسطة
٢٧	يصنع مناخا تعاونيا يشعر فيه المعلمين بالانتماء للمدرسة.	٤٥٧	٥٥,٢	٣٢,٩	٩٩	١٢,٠	٢,٤٣	٢,٤٣	٠,٧٠	١٧	متوسطة
٢٨	يشرك المعلمين في وضع الخطط والبرامج المدرسية.	٤٣٤	٥٢,٤	٣٤,١	١١٢	١٣,٥	٢,٣٩	٢,٣٩	٠,٧١	٢١	متوسطة

الرقم	البند	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
٢٩	يشجع صاحب القرار على تحمل مسؤولية قراره.	٥٧,٤	٤٧٥	٣٤,٩	٢٨٩	٧,٧	٦٤	٢,٥٠	٠,٦٤	١٣	متوسطة
٣٠	يوفر جواً من النظام داخل المدرسة.	٦٥,٩	٤٥٦	٢٤,٥	٢٠٣	٩,٥	٧٩	٢,٥٦	٠,٦٦	٦	متوسطة
	إجمالي المحور							٢,٤٣٧٢	٤٠,٧٦٥		

من الجدول السابق يتضح الآتي:

جميع الفقرات من (١ إلى ٣٠)، قد جاءت بتقدير متوسط عدا الفقرة رقم (٢٣) جاءت بتقدير قليل، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الأولى (٢,٧١)، وهذه النتيجة قريبة من الوزن (٢,٨٩)، وهي تعني أن عدداً متوسطاً من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن المدير يهتم بتطبيق القيم الإسلامية، مما يعتبر من أساسيات العلاقات الإنسانية لتعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الأولى (٠,٥٠)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الثالثة والعشرين (١,٧٧)، وهذه النتيجة قريبة من الوزن (١,٩٥)، وهي تعني أن عدداً قليلاً من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن المدير يبلغ المعلم قبل زيارته صفياً في بعض الأحيان، مما يعتبر من أساسيات العلاقات الإنسانية لتعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الثالثة والعشرين (٠,٨٢)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الثلاثين (٢,٥٦)، وهذه النتيجة قريبة من الوزن (٢,٨٩)، وهي تعني أن عدداً متوسطاً من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن المدير يوفر جواً من النظام داخل المدرسة، مما يعتبر من أساسيات العلاقات الإنسانية لتعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الثلاثين (٠,٦٦)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمبحوثين على إجمالي عبارات محور الأنماط السلوكية للعلاقات الإنسانية التي ينتهجها مدير المدرسة ومستوى تطبيقها (٢,٤٣٧٢)، وهذه النسبة قريبة إلى الوزن (٣)، وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة يرون أنه إذا ساد المدرسة جو من العلاقات الإنسانية، فإن هذا ينعكس على سلوك المعلمين وإنتاجيتهم وحسن أدائهم المهني.

مما تقدم واعتماداً على إجابات غالبية المبحوثين في عينة الدراسة، فإن كل عبارات المحور تعزز من العلاقات الإنسانية، إذ تعني كفاية إنتاجية مرتفعة من جانب المعلمين.

نتائج السؤال الخامس والمتعلق باستبانة المديرين، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد اتجاهات مديري الإدارات المدرسية نحو العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة ، المؤهل الدراسي)؟ ويقابله الفرض الآتي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد اتجاهات مديري الإدارات المدرسية نحو العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

جدول رقم (٢٠)، يوضح نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات محاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

الرقم	المحاور	المتغير	المتوسط	قيمة ت	درجات الحرية	مصادر التباين		الدلالة
						الفروق	فروق الخطأ المعياري	
١	اتجاهات الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم.	ذكر	٢,٨٦	٠,٦٥	١٩,٠	٠,٠٤٦	٠,٠٧١	٠,٥٢
		أنثى	٢,٨١					
٢	مستوى العلاقات الإنسانية التي تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تعزيز الأداء المهني للمعلم.	ذكر	٢,٧٨	٠,٠٥	١٩,٠	٠,٠٠٤	٠,٠٨٤	٠,٩٦
		أنثى	٢,٧٧					
٣	المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية عن تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين.	ذكر	٢,٢٤	-٠,١٤	١٩,٠	-٠,٠٣٧	٠,٢٥٧	٠,٨٩
		أنثى	٢,٢٧					

نلاحظ من الجدول أنه لا توجد فروق بين المتوسطات تبعا لمتغير الجنس في المحاور الثلاثة للدراسة،

حيث أن قيمة الدلالة جاءت أكبر من ٠,٠٥ في كل المحاور، وهذا يعني أنه لا فرق في نظرة أفراد العينة ذكورا

وإناثا لبنود المحاور الثلاثة.

جدول رقم (٢١)، يوضح نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات محاور الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

الرقم	المحاور	المتغير	المتوسط	قيمة ت	درجات الحرية	مصادر التباين		الدالة
						الفروق	فروق الخطأ المعياري	
١	اتجاهات الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم.	ذكر	٢,٩٣	٠,٩١	١٩,٠	٠,١٠٩	٠,٠٧٨	٠,٣٧
		أنثى	٢,٨٢					
٢	مستوى العلاقات الإنسانية التي تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تعزيز الأداء المهني للمعلم.	ذكر	٢,٩٨	١,٦٩	١٩,٠	٠,٠٤٨	٠,١٢٠	٠,١١
		أنثى	٢,٧٥					
٣	المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية عن تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين.	ذكر	٢,٣٩	٠,٣٣	١٩,٠	٠,١٤٧	٠,٢١٢	٠,٧٤
		أنثى	٢,٢٤					

نلاحظ من الجدول أنه لا توجد فروق بين المتوسطات تبعا لمتغير سنوات الخبرة في المحاور الثلاثة

للدراسة، حيث إن قيمة الدلالة جاءت أكبر من ٠,٠٥ في كل المحاور، وهذا يعني أنه لا فرق في نظرة أفراد العينة مع اختلاف سنوات خبرتهم لبنود المحاور الثلاثة.

جدول رقم (٢٢)، يوضح نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات محاور الدراسة تبعا لمتغير المؤهل الدراسي.

الرقم	المحاور	المتغير	المتوسط	قيمة ت	درجات الحرية	مصادر التباين		الدالة
						الفروق	فروق الخطأ المعياري	
١	اتجاهات الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم.	ذكر	٢,٨٤	٠,٧٦	١٩,٠	٠,٠٩٢	٠,٢٠٧	٠,٤٥
		أنثى	٢,٧٥					
٢	مستوى العلاقات الإنسانية التي تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تعزيز الأداء المهني للمعلم.	ذكر	٢,٨٠	١,٩٦	١٩,٠	٠,٢٥٤	٠,٠٩٩	٠,٠٦
		أنثى	٢,٥٥					
٣	المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية عن تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين.	ذكر	٢,٢٢	-٠,٨٦	١٩,٠	-٠,٣٧٣	٠,١٩٤	٠,٤٠
		أنثى	٢,٥٩					

نلاحظ من الجدول أنه لا توجد فروق بين المتوسطات تبعا لمتغير المؤهل الدراسي في المحاور الثلاثة

لدراسة، حيث إن قيمة الدلالة جاءت أكبر من ٠,٠٥ في كل المحاور ، وهذا يعني أنه لا فرق في نظرة أفراد

العينة مع اختلاف مؤهلهم الدراسي لبند المحاور الثلاثة.

نتائج السؤال السادس والمتعلق باستبانة المعلمين، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد واقع الأنماط السلوكية للعلاقات الإنسانية التي يسلكها مديرو مدارس المرحلة الثانوية تعزى لمتغير (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة ، المؤهل الدراسي)؟

ويقابله الفرض الآتي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد واقع الأنماط السلوكية للعلاقات الإنسانية التي يسلكها مديرو مدارس المرحلة الثانوية تعزى لمتغير (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة المؤهل الدراسي).

الجدول رقم (٢٣) أدناه، يوضح نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة.

المتغير	المتغير	المتوسط	قيمة ت	درجات الحرية	مصادر التباين		الدلالة
					الفروق	فروق الخطأ المعياري	
الجنس	ذكر	٢,٥١	٥,٣٧	٨٢٦,٠٠	٠,١٥	٠,٠٣	٠,٠٠
	أنثى	٢,٣٦					
الوظيفة	رئيس قسم	٢,٤٩	١,٣٤	٨٢٦,٠٠	٠,٠٦	٠,٠٤	٠,١٨
	معلم	٢,٤٣					

بالنظر إلى الجدول نجد أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات تبعا لمتغير الجنس حيث

جاءت قيمة الدلالة أقل من ٠,٠٥ ، وجاءت هذه الدلالة لصالح الذكور أصحاب المتوسط الأعلى (٢,٥١) ،

في حين نجد أن الفروق غير ذات دلالة تبعا لمتغير الوظيفة حيث جاءت قيمة الدلالة أعلى من ٠,٠٥، مما يعني انه لا فرق بين رؤية المعلم ورئيس القسم لبنود الاستبانة.

جدول رقم (٢٤)، يوضح نتائج تحليل التباين لمتغيرات الدراسة.

المتغير	المتغير	المتوسط	قيمة ف	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	الدلالة
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢,٤٣	٠,٢٢	٨٢٥,٠٠	١٣٧,٣٦	٠,١٧	٠,٨٠
	من ٥ - ١٠ سنوات	٢,٤٥					
	أكثر من ١٠ سنوات	٢,٤٣					
المؤهل الدراسي	أقل من جامعي	٢,٥٤	١,٧٩	٨٢٥,٠٠	١٣٦,٨٤	٠,١٧	٠,١٧
	جامعي	٢,٤٥					
	أعلى من جامعي	٢,٣٧					

بالنظر إلى الجدول يتضح أن نتائج تحليل التباين تبعا لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي غير ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت قيمة الدلالة أعلى من ٠,٠٥ للمتغيرين، مما يعني أن لا فرق في وجهة نظر أفراد العينة لبنود الاستبانة تبعا لسنوات خبرتهم أو مؤهلهم الدراسي.

نتائج السؤال السابع، والذي ينص على: ما المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية عن تفعيل

العلاقات الإنسانية بين المعلمين؟

ويقابله الفرض الآتي:

لا توجد مشكلات تعيق مديري المدارس الثانوية عن تفعيل العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (٢٥) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود المحور الثالث

لاستبانة المدراء والمتعلق بـ: المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية عن تفعيل العلاقات الإنسانية

بين المعلمين:

الرقم	البند	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١	اضطراب العلاقة الإنسانية بين المدير والمعلمين.	٤٧,٦	١٠	٢٨,٦	٦	٢٣,٨	٥	٢,٢٤	٠,٨٣	١٤	متوسطة
٢	غياب مبدأ العدالة في العمل.	٥٧,١	١٢	١٤,٣	٣	٢٨,٦	٦	٢,٢٩	٠,٩٠	٩	متوسطة
٣	قلة خبرة المدير ودرأيته لمسؤولياته.	٤٧,٦	١٠	٣٣,٣	٧	١٩,٠	٤	٢,٢٩	٠,٧٨	١٠	متوسطة
٤	قلة وعي المدير بالمهام الأساسية للمعلمين.	٣٨,١	٨	٣٨,١	٨	٢٣,٨	٥	٢,١٤	٠,٧٩	١٩	متوسطة
٥	تعتبر العلاقات الإنسانية مظهراً من مظاهر الضعف لدى المدير.	٢٣,٨	٥	٢٨,٦	٦	٤٧,٦	١٠	١,٧٦	٠,٨٣	٢٢	قليلة
٦	ضعف قدرة المدير على حل مشكلات العمل.	٤٧,٦	١٠	٢٨,٦	٦	٢٣,٨	٥	٢,٢٤	٠,٨٣	١٦	متوسطة
٧	عدم تقدير المدير لأراء المعلمين.	٦١,٩	١٣	١٤,٣	٣	٢٣,٨	٥	٢,٣٨	٠,٨٦	٤	متوسطة

الرقم	البند	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
٨	الاختلاف بين المعلمين في القيم.	٨	٣٨,١	١٢	٥٧,١	١	٤,٨	٢,٣٣	٠,٥٨	٨	متوسطة
٩	تجاهل المدير للمناسبات الخاصة بالمعلمين.	١٠	٤٧,٦	٧	٣٣,٣	٤	١٩,٠	٢,٢٩	٠,٧٨	١٠	متوسطة
١٠	الفهم الخاطئ للعلاقات الإنسانية بأنه تحيز وتعصب.	٨	٣٨,١	٦	٢٨,٦	٧	٣٣,٣	٢,٠٥	٠,٨٦	٢٠	متوسطة
١١	ضعف الروح المعنوية لدى المعلمين.	٨	٣٨,١	٩	٤٢,٩	٤	١٩,٠	٢,١٩	٠,٧٥	١٥	متوسطة
١٢	الخلط بين مفهوم العلاقات الإنسانية والشخصية والاجتماعية.	١١	٥٢,٤	٧	٣٣,٣	٣	١٤,٣	٢,٣٨	٠,٧٤	٥	متوسطة
١٣	عدم اقتناع معظم أفراد المدرسة بأهمية العلاقات الإنسانية.	٥	٢٣,٨	١٠	٤٧,٦	٦	٢٨,٦	١,٩٥	٠,٧٤	٢١	قليلة
١٤	عدم السيطرة على ضبط انفعال المعلمين.	٩	٤٢,٩	٧	٣٣,٣	٥	٢٣,٨	٢,١٩	٠,٨١	١٧	متوسطة
١٥	كثرة الأعباء الإدارية وتعددتها.	١٤	٦٦,٧	٤	١٩,٠	٣	١٤,٣	٢,٥٢	٠,٧٥	١	متوسطة
١٦	عدم توفر الإمكانيات المادية المطلوبة.	١١	٥٢,٤	٣	١٤,٣	٧	٣٣,٣	٢,١٩	٠,٩٣	١٨	متوسطة
١٧	عدم تقدير المبادرات الفردية.	٩	٤٢,٩	٨	٣٨,١	٤	١٩,٠	٢,٢٤	٠,٧٧	١٣	متوسطة

الرقم	البند	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١٨	تضخيم الأخطاء وعدم معالجتها.	٩	٤٢,٩	٨	٣٨,١	٤	١٩,٠	٢,٢٤	٠,٧٧	١٢	متوسطة
١٩	إعطاء التعليمات بصيغة الأوامر.	١٣	٦١,٩	٥	٢٣,٨	٣	١٤,٣	٢,٤٨	٠,٧٥	٢	متوسطة
٢٠	ضعف قدرة المدير على حل المشكلات المهنية للمعلمين.	١٣	٦١,٩	٣	١٤,٣	٥	٢٣,٨	٢,٣٨	٠,٨٦	٦	متوسطة
٢١	المحسوبية في العمل.	١٢	٥٧,١	٥	٢٣,٨	٤	١٩,٠	٢,٣٨	٠,٨٠	٧	متوسطة
٢٢	سوء البيئة المدرسية.	١٢	٥٧,١	٦	٢٨,٦	٣	١٤,٣	٢,٤٣	٠,٧٥	٣	متوسطة
	إجمالي المحور							٢,٢٥٣٢	٠,٥٨٠٩٦		

من الجدول السابق يتضح الآتي:

جميع الفقرات من (١ إلى ٢٢)، قد جاءت بتقدير متوسط عدا الفقرة رقم (٥)، والفقرة رقم (١٣)، جاءت بتقدير قليل، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الأولى (٢,٢٤)، وهذه النتيجة قريبة من الوزن (٢,٨٩)، وهي تعني أن عددا متوسطا من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن اضطراب العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين، تعتبر من المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية من تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين، وتؤثر على تعزيز أدائهم المهني، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الأولى (٠,٨٣)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الثانية (٢,٢٩)، وهذه النتيجة قريبة من الوزن (٢,٨٩)، وهي تعني أن عددا متوسطا من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن غياب مبدأ العدالة في

العمل، يعتبر من المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية من تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين، وتؤثر على تعزيز أدائهم المهني، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الثانية (٠,٩٠)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الخامسة (١,٧٦)، وهذه النتيجة قريبة من الوزن (١,٩٥)، وهي تعني أن عددا قليلا من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن العلاقات الإنسانية تعتبر مظهرا من مظاهر الضعف لدى المدير، مما يعد من المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية من تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين، وتؤثر على تعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الخامسة (٠,٨٣)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الثالثة عشرة (١,٩٥)، وهذه النتيجة مماثلة للوزن (١,٩٥)، وهي تعني أن عددا قليلا من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن عدم اقتناع معظم أفراد المدرسة بأهمية العلاقات الإنسانية يعتبر من المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية من تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين، مما يؤثر على تعزيز الأداء المهني للمعلم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الخامسة (٠,٧٤)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الحادية والعشرين (٢,٣٨)، وهذه النتيجة قريبة من الوزن (٢,٨٩)، وهي تعني أن عددا متوسطا من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن المحسوبية في العمل، يعتبر من المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية من تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين، وتؤثر على

تعزيز أدائهم المهني، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الحادية والعشرين (٠,٨٠)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمبحوثي العبارة الثانية والعشرين (٢,٢٩)، وهذه النتيجة قريبة من الوزن (٢,٨٩)، وهي تعني أن عدداً متوسطاً من المبحوثين في عينة الدراسة يشيرون إلى أن سوء البيئة المدرسية يعتبر من المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية من تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين، ويؤثر على تعزيز أدائهم المهني، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على العبارة الثانية (٠,٧٥)، وتشير هذه القيمة إلى التجانس الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمبحوثين على إجمالي عبارات محور المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية من تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين (٢,٢٥٣٢)، وهذه النسبة قريبة إلى الوزن (٣)، وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة يرون أنه ساد المدرسة جو من العلاقات الإنسانية، فإن هذا ينعكس على سلوك المعلمين وإنتاجيتهم وحسن أدائهم المهني.

مما تقدم واعتماداً على إجابات غالبية المبحوثين في عينة الدراسة، فإن كل عبارات المحور تعزز من العلاقات الإنسانية، إذ تعني كفاية إنتاجية مرتفعة من جانب المعلمين.

مناقشة النتائج والتحقق من الفروض:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: ما اتجاهات الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم؟ ويقابله الفرض الآتي:

تعتبر اتجاهات الإدارة المدرسية نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم للمرحلة

الثانوية سالبة.

أُتضح من بيانات الجدول رقم (١٧) أن المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة على محور الاتجاهات، أظهرت أن الفقرات (١ ، ٢ ، ٤ ، ٧ ، ٨ ، ١٠ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ٢٢)، قد جاءت بتقدير كبير، وأن جميع هذه العبارات تشير إلى أن الاتجاهات موجبة، ويعزى ذلك إلى أن هناك ارتباطا وثيقا بين اتجاهات الإدارة والعلاقات الإنسانية، لأن الإدارة المدرسية يجب أن تكون مشجعة لقدرات وإمكانيات الفرد، وتكون إدارة اجتماعية قادرة على ممارسة علاقات إنسانية طيبة، وتعمل على تهيئة الظروف الاجتماعية المناسبة في بيئة التعلم.

يرى الباحث أن العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية تعتبر من أهم العوامل المؤثرة تأثيرا بالغا في أداء المعلمين، لأنها تشعرهم بالأمن والاطمئنان النفسي، مما يدفع المعلم إلى بذل كل ما في وسعه لانجاز العمل الذي يؤديه، ويحقق النتائج المرجوة في رفع المستوى العلمي لتلاميذه.

بينما جاءت باقي الفقرات (٣ ، ٥ ، ٦ ، ٩ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١) بتقدير متوسط، ويعزى ذلك إلى أن العلاقة الإنسانية في هذا الجانب لم تحظ بالاهتمام المطلوب من قبل مدير المدرسة، مما قد يؤدي إلى بعض القصور في دور العلاقات الإنسانية، والتي قد تسهم في إضعاف تعزيز الأداء المهني للمعلم.

مما تقدم واعتمادا على إجابات غالبية المبحوثين في عينة الدراسة، فإنه لا بد من إشراك كافة المعلمين في أهداف المدرسة، ليتسنى لهم الدور الفاعل في توطيد العلاقات الإنسانية فيما بينهم، مما يخدم العملية التعليمية.

كما يرى الباحث أن الفرضية الأولى التي نصّت على: (تعتبر اتجاهات الإدارة المدرسية نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم للمرحلة الثانوية سالبة) لم تتحقق، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض نتائج عديدة واختلفت مع بعض نتائج دراسات أخرى، ومن الدراسات التي اتفقت مع بعض نتائجها دراسة

(الهدود ١٩٩١ م)، التي توصلت إلى أن العلاقات الإنسانية تصدّرت قائمة الكفايات لجميع الفئات، وهذا يدل على وعي العاملين في الحقل التعليمي بأهمية الجانب الإنساني في الإدارة المدرسية وآثارها الإيجابية على المردود التربوي. كما اتفقت مع دراسة (الفقي ١٩٧٥ م)، التي توصلت إلى تفضيل العلاقات الإنسانية الإيجابية على غيرها من الأساليب السلبية، وإتباع الأساليب العلمية في دراسة الحالات وتشخيص كل حالة على حده، ووضع خطة العلاج الملائمة بطريقة جماعية، كما اتفقت مع دراسة (الخوتاني ١٤٠٣ هـ)، التي توصلت إلى أن الإدارة ينبغي عليها عدم معاملة العاملين معاملة غير الناضجين، حتى لا يعاملوا في اتجاه مضاد لأهداف المؤسسة الإدارية أو التربوية.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (نواوي ١٣٩٩ هـ)، التي أظهرت أن هناك قصورا في التقويم الإداري للعلاقات الإنسانية، كما اختلفت مع دراسة (أحمد ١٩٨٤ م)، التي توصلت إلى أن العلاقات الإنسانية كانت مفتقدة في العام الدراسي الأول ١٩٨٣ / ١٩٨٤ م، نسبة إلى ديكتاتورية القيادة، وعدم وجود الأمان والطمأنينة في العمل وانعدام الثقة، أدى إلى تفكك العلاقات الإنسانية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي ينص على: ما مستوى العلاقات الإنسانية التي

تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تعزيز الأداء المهني للمعلم؟ ويقابله الفرض الآتي:

مستوى العلاقات التي تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تعزيز الأداء المهني للمعلمين ضعيف.

اتضح من بيانات الجدول رقم (١٨)، أن المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة على محور مستوى العلاقات، أظهرت أن الفقرات (١ ، ٢ ، ١٣ ، ١٩ ، ٢٢)، قد جاءت بتقدير كبير، وأن جميع هذه العبارات تشير إلى أن مستوى العلاقات موجبة، ويعزى ذلك إلى أن هناك ارتباطا وثيقا بين مستوى العلاقات في الإدارة المدرسية، وتعزيز الأداء المهني للمعلم. ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية الناجحة يتطلب منها عدم التدخل

المباشر في عمل المرؤوسين، بالرغم من وجود التحديات التي تثير الاهتمام بالعمل والقدرة على انجازه، إلا أنها يجب أن تثق بالعاملين وبمسئولياتهم وقدرتهم على انجاز المهام، ومن ثم يكون باستطاعتها مراقبة الأداء ومحاسبة المقصر، وهذا يتطلب منها أن تجعل هناك مسافات اجتماعية بينها وبين مرؤوسيه، بعيدا عن الانغماس الاجتماعي بين الرئيس والمرؤوس، حتى لا تكون العلاقة علاقة شخصية مبنية على المعرفة والقربى، بل يجب أن تكون علاقة موضوعية مبنية على حسن الأداء، وتجعل لدى المدير القدرة على المحافظة على شخصيته واتزانه وإدارته للأمور.

بينما جاءت باقي الفقرات (٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ٢٠ ، ٢١) بتقدير متوسط، ويعزى ذلك إلى أن مستوى العلاقة الإنسانية في هذا الجانب لم تحظ بالاهتمام المطلوب من قبل مدير المدرسة، مما قد يؤدي إلى بعض القصور في مستوى العلاقات الإنسانية، والتي قد تسهم في إضعاف تعزيز الأداء المهني للمعلم.

مما تقدم واعتمادا على إجابات غالبية الباحثين في عينة الدراسة، فإنه لابد من إشراك كافة المعلمين في أهداف المدرسة، ليتسنى لهم الدور الفاعل في توطيد العلاقات الإنسانية فيما بينهم، مما يخدم العملية التعليمية.

كما يرى الباحث أن الفرضية الثانية التي نصّت على: (مستوى العلاقات التي تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تعزيز الأداء المهني للمعلمين ضعيف) لم تتحقق، وانفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض نتائج عديدة واختلفت مع بعض نتائج دراسات أخرى، ومن الدراسات التي اتفقت مع بعض نتائجها مع دراسة (الشمراني ١٤٢٢ هـ)، التي توصلت إلى أن مستوى العلاقات بين المديرين والمعلمين عال في معظم عبارات أبعاد العلاقات الإنسانية، وكذلك اتفقت مع دراسة (molone ١٩٨٠ م)، التي توصلت إلى أن معنويات المعلمين الذين يعملون مع المديرين الذين يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية في إدارتهم، مرتفعة بالنسبة للمعلمين الذين لا يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أمينه ١٩٨٨ م)، التي أظهرت أن العلاقات الإنسانية في المدارس النموذجية متوفرة ولكن ليس بالدرجة الكافية التي تحقق الاستقرار وحفز الهمم، وأن المدارس الابتدائية العامة يوجد بها افتقار شديد للعلاقات الإنسانية سواء بين المعلمين والتلاميذ أو بين المدرسة وأولياء الأمور، أو بين المدرسة والبيئة المحيطة، كما اختلفت مع دراسة (نواوي ١٣٩٩ هـ)، التي توصلت إلى أن هناك قصورا في التقويم الإداري للعلاقات الإنسانية، وأن الإدارة المدرسية تمارس العلاقات الإنسانية بصورة جيدة، وكذلك اختلفت مع دراسة (الطوير ١٤١٨ هـ)، التي توصلت إلى أن جميع المبادئ المرتبطة بالعلاقات الإنسانية لابد أن يراعى فيها عند التطبيق عدم التحيز إلى أفراد معينين أو التمييز بين الأفراد أثناء التعامل حتى لا يؤدي تطبيقها إلى نتائج سلبية، وبالتالي يؤثر على العمل وأداء العاملين وتعاملهم مع بعضهم البعض.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي ينص على: ما الأنماط السلوكية للإدارة المدرسية في

المرحلة الثانوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية التي تعزز الأداء المهني للمعلم؟ ويقابله الفرض الآتي:

نمط السلوك الإداري في المرحلة الثانوية المرتبط بالعلاقات الإنسانية له أثر إيجابي في تعزيز الأداء المهني للمعلم.

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة على محور الأنماط السلوكية، أظهرت أن الفقرات من (١ إلى ٣٠)، قد جاءت بتقدير متوسط عدا الفقرة رقم (٢٣) جاءت بتقدير قليل، وأن جميع هذه العبارات تشير إلى أن مستوى الأنماط السلوكية للإدارة المدرسية موجبة، ويعزى ذلك إلى أن هناك ارتباطا وثيقا بين الأنماط السلوكية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، وتعزيز الأداء المهني للمعلم.

يرى الباحث أن العلاقات الإنسانية عامل هام في الإدارة المدرسية، وهي التي عن طريقها يمكن العمل مع الآخرين بطريقة بناءة، وهي بهذا تظل من الصفات أو السمات الهامة التي يجب أن يتحلى بها الإداري

وتتميز بها شخصيته خصوصا في مجال التعليم، والقيادة الناجحة هي التي بإمكانها تسخير الآخرين، وتحظى برضاهم وتقديرهم، وتستفيد بأحسن ما لديهم من أعمال وخبرات، سواء كانوا أفرادا أو جماعات، وذلك في تعاون مثمر، وهي التي من شأنها تقدير أعمال هؤلاء وتراعي الجانب الإنساني الذي يؤكد على الاهتمام بالأفراد والجماعات ومراعاة ظروفهم والاستجابة لمطالبهم، والإحساس بمشاعرهم والعمل على إشباع حاجاتهم.

بينما جاءت الفقرة الثالثة والعشرون بتقدير قليل، ويعزى ذلك إلى أن الأنماط السلوكية للعلاقات الإنسانية في هذا الجانب لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل مدير المدرسة، مما قد يؤدي إلى بعض القصور في العلاقات الإنسانية، والتي قد تسهم في إضعاف تعزيز الأداء المهني للمعلم.

مما تقدم واعتمادا على إجابات غالبية المبحوثين في عينة الدراسة، فإنه لابد من إشراك كافة المعلمين في أهداف المدرسة، ليتسنى لهم الدور الفاعل في توطيد العلاقات الإنسانية فيما بينهم، مما يعود بالنفع على العملية التعليمية.

كما يرى الباحث أن الفرضية الثالثة التي نصّت على: (نمط السلوك الإداري في المرحلة الثانوية المرتبط بالعلاقات الإنسانية له أثر إيجابي في تعزيز الأداء المهني للمعلم) قد تحققت، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض نتائج عديدة واختلفت مع بعض نتائج دراسات أخرى، ومن الدراسات التي اتفقت مع بعض نتائجها دراسة (الفقي ١٩٧٥)، التي توصلت إلى أن فاعلية الجماعة تزداد بالتشجيع للمبتكرين وتوزيع الحوافز على الممتازين مع مراعاة التفاوت في الامتياز وضمان تحقيق الموضوعية في تحديد هؤلاء الممتازين أول اختيارهم، كما اتفقت مع دراسة (الخوتاني ١٤٠٣ هـ)، التي توصلت إلى أن المعلمين بشر لديهم أحاسيس ومشاعر، وليسوا تروسا آلية، كما اتفقت مع دراسة (أمينة ١٩٨٨ م)، التي توصلت إلى أن العلاقات الإنسانية لا تنمو إلا إذا توازنت الخبرة والدراية لدى مدير المدرسة والعاملين معه.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (نواوي ١٣٩٩ هـ)، التي توصلت إلى أن هناك قصورا في التقويم الإداري للعلاقات الإنسانية، وأن العلاقات المدرسية تمارس العلاقات الإنسانية بصورة جيّدة، كما اختلفت مع دراسة (أحمد ١٩٨٥ م)، التي توصلت إلى أهمية تنبيه المسؤولين على ضرورة وضع مجال العلاقات الإنسانية كجزء هام في البرنامج التدريبي في الدورات التدريبية المنعقدة لمديري المدارس والمعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والمتعلق باستبانة المديرين، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد اتجاهات مديري الإدارات المدرسية نحو العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة ، المؤهل الدراسي)؟
ويقابله الفرض الآتي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد اتجاهات مديري الإدارات المدرسية نحو العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

يتضح من الجدول رقم (٢٠ ، ٢١ ، ٢٢)، أن المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة على محور استجابات المعلمين في تحديد اتجاهات مديري الإدارات المدرسية نحو العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة ، المؤهل الدراسي)، أظهرت أنه لا توجد فروق بين المتوسطات تبعا للمتغيرات في المحاور الثلاثة للدراسة، حيث إن قيمة الدلالة جاءت أكبر من ٠,٠٥ في كل المحاور، وهذا يعني أنه لا فرق في نظرة أفراد العينة ذكورا وإناثا لبنود المحاور الثلاثة، وأن جميع هذه المتغيرات تشير إلى أن استجابات المعلمين في تحديد اتجاهات مديري الإدارات المدرسية نحو العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي) تعتبر غير دالّة، ويعزى ذلك إلى أن هناك ارتباطا وثيقا بين استجابات المعلمين نحو العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة. ويرى الباحث أن

الحالة المعنوية للمعلمين في المدرسة يمكن الوقوف عليها من واقع الرغبة والاستعداد الذي يظهرونه تجاه عملهم وتجاه رؤسائهم وزملائهم، وتجاه أهداف المدرسة بصفة عامة، كما أن هناك عوامل مؤثرة في الحالة المعنوية لدى المعلمين بالمدرسة مثل: مناسبة وعدالة سلم الأجور، بحيث يتوافق ما يتقاضاه المعلم نظير أعماله مع التناسب في مكانته والمستوى المعيشي له، وملاءمة ظروف وبيئة العمل وخصوصا ما يتعلق بالمكان الذي يليق بالمعلم، وكفاية طرق وسائل الاتصال في المدرسة مما يمكن للمعلم يسر وسهولة وصول المعلومة، مع توافر فرص التقدم والترقي بعدالة وموضوعية، بالإضافة إلى عدم الإقلال بقدرات الفرد ومكانته وكفاءته ومهاراته، وتوافر نظام جيد يكفل حق المعلم في نظام الحوافز المادية والأدبية، وإيجاد علاقات إنسانية طيبة مبنية على التآلف والتراحم والتعاون بين المعلمين، والشعور بالفخر والاعتزاز برسالة التعليم لأنها مهنة الأنبياء من قبل، وتوفر الفرص لتقديم مزايا إضافية للمعلم المتميز، وكذلك فقدان الاهتمام، ودوران العمل، والتوقف عن العمل، والغياب، ومشاكل التنظيم، جميعها تشير إلى انخفاض الروح المعنوية.

مما تقدم واعتمادا على إجابات غالبية المبحوثين في عينة الدراسة، فإنه لابد من إشراك كافة المعلمين في أهداف المدرسة، ليتسنى لهم الدور الفاعل في توطيد العلاقات الإنسانية فيما بينهم، مما يعود بالنفع على العملية التعليمية.

كما يرى الباحث أن الفرضية الرابعة التي نصّت على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد اتجاهات مديري الإدارات المدرسية نحو العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي) قد تحققت، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض نتائج عديدة واختلفت مع بعض نتائج دراسات أخرى، ومن الدراسات التي اتفقت مع بعض نتائجها دراسة (الهدود ١٩٩١ م)، التي أظهرت أنه لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين المديرات والمعلمين ورؤساء الأقسام حول مجال العلاقات الإنسانية، وهذا يعني وجود اتفاق في وجهات النظر لعينة الدراسة، نظرا

لتقديرهم لأهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية باعتبارها كفاية ينبغي توافرها لدى مدير المدرسة، كما اتفقت مع دراسة (زينب ١٩٩٣ م)، التي أظهرت أنه لا يوجد اختلاف بين وجهات نظر كل من إدارة المدرسة والمعلمين، ولا يوجد اختلاف بين وجهات نظر كل من المديرين والمدراء المساعدين ومحاور الدراسة.

كذلك اتفقت مع دراسة (العتيبي ٢٠٠٨ م)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=a$)، بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية وسمات الشخصية والروح المعنوية وفقا لمتغيرات (العمر، وسنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، نوع المؤهل، الحالة الاجتماعية).

اختلفت نتيجة هذه الدراسة في شقّ مع دراسة (العتيبي ٢٠٠٨ م)، التي أظهرت أنه توجد فروق لجميع السمات وفقا للمؤهل الدراسي فقط، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية للروح المعنوية وفقا للعمر فقط، وكذلك اختلفت مع دراسة (Zhilin ١٩٩١ م)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فهم العمداء للسلوك القيادي وفهم رؤساء الأقسام لذلك السلوك.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس والمتعلق باستبانة المعلمين، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد واقع الأنماط السلوكية للعلاقات الإنسانية التي يسلكها مديرو مدارس المرحلة الثانوية تعزى لمتغير (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة ، المؤهل الدراسي)؟ ويقابله الفرض الآتي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد واقع الأنماط السلوكية للعلاقات الإنسانية التي يسلكها مديرو مدارس المرحلة الثانوية تعزى لمتغير (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

يتضح من الجدول رقم (٢٣، ٢٤)، أن المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة على محور استجابات المعلمين في تحديد واقع الأنماط السلوكية للعلاقات الإنسانية التي يسلكها مديرو مدارس المرحلة الثانوية تعزى لمتغير (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة ، المؤهل الدراسي)، أظهرت أنه لا توجد فروق بين المتوسطات تبعا للمتغيرات في المحاور الثلاثة للدراسة، حيث إن قيمة الدلالة جاءت أكبر من ٠,٠٥ في كل المحاور، وهذا يعني أنه لا فرق في نظرة أفراد العينة ذكورا وإناثا لبنود المحاور الثلاثة، وأن جميع هذه المتغيرات تشير إلى أن استجابات المعلمين في تحديد واقع الأنماط السلوكية للعلاقات الإنسانية التي يسلكها مديرو مدارس المرحلة الثانوية تعزى لمتغير (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)، تعتبر غير دالة، ويعزى ذلك إلى أن هناك ارتباطا وثيقا بين استجابات المعلمين في تحديد واقع الأنماط السلوكية للعلاقات الإنسانية التي يسلكها مديرو مدارس المرحلة الثانوية تعزى لمتغير (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

يرى الباحث أن على مدير المدرسة إذا أراد أن يعزز جانب الرضا في مدرسته، أن يركز اهتمامه على كل المعلمين ولا يجعل هذا الاهتمام لمعلم دون الآخر، وأن يكلفهم من الأعمال ما يطيقون، وأن يعامل كل فرد بما يستحق وفقا لإمكاناته وقدراته، وعليه أن لا يتأثر بالعلاقات الشخصية ولا يربط العمل بأي شخص مهما كان موقعه، كما أنه يجب أن يدرك محاسن الألفاظ ويتعلمها ويختار كلماته قبل أن يتلفظ بها، وأن لا يكون مركزيا في إدارته، ويفوض جزءا من سلطاته للآخرين، وينتهج التواضع له كأسلوب حياة، كما عليه أن يربط بين أسلوب الحزم والمرونة في العمل.

مما تقدم واعتمادا على إجابات غالبية المبحوثين في عينة الدراسة، فإنه لابد من إشراك كافة المعلمين في أهداف المدرسة، ليتسنى لهم الدور الفاعل في توطيد العلاقات الإنسانية فيما بينهم، مما يعود بالنفع على العملية التعليمية.

كما يرى الباحث أن الفرضية الخامسة التي نصّت على: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد واقع الأنماط السلوكية للعلاقات الإنسانية التي يسلكها مديرو مدارس المرحلة الثانوية تعزى لمتغير (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي) لم تتحقق، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض نتائج عديدة واختلفت مع بعض نتائج دراسات أخرى، ومن الدراسات التي اتفقت مع بعض نتائجها دراسة (الهدهود ١٩٩١ م)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات والمعلمين ورؤساء الأقسام حول مجال العلاقات الإنسانية، وهذا يعني وجود اتفاق في وجهات النظر لعينة الدراسة، نظرا لتقديرهم لأهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية باعتبارها كفاية ينبغي توافرها لدى مدير المدرسة، كما اتفقت مع دراسة (العتيبي ٢٠٠٨ م)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=a$)، بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية وسمات الشخصية والروح المعنوية وفقا لمتغيرات (العمر، وسنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، نوع المؤهل، الحالة الاجتماعية).

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الشمراني ١٤٢٢ هـ)، والتي أظهرت عدم وجود علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية وبين المديرين والمعلمين والتحصيل الدراسي، كما اختلفت مع دراسة (العتيبي ٢٠٠٨ م) في شقّ منها، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية للروح المعنوية وفقا للعمر فقط، وتوجد فروق لجميع السمات وفقا للمؤهل الدراسي فقط، كذلك اختلفت مع دراسة (Zhilin ١٩٩١ م)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي للعمداء كما يراه رؤساء الأقسام ورضاهم الوظيفي، كما اختلفت مع دراسة (Laraineghiano ١٩٩٣ م)، التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية للمعلمين وبين كل أبعاد السلوك.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع، والذي ينص على: ما المشكلات التي تعيق مديري المدارس

الثانوية عن تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين؟ ويقابله الفرض الآتي:

لا توجد مشكلات تعيق مديري المدارس الثانوية عن تفعيل العلاقات الإنسانية.

يتضح من الجدول رقم (٢٥)، أن المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة على محور المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية من تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين، أن جميع الفقرات من (١ إلى ٢٢)، قد جاءت بتقدير متوسط عدا الفقرة رقم (٥)، والفقرة رقم (١٣)، جاءت بتقدير قليل، وأن جميع هذه العبارات تشير إلى أن الاتجاهات موجبة، ويعزى ذلك إلى أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين المشكلات التي تعيق مديري المدارس الثانوية من تفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين، لأن الإدارة المدرسية يجب أن تكون مراعية لقدرات وإمكانيات الفرد، وتكون إدارة ديمقراطية قادرة على ممارسة علاقات إنسانية طيبة، وتعمل على تهيئة الظروف الاجتماعية المناسبة في بيئة التعلم.

يرى الباحث أن الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية يعالج كثيراً من المشكلات التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم، وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المدرسة، مثل كثرة حالات التغيب، والانقطاع، والمرض، وانخفاض مستوى الأداء، وكثرة الشقاق، والخلافات والنزاع، والشكاوى بين الأفراد، لذلك ينبغي العمل على مواجهة مشكلاتهم النفسية والاجتماعية ووضع الحلول لها كلما ظهرت.

بينما جاءت الفقرتين (٥ ، ١٣) بتقدير قليل، ويعزى ذلك إلى أن العلاقة الإنسانية في هذا الجانب لم تحظ بالاهتمام المطلوب من قبل مدير المدرسة، مما قد يؤدي إلى بعض القصور في دور العلاقات الإنسانية، والتي قد تسهم في إضعاف تعزيز الأداء المهني للمعلم.

كما يرى الباحث أن الفرضية السادسة التي نصّت على: (لا توجد مشكلات تعيق مديري المدارس الثانوية من تفعيل العلاقات الإنسانية) لم تتحقق، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض نتائج عديدة اختلفت مع

بعض نتائج دراسات أخرى، ومن الدراسات التي اتفقت مع بعض نتائجها دراسة (زينب ١٩٩٣ م)، التي توصلت إلى أن هناك افتقاراً شديداً في العلاقة الإنسانية بين المدرسة وأولياء الأمور، وبين المعلمين وأولياء الأمور، وأن تقصير أولياء الأمور في تقديم خدمات للمدارس الابتدائية يرجع إلى عدم وجود علاقات قوية بينهم وبين إدارة المدرسة والمعلمين، كما اتفقت مع دراسة (أمينة ١٩٨٨ م)، التي توصلت إلى أن مشكلات التعليم الابتدائي تقف حائلاً دون تحقيق للعلاقات الإنسانية الطيبة، كما اتفقت مع دراسة (أحمد ١٩٨٥ م)، التي توصلت إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مدير المدرسة لمهارات العلاقات الإنسانية بفاعلية وكفاءة منها: المفاهيم الخاطئة عن ممارسة العلاقات الإنسانية داخل المدارس لدى المدير نفسه، والأعداد الكبيرة، وكثرة الأعمال وتعددتها، وفقد الثقة بين المدير وأسرته المدرسة، والتحيز والمحاباة، وتعدد الفترات، وقلة ممارسة الأنشطة المدرسية، وانتهاج الأسلوب الديكتاتوري الممارس داخل المدرسة، وضعف تأهيل وتدريب المديرين والمعلمين، وانتشار الدروس الخصوصية.

كما اختلفت في جزء من دراسة (أحمد ١٩٨٥ م)، التي توصلت إلى أن نتيجة التجربة الثانية ١٩٨٤ / ١٩٨٥ م، تدل على وجود علاقات إنسانية طيبة بين إدارة المدرسة وجميع العاملين، حيث الديمقراطية وجماعية القيادة، وسيادة جو الطمأنينة والاستقرار النفسي، كما اختلفت مع دراسة (نواوي ١٣٩٩ هـ)، التي توصلت إلى أن الإدارة المدرسية تمارس العلاقات الإنسانية بصورة جيدة.

الفصل الخامس

أهم النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً: النتائج التي توصلت لها الدراسة:

من خلال عرض الباحث للآراء والأفكار والمفاهيم المتعلقة بالدراسة الميدانية، توصل الباحث للنتائج

التالية:

كشفت الدراسة أن اتجاهات الإدارة المدرسية نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم للمرحلة الثانوية موجبة.

١- بيّنت الدراسة أن مستوى العلاقات الإنسانية التي تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تعزيز الأداء المهني للمعلمين يعتبر عالياً.

٢- أظهرت الدراسة أن نمط السلوك الإداري في المرحلة الثانوية المرتبط بالعلاقات الإنسانية له أثر إيجابي في تعزيز الأداء المهني للمعلم.

٣- وضّحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد اتجاهات مديري الإدارات المدرسية نحو العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة، التي تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

٤- وضّحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد واقع الأنماط السلوكية للعلاقات الإنسانية التي يسلكها مديرو مدارس المرحلة الثانوية، التي تعزى لمتغير (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

٥- وضّحت الدراسة أنه توجد مشكلات تعيق مديري المدارس الثانوية من تفعيل العلاقات الإنسانية

مثل: تعتبر العلاقات الإنسانية مظهرًا من مظاهر الضعف لدى المدير، وعدم اقتناع معظم أفراد

المدرسة بأهمية العلاقات الإنسانية.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه من الممكن تقسيم التوصيات إلى:

أولاً: التوصية الخاصة لمديري المدارس:

١- ضرورة تقوية وتعزيز العلاقات الإنسانية وتأكيدّها في مجال الإدارة المدرسية من خلال:

أ. الإدارة بالرؤية المشتركة بين المدير وأُسرة المدرسة.

ب. التدريب على ممارسة العلاقات الإنسانية في الواقع الميداني من خلال برامج تدريبية معدّة لذلك.

ج. ضرورة وعي مديري المدارس بالمفاهيم الصحيحة لممارسة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.

د. يجب تدريب مديري المدارس على محاولة زيادة فهمهم للمشكلات التي تواجههم في أعمالهم وزيادة

قدرتهم على فهم الجوانب المختلفة لهذه المشكلات، وخاصة في المجال الإنساني.

هـ. الاستفادة من هذه الدراسة لتكون أسلوب ممارسة يومية، مبنية على العلم والخبرة، وتنقل الإدارة

المدرسية من التقليدية والتسلط إلى إدارة تتوفر فيها العلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق.

ثانياً: توصيات خاصة بوزارة التربية:

١- يوصي الباحث وزارة التربية بوضع معايير ثابتة، وعمل تقويم مستمر كل فترة لمعرفة حجم العمل

بالعلاقات الإنسانية داخل مؤسساتها، وعمل تغذية راجعة حول هذا الموضوع، والتي يتم بموجبها

الشعور بالرضا، وتطوير وتعزيز الأداء المهني للمعلمين.

٢- يوصي الباحث كذلك الوزارة بعقد دورات، ولقاءات، وعمل ورش خاصة لتدريب مديري المدارس حول أهمية العلاقات الإنسانية وكيفية تطبيقها، والتي تؤدي إلى تكوين علاقات إنسانية جيدة بين المدير والمعلمين والعاملين معه، مما يزيد من فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

٣- يوصي الباحث الوزارة بتأمين الأجواء التي تحقق الراحة النفسية والاجتماعية للمديرين والمعلمين حتى تحقق في المدارس علاقات إنسانية تحت شعار الانتماء عملاً وتطبيقاً.

٤- يوصى بتزويد مديري المدارس والمعلمين بالدراسات التي بحثت موضوع العلاقات الإنسانية، وما يستجد من دراسات حول هذا الموضوع بشكل دائم ومستمر.

ثالثاً: المقترحات لدراسات مستقبلية:

- ١- إجراء دراسات في هذا الميدان على مستوى المدارس الابتدائية والمتوسطة في دولة الكويت.
- ٢- دور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية بالمرحلة الثانوية.
- ٣- أسباب رضا مدير المدرسة عن المعلمين معه داخل المدرسة.
- ٤- دور المدير في تحقيق أهداف المدرسة وإشباع حاجات العاملين معه.
- ٥- واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس من وجهات نظر مختلفة (الطلاب، المعلمين، أولياء الأمور، المشرفين).
- ٦- برنامج مقترح لتنمية مهارات العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس.
- ٧- دور المشرف التربوي في تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين في الحقل التعليمي.
- ٨- أساليب تنمية العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية.

المصادر والمراجع:

أولا المصادر:

- ١- القرآن الكريم:
- ٢- وزارة التربية: الوثيقة الأساسية للمرحلة الثانوية في دولة الكويت، [د.ن]، ط١، ٢٠٠٨م
- ٣- _____: قسم التخطيط والمعلومات، منطقة حولي التعليمية، دولة الكويت، العام الدراسي ٢٠١٠ - ٢٠١١م

ثانيا المراجع العربية:

- ٤- إبراهيم عباس الزهيري: الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط١، ٢٠٠٨م
- ٥- أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط١، ٢٠٠٨م
- ٦- أحمد جميل عايش: إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ٢٠٠٩م
- ٧- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط١، ١٩٩٥م
- ٨- أحمد عبد الباقي البستان، وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ط١، ٢٠٠٣م
- ٩- أحمد عبد الباقي بستان، وآخرون: مدخل إلى الإدارة التربوية، دار القلم، الكويت، ط٣، ١٩٩٣م
- ١٠- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ط٦، مزودة ومنقحة، ١٩٩٧م
- ١١- أمجد محمود محمد درادكة: الإدارة والتخطيط التربوي رؤى جديدة، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط١، ٢٠٠٩م

- ١٢- باسم الصرايرة، وآخرون: استراتيجيات التعلم والتعليم: النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديث، عمّان، ط١، ٢٠٠٩م
- ١٣- بوردن أر. بول: ترجمة: محمد طالب السيد سليمان، الإدارة الصفية، دار الكتاب الجامعي، غزة - فلسطين، ط١، ٢٠٠٥م
- ١٤- ثائر أحمد غباري: الدافعية: النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، ط١، ٢٠٠٨م
- ١٥- جابر عبد الحميد جابر: مدرس القرن الحادي والعشرين الفعال " المهارات والتنمية المهنية "، دار الفكر العربي، القاهرة، ط١، ٢٠٠٠م
- ١٦- جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، ط٤، ٢٠١٠م
- ١٧- جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، ط١، ٢٠٠٩م
- ١٨- حسن محمد حسان، وآخرون: الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، ط٢، ٢٠١٠م
- ١٩- ذوقان عبيدات، وآخرون: البحث العلمي - مفهومه - أدواته - أساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ط٤، ١٩٩٢م
- ٢٠- زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ط٢، ١٩٩٩م
- ٢١- زينب علي الجبر: الإدارة المدرسية الحديثة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ط٢، ٢٠٠٦م
- ٢٢- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمّان، ط٣، ٢٠٠٧م
- ٢٣- سلامة عبد العظيم حسين: الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمّان، ط١، ٢٠٠٦م
- ٢٤- سليمان بن عبد الرحمن الحقيّل: التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي، دار الشبل للنشر، الرياض، ط٢، ١٩٩٣م
- ٢٥- سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط١، ٢٠٠٩م
- ٢٦- صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، ط١، ٢٠٠٢م

- ٢٧- صلاح عبد الحميد مصطفى، وآخرون: الإدارة التربوية: مفهوما - نظرياتها - وسائلها، دار القلم، الإمارات، ط١، ١٩٨٦م
- ٢٨- طاهر محمود الكلاله: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ٢٠٠٨م
- ٢٩- عبد الرحمن حسن الابراهيم: إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر، جامعة قطر، الشركة الحديثة للطباعة، قطر، ط١، ١٩٩٥م
- ٣٠- عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ٢٠٠٧م
- ٣١- عبد الله عبد الدايم: التربية التجريبية والبحث التربوي، دار العلم للملايين، بيروت، ط٢، ١٩٨٤م
- ٣٢- عثمان عبد المعز رسلان: دستور المعلمين، دار البشير للثقافة والعلوم، القاهرة، ط١، ٢٠٠٠م
- ٣٣- علي السلمي: العلاقات الإنسانية النظرية والتطبيق، مركز البحوث الإدارية، القاهرة، ط١، ١٩٧٠م
- ٣٤- عمر عبد الرحيم نصر الله: تدني مستوى التحصيل والانجاز المدرسي أسبابه وعلاجه، دار وائل للنشر، عمان، ط٢، ٢٠١٠م
- ٣٥- فاروق عبده فيليه، وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط٢، ٢٠٠٩م
- ٣٦- كريم ناصر، وآخرون: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط١، ٢٠٠٩م
- ٣٧- محمد جاسم محمد: سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط٢، ٢٠٠٨م
- ٣٨- محمد حسنين العجمي: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط١، ٢٠٠٨م
- ٣٩- محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط١ ، ٢٠٠٠م
- ٤٠- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، ط٥، ٢٠٠٩م
- ٤١- محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، ط٢، ١٩٨٢م
- ٤٢- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ٢٠١٠م

٤٣- نبيل عيد الزهار: علم النفس الاجتماعي المعاصر ومتطلبات الألفية الثالثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط٩، ٢٠٠٥م

ثالثا الرسائل العلمية والبحوث:

٤٤- حامد محمد علي الشمراني: العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بالمرحلة الثانوية بمحافظة القنفذة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

٤٥- زينب زكي حسن محمد: دور العلاقات الإنسانية في فاعلية الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، مصر، ١٩٩٣م

٤٦- سعود بن مساعد بن مبروك المطرفي: تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدركها مديرو ومعلمو المرحلة المتوسطة (بنين) بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠٠٢م

٤٧- سعيد عبد الله الخوتاني: المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٤٨- محمد بن عايد المشاوية الدوسري: العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥م

٤٩- محمد قاسم رشيد: التصور الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ١٩٨٤م

٥٠- نجاهة أمان نواوي: مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية ودورها في تنميتها في المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، فرع مكة المكرمة.

٥١- نواف بن سفر بن مفلح العتيبي: الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية بالمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠٠٨م

٥٢- نوال سعد مساعد الطوير: العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

رابعاً الدوريات والمجلات والأوراق العلمية:

٥٣- أمينة أحمد حسن: دراسة ميدانية لأهمية العلاقات الإنسانية في المدرسة الابتدائية، المؤتمر الأول للتربية في مصر، المدرسة الابتدائية، الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، مج ١، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، ١٩٨٨م

٥٤- حامد عبد العزيز الفقي: دراسة لبعض المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، مجلة علمية محكمة، كلية التربية، جامعة القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، ط ١، ١٩٧٥م

٥٥- دلال عبد الواحد الهدود: الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت، دراسات تربوية: مجلة علمية محكمة (سلسلة أبحاث تصدر عن رابطة التربية الحديثة - القاهرة)، مج ٧، ج ٣٧، ١٩٩١م

٥٦- نجاه عبد الله النابه: واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة الخليج العربي، الرياض، ع ٤٩، ١٩٩٤م

خامسا المراجع الأجنبية:

- 57- Feller. R. W. **Effects of the human relations train model on vocational educators.** N Y:1967
- 58- Gibson. Dale Richard. **The Effects of The Human potential seminar upon chool administrations.** Arizona state university 1976.
- 59- Kelley. Engene W.. Jr. **Human Relations in administrator training.** N. Y:1987
- 60- Molone. June culier. **Theory of human relations. By the elementaty morale teacher effectiveness.** n. y: 1980
- 61- XU. Zhilin. The relation between leadership behavior of academic deans in **public universities and jop satisfaction of department chair persons.** eastern essee state university. degree EDD. 1991
- 62- Zbikowski. and Larainegliano. **Astudy of the relationship between Elementary principal Leadership behavior and teacher morale.** N. Y: 1993