



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
١٤٤٢ هـ / ٢٠٢٠ م

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى - كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

نموذج رقم (٨)

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات المطلوبة

الاسم : سعود بن مساعد بن مبروك المطرفي الكلية : التربية
القسم : الإدارة التربوية والتخطيط التخصص : إدارة تربوية وتخطيط
الأطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير

عنوان الأطروحة :



الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد : فبناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عليه والتي تمت مناقشتها بتاريخ (٥ / ٤ / ١٤٢٣ هـ) بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم، فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه بتقدير ممتاز .

والله الموفق ،،،،

أعضاء اللجنة

مناقش من خارج القسم
د / محمد بن أحمد حسن المنشي

مناقش من داخل القسم
د / جويبر بن ماطر الشبيتي

المشرف
د / علي بن عبدالله بن يودي الزهراني

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د / جويبر بن ماطر الشبيتي

يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لعنوان الأطروحة في كل نسخة من الرسالة .



٣٠١٠٢٠٠٠٠٠٤٣٠٤

٠٠٥٠٤١

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية . العاصمة المقدسة

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

٤٣٠٤

تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية
كما يدركها مديروا ومعلموا المرحلة المتوسطة (بنين)
بالعاصمة المقدسة

دراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
(تخصص الإدارة التربوية والتخطيط)

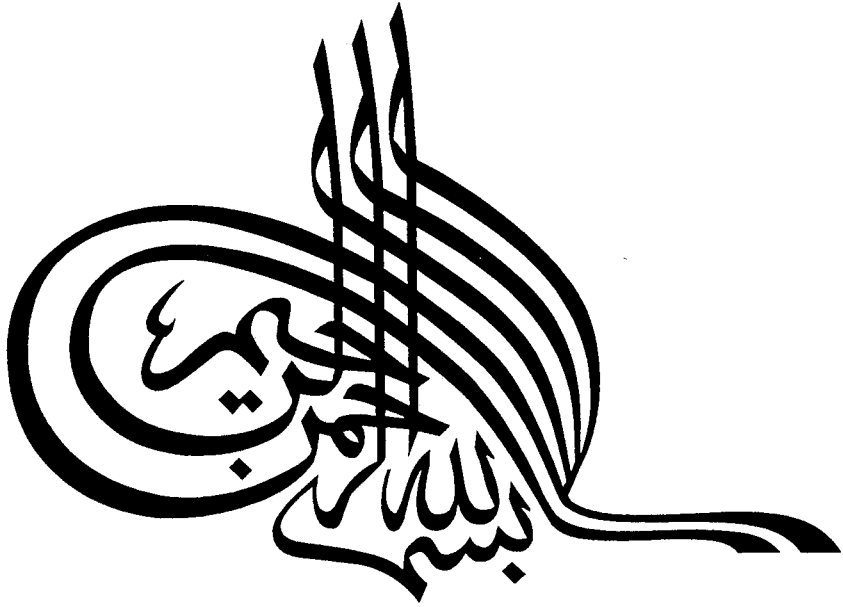
إعداد

سعود بن مساعد بن مبروك المطرفي

إشراف

الدكتور / علي بن عبدالله بن بردي الزهراني

١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢م



ملخص الدراسة

العنوان :

تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدركها مديروا ومعلموا المرحلة المتوسطة (بنين) بالعاصمة المقدسة .

أهم أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي :

- ١ - التأكيد على جوانب العلاقات الإنسانية كقاسم مشترك عظيم يساهم في نجاح عمليات الإدارة التعليمية .
- ٢ - تحديد مدى ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال تعاملهم مع المعلمين وذلك من خلال ممارسة العلاقات الإنسانية في أساليب القيادة وممارسة العلاقات الإنسانية في أساليب اتخاذ القرار وممارسة العلاقات الإنسانية في أساليب الإشراف .
- ٣ - تحديد المشكلات والجوانب السلبية التي تحد من فاعلية العلاقات الإنسانية .
- ٤ - 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 .
- ٥ - بيان اختلاف إجابات عينة الدراسة في ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة التعليمية - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي) .

إجراءات تصميم الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها .

الإطار النظري :

تناول الباحث في الفصل الثاني الجوانب التالية :

- ١ - العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري : وتشتمل على نبذة تاريخية عن نشأة العلاقات الإنسانية ومفهوم العلاقات الإنسانية وأسس وأهداف العلاقات الإنسانية والعلاقات الإنسانية في المجتمع المسلم وجوانب العلاقات الإنسانية .
- ٢ - دور العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية من خلال الجوانب التالية : القيادة واتخاذ القرار والإشراف ، وشبكة العلاقات الإنسانية ، والعقبات التي تقف عائقاً أمام تحقيق علاقات إنسانية داخل المدرسة .

الدراسة الميدانية:

للإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان كدادة لجمع المعلومات واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي وتحليل التباين الأحادي واختبار (ت) واختبار شيفيه .

نتائج الدراسة : أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن استخدام مديري المدارس المتوسطة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال الأساليب الثلاثة (القيادة واتخاذ القرار والإشراف) وما يرتبط بها من ممارسات تربوية قد تتحقق بصورة أفضل في الواقع العملي بدلاً من استخدام الأنظمة والقوانين التعليمية وما يرتبط بها من ممارسات تربوية ، وذلك نتيجة لبعض الصعوبات في تطبيق وتنفيذ هذه الأنظمة والقوانين .

أهم التوصيات وآليات العمل : على إدارات الإشراف بإدارات التعليم بالمناطق والمحافظات التركيز مستقبلاً عند اختيار مديري المدارس المتوسطة على اختيار المعلمين والإداريين من ذوي المهارات الجيدة في إجادة التعامل مع الغير التأكيد على مديري المدارس المتوسطة بمراعاة الجوانب الإنسانية وذلك فيما يلي : الاهتمام بحاجات المعلمين ، مما يساعد في نجاح المدير ، وتحسين أداء المعلم وزيادة إنتاجيته وتطبيق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين من المعلمين أثناء توزيع المهام وما ينافي بكل معلم وعامل واحترام المعلمين والعاملين وتقديرهم ومعاملتهم بالحسنى ، فالتدين المعاملة ، وعامل الناس كما تحب أن يعاملوك وتهيئة لبيئة المدرسي ليكون مبنياً على الإيمان بقيمة الفرد والجماعة والعيش بالتسامح من أجل التفاعل البناء وعلى الإشراف الإداري بإدارات التعليم العمل على ترويض مدير المدرسة بالثقافة الإدارية والإطلاع على كل ما يستجد في علم الإدارة ، وحسن التعامل مع الآخرين وعلى المعلمين الجدد المكلفون بالعمل الإداري أن يستفيدوا من ذوي الخبرات المتميزة في الإدارة وحسن القيادة ممن لهم السبق في هذا المجال وعلى وزارة المعارف إعادة النظر في تجديد تكليف مدير المدرسة الذي يتنمر المعلمون منه ولا يحسن استخدام العلاقات الإنسانية في عمله وعلى الإشراف التربوي بوزارة المعارف ضرورة تطبيق نظام تقويم المديرين من قبل المعلمين وعلى مديري المدارس الحرص على أن يكون العمل داخل المدرسة يسير بروح الفريق الواحد لإتمام الأعمال المدرسية والقيام بأعبائها ورعاية فئات الأكباد بكل تفان وإخلاص وعلى الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة المعارف إعادة تنفيذ متوسط بقاء المديرين لمدة (٤) سنوات ، خاصة لمن تكون تكديراتهم منخفضة وعقد دورات تطبيقية مكثفة في مجال العلاقات الإنسانية لمديري المدارس والموظفين عموماً .

المقترحات : إجراء دراسة أخرى مماثلة من أجل الكشف عن العلاقات الإنسانية ودورها في تطوير الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة بتعليم البنات ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة وإجراء دراسة مماثلة أخرى للكشف عن العلاقات الإنسانية ودورها في تطوير الإدارة المدرسية في مراحل التعليم العام في مناطق ومحافظات المملكة ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة وعقد ندوات ومحاضرات يشارك فيها المتخصصون في مجال إدارة الموارد البشرية للتأكيد على أهمية الجانب الإنساني للممارسات التربوية واستخدامها في تحقيق أهداف الإدارة التعليمية وإعداد وإصدار نشرات إعلامية حول العلاقات الإنسانية من أجل توعية المديرين والمعلمين والياء والطلاب والمجتمع بأهمية العلاقات الإنسانية في العملية التعليمية .

بمعد... عميد كلية التربية

المشرف

الباحث

أ.د. محمود بن محمد عبدالله مستطير

د. علي بن عبدالله بن برودي الزهراني

سعود بن مساعد بن مجرور المطوف

إهداء

لمن قرر الله عبادته يبرهما
وأسعى جاهداً لنيل رضاهما
لوالديّ العزيزين
ولمي
زوجتي الغالية
تقديراً لصبرها وعنائها
بارك الله فيها

الباحث

سعود مساعد المطرفي

شكراً وتقديراً

قال تعالى : ﴿ فَتَبَسَّمَ ضَاحِكاً مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ النمل : ١٩

فإنه لايسعني بعد إنهاء هذه الدراسة إلا أن أشكر الله عز وجل على ما أنعم عليّ من توفيق وسداد لإتمام هذه الدراسة والوصول بها إلى ما هي عليه راجياً منه سبحانه وتعالى أن يتقبلها مني وأن ينفعني بما علمني إنه سميع مجيب الدعاء .

عرفاناً بالجميل وتعبيراً عن الحب والإجلال فإنه من الواجب عليّ أن أعمل بقول الرسول ﷺ

{ من لم يشكر الناس لم يشكر الله } (سنن الترمذي ، ج ٣ ، ص ١٨٥)

وعليه فإنه يجدر بي وقبل عرض هذا البحث أن أسند الفضل إلى أصحابه وذويه الذين وقفوا بجانبني وساعدوني على إتمام دراستي هذه .

وإنني لأنتهز هذه الفرصة لأقدم أكرم الشكر وأخلصه إلى جامعة أم القرى ممثلة في مديرها المكلف الأستاذ الدكتور / ناصر بن عبدالله الصالح ، وإلى وكيل الجامعة الأستاذ الدكتور / هاشم بن بكر حريري وإلى عميد الدراسات العليا الدكتور / ثامر الحربي وإلى كلية التربية ممثلة في عميد الكلية الأستاذ الدكتور / محمود محمد كسناوي ، ثم أخص بالشكر قسم الإدارة التربوية والتخطيط ممثلة في رئيس القسم سعادة الدكتور / جويبر بن ماطر الثبيتي على ما قدمه لنا من يد العون والمساعدة نحن الطلاب .

وأقدم بخالص الشكر والتقدير وعميق الامتنان إلى سعادة الدكتور / علي بن عبدالله بن بردي الزهراني عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية والتخطيط وعميد شئون الطلاب بجامعة أم القرى لتبنيه هذا البحث ولما بذله مع الباحث من جهد وتوجيهات كان لها بالغ الأثر والتي أكسبني الكثير من مهارات البحث العلمي ، فجزاه الله عني خير الجزاء ، وأتقدم كذلك بالشكر والثناء إلى الأستاذين الفاضلين محكما خطة الدراسة سعادة الدكتور / رمضان أحمد عيد الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط لتفضله بمناقشة خطة البحث ولما قدمه لي من توجيهات كانت لها عميق الأثر في هذه الرسالة و سعادة الدكتور / محمد بن عايد الدوسري الأستاذ المساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط على تفضله بمناقشة خطة

البحث وبما أبداه من توجيهات نحو هذا البحث ، وعظيم الشكر والتقدير إلى عضوي لجنة المناقشة سعادة الدكتور / جوبير بن ماطر الثببتي الأستاذ المشارك ورئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى وسعادة الدكتور / محمد بن أحمد المنشي أستاذ السياسة والتخطيط التربوي المساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط لتفضلهما قبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها ، فجزاهما الله عني خير الجزاء ، وإلى سعادة الدكتور / ربيع طه الأستاذ المشارك بقسم علم النفس والذي قدم لي الكثير من التوجيهات في المعالجة الإحصائية للبحث ، فجزاه الله عني خير الجزاء وأتوجه بالشكر الخالص لوزارة المعارف ممثلة في وزيرها الأستاذ الدكتور / محمد بن أحمد الرشيد الذي أتاح لي فرصة إكمال دراستي للماجستير والذي لا يألوا جهداً في إتاحة الفرصة للمعلمين بإكمال دراستهم والاستفادة من حقول العلوم والمعرفة المختلفة ، والشكر موصول إلى مدير التعليم بالعاصمة المقدسة الأستاذ / عليوي بن خضر القرشي على موافقته بإجراء هذه الدراسة وتسهيل إجراءاتها ، وأشكر كلاً من الزميلين الفاضلين الأستاذ / طه المعلم و الأستاذ / نزيه باعيسى على تعاونهما ، كما أتوجه بالشكر والعرفان لكل من قدم لي يد العون والمساعدة في إتمام هذا البحث سواءً برأي أو فكر أو جهد ، فأسأل الله أن يثيب الجميع على ذلك ، و أتوجه بالشكر والتقدير إلى مديري المدارس المتوسطة والمعلمين على صدق تعاونهم معي من خلال إجاباتهم على استبيان الدراسة وأتوجه بالشكر والعرفان والامتنان إلى أفراد أسرتي الذين وقفوا بجاني وشاركوني معاناة البحث .

هذا والله أسأل أن يوفقنا في ديننا ودنيانا ، وأن يسدد على طريق الحق خطانا وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

الباحث

سعود بن مساعد المطرفي

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	من كتاب الله الكريم .
ب	ملخص الدراسة .
ج	إهداء .
د	شكر وتقدير .
و	فهرس الموضوعات .
ط	فهرس الجداول .
ك	فهرس الأشكال .
ل	فهرس الملاحق .
١	الفصل الأول (مشكلة الدراسة)
٢	مقدمة .
٤	مشكلة الدراسة .
٥	أهمية الدراسة .
٥	أهداف الدراسة .
٦	أسئلة الدراسة .
٦	حدود الدراسة .
٧	مصطلحات الدراسة .
٨	الفصل الثاني (أدبيات الدراسة)
٩	الدراسة النظرية .
٩	المبحث الأول : العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري .
١٣	٢ - مفهوم العلاقات الإنسانية .

تابع فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
١٤	٣ - أسس وأهداف العلاقات الإنسانية .
١٦	٤ - العلاقات الإنسانية في المجتمع الإسلامي .
٢٠	٥ - جوانب العلاقات الإنسانية .
٣٥	المبحث الثاني : دور العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية .
٣٥	١ - العلاقات الإنسانية والإشراف التربوي .
٣٨	٢ - العلاقات الإنسانية والدور القيادي لمدير المدرسة .
٤٣	٣ - العلاقات الإنسانية واتخاذ القرار التربوي .
٤٧	٤ - شبكة العلاقات الإنسانية .
٥٤	٥ - العقوبات التي تقف عائقاً أمام تحقيق علاقات إنسانية داخل المدرسة .
٥٩	الدراسات السابقة .
٥٩	أولاً : الدراسات المحلية .
٦٢	ثانياً : الدراسات العربية .
٦٥	ثالثاً : الدراسات الأجنبية .
٦٨	الفصل الثالث (إجراءات الدراسة)
٦٩	أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية
٦٩	١ - منهجية الدراسة .
٦٩	٢ - مجتمع الدراسة .
٦٩	٣ - عينة الدراسة .
٧٣	ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة) .

تابع فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
٧٦	ثالثاً : الأساليب الإحصائية .
٧٧	الفصل الرابع : (تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها) .
٧٩	أولاً : الإجابة على السؤال الأول .
١٢٢	ثانياً : الإجابة على السؤال الثاني .
١٣٤	الفصل الخامس (ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات)
١٣٥	أولاً : ملخص نتائج الدراسة .
١٣٨	ثانياً : التوصيات وآليات العمل .
١٣٩	ثالثاً : المقترحات .
١٤١	قائمة المصادر والمراجع
١٤٦	الملاحق

فهرس الجداول

الجدول	العنوان	الصفحة
١	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة التعليمية	٧٠
٢	توزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي (معلمين)	٧٠
٣	توزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي (مديرين)	٧١
٤	توزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي (مديرين ومعلمين)	٧١
٥	توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة (معلمين)	٧٢
٦	توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة (مديرين)	٧٢
٧	توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة (معلمين ومديرين)	٧٣
٨	قيم معاملات ثبات محاور الاستبيان	٧٥
٩	متوسط استجابات عينة المعلمين حول درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب القيادة	٨٠
١٠	متوسط استجابات عينة المعلمين حول درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال اتخاذ القرار	٨٤
١١	متوسط استجابات عينة المعلمين حول درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب الإشراف	٨٩
١٢	متوسط استجابات عينة المديرين حول درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب القيادة	٩٤

تابع فهرس الجداول

الجدول	العنوان	الصفحة
١٣	متوسط استجابات عينة المديرين حول درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب اتخاذ القرار	٩٩
١٤	متوسط استجابات عينة المديرين حول درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب الإشراف	١٠٣
١٥	متوسط استجابات عينة المعلمين والمديرين حول درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب القيادة	١٠٨
١٦	متوسط استجابات عينة المعلمين والمديرين حول درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب اتخاذ القرار	١١٣
١٧	متوسط استجابات عينة المعلمين والمديرين حول درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب الإشراف	١١٧
١٨	إجمالي استجابات عينتي الدراسة (المعلمين والمديرين) حول درجة ممارستهم لمحاوَر الدراسة الثلاثة	١٢٠
١٩	اختبار (ت) للوظيفة التعليمية للمقارنة بين إجابات المديرين والمعلمين	١٢٢
٢٠	النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة حول ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية ومدى تأثرها بمتغير المؤهل العلمي	١٢٥
٢١	النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة حول ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية ومدى تأثرها بمتغير سنوات الخبرة	١٢٧
٢٢	إجمالي النسب الفائية لاستجابات عينة الدراسة (معلمين - مديرين) للعلاقات الإنسانية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	١٣١

فهرس الأشكال

الشكل	العنوان	الصفحة
١	متوسط استجابات عينة الدراسة (المعلمين) حول درجة ممارستهم لمحاور الدراسة الثلاثة .	٨١
٢	متوسط استجابات عينة الدراسة (المديرين) حول درجة ممارستهم لمحاور الدراسة الثلاثة .	٩٥
٣	متوسط استجابات عينتي الدراسة (المعلمين والمديرين) حول درجة ممارستهم لمحاور الدراسة الثلاثة .	١٠٩
٤	إجمالي متوسط استجابات عينتي الدراسة (المعلمين والمديرين) حول درجة ممارستهم لمحاور الدراسة الثلاثة .	١٢٠
٥	النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة حول ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية ومدى تأثرها بمتغير الوظيفة .	١٢٣
٦	النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة حول ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية ومدى تأثرها بمتغير المؤهل العلمي .	١٢٥
٧	النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة حول ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية ومدى تأثرها بمتغير سنوات الخبرة .	١٢٨
٨	إجمالي النسب الفائية لاستجابات عينة الدراسة (معلمين - مديرين) للعلاقات الإنسانية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	١٣١

فهرس الملحق

الصفحة	العنوان	الملحق
١٥٠	الاستبانة في صورتها الأولية .	١
١٥٨	قائمة أسماء محكمي الاستبانة .	٢
١٦٠	الاستبانة في صورتها النهائية .	٣
١٧٠	صورة من موافقة كلية التربية على تطبيق الاستبانة .	٤
١٧٢	صورة من موافقة الإدارة العامة للتعليم بالعاصمة المقدسة .	٥

الفصل الأول

مشكلة الدراسة

١. المقدمة .
٢. مشكلة الدراسة .
٣. أسئلة الدراسة .
٤. أهمية الدراسة .
٥. أهداف الدراسة .
٦. حدود الدراسة .
٧. مصطلحات الدراسة .

المقدمة :

" التربية هدف ووسيلة لتقدم الأمم فوراء كل أمة ناهضة تربية عظيمة "

الإنسان هو المحور الذي تدور حوله استراتيجيات وخطط وبرامج التنمية الشاملة ولقد أدت التغيرات والتطورات العلمية المتلاحقة في المجتمعات المعاصرة إلى التأثير في مختلف أنظمة الحياة ، ومنها النظام التربوي الذي يعد مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالتغيرات المحيطة ، والمدرسة هي المؤسسة التربوية الرئيسة التي وضعها المجتمع لتحقيق غاياته وتطلعاته وأهدافه في بناء حضارته من خلال تربية متكاملة ، ونجاح المدرسة ، يستند إلى حد ما على قدرة الإدارة المدرسية في التعامل مع المعلم كإنسان له قيمة داخل المدرسة ، لأن امتلاك مدير المدرسة لخاصية التعامل الإنساني يسهم في رفع وتطوير عمله الإداري .

ولقد شاع اتجاه العلاقات الإنسانية في الميدان التربوي وأصبح محوراً لأغلب الأطروحات التربوية الحديثة ، وربما بدأ هذا الاتجاه يفرض نفسه نتيجة للفلسفة التربوية التقليدية التي أهملت جانب العلاقات الإنسانية وذلك باتخاذها منهج الحزم الذي يعتمد على إنتاجية الفرد ومستوى أدائه فقط وفق نظام صارم لا يقبل أنصاف الحلول ، ولا شك أن العلاقات الإنسانية تؤدي دوراً هاماً في إثارة الدوافع لتحقيق أعظم كفاية وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة التربوية فهي تعمل على تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلاً مملاً ولذلك فالروح المعنوية إذا ارتفعت تساعد على تعاون الجماعة وتحسين أدائها ومن ثم تحقيق الأهداف التي تعمل على إنجازها . لما كانت العلاقات الإنسانية في المدرسة عنصراً أساسياً لنجاحها في تأدية رسالتها ، وعامل ضروري من عوامل تحقيق أهدافها ، وشرط من شروط الصحة النفسية والطمأنينة والرضا بين العاملين فيها لذا فإن تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة في المدرسة يساهم مساهمة فعالة في تماسك الجماعة المدرسية وسلامة بنائها ، ويساعد على توثيق الصلات الودية والتعاون الوثيق والثقة المتبادلة ... وعندما تتحقق هذه الأمور وغيرها من القيم الإسلامية السامية ، يرتفع الوعي بين العاملين بالمدرسة بأهمية الدور التربوي الذي يسعون إلى تحقيقه وترتفع روحهم المعنوية ، ومن

ثم يتوافر الجو النفسي العام لصالح العمل ، فتزيد الكفاءة العلمية والإنتاجية ، وتحل مشكلات التلميذ التربوية والانفعالية ويتحقق التوافق بين الحرية والنظام .

وقد أكدت دراسة (الهدهود والجبر ، ١٩٨٩م ، ص ٢٣) : على أهمية العلاقات الإنسانية في عمل ناظري وناظرات المدارس .

كما أن دور المدير في تحقيق مناخ إنساني بالمدرسة يعد من المسؤوليات الأساسية له في عمله ، حيث يعمل على تحسين العمل وإشعار المعلمين والعاملين معه بالأمان والاحترام والتقدير ، ويساعدهم في حل مشكلاتهم وحفزهم إلى بذل قصارى جهدهم في أداء رسالتهم التربوية مما يدفع الروح المعنوية لديهم .

والمدرسة التي لا تسودها العلاقات الإنسانية الطيبة بين الإدارة والمدرسين من جهة وبين المدرسين والتلاميذ من جهة أخرى، تجعل من الصعب على المعلم أن يعيش في جو مؤسسي متوتر لا يشبع رغباته ولا يحقق طموحاته . (شفشق ، ١٩٨٥م ص ١٦)

وتقوم العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بين المدير والمعلمين على أساس احترام شخصية المعلمين ، والإيمان بأن كل معلم يمكن أن يقوم بعمل نافع والاهتمام بمشكلاته واحترام آرائه وأفكاره، وأن يكون الولاء للآراء والأفكار لا للأشخاص ، واتخاذ القرارات على مبدأ الإقناع والاقتناع لا فرض الآراء . (زيدان ١٩٧٧م ص ٨)

وحيث أن مديري المدارس هم الذين يتفاعلون مع المعلمين والعاملين لذا يجب أن يحسنوا وأن يزيدوا من نشاطهم في ميدان العلاقات الإنسانية للأعمال المدرسية المتنوعة في برامج مدارسهم أو ورشها أو ملاعبها حتى يمكنهم من تحقيق الأهداف العامة للمنظمة التعليمية . (كوك ، ١٩٦٦م ، ص ١١)

أما إذا ساءت العلاقات بين المدير والعاملين فإنه يؤدي هذا إلى عدم الانسجام والتوافق إلى وجود السلبية والتراع والتوتر وعدم الاستقرار ، وهذا يدعونا إلى التفكير الجدي إلى تحسين هذه العلاقات وتنميتها وخلق جو من الثقة والاهتمام المتبادل والتعاون الفعال في الإدارة المدرسية بهدف رفع الروح المعنوية وتحقيق وحسم معظم مشكلات العمل والعاملين دون عناء وبأنجح وسيلة . (أبو زيد ، ١٩٧٠ م ، ص ١٥

ومن خلال خبرة الباحث في التربية والتعليم والتي لا تزيد عن ست سنوات كمعلم ، تبين له أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ، ومن خلال تعامل المعلمين مع مدرائهم وإن إغفال العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ينعكس سلباً على أداء المعلمين ، ويضعف درجة انتمائهم للمدرسة ، ويقلل من تفاعلهم مع الأنشطة والمهام المناطة بهم ، لذا برزت الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة .

مشكلة الدراسة :

من أهم أسباب نجاح المدرسة كمؤسسة تربوية فاعلة هو قدرة إدارتها على التعامل الحسن مع العاملين معها من المعلمين وغيرهم .

ومن الدراسات التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ، دراسة أجراها الطوباسي (١٩٧٠م ، ص ٥) حول الرضا الوظيفي عن العمل عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالأردن ، وأثبتت هذه الدراسة " أن العلاقات الطيبة بين المديرين والمعلمين تسهم في زيادة رضا المعلمين عن مهنتهم " .

ويعود عجز كثير من المديرين في أداء رسالتهم إلى عدم قدرتهم في التعامل الإنساني مع المعلمين . وقد أشار إلى ذلك سليمان (١٩٨٥م ، ص ٩٧) : " حيث يعتقد أن كثيراً من المشكلات المتعلقة بالإدارة والعمل أساسها إنساني " ، وهذا ما كشفت عنه دراسة (القحطاني ، ١٤١٥هـ ، ص ٣٨) " حول تنقلات المدرسين ، التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين استقرار المعلم في مدرسته والتعامل الإنساني لمدير المدرسة ، وأن حسن العلاقة بين المدير والمدرسين وتوافر العلاقات الإنسانية في تعامل المدير مع المدرسين تحبب المعلم لمديره ومدرسته " .

وتوصل بطاح (١٩٧٩م ، ص ٢١) في دراسته إلى أن " الثقة المتبادلة بين القيادة الديمقراطية والمعلمين ترفع الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المؤسسة التربوية " .

وبالرغم من أن الدراسات السابقة قد أكدت وأوصت على العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ، إلا أنه لا يزال هناك قصوراً في عمل الإدارة المدرسية وخصوصاً في تعامل المدير مع العاملين معه .

وهذه الدراسة جاءت لتبحث عن تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية .

أهمية الدراسة :

تشكل العلاقات الإنسانية أهمية كبرى في مجال العمل التربوي بوجه عام وفي الإدارة المدرسية بشكل خاص ، لما لها من أثر في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمدرسة ، وإسهامها في تعزيز الصلات الأخوية ، وتعميق التلاحم والترابط بين العاملين داخل المدرسة ، وزيادة إنتاجيتهم في العمل وتطويره و مساعدة المؤسسات التعليمية المسئولة عن الإدارة المدرسية على حسن اختيار مديري ذوي صفات إنسانية ومؤهلة في هذا الجانب .

أهداف الدراسة :

- ١- التأكيد على جوانب العلاقات الإنسانية كقاسم مشترك عظيم يساهم في نجاح عمليات الإدارة التعليمية .
- ٢- تحديد مدى ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال تعاملهم مع المعلمين وذلك من خلال ممارسة العلاقات الإنسانية في أساليب القيادة وممارسة العلاقات الإنسانية في أساليب اتخاذ القرار وممارسة العلاقات الإنسانية في أساليب الإشراف .
- ٣ - تحديد المشكلات والجوانب السلبية التي تحد من فاعلية العلاقات الإنسانية .
- ٤ - تحديد الوسائل التربوية التي يمكن من خلالها تنمية العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف التربوية في المرحلة المتوسطة .
- ٥ - تبصير القائمين على العملية التعليمية بأهمية دور العلاقات الإنسانية وواقعها لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية .
- ٦ - بيان درجة اختلاف إجابات عينة الدراسة في ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة التعليمية - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي)

أسئلة الدراسة :

س ١ : ما درجة ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في تعاملهم مع المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة التالية (أسلوب القيادة ، و أسلوب اتخاذ القرار ، وأسلوب الإشراف) من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم ؟

س ٢ : هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر كلاً من المعلمين والمديرين تجاه محاور الدراسة التالية (أسلوب القيادة وأسلوب اتخاذ القرار و أسلوب الإشراف) من خلال المتغيرات الديموغرافية التالية (الوظيفة التعليمية ، الخبرة العملية المؤهل العلمي) .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : (اقتصرت الدراسة على المدارس المتوسطة الحكومية النهارية (بنين) التابعة لوزارة المعارف بالعاصمة المقدسة دون قراها أو هجرها) .

الحدود الزمانية : قام الباحث بتطبيق أداة البحث (الاستبانة) في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢٢ هـ / ١٤٢٣ هـ .

الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على :

- ١- ماهية وواقع العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية .
- ٢- العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من حيث أساليب التعامل مع المعلمين وذلك من خلال أساليب السلوك الثلاثة التالية (القيادة و اتخاذ القرار و الإشراف) .

عينة الدراسة :

اقتصر البحث على عينة من مديري ومعلمي المدارس في المرحلة المتوسطة بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية مكونه من ١٠ معلمين ومدير من ٥٠ مدرسة متوسطة .

مصطلحات الدراسة :

قام الباحث بتعريف مصطلحات الدراسة تعريفاً إجرائياً بناءً على مقتضيات استخدامها في الدراسة الحالية وهي على النحو الآتي :

العلاقات الإنسانية : Human Relations

" عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا : اقتصادياً ونفسياً واجتماعياً " (علي ، ١٩٨٧م ، ص ٣٢)

الإدارة المدرسية : School Administration

" هي مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد في طريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل لتحقيق الأهداف التربوية " (سمعان ، ١٩٧٢م ، ص ٧٢)

القيادة : Leadership

" القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " (درويش ، ١٩٧٢م ، ص ٣٨٦)

اتخاذ القرار : Decision Making

" هي عملية عقلانية رشيدة ، تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي البحث والمفاضلة ، والمقارنة بين البدائل واختيار أفضل هذه البدائل " (الطيب ، ١٩٩٩م ، ص ٨٨)

الإشراف : Supervision

" هي الوسيلة التي يتم تقييم وتقدير جهد المعلم في العملية التعليمية من خلال ما يقوم به من أعمال متنوعة ذات صلة بمادة تخصصه وهيئة الظروف المناسبة لأداء عمله بنجاح " (أحمد ، ١٩٩٧م ، ص ٢٦)

الفصل الثاني : أدبيات الدراسة

- * الدراسة النظرية .
- * الدراسات السابقة.

الدراسة النظرية :

المبحث الأول : العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري :

مدخل : في هذا المبحث من الدراسة سيتعرض الباحث لبذرة تاريخية عن نشأة العلاقات الإنسانية ، ومفهوم العلاقات الإنسانية ، عارضاً بعد ذلك لأسس وأهداف العلاقات الإنسانية ، ثم ينتقل بعدها الحديث مفصلاً عن العلاقات الإنسانية في المجتمع المسلم ثم جوانب العلاقات الإنسانية .

نبذة تاريخية عن نشأة العلاقات الإنسانية :

ذكر ديفيز (Davis , 1957 , p , 3-7) بأن مصطلح يطلق العلاقات الإنسانية على ذلك التفاعل الذي ينشأ بين المديرين والعاملين والذي يربطهم مجال من مجالات العمل سواء كان هذا المجال مؤسسات أعمال أو مؤسسات حكومية أو مدارس وتسمى هذه التفاعلات العلاقات الإنسانية التنظيمية للعاملين .

العلاقات الإنسانية وجدت منذ بداية الحياة الإنسانية إلا أن تطور هذه العلاقات بدأ واضحاً عندما جاءت الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حيث جذبت الآلة الاهتمام إلى الإنسان ذاته . (أبو زيد ١٩٦٠ م ، ع ٥) .

وفي تلك الفترة ظهر في إنجلترا سنة ١٨٠٠ ميلادية (روبرت اوين) وكان من رجال الصناعة وأحد الرواد الأوائل الذين أكدوا على أهمية الحاجات الإنسانية للعاملين ، كما عمل على تحسين ظروف العمل ورفض تشغيل الأطفال الصغار ، وكان يعلم عماله النظافة وحسن السلوك ، وإذا كان من الصعب على أن نطلق على ذلك علاقات إنسانية فإنه يمكن أن نقول أنها كانت مجرد بداية . (الشنواني ، ١٩٧٦ م ، ص ٥٠٣) .

وفي سنة ١٨٣٥ م ظهر كتاب في إنجلترا بعنوان فلسفة الصناعة (Philosophy of Manufactur) ومؤلفه (Androw Ure) وفيه أبرز لأول مرة العامل الإنساني (Human Factor) كأحد العوامل التي تقوم عليها الصناعة بجانب العامل الفني والعامل الإداري ، وكان الاعتراف بالعامل الإنساني يتم عن طريق تزويد الأفراد بالمشروبات والعلاج الطبيعي والأجور أثناء المرض ، وكانت هذه الاتجاهات تنطوي

على الاعتراف بأهمية الأفراد والجماعات العاملين في ميدان الإنتاج وإذا انتقلنا من إنجلترا إلى الولايات المتحدة الأمريكية وفي نفس الفترة لانجد هناك اختلاف في أسلوب التعامل . (أبو زيد ، ١٩٧٠ م ص ٣٤)

ولقد كانت المسئوليات الإنسانية تجاه العمل قبل الثورة الصناعية من قبيل الواجب الأخلاقي فلم تكن تلزم أصحاب الأعمال إلا ضمائرهم ، وكانت تلك المسئوليات بعيدة عن أي سلطة أو رقابة ولم تكن تمثل أي شرط من شروط التعاقدية أو القانونية ومن هنا أغفلتها . (أبو زيد ، ١٩٧٠ م ص ٣٤)

وعندما شاع أمر عقد العمل المكتوب لم يشمل العقد أي صيغة من الصيغ التي جرى الاتفاق عليها والعمل بها ولو إشارة أو مجرد دعوة إلى الإبقاء على الالتزام الأدبي ببعض المسئوليات الإنسانية نحو العاملين ، وعندما اتسع نطاق بيوت العمل وتفرعت الهيئات والمؤسسات وتوزعت السلطات التي كانت مركزة في يد صاحب المؤسسة فاندثر بذلك إلى حد كبير فرصة الإبقاء على المسئوليات الإنسانية .

ويعتبر أول من اهتم بدراسة العلاقات الإنسانية ماري باركر فوليت (١٨٦٨-١٩٣٣ م) وأولت اهتمامها بالجانب السيكولوجي فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري ، وعلى الرغم من أن ماري باركر فوليت لم تترك وراءها دراسة متكاملة منظمة لآرائها إلا أن ما كتبه في صورة مقالات وتقارير قد ساهم فيما يطلق عليه الاتجاه الحديث للإدارة ، ومن الآراء التي نادى بها فكرة القوة المشتركة (Joint Power) وإحلالها محل القوة المتسلطة (Dominant Power) كما إنها قدمت لنا رأيها الخاص بمبدأ المسئولية المتجمعة (Commulative Rospons bility) وإظهارها أنها نتيجة حتمية لتنوع وتعدد الوظائف للمؤسسة الواحدة (الغمري ، ١٩٧٦ م ، ص ٦) ففي رأيها يجب التنسيق بين الأعمال المختلفة التي يؤديها العاملون وذلك عن طريق مسئولية الجماعات الوظيفية المختلفة المتكاملة ، وكانت (فوليت) من أول المنادين باشتراك العمال في الإدارة ولايكفي بث روح المسئولية الفردية في العمال بل تتعدى لخلق روح المسئولية الجماعية . (الغمري ، ١٩٧٦ م ، ص ٦) وعندما جاء فريدريك تايلور الذي يلقب بأبي الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع

عشر كان أول من لفت الأنظار نحو علاقات الأفراد في مجال العمل والدور الهام الذي يلعبونه في سبيل زيادة الإنتاج وقد نادى بما أسماه الثورة الفكرية (Mental Revolution) والتي كان يعني بها أن يغير طريقة تفكير كل من صاحب العمل والعمال وأن يقتنع الطرفان بأن مصلحتها مشتركة . (الشنواني ، ١٩٧٦ م ، ص ٥٠٧) . ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أنها أيقظت رجال الأعمال وولفت أنظارهم إلى أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة وزيادة الإنتاج ، وجاء بعد تايلور مفكران نقداً لفلسفته في الإدارة العلمية هما ليون بورت الفورد والكسندر هاملتون تشرش (Leon Partt Alford- Alexander Hamilton Church) وكان من أبرز ما أثاراه من أفكار وآراء هو إنكار فلسفة تايلور ، وناديا بأهمية العلاقة بين الروح المعنوية للعمال وظروف العمل التي يعمل تحت إطارها ، وناديا بضرورة تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية في مجال العمل ، وهذا من المبدأ الحديث للقيادة . وأظهرا أن الأهمية والقوة هي التي تترتب عن روح التعاون والانسجام بين الأفراد والإدارة . (شبكشي ، ١٩٦٩ م ، ص ٢٦) ، وأوضح شلدون Sheldon سنة ١٩٢٣ م بضرورة الاهتمام بالقيم الإنسانية في مجال العمل واحترام العامل ، وتقدير أهميته الذاتية ، وفي فترة العشرينات من هذا القرن ظهر أيضاً بعض قادة الرأي فوضعوا نظريات وفلسفات جديدة في الإدارة والتنظيم ، ومن أشهرهم ليندول أرويك Lyndall Urwick ، وهنري متكاف Henry Metcaf وأردواي تيد Ordway Teed وماري باركر فوليت Mary Barker Foleate التي أشرنا إليها سابقاً . (شبكشي ، ١٩٦٩ م ، ص ٢٨) ، ثم جاءت بعد ذلك فترة الأبحاث والتجارب العلمية التي تعتمد على الموضوعية والأرقام الإحصائية في جميع أعمالها ، وتعتبر هذه الفترة هي البداية الحقيقية للعلاقات الإنسانية العلمية ، وكانت أولى التجارب في هذا المجال ما قام به إلتون مايو Elton Mayo وزملاؤه في الفترة ما بين ١٩٢٧ — ١٩٣٢ وكانت هذه التجارب في مصانع هوثورن التابعة لشركة ويستمد إليكتريك بأمريكا حيث قام بدراسة ظاهرة التمرد من عدم الرضا ، وكانت نتيجة هذه التجربة تحديداً لمدرسة الإدارة العلمية ، ولم يعد ينظر إلى العامل على أنه امتداد للآلة

وإنما ينظر إليه على أنه كائن حي معقد له حاجاته النفسية والاجتماعية والشخصية التي يجب أن تحظى بعناية رجال الإدارة .مرسي (مرسي ،١٩٧٧م ،ص٧٩)، وذكر شبكشي (١٩٦٩م ، ص ص ٢٩ — ٣٠) آثراً لهذه التجربة :

١ — أن الإدارة يمكنها أن تخلق اتجاهات إيجابية في العمال والموظفين ، ويترتب على الوصول إلى ذلك تحقيق أقصى ما يمكن من الإنتاج .

٢ — أن الإشراف له تأثير قوي في تشكيل اتجاهات العمال والموظفين ، إما بصورة إيجابية ، أو بصورة سلبية ، ويتوقف ذلك على أساليب العلاقات الإنسانية التي تتبعها الإدارة مع العمال والموظفين ، وأفسحت تلك التجربة المجال لغيرها من الأبحاث والدراسات ، وأقامت لهذا الغرض معاهد وهيئات . وبذلك انتشرت كثير من هذه البحوث ، ولاتزال الأبحاث والتجارب قائمة ، ويتوقع منها الكثير ولاتزال الحاجة شديدة وماسة إلى استجلاء كثير من نواحيه الغامضة .

وقد أكد (إلتون مايو) على أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في التنظيم الإداري وأصدر كتابين في سنة ١٩٣٣م أحدهما يتعلق بالمشكلات الإنسانية للحضارة الصناعية والثاني يتعلق بالمشكلات الاجتماعية للحضارة الصناعية ، وقد قام البرنامج التعاوني بالإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية ببرنامج واسع لدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة ، ولقد ظهرت العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات كميدان له أهميته نتيجة للتجارب التي قامت بها مصانع هوثورن بإشراف إلتون مايو الغنام (١٩٦٢م ،ص٥٤) .

ومنذ عام ١٩٤٠م اتجه محور الاهتمام في الإدارة التعليمية إلى ميدان العلاقات الإنسانية ولاشك 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 وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مشمر فعال ، هذا مع توافر قدرته على امتداح عمله بدقة وتوافر اهتمام إنساني كبير بالأفراد والاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم .

مفهوم العلاقات الإنسانية :

يدل مصطلح العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره من أهم عناصر الإنتاج ، ولعل من أهم التعريفات الشائعة للعلاقات الإنسانية تعريف كنيث ديفز حيث يقول " إن العلاقات الإنسانية عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا : اقتصادياً ونفسياً واجتماعياً " (علي ، ١٩٨٧م ، ص ٣٢) .

ويعرفها باحث آخر بقوله " مجموعة السياسات التي تهدف إلى تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي ، من خلال ما توفره له من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف ، بحيث يتحقق في النهاية كل منها بصورة متوازنة " (الطخيس ، ١٤٠٥هـ ، ص ٢٨٥) .

ويعرفها الدكتور محمد منير مرسى بقوله " هناك عدة معان يستخدم بها مفهوم العلاقات الإنسانية ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين على تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة " (مرسى ١٩٧٧م ، ص ٨٠) .

ويعرفها عوض حسين بقوله : " يمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية " . (الشالدة ١٤٠١هـ ، ص ٢٣) .

وعرفها سليمان الحقييل بقوله : (هي تلك العلاقات التي تقوم على المعاملة الطيبة وتستند إلى الفضائل الأخلاقية ، والقيم الإنسانية السوية وتستمد مبادئها من تعاليم الإسلام ، بحيث تجافي التضليل والخداع بكافة أساليبه ومظاهره ، وتقوم على التبصير والإقناع) (الحقييل ، ١٤١٤هـ ، ص ١٤) .

ومن خلال التعاريف السابقة للعلاقات الإنسانية يمكن الخروج ببعض الحقائق التالية :
يذكر عصفور (١٩٨٣م ، ص ١٢٦) :

أن العلاقات الإنسانية تتضمن تفاعلاً مثمرًا بين الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة فيسود بينهم التقدير ، والمشاركة الوجدانية ، والاحترام المتبادل ، والمعاملة الحسنة بين جميع العاملين ، و العلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الإدارة . ويضيف الطخيس (١٤٠٦هـ ، ص ١٣) :
بقوله : إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي للعلاقات الإنسانية .

ويضيف أيضاً الحقيّل (١٤١٤هـ ، ص ١٥) بقوله : تهدف العلاقات الإنسانية إلى الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة ، تسعى العلاقات الإنسانية من خلال التفاهم والتعاون إلى إشباع الحاجات الفردية وتحقيق الأهداف التنظيمية بدون تضارب ، ومن خلال العلاقات الإنسانية الجيدة تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين بها .

أسس وأهداف العلاقات الإنسانية:

الأسس :

ذكر الحقيّل (١٤١٤هـ ص ص ١٥ - ١٦) بأنه هناك مجموعة من الأسس للعلاقات الإنسانية التي اتفق عليها الباحثون وهي :

١ - العلاقات الإنسانية الجيدة هي نتيجة لاستخدام الإداري خبرته ، وتقديره الصحيح للأمور ، وتطبيقه المبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وغيرهما من العلوم السلوكية .

٢ - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضرورة في معظم الأحوال للكفاية الإنتاجية ولإشباع الحاجات الإنسانية ، فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك بآرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم يجعلهم أكثر حماساً وتغانياً في العمل .

٣ - الاتصال يعتبر الجهاز العصبي للمنظمة ، ووجود عوائق تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل التنظيم ينتج عنها خفض التنظيم لتحقيق الأهداف .

- ٤ — روح الفريق عنصر أساسي ، فالتعاون وروح الفريق يتحققان معاً ، وكل منهما يؤدي إلى تحقيق الآخر في المواقف التي يعمل فيها الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة .
- ٥ — دوافع العاملين متعددة على خلاف نظرة الإدارة العلمية في بدايتها التي كانت تعتبر أن الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد ، فرضا الأفراد وارتياحهم لأعمالهم لا يتوقف على الجانب الاقتصادي وحده ، إذ أن الشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة تؤدي هي الأخرى إلى رضا العاملين ، وتتوقف معنويات العاملين وسعادتهم على الظروف الاجتماعية والنفسية في مكان العمل بجانب العوام الاقتصادية .
- ٦ — المصنع أو المكتب نظام اجتماعي معقد ، فالنظرة إلى موقف العمل من وجهة نظر العلاقات الإنسانية ، أنه مجموعة من المتغيرات والعناصر المرتبطة ببعضها من ناحية العلاقات بين الأفراد والمركز والمكانة التي يتمتع بها كل فرد .
- ٧ — مهارات العلاقات الإنسانية يمكن تنميتها لدى العاملين بالتعليم والتدريب .

١.الأهداف:

للعلاقات الإنسانية أهداف كثيرة ولكن هناك هدف أساسي وهو تهيئة جو عمل مناسب للإنسان ليتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال العمل وذلك أن العلاقات الإنسانية تنظر إلى الإنسان باعتباره عنصر أسمى وأهم من عناصر الإنتاج المادية . فالإنسان كائن حي له مشاعره وأحاسيسه واحتياجاته المختلفة التي ينبغي إشباعها ، ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى ممارسة العلاقات الإنسانية لتحقيقها والاهتمام بها فيما يلي كما ذكر نواوي (١٣٨٩هـ — ، ص ص ٨ — ٩) بأنه :

- ١ — تهدف العلاقات الإنسانية بشكل عام إلى تكوين المجتمع الصالح المتعاون ، الذي يصل فيه الحق إلى أصحابه ، نتيجة قيام كل فرد بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه ، مع مراعاة الأمانة والإخلاص والاعتدال في القيام بالأعمال ، كما أن الألفة والتعاون بين الأفراد تنتج الحبة والرضا في نفوس الجماعة .
- ٢ — تطمح العلاقات الإنسانية في التطلع نحو الوصول للكمال ، فمنهج العلاقات الإنسانية وسعيه لتضافر الجهود والتكافل ، وقيام كل فرد بواجباته ، وبالتالي

الاستخدام الأمثل للقدرات البشرية والمادية الذي يمثل أمثل طريق للبحث والتجديد والابتكار .

٣ - تحقيق التوازن والتناسق بين تحقيق مطالب الأفراد ، وأهداف الجماعة واحتياجاتها .

٤ - إظهار أهمية العنصر البشري في نجاح الأعمال وتقدمها ، فالعلاقات الإنسانية توضح أنه لا يكفي تنظيم الجانب المادي فقط ، بل إن نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها يرجع إلى الاهتمام بالعنصر الإنساني .

٥ - تساعد العلاقات الإنسانية في تحديد أساليب التعامل مع الآخرين ، وكسب ثقة الناس ، وهذا جانب ضروري في الحياة الاجتماعية .

٦ - تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق أخلاقيات العلاقات المهنية ، مراعية الأسس النفسية والاجتماعية في معاونة الآخرين .

٧ - تُعين العلاقات الإنسانية على الاستفادة من خصائص الجماعات وديناميكياتها .
إن العلاقات الإنسانية تسعى دائماً نحو الاستفادة المثلى من إمكانيات وموارد المجتمع ، لتحقيق أهدافه ، وغاياته المنشودة ، مهتمة بالفرد كأساس العلاقات الإنسانية ، مظهرة أهمية العنصر البشري في تحقيق إنتاجية جيدة بأقل جهد وأسرع وقت . والجانب الإنساني يسهل تحقيق الأهداف ، والوصول إلى مستويات متقدمة نتيجة تقدير كل عضو لظروف وإمكانيات الآخرين ، وفتح مجال التعاون والمساعدة القائمة على أساس الرضا والاقتناع .

العلاقات الإنسانية في المجتمع الإسلامي : (أبوزهرة ، ١٩٦٥م ،

ص ١٦) كما هو معلوم فقد جاء الدين الإسلامي الحنيف بتعاليمه السمحة ، لتقوية الروابط الإنسانية بين المسلمين ، وإزالة العدوان والتناحر فيما بينهم من جهة ، ومن جهة أخرى لتنظيم علاقة المسلمين بغيرهم من أصحاب الملل والنحل الأخرى ، و أكدت آيات القرآن الكريم الكثيرة أخوة المؤمنين بعضهم لبعض ، كقوله تعالى : { إنما المؤمنون إخوة } (سورة الحجرات آية : ١٠) ، وقوله عليه الصلاة والسلام فيما رواه مسلم : (مثل المؤمنين في توادهم وتراحهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا

اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى) . وقوله عليه الصلاة والسلام : (المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يخذله ولا يحقره) رواه مسلم .

فستنتج من هذين الدليلين أن مفهوم العلاقات الإنسانية في الإسلام يقوم على المنهج الإلهي ومصدره الكتاب والسنة ، وهما المصدران المشتعلان على التصور الاعتقادي ، والشعائر التعبدية ، والشرائع المنظمة لنشاط الحياة كلها ، على أساس الأخلاق الإسلامية . وهذا المنهج ينظم علاقة العبد بربه ، تلك العلاقة التي أهم أسسها أن أشد قربة يتقرب بها العبد إلى الله أن يحسن إلى خلق الله ، وألا يسيئ ، فإن الإساءة إلى الخلق إساءة إلى الخالق . وإيذاء العبد بعدد عن الرب ، ولذلك كان التعامل الفاضل متلازماً مع العبادة السليمة ، وكل عبادات الإسلام تؤدي إلى تأليف اجتماعي يقوم على الفضيلة والخلق المستقيم .

مبادئ العلاقات الإنسانية في المجتمع الإسلامي :

ذكر الحقيـل (١٤١٤هـ ، ص ص ٢٩ - ٣٥) المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المجتمع المسلم وهي كما يلي :

١. مبدأ الشورى :

تقوم علاقات المسلمين بعضهم ببعض على مبدأ الشورى قال تعالى : { والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم . ومما رزقناهم ينفقون } الشورى آية : ٣٨ .

وليس أبقي على العلاقات الإنسانية من أن تربي الأجيال على هذا المبدأ لأن إحساس المسلم بأن له رأياً في أموره الحياتية يقوي علاقته بالآخرين الذين يشاركونه مسؤولية العمل ويقوي لديه التزوع إلى الانتماء العميق لمجتمعه .

وللشورى عائد تربوي كبير على المجتمعات ، فهي توحـد الصفوف ، وتظهر الكفاءات ، وتربي الكوادر البشرية المتعاقبة لقيادة المجتمعات . وهي تنفيذ ورقابة ومتابعة في التنفيذ ، وصيانة من الانفراد بالرأي ، والتحكم في مصالح العباد . إن أعظم من طبق هذا الأسلوب الشورى في الحياة البشرية وأخذ بها هو النبي الكريم محمد بن

عبدالله صلى الله عليه وسلم ليسترشد به المسلمون ، ويحضهم على تربية أجيالهم عليها حفاظاً على مصالحهم ، وكسباً للخير من أجلهم .

٢ . مبدأ الإيمان بالله :

هو الحافز على السلوك المستقيم للأفراد ، وحسن العلاقات والمودة بينهم ، وهو من أهم من أسس بناء المجتمع الإنساني ، وحسن العلاقات والترابط بين أفرادها في سبيل تحقيق أعظم هدف يجتمع عليه المسلمون وهو التوحيد ، الذي يعتمد عليه يصدر المؤمن في كل علاقاته ، وفي الاستعداد للدفاع عن المثل العليا .

٣ . مبدأ التعاون :

قال تعالى : { وتعاونوا على البر والتقوى } المائدة آية : ٢ . وقد جعل الإسلام التعاون من المبادئ الضرورية لبقاء المجتمع ، فأمر به موجهاً إلى الخير دون إثم أو عدوان ، أي موجهاً إلى المصلحة العامة وخير الناس . والحاجة ماسة جداً للتعاون من أجل سد الحاجات المادية والمعنوية ، كالحاجة إلى النصح والإرشاد ، ولدفع خطر أو أذى ، وكلها مما يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية . وإذا تحقق التعاون صفت النفوس ، وفكر الناس تفكيراً هادئاً ، وقويت الروابط ، واندفع الإنتاج إلى الأمام .

٤ . مبدأ الرعاية والمسئولية :

صح عن النبي صلى الله عليه وسلم فيما رواه البخاري والترمذي أنه قال : (كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته فالرجل راعٍ في بيته وهو مسئول عن رعيته ، والمرأة راعية لأبنائها وبيتها وهي مسئولة عن رعيته) والمدير والمعلم والطبيب والمهندس والصانع والفلاح كل واحد منهم راعٍ ومسئول عن رعيته .

ومبدأ الرعاية والمسئولية من أهم المبادئ التي تقوم عليها العلاقات في تحمل كل واحد منهم نصيبه من المسئولية وليس التنصل منها ، فإذا ساد بين أفراد المجتمع شعور بالمشاركة في تحمل كل واحد منهم المسئولية ، نشأت بين الناس علاقات صحيحة هي الإيثار والحب . تلك المبادئ وغيرها حددها الإسلام لبناء العلاقات الإنسانية في المجتمع في كافة تنظيماته ، ولن نجد نظاماً يستطيع أن يقيم كل تلك المبادئ وغيرها في

بناء العلاقات الإنسانية ، وأن ينظم تلك العلاقات مثلما حدد القرآن الكريم والحديث الشريف قواعدها .

٥. الصدق :

قال تعالى : { يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين } البقرة آية : ١٣٩ والصدق هو أن يقول الإنسان الحقيقة من غير زيادة ولا نقصان ، ومن أجل هذا كان الصدق لازماً ومهماً من أهم الخصال الواجب توافرها في رجل العلاقات الإنسانية ، حيث أن ذلك يمثل سلوكه . والعمل الصادق يرتقي به صاحبه إلى أسمى المنازل ، كما أن العمل الصادق لا يشوبه ريبة ، لأنه نابع من حق ، ومن ثمار الصدق تقدم الأمة ورفيها . والإنسان عليه أن يتحرى الصدق في أقواله وأفعاله ، والصدق يولد المحبة والود بين الناس ، بين الجار وجاره ، والزميل وزميله ، والمدير ومروسيه .

٦. القدوة الحسنة : (المنصور ، ١٤١٣هـ ، ص ١٥٥) .

وهو عامل أساسي ومهم ، يتطلب أن يكون في رجل العلاقات الإنسانية ، بمعنى أن يكون مطبقاً للمبادئ التي يدعو إليها ، ولقد كان رسول الله عليه الصلاة والسلام مثلاً في خلقه وتعامله وسلوكه ، مطبقاً لتعاليم القرآن وآدابه وتشريعاته . ولنا في رسول الله الأسوة الحسنة والقدوة الصالحة وإن حاجة الناس إلى القدوة نابعة من غريزة تكمن في نفوس البشر ، وهي الرغبة في التقليد ، وهي رغبة تظهر منذ الطفولة ، فالطفل مدفوع برغبة تقليد الآخرين وخاصة والديه . وقد نبه الرسول صلى الله عليه وسلم البشرية عموماً إلى ما يتحملة كل من يؤثر في سلوك الآخرين من نتائج حين يقوم بتقليد سواءً بخير أو بشر . قال عليه الصلاة والسلام : (من سن في الإسلام سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها إلى يوم القيامة من غير أن ينقص من أجورهم شيء . ومن سن في الإسلام سنة سيئة كان عليه وزرها ووزر من عمل بها إلى يوم القيامة من غير أن ينقص من أوزارهم شيء)

٧. الرقابة الذاتية : (النحلاوي ، ١٤٠٣هـ ، ص ٦٥)

الرقابة الذاتية للمسلم صفة وخصلة حميدة يجب على المسلم أن يدرك تلك الصفة وليعلم يقيناً أنه مراقب من الله سبحانه وتعالى في كل تصرفاته وحركاته وسكناته لذلك

يجب عليه أن يراقب أعماله وأفعاله مراقبة ذاتية ، ليحقق الإحسان الذي أخبر به عليه الصلاة والسلام عندما سئل عن الإحسان فقال : (أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك) فعلى مدير المدرسة ومرووسيه مراقبة الله في أداء أعمالهم الخاصة بهم لأنهم يأخذون على العمل الذي يقومون به أجراً وقد ذكر ذلك عليه الصلاة والسلام (من أخذ الأجرة فقد حاسبه الله بالعمل) .

جوانب العلاقات الإنسانية : ذكرها الغنام (١٩٦٢م ، ص ٦١ — ٦٢)

يمكن حصر الجوانب المختلفة للعلاقات الإنسانية فيما يلي :

— الدوافع الفردية والجماعية .

— المفاهيم والمدرجات التي توجد عند الأفراد .

— السلطة .

— كيفية اتخاذ القرارات .

— الاتصال بأنواعه وأساليبه .

— القيادة .

— الروح المعنوية .

— الإطار الاجتماعي الذي تعمل فيه الإدارة .

أولاً : الدوافع الفردية والجماعية : ذكر خير الله (١٩٧٣م ، ص ١٠٠ — ١٠١)

أن الدافعية ترتبط بحاجات الفرد المادية والمعنوية ويتأثر بثقافته وبيئته المادية والاجتماعية أيضاً ، فطرق إرضاء الدوافع تختلف باختلاف الثقافات كما تختلف باختلاف الثقافة الواحدة . والدافع هو حالة فسيولوجية وسيكولوجية داخل الفرد تجعله يترع إلى القيام بأنواع معينة من السلوك في اتجاه معين، وتهدف الدوافع بصفة عامة إلى خفض حالة التوتر لدى الكائن الحي وتخليصه من حالة عدم الاتزان ، والدوافع الفطرية لها أساس فسيولوجي وتظهر قبل الميلاد ، أما الدوافع المكتسبة تشتق أصلاً من الدوافع الفطرية بغرض إحداث تهذيب وتعديل على أنماط السلوك الفطري حتى يتخذ شكلاً مقبولاً لدى المجتمع ، وتتكون هذه الدوافع المكتسبة عن طريق التنشئة الاجتماعية ثم تتكون ما يسمى بالعواطف والميول والاتجاهات.

أما الحافز فهو مفهوم نفسي ويرتبط عادة بالحاجات البيولوجية وتنقسم حاجات الفرد إلى أقسامها المختلفة وبيان الأهمية والقوة النسبية لكل نوع من هذه الحاجات ، وتأثير إشباع أو عدم إشباع لكل منها على الحاجات الأخرى إذ يفسر ذلك الكثير من مشكلات الإدارة .

وقد قام (ماسلو) بتقسيم الحاجات الإنسانية حسب قوتها وأهميتها كما يلي :

— حاجات بيولوجية Biological Needs

— حاجات الأمن Saftey Needs

— حاجات اجتماعية Social Needs

— حاجات التقدير Eseeem Needs

— حاجات تحقيق الذات Actualistion Needs - Self

ويضيف فهمي (١٩٧٣م ، ص ٢٧) قائلاً : إن علاقة هذه الحاجات البشرية لها تأثيرها الفعال على العلاقات الإنسانية في ميدان الإدارة ، فإشباع الحاجات الفسيولوجية تعمل على المحافظة على كيان الفرد العضوي وعلى حالة من الثبات الداخلي ، وإذا لم تشبع هذه الحاجات تنشأ لدى الفرد حالة من التوتر في الجسم وهو ما يطلق عليه علماء النفس بالقلق ولإعادة الاتزان الداخلي للفرد لابد من إشباع حاجاته .

و إن تطبيق هذه الحاجات في الإدارة المدرسية كما يلي : (علي ، ١٩٨٧م ، ص ص

٨٩ — ٩٢)

١ — الحاجة إلى الأمن :

تعتبر الحاجة إلى الأمن من الحاجات النفسية والاجتماعية الهامة بالنسبة للعاملين في المدرسة ، فالعاملون يريدون أن يشعروا بالأمن في أعمالهم وعدم وجود ما يهدد استقرارهم في هذه الأعمال وشعور المرؤوسين بالأمن في العمل من ارتباطهم بالمدرسة ويجب أن يؤخذ في الاعتبار أن الشعور بالأمن يجب ألا يزيد عن حده ، لأن شعور المرؤوسين بالأمن الزائد يجعلهم يعتقدون أنهم بعيدون عن كل مساءلة أو حساب أو

عقاب ، ومن شأن اعتقاد كهذا أن يؤثر تأثيراً سيئاً على سلوكهم في العمل داخل المدرسة ويؤثر على العلاقة بينهم وبين رؤسائهم .

٢ — وحاجة العاملين في المدرسة إلى التقدير يجب إشباعها بصور مختلفة من جانب القادة التربويين الذين يعملون في المدرسة ، وهناك صور متعددة من التقدير المعنوي التي تؤثر تأثيراً موجباً على سلوك العاملين وعلى جو العلاقات الإنسانية في المدرسة .

٣ — الحاجة إلى التقدم والنجاح :

ليس هناك ما يشعر الإنسان بالتقدم والنجاح مثلما يفعل العمل بالإنسان ، فالعمل يشبع حاجة الموظف إلى التقدم والنجاح ، فالموظف يبدأ العمل في مستوى وظيفي متواضع ثم يتدرج في الوظائف والمناصب العليا ويترقى إليها وهذا يشبع حاجة الموظف للتقدم .

والعمل بما يهيئه للفرد من فرص النجاح من خلال مختلف المواقف التي تقابله تشبع فيه حاجة النجاح ، وهي حاجة إنسانية يستوي الكبير والصغير من العاملين في الرغبة في إشباعها .

٤ — الحاجة إلى الانتماء :

يريد المرؤوسون في المدرسة أن تشبع حاجاتهم للانتماء ، فالمرؤوس يريد أن يشعر بالانتماء لجماعة العمل في المدرسة ، ويريد من هذه الجماعة أن تعترف بوجوده وجهوده وأن تشعر بقيمته كعضو من أعضاء الإدارة المدرسية .. فإذا تحقق له ذلك أصبح عاملاً من عوامل تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة في المدرسة .

٥ — الحاجة إلى تحقيق الذات :

العمل في المجال المدرسي من الأعمال التي تمكن الإنسان من تحقيق ذاته ، فعن طريق العمل يمكن للمرؤوس من استغلال طاقاته وقدراته وإثبات وجوده . والعمل الذي يتيح للإنسان الفرصة لتحقيق ذاته واستغلال قدراته وإظهار مواهبه واستثمارها وتنميتها لمصلحة العمل يزيد من ارتباطه بهذا العمل وتمسكه به ويبدل أقصى الجهد والطاقة العقلية والجسمية والعصبية فيه .

هذه أهم الحاجات التي ينبغي للقادة التربويين العمل على إشباعها للعاملين في مجال الإدارة المدرسية ، فإن تمكنوا من إشباعها تحققت العلاقات الإنسانية ، وإن أخفقوا في إشباعها أصبح عدم إشباع هذه الحاجات عقبة من العقبات التي تقف في سبيل تحقيق العلاقات الإنسانية في المجال المدرسي .

ثانياً : المفاهيم والمدركات التي توجد عند الأفراد :

تعتبر مفاهيم الأفراد ومدركاتهم مثل دوافعهم تحكم سلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض وكلما تقاربت مفاهيمنا ومدركاتنا عن أنفسنا وعن غيرنا كلما زدنا قدرتنا على تحسين علاقاتنا بالمدرس عندما يجلس إلى التلاميذ لا يتفاعل أساساً مع التلاميذ بذاتهم وإنما يتفاعل مع تصورات ومفاهيم عن نفسه ، والتلاميذ بدورهم لا يتعاملون مع المدرس بذاته ، وإنما يتعاملون مع تصور ومفهوم عن هذا المدرس بالذات ويمقتضى تصورات ومفاهيم عن أنفسهم وهكذا تتحدد العلاقات أو تتأثر بهذه التصورات وغيرها لذلك ينبغي أن تصحح كثير من المفاهيم والتصورات وتعديلها وبالتالي تحسين العلاقات . (الغنام ، ١٩٦٢ م ، ص ٦٦)

ثالثاً : السلطة : (مرسى ، ١٩٧٧ م ، ص ص ٧١ - ٧٣)

تمثل السلطة كما يشير (Max Weber) في عملية اتباع التعليمات الصادرة من مصدر معين إلى فرد أو مجموعة من الأفراد تقر له هذه المجموعة بأحقية في الإشراف عليهم ، وقد يكون مصدر السلطة فرد أو شخصية معنوية .

ويسمى بعض الناس إلى فهم السلطة وتصورها حتى أنه يشعر بعدم الارتياح إليها وأنها مرادفة للضغط والتحكم إلى حد الاستبداد ، أن السلطة ليست إكراهاً وإنما هي الطاقة الدافعة مضبوطة في تنظيم ومحكومة في مراكز ومسالك وهي لازمة لإنجاز العمل وهي مبعث حركته وفاعليته ، ولكي تكون السلطة فعالة في دعم العلاقات الإنسانية يجب أن تحقق للعاملين الاطمئنان والشعور بالتقدير والاحترام على أن عملية تأثر الفرد طوعاً أو اختياراً في سلوكه بالآخرين لا تعني بالضرورة أنها علاقة سلطة فقد يكون راجعاً إلى نوع التأثير والنفوذ الشخصي ففي مثل هذه الحالة يسمح الفرد لآراء فرد آخر لأن يؤثر على سلوكه وأعماله وقراراته .

أشكال السلطة :

١ — سلطة القانون : فالقوانين أو التشريعات لها سلطة بما تتميز به من صفة القهر على الأفراد إلا أنه ينبغي ألا ننسى أن القوانين ليست قوة خارجية ولا يمكن أن نفصلها عن التأثير بالواقع الفردي والاجتماعي ، فحن الذين نسن هذه القوانين ونفسرها ونطبقها وننفذها فهي من صنع أيدينا ، ويمكن أن نغيرها أو نطورها على حسب الظروف والأحوال ، وليست القوانين غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة للضبط الاجتماعي وتنظيم أمور المجتمع بما يحقق المصلحة العامة .

٢ — سلطة العرف والتقاليد : ويقصد بها القوى القهرية للقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع وما يسيطر عليه من عادات وتقاليد لا يستطيع الفرد الخروج عليها دون أن يقابل بمقاومة أو امتهان من الرأي العام أو أفراد المجتمع وأثر هذا النوع من السلطة واضح في تشكيل العلاقات الاجتماعية داخل الأجهزة الإدارية للدولة بصفة عامة ومنها أجهزة الإدارة التعليمية ككرم الضيافة والمجاملة وهذه أمثلة واضحة على مدى تأثير أجهزتنا الإدارية بهذا النوع من السلطة .

٣ — سلطة الميول والترعات : ويقصد بها مالدى الفرد من صفات الحب والكره والتعصب ، فهذه أمور تلعب دوراً في تكوين القرار الذي يصدره الفرد ، وأن سلوك بعض المديرين والعاملين يتأثر بهذه الميول والترعات في المواقف المختلفة عند اتخاذ القرار ولعل موقف مدير المدرسة وهو يكتب تقريره السنوي عن العاملين من أوضح المواقف التي تعبر فيها فرصة الميول والترعات هذا بالإضافة إلى سلطة المعرفة والعلم وهذا النوع من السلطة له أهميته القصوى في ميدان الإدارة التعليمية .

تفويض السلطة :

يقصد بها توزيع السلطة على أساس المبدأ المتبع في تحسين العمل ، فمدير المدرسة قد يفوض رجاله العاملين معه في بعض السلطات المخولة له لتسهيل سير العمل في أمور معينة ، ليس معنى هذا أن يجرد نفسه من السلطة المخولة له . إلا إن تفويض السلطة

قد يثير بعض المشكلات والصعوبات الإدارية إذا كان قائماً على أساس غير سليم لاسيما في الإدارة التعليمية حيث تتعدد أنواع المستويات والخدمات والأفراد .

(مرسى ، ١٩٧٧م ، ص ٧٤)

العلاقات الإنسانية في وظيفة القيادة والرئاسة والسلطة :

يعرف البعض القيادة بأنها العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة المنظمة لتحقيق أهدافها أو هي القدرة المتطورة للفرد يستطيع حفز الآخرين لتغيير عاداتهم ، وقد يستخدم كلمة قادة لتدل على المركز أو الوظيفة أو لتدل على أنها القدرة على التأثير على الناس ليتعاونوا معاً تجاه هدف يرغبونه ويسعون للحصول عليه ، ومن الملاحظ أن هناك اختلاط في الأمر بين القيادة والرئاسة على الرغم من تباينهما ، وتميز كل منهما عن الأخرى ، وإن تباين الفرد بين القيادة والرئاسة ليس مسألة معقدة فالقيادة تتبع تلقائياً من الجماعة بينما الرئاسة مفروض عليها كما نجد أن مصدر السلطة في الجماعة عامل هام في التفرقة بين الرئاسة والقيادة حيث تكون السلطة في الأولى مستمدة من المنصب ومن الوضع الرسمي بما يكسبه الفرد من حقوق وواجبات وبما يضيفه من هالة ومكانة وبما يقرره من دور رسمي يلعبه الفرد في حياة المنظمة .

أما مصدر السلطة في القيادة فهي الجماعة نفسها بمعنى أن تفاعل القائد مع جماعة يولد فيها الرغبة في تبعيته والسير معه طواعية في الطريق الذي يقودهم فيه ، لما يجدون في القائد من تحسين لآمالهم وتعبير عن آمانيهم وحاجاتهم المختلفة . فإن مفهوم كل من القيادة والرئاسة والسلطة وثيق الصلة باتخاذ القرارات إن لم يكن مرادفاً لها ، وذلك أن مراكز السلطة أو القيادة أو الرئاسة هي في نفس الوقت مراكز اتخاذ القرارات .

(شنودة ، ١٩٨٠م ، ص ص ٩٢ - ٩٣)

رابعاً : اتخاذ القرار : ذكر درويش (١٩٧٢م ، ص ٤٢٢) أن عملية اتخاذ

القرار ليست بالمهمة السهلة لأنها عملية اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل إلى تحقيق الهدف ، وغالباً ما يضطر إلى اتخاذ القرارات على أنها عملية فكرية من نتائج ذهن واحد ولكن الواقع يؤكد أن اتخاذ القرارات ما هي إلا حصيلة مجهود متكامل من

نتاج جماعي من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة لنتيجة لرأي شخصي (مرسي ، ١٩٧٧م ص ص ٥٩ - ٦٠) ، هذا وقد أثبتت الدراسات التي عملت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية في أمريكا أن المعلمين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسة والخطط التعليمية أكثر تحمساً من غيرهم .

وفي دراسة أخرى أن المعلمين يجبون تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات لاسيما إذا كانت هذه القرارات متصلة بالمناهج وطرق التدريس ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة أخرى هامة هي : أن رضا المعلمين في عملهم وهو عامل هام في رفع إنتاجهم يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى إشراكهم في اتخاذ القرارات سواءاً كأفراد أو مجموعة .
(Gregg , 1957 , P : 269)

العلاقات الإنسانية واتخاذ القرار التربوي: (شنودة، ١٩٨٠م، ص ٣-٩) يعتبر القرار التربوي من أهم عناصر الإدارة التعليمية ، وإن عملية اتخاذ القرارات التربوية ليست بالمهمة السهلة لأنها عملية اختيار بين أفضل البدائل لتحقيق أهداف التربية والتعليم واختبار مدى كفاءة القيادة التربوية . ومدير المدرسة الناجح هو الذي يعرف كيف يتخذ القرارات التربوية السليمة والحاسمة في الوقت المناسب وله القدرة على مواجهة المشاكل المدرسية والتوصل إلى حلها ، كما أن تأجيل القرارات التربوية سوف يؤدي إلى مزيد من المشكلات ، وقيمة القرار التربوي تتوقف على نجاح الأثر الذي تترتب عليه ، ولما كان الأثر المنطقي يتمثل في الأهداف ، فإن قيمة القرار ترتبط بدرجة كبيرة بتأثيره في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية .

خامساً: الاتصال: ذكر مطاوع (١٩٩٦م ، ص ٢٢٣) تعريفاً للاتصال بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو السلوك أو الأداء ، ولذلك كان الاتصال عملية ضرورية لمساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة ولمساعدهم أيضاً على التعاون فيما بينهم بطريقة فعالة .

إن ما يواجهه الإدارة المدرسية اليوم هو كيف يمكن تنظيم المدرسة من الداخل أو الخارج على نحو يكفل سهولة الاتصال في الاتجاهات التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها ،

وكلما كانت المدرسة كبيرة كلما كانت أكثر احتياجاً إلى عمل إداري واتصال منظم للمحافظة على تنظيمها (شنودة ، ١٩٧٦م ، ص ص ٩-١٠)

والمدرسة شأن أي منظمة ماهي إلا جماعة من العاملين تجمعهم تنظيمات وأهداف وتحكمهم قواعد وقوانين ويتحركون داخل إطار من القواعد ويتبادلون المعارف والبيانات كما يتبادلون المشاعر والاحساسات ومن هنا لا يمكن أن نتصور تنظيم دون الاتصالات التي تتم بداخله ، فالاتصالات هي عصب حيوية المدرسة وهي التي تبعث الحياة وتدفعها نحو الهدف . (درويش ، ١٩٧٢م ، ص ص ٤٠٥-٤٠٨) .

ولقد أشار سايمون (H. A. Simon) إلى أن عملية الاتصال ليست بالغة الأهمية للمنظمة الإدارية فحسب ، بل إن توافر أساليب معينة لهذا الاتصال يحدد إلى درجة كبيرة الطريقة التي يمكن أن توزع بها وظائف العمل أو اتخاذ قرار يعتبر غالباً على مدى وصول المعلومات التي يحتاجها من أجل اتخاذ قرار حصيل ويعتمد كذلك على مدى وصول هذا القرار إلى الأفراد الذين يتأثرون به . (Simon ,1967 P : 154)

قنوات الاتصال في الإدارة المدرسية :

الاتصالات في الإدارة المدرسية هي الطريق التي تسلكه المعلومات التربوية والتعليمية بين المدير والعاملين بالمدرسة ومن هذه الاتصالات الاتصال في اتجاه واحد وفيه لا يعطي مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لتبادل الرأي وهذا يؤدي إلى سوء الاتصال والعلاقات ولكن الاتصال في اتجاهين أكثر دقة فعندما يعطي مدير المدرسة التعليمات والتوجيهات إلى الوكلاء والمعلمين ويسألهم رأيهم فيها حيث يتاح للطرف الآخر فرصة استيضاح ما غمض عليه من الرسالة والتعبير عن مدى فهمه لها . وعلى هذا نستطيع أن نقول أن تعدد الاتجاهات في الاتصالات هو الأفضل والأكثر دقة وهذا يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعملية التربوية والتعليمية . (شنودة ، ١٩٧٦م ،

أدوات الاتصال التربوي :

للاتصال التربوي أدوات ذكرها مرسى (١٩٧٧ م ، ص ص ١١٥ - ١١٦) :

١ - النشرات : وهذه تعتبر أكثر أدوات الاتصال الورقي شيوعاً في مدارسنا وهي نوعين :

أ - نوع تصدره الإدارة التعليمية المركزية ممثلة في وزارة المعارف .

ب - نوع تصدره الإدارة التعليمية اللامركزية ممثلة في إدارات التعليم .

وهذه النشرات ترسل إلى المدارس وهي تتعلق بالإدارة المدرسية وأنشطتها التربوية والتعليمية المختلفة .

٢ - القرارات : تعتبر القرارات هي المحتويات اليومية لعمل مدير المدرسة وتعتبر الإجراءات التي تتخذ في تنفيذ القرارات في منتهى الأهمية ولا تقل أهمية عن القرار ذاته ، وتختلف القرارات التي يتخذها مدير المدرسة ، هناك خاصة باليوم الدراسي وبمشكلات التلاميذ وانتظامهم وتنفيذ المناهج وبذلك يعد القرار وسيلة الإدارة المدرسية المفضلة في القيام بوظيفتها .

٣ - المجلات التربوية : هي مجلات متخصصة للمعلمين لتطلعهم على الجديد من أصول مهنة التربية والتعليم ولتكون ميداناً يتناول فيه المعلمون الرأي في أمور مهنتهم ومنها مجلة (التوثيق التربوي) و (المعرفة) وهذه المجلات التربوية وسيلة لنشر المعلومات التربوية والتعليمية .

٤ - المجالس التعليمية : تلعب هذه المجالس دوراً هاماً في عملية الاتصال في الإدارة التعليمية وهذه المجالس إما استشارية تقدم المشورة في الموضوعات المطروحة وهي إن كانت لا تمتلك سلطة اتخاذ القرارات إلا أنها تسهم مساهمة إيجابية في تحديد الشكل الذي يكون عليه القرار ويمثل هذه المجالس في وزارة المعارف مجلس التخطيط والمتابعة والمجالس كثيرة منها مجلس البحوث ومجالس الآباء .

٥ - الاجتماعات المدرسية : تلعب الاجتماعات المدرسية دوراً هاماً في الإدارة المدرسية فهي من الوسائل الأساسية الضرورية للإشراف الإداري التي لا يستغني عنها مدير المدرسة ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها

بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها وفي سيادة فاعلية الإشراف وزيادة مقدرة المعلمين وتحسين البرنامج المدرسي وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني وتبادل الأفكار والآراء وفيها أيضاً تتاح الفرصة لتعرف المعلمين على أحوال العمل في المدرسة وما يجري فيها من أمور وبالإضافة إلى ذلك هناك اتصالات أخرى مثل الندوات والحفلات والرحلات التعليمية ومجالس الأنشطة داخل المدرسة كل هذه تلعب دوراً هاماً وأساسياً في نجاح العملية التربوية والتعليمية .

عوائق الاتصال :

ذكر شنودة (١٩٧٦م ، ص ١١١) مجموعة من عوائق الاتصال وهي :

- الفهم الخاطئ لعملية الاتصال .
- عدم الانتباه .
- تأخير الاتصالات .
- التعصب للرأي وعدم احترام آراء الغير .
- صعوبة اللغة .
- عدم اختيار الوقت المناسب .
- تشويه وتحريف الرسائل .

سادساً : القيادة :

القيادة كظاهرة عامة تعتبر من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي حيث أن القادة والمديرون يؤثرون في توجيه نشاط العاملين للإطلاع بمسئولياتهم . (أبوزيد ، ١٩٧٠، ص ١٢٥ — ١٣٣) . فأسلوب القيادة الذي يتبعه المدير له أهمية كبيرة لأنه الذي يحكم مقدار التأثير الذي يمارسه على العاملين معه إلى جانب السلطة الرسمية التي يتمتع بها بوضعه في الهرم الوظيفي في المنظمة .

أنواع القيادة في الإدارة وأكثرها ارتباطاً بالعلاقات الإنسانية :

ذكر مصطفى وآخرون (١٩٧١م ، ص ٧١-٧٢) أنواعاً ثلاثة للقيادة في مجال العلاقات الإنسانية ، لنختار منها أوفقها وأنجحها في رفع المدرسة إلى المستوى المستهدف في الأداء ، وهي :

١ — القيادة الترسلية : وهي التي يترك فيها أمر القيادة للأفراد ، وتكون مهمة القائد فيها توصيل المعلومات للأفراد ، تاركاً لهم حرية التصرف حيالها دون تدخل منه ، وهي تؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على مستوى الأداء . وغالباً ما تكون النتيجة هبوط مستوى المدرسة ، وفقدان القائد لاحترام الجماعة ، والاستهانة بمواقفه ويحدث نتيجة أسلوب قيادته .

٢ — القيادة السلطوية : وهي التي تقوم على الاستبداد بالرأي ، وعدم الاستماع للرأي الآخر . وهنا لا يكون للعلاقات الإنسانية دور ، وإنما تؤدي إلى انعزال القائد ، وعدم الولاء ، وعدم التعاطف ، وانعدام المودة .

٣ — القيادة الديمقراطية : وهي التي تقوم على أساس احترام الفرد ، وتوفير مناخ الرأي الآخر ، والإقناع والقرار للأغلبية ، يأخذ صورة الالتزام والرغبة الصادقة في التنفيذ ، والقائد يشجع ويقترح ويستلهم ويلهم ولا يملئ رأياً ولا يرفض رأياً ، يقترح هو والآخرون البدائل والحلول حسب قدرات المشاركين .

ويرتبط هذا النوع من القيادة بالعلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة ، فالجميع متساوون أمام النظام ، وفي المزايا الاجتماعية ، والامتيازات والحوافز في الحقوق والواجبات . والجميع يعلمون أن الفرد غاية في ذاته ، له احترامه وكرامته مع احترام الآخرين ، والحفاظ على كرامتهم . ومدير المدرسة الناجح يعمل على تحسين العملية التربوية والتعليمية في مدرسته في ضوء العلاقات الإنسانية ، وبث روح الشورى مستظلاً بالقيم الدينية الإسلامية الرفيعة حتى يحقق الأهداف التالية :

- ١ — إتاحة الفرصة لجميع من في المدرسة لتحقيق ذواتهم .
- ٢ — ترسيخ الإيمان بالمدرسة كمؤسسة تربوية لها تقاليدها التي يجب تدعيمها وتشجيعها .
- ٣ — توزيع المسؤوليات على المعلمين لبناء كوادر قيادية منهم .
- ٤ — تشجيع المواهب واكتشافها في المعلمين والطلاب .
- ٥ — توفير مناخ الحرية في إبداء مرنّيات المعلمين أثناء مناقشة مشكلات التعليم .

سابعاً : الروح المعنوية : ذكر الفقي (١٩٩٤م ، ص ١٧٥) تعريفاً للروح المعنوية كما يلي : هو ذلك الاستعداد الطبيعي المكتسب الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم نحو بعض وشعورهم نحو رؤسائهم ومرؤ وسهم ونحو المجتمع الذي يعملون فيه وله .

مظاهر الروح المعنوية : ذكر مرسى (١٩٧٧م ، ص ٢٠٨) مجموعة من مظاهر الروح المعنوية كما يلي :

١ — مستوى الأداء والإنتاج : يعتبر مستوى الأداء والإنتاج مؤشراً موضوعياً على مستوى الروح المعنوية فارتفاع مستوى الأداء والإنتاج يعني ارتفاع مستوى الروح المعنوية والعكس صحيح .

٢ — مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل : إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلاً واضحاً على عدم رضا العاملين عن العمل وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمنظمة . ومن البديهي أنه يجب عند حدوث هذه الظاهرة الاهتمام بدراساتها دراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى إلى الحلول الكفيلة بحلها .

٣ — مدى استمرار العاملين : يعتبر استمرار العاملين في عملهم مظهراً إيجابياً لمستوى الروح وحماس الجماعة بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهراً سلبياً ودليلاً على انخفاض الروح المعنوية بينهم .

٤ — مدى ميسود الأفراد من خلاف أو نزاع أو شقاق بينهم : إن كثرة النزاع أو الخلاف أو الشقاق بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجة تهدد المنظمة ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والحب والتعاون بين الأفراد .

٥ — مدى كثرة الشكاوي والتظلمات : تعبر الشكاوي والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا التي يعبر عنها الفرد نحو المنظمة .. وقد يكون هذا التذمر فردياً أو جماعياً ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لاتقوم على أساس وهي في كلتا الحالتين تشير إلى انخفاض في الروح المعنوية .

ومما سبق يرى الباحث أن من مظاهر الروح المعنوية العالية ميل الجماعة إلى التماسك النابع من داخلها ، وقلة الصراع والمنازعات بين أعضائها ، وقدرة الجماعة على التكيف مع الظروف المتغيرة ، وعمل الأعضاء على تسوية خلافاتهم الداخلية ، وقيام اتجاهات إيجابية نحو أهداف الجماعة وقيادتها .

وإن من مظاهر الروح المعنوية المتدنية فقدان الجماعة للتعاون والتماسك ، وكثرة الصراع والمنازعات بين أعضائها ، وعدم قدرة الجماعة على التكيف مع الظروف المتغيرة ، وقيام اتجاهات سلبية نحو أهداف الجماعة وقيادتها ، والتغيب عن العمل ، وقلة الإنتاج ، وزيادة النفقات وكثرة الشكاوي والتظلمات وزيادة الحوادث . وهذا كله يؤثر على العلاقات الإنسانية إما سلباً أو إيجاباً .

أهم العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية : ذكر عمر (١٩٧٥م ، ص ١٥٣) مجموعة من العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية كما يلي :

— الشعور بالاستقرار والأمن الانفعالي والاقتصادي .

— الحصول على الاعتراف والتقدير من الآخرين .

— تحسن ظروف العمل وبيئته .

— الاطمئنان على المستقبل .

— حسن القيادة واشتراك أعضاء الجماعة في تحديد الأهداف ورسم تنفيذها .

مكونات الروح المعنوية : ذكر راشد (١٩٧٥م ، ص ص ٢٠٥ — ٢٠٦) مكونات للروح المعنوية وقسمها إلى قسمين :

١ — عناصر طبيعية : المرتب — التدريب — الإشراف — الرضا — مركز الفرد في الجماعة التي يعمل بها — طبيعة عملية الاتصال داخل الجماعة .

٢ — عناصر نفسية : وتتضمن الإخلاص والنصيحة المتبادلة والمساهمة في نشاط المجموعة والتقدم نحو الهدف المنشود والتسامح والحرية والاحترام المتبادل ، لذلك يجب العمل على رفع الروح المعنوية لتحسين العلاقات الإنسانية الفعالة في ميدان الإدارة المدرسية .

رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المدرسة : (الحقل ١٤١٤هـ — ص ٧٣ — ٧٧) من الأمور التي يجب أن يوليها القادة التربويون داخل المدرسة عناية كبيرة من أجل تحقيق علاقات إنسانية سليمة ، رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المدرسة بكل الوسائل والسبل ومدير المدرسة كرجل إدارة ينبغي أن يتوفر لديه مهارة التعامل مع العاملين معه ، وإذا نجح في ذلك فقد أسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين معه ، وإذا اهتم مدير المدرسة بإيجاد الجو الذي يشعر فيه كل معلم بالرضا عن نفسه والميل نحو العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف المدرسة ، فإنه يعمل على رفع معنويات العاملين معه ، وهناك أمور تساعد المدير على رفع الروح المعنوية نعرض أهمها فيما يلي:

- ١ — توفير ظروف عمل سارة في المدرسة : النظافة — التهوية الجيدة — حجرة خاصة لراحة المعلمين — دورات مياه نظيفة ..
- ٢ — الشعور بالانتماء : تقبل الجماعة للفرد ، طبيعة عمل المعلم هي أن يعمل مستقلاً مع تلاميذه ، وعلى المدير توفير مجالات العمل الجماعي كاللجان وإسهام المعلمين في مشروعات مشتركة ، كتسويق المدرسة ، أو معالجة مشكلات تربوية عامة أو حفلة أو سهرات هذا كله يخلق الشعور بالانتماء ويقضي على الانعزال .
- ٣ — المعاملة العادلة في العمل وتوزيع المسئوليات وعدم تقريب فئة متملقة وإعطاء سلطة لمن لا يستحق أو سماع وشاية .
- ٤ — الاعتراف بقيمة الفرد من رؤسائه وزملائه وتلاميذه وذلك يحب المعلم في مهنته
- ٥ — تحقيق احترام الذات ، وهو يتضح في نوع العلاقة بالرئيس ، فإذا كانت على أساس الخضوع والطاعة ، فقد الفرد احترامه لذاته ، وانخفضت معنوياته ، ولا بد للمدير الحكيم من تشجيع المعلمين على الاعتماد على النفس — بعد الاعتماد على الله — وتحمل المسئولية ، وأن يكون دائماً مستعداً لتقديم المشورة عندما تطلب منه ، وعلى المدير أن لا يقلل من شأن أي فرد بل يشعره بالتقدير والاحترام في كل المواقف بما فيها مواقف الخطأ ، وعلى المدير تشجيع المبادأة والابتكار والتقليل من القيود والتعليمات .

٦ — الإسهام في سياسة العمل ، وإذا كان مصدر السياسات سلطة أعلى يعرف المعلمين بها ويتيح لهم فرصة مناقشتها قبل بدء تنفيذها .
هذا مثال لما ينبغي أن يعمل عليه المدير كقائد تربوي لرفع الروح المعنوية للمعلمين وهو نفس ما ينبغي أن يعمل عليه الموجه التربوي والمعلم في العمل لرفع الروح المعنوية للعاملين معهم .

ثامناً : الإطار الاجتماعي الذي تعمل فيه الإدارة :

وذكر الجوهري (١٩٥٩م ، ص ١٠٢) بأن الإدارة تكتسب صفات وسمات المجتمع الذي توجد فيه لذا فإن العلاقات الإنسانية في المجتمعات الرأسمالية تختلف عن المجموعات الاشتراكية ، ومجتمعنا العربي يؤمن بالعلم والإيمان لذا اختار فلسفة خاصة هي الفلسفة الديمقراطية ، ولذلك يجب أن تكون إدارتنا التعليمية مؤسسة على هذه الفلسفة الاجتماعية ، ويجب توجيه العلاقات الإنسانية من خلال الإطار الاجتماعي بقيمه ومعايير ، بمثله وتقاليده ، والعلاقات الإنسانية عملية مستمرة للسياسات العليا والخدمات من أجل تحقيق مصالح الأفراد والجماعة التي ينتمون إليها في إطار الأهداف الاجتماعية العامة عن طريق التفسير والخدمة والثقة المتبادلة والتقدير الكاملين .
وأضاف بركات (١٩٦٠م ، ص ٩) إن العنصر الرئيسي في العمل الإداري هو تعبئة الجهود الإنسانية المادية والتنظيمية والتنسيق بينها وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وهي في هذا الإطار تعنى بالنواحي الإدارية والفنية معاً ، وهي التي يترتب عليها حسن أداء العملية التعليمية ولم يحرم العاملين في هذا الميدان من الاشتراك وتحمل المسؤولية . وذكر حمزة (١٩٥٨م ، ص ٢١) إن فهم العلاقات الإنسانية في الجهاز التعليمي كما في أي جهاز آخر فهماً شاملاً يتطلب إماماً بالأسس العامة للعلوم الاجتماعية ومن بينها علم النفس الاجتماعي وعلم الصحة النفسية ، وأضاف النجيجي (١٩٦٣م ، ص ٢٤٦) أن العلاقات الإنسانية أخذت شكلاً متغيراً بسبب تطور الأساليب التكنولوجية وازدهار القيم الاجتماعية ، إن الأمور لاتستقيم بين المدير والعاملين في أي مؤسسة تغفل الجانب الإنساني أو لايقوم فيها مسلك المدير فيها على أساس من الفهم العميق للطبيعة الإنسانية التي تعتمد على التكامل وعلى

التغيير وعلى التفاعل وعلى النظرة إليها نظرة كلية تتسع فتشمل جميع العوامل المكونة لها .

المبحث الثاني: دور العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية:

١. العلاقات الإنسانية والإشراف التربوي :

ذكر شنودة (١٩٧٦م ، ص ٩) بأن المدرسة تعتبر وحدة من وحدات الإدارة التعليمية على مستوى إجرائي معين هو مستوى المدرسة . وللمدرسة أهداف تريد الوصول إليها وتحقيقها ، هذه الأهداف هي ترجمة للفلسفة التربوية التي اشتقت من فلسفة المجتمع الذي أنشأ المدرسة لتربية أبنائه ، ومن أهم هذه الأهداف :

تحسين علاقة الإنسان للعيش والعمل مع بني جنسه وهذه هي أهم التحديات التي تواجه إدارة المدرسة ، وعلى رأسها مدير المدرسة ومعاونوه من وكلاء ومعلمين أو عليهم جميعهم تقع مسئولية المتطلبات الاجتماعية في الوقت الحاضر . (رضوان ، ١٩٥٦م ، ص ص ١٩٥ - ١٩٧) .

فمعنى الإشراف : هو توجيه أنشطة المدرسين للتأكد من كفاءة التدريس وعملياته بسبب عدم إعداد المدرسين إعداداً كاملاً . (الفقي ، ١٩٩٤م ، ص ٤٠٣) .
إذا كان إعداد المدرسين عالياً كان إشراف مدير المدرسة تعاونياً في سبيل المصلحة العامة المتبادلة بينه وبين المدرسين ومساعدة كل منهم للآخر أكثر من أن يكون عملية إشرافية عليا أو فوقية لتحسين التدريس ورفع كفاءة المدرسين .

وعمليات الإشراف واجبة في كل نوع من المؤسسات التنظيمية وخاصة المؤسسات التعليمية التي تتعامل مع أهم عنصر في الحياة وهو العنصر البشري .
إن مدير المدرسة يعتبر المسئول المباشر لجميع العاملين بالمدرسة وبما يكون فيها من نشاط وهو بطبيعة عمله له علاقات متصلة مع زملائه من المعلمين وأبنائه الطلبة وهذه العلاقات هي العنصر الحي من التعليم .

وهذا يمكنه أن يقوم بدور فعال باعتباره المسئول الأول عن مدرسته وأكبر ما يستطيع مدير المدرسة أن يحققه هو تدعيم الحياة الاجتماعية التي تشمل كل من في المدرسة من المعلمين والمتعلمين كما له علاقات بالآباء وبأهل البيئة التي توجد فيها

مدرسته ، وهي علاقة مستمرة بالمعلمين الذين يعملون معه عن طريق زيارته لهم أثناء قيامهم بمسئولياتهم المختلفة في الفصول وأماكن النشاط والاشتراك معهم في العملية التربوية وتقويم أعمال المعلمين الأوائل والمعلمين ومناقشته جميعها فيما يلاحظه عنهم .
ويقوم مدير المدرسة أيضاً بعقد اجتماعات دورية مع المعلمين باستمرار إيماناً منه بتبادل وجهات النظر بينه وبينهم وشعور المعلمين بقرب الإدارة منهم واهتمامها بهم وأخذ رأيهم في الاعتبار وهذه الاجتماعات إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها يكون لها أثرها الفعال وتؤدي الغرض الحقيقي منها . (شنودة ، ١٩٧٦ م ، ص ٦١)

وهذه العلاقات المباشرة بين مدير المدرسة وهيئة التدريس من شأنه أن يحقق التعاون فيما بينهم ويؤدي أن يراقب مدرسته كفريق واحد وأن يتعاونوا في تقديم برنامج تعليمي كفاء ومتكامل وفي تنفيذ السياسة التربوية للمجتمع عن طريق العمل الجماعي والتضامن وعند ذلك تنجح الأهداف التربوية للمدرسة .

إن أكبر ما يستطيع مدير المدرسة أن يحققه هو تدعيم الحياة الاجتماعية التي تشمل كل من في المدرسة من المعلمين والمتعلمين ويتصل بالآباء وبأهل الحي الذي توجد به مدرسته . ومما سبق يتضح أن مدير المدرسة يقع في موقع استراتيجي هام بالنسبة لكل ما يجري في مدرسته حيث أنه الرئيس المباشر لجميع المعلمين والموظفين وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها . (منقيوس ، ١٩٦٦ م ، ص ٢٧) .
وأضاف الفقي (١٩٩٤ م ، ص ٤٠٦ - ٤١٠) بأن هناك صعوبات بلا شك ستقابل مدير المدرسة عندما يزاول وظيفته الإشرافية مع المدرسين ، فالمدرسون قد يقبلون في بعض الأحيان تصرفات المدير فيما يتعلق بإدارة المدرسة في شيء من عدم الرضا الكامل ولكن المدير عندما يحاول الاشتراك معهم في تطوير أساليب التدريس في الفصل فإنهم يعتبرونه بذلك قد دخل إلى منطقة محرمة خطرة تؤدي نتائجها لدى بعض المدرسين إلى الصراعات والتوترات النفسية لأن المدرسين متخصصون في كل ما يقومون به في داخل الفصول ، وأن مدير المدرسة يعتبر دخيلاً عليهم في هذا التخصص حتى لو وافقوا مختارين أو مجبورين بإشرافه عليهم في الفصول . فإنهم لن يوافقوا بسهولة على إخضاع معتقداتهم التربوية وسلوكياتهم التعليمية لرغبات مدير المدرسة

كمشرف فني له حق التوجيه والنصح وتبادل الرأي التربوي وتعاون المدرسين الالمحدود في هذا الخصوص .

والتوجيه الفني الذي يقوم به مدير المدرسة لايتعارض مع ما يقوم به المشرف الفني من توجيه ، بل هو مكمل له فالمشرف الفني يوجه اهتمامه إلى تحسين عمل المدرس وعلاج نقاط الضعف فيه لزيادة كفاءته في موقعه بالفصل ، بينما مدير المدرسة يساعد المدرس في هذه النواحي إلا أنه يزيد عليها ويكملها بتنسيق جهود جميع المدرسين وحل ما يعرض من مشكلات يكتشفها أثناء إشرافه أو التي تعرض عليه ، وهذا لايتأتى للمشرف الفني القيام به كاملاً ، وهذا الجانب الإشرافي لمدير المدرسة لايتطلب تخصصاً وتعمقاً في كل المواد الدراسية بقدر ما يتطلب دراية ببعض النواحي المتعلقة بالتدريس مثل : (الفني ، ١٩٩٤م ، ص ٤٠٦)

١ — معرفة خصائص تلاميذ المرحلة الدراسية .

٢ — معرفة حاجات التلاميذ وحاجات المدرسين وظروفهم .

٣ — الإلمام بسلوكولوجية التعلم ونظرياته .

٤ — الإلمام بطرق التدريس الحديثة .

٥ — الإلمام بطرق ووسائل تقويم التحصيل العلمي للتلاميذ .

وأضاف الفني (١٩٩٤م ، ص ٤١٠) أن من أعمال الإشراف عملية التقييم وهذه العملية تهدف إلى مساعدة المدرسين على بناء حياتهم المهنية بناءً سليماً في ظل المبادئ الديمقراطية التي تجعل الفرد يحس بالأمان والراحة والقبول لنجاحه في تأدية عمله . والتقييم يعتبر جزءاً هاماً من العملية التعليمية لأنه يقدم للمدرسين الفرصة للترقي والنمو المهني خلال قنوات النجاح في العمل ومعالجة نواحي الضعف والقصور ودفعهم لرفع الكفاءة المهنية لديهم . ويهدف التقييم كذلك إلى تأكيد أن عمليات التدريس لأبنائنا في المدارس تسير بطريقة مرضية ، الأمر الذي يجعل الآباء مطمئنون على تعليم أبنائهم .

وهذا التقييم هو عملية مستمرة طوال العام الدراسي ، وهو يوضح للمدرسين ماذا يتوقع منهم ، والكيفية التي أدوا بها العمل وكيف يطورون وينمون أنفسهم فإذا

بني هذا التقييم على خطة متبادلة مقبولة بين المدير أو المشرف وبين المدرسين ، فإنه يرفع الروح المعنوية ويدفع المدرسين إلى تحسين أدائهم التدريسي .

٣. العلاقات الإنسانية و الدور القيادي لمدير المدرسة :

إن القيادة في الإدارة المدرسية تعبر عن نمط معين بين مدير المدرسة كقائد وجماعة المعلمين ، يؤدي إلى حملها على العمل كطريق متعاون وتوجيه لأقصى جهودهم إلى هدف محدد يريد تحقيقه مع التوفيق بين صالح العاملين وهدف الجماعة .

والقيادة : عبارة عن عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك وهي المقدرة على توحيد سلوك جماعة في موقف معين لتحقيقه وهي استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تدقيق العمل (مطاوع ، ١٩٩٦م ، ص ٢١٨) . وكذلك القيادة المدرسية تعنى نمطاً من السلوك الإنساني للقائد بالنسبة للأدوار التي يؤديها العاملون معه كما تعنى أيضاً نوعاً معيناً من العلاقة بينه وبينهم كجماعة متكاملة وكأفراد يختلفون في المشاعر وفي الاتجاهات وفي الدوافع وفي المشكلات . (شنودة ، ١٩٧٦م ، ص ٨٩)

ولقد أظهرت البحوث والدراسات العلمية أن أحداً لم يولد وقد حط على جبينه أنه قائد ناجح أو أنه لا يصلح للقيادة بل هناك عدداً من الصفات والعوامل الشخصية التي تساعد المدير في دوره القيادي مثل الذكاء والطموح وقوة الشخصية وسعة الأفق وهناك جانباً هاماً من السلوك القيادي حيث الناس يتدربون على القيادة ويتعلمون أصولها وأساليبها ويكتسبون خبراتها وبالتالي تنمو المهارات القيادية ولهذا فإن القادة الآن مطالبون أن يوسعوا مداركهم عن طريق الإلمام بالعلوم والتخصصات المتعلقة بأدائهم في العملية الإدارية حيث أنهم هم الذين يتخذون القرارات في المكان أو المستوى الإداري الذي يجري فيه تنفيذ العمل . (Priffner, 1963 , P . 256)

و يعتبر مدير المدرسة أكثر الأشخاص تأثيراً على البرنامج الدراسي فهو يقود الآباء والمدرسين والتلاميذ من خلال وظيفته ، فالقيادة هي وظيفة وليست مركزاً ، فهي مجموعة من العلاقات الإنسانية وطريقة القيام ببعض المسؤوليات ، وتعود أهميتها

وبعدها إلى أنها تمثل بفن اختيار وخلط عدة مكونات ومهارات ينتج عنها ما يظنه الآخرون أنها قيادة حسنة أو غير حسنة ، فمدير المدرسة لا يكون قادراً على القيام بوظائفها وكلما ازداد خبرة ، فإنه ينمي في نفسه فهم واضح للقوة التي يكتسبها من مركزه ويكون أكثر حكمة في استعمالها بعقلانية . (الفقي ، ١٩٩٤م ، ص ١٢٣)

مدارس الفكر القيادي :

ذكر درويش (١٩٧٣م ، ص ص ٦٧ - ٦٨) بأن معظم الدراسات والتحليل والمحاولات الفكرية حول موضوع القيادة الإدارية توصلت إلى وجود ثلاث مدارس رئيسية للقيادة هي :

١ - مدارس تؤكد (الشخصية) أو السمات وتركيبها ونوعيتها ، وتعتبر هذه المدرسة من أقدم المدارس الفكرية ، فقد كانت النظرة التقليدية عن القيادة تتركز حول معايير الشخصية العظيمة الأسطورية التي تصنع الزعامة الناجحة .

٢ - المدرسة الثانية تؤكد على (الموقف) وتنتشر هذه المدرسة بين علماء النفس والاجتماع ففي نظرهم أن الموقف المعين هو الذي يظهر العوامل الكامنة في الشخص والذي تؤهله حقاً للقيادة ، فكأن القيادة لا تظهر إلا عند حدوث موقف وتبعاً لذلك فإن الموقف قد لا يظهر بدوره إلا عند حدوث أزمة وهذا في نظرهم هو المنهج العلمي في تفسير القيادة .

٣ - المدرسة التي تتركز على ديناميكية الجماعة أو حركة الإدارة من خلال التركيز على العلاقات الإنسانية (وهذا ما يهمننا هنا) وهذه المدرسة تلقي قبولاً واسعاً من العاملين الممارسين للإدارة والذين يصفونها بالواقعية ، ولا يتعلقون بالعملية ، وهم في نفس الوقت يقبلون منهج الشخصية ومنهج الموقف حيث ينظران إليهما كأحد مكونات ديناميكية الإدارة ، ولكنهم يؤكدون على العلاقات وتداخلها مع بعضها سواءاً فيما يتعلق بالفرد أو الجماعة ، فهما في درجة واحدة من الأهمية وكذلك هذه المدرسة تركز على تداخل العلاقات بين الأهداف والوسائل ، وبين العمليات والوظائف كما تعطي كذلك أهمية لأدوات الاتصال في التنظيم وفلسفته .

وأضاف شنودة (١٩٧٦ م ، ص ٩٢) أنه يمكن للقائد في دوره كمدرّب للجماعة أن يؤدي عدة خدمات وهي أن :

— يساعد مدير المدرسة كقائد على تهيئة مناخ اجتماعي وذلك بأن يعتبر نفسه زميلاً في العمل ويتصف اتجاهه نحو زملائه بالاحترام العميق لشخصياتهم ولقيمهم كما أنه يشجع فيهم جواً من الصداقة والتعاون والحرية . إن وجود هذه الاتجاهات يخلق جواً من العمل يتيح للجماعة أن تكون لنفسها شخصية ناجحة تتميز بالوحدة الديمقراطية والمشاركة المتبادلة في المسؤولية .

— يساعد مدير المدرسة العاملين على تحديد أساليبهم في العمل ويتطلب ذلك في العمل على اتباع أساليب منظمه لإصدار القرارات وإنجاز الأعمال الأخرى ويساعد العاملين على تحليل كل موقف والوصول إلى قرار معين بنجاح كبير عن طريق المناقشة العامة وأخذ الآراء وينبغي أن ينظر العاملون إلى القائد على أنه خبير بأساليب العمل المختلفة — يشترك مدير المدرسة في مسؤولية إصدار القرارات مع العاملين ، وبالرغم من الحرية التي تعطى للمدير في إثارة الأسئلة وتقديم الاقتراحات في أي وقت إلا أنه لايسمح لنفسه بإصدار القرارات نيابة عن العاملين ، فهو يدرك أن للعاملين الحق في أن يخطئوا وأنهم يجب أن يتعلموا كيف يتحملون المسؤولية كاملة لما يصدرونه من قرارات .

— يساعد مدير المدرسة العاملين على تنظيم أنفسهم فهو لايطّلع بمسئولية خاصة تتطلب منه ألا يكون شديد الحساسية ليدرك أهمية تحديد وتوضيح أهداف وأغراض العاملين ، ويجب أن يتأكد من أن الأعضاء العاملين يقومون بإعداد جداول الأعمال وخط العمل في تعاون تام ، كما يساعدهم على تحديد الأعمال المطلوبة وتنظيم اللجان وتنسيق الأفراد لتأدية الأعمال .

— يساعد مدير المدرسة الأعضاء العاملين على التعلم من خبراتهم ، ويمكن لأعضاء العاملين تحسين الطرق التي يتبعونها في العمل وأن يتعودوا الاهتمام بطرق إنجاز الأمور وفي ذلك يتحمل المدير مسؤولية خاصة وهي تدريب العاملين ليصبحوا على وعي تام بالأساليب التي يسلكونها للقيام بأعمالهم وأن يعملوا على تقييم هذه الأساليب بطريقة موضوعية تسمح بتعديلها وتحسينها إذا اقتضى الأمر .

وأضاف مالكوم (١٩٦٩م، ص ٢٠ - ٢١) إن الدور الجديد لمدير المدرسة كقائد تتحكم فيه العلاقات ، وكل سوء في العلاقات معناه سوء الاتصالات وعلى ذلك فالعلاقات السيئة بين المدير والمعلمين تؤثر في العمل المدرسي وتؤدي إلى فتور الهمم وهبوط الروح المعنوية ويحيل المدرسة إلى أحزاب ويؤدي إلى الفوضى والانقسام واكتساب التلاميذ الكثير من الصفات السيئة مثل التعصب الأعمى والتملق ، ويجب على مدير المدرسة أن ينظر إلى عمله أنه قيادة ديمقراطية لارئاسة تعسفية واستبدادية ولايستغل سلطته في التسلط على المدرسة أو إلزام العاملين بالخضوع لرغباته وتحقيق الأهداف التي وضعها هو أو يعتبر هيئة التدريس أداة مسخرة لتنفيذ سياسته ، فمدير المدرسة الناجح كقائد تربوي يخطط ويؤدي عمله ويضع نفسه والمدرسة في قالب العلاقات الإنسانية الماهرة اللازمة لتأدية مهامه وفي حالة ما إذا وجد مدير المدرسة أن الثقافة في المجتمع المحلي الموجودة به مدرسته غير متناسقة مع مبادئه ، فإنه يجب إما أن يقبلها وإما أن يؤقلم نفسه للتغيير الذي يجب أن يتم تدريجياً .

الصفات التي يتحلى بها المدير المثالي كقائد تربوي هام في العلاقات الإنسانية :

إن لكل مؤسسة أهدافاً معينة ومثل تضعها في اعتبارها ، ومن أجل سرعة ونجاح هذه المثل لابد من نوع معين من المديرين ، وحيث أن المدرسة هي واحدة من المؤسسات الاجتماعية الهامة ، لابد أن تكون لها إدارة منظمة تنظيمياً جيداً وبدون الميكانيكية الإدارية ذات الكفاءة فربما يكون هناك فوضى وارتباك للحياة المدرسية وأن الميكانيكية الإدارية ذات الكفاءة هي التي تجلب عملاً منظماً في المدرسة .

(Aggarwal , 1976 , P . 89)

فيجب أن يتحلى المدير المثالي بالصفات التالية :

١. الشخصية :

يجب أن يكون مدير المدرسة ذا شخصية قوية حتى يمكنه أن يشغل مركزه كمرشد للعاملين معه ، وأن يكون مثلاً طيباً في مظهره وسلوكه وتصرفاته ونضوج شخصيته وتكاملها ، فشخصيته التي تظهر في اتجاهاته وصوته وطريقته ومظهره وقدرته

على الاتصال ، تقرر فعالية قيادته ، فهو يجب أن يكون مثالاً لأخلاقيات المهنة والفضائل . (الفقي ، ١٩٩٤م ، ص ١٤١)

٣. القدرة على التأثير على الآخرين :

يجب أن يحس إحساساً بالمسئولية الملقاة على عاتقه بحيث ينقل هذا الإحساس إلى كل من يتعامل معه من أساتذة وطلاب وأن يتفانى في عمله وألا يألوا جهداً في تحقيق الرسالة التربوية التي يؤمن بها . (سمعان ، ١٩٧٥م ، ص ٦٨)

٣. الذكاء :

يعتبر الذكاء من الصفات الهامة التي يتصف بها مدير المدرسة كقائد وعلى أساس هذا الذكاء يتم التفضيل بين ما يختارون إلى هذه الوظائف بالإضافة إلى الصفات الأخرى فبدون الذكاء لا يتم التفاعل المطلوب بين المدير والمدرسين والتلاميذ . (الفقي ، ١٩٩٤م ، ص ١٤١)

٤. الإحساس بحاجات الجماعة :

فلا أن يدرك المدير دائماً الحقيقة أن المدرسة مؤسسة اجتماعية أضافها المجتمع لتحقيق أغراضه وعليه أن يدرس الظروف الاجتماعية للتلاميذ وكذلك احتياجاتهم وعليه أن يحاول بطرق ملائمة أن يضمن تعاوناً متزايداً من المدرسة والمجتمع في مواجهة هذه الاحتياجات . (سمعان ، ١٩٧٥م ، ص ٦٨)

٥. النزاهة :

عليه أن يقاوم كل الإغراءات التي تستطيع أن تضلله من أجل مكاسب مادية باستغلاله أموال المدرسة ، فإذا فعل هذا فإنه يكون بذلك قد باع أخلاقه وأمانته التي هي أجمل ما في سلوك الإنسان . (سمعان ، ١٩٧٥م ، ص ٦٨)

٦. النظرة الديمقراطية :

إن المدير المثالي ينظر إلى أي فرد من العاملين معه على أنه ند له من الناحية الاجتماعية ولهذا لا يتخذ القرارات بمفرده ولكن مع زملائه حتى يجعلهم يشعرون بالمسئولية ويشاركون في الإدارة وهو لا يكون له امتيازات خاصة . (سمعان ، ١٩٧٥م ، ص ٦٨)

٧. العلاقات الإنسانية :

المديرون الذين يمتازون بأدوار قيادية جيدة يظهرون كفاءة ومقدرة عالية في علاقاتهم الإنسانية — فتكوين لجان أو مجموعات من المدرسين أو توحيد جهودهم لتحقيق هدف للمدرسة يحتاج إلى مهارات عالية من مدير المدرسة ، وتوطيد مدير المدرسة لعلاقاته مع المدرسين والتلاميذ والآباء يساعد في خلق المناخ التربوي المناسب لتطبيقات العملية التعليمية في المدرسة . (الفقي ، ١٩٩٤م ، ص ١٤١)

٨. الروح الفكاهية :

هذه الروح هي التي تساعد المدرسين على العمل في مناخ مناسب ، فمدير المدرسة الذي يضحك من تصرفه عندما يجد خطأه فإنه يمسك علاجه بيده وروح الفكاهة هامة في بعض الاجتماعات لأنها تقلل من التوتر العصبي بين الأعضاء المجتمعين .
(الفقي ، ١٩٩٤م ، ص ١٤١)

٣. العلاقات الإنسانية واتخاذ القرار التربوي :

العلاقات الإنسانية عملية حيوية لعملية اتخاذ القرارات التربوية وهذا يستلزم بالضرورة المعلومات الممكنة من الاحتمالات المتعددة للقرار والآثار المترتبة عليه .
والإدارة التعليمية هي سلطة اتخاذ القرار التربوي ، وفي معظم إدارتنا التعليمية سواءً على المستوى المركزي ممثلاً في ديوان الوزارة أو على المستوى اللامركزي ممثلاً في إدارات التعليم المنتشرة في جميع أنحاء الدولة أو المستوى الإجرائي ممثلة في آلاف المدارس بمختلف أنواعها ومراحلها . ونجد أن القرار التربوي سرعان ما يفقد حرارته ويكون مصير هذه القرارات الإهمال . (شنودة ، ١٩٨٠م ، ص ٣ — ٨)
إن عملية اتخاذ القرارات هي أهم عناصر عمليات الإدارة التعليمية بمستوياتها الثلاث المركزية واللامركزية والإجرائية ، وإن أي تطور أو إصلاح في الإدارة التعليمية يرتبط أساساً بمدى إمكان الوصول إلى اتخاذ أفضل القرارات التربوية المختلفة ، ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرارات التربوية وترشيدها هو في واقعه اهتمام بتطور وتنمية الإدارة التعليمية ، والواقع أن عملية اتخاذ القرارات التربوية ليست بالمهمة السهلة لأنها عملية اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل

لتحقيق أهداف التربية والتعليم ، واختيار المدى كفاية القيادات التربوية وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور ، واتخاذ القرارات التربوية لا يقتصر على مستوى إداري وتعليمي دون سواء وإن أي قرار ما هو إلا الناتج النهائي لخصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة من الإدارة التعليمية .

والقرار التربوي هو نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وتنتهي النظر في كل الإجراءات الأخرى ، وأن قيمة القرار التربوي يتوقف على نجاح الأثر الذي يترتب عليه ، ولما كان الأثر المنطقي يتمثل في الأهداف فإن قيمة القرار ترتبط بدرجة تأثيره في تحقيق تلك الأهداف . (شنودة، ١٩٨٠م، ص ٢٢-٣٨)

وذكر الفقي (١٩٩٤م ، ص ١٣٢ - ١٣٣) عدة طرق لاتخاذ القرار له علاقة بأساليب القيادة المدرسية كما يلي :

- ١ - المدير يتخذ القرار ثم يعلم المدرسين .
 - ٢ - المدير يتخذ القرار ثم يروجه على المدرسين باذلاً مجهوداً كبيراً لإظهار فائدة وأهمية القرار .
 - ٣ - المدير يتخذ قراراً تجريبياً ويختبره وهنا يكون للمدرسين فرصة في التأثير على القرار النهائي .
 - ٤ - المدير يستشير المدرسين ، ويقدم المشكلة لهم للحصول على أفكارهم وآرائهم في الحلول الممكنة ولكن يحتفظ بالحق في اتخاذ القرار النهائي .
 - ٥ - المدير يشارك المدرسين في اتخاذ القرار وتنفيذه ، وهو يوافق مقدماً على تأييد قرار المدرسين كجماعة .
- فمدير المدرسة يختار الطريقة التي يراها مناسبة له والتي تتناسب مع أسلوب القيادة الذي يتبعه في إدارة مدرسته .

دور الإدارة في تحسين العلاقات الإنسانية بها :

ذكر الغمري (١٩٨٢م ، ص ٣٥ - ٣٧) بأنه لا يمكن للإدارة أن تقوم بدور إيجابي في تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا توافر لديها أساس من العلم والمعرفة في النواحي التالية :

أسس ونظريات العلاقات الإنسانية ، حتى يمكنها وضع الخطط ورسم السياسات وتنفيذ البرامج التي تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية لديها ، وهناك الكثير من الوسائل التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية التي منها:

أ - عقد الاجتماعات .

ب - فتح الباب أمام الأفراد للمساهمة والمشاركة في الإدارة .

ج - حفز الأفراد عن طريق الأجور العادلة والمكافآت التشجيعية .

د - القيام بالبرامج الاجتماعية والترفيهية .

ولا يمكن أن ينتج أي مجهود يقوم به المديرون نحو تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا كانت وسائل الاتصال ونقل المعلومات بينهم وبين مساعديهم كافية ، وذلك أن تبادل المعلومات وفهمها فهماً صحيحاً في محيط العمل يشبه في أهميته تدفق الدم في شرايين جسم الإنسان .

والمديرون والمديرات الذين لا يفتحون الباب للاتصال ونقل المعلومات بينهم وبين مساعديهم إنما يقيمون حول أنفسهم حواجز تفصل بينهم وبين من يعملون معهم ، مما يقلل من كفاية العمل وإنتاجية الأفراد ، كما أن عدم القدرة على نقل المعلومات بالصورة الصحيحة يؤدي إلى حالات سوء الفهم ، والخلافات ، وعدم الشعور بالطمأنينة بين الأفراد . في حين أنه لو فتحت جميع وسائل الاتصال بين المديرين والمديرات والمساعدين لديهم ، لأدى ذلك إلى إمكان التفاهم والتعاون بين الجميع ، وإلى زيادة الإنتاجية ، وارتفاع الروح المعنوية .

ولعل من أكبر العوائق التي تعترض سبيل إرساء قاعدة قوية للتفاهم بينهم ، عدم قدرتهم على التعبير عن أفكارهم ، وفشل بعضهم في استخدام الألفاظ المناسبة

والأسلوب الصحيح لنقل آرائهم ، والواقع أن هناك الكثير من القواعد التي يجب اتباعها في اختيار الكلمات المناسبة ، وتركيب الجمل التي تؤدي للمعاني المطلوبة بأبسط وأقصر شكل ممكن .

كما يمكن في بعض الحالات استخدام الصور مثل الرسوم والخرائط والأقلام ، وكذلك النماذج المجسمة — التي تكون أحياناً أكثر فاعلية في نقل المعلومات من التعبير بالكلام ومن وسائل التعبير أيضاً ، القيام بحركات أو أفعال معينة مثل : مصافحة باليد أو التحية بالابتسام .

ومن الحقائق المعروفة أن للأفعال صوتاً أعلى من صوت الكلمات ، فالمدير الذي يقول أكثر مما يفعل ، والذي يقول شيئاً ويفعل شيئاً آخر سيجد من يعملون معه ، ينصتون أكثر إلى ما يفعله وليس إلى ما يقول .

دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية :

تمثل العلاقات الإنسانية دوراً بارزاً في إثارة دوافع العاملين في أي تنظيم ، لتحقيق أعلى كفاية وفاعلية في الأداء . وتعتمد العلاقات الإنسانية الجيدة على شعور الأفراد العاملين نحو بعضهم البعض وشعورهم نحو رؤسائهم ، ونحو العمل نفسه ، حيث يتحدد مستوى كفاية الأداء لأي مؤسسة على نوعية العلاقات السائدة فيها . (الغامدي ، ١٤١١هـ ، ص ٥٧) .

وفي هذا الصدد يؤكد شستر بارنا رد على أهمية العلاقات الإنسانية وتنميتها في موقف العمل والإنتاج ، وأن زيادة الإنتاج يعتمد على ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين وتوفير الحرية لهم ، وتنمية روح الجماعة والتعاون (بستان ، ١٤٠٣هـ ، ص ٣٣) والمدرسة كمؤسسة اجتماعية تحوي العديد من الأفراد الذين تجمعهم علاقات مختلفة ، وتختلف باختلاف طبيعة العمل المسند لكل فرد منهم ، وطبيعة الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ، ويلعب مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً لمدرسته دوراً هاماً في تنظيم هذه العلاقات ، واستغلال جهود الأفراد ، وإثارة دوافعهم نحو العمل ، كما يقع على عاتقه تنسيق هذه الجهود ، ورفع الروح المعنوية بين العاملين ، ولا شك أن هذا الأمر يمثل جانباً حيوياً في دور المدرسة .

ويؤكد (دول Dall) في ذلك بالقول أن القيادات التربوية — داخل المدرسة — عملية ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أغراضها المتغيرة باستمرار ، والتي يوجه بعضها نحو فاعلية العمل وإدارته ، والبعض الآخر نحو العلاقات الإنسانية داخل هذه المدرسة ، وضمن المناخ الاجتماعي السائد (الخطيب وآخرون ، ١٤٠٧هـ ، ص ص ٩٠ — ٩١) .

وحتى يكتمل عمل مدير المدرسة فعليه أن يهتم براحة العاملين معه ، وتهيئة ظروف العمل المناسب لهم ، وأن يعمل على خلق روح الانتماء بين العاملين معه . وعليه إشراكهم في اتخاذ القرارات ، وتحمل المسؤوليات الإدارية والتربوية ، وزيادة فرص نموهم العلمي والمهني . وتحفيزهم للقيام بمسؤوليات ونشاط قيادته داخل المدرسة .

(إلياس ، ١٤٠٤هـ ، ص ٩٧)

شبكة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية :

ذكر شنودة (١٩٧٦م ، ص ١٧) أن العلاقات الإنسانية تؤثر تأثيراً بالغاً على الصلات النفسية والروحية وهي تؤثر في مناخ المدرسة لارتباطها بمسائل الروح المعنوية وعن طريق العلاقات تتفاعل الجماعة التي تكون في مجموعها المدرسة ، ويستطيع مدير المدرسة تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، والاتصالات الإنسانية على جانب كبير من الأهمية فهي من جانب كونها عملية إدارية فهي كذلك عملية اجتماعية ونفسية وتتطلب قدراً مناسباً من فهم النفس البشرية واتجاهات الآخرين ، وبتوافرها يقف المديرون والمعلمون بالمدرسة على الصورة الكاملة لسير العمل التعليمي والتربوي في المدرسة مما ينمي في أسرة المدرسة والإحساس بالإسهام في إدارتها والشعور بالأهمية وكلها تعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي.

وتتمثل شبكة العلاقات الإنسانية في الأبعاد التالية :

— العلاقة بين المدير والمعلمين .

— العلاقة بين المعلمين والتلاميذ .

— العلاقة بين المدير والتلاميذ .

— العلاقة بين المعلمين والآباء .

— العلاقة بين المشرفين التربويين والمعلمين .

— العلاقة بين التلاميذ وبعضهم البعض .

١. العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين :

ذكر الحقيـل (١٤١٤هـ ، ص ص ٤٨ — ٥١) العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين لا تقتصر على المجاملات ، بل لابد أن تخرج إلى حيز التطبيق في العمل المدرسي وهي تبدو في النواحي التالية :

أ) تحقيق الانسجام والتعاون مع المعلمين لكل مادة في جلسة دائرية حبذا لو اشترك فيها الموجهون باعتبار أن إشرافهم التربوي خدمة خارجية تتكامل مع ما يقدمه المدير والمعلمون . ويتحقق الانسجام بالتوصل إلى اتفاق على المعايير العامة للتقويم حتى لا يقع المعلم في حيرة من اختلاف معايير التقويم بين المدير والموجه وبذلك نصل بالمعلم إلى اتزان نفسي يدفعه إلى العمل المنتج الخلاق .

ب) الإسهام في ترشيح المعلمين لبرامج التدريب ورفع معنوياتهم حتى يقبلوا على برامج التحسين .

ج) رعاية المعلم الجديد وإشعاره بأهمية المقابلة الأولى له وبحاجة المدرسة إليه وبرغبة الآخرين في التعامل معه .

والمعلم الجديد لم يكون بعد عادات مهنية مستقرة فعلى مدير المدرسة أن يدعم ما يراه فيه من اتجاهات سليمة ويوجه النقد الودي إلى ما يلمسه فيه من عيوب . وعلى مدير المدرسة الاهتمام بالتفاعلات والعلاقات للمعلمين قدر اهتمامه بالمهارات والكفايات وتمثل ثقته بالمعلمين وإيمانه بقابلية كل منهم للنمو والتحسين عنصراً أساسياً في المناخ الضروري لإحداث النمو وإلا فقدوا حماسهم ورغبتهم في تحسين أدائهم .

٢. العلاقات الإنسانية بين المعلمين والتلاميذ :

المعلم هو العقل المدبر واليد المحركة لنجاح العملية التربوية ، وبمقدار الإعداد الجيد للمعلم بمقدار العائد التربوي الذي نحصل عليه منه ويعود على التلميذ والمجتمع . إذاً فهو يحتاج في مهنته إلى تربية إنسانية طويلة . فلكي يصبح الفرد معلماً مجيداً لمهنته لابد من توافر قدر معين من الثقافة العقلية والأخلاقية والروحية لأن لكل هذه النواحي

اتصال مباشر بعمل التدريس . فهو محتاج إلى ثقافات واسعة وفوق ذلك فهو محتاج إلى تربية مستمرة يداوم عليها ما استطاع إلى ذلك سبيلاً . (دوس ، بدون ، ص ٢١٩)
فيحاول المعلم كسب حب تلاميذه ، وصادقتهم بينما يستخدم البعض الآخر من المعلمين العنف أو النقد الشديد ، وهذا يؤدي إلى بذور الصراع والكراهية فقد ينفر تلميذ من دراسة مادة معينة بسبب سوء معاملة المعلم له ، وكذلك ينفر التلميذ بسبب عنف المعلم وغلظة طبعه ، ولهذا أوصت جرامز (١٩٦٤م ، ص ١٩) بأن المعلمين حين يلمون بنتائج البحوث في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية يكونون أقدر على معالجة مواقف تلاميذهم منها علاجاً علمياً فعالاً ، وخير مانبهت له " هو أن يتخلص المعلم من دوافعه الذاتية " .

ومما لاشك فيه أن المعلم يلمس في تلاميذه بعض الاتجاهات غير السليمة التي لا يرضى عنها المجتمع فيجد نفسه مدفوعاً إلى العمل على تغيير هذه الاتجاهات بمختلف الوسائل والطرق وهنا يجب أن يضع نصب عينيه أن للمشاعر والأحاسيس تأثيراً شديداً في الأفراد إذاً فليجمع المعلم بين الحقائق والاعتبارات العاطفية حتى يساعد التلاميذ على تغيير اتجاهاتهم ، كذلك عندما يعالج المعلم مشكلات التلاميذ يجب أن يتغلغل في أعماقهم ، وكثيراً ما يتظاهر التلاميذ بمشاعر سليمة ولكنهم في نفس الوقت قد يكتمون مشاعر العدوان والكراهية ، كما يستطيع المعلم الاستفادة من مواقف التشاحن والاحتكاك التي تخل بالنظام المدرسي فيجعل منها مادة للدرس والمناقشة وهو بهذا يصل بالمشكلات بطريق أو بآخر إلى حلول وبذلك تخف حدتها ، فإذا تركت هذه المشكلات على جانب الحياة المدرسية وتغاضى عنها المعلم فإنها تنمو وتزداد تعقيداً .

مقترحات للمعلم من أجل بناء علاقات إنسانية مع التلاميذ:

وضع الحقييل (١٤١٤هـ ، ص ص ٦٢ - ٦٣) أمام المعلم بعض المقترحات التالية من أجل بناء علاقات إنسانية مع التلاميذ تدفع بالعملية التعليمية إلى الأمام :

- ١ - حسن معاملة التلميذ تشعره بالأمن وحب المدرسة .
- ٢ - التوسط في المعاملة هو الأساس في إقامة العلاقات السليمة فلا ينافق طلابه حتى لا يفقد مصداقيته لديهم ولا في المثالية حتى لا يأسوا من محاكاته .

٣ — لا ينظر إلى تلاميذه نظرة فوقية وربما كان ذلك ليخفي القصور في قدراته العلمية أو الشخصية فسوف ينكشف ذلك ويفسد على التلاميذ جو المدرسة مما يتسبب عنه بعض المشكلات المتصلة بالسلوك العام للتلاميذ .

٤ — يحتاج التلاميذ إلى سياسة في المعاملة قوامها الصبر والنظام وسعة الصدر مع عدم التفريط في أسلوب الضبط العام للفصل . والمعلم غالباً يحتمل توجه التلاميذ إلى الأفضل في جميع الجوانب الثقافية والاجتماعية والدينية لأن شأنه أنه أرقى أفراد البيئة ثقافة وعلماً .

٥ — يجب أن يعمل المعلم على أن يشعر التلاميذ نحوه بالروح الأبوية التي تستتبع الكثير من الصفات الاجتماعية كالتضحية والتقدير والإيثار والمودة .

٦ — على المعلم أن يدفع التلميذ لممارسة الأنشطة المختلفة والمتعددة بالمدرسة سواءاً منها الفنية كالتمثيل والرسم أو الرياضة كالكشافة والجوالة أو العلمية كالجمعية العلمية والاجتماعية والخطابة ، وهذه تشكل عنده أنماط التعاون وروح الجماعة وتربي لديه العلاقات الطيبة مع الآخرين بروح مشبعة بالحب والرضا .

٧ — لا مندوحة للمعلم الذي ينشد التوجيه الذاتي للتلاميذ ويشجع لديهم النشاط القائم على التفكير والإخلاص للعمل الجماعي باعتباره المجال السليم لحفز التفكير وبناء شخصية التلميذ ، لا مندوحة للمعلم الذي يريد تحقيق ذلك من الالتزام بالقيم الإسلامية في علاقاته بالتلاميذ واحترام شخصيتهم وتوفير الفرص التعليمية المتميزة بالعمق والتوجيه لهم وتنمية روح المسؤولية بينهم المساواة الكاملة في المعاملة .

وعندئذ نستطيع أن نجزم بأن العلاقات الإنسانية في الحقل التعليمي قد حققت أهدافها وأكدت أهميتها في العملية التربوية والتعليمية .

العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والتلاميذ :

ذكر الحقييل (١٤١٤هـ ، ص ص ٥٤ — ٥٦) أن مدير المدرسة يؤمن إيماناً

غير محدود بأهمية رسالته التربوية والتعليمية وقلبه مفتوح ويساعد الطلاب على حل مشكلاتهم ، ويجب أن يكون لديه القدرة على بناء علاقات طيبة معهم وأن يجهم بلا

حدود ويبدى اهتماماً أكثر بالأمر التالية التي هي من واجباته تجاه العمل الإداري الذي يقوم به :

١ — مراجعة قوائم أسماء التلاميذ ذات الدلالات كأن تحتوي القوائم على عمر كل تلميذ وعنوان سكنه ومهنة أبيه ، ودرجاته في المواد المختلفة واعتبار هذه المعلومات نقط البداية للتعامل مع التلاميذ ، ويطلب من مدرسي الفصول أن تكون هذه البيانات في دفاترهم حتى يستنبروا بها في إلقاء بعض الأضواء المبدئية على تلاميذهم .

٢ — التنويه في المناسبات المدرسية بأهمية التفوق الدراسي في التحصيل وفي الأنشطة وتحية المتفوقين بأسمائهم لتحفيز الآخرين .

٣ — الالتقاء بالمتفوقين في اجتماعات مخططة والتحاور معهم في أحوالهم الدراسية ومتاعبهم ومرئياتهم حفاظاً على تفوقهم من الإهدار .

٤ — التحدث الدوري في طابور الصباح مع عامة تلاميذ المدرسة وتفهمهم النظام المدرسي الذي يدورون في فلكه والمشروعات المدرسية وتوضيح فوائدها حتى تتجمع المدرسة في كل مرحلة حول مشروع واحد ينمي الإخلاص والانتماء للمدرسة .

٥ — تشجيع الفصول على المنافسة في التجميل دون تبذل أو إسراف ضماناً للحد الأدنى من النظام والنظافة داخل الفصول وخارجها .

٦ — إقامة الأيام المفتوحة بتخطيط زمني على مدار السنة الدراسية في الإجازات القصيرة ، ويدعى إليه أولياء الأمور وفصول محدودة من المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة ، فالمدير يهيئ للطلاب الجو الذي يصلح لممارسة الأعمال التي تؤدي إلى تكوين هذه الاتجاهات السابقة .

العلاقات الإنسانية بين المعلمين والآباء :

كما هو معروف أن المدرسة تهدف إلى توثيق الصلة بينها وبين أسرة الطالب فقد اتجهت الآراء نحو تيسير اجتماع الآباء والمعلمين لبحث شئون أبنائهم وبناءً على ذلك أشار قرار معالي وزير المعارف رقم ٣٥٥٦ / في ١٧ / ١٠ / ١٤٢٠ هـ المرفق به القواعد التنظيمية واللوائح التعليمية المنظمة للعمل بالمدارس ، وطبقاً لما في المادة الثامنة والعشرون والتي تقضي بتشكيل مجلس تربوي اجتماعي يشارك فيه نخبه من أولياء أمور

الطلاب والمواطنين ذوي القدرة على الإسهام بدور فاعل في تحقيق مهام المدرسة وهذا المجلس يطلق عليه (مجلس المدرسة) ، وهناك مجموعة من الأهداف يدعو إلى تحقيقها المجلس ومنها :

١ — توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع وإيجاد فرص التكامل والتعاون المشترك لتحقيق مهام المدرسة بمختلف جوانبها .

٢ — تنمية دور المدرسة في المجتمع وتقوية مكانتها التربوية والثقافية والاجتماعية .

٣ — تعزيز التعاون والتكامل بين المدرسة والمصالح الحكومية والأهلية المحلية ذات الصلة بما يعود على الطلاب بالخير في حاضرتهم ومستقبلهم التعليمي والمهني .

٤ — الإسهام في الوفاء باحتياجات المدرسة من المستلزمات التعليمية والمرافق المدرسية وبرامج النشاط والبرامج التدريسية والاجتماعية بما يحقق غاية المدرسة وأهدافها ولا يتعارض مع ما يرد من الجهات المختصة من تعليمات .

٥ — بحث كل ما يتصل بشؤون المدرسة من معوقات وتقديم الحلول المناسبة لها ومناقشتها مع إدارة التعليم .

وأضاف منقريوس (١٩٦٦م ، ج ١ ، ص ٢٢٦) بأن العلاقة بين الآباء والمعلمين تهدف إلى تحقيق ما يلي :

— يعمل على تأكيد المفاهيم الدينية وبث القيم الخلقية والروحية في المجتمع المدرسي ، حيث أن المدرسة أكبر مرفق في الدولة إنتاجاً للقوى البشرية ، كما أنها إحدى الجهات المسؤولة عن حماية النشء من الهزات الاجتماعية ومن ذبذبة الشخصية .

— دراسة شئون المجتمع المدرسي واقتراح كل ما يكفل دعم النواحي التربوية والثقافية والاجتماعية بما يناسب ظروف كل مدرسة والبيئة ، وما يتمشى مع السياسة العامة للوزارة .

— تهدف العلاقة في الإدارة المدرسية بين الآباء والمعلمين إلى إدراك الحقوق والواجبات والطاعة المستنيرة والتعاون والاحترام المتبادل .

— العمل على قيام المدرسة بدورها كمركز إشعاع في البيئة . واستفادة المدرسة من إمكاناتها .

— دراسة مشكلات الطلاب واحتياجاتهم بغرض تهذيب ميولهم وتشجيع الموهوبين ورعاية المتفوقين .

ويمكن القول أن تدعيم العلاقات بين الآباء والمعلمين تؤدي إلى إحساس الآباء بالمسئولية ، وعليهم واجبات هامة تجاه المدرسة كما أن مشاركتهم في إدارة المدرسة وتفهمهم لأهدافها واحتياجاتها من تجهيزات تحتم عليهم تحقيق ما هو ممكن في مجال التربية والتعليم ، والتعاون بين أنشطة المدرسة وأنشطة المجتمع . (شودة ، ١٩٧٦ م ، ص ٧٠) .

فتعاون الآباء والمعلمين في تذليل الصعوبات أو المشكلات التي تعترض إدارة المدرسة تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية المدرسية وإشاعة روح التفاهم والإخاء التي تساعد المدرسة على تحقيق أهدافها لبيئة تربوية اجتماعية .

العلاقات الإنسانية بين المعلمين والمشرفين التربويين :

إن المقصود من الإشراف التربوي بذل محاولات من أجل التسهيل على المعلم القيام بتحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية بأفضل الوسائل وأسهلها وأسرعها أي تحسين أداء المعلمين مما يساعد على تقديم خدمة أفضل للتلاميذ . وقد بدأ الإشراف التربوي كنتفتيش ، كثيراً ما كان يكون مفاجئاً للبحث عن العيوب والنقائص ، وتصيد الأخطاء أي أن المفتش يعطي تعليمات ولا يذكر إلا المساوئ ، كما أن المفتش كان المرجع الأساسي للمادة ، وهو إشراف استبدادي خاطئ في معظم الأحيان لم يعط إلا عائداً سلبياً للعملية التربوية . (الحقييل ، ١٤١٤ هـ ، ص ٦٥ — ٦٦)

أما الآن فقد تطورت العلاقة بين الموجهين والمعلمين فأصبحت نوع من القيادة والإشراف التعاوني من أفراد أكثر خبرة ودراسة إلى زملاء في حاجة إلى تعاون ، وتوجيه كل منهم لرفع مستوى الأداء الوظيفي وتبصيرهم ، وتوجيه جهودهم الاتجاه السليم ، والأخذ برأيهم وتقديم كافة المساعدات الممكنة لهم بقصد استغلال الإمكانيات المتاحة لتحقيق أكبر قدر من العائد التربوي .

وهذا التطور واضح من خلال التغير أيضاً في التسمية من مسمى المفتش إلى المشرف التربوي كعامل مساعد على إيجاد قدر كبير من العلاقات الإنسانية بين المعلم والمشرف التربوي .

العلاقات الإنسانية بين التلاميذ بعضهم البعض :

عندما يُوجّه التلميذ التوجيه الجيد الذي يُهدف من خلاله تحقيق الأهداف التربوية المنشودة فإنه ستتضح له بعض الأمور التي قد تكون غافلة عنه ، فالتلاميذ يؤمنون بأن من واجبه المحافظة على ممتلكات المدرسة ونظافتها لأنه ملكهم وملك زملائهم من الأجيال القادمة ، فكل تلميذ عندما يقوم باختيار النشاط الذي يتناسب معه ويلتزم قدراته فإن هذا يجب إليهم الحياة المدرسية وينمي مواهبهم ويثير فيهم الشعور بالصبر ومواجهة الصعاب ويوسع مداركهم وأفكارهم . فالتلاميذ عندما يشعرون بأن هناك من يهتم بهم وبما يقومون به من نشاط فإنه لا محالة سينعكس ذلك على سلوكهم وتشجيع بينهم الألفة والمودة مما يكون له الأثر الفعال في تقريب المسافة بين المعلم والتلميذ وظهور مجتمع مدرسي ناجح بكل المقاييس .

العقبات والمعوقات التي تقف عائقاً أمام تحقيق علاقات إنسانية

داخل المدرسة : من الأمور الهامة التي يجب أن يأخذها القادة التربويون داخل المدرسة في الاعتبار العمل على إزالة وتذليل العقبات والمعوقات التي تقف عقبة في سبيل تحقيق جو مناسب للعمل داخل المدرسة . ومن أهم هذه العقبات والمعوقات ما يلي : (الحقيّل ، ١٤١٤هـ ، (ص ص ٨٢ - ٨٨)

١. التحيز لفئة من المرؤوسين ومراعاة خواطرهم على حساب الآخرين :

ونقصد بذلك أن يكون للقائد التربوي في المدرسة وخاصة مديرها فئة معينة من التابعين يختصهم باهتمامه ويكلفهم بالأعمال الهامة ويغدق عليهم من ثنائه وثوابه . يراعي خواطرهم ، ويغض الطرف عن أخطائهم . إن سلوك كهذا من قبل مدير المدرسة من شأنه العمل على بث الغيرة بل الحسد والحقد في نفوس بقية المرؤوسين . وما شئ يخفض الروح المعنوية لدى المرؤوسين ويفقد العمل جهد المخلصين مثل هذا العمل غير المسئول من قبل مدير المدرسة لأن هذا التصرف من قبل مدير المدرسة يجعل

المرووسين يحسون بالظلم ، وإذا أحس المرؤوس بالظلم شلت قدرته على العطاء الفعال وكما يخطئ مدير المدرسة في تكوين العلاقات الإنسانية ، كذلك قد يقع الموجهون التربويون في نفس الأخطاء ، وأبرز أخطاء الموجهين القاتلة للعلاقات الإنسانية في المدرسة عدم الموضوعية في تقويم المعلمين ، والتحيز ضد بعض المعلمين وظلمهم ومطالبتهم بأداء فوق مستواهم .

وبعض المعلمين بصفتهم قادة في مدارسهم وفي فصولهم قد يكونون عقبة في سبيل نمو العلاقات الإنسانية في المدرسة خاصة عندما يعملون على شكل تكتلات مختلفة قد يكون أساسها نوع الكلية التي تخرجوا فيها أو سنة التخرج ، أو أهل البيئة المحلية أو المتعاقدين بجنسياتهم المختلفة . إن تعصب المعلمين وتحيزهم في تكتلات ما هي إلا معاول هدم للعلاقات الإنسانية في المدرسة . إن أول ما ينبغي أن يتذكر القادة التربويون أن الأهداف المدرسية لا يمكن تحقيقها إلا إذا تكاثفت جهود العاملين في المدرسة من رؤساء ومرؤوسين في سبيل تحقيق هذه الأهداف وتكاثف الجهود مرهون بالعدل في المعاملة . فالعدل نظام الوجود ، لا يستقيم بدونه حال الفرد والجماعة ، والعدالة من القيم الإسلامية السامية التي اهتم بها الإسلام وأولاها عناية كبيرة فحث البشر على التخلق بها ، والعدل قسمان : عدل الإنسان مع نفسه ، وعدله مع غيره ، فعدله مع نفسه يكون بوقايتها من الوقوع في الموبقات والبعد عن المحرمات التي من بينها الظلم بشئى صوره ومظاهره ، أما عدل الإنسان مع غيره فيتحقق بإعطاء كل ذي حق حقه مادياً أو معنوياً . وعلى هذا فإن القائد التربوي في المدرسة يجب أن يكون عادلاً مع نفسه ومع مرؤوسيه . وهذا يتطلب ألا يفرق في معاملته بين مرؤوس وآخر كما يتطلب أن يبتعد عن الغرور والتعالي والكبر ، وكذلك يجب أن يتخذ قراراته على أساس تحقيق التوازن بين مصلحة المدرسة والعاملين فيها ، بحيث لا يميل إلى مصلحة طرف على حساب الطرف الآخر .

ومن متطلبات تحقيق العدالة في مجال الإدارة المدرسية في سبيل تحقيق علاقات إنسانية سليمة ، أن يؤمن القائد التربوي إيماناً عميقاً بكرامة كل فرد من الأفراد العاملين معه سواء كانوا معلمين أو تلاميذ أو أولياء أمور .. وهذه أمور أساسية لإيجاد الجو المناسب

نمو العلاقات الإنسانية. فالفرد ينمو في الجو الذي يحس فيه بأنه ينتمي إلى جماعة تقدره حق قدره وتقر بأهميته كعضو فيها .

٣. مواجهة القائد التربوي لمروؤسيه بالنقد واللوم أمام الآخرين :

وهذه المشكله تعتبر من أشد العوامل والعقبات التي تعمل على تدهور العلاقات الإنسانية في المدرسة . فهذا النقد الساخر مهما كانت مبرراته سوف يولد الحقد والتصميم على أخذ الثأر من الناقد بأي وسيلة ... وعندما يستقر الحقد في نفس إنسان يفسدها وتتوسع دائرة الشر في هذه النفس على حساب دائرة الخير .

إن النقد واللوم والثواب والعقاب ، أمور يتعين استعمالها في مواقف متعددة ، ولكن ينبغي أن تستعمل بحكمة حتى تحقق أهدافها ولا تؤدي إلى عكس المقصود منها .

إن من واجبات القادة التربويين متابعة مروؤسيهم والرقابة عليهم بهدف منع قيامهم بسلوك لا يتناسب مع أهداف العمل داخل المدرسة ، ومن حقهم في سبيل تحقيق ذلك أن يلوموا ويعاقبوا من يستحق اللوم والعقاب ولكن يجب أن يتم ذلك في أطر علاقات إنسانية سليمة تبني العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية ولا تهدمها ، وترفع من الروح المعنوية للمروؤسين بدلاً من تحطيمها ، عليهم أن يوقظوا ضمائر المروؤسين المقصرين قبل أن يلجأوا إلى أساليب العقاب .

وعلى أية حال فعندما يتعين على الرئيس توجيه النقد إلى مروؤسيه ينبغي عليه أن

يراعي الأمور التالية :

- ١ — عدم الانفعال في توجيه النقد ومراعاة ألا يتم هذا النقد أمام الآخرين .
- ٢ — يجب ألا يأخذ النقد الصفة الشخصية بحيث يثير انفعال المروؤس .
- ٣ — البعد عن توجيه النقد بشدة .
- ٤ — مراعاة أن يكون النقد إيجابياً يهدف في المقام الأول إلى إصلاح موقف يتطلب الإصلاح ، ولا يهدف إلى التشهير والتجريح والعقاب .

٣ . عدم توفر نظام مناسب للاتصال بين الرئيس والمرؤوس في المدرسة :

من أكبر المعوقات والعقبات التي تقف في سبيل تحقيق علاقات إنسانية سليمة ، عدم قدرة بعض القادة التربويين في المدرسة على الإنصات لما يقوله مرؤوسهم وفي الواقع إن بعض القادة التربويين يكثرون من التحدث والكلام ويجدون لذة وسهولة في ذلك ولكنهم يجدون صعوبة كبيرة في الإصغاء لما يقوله المرؤوسون ويشكون منه فبعض مديري المدارس مثلاً عندما يجتمعون بالمعلمين يكثرون من الحديث والتوجيهات ، ولكنهم لا يريدون من المعلمين أن يتحدثوا بكل ما لديهم . وبعض الموجهين التربويين يريدون من المعلمين أن يستمعوا لما يقولونه فقط وبعض المعلمين يريدون من الطلاب أن يستمعوا ولا يناقشوا .

وعلى أية حال فإن توفر نظام جيد للاتصال والإنصات المطلوب يتطلب من مدير المدرسة والموجه والمعلم القيام بعدة أمور من أهمها :

- ١ — إعطاء الفرصة للمرؤوس بأن يعبر عن رأيه بكل حرية وبدون مقاطعة .
- ٢ — إزالة أي توتر نفسي قد يصيب المرؤوس أثناء الحديث وذلك بتشجيعه ومتابعة ما يقول .
- ٣ — عدم الانشغال بالأعمال أثناء قيام المرؤوس بعرض وجهة نظره أو تقديمه لمعلوماته أو تظلمه .
- ٤ — يجب عدم إشعار المرؤوس بأنها المقابلة ، قبل أن ينهي حديثه وقبل أن يقول كل ما يريد قوله .
- ٥ — محاولة الاستفسار عن بعض النقاط الغامضة التي أثرت أثناء الحديث .
- ٦ — الإنصات تماماً لفهم ما يقوله المتحدث فبعض الأفراد يفكر فقط في كيفية عرض ما يدور في أذهانهم من أفكار وآراء دون محاولة فهم ما يقوله الآخرون .

وهناك بعض المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية والتي نعتبر عائقاً في تحقيقها داخل المدرسة ومن هذه المفاهيم :

١ - النظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الفروق والتمييز .

٢ - إنها تضعف من سلطة الإدارة ، وتعطل الإنتاج وهي على نقيض ذلك هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف العاملين .

٣ - غرض البصر تجاه أخطاء الغير والمداواة عليها إلى حد التواطؤ على حساب مصلحة العمل وهي بعكس ذلك تساعد الإنسان على تصحيح خطأه ، أو ضعفه والحيلولة بينه وبين الضعف والخطأ .

٤ - إن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويجية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله ، وهي عكس ذلك فهي إضافة جديدة للإدارة والتفاعل مع المدرسين ، بجدية وفاعلية وإنسانية فهي والعمل صنوان ومضمون لشئ واحد هو الإدارة الديمقراطية . (الفقي ، ١٩٩٤م ، ص ص ١٧٠ - ١٧١)

ثانياً : الدراسات السابقة :

لقد قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت جوانب مهمة لها صلة بالعلاقات الإنسانية يوردها كما يلي :

أولاً الدراسات المحلية :

١. دراسة نجاة نواوي ١٣٩٨هـ - ١٣٩٩هـ :

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

وقامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة ، لمعرفة مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

أ - أن الإدارة المدرسية تمارس العلاقات الإنسانية بصورة جيدة .

ب - أن هناك قصوراً في التقويم الإداري للعلاقات الإنسانية .

٢. دراسة زينب محسن محمد علي ١٤٠٤هـ :

بعنوان : العلاقة بين النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية وبين الشعور بالأمن لدى الملمات بمدارس مدينة الرياض الثانوية .

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي (الديمقراطي أو الاستبدادي أو التسبي) لمديرة المدرسة الثانوية ، وشعور الملمات العاملات معها بالأمن .

كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر كل من : سن مديرة المدرسة الثانوية ، ومؤهلها الدراسي (تربوي - غير تربوي) ، وعدد سنوات خبرتها كمديرة ثانوية ، في كل من درجة اهتمامها بالناس ، ودرجة اهتمامها بالعمل .

وصيغت تلك الأهداف في شكل فرضيات ، وشملت عينة البحث المديرات السعوديات الجامعيات بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض ، ممن أمضين سنة واحدة على الأقل في

المدرسة نفسها ، وعددهن (٢٥) مديرة ، وجميع المعلمات السعوديات الجامعيات ممن أمضين سنة أو أكثر مع المديرية الحالية نفسها وعددهن (١٢٥) معلمة .
وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مهمة (عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين النمط القيادي الديمقراطي لمديرة المدرسة الثانوية في الرياض ، وشعور المعلمات العاملات معها بالأمن . وقد أوصت الباحثة بالتأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية والقيادة الديمقراطية في الإدارة المدرسية .

٣. دراسة عمر باقازي ١٤٠٩هـ - ١٩٨٩م :

بعنوان : " نمط القيادة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة " .

وهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة عام ١٤٠٩هـ . وطبقت هذه الدراسة على عينة من المعلمين وعددهم ٣٤٦ .

وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها :

أ — طبيعة تعامل المعلم مع زملائه ، ومع الطلاب ، ومع أولياء الأمور تحقق رضاءً وظيفياً عالياً للمعلم .

ب — أن هناك ارتفاعاً في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية العاملين في ظل نمط القيادة الديمقراطي عند نظرائهم المعلمين العاملين في ظل نمطي القيادة الترسلية والقيادة الأوتوقراطية .

٤. دراسة عبد الرحمن البابطين ١٩٩٠م :

بعنوان : " المتغيرات المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية المطورة في مدينة الرياض " .

وهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية المطورة لعام ١٤١٠هـ ، وقد طبقت الدراسة على جميع المعلمين في المدارس الثانوية المطورة ، وعددهم ٤٠٠ مدرساً .

وأظهرت النتائج مايلي :

أن هناك علاقة بين النمط الإداري الديمقراطي لمدير المدرسة ، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم ، بحيث يرتفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية المطورة بمدينة الرياض ، التي يتبع مديروها النمط الإداري الديمقراطي . ولكن العلاقة تكون سالبة بين نمط الإدارة الأوتقراطي لمدير المدرسة ، وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ، فالمدارس التي يتبع مديروها هذين النمطين يقل الرضا الوظيفي فيها .

دراسة فهد إبراهيم الحبيب ١٩٩٦م :

بعنوان " دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم " .

وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور مديري مدارس المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالمملكة العربية السعودية في نمو المعلم المهني لعام ١٤١٦هـ وقد طبقت الدراسة على عينة من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية المشتركين في الدورة التدريبية التي تعقدها كلية التربية بجامعة الملك سعود لعامي ١٤١٣/ ١٤١٤هـ وعام ١٤١٤/ ١٤١٥هـ وعددهم ١١٢ مديراً .

وأظهرت النتائج مايلي :

على ضوء تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة — مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالمملكة العربية السعودية — حول دورهم تجاه النمو المهني للمعلم ، تبين لنا أن المجالات التي يسعون من خلالها إلى تحقيق ذلك جاءت على التوالي ، حسب درجة اهتمامهم بها كما يلي :

— المنهج الدراسي وطرق التدريس .

— العلاقات الإنسانية .

— إدارة العملية التدريسية وتنظيمها .

— واجبات المدير الشخصية تجاه المعلم مهنيًا . — الأهداف التربوية .

ثانياً الدراسات العربية :

١. دراسة عبد الرحمن عدس ١٩٧٠م :

ب عنوان : " صعوبات المعلمين والمعلمات في الأردن " — في الجامعة الأردنية . ، وشملت عينة الدراسة ٢١٤ معلماً ومعلمة . وقد تناولت الصعوبات الإدارية والعلاقات مع المدير .

وكان من نتائج هذه الدراسة :

أن هناك حواجز تفصل بين المدير والمعلمين ، بحيث لا يتمكن المعلمون من نقل رغبتهم إلى مديرهم ، أو عرض وجهات نظرهم عليه بيسر وسهولة . وبينت هذه الدراسة أهمية العنصر الإنساني المتمثل في إزالة الحواجز بين المدير ومعلميه في نجاح المدرسة ، وأثر دور المدير في استثارة حماس معلميه ، وتقبل وجهات نظرهم ، والصراحة ، والحوار معهم ، وبهذا يستطيع أن يؤدي دوره بشكل أفضل .

٢. دراسة العزيزي ١٩٧٥م :

ب عنوان : " واجبات ومسئوليات مدير المدرسة الابتدائية والإعدادية في الأردن كما يراها المديرون أنفسهم ، وكما يراها المشرفون التربويون في المناطق التعليمية في الوزارة "

مجمع الدراسة : مديري المدارس والمشرفين التربويين والإداريين في المناطق التعليمية . وأوصت الدراسة ما يلي : أن على مدير المدرسة أن يكون لطيفاً ومتعاطفاً في تعامله مع المعلمين والطلاب والمجتمع ، وأن يتصرف كقدوة في سلوكه ومظهره .

٣. دراسة أسامة عبد الحليم مصطفى ١٩٧٦م :

ب عنوان " الخدمات الاجتماعية للعاملين وأثرها في دعم العلاقات الإنسانية وزيادة الانتاج " وأجريت هذه الدراسة في جامعة الزقازيق بجمهورية مصر . وهدفت الدراسة إلى :

— أن للخدمات الاجتماعية أثر على الأفراد والجماعات .

— أهمية العامل كإنسان له احتياجاته الإنسانية .

— احترام الشخصية الإنسانية وكرامة العمل .

— العامل شريك في الإدارة وفي تحمل المسؤولية واتخاذ القرار .

٤. دراسة أحمد بطام ١٩٧٩م:

بعنوان " تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية " . وأجريت هذه الدراسة في عمان في الجامعة الأردنية .
وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر أسلوب قيادة المدير في كل من العلاقات الشخصية ، والروح المعنوية ، واستخدام الباحث الأدوات التالية :
مقياس فيفر Feffer لتصنيف أسلوب القيادة ، وأداة لقياس العلاقات الشخصية ، وأداة لمعرفة الروح المعنوية .

ووزعت الاستبيانات على عينة من المديرين في الأردن ، بلغت (٨٧) مديراً ، وعلى المعلمين العاملين معهم ، وعددهم (٦٦٧) معلماً . وكان من أهم نتائج الدراسة أن الثقة المتبادلة بين القيادة الديمقراطية والمعلمين ترفع الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المؤسسة التربوية .

٥. دراسة دوانبي وديرانبي ١٩٨٣م:

بعنوان " دراسة العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية ، وشعور المعلمين بالأمن " . في المملكة الأردنية الهاشمية — الجامعة الأردنية .
وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي الإداري لمديري المدارس وشعور المعلمين بالأمن . وشملت عينة الدراسة مديري ومديرات ٦٤ مدرسة و ٢٤٧ معلماً ومعلمة يعملون في تلك المدارس .
وقد توصلت الدراسة إلى مايلي :

— تبين أن هناك علاقة هامة مقدارها (٠,٣٨) بمستوى دلالة (٠,٠٥) بين نمط الإدارة التي تهتم بالعاملين ، وشعور المعلمين بالأمن .
— وتبين وجود علاقة هامة مقدارها (٠,٤٥) بمستوى دلالة (٠,٠١) بين نمط الإدارة التي تهتم بالعاملين لدى المديرات ، وشعور المعلمات بالأمن .

وعند استخراج معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين نمط الإدارة التي تهتم بالعاملين من كلا الجنسين معاً وبين شعور المعلمين والمعلمات بالأمن ، تبين وجود علاقة هامة بمقدار

(٠,٣٤) ومستوى دلالة (٠,٠٥) ، وبالتالي فإن من أهم نتائج تلك الدراسة تبيان أهمية العنصر الإنساني للإدارة .

٦ . دراسة الهدوء والجبر ١٤٠٩هـ :

بعنوان " النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العالي في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات " .

وهدف الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه النظار والناظرات ، في مدارس التعليم في الكويت من واقع المنظور الإنساني ، والمنظور الوظيفي من خلال تصور المعلمين والمعلمات لهذين البعدين .

وشملت عينة الدراسة العشوائية من المعلمين والمعلمات وعدد أفرادها (١٢٢٤) معلماً ومعلمة .

واستخدم اختبار " ت " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين تصور المعلمين والمعلمات للنمط القيادي من عمل النظار والناظرات ، واستخدام (تحليل التباين) بين استجابات أفراد العينة ، موزعة حسب المراحل والمناطق التعليمية .

وأشارت نتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور جميع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات للبعد الإنساني من عمل النظار والناظرات وأبرزت الدراسة وجود فروق بين تصور المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت للجانب الإنساني ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور الفئتين في كلا الجانبين .

ثالثاً الدراسات الأجنبية :

١. دراسة بيلي ١٩٧٦م Bailey :

بعنوان " معرفة مدى تأثير التدريب على العلاقات الإنسانية على الاتصال الفعال " .
وأجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة على مجموعتين من المديرين .
وقد أخضع الباحث مجموعتين من المديرين لبرنامج توجيهي في التعليمي ، كما تلقى إحدى المجموعتين أيضاً برنامجاً تدريبياً في العلاقات الإنسانية . وفي نهاية الدورة وجد أن المجموعة التي تدربت على العلاقات الإنسانية فاقت نظيرتها التي لم تتدرب على العلاقات الإنسانية في مهارة الاتصال الفعال .

٢. دراسة جيسون ١٩٧٦م Gibson :

بعنوان : أثر الحلقة الدراسية حول " العلاقات الإنسانية " على مديري المدارس .
وأجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت عينة البحث من مديري مدارس وكرليات المجتمع بولاية أريزونا ، وكان عددهم ٢٥٣ مديراً . حيث أعطيت حلقة دراسية في مضمون العلاقات الإنسانية إلى مديري المدارس وكرليات المجتمع ، لمعرفة مدى تأثير الحلقة في تغيير السلوك الإداري وفي نهاية وجد أن العلاقة التي سجلت للمديرين الذين انضموا للحلقة سجلت مستوى دلالة إحصائية بمقدار (٠,٠٥) في مدى تغيير سلوكهم الإداري من سلوك غير إنساني إلى السلوك الإنساني

٣. دراسة ملفوردس ١٩٧٨م Milfords :

بعنوان " تنمية المصدر الإنساني في الإدارة التعليمية في البرازيل " وهدفت الدراسة إلى:
— مد الإدارة التعليمية في البرازيل بالمربين المدربين .

— القيادات التربوية جعلت إدارة المدرسة مهمة قادرة على البقاء .

— القيادات التربوية المدرسية في البرازيل في حاجة إلى زيادة عددها .

ومن نتائج هذه الدراسة :

— فهم المعلمين والطلاب لأسس الإدارة التربوية .

— تنظيم محتوى برامج الكليات والجامعات من أجل إعداد القيادات التربوية .

— من المستحسن أن يعاد دور المدير التربوي وتقديره .

- المرتبات يجب أن ترفع لكي تجذب العاملين إلى المهنة .
- أن منهج الدراسة للمديرين تنقصه الموضوعات في الإدارة التربوية .

٤ . دراسة فيليب ١٩٧٩م Feller :

بعنوان " التدريب على العلاقات الإنسانية " وقد طبق الباحث دراسته على مجموعة من المديرين ، خضعت تلك المجموعة لبرنامج تدريبي على العلاقات الإنسانية . وأجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكان مجتمع الدراسة مجموعة من المديرين ، وشملت عينة البحث ١٧٥ مديراً .

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج من أهمها :

- أن المشاركين في ذلك البرنامج حققوا فهماً عالياً لأنفسهم وللآخرين من خلال تلك العلاقات .

— أظهرت نتائج الدراسة أن الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٢٠ — ٣١) عاماً حصلوا على علامات أفضل مقارنة بمن تتراوح أعمارهم من (٤٢ — ٦٠) عاماً .

- أظهرت نتائج الدراسة تفوقاً عند الرجال أكثر منه عند النساء .

٥ . دراسة جين مالون ١٩٨٠م Jain Malon :

بعنوان " أثر استخدام مدير المدرسة الابتدائية للعلاقات الإنسانية على معنويات وفعالية المعلم " . وأجريت هذه الدراسة في بريطانيا ، وكان مجتمع الدراسة معلمي المدارس الابتدائية .

وأظهرت تلك الدراسة أن معنويات المعلمين الذين يعملون مع مديرين يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية في إدارتهم مرتفعة بالنسبة إلى معلمين لا يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية .

٦ . دراسة يوجين وكيلى جونيور (الصغير) ١٩٨٧م :

بعنوان " العلاقات الإنسانية والإدارة التربوية " . وأجريت هذه الدراسة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية . وكانت عينة البحث مديري المدارس في تلك الولاية . وهدفت الدراسة على التعرف على العلاقات الإنسانية والإدارة التربوية . وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج منها :

- أن نجاح المدارس بدرجة كبيرة يعتمد على مدى فعالية مديري المدارس في تنمية العلاقات الإنسانية .
- أن مهارة العلاقات الإنسانية عنصر رئيس في فعالية المدير .
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يقومون بدور مؤثر و فعال ، ليس فقط في تعليم الطالب ، ولكن في تنمية البشرية عموماً .
- نادى الدراسة بضرورة التعاون مع المديرين التربويين في مجال مهارات العلاقات الإنسانية .

الفصل الثالث :

إجراءات الدراسة

أولاً : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

- (١) منهجية الدراسة
- (٢) مجتمع الدراسة .
- (٣) اختيار عينة الدراسة .

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة) :

- (١) بناء أداة الدراسة .
- (٢) تقنين الاستبانة :
- أ. الصدق .
- ب. الثبات .

ثالثاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- (١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية.
- (٢) تحليل التباين الأحادي.
- (٣) اختبار شيفيه.

اجراءات الدراسة

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر المناهج استخداماً وكذلك نظراً لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها حيث "يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات عن الظاهرة (موضوع البحث) ثم القيام بمقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة " (اللقاني ، ١٩٩٦ م ، ص ٢٣٤)

وتحدد الخطوات ١ لإجرائية منهجية الدراسة المستخدمة كما يلي :

- ١ — تحديد العلاقات الإنسانية ودورها في تطوير الإدارة المدرسية في الفكر المعاصر .
 - ٢ — تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من خلال أسلوب القيادة وأسلوب اتخاذ القرار وأسلوب الإشراف .
 - ٣ — تحليل واقع درجات ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من خلال أسلوب القيادة وأسلوب اتخاذ القرار وأسلوب الإشراف .
 - ٤ — مناقشة النتائج في إطار أدبيات الدراسة .
- مستعيناً في ذلك بالاستبانة كأداة لجمع البيانات المرتبطة بواقع مشكلة الدراسة مستخدماً الأساليب المناسبة .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومديري المرحلة المتوسطة بالعاصمة المقدسة المدارس الحكومية النهارية ، والبالغ عددهم ١٨١٠ معلم و ٦٨ مدير مدرسة .

عينة الدراسة : تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة حيث قام الباحث باختيار عينة الدراسة وذلك بسبب طبيعة أفراد مجتمع الدراسة وتقسيمهم وفق الوظيفة التعليمية حيث تم الاختيار من كل مدرسة مدير وعشرة مدرسين حيث اشتملت عينة الدراسة على ٥٠ مديراً و ٥٠٠ معلماً وبناءً على ذلك تم توزيع الاستبانة عليهم .

جدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة التعليمية

مستسل	الوظيفة التعليمية	العدد	النسبة %
٨	,	٨	٩ ١

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي (مديرين)

مسلسل	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
١	ماجستير	١٢	٢٤
٢	بكالوريوس تربوي	٣٣	٦٦
٣	بكالوريوس غير تربوي	٥	١٠,٥
٤	غير ذلك	—	—
المجموع		٥٠	١٠٠%

يتضح من جدول رقم (٣) أن أكبر عدد من أفراد عينة المديرين كانوا حاصلين على بكالوريوس تربوي حيث كان عددهم (٣٣) أي ٦٦% ثم يأتي بعدهم الحاصلون على ماجستير وعددهم (١٢) أي ٢٤% ثم الحاصلين على بكالوريوس غير تربوي وعددهم (٥) أي ١٠,٥% .

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي (مديرين ومعلمين)

مسلسل	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
١	ماجستير	٢٩	٥,٣
٢	بكالوريوس تربوي	٤٤٣	٨٠,٥
٣	بكالوريوس غير تربوي	٤٤	٨,٢
٤	غير ذلك	٣٤	٦,٢
المجموع		٥٥٠	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (٤) الذي يمثل توزيع أفراد العينة معلمين ومديرين مجتمعين ككل أن أكبر عدد من أفراد العينة حاصلون على بكالوريوس تربوي وعددهم (٤٤٣) أي ٨٠,٥% ثم يأتي بعدهم الحاصلون على بكالوريوس غير تربوي وعددهم

(٤٤) أي ٨,٠ ٪ ثم يأتي بعدهم ذوي المؤهلات غير المحدد ٥ وعددهم (٣٤) أي ٦,٢ ٪ ثم يأتي بعدهم الحاصلون على الماجستير وعددهم (٢٩) أي ٥,٣ ٪ .
فيلاحظ من ذلك أن غالبية أفراد العينة من حملة البكالوريوس التربوي وهذا مؤشر مطمئن بأن تكون استجابات أفراد العينة إزاء عبارات الاستبانة دقيقة إلى حد ما .

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة (معلمين)

مسلسل	سنوات الخبرة	العدد	النسبة ٪
١	٣ سنوات إلى ٥ سنوات	٢٢	٤,٤
٢	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٢١٦	٤٣,٢

يتضح من الجدول رقم (٦) الذي يمثل توزيع أفراد العينة (مديرين) من حيث سنوات الخبرة فنجد أن أكبر عدد من المديرين كانوا في الفئة الثالثة (١٠ سنوات فأكثر) وكان عددهم ٤٨ أي ٩٦ ٪ ثم الفئة الثانية (٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) وكان عددهم ٢ أي ٤ ٪ أما الفئة الأولى فلا يوجد فيها أحد لأن الإدارة تحتاج سنوات خبرة أكبر .

جدول رقم (٧)

توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة (مديرين ومعلمين)

[illegible]

الاجتماعية بهدف التوصل إلى معلومات أو آراء تفيد في إثبات صحة التساؤلات المطروحة حول مشكلة من المشاكل " (داود ، وآخرون ، ١٩٩١م ، ص ٧٧)

بناء أداة الدراسة (الاستبانة) :

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع الدراسة تم تصميم وإعداد الاستبيان مكوناً من جزأين :

« الجزء الأول من الاستبانة : خاص بالبيانات الأساسية التي تحدد سمات عينة الدراسة من حيث الوظيفة التعليمية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

« الجزء الثاني من الاستبانة : فقد تضمن العبارات التي يجب عليها المدير والمعلم والتي عددها ٣٠ عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد :

١ — أسلوب القيادة وعباراته (١ — ١٠) .

٢ — أسلوب اتخاذ القرار وعباراته (١١ — ٢٠) .

٣ — أسلوب الإشراف وعباراته (٢١ — ٣٠) .

وقد قام الباحث بعمل نموذجين للاستبانة أحدهما يطبق على المديرين والآخر يطبق على المعلمين ، وتتفق عبارات النموذجين في المفهوم ولكن تختلف في الأسلوب فالعبارات التي يجب عليها المدير نجهدها مصاغة بأسلوب المتكلم ، بينما العبارات التي يجب عليها المعلم مصاغة بأسلوب المخاطب كما هو موضح وموجود في الملاحق .

وقد استخدم الباحث مقياس التدرج الخماسي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي :

(دائماً — غالباً — أحياناً — نادراً — أبداً)

بحيث تأخذ الاستجابة دائماً خمس درجات والاستجابة غالباً تأخذ أربع درجات والاستجابة أحياناً تأخذ ثلاث درجات والاستجابة نادراً تأخذ درجتين والاستجابة أبداً

تأخذ درجة واحدة كما هو موضح في الجدول التالي :

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٥	٤	٣	٢	١

تقنين الاستبانة :

قام الباحث بتقنين الاستبانة وذلك باستخدام الصدق والثبات على النحو الآتي :

« الصدق (Validity) :

وللتحقق من صدق الاستبانة استخدم الباحث ما يعرف في البحوث العلمية بالصدق المنطقي (Logical Validity) : وهو صدق المحكمين حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية ، جامعة أم القرى بأقسامها المختلفة علم النفس والمناهج وطرق التدريس والإدارة التربوية والتخطيط وكان عددهم عشرة محكمين .

وطلب الباحث من السادة المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى ملائمة تلك العبارات لقياس ما وصفت لأجله ومدى إنتماء تلك العبارات للمحاور التي تضمنها الاستبيان وإدخال أي تعديلات مفيدة لتطوير أداة الدراسة . وعلى ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر المحكمين سواءً بتعديل صياغة العبارة أو حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة فأصبحت الأداة مناسبة ويمكن تطبيقها لقياس درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية والملاحق توضح الاستبانة بشكلها النهائي المطبق .

« الثبات (Reliability) :

قام الباحث بقياس ثبات الاستبانة وفق معامل (ألفا كرونباخ) وهذا ما يوضحه

جدول رقم (٨) والذي يمثل قيم معاملات ثبات محاور الاستبيان :

مسلسل	محاور الاستبيان	معامل الثبات
١	أسلوب القيادة	٠,٨٦
٢	أسلوب اتخاذ القرار	٠,٨٣
٣	أسلوب الإشراف	٠,٨٤
٤	الثبات الكلي للأداة	٠,٨٩

يتضح من الجدول رقم (٨) أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الاستبانة كل على حده مرتفع وذلك لأنها تتعدى (٠,٨٠) أما معامل ثبات الاستبيان ككل فهو (٠,٨٩) وهي قيمة عالية في ثبات الاستبيان مما يشير إلى صلاحية استخدام الاستبانة في تطبيق الدراسة الميدانية .

« الأساليب الإحصائية المستخدمة » :

فقد تم معالجة البيانات والمعلومات الإحصائية في مركز الحاسب الآلي بجامعة أم القرى وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية :

- ١ — بالنسبة للتحقق من صدق وثبات الاستبانة قام الباحث بعمل الآتي :
- فقد تم حساب ثبات محاور الاستبانة من خلال معامل (ألفا كرونباخ) .
- ٢ — أما بالنسبة للتحقق من أسئلة الدراسة فقد قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

* التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية .

* اختبار (ت) [t - Test] .

* تحليل التباين الأحادي [on - way analysis of variance]

* اختبار شيفيه [Scheffe] لمعرفة الفروق الدالة إحصائياً لصالح أي مجموعة .

الفصل الرابع :

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً : الإجابة على السؤال الأول :

(١) البعد الأول : أسلوب القيادة .

(٢) البعد الثاني : أسلوب اتخاذ القرار .

(٣) البعد الثالث : أسلوب الإشراف .

ثانياً : الإجابة على السؤال الثاني :

التأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات

لمتغيرات الدراسة :

(١) الوظيفة التعليمية .

(٢) المؤهل العلمي .

(٣) سنوات الخبرة .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة :

يحتوي هذا الفصل عرضاً تحليلياً ، وتفسيراً مفصلاً للبيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة (المديرين والمعلمين) والتي تمثل آراءهم ووجهات نظرهم حول موضوع ممارستهم للعلاقات الإنسانية من خلال أساليب القيادة واتخاذ القرار والإشراف . هذا وبعد معالجتها إحصائياً ، قام الباحث بعمل الجداول اللازمة الخاصة لسؤالي الدراسة والذي من خلاله سيتم التأكد من درجة ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية من خلال الجوانب السابقة كما يلي :

س ١ : ما درجة ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في تعاملهم مع المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة التالية (أسلوب القيادة ، و أسلوب اتخاذ القرار ، وأسلوب الإشراف) من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم ؟

س ٢ : هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر كلاً من المعلمين والمديرين تجاه محاور الدراسة التالية (أسلوب القيادة وأسلوب اتخاذ القرار و أسلوب الإشراف) من خلال المتغيرات التالية (الوظيفة التعليمية ، الخبرة العملية ، المؤهل العلمي) .

وللتوصل إلى الإجابة على السؤالين السابقين قام الباحث بعرض إجراءات الدراسة الميدانية في الفصل السابق (الثالث) باعتباره تمهيداً لتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها وهو ما يقوم الباحث بعرضه تفصيلاً في هذا الفصل مستعيناً في ذلك بالمعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية على عبارات الاستبانة .

أولاً: الإجابة على السؤال الأول من خلال استجابات عينة المعلمين :

س ١ : ما درجة ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في تعاملهم مع المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة التالية (أسلوب القيادة ، و أسلوب اتخاذ القرار ، وأسلوب الإشراف) من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم ؟

وقد عمد الباحث إلى المعالجة الإحصائية التي تبين الأهمية النسبية لعبارات الاستبيان للتعرف على درجة تحقق ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال تعاملهم مع المعلمين من خلال الأساليب الثلاثة (أسلوب القيادة — أسلوب اتخاذ القرار — أسلوب الإشراف) .

لذلك حدد الباحث نسبة ٩٠٪ وأكثر وفق مقياس التدرج الخماسي والذي سبق عرضه في الفصل السابق باعتبارها النسبة المئوية لدرجة تحقق تلك الممارسات ، وقد قام الباحث باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتب للإجابة على هذا السؤال على النحو الآتي :

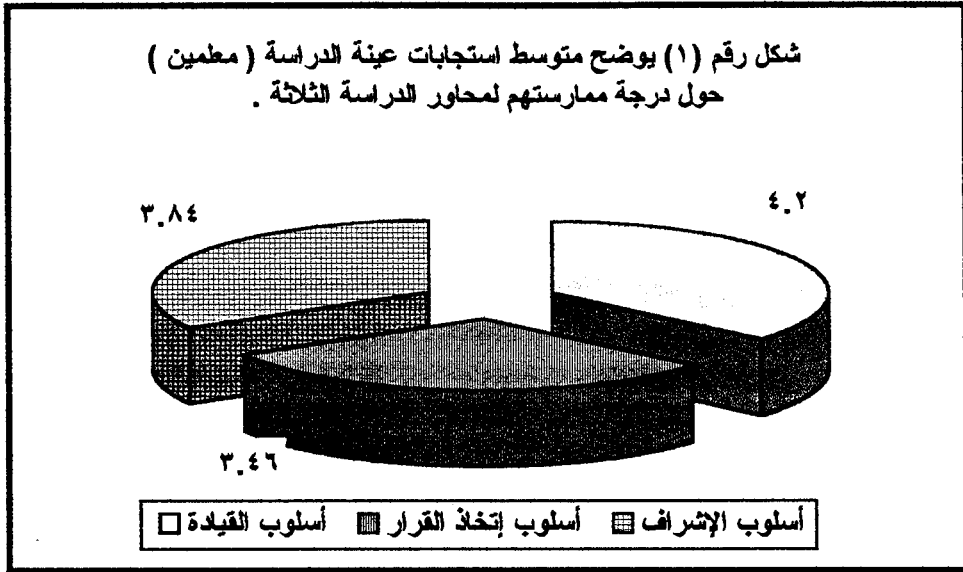
« البعد الأول (أسلوب القيادة) بالنسبة للمعلمين :

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد (متوسط استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأسلوب القيادة) ويوضح ذلك الجدول رقم (٩) :

جدول رقم (٩)

متوسط استجابات عينة المعلمين حول درجة ممارسة
العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب القيادة

المرتبة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبارة	
		أبداً	نادرأ	أحيانأ	غالبأ	دائمأ		
٢	٤,٤٩٢	٢	١٦	٤٥	١٠٨	٣٢٩	ك	١. يعمل مدير المدرسة على سيادة روح التعاون في المدرسة .
		٠,٤	٣,٢	٩,٠	٢١,٦	٦٥,٨	%	
٦	٤,٣١٦	١٦	١٣	٦٥	١٠٩	٢٩٧	ك	٢. ينظر مدير المدرسة إلى المعلمين كمساعدين له وليس كتابعين .
		٣,٢	٢,٦	١٣,٠	٢١,٨	٥٩,٤	%	
١٠	٣,٦٤٦	٢٤	٦٨	١٢٣	١٣١	١٥٤	ك	٣. يهتم مدير المدرسة بالتعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم المهنية والعلمية .
		٤,٨	١٣,٦	٢٤,٦	٢٦,٢	٣٠,٨	%	
٩	٣,٨٧٦	٢٥	٤٤	١٠٨	١١٤	٢٠٩	ك	٤. يهتم مدير المدرسة بمشكلات المعلمين واحتياجاتهم .
		٥,٠	٨,٨	٢١,٦	٢٢,٨	٤١,٨	%	
٨	٣,٩٥٢	١٠	٢٨	١٣٠	١٤٠	١٩٢	ك	٥. يشارك مدير المدرسة المرشد الطلابي في حل مشكلات الطلاب.
		٢,٠	٥,٦	٢٦,٠	٢٨,٠	٣٨,٤	%	
٤	٤,٣٤٨	٦	١٦	٣٧	١٨٠	٢٦١	ك	٦. يضع مدير المدرسة المرشد الطلابي في حل مشكلات الطلاب.
		١,٢	٣,٢	٧,٤	٣٦,٠	٥٢,٢	%	
٥	٤,٣٣٤	٨	٢٣	٥٣	١٢٦	٢٩٠	ك	٧. يبذل مدير المدرسة قصارى جهده ليكون كل عضو من المعلمين ناجحأ في عمله .
		١,٦	٤,٦	١٠,٦	٢٥,٢	٥٨,٠	%	
١	٤,٥١٢	٢	١٢	٣٩	١٢٢	٣٢٥	ك	٨. يقدر مدير المدرسة الظروف الطارئة لجميع العاملين معه .
		٠,٤	٢,٤	٧,٨	٢٤,٤	٦٥,٠	%	
٣	٤,٣٧٢	٢	٤	٤٣	٢٠٨	٢٤٣	ك	٩. يحرص مدير المدرسة على تنفيذ تعليمات الإدارة التعليمية مهما كانت الظروف .
		٠,٤	٠,٨	٨,٦	٤١,٦	٤٨,٦	%	
٧	٤,١٥٤	٨	١٤	٩١	١٦٧	٢٢٠	ك	١٠. يقدر مدير المدرسة المعلمين البارزين الإدارة التعليمية مهما كانت الظروف .
		١,٦	٢,٨	١٨,٢	٣٣,٤	٤٤,٠	%	
٤,٢٠		المتوسط الحسابي			المجموع ككل			



يتضح من الجدول رقم (٩) والشكل رقم (١) : أن العبارات (٨ ، ١ ، ٩ ، ٦ ، ٧ ، ٢ ، ١٠) تمثل أعلى استجابات أفراد عينة المعلمين لممارسة العلاقات الإنسانية من خلال أسلوب القيادة حيث حصلت هذه الاستجابات على أكثر من (٤,٥٠) وفق مقياس الاستجابات أي أعلى من ٩٠٪ .

فنجد أن العبارة رقم (٨) والتي تنص على : أن المدير يقدر الظروف الطارئة لجميع العاملين معه . قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (٤,٥١٢) حيث أشار ٦٥٪ من أفراد العينة بممارسة المدير دائماً لهذا الأسلوب . في حين أشار ٣٪ من أفراد العينة بالامتناع أو الندرة عن ممارسة هذا الأسلوب .

وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (١) وهي حول كون المدير يعمل على سيادة روح التعاون في المدرسة . بمتوسط حسابي قدرة (٤,٤٩٢) حيث أشار ٦٥٪ من عينة الدراسة بممارسة المدير دائماً لهذا الأسلوب في حين أن ٣,٦٪ من عينة الدراسة تشير إلى أنه نادراً و أبداً المدير يستخدم هذا الأسلوب .

وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (٩) وكانت عن حرص المدير على تنفيذ تعليمات الإدارة التعليمية مهما كانت الظروف . بمتوسط حسابي قدرة (٤,٣٧٢) حيث أشار ٤٨,٦٪ من المعلمين بممارسة المدير دائماً لهذا الأسلوب في حين أن ١,٢٪ من المعلمين تشير إلى أنه نادراً و أبداً المدير يمارس هذا الأسلوب معهم .

وتليها في المرتبة الرابعة رقم (٦) والتي تنص على : أن المدير يضع سياسة موحده لسير العمل يتبعها الجميع . بمتوسط حسابي قدرة (٤,٣٤٨) حيث أشار ٥٢,٢٪ من المعلمين أن المدير يمارس دائماً هذا الأسلوب في حين أن ٤٪ من المعلمين يشيرون إلى أنه نادراً وأبداً يمارس المدير هذا الأسلوب معهم .

وفي المرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم (٧) وهي حول كون المدير يبذل قصارى جهده ليكون كل عضو من المعلمين ناجحاً في عمله . بمتوسط حسابي قدرة (٤,٣٣٤) حيث أشار ٥٨٪ من المعلمين أن المدير يمارس دائماً هذا الأسلوب مع المعلمين في حين أن ٦٪ من المعلمين يشيرون إلى أنه نادراً و أبداً يمارس المدير هذا الأسلوب مع المعلمين .

وفي المرتبة السادسة نجد العبارة رقم (٢) والتي تنص على : أن المدير ينظر إلى المعلمين كمساعدين له وليسوا كتابعين بمتوسط حسابي قدرة (٤,٣١٦) حيث أشار ٥٩,٤٪ من المعلمين أن المدير يمارس هذا الأسلوب معهم ، في حين أن ٦٪ تقريباً من المعلمين يشيرون إلى أن المدير نادراً وأبداً يمارس هذا الأسلوب معهم .

وتليها في المرتبة السابعة العبارة رقم (١٠) والتي تنص على : أن المدير يقدر المعلمين البارزين ويكافئهم على نشاطهم ويحفزهم . بمتوسط حسابي قدرة (٤,١٥٤) حيث أشار ٤٤٪ من المعلمين أن المدير دائماً يمارس هذا الأسلوب معهم في حين أشار ٤٪ من المعلمين إلى أن المدير نادراً و أبداً يمارس هذا الأسلوب معهم .

ومن خلال عرض العبارات السابقة نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتلك العبارات يتراوح من (٤,١٥٤ — ٤,٥١٢) . وهذا مؤشر عالي حيث حصلت هذه العبارات على نسبة مرتفعة من استجابات أفراد العينة من المعلمين مما يدل على أن المديرين قد نجحوا في استخدام العلاقات الإنسانية مع معلمهم من خلال أسلوب القيادة وهو ما تدل عليه استجابات أفراد العينة لتلك الممارسات .

مما يؤكد أن ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية من خلال أسلوب القيادة له الأثر البالغ في تقديم الدعم النفسي لمؤوسيتهم وتشجيعهم ، وبالتالي يحدث التفاعل فيما بينهم وبالتالي فالعلاقات الإنسانية لها أهمية كبرى في سير قطار العمل .

أما بالنسبة :

للعبارة رقم (٥) والتي تنص على : أن المدير يشارك المرشد الطلابي في حل مشكلات الطلاب ، و العبارة رقم (٤) والتي تنص على : أن المدير يهتم بمشكلات المعلمين واحتياجاتهم ، و العبارة رقم (٣) والتي تنص على : أن المدير يهتم بالتعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم المهنية والعلمية .

فقد حصلت على نسب منخفضة من استجابات أفراد عينة المعلمين حيث يتراوح المتوسط الحسابي من (٣,٩٥٢ — ٣,٦٤٦) مما يدل على أن المديرين لا يهتمون بتلك الأساليب .

من الملاحظ أن ٤٨,٦ ٪ من المعلمين أشاروا إلى أن المدير دائماً يحرص على تنفيذ تعليمات الإدارة التعليمية مهما كانت الظروف وهذا أسلوب غير لائق بل الأولى أن يعمل المدير على إقناع المعلمين بالتعليمات و اتباع الأسلوب الأمثل في تحبيب العاملين للعمل وتعليماته باختيار الوسيلة الأنسب في سبيل الجمع بين تأدية هذه الأمانة وتطبيق تعليمات العمل مع المحافظة في الوقت نفسه على أن يكسب المدير تعاون زملاءه المعلمين.

وأخيراً يظهر هنا أن العامل الإنساني له من الأهمية بمكان وهذا ما أكدته الدراسات السابقة من دراسة بطاح (١٩٧٩ م) ودراسة الهدهود والجبر (١٩٨١ م) ودراسة زينب (١٤٠٤ هـ) .

وكذلك أكدت هي على أهمية القيادة الديمقراطية وإشعار المعلمين والمعلمات بالأمن تحت هذا النوع من القيادة .

« البعد الثاني (أسلوب اتخاذ القرار) بالنسبة للمعلمين :

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد (متوسط استجابات أفراد عينة المعلمين فيما يتعلق بأسلوب اتخاذ القرار ويوضح ذلك الجدول رقم (١٠) :

جدول رقم (١٠)

متوسط استجابات عينة المعلمين حول درجة ممارسة
العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال اتخاذ القرار

المرتبة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبارة	
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
٥	٣,٦١٠	٢٦	٦٢	١١٢	١٨١	١١٩	ك	١١. يحرص مدير المدرسة على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار
		٥,٢	١٢,٤	٢٢,٤	٣٦,٢	٢٣,٨	%	
٣	٣,٨٣٤	١٣	٤١	١٢٠	١٦٨	١٥٨	ك	١٢. يستشير مدير المدرسة المعلمين في شؤون المدرسة .
		٢,٦	٨,٢	٢٤,٠	٣٣,٦	٣١,٦	%	
٢	٣,٨٤٤	١٥	٣٠	١١٢	٢٠٤	١٣٩	ك	١٣. يراجع مدير المدرسة نفسه قبل اتخاذ القرار ويعيد تقييم المشكلة ويتجه إلى حل آخر .
		٣,٠	٦,٠	٢٢,٤	٤٠,٨	٢٧,٨	%	
١	٤,١٤٢	٦	١٦	٨٣	١٩١	٢٠٤	ك	١٤. يتقيد مدير المدرسة بحرفية الأنظمة والتعليمات ولا يتجاوزها.
		١,٢	٣,٢	١٦,٦	٣٨,٢	٤٠,٨	%	
٨	٢,٨٢٠	١١٧	١١٠	١٠٠	٩٢	٨١	ك	١٥. يهتم مدير المدرسة بالمقررين منه في العمل ويعمل على تحقيق رغباتهم.
		٢٣,٤	٢٢,٠	٢٠,٠	١٨,٤	١٦,٢	%	
٧	٣,٤١٢	٢٥	٧٨	١٥٧	١٤٦	٩٤	ك	١٦. يعقد مدير المدرسة اجتماعاً خاصاً لكل معلم ويقيم عمله ويساعده في تنفيذ برامجه .
		٥,٠	١٥,٦	٣١,٤	٢٩,٢	١٨,٨	%	
٦	٣,٥٥٢	١٤	٤٠	١٨٣	١٨٢	٨١	ك	١٧. يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بحزم .
		٢,٨	٨,٠	٣٦,٦	٣٦,٤	١٦,٢	%	
٤	٣,٨٢٠	١٦	٣٤	١٠٥	٢١٤	١٣١	ك	١٨. يتقيد مدير المدرسة بالمواضيع المحددة والزمن المحدد في الاجتماع.
		٣,٢	٦,٨	٢١,٠	٤٢,٨	٢٦,٢	%	
١٠	٢,٧٨٢	٦٠	١٥٢	١٥٨	٩٧	٣٣	ك	١٩. يتخذ مدير المدرسة قراراته مع المعلمين ويؤجل تنفيذها .
		١٢,٠	٣٠,٤	٣١,٦	١٩,٤	٦,٦	%	
٩	٢,٨٠٠	٩٧	٨٨	١٧٦	٩٦	٤٣	ك	٢٠. يفوض مدير المدرسة عدداً من المعلمين جانباً من سلطاته .
		١٩,٤	١٧,٦	٣٥,٢	١٩,٢	٨,٦	%	
٣,٤٦		المتوسط الحسابي			المجموع ككل			

يتضح من الجدول رقم (١٠) والشكل رقم (١) : أن العبارات (١٤ ، ١٣ ، ١٢ ، ١٨) تمثل أعلى استجابات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لممارسة العلاقات الإنسانية من خلال أسلوب اتخاذ القرار حيث تتراوح هذه الاستجابات من (٣,٨٢٠ — ٤,١٤٢) وفق مقياس الاستجابات أي ما بين ٩٠٪ و ٨٠٪ فالمقياس ليس متدني بل مرتفع ولكن ليس كالبعد الأول .

ف نجد أن العبارة رقم (١٤) والتي تنص على : أن المدير يتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات ولا يتجاوزها قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (٤,١٤٢) حيث أشار ٤٠,٨ ٪ من أفراد العينة بممارسة المدير دائماً لهذا الأسلوب مع المعلمين في حين أشار ٤,٤ ٪ من أفراد عينة المعلمين إلى أنه نادراً وأبداً ما يمارس هذا الأسلوب مع المعلمين .

ونجد في المرتبة الثانية العبارة رقم (١٣) وهي حول كون المدير يراجع نفسه قبل أن يتخذ القرار ويعيد تقييم المشكلة والاتجاه إلى حل آخر مناسب ، بمتوسط حسابي قدرة (٣,٨٤٤) حيث أشار ٢٧,٨ ٪ من المعلمين أن المدير يمارس دائماً هذا الأسلوب مع المعلمين ، في حين أن ٩,٠ ٪ من عينة المعلمين إلى أن المدير نادراً و أبداً ما يمارس هذا الأسلوب مع المعلمين .

وتليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (١٢) والتي تنص على : أن المدير يستشير المعلمين في شؤون المدرسة بمتوسط حسابي قدرة (٣,٨٣٤) حيث أشار ٣١,٦ ٪ من المعلمين إلى أن المدير دائماً ما يمارس هذا الأسلوب مع المعلمين ، في حين نجد أن ١٢٪ من عينة المعلمين تشير إلى أن المدير نادراً و أبداً ما يمارس هذا الأسلوب مع المعلمين .

وفي المرتبة الرابعة نجد العبارة رقم (١٨) وكانت عن تقيد المدير بالمواضيع المحددة والزمن المحدد في الاجتماع بمتوسط حسابي قدرة (٣,٨٢٠) حيث أشار ٢٦,٢ ٪ من المعلمين إلى أن المدير ما يمارس هذا الأسلوب مع المعلمين ، في حين أشار ١٠ ٪ من عينة المعلمين إلى أن المدير نادراً وأبداً ما يمارس هذا الأسلوب مع المعلمين .

فمن خلال عرض العبارات السابقة نلاحظ ما يلي :

أن المتوسط الحسابي لتلك العبارات يتراوح من (٣,٨٢٠ — ٤,١٤٢) وهذا مؤشر عالي نوعاً ما حيث حصلت هذه العبارات على نسبة مرتفعة نوعاً ما من استجابات عينة المعلمين ولكن بالنظر إلى هذا البعد (اتخاذ القرار) من خلال استجابات عينة المعلمين فإنه أقل من البعد الأول (أسلوب القيادة) من حيث تطبيق مدير المدرسة له مع العلاقات الإنسانية جنباً إلى جنب ربما يكون السبب هو أن اتخاذ القرار فيه مسؤولية يتحملها مدير المدرسة ويخشى المدير من التهاون أو عدم التنفيذ لتلك التعليمات والأنظمة حسب ما جاءت به وزارة المعارف لأنه المسؤول المباشر في المدرسة ولهذا جاء المتوسط الحسابي منخفض في هذا البعد عن المتوسط الحسابي للبعد الأول .

فالمدير الذي يتقيد بالأنظمة والتعليمات ولا يتجاوزها فهو مدير جدي ونظامي ومعنى ذلك أن مدير المدرسة متفهم لعمله ونظامه في أداء العمل حيث أن من المعلوم أن المدير من أفراد السلطة التنفيذية ومسؤوليته تنفيذ الأنظمة والقرارات التعليمية في المدرسة فيجب أن يكون لدى المدير مرونة في العمل يكسب من خلالها العاملين معه دون الإخلال بالعمل ونظامه وهذا لا يتأتى إلا من ذوي القدرات العالية من المديرين ذوي الباع والخبرة الطويلة في الإدارة وذوي المهارات العالية في إجادة فن التعامل مع الآخرين . وعلى الرغم من أن واجب المدير هو تقيده باللوائح والأنظمة إلا أن هذه الأنظمة واللوائح سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين إذا لم يث فيها روح المرونة بفهمها وتقدير الظروف عند تطبيقها .

وكذلك المدير الذي يراجع نفسه قبل اتخاذ القرار ويعيد تقييم المشكلة ويتجه إلى حل آخر مناسب فهذا أمر عظيم مما يدل على أن هذا المدير يتميز بأنه يطبق مبدأ من مبادئ العلاقات الإنسانية للإنسان المسلم وهذا المبدأ هو العدل فهو قبل أن يتخذ قراراً فإنه يراجع نفسه جيداً حتى لا يظلم المعلم بهذا القرار ويبحث عن حل آخر من أجل

عدم الإضرار بالمعلم فربما يعود المعلم إلى رشده بعد ما يرى هذا الإجراء الذي قام به المدير .

وأيضاً المدير الذي يحرص على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار فهذا يدل على اهتمام المدير بالعاملين ، كما أن عدم الاستئناس بآراء الزملاء في اتخاذ القرار فإنه يفقدهم الثقة فيه وتعاونهم معه في إدارته وتدل استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على مدى ثنائهم على المديرين الذين يحرصون على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بمصلحة العمل مم يعني اهتمام المديرين بالعاملين معهم ومراعاتهم الجانب الإنساني وعدم إغفالهم إياه .

وكذلك تقيد المدير بالمواضيع المحددة والزمن المحدد دون التشعب في موضوعات غير مهمة مما يستغرق وقتاً أطول بدون فائدة ، فاحترام المدير للوقت والدقة في المواعيد صفة من صفات المسلم في كل عمل سواء في المدرسة أو خارجها لأن المسلم من صفاته أن يكون صادق الوعد دقيقاً فيه .

ولقد حصلت عدة عبارات على نسب منخفضة من استجابات عينة المعلمين حيث يتراوح المتوسط الحسابي من (٢,٧٨٢ — ٣,٦١٠) مما يدل على أن المديرين لا يضعون تلك الأساليب من ضمن اهتماماتهم ولا يستخدمون العلاقات الإنسانية من خلال تلك الأساليب وبالتالي أدت إلى حصول تلك العبارات على درجات استجابته أقل وهي :

العبرة رقم (١١) والتي تنص على : أن المدير يحرص على إشراك المعلمين معه في اتخاذ القرار .

والعبرة رقم (١٧) والتي تنص على : أن المدير يتعامل بحزم مع المعلمين .

والعبرة رقم : (١٦) والتي تنص على : أن المدير يعقد اجتماعاً خاصاً لكل معلم لتقييم عمله ومساعدته في تنفيذ برامج .

والعبارة رقم (١٥) والتي تنص على : أن المدير يهتم بالمقربين منه في العمل ويعمل على تحقيق رغباتهم .

والعبارة رقم (٢٠) والتي تنص على : أن المدير يفوض عدداً من سلطاته لعدد من المعلمين .

والعبارة رقم (١٩) والتي تنص على : أن المدير يتخذ قرارات مع المعلمين ويؤجل تنفيذها .

فالدراسات السابقة كدراسة عدس (١٩٧٠م) ودراسة العيزي (١٩٧٥م) ودراسة دواني وديراني (١٩٨٣م) ودراسة الهدهود والجبر (١٩٨٩م) قد أكدت على أهمية العامل الإنساني في عمل مدير المدرسة وفي إزالة الحواجز بين المدير والمعلمين وبث روح الثقة بين المديرين والمعلمين وعدم تجاهل مشاعر و أحاسيس المعلم مما يؤدي بالتالي إلى نجاح المدير في إدارة مدرسته بشكل أفضل والنهوض بإدارتهم والرفع منها وكسب أكبر قدر ممكن من ثقة الرؤساء والمرؤوسين .

« البعد الثالث (أسلوب الإشراف) بالنسبة لعينة المعلمين :

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد (متوسط استجابات أفراد عينة المعلمين فيما يتعلق بأسلوب الإشراف ويوضح ذلك الجدول رقم (١١) :

جدول رقم (١١)

متوسط استجابات عينة المعلمين حول درجة ممارسة
العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب الإشراف

المرتبة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبارة	
		أبداً	نادرأ	أحيانأ	غالبأ	دائماً		
١٠	٢,٧٢٠	١٤٠	٨٥	١١٢	١٠١	٦٢	ك	٢١. يخطر مدير المدرسة المعلمين
		٢٨,٠	١٧,٠	٢٢,٤	٢٠,٢	١٢,٤	%	بمؤعد الزيارة قبل زيارتهم .
٤	٤,١٤٠	٤	١٣	٩٦	١٨٣	٢٠٤	ك	٢٢. يحرص مدير المدرسة على عقد
		٠,٨	٢,٦	١٩,٢	٣٦,٦	٤٠,٨	%	الاجتماعات المختلفة المتعلقة بالعمل .
٧	٣,٧٩٦	٢٧	٣٣	١١٢	١٧١	١٥٧	ك	٢٣. يتدرج مدير المدرسة في العقاب
		٣١,٤	٣٤,٢	٢٢,٤	٦,٦	٥,٤	%	مع المقصرين.
٦	٣,٨٢٤	١٨	٣٩	١٢٠	١٥٩	١٦٤	ك	٢٤. يتابع مدير المدرسة الإشراف
		٣,٦	٧,٨	٢٤,٠	٣١,٨	٣٢,٨	%	بنفسه ولا يتكل على غيره .
٩	٣,٤٣٨	٤٩	٨٣	١٢٠	٩٦	١٥٢	ك	٢٥. يزور مدير المدرسة المعلمين عند
		٩,٨	١٦,٦	٢٤,٠	١٩,٢	٣٠,٤	%	غياهم ويسأل عن أحوالهم .
٨	٣,٦٢٢	٤١	٧٢	٩٦	١١٧	١٧٤	ك	٢٦. يعمل مدير المدرسة على عقد
		٨,٢	١٤,٤	١٩,٢	٢٣,٤	٣٤,٨	%	لقاءات ودية خارج العمل ويخلق جو أسري بين المعلمين .
٥	٣,٩٩٢	٢٠	٣٥	٧٩	١٦١	٢٠٥	ك	٢٧. يحرص مدير المدرسة على توجيه
		٤,٠	٧,٠	١٥,٨	٣٢,٢	٤١,٠	%	المقصر والأخذ بيد المعلم المبتدئ .
٢	٤,٣٠٦	٨	٢٠	٦٧	١٢١	٢٨٤	ك	٢٨. يعامل مدير المدرسة المعلمين
		١,٦	٤,٠	١٣,٤	٢٤,٢	٥٦,٨	%	بمؤدة ويراعي ظروفهم ومتطلباتهم .
٣	٤,٢٢٦	١٠	٢٢	٧٤	١٣٣	٢٦١	ك	٢٩. يتيح مدير المدرسة الفرصة
		٢,٠	٤,٤	١٤,٨	٢٦,٦	٥٢,٢	%	للمعلم لإبداء ظروفه عند حصول تقصير منه .
١	٤,٣١٦	٤	٣٧	٥١	١١٣	٢٩٥	ك	٣٠. يستخدم مدير المدرسة
		٠,٨	٧,٤	١٠,٢	٢٢,٦	٥٩,٠	%	العلاقات الإنسانية مع التلاميذ والمعلمين والإداريين والآباء والمجتمع.
٣,٨٤		المتوسط الحسابي			المجموع ككل			

يتضح من الجدول رقم (١١) والشكل رقم (١) : أن العبارات (٣٠ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٢٢) تمثل أعلى استجابات أفراد عينة المعلمين لممارسة العلاقات الإنسانية من خلال أسلوب الإشراف حيث تتراوح هذه الاستجابات من (٤,١٤٠ - ٤,٣١٦) وفق مقياس الاستجابات أي ما بين ٩٠ ٪ إلى ٩٣ ٪ .

ف نجد أن العبارة رقم (٣٠) وهي حول كون المدير يستخدم العلاقات الإنسانية مع التلاميذ و المعلمين والإداريين والآباء واجتمع قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٣١٦) حيث أشار ٥٩ ٪ من عينة المعلمين بممارسة المديرين دائماً لهذا الأسلوب ، في حين أشار ٨ ٪ من عينة المعلمين إلى ممارسة المديرين نادراً و أبداً لهذا الأسلوب مع المعلمين .

وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على : أن المدير يعامل المعلمين بمودة ويراعي متطلباتهم بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٠٦) حيث أشار ٥٧ ٪ تقريباً من عينة المعلمين إلى أن المديرين يمارسون دائماً هذا الأسلوب معهم في حين أنه ٥,٦ ٪ من عينة المعلمين يشيرون إلى أن المديرين نادراً وأبداً ما يمارسون هذا الأسلوب مع المعلمين .

وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (٢٩) والتي كانت عن إتاحة المدير الفرصة للمعلم لإبداء ظروفه عند حصول تقصير منه بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٢٦) حيث أشار ٥٢ ٪ من عينة المعلمين إلى أن المدير يمارس هذا الأسلوب معهم في حين يشير ٦,٤ ٪ من عينة المعلمين إلى أن المدير نادراً وأبداً ما يمارس هذا الأسلوب معهم .

وتليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (٢٢) والتي كانت عن حرص المدير على عقد الاجتماعات المختلفة المتعلقة بالعمل . بمتوسط حسابي قدره (٤,١٤٠) حيث أشار ٤٠,٨ ٪ من المعلمين بممارسة المدير دائماً لهذا الأسلوب في إدارته ، في حين أن ٣ ٪ من عينة المعلمين تشير إلى أن المدير نادراً وأبداً ما يمارس هذا الأسلوب معهم .

فمن خلال عرض العبارات السابقة نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتلك العبارات يتراوح من (٤,١٤٠ - ٤,٣١٦) وهذا مؤشر عالي حيث حصلت كل عبارة من العبارات السابقة على نسبة مرتفعة من استجابات عينة المعلمين وهو ما يدل على أن

المدير يحرص على تطبيق العلاقات الإنسانية في إدارته للمدرسة من خلال أسلوب الإشراف.

فمدير المدرسة الذي يستخدم العلاقات الإنسانية مع التلاميذ والمعلمين والإداريين والآباء والمجتمع فهو مدير ناجح بكل المقاييس فهو بذلك يستطيع كسب المعلم والتلميذ والإداري والأب والمجتمع لجانبه في المدرسة وبالتالي نجاح عمله الإداري وبالتالي أيضاً تصبح إدارته مثلاً يحتذى من قبل مديري المدارس الأخرى .

والمدير الذي يعامل المعلمين بمودة ويراعي ظروفهم ومتطلباتهم فهو يطبق العنصر الإنساني وبالتالي سيتمكن من كسب حب المعلمين له وبالتالي أيضاً نجد المعلمين ينفذون أو بمعنى أصح يؤدون أعمالهم بكل راحة ويسر ويحاولون إرضاء المدير من خلال ما يوكل إليهم من أعمال فكما أن المدير راعى ظروفهم فعليهم السعي قدماً لإنجاح عمل المدرسة .

وكذلك المدير الذي يتيح الفرصة للمعلم لإبداء ظروفه عند حصول تقصير منه سيجعل المدير على علم تام بأسباب ذلك التقصير الذي حصل من المعلم وسيحدد المدير ما إذا كانت تلك الظروف قاهرة أو ظروف واهية مصطنعة وبالتالي يستطيع أن يفرق بين المعلم المخلص الملتزم بعمله من المعلم المهمل لأداء واجباته تجاه عمله فالمشكلات الإدارية سبب وجودها هو العامل الإنساني يكاد يكون معدوم بين المدير والمعلمين .

وكذلك المدير الذي يحرص على عقد الاجتماعات المختلفة المتعلقة بالعمل فهو دائم الحرص على نجاح العمل المدرسي فالمدير يبحث عن كل سبب قد يؤدي إلى عرقلة سير العمل المدرسي ليقضي على ذلك السبب ويبحث المدير عن كل ما يريح المعلمين ويساعدهم على أداء أعمالهم بيسر وسهولة فيحققه لهم ويبحث المدير عن المقترحات الجديدة التي يمكن لها في تسهيل عمل المعلمين والمدير .

ولقد حصلت عدة عبارات على نسب منخفضة من عدد استجابات عينة الدراسة حيث يتراوح المتوسط الحسابي من (٢,٧٢٠ — ٣,٩٩٢) مما يدل على أن المديرين لا يهتمون باستخدام هذه الأساليب مما أدى إلى حصول هذه العبارات على استجابات أقل من العبارات الأخرى وهي :

العبرة رقم (٢٧) والتي تنص على : أن المدير يحرص على توجيه المقصر والأخذ بيد المعلم المبتدئ .

والعبرة رقم (٢٤) والتي تنص على : أن المدير يتابع الإشراف بنفسه ولا يتكل على غيره .

والعبرة رقم (٢٣) والتي تنص على : أن المدير يتدرج في العقاب مع المقصرين .
والعبرة رقم (٢٦) والتي تنص على : أن المدير يعمل على عقد لقاءات ودية خارج العمل وخلق جو أسري بين المعلمين .

والعبرة رقم (٢٥) والتي تنص على : أن المدير يزور المعلمين عند غيابهم ويسأل عن أحوالهم .

والعبرة رقم (٢١) والتي تنص على : أن المدير يخطر المعلمين بموعد الزيارة قبل زيارتهم .

فالدراسات السابقة كدراسة عدس (١٩٧٠م) ودراسة الطوباسي (١٩٧٠م) ودراسة نواوي (١٣٩٨هـ) ودراسة دواني وديراني (١٩٨٣م) ودراسة يوجين و كيلبي (١٩٨٧م) ودراسة الهدهود والجبر (١٩٨٩م) قد أكدت على أهمية العنصر الإنساني في العلاقة بين المدير والمعلم ، فتوافر البعد الإنساني يجب المعلم لمديره ومدرسته فالعلاقة الطيبة بين المدير والمعلم تسهم في زيادة رضا المعلم فالمشكلات المتعلقة بالإدارة وجودها أو عدمها هو وجود العلاقات الإنسانية أو عدمها .

ثانياً : الإجابة على السؤال الأول من خلال استجابات عينة المديرين :

س ١ : ما درجة ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في تعاملهم مع المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة التالية (أسلوب القيادة ، و أسلوب اتخاذ القرار ، وأسلوب الإشراف) من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم ؟

قام الباحث بمعالجة البيانات إحصائياً حيث تبين من ذلك الأهمية النسبية لعبارات الاستبانة بهدف التعرف على درجة تحقق ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال تعاملهم مع المعلمين من خلال الأساليب الثلاثة (أسلوب القيادة — أسلوب اتخاذ القرار — أسلوب الإشراف) .

لذلك حدد الباحث نسبة ٩٠٪ وأكثر وفق مقياس التدرج الخماسي والذي سبق عرضه في الفصل السابق باعتباره النسبة المثوية لدرجة تحقق تلك الممارسات ، حيث قام باستخدام التكرارات والنسب المثوية والمتوسطات الحسابية والرتب للإجابة على هذا السؤال على النحو الآتي :

« البعد الأول (أسلوب القيادة) بالنسبة للمديرين :

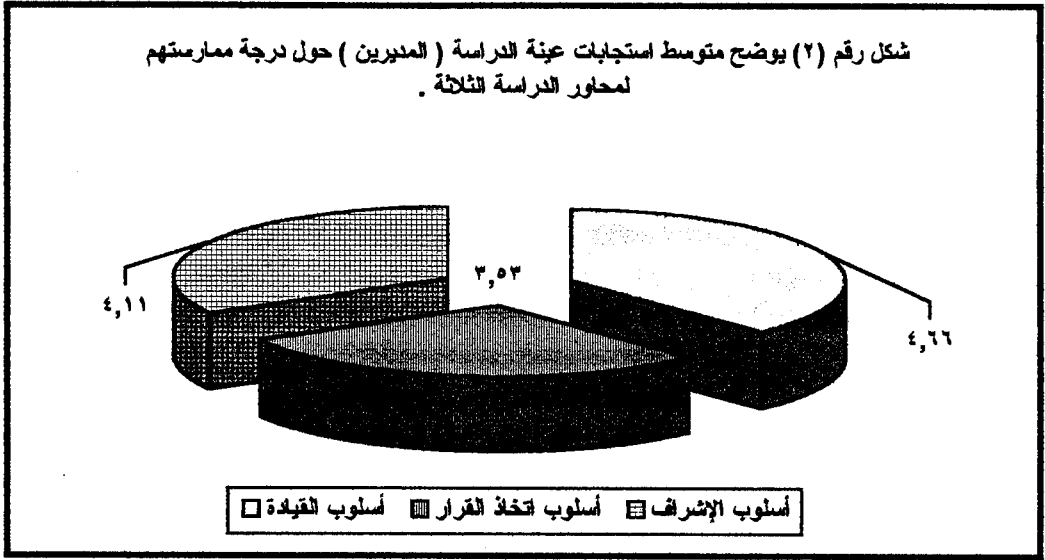
قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل عبارته من عبارات هذا البعد (متوسط استجابات أفراد عينة المديرين فيما يتعلق بأسلوب القيادة) ويوضح ذلك جدول رقم (١٢) :

جدول رقم (١٣)

متوسط استجابات عينة المديرين حول درجة ممارسة

العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب القيادة

المرتبة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبارة	
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
٢	٤,٩٢٠	—	—	—	٤	٤٦	ك	١. أعمل على سيادة روح التعاون في المدرسة .
		—	—	—	٨,٠	٩٢,٠	%	
١	٤,٩٦٠	—	—	—	٢	٤٨	ك	٢. أنظر إلى المعلمين كمساعدين ليس وليسوا كتابعين .
		—	—	—	٤,٠	٩٦,٠	%	
٦	٤,٢٥	—	—	—	٢٤	٢٦	ك	٣. أهتم بالتعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم المهنية والعلمية
		—	—	—	٤٨,٠	٥٢,٠	%	
٥	٤,٥٤٠	—	—	—	٢٣	٢٧	ك	٤. أهتم بمشكلات المعلمين واحتياجاتهم
		—	—	—	٤٦,٠	٥٤,٠	%	
٨	٤,١٤٠	—	—	١٠	٢٣	١٧	ك	٥. أشارك المرشد الطلابي في حل مشكلات الطلاب .
		—	—	٢٠,٠	٢٦,٠	٣٤,٠	%	
٤	٤,٦٦٠	—	—	—	١٧	٣٣	ك	٦. أضع سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع .
		—	—	—	٣٤,٠	٦٦,٠	%	
٣	٤,٨٠٠	—	—	—	١٠	٤٠	ك	٧. أبذل قصارى جهدي ليكون كل عضو من المعلمين ناجحاً في عمله .
		—	—	—	٢٠,٠	٨٠,٠	%	
م٣	٤,٨٠٠	—	—	—	١٠	٤٠	ك	٨. أقدر الظروف الطارئة لجميع العاملين معي .
		—	—	—	٢٠,٠	٨٠,٠	%	
٧	٤,٤٢٠	—	—	٥	١٩	٢٦	ك	٩. أحرص على تنفيذ تعليمات لإدارة التعليمية مهما كانت الظروف .
		—	—	١٠,٠	٣٨,٠	٥٢,٠	%	
م م٣	٤,٨٠٠	—	—	٢	٦	٤٢	ك	١٠. أقدر المعلمين البارزين وأكافئهم على نشاطهم وأحفزهم .
		—	—	٤,٠	١٢,٠	٨٤,٠	%	
٤,٦٦		المتوسط الحسابي			المجموع ككل			



يتضح من الجدول رقم (١٢) والشكل رقم (٢) : أن جميع العبارات من (١ — ١٠) حصلت على استجابات عالية وصلت إلى ٩٩ ٪ من خلال استجابات عينة المديرين .

فنجد أن العبارة رقم (٢) والتي تنص على : أن المدير ينظر إلى المعلمين كمساعدين له وليسوا كتابعين له . فقد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٩٦٠) حيث أشار ٩٦,٠ ٪ من المديرين إلى أنهم دائماً يمارسون هذا الأسلوب مع معلمهم ، وأشار أيضاً ٤,٠ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم غالباً يمارسون هذا الأسلوب مع معلمهم .

وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (١) وهي حول كون المدير يعمل على سيادة روح التعاون في المدرسة . بمتوسط حسابي قدره (٤,٩٢٠) حيث أشار ٩٢,٠ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم يمارسون دائماً هذا الأسلوب مع معلمهم ، وأشار أيضاً ٨,٠ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم غالباً يمارسون هذا الأسلوب مع معلمهم .

وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارات رقم (٧ ، ٨ ، ١٠) حيث نصت العبارة رقم (٧) على : أن المدير يبذل قصارى جهده ليكون كل عضو من المعلمين ناجحاً في عمله . ونصت العبارة رقم (٨) على : أن المدير يقدر الظروف الطارئة لجميع العاملين معه . ونصت العبارة رقم (١٠) على : أن المدير يقدر المعلمين البارزين ويكافئهم على نشاطهم ويحفزهم .

فمن خلال عرض تلك العبارات الثلاث نجد أنها قد حصلت على متوسط حسابي قدره (٤,٨٠٠) حيث أشار ٨٠ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم دائماً يمارسون هذا الأسلوب مع معلميهـم ، وأشار أيضاً ٢٠ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم غالباً يمارسون هذا الأسلوب مع معلميهـم هذا بالنسبة للعبارتين (٧ ، ٨) ، بينما العبارة رقم (١٠) فقد أشار ٨٤ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم يمارسون هذا الأسلوب معهم وأشار ١٢ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم غالباً يمارسون هذا الأسلوب مع معلميهـم بينما أشار ٤ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب أحياناً مع المعلمين .

وتليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (٦) والتي تنص على : أن المدير يضع سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع . بمتوسط حسابي قدره (٤,٦٦٠) حيث أشار ٦٦ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم دائماً يمارسون هذا الأسلوب مع معلميهـم ، وأشار ٣٤ ٪ من عينة المديرين إلى أنه غالباً يمارس المديرون هذا الأسلوب مع معلميهـم .

وتليها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (٤) والتي كانت عن اهتمام المدير بمشكلات المعلمين واحتياجهم . بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٤٠) حيث أشار ٥٤ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب دائماً مع معلميهـم ، وأشار ٤٦ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب غالباً مع معلميهـم .

وتليها في المرتبة السادسة العبارة رقم (٣) وهي حول كون المدير يهتم بالتعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم المهنية والعلمية . بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٢٠) حيث أشار ٥٢ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب دائماً مع معلميهـم بينما أشار ٤٨ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب غالباً مع معلميهـم .

وفي المرتبة السابعة تأتي العبارة رقم (٩) والتي كانت عن حرص المدير على تنفيذ تعليمات الإدارة التعليمية مهما كانت الظروف . بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٢٠) حيث أشار ٥٢ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب دائماً مع معلميهـم وكذلك أشار ٣٨ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب غالباً مع معلميهـم بينما أشار ١٠ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب أحياناً مع معلميهـم .

وتليها في المرتبة الثامنة العبارة رقم (٥) والتي تنص على : أن المدير يشارك المرشد الطلابي في حل مشكلات الطلاب . بمتوسط حسابي قدره (٤,١٤٠) كأقل نسبة من العبارات حيث أشار ٣٤ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب دائماً

مع معلميهـم ، وأشار ٤٦ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم غالباً يمارسون هذا الأسلوب مع معلميهـم بينما أشار ٢٠ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب أحياناً مع معلميهـم .

فمن خلال استعراض العبارات السابقة نلاحظ :

أن المتوسط الحسابي لتلك العبارات يتراوح من (٤,١٤٠ — ٤,٩٦٠) وهذا مؤشر عالي حيث حصلت كل عبارة من العبارات على نسب مرتفعه من استجابات عينة المديرين ، ونلاحظ أيضاً أن العبارات السابقة كانت خالية من الممارستين الأخيرتين (نادراً ، أبداً) مما يدل على حرص المدير على تطبيق العلاقات الإنسانية في إدارة المدرسة من خلال أسلوب القيادة بينما الممارسة الثالثة (أحياناً) قد أجابت عليها نسبة قليلة من المديرين .

فالمدير الذي ينظر إلى المعلمين كمساعدين له وليسوا كتابعين له فهو بهذا الأسلوب يستطيع كسب المعلمين إلى جانبه وبالتالي إنجاز العمل على أحسن وجه مما يعني نجاح العمل التربوي . وكذلك المدير الذي يعمل على سيادة روح التعاون في المدرسة فهو بذلك يرفع الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المؤسسة التربوية .

وكذلك المدير الذي يبذل قصارى جهده ليكون كل عضو من المعلمين ناجحاً في عمله فهو مدير ناجح لأنه استطاع أن يغير من المعلم الفاشل أو المتدني المستوى في العطاء إلى معلم ناجح له دوره الواضح في المدرسة .

وكذلك المدير الذي يقدر الظروف الطارئة لجميع العاملين معه ، فهو قبل أن يكون مدير فهو إنسان يشعر بما يعاينه العاملين معه ، فالظروف الطارئة خارجة عن الإرادة فالمدير الذي يقدر تلك الظروف يطبق العلاقات الإنسانية في إدارته ، وبالتالي يعود المعلم الذي زالت ظروفه إلى العمل ليسد تلك الثغرات التي كانت أثناء غيابه .

وكذلك المدير الذي يقدر المعلمين البارزين ويكافئهم على نشاطهم ويحفزهم فهو يريد بذلك تحسين أداء العمل بشكل كامل فهذا التقدير يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهؤلاء المعلمين وإشعارهم بأن هناك من يشعر بهم وبما ينجزونه من أعمال .

وكذلك المدير الذي يضع سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع فهو مدير منظم يريد أن يسير عمله وفق ما رسمه من خطط وسياسات لأنه القائد لتلك المدرسة فهو مسئول عن أي خلل في نظام المدرسة .

وكذلك المدير الذي يهتم بمشكلات المعلمين واحتياجاتهم فهو يطبق العلاقات الإنسانية في عمله بحيث يشعر المعلمين أن هناك من يهتم بهم وبمطالباتهم ومشكلاتهم . وكذلك المدير الذي يهتم بالتعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم المهنية والعلمية هو مدير يسعى من خلال أسلوب القيادة أن ينمي قدرات معلميه حتى يضع المعلم المناسب في المكان المناسب حسب ما يوكل إليهم من أعمال مهنية داخل المدرسة .

وكذلك المدير الذي يحرص على تنفيذ تعليمات الإدارة التعليمية مهما كانت الظروف سيخلق جو من انعدام العلاقات الإنسانية داخل المدرسة فتصبح الإدارة المدرسية عبارة عن أوامر خالية من العنصر الإنساني .

وكذلك المدير الذي يشارك المرشد الطلابي في حل مشكلات الطلاب هو مدير ناجح حيث يحاول التعرف على مشكلات الطلاب وما يعانونه وحل ما لديهم من مشكلات لأنه هو المسئول الأول في المدرسة .

فلاحظ من خلال المقارنة بين استجابات عينة المديرين في كلا العينتين (المعلمين ، المديرين) نجد أن هناك عبارات قد حصلت على نسب متدنية في استجابات عينة المعلمين وهذه العبارات (٣ ، ٤ ، ٥) بينما نجد أن هذه العبارات قد حصلت على نسب مرتفعة من خلال استجابات عينة المديرين .

وكذلك نجد أن هناك بعض العبارات قد حصلت على نسب عالية من خلال استجابات عينة المعلمين وهذه العبارات (٨ ، ١ ، ٩ ، ٦ ، ٧ ، ٢ ، ١٠) بينما نجد أن جميع العبارات قد حصلت على نسب عالية من خلال استجابات عينة المديرين . فالعلاقات الإنسانية لها دور من الأهمية بمكان وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة بطاح (١٩٧٩م) ودراسة الهدهود والجبر (١٩٨١م) ودراسة زينب (١٤٠٤هـ) والتي تؤكد على أهمية القيادة الديمقراطية وإشعار المعلمين بالأمن تحت هذا النوع من الأساليب .

« البعد الثاني (أسلوب اتخاذ القرار) بالنسبة للمديرين :

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد (متوسط استجابات أفراد عينة المديرين فيما يتعلق بأسلوب اتخاذ القرار) كما في جدول رقم (١٣) :

جدول رقم (١٣)

متوسط استجابات عينة المديرين حول درجة ممارسة

العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب اتخاذ القرار

المرتبة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبارة	
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
٢	٤,٣٤٠	—	—	٤	٢٥	٢١	ك	١١. أحرص على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار .
		—	—	٨,٠	٥٠,٠	٤٢,٠	%	
م٢	٤,٣٤٠	—	١	٥	٢٠	٢٤	ك	١٢. أستشير المعلمين في شؤون المدرسة
		—	٢,٠	١٠,٠	٤٠,٠	٤٨,٠	%	
١	٤,٥٢٠	—	—	٨	٨	٣٤	ك	١٣. أراجع نفسي قبل اتخاذ القرار وأعيد تقييم المشكلة والاتجاه إلى حل آخر مناسب.
		—	—	١٦,٠	١٦,٠	٦٨,٠	%	
٣	٤,٠٨٠	—	٢	٧	٢٦	١٥	ك	١٤. أتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات ولا أتجاوزها .
		—	٤,٠	١٤,٠	٥٢,٠	٣٠,٠	%	
٩	٢,١٠٠	١٩	١١	١٧	٢	١	ك	١٥. أهتم بالمقربين مني في العمل وأعمل على تحقيق رغباتهم .
		٣٨,٠	٢٢,٠	٣٤,٠	٤,٠	٢,٠	%	
٦	٣,٤٦٠	—	٢	٢٧	١٧	٤	ك	١٦. أعقد اجتماعاً خاصاً لكل معلم لتقييم عمله ومساعدته في تنفيذ برامجه
		—	٤,٠	٥٤,٠	٣٤,٠	٨,٠	%	
٥	٣,٤٨٠	—	٢	٢٨	١٤	٦	ك	١٧. أتعامل بحزم مع المعلمين .
		—	٤,٠	٥٦,٠	٢٨,٠	١٢,٠	%	
٤	٣,٧٢٠	—	—	١٩	٢٦	٥	ك	١٨. أتقيد بالمواضيع المحددة والزمن المحدد في الاجتماع .
		—	—	٣٨,٠	٥٢,٠	١٠,٠	%	
٨	٢,٥٨٠	٦	١٩	١٥	١٠	—	ك	١٩. ألتزم قرارات مع المعلمين وأؤجل تنفيذها.
		١٢,٠	٣٨,٠	٣٠,٠	٢٠,٠	—	%	
٧	٢,٦٦٠	١٣	٣	٢٢	١٢	—	ك	٢٠. أفوض عدداً من المعلمين جانباً من سلطاتي.
		٢٦,٠	٦,٠	٤٤,٠	٢٤,٠	—	%	
٣,٥٣		المتوسط الحسابي			المجموع ككل			

يتضح من جدول رقم (١٣) والشكل رقم (٢) : أن العبارات (١٣ ، ١١ ، ١٢ ، ١٤) تمثل أعلى استجابات أفراد عينة المديرين لممارسة العلاقات الإنسانية من خلال أسلوب اتخاذ القرار حيث تتراوح هذه الاستجابات من (٤,٠٨٠ — ٤,٥٢٠) وفق مقياس الاستجابات أي من ٩٠ ٪ إلى ٩٥ ٪ فالمقياس مرتفع بالنسبة لهذه العبارات فنجد ما يلي :

أن العبارة رقم (١٣) والتي تنص على : أن المدير يراجع نفسه قبل اتخاذ القرار ويعيد تقييم المشكلة ويتجه إلى حل آخر مناسب . قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٢٠) حيث أشار ٦٨ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم دائماً يمارسون هذا الأسلوب مع معلميهـم ، وأشار ١٦ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم غالباً يمارسون هذا الأسلوب مع معلميهـم ، بينما أشار أيضاً ١٦ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم يمارسون هذا الأسلوب أحياناً مع معلميهـم .

وفي المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (١١) وكانت عن حرص المدير على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار . والعبارة رقم (١٢) والتي تنص على : أن المدير يستشير المعلمين في شؤون المدرسة . حيث حصلت العبارتين على متوسط حسابي قدره (٤,٣٤٠) ولكن اختلفوا في مقاييس الاستجابات فنجد العبارة رقم (١١) قد أشار ٤٢ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم دائماً يمارسون هذا الأسلوب مع معلميهـم بينما نجد العبارة رقم (١٢) أنه قد أشار ٤٨ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم يمارسون هذا الأسلوب دائماً مع معلميهـم ، وأشار ٥٠ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم غالباً يمارسون هذا الأسلوب مع معلميهـم في العبارة رقم (١١) بينما يشير ٤٠ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم غالباً يمارسون هذا الأسلوب في العبارة رقم (١٢) . وأشار ٨ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم أحياناً يمارسون هذا الأسلوب مع معلميهـم كما هو موجود في العبارة رقم (١١) ، بينما أشار ١٠ ٪ من عينة المديرين إلى ممارستهم هذا الأسلوب

الموجود في العبارة رقم (١٢) ، وأيضاً أشار ٢ ٪ من عينة المديرين إلى أنه نادراً يمارس المديرون هذا الأسلوب الموجود في العبارة رقم (١٢) .

وتليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (١٤) والتي تنص على : أن المدير يتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات ولا يتجاوزها بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٨٠) ، حيث أشار ٣٠ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب دائماً مع معلمهم ، وأشار ٥٢ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب غالباً مع معلمهم ، وأيضاً أشار ١٤ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب أحياناً مع معلمهم ، وأيضاً أشار ٤ ٪ من المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب نادراً مع معلمهم .

أما بالنسبة للعبارات (١٥ — ٢٠) فقد حصلت على نسب منخفضة من استجابات عينة المديرين حيث يتراوح المتوسط الحسابي (٢,٥٨٠ — ٣,٧٢٠) لتلك العبارات مما يدل على أن العلاقات الإنسانية من خلال أسلوب اتخاذ القرار ضعيفة واستخدامها قليل مع هذا الأسلوب ولذلك حصلت هذه العبارات على نسب متدنية من درجات الممارسة .

فمن الملاحظ من خلال المقارنة بين استجابات عينة المعلمين وعينة المديرين نجد أن هناك عبارات كانت حاصلة على نسب متدنية في إجابات عينة المعلمين ولكن نجد أن هذه العبارات المتدنية قد حصلت على نسب مرتفعة من خلال استجابات عينة المديرين ومن تلك العبارات :

— العبارة رقم (١١) ففي استجابات عينة المعلمين حصلت على متوسط حسابي قدره (٣,٦١٠) بينما نجدها في استجابات عينة المديرين قد حصلت على متوسط حسابي قدره (٤,٣٤٠) . فلا نعلم السبب وراء هذا الاختلاف هل يعود إلى أن المصدقية في الإجابات كانت مفقودة بين عينة المعلمين والمديرين أو أن المديرين يظهرون المثالية الإدارية أو لتحامل بعض المعلمين على المديرين بسبب أغراض شخصية

— وكذلك نلاحظ أن هناك عبارات قد حصلت على نسب متدنية من خلال استجابات عينة المعلمين فهي أيضاً قد حصلت على نسب متدنية في استجابات عينة المديرين كالعبارات (١٥ — ٢٠) مما يدل على مصداقية الإجابة على هذه العبارات من كلا العينتين ، وكذلك هم متفقون على هذه العبارات .

— وكذلك نلاحظ أن هناك عبارات قد حصلت على نسب مرتفعة من عدد استجابات عينة المعلمين نجدها أيضاً قد حصلت على نسب مرتفعة من عدد استجابات

جدول رقم (١٤)

متوسط استجابات عينة المديرين حول درجة ممارسة

العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب الإشراف

المرتبة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبارة	
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
١٠	٣,٣٢٠	—	٨	٢٧	٦	٩	ك	٢١. أخطر المعلمين بموعد الزيارة قبل زيارتهم .
		—	١٦,٠	٥٤,٠	١٢,٠	١٨,٠	%	
٧	٤,٠٢٠	—	٢	١١	٢١	١٦	ك	٢٢. أحرص على عقد الاجتماعات المختلفة المتعلقة بالعمل .
		—	٤,٠	٢٢,٠	٤٢,٠	٣٢,٠	%	
٥	٤,٠٨٠	—	٣	٨	٢١	١٨	ك	٢٣. أدرج في العقاب مع المقصرين .
		—	٦,٠	١٦,٠	٤٢,٠	٣٦,٠	%	
٨	٣,٨٨٠	—	—	٢٠	١٦	١٤	ك	٢٤. أتابع الإشراف بنفسي ولا أتكفل على غيري.
		—	—	٤٠,٠	٣٢,٠	٢٨,٠	%	
٦	٤,٠٤٠	—	—	١٣	٢٢	١٥	ك	٢٥. أزور المعلمين عند غيابهم وأسأل عن أحوالهم.
		—	—	٢٦,٠	٤٤,٠	٣٠,٠	%	
٩	٣,٧٤٠	—	٥	١٦	١٦	١٣	ك	٢٦. أعمل على عقد لقاءات ودية خارج العمل.
		—	١٠,٠	٣٢,٠	٣٢,٠	٢٦,٠	%	
١	٤,٥٨٠	—	—	—	٢١	٢٩	ك	٢٧. أحرص على توجيه المقصر والأخذ بيد المعلم المبتدئ .
		—	—	—	٤٢,٠	٥٨,٠	%	
٣	٤,٥٠٠	—	—	—	٢٥	٢٥	ك	٢٨. أعامل المعلمين بمودة وأراعي ظروفهم ومتطلباتهم .
		—	—	—	٥٠,٠	٥٠,٠	%	
٤	٤,٣٦٠	—	—	٦	٢٠	٢٤	ك	٢٩. أتيح الفرصة للمعلم لإبداء ظروفه عند حصول تقصير منه .
		—	—	١٢,٠	٤٠,٠	٤٨,٠	%	
٢	٤,٥٤٠	—	—	١	٢١	٢٨	ك	٣٠. استخدم العلاقات الإنسانية مع التلاميذ والمعلمين والإداريين والآباء والمجتمع المحلي .
		—	—	٢,٠	٤٢,٠	٥٦,٠	%	
٤,١١		المتوسط الحسابي			المجموع ككل			

يتضح من الجدول رقم (١٤) والشكل رقم (٢) : أن العبارات (٢٧ ، ٣٠ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٢٣ ، ٢٥ ، ٢٢) تمثل أعلى استجابات أفراد عينة المديرين لممارسة العلاقات الإنسانية من خلال أسلوب الإشراف حيث تتراوح هذه الاستجابات من (٤,٥٨٠ — ٤,٥٤٠) وفق مقياس الاستجابات أي ما بين ٩٠٪ إلى ٩٦٪ .

ف نجد العبارة رقم (٢٧) وكانت عن حرص المدير على توجيه المقصر والأخذ بيد المعلم المبتدئ . قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٨٠) حيث أشار ٥٨٪ من المديرين إلى أنهم يمارسون هذا الأسلوب دائماً مع معلمهم بينما أشار ٤٢٪ من عينة المديرين إلى أنهم غالباً يمارسون هذا الأسلوب مع معلمهم أما الاستجابات الثلاثة الأخيرة فلم تحصل على أي نسبة .

وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (٣٠) والتي تنص على : أن المدير يستخدم العلاقات الإنسانية مع التلاميذ والمعلمين والإداريين والآباء واجتمع . بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٤٠) حيث أشار ٥٦٪ من عينة المديرين إلى أنهم يمارسون دائماً هذا الأسلوب مع معلمهم ، وأشار ٤٢٪ من عينة المديرين إلى أنهم غالباً يمارسون هذا الأسلوب مع معلمهم ، بينما أشار ٢٪ من عينة المديرين إلى أنهم يمارسون أحياناً هذا الأسلوب مع معلمهم .

وفي المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم (٢٨) وهي حول كون المدير يعامل المعلمين بمودة ويراعي ظروفهم ومتطلباتهم . بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٠٠) حيث أشار ٥٨٪ من عينة المديرين إلى أنهم يمارسون هذا الأسلوب دائماً مع معلمهم ، بينما أشار ٤٢٪ من عينة المديرين إلى أنهم يمارسون هذا الأسلوب غالباً مع معلمهم .

وتليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (٢٩) والتي تنص على : أن المدير يتيح الفرصة لإبداء ظروفه عند حصول تقصير منه . بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٦٠) حيث أشار ٤٨٪ من عينة المديرين إلى أنهم يمارسون هذا الأسلوب دائماً مع معلمهم ، وأشار ٤٠٪ من عينة المديرين إلى أنهم يمارسون غالباً هذا الأسلوب مع معلمهم ، وأشار ١٢٪ من عينة المديرين إلى أنهم يمارسون أحياناً هذا الأسلوب مع معلمهم .

وفي المرتبة الخامسة نجد العبارة رقم (٢٣) وهي حول كون المدير يتدرج في العقاب مع المقصرين بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٨٠) حيث أشار ٧٨ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب دائماً وغالباً هذا الأسلوب مع معلميهـم ، بينما أشار ٢٨ ٪ من المديرين إلى ممارسة المديرين لهذا الأسلوب أحياناً ونادراً مع معلميهـم .

وتلتها في المرتبة السادسة العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على : أن المدير يزور المعلمين عند غيابهم ويسأل عن أحوالهم . بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٤٠) حيث أشار ٣٠ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم يمارسون دائماً هذا الأسلوب مع معلميهـم وأشار ٤٤ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب غالباً مع معلميهـم ، فيما أشار ٢٦ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب أحياناً مع معلميهـم .

وتلتها في المرتبة السابعة العبارة رقم (٢٢) وكانت عن حرص المدير على عقد الاجتماعات المختلفة المتعلقة بالعمل . بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٢٠) حيث أشار ٧٤ ٪ من عينة المديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب دائماً وغالباً مع معلميهـم بينما أشار ٢٦ ٪ من عينة المديرين إلى أنهم أحياناً ونادراً يمارسون هذا الأسلوب مع معلميهـم .

ولقد حصلت عدة عبارات على نسب منخفضة من عدد استجابات عينة المديرين حيث يتراوح المتوسط الحسابي من (٣,٣٢٠ — ٣,٨٨٠) مما يدل على أن المديرين لايهتمون باستخدام هذه الأساليب مما أدى إلى حصول هذه العبارات على استجابات أقل من العبارات الأخرى وهي :

رقم (٢٤) والتي تنص على : أن المدير يتابع الإشراف بنفسه ولا يتكل على غيره . وكذلك العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على : أن المدير يعمل على عقد لقاءات ودية خارج العمل ويخلق جو أسري بين المعلمين .

وكذلك العبارة رقم (٢١) والتي تنص على : أن المدير يخطر المعلمين بموعد الزيارة قبل زيارتهم .

فمن الملاحظ من خلال المقارنة بين استجابات عينة المعلمين والمديرين من خلال أسلوب الإشراف نجد :

— أن هناك عبارات كانت قد حصلت على نسب متدنية في استجابات عينة المعلمين مثل العبارات (٢٣ ، ٢٥ ، ٢٧) نجد هذه العبارات قد حصلت على نسب مرتفعه في استجابات عينة المديرين ، مما يدل على اختلاف الإجابات في هذه العبارات من قبل العينتين .

— وكذلك نجد أن هناك عبارات قد حصلت على نسب متدنيه من خلال استجابات عينة المعلمين فهي كذلك قد حصلت على نسب متدنيه في استجابات عينة المديرين وهذه العبارات هي (٢١ ، ٢٤ ، ٢٦) مما يدل على واقعية الإجابة على الاستبيان .

— وكذلك نجد أن هناك عبارات قد حصلت على نسب عاليه من خلال استجابات عينة المعلمين فهي أيضاً قد حصلت على نسب عاليه من خلال استجابات عينة المديرين وهذه العبارات هي (٢٢ ، ٢٩ ، ٢٨ ، ٣٠) وهذا أيضاً يدل على الواقعية والمصادقية في الإجابة على عبارات الاستبيان .

— وكذلك نلاحظ أن الممارسة الخامسة (أبداً) لم يجب عليها أحد من عينة المديرين .

فالدراستات السابقه كدراسة الطوباسي (١٩٧٠م) ودراسة عدس (١٩٧٠م) ودراسة نواوي (١٣٩٨هـ —) ودراسة دواني وديراني (١٩٨٣م) ودراسة يوجين وكيلى (١٩٨٧ م) ودراسة المهدهود والجبر (١٩٨٩م) . قد أكدت على أهمية العنصر الإنساني في العلاقة بين المدير والمعلمين وإن توافر البعد الإنساني يجب المعلم لمديره ومدرسته فالعلاقة الطيبة بين المدير والمعلم تسهم في زيادة رضا المعلم والمشكلات المتعلقة بالإدارة وجودها أو عدمها هو وجود العلاقات الإنسانية أو عدمها .

ثالثاً : الإجابة على السؤال الأول من خلال استجابات عينة المعلمين المديرين :

س ١ : ما درجة ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في تعاملهم مع المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة التالية (أسلوب القيادة ، و أسلوب اتخاذ القرار ، وأسلوب الإشراف) من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم ؟

وقد عمد الباحث إلى المعالجة الإحصائية التي تبين الأهمية النسبية لعبارات الاستبانه للتعرف على درجة تحقق ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال تعاملهم مع المعلمين من خلال الأساليب الثلاثة (أسلوب القيادة — أسلوب اتخاذ القرار — أسلوب الإشراف) .

لذلك تم تحديد الباحث نسبة ٩٠٪ وأكثر وفق مقياس التدرج الخماسي والذي سبق عرضه في الفصل السابق باعتباره النسبة المئوية لدرجة تحقق تلك الممارسات ، وقد قام الباحث باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتب للإجابة على هذا السؤال على النحو الآتي :

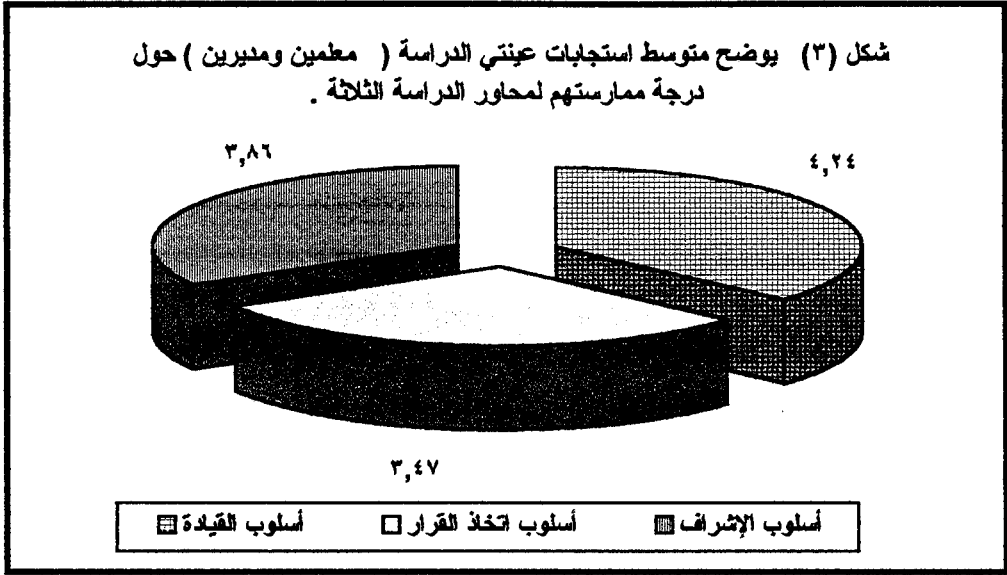
« البعد الأول (أسلوب القيادة) بالنسبة المعلمين والمديرين :

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل عبارته من عبارات هذا البعد (متوسط استجابات أفراد عينة المعلمين و المديرين فيما يتعلق بأسلوب القيادة) ويوضح ذلك جدول رقم (١٥) :

جدول رقم (١٥)

متوسط استجابات عينة المعلمين والمديرين حول درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب القيادة

المرتبة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبارة	
		أبداً	نادرأ	أحيانأ	غالبأ	دائماً		
٢	٤,٥٣١	٢	١٦	٤٥	١١٢	٣٧٥	ك	١. يعمل مدير المدرسة على سيادة روح التعاون في المدرسة .
		٠,٤	٢,٩	٨,٢	٢٠,٤	٦٨,٢	%	
٤	٤,٣٧٥	١٦	١٣	٦٥	١١١	٣٤٥	ك	٢. ينظر مدير المدرسة إلى المعلمين كمساعدين له وليس كتابعين .
		٢,٩	٢,٤	١١,٨	٢٠,٢	٦٢,٧	%	
٨	٣,٧٢٥	٢٤	٦٨	١٢٣	١٥٥	١٨٠	ك	٣. يهتم مدير المدرسة بالتعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم المهنية والعلمية .
		٤,٤	١٢,٤	٢٢,٤	٢٨,٢	٣٢,٧	%	
٧	٣,٩٣٦	٢٥	٤٤	١٠٨	١٣٧	٢٣٦	ك	٤. يهتم مدير المدرسة بمشكلات المعلمين واحتياجاتهم .
		٤,٥	٨,٠	١٩,٦	٢٤,٩	٤٢,٩	%	
٦	٣,٩٦٩	١٠	٢٨	١٤٠	١٦٣	٢٠٩	ك	٥. يشارك مدير المدرسة المرشد الطلابي في حل مشكلات الطلاب.
		١,٨	٥,١	٢٥,٥	٢٩,٦	٣٨,٠	%	
٣	٤,٣٧٦	٦	١٦	٣٧	١٩٧	٢٩٤	ك	٦. يضع مدير المدرسة المرشد الطلابي في حل مشكلات الطلاب.
		١,١	٢,٩	٦,٧	٣٥,٨	٥٣,٥	%	
م٣	٤,٣٧٦	٨	٢٣	٥٣	١٣٦	٣٣٠	ك	٧. يئذل مدير المدرسة قصارى جهده ليكون كل عضو من المعلمين ناجحأ في عمله .
		١,٥	٤,٢	٩,٦	٢٤,٧	٦٠,٠	%	
١	٤,٥٣٨	٢	١٢	٣٩	١٣٢	٣٦٥	ك	٨. يقدر مدير المدرسة الظروف الطارئة لجميع العاملين معه .
		٠,٤	٢,٢	٧,١	٢٤,٠	٦٦,٤	%	
م٣	٤,٣٧٦	٢	٤	٤٨	٢٢٧	٢٦٩	ك	٩. يحرص مدير المدرسة على تنفيذ تعليمات الإدارة التعليمية مهما كانت الظروف .
		٠,٤	٠,٧	٨,٧	٤١,٣	٤٨,٩	%	
٥	٤,٢١٣	٨	١٤	٩٣	١٧٣	٢٦٢	ك	١٠. يقدر مدير المدرسة المعلمين البارزين الإدارة التعليمية مهما كانت الظروف .
		١,٥	٢,٥	١٦,٩	٣١,٥	٤٧,٦	%	
٤,٢٤		المتوسط الحسابي			المجموع ككل			



يتضح من الجدول رقم (١٥) والشكل رقم (٣) : أن العبارات (٨ ، ١ ، ٧ ، ٦ ، ٩ ، ٢ ، ١٠) قد حصلت على استجابات عالية تتراوح من (٤,٢١٣ — ٤,٥٣٨) فالمقياس مرتفع بالنسبة لهذه العبارات .

نجد أن العبارة (٨) والتي تنص على : أن المدير يقدر الظروف الطارئة لجميع العاملين معه . قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٣٨) حيث أشار ٦٦,٤ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب دائماً مع المعلمين وأشار ٢٤ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب غالباً مع المعلمين . بينما الممارسات الثلاثة الأولى (أحياناً ، نادراً ، أبداً) فلم يجب عليها المعلمون والمديرون معاً بل أجاب عليها المعلمون فقط كما مر بنا في استجابات عينة المعلمين .

وفي المرتبة الثانية نجد العبارة رقم (١) وهي حول كون المدير يعمل على سيادة روح التعاون في المدرسة . بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٣١) حيث أشار ٦٨,٢ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين دائماً لهذا الأسلوب مع المعلمين ، وأشار

٢٠,٤ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين لهذا الأسلوب غالباً مع المعلمين ، بينما نجد أن الممارسات الثلاث الأولى (أحياناً ، نادراً ، أبداً) لم تجب عليها عينة المعلمين والمديرين معاً بل أجابت عينة المعلمين على تلك الاستجابات فقط كما مر بنا من خلال استجابات عينة المعلمين .

وتلتها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (٧) والتي تنص على : أن المدير يبذل قصارى جهده ليكون كل عضو من المعلمين ناجحاً في عمله . بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٧٦) حيث أشار ٦٠ ٪ من عينة المعلمين والمديرين معاً إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب دائماً مع المعلمين ، وأشار ٢٤,٧ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب غالباً مع المعلمين . بينما الممارسات الثلاث الأخيرة (أحياناً ، نادراً ، أبداً) فلم يجب عليها المعلمون والمديرون معاً بل أجابت عليها عينة المعلمين فقط كما مر بنا من خلال استجابات عينة المعلمين . وتلتها في المرتبة الثالثة مكرره العبارة رقم (٦) والتي تنص على : أن المدير يضع سياسة موحده لسير العمل يتبعها الجميع . بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٧٦) حيث أشار ٥٣,٥ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب دائماً مع المعلمين ، وأشار ٣٥,٨ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين غالباً هذا الأسلوب مع المعلمين، بينما الممارسات الثلاث الأخيرة (أحياناً ، نادراً ، أبداً) فلم يجب عليها المعلمون والمديرون معاً بل أجابت عليها عينة المعلمين فقط كما مر بنا من خلال استجابات عينة المعلمين .

ثم تلتها في المرتبة الثالثة مكرره أيضاً العبارة رقم (٩) والتي تنص على : أن المدير يحرص على تنفيذ تعليمات الإدارة التعليمية مهما كانت الظروف . بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٧٦) حيث أشار ٤٨,٩ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المدير هذا الأسلوب دائماً مع المعلمين ، وأشار ٤١,٣ ٪ من عينة المعلمين والمديرين

إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب غالباً مع المعلمين ، وأشار ٨,٧ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارس المديرين هذا الأسلوب أحياناً مع المعلمين .بينما الممارستين الأولى والثانية (نادراً وأبداً) فلم تجب عليها عينة المعلمين والمديرين معاً بل أجابت عليها عينة المعلمين فقط .

وفي المرتبة الرابعة نجد العبارة رقم (٢) وهي حول كون المدير ينظر إلى المعلمين كمساعدين له وليسوا كتابعين له .بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٧٥) حيث أشار ٦٢,٧ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب دائماً مع المعلمين . وأشار ٢٠,٢ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب غالباً مع المعلمين ، بينما الممارسات الثلاث الأولى لم تجب عليها عينة المعلمين والمديرين معاً بل أجابت عليها عينة المعلمين فقط .

وتلتها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (١٠) والتي تنص على : أن المدير يقدر المعلمين البارزين ويكافئهم على نشاطهم ويحفزهم بمتوسط حسابي قدره (٤,٢١٣) حيث أشار ٤٧,٦ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة لهذا الأسلوب دائماً مع المعلمين و أشار ٣١,٥ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المدير لهذا الأسلوب غالباً مع المعلمين ، بينما أشار ١٦,٩ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب أحياناً مع المعلمين . أما الممارستين الأولى والثانية فلم تجب عليها عينة المعلمين والمديرين معاً بل أجابت عليها عينة المعلمين فقط .

أما بالنسبة : للعبارة رقم (٥) والتي تنص على : أن المدير يشارك المرشد الطلابي في حل مشكلات الطلاب ، والعبارة رقم (٤) والتي تنص على : أن المدير يهتم بمشكلات المعلمين واحتياجاتهم ، والعبارة رقم (٣) والتي تنص على : أن المدير يهتم بالتعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم المهنية والعلمية .

قد حصلت على نسب إحصائية منخفضة من خلال استجابات عينة المعلمين والمديرين معاً حيث يتراوح المتوسط الحسابي ما بين (٣,٧٢٥ - ٣,٩٦٩) وهذه النسب ليست منخفضة جداً بل نسب جيدة وتكاد تكون قريبة من المقياس الحسابي للدراسة وهو ٩٠ ٪. فهذه العبارات الثلاث أيضاً كانت في الرتب الثلاثة الأولى من خلال استجابات عينة المعلمين فقط .

وبالنظر إلى استجابات عينة الدراسة بالنسبة للعبارات التي في الجدول (١٥) والتي تبين أسلوب القيادة من خلال العلاقات الإنسانية فإن الممارستين الخامسة والرابعة (دائماً ، غالباً) قد أجاب عليها أفراد العينة من معلمين ومديرين باتفاق أو افتراق أما الممارسة الثالثة (أحياناً) فقد أجابت عليها عينة المعلمين كلها أما عينة المديرين فقد أجابت على خمس عبارات بالنسبة للممارسة الثالثة (أحياناً) وبالنسبة للممارستين الأولى والثانية (نادراً وأبداً) فلم تتعرض لها عينة المديرين ، بينما تعرضت لها عينة المعلمين بالإجابة عليها ، مما يدل على اختلاف استجابات العينتين بالنسبة لهذه الممارسات من خلال أسلوب القيادة .

« البعد الثاني (أسلوب اتخاذ القرار) بالنسبة للمعلمين والمديرين :

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد (متوسط استجابات أفراد عينة المديرين فيما يتعلق بأسلوب اتخاذ القرار) كما في جدول رقم (١٦) :

جدول رقم (١٦)

متوسط استجابات عينة المعلمين والمديرين حول درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب اتخاذ القرار

المرتبة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبارة	
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
٥	٣,٦٧٦	٢٦	٦٢	١١٦	٢٠٦	١٤٠	ك	١١. يحرص مدير المدرسة على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار
		٤,٧	١١,٣	٢١,١	٣٧,٥	٢٥,٥	%	
٣	٣,٨٨٠	١٣	٤٢	١٢٥	١٨٨	١٨٢	ك	١٢. يستشير مدير المدرسة المعلمين في شؤون المدرسة .
		٢,٤	٧,٦	٢٢,٧	٣٤,٢	٣٣,١	%	
٢	٣,٩٠٥	١٥	٣٠	١٢٠	٢١٢	١٧٣	ك	١٣. يراجع مدير المدرسة نفسه قبل اتخاذ القرار ويعيد تقييم المشكلة ويتجه إلى حل آخر .
		٢,٧	٥,٥	٢١,٨	٣٨,٥	٣١,٥	%	
١	٤,١٣٦	٦	١٨	٩٠	٢١٧	٢١٩	ك	١٤. يتقيد مدير المدرسة بحرفية الأنظمة والتعليمات ولا يتجاوزها.
		١,١	٣,٣	١٦,٤	٣٩,٥	٣٩,٨	%	
١٠	٢,٧٥٥	١٣٦	١٢١	١١٧	٩٤	٨٢	ك	١٥. يهتم مدير المدرسة بالمقرين منه في العمل ويعمل على تحقيق رغباتهم.
		٢٤,٧	٢٢,٠	٢١,١	١٧,١	١٤,٩	%	
٧	٣,٤١٦	٢٥	٨٠	١٨٤	١٦٣	٩٨	ك	١٦. يعقد مدير المدرسة اجتماعاً خاصاً لكل معلم ويقوم عمله ويساعده في تنفيذ برامجها .
		٤,٥	١٤,٥	٣٣,٥	٢٩,٦	١٧,٨	%	
٦	٣,٥٤٥	١٤	٤٢	٢١١	١٩٦	٨٧	ك	١٧. يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بحزم .
		٢,٥	٧,٦	٣٨,٤	٣٥,٦	١٥,٨	%	
٤	٣,٨١١	١٦	٣٤	١٢٤	٢٤٠	١٣٦	ك	١٨. يتقيد مدير المدرسة بالمواضيع المحددة والزمن المحدد في الاجتماع.
		٢,٩	٦,٢	٢٢,٥	٤٣,٥	٢٤,٧	%	
٩	٢,٧٦٤	٦٦	١٧١	١٧٣	١٠٧	٣٣	ك	١٩. يتخذ مدير المدرسة قراراته مع المعلمين ويؤجل تنفيذها .
		١٢,٠	٣١,١	٣١,٥	١٩,٥	٦,٥	%	
٨	٢,٧٨٧	١١٠	٩١	١٩٨	١٠٨	٤٣	ك	٢٠. يفوض مدير المدرسة عدداً من المعلمين جانباً من سلطاته .
		٢٢٠,٠	١٦,٥	٣٦,٠	١٩,٦	٧,٨	%	
٣,٤٧		المتوسط الحسابي			المجموع ككل			

يتضح من الجدول رقم (١٦) والشكل رقم (٣) : أن العبارات (١٤ ، ١٣ ، ١٢ ، ١٨ ، ١١) قد حصلت على نسب مرتفعة من الاستجابات نوعاً ما حيث كان يتراوح المتوسط الحسابي لتلك العبارات من (٣,٦٧٦ - ٤,١٣٦) أي من ٨٦ ٪ إلى ٩١ ٪ .

فوجد أن العبارة رقم (١٤) والتي تنص على : أن المدير يتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات ولا يتجاوزها . قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,١٣٦) حيث أشار ٣٩,٥ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب دائماً مع المعلمين ، وأشار ٤,٤ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب نادراً وأبداً مع المعلمين ، فنلاحظ أن هذه العبارة قد حصلت على المرتبة الأولى في استجابات عينة المعلمين فقط ، بينما نجدها قد حصلت على المرتبة الثالثة في استجابات عينة المديرين فقط ، فهذا يدل على اختلاف الاستجابات من عينة إلى أخرى .

وفي المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (١٣) والتي كانت عن مراجعة المدير نفسه قبل اتخاذ القرار ويعيد تقييم المشكلة ويتجه إلى حل آخر مناسب بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٠٥) حيث أشار ٣١,٥ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب دائماً مع المعلمين ، وأشار ٨,٢ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب نادراً وأبداً مع معلمهم . فنلاحظ أن هذه العبارة قد حصلت على المرتبة الثانية أيضاً من خلال استجابات عينة المعلمين فقط ، ونجد هذه العبارة أيضاً قد حصلت على المرتبة الأولى في استجابات عينة المديرين فقط وهذا يدل أيضاً على اختلاف الاستجابات لدى العيّنتين .

وتلتها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (١٢) والتي تنص على : أن المدير يستشير المعلمين في شؤون المدرسة . بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٨٠) حيث أشار ٣٣,١ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب دائماً مع المعلمين ، بينما أشار ١٠ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب نادراً وأبداً مع المعلمين . فنلاحظ أن هذه العبارة قد حصلت على المرتبة الثالثة أيضاً من خلال

استجابات عينة المعلمين فقط ، بينما حصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من خلال استجابات عينة المديرين فقط ، مما يدل على اختلاف الاستجابات لدى العينتين .

وفي المرتبة الرابعة تأتي العبارة رقم (١٨) وهو حول كون المدير يتقيد بالمواضيع المحددة والزمن المحدد في الاجتماع . بمتوسط حسابي قدره (٣,٨١١) حيث أشار ٢٤,٧ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب دائماً مع المعلمين ، وأشار ٩,١ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب نادراً وأبداً مع المعلمين . فنلاحظ أن هذه العبارة قد حصلت على المرتبة الرابعة أيضاً من خلال استجابات عينة المعلمين فقط ، وأيضاً نجدها قد حصلت أيضاً قد حصلت على المرتبة الرابعة من خلال استجابات عينة المديرين فقط . مما يدل على التوافق التام في الإجابة على هذه العبارة من قبل العينتين .

وتلتها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (١١) والتي تنص على : أن المدير يحرص على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار . بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٧٦) حيث أشار ٢٥,٥ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب دائماً مع المعلمين ، وأشار ١٦ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب نادراً وأبداً مع المعلمين . فنلاحظ أن هذه العبارة قد حصلت على المرتبة الخامسة أيضاً من خلال استجابات عينة المعلمين فقط ، بينما نجدها قد حصلت على المرتبة الثانية من خلال استجابات عينة المديرين فقط مما يدل على اختلاف الاستجابة لدى العينتين .

ولقد عدة عبارات حصلت على نسب إحصائية منخفضة حيث يتراوح المتوسط الحسابي من (٢,٧٥٥ — ٣,٥٤٥) وهذه النسب المنخفضة نوعاً ما . ومن الملاحظ أيضاً أن عبارات هذا الأسلوب منخفضة النسب مقارنة بالأسلوب الأول وهي :

العبارة رقم (١٧) والتي تنص على : أن المدير يتعامل بحزم مع المعلمين .
والعبارة رقم (١٦) والتي تنص على : أن المدير يعقد اجتماعاً خاصاً لكل معلم لتقييم عمله ومساعدته في تنفيذ برامج .

والعبارة رقم (٢٠) والتي تنص على : أن المدير يفوض عدداً من المعلمين جانباً من سلطاته .

والعبارة رقم (١٩) والتي تنص على : أن المدير يتخذ قرارات مع المعلمين ويؤجل تنفيذها .

والعبارة رقم (١٥) والتي تنص على : أن المدير يهتم بالمقربين منه في العمل ويعمل على تحقيق رغباتهم .

بالنظر إلى استجابات عينة الدراسة بالنسبة للعبارات التي في الجدول رقم (١٦) والتي تبين أسلوب اتخاذ القرار من خلال العلاقات الإنسانية ، فإن الممارستين الرابعة والخامسة (غالباً ودائماً) قد أجاب عليها جميع أفراد عينة المعلمين ، بينما العبارتين (١٩ ، ٢٠) لم تجب عينة المديرين على الممارستين السابقتين من خلالهما .

أما بالنسبة للممارسة الثالثة (أحياناً) فقد أجابت عليها جميع أفراد العينة من المعلمين والمديرين ، أما بالنسبة للممارستين الأولى والثانية (أبداً و نادراً) فقد أجابت عينة المعلمين على جميع عباراتها ، بينما نجد أن عينة المديرين أجابت على تلك الممارستين من خلال بعض العبارات (١٥ ، ١٩ ، ٢٠) . مما يدل على اختلاف استجابات عينة الدراسة من المعلمين والمديرين على ممارسات تلك العبارات .

« البعد الثاني (أسلوب الإشراف) بالنسبة للمعلمين و المديرين :

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد (متوسط استجابات أفراد عينة المديرين فيما يتعلق بأسلوب الإشراف) كما في جدول رقم (١٧) :

جدول رقم (١٧)

متوسط استجابات عينة المعلمين والمديرين حول درجة ممارسة
العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال أسلوب الإشراف

المرتبة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبارة	
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
١٠	٢,٧٧٥	١٤٠	٩٣	١٣٩	١٠٧	٧١	ك	٢١. يخطر مدير المدرسة المعلمين بموعد الزيارة قبل زيارتهم .
		٢٥,٥	١٦,٩	٢٥,٣	١٩,٥	١٢,٩	%	
٤	٤,١٢٩	٤	١٥	١٠٧	٢٠٤	٢٢٠	ك	٢٢. يحرص مدير المدرسة على عقد الاجتماعات المختلفة المتعلقة بالعمل .
		٠,٧	٢,٧	١٩,٥	٣٧,١	٤٠,٠	%	
٧	٣,٨٢٢	٢٧	٣٦	١٢٠	١٩٢	١٧٥	ك	٢٣. يتدرج مدير المدرسة في العقاب مع المقصرين.
		٤,٩	٦,٥	٢١,٨	٣٤,٩	٣١,٨	%	
٦	٣,٨٢٩	١٨	٣٩	١٤٠	١٧٥	١٧٨	ك	٢٤. يتابع مدير المدرسة الإشراف بنفسه ولا يتكل على غيره .
		٣,٣	٧,١	٢٥,٥	٣١,٨	٣٢,٤	%	
٩	٣,٤٩٣	٤٩	٨٣	١٣٣	١١٨	١٦٧	ك	٢٥. يزور مدير المدرسة المعلمين عند غيابهم ويسأل عن أحوالهم .
		٨,٩	١٥,١	٢٤,٢	٢١,٥	٣٠,٤	%	
٨	٣,٦٣٣	٤١	٧٧	١١٢	١٣٣	١٨٧	ك	٢٦. يعمل مدير المدرسة على عقد لقاءات ودية خارج العمل ويخلق جو أسري بين المعلمين .
		٧,٥	١٤,٠	٢٠,٤	٢٤,٢	٣٤,٠	%	
٥	٤,٠٤٥	٢٠	٣٥	٧٩	١٨٢	٢٣٤	ك	٢٧. يحرص مدير المدرسة على توجيه المقصر والأخذ بيد المعلم المبتدئ .
		٣,٦	٦,٤	١٤,٤	٣٣,١	٤٢,٥	%	
٢	٤,٣٢٤	٨	٢٠	٦٧	١٤٦	٣٠٩	ك	٢٨. يعامل مدير المدرسة المعلمين بمودة ويراعي ظروفهم ومتطلباتهم .
		١,٥	٣,٦	١٢,٢	٢٦,٥	٥٦,٢	%	
٣	٤,٢٣٨	١٠	٢٢	٨٠	١٥٣	٢٨٥	ك	٢٩. يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلم لإبداء ظروفه عند حصول تقصير منه .
		١,٨	٤,٠	١٤,٥	٢٧,٨	٥١,٨	%	
١	٤,٣٣٦	٤	٣٧	٥٢	١٣٤	٣٢٣	ك	٣٠. يستخدم مدير المدرسة العلاقات الإنسانية مع التلاميذ والمعلمين والإداريين والآباء والمجتمع.
		٠,٧	٦,٧	٩,٥	٢٤,٤	٥٨,٧	%	
٣,٨٦		المتوسط الحسابي			المجموع ككل			

يتضح من جدول رقم (١٧) والشكل رقم (٣) : أن العبارات (٢٨ ، ٣٠ ، ٢٩ ، ٢٢ ، ٢٧) قد حصلت على استجابات عالية بمتوسط حسابي يتراوح من (٤,٠٤٥ — ٤,٣٣٦) فالمتوسط الحسابي مرتفع لهذه العبارات :

ف نجد أن العبارة رقم (٣٠) والتي تنص على : أن المدير يستخدم العلاقات الإنسانية مع التلاميذ والمعلمين والإداريين والآباء والمجتمع المحلي . قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٣٦) حيث أشار ٨٥,٧ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب دائماً مع معلميهما بينما أشار ٧,٤ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة هذا الأسلوب نادراً وأبداً مع المعلمين . فنلاحظ أن هذه العبارة قد حصلت على أيضاً على المرتبة الأولى من خلال استجابات عينة المعلمين ، بينما نجدها قد حصلت على المرتبة الثانية من خلال استجابات عينة المديرين مما يدل على اختلاف استجابات أفراد العينة .

وتلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (٢٨) وهي حول كون المدير يعامل المعلمين بمودة ويراعي ظروفهم ومتطلباتهم . بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٢٤) حيث أشار ٥٦,٢ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب دائماً مع المعلمين ، وأشار ٥,١ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب نادراً وأبداً مع المعلمين . فنلاحظ أن هذه العبارة قد حصلت أيضاً على المرتبة الثانية من خلال استجابات عينة المعلمين بينما نجدها قد حصلت على المرتبة الثالثة من خلال استجابات عينة المديرين ز مما يدل على اختلاف استجابات أفراد العينة .

وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (٢٩) والتي تنص على : أن المدير يتيح الفرصة للمعلم لإبداء ظروفه عند حصول تقصير منه . بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٣٨) حيث أشار ٥١,٨ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب دائماً مع المعلمين بينما أشار ٥,٨ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب نادراً وأبداً مع المعلمين . فنلاحظ أن هذه العبارة قد حصلت على المرتبة الثالثة من خلال استجابات عينة المعلمين فقط ، بينما حصلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من خلال استجابات عينة المديرين مما يدل على اختلاف استجابات أفراد العينة.

وتلتها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (٢٢) والتي كانت عن حرص المدير على عقد اجتماعات مختلفة متعلقة بالعمل . بمتوسط حسابي قدره (٤,١٢٩) حيث أشار ٤٠,٠ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب دائماً مع

المعلمين ، بينما أشار ٣,٤ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب نادراً وأبداً مع المعلمين . فنلاحظ أن هذه العبارة قد حصلت أيضاً على المرتبة الرابعة من خلال استجابات عينة المعلمين ، بينما حصلت هذه العبارة على المرتبة السابعة من خلال استجابات عينة المديرين .

وتلتها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (٢٧) والتي تنص على : أن المدير يحرص على توجيه المقصر ويأخذ بيد المعلم المبتدئ . بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٤٥) حيث أشار ٤٢,٥ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب مع دائماً مع المعلمين ، بينما أشار ١٠ ٪ من عينة المعلمين والمديرين إلى ممارسة المديرين هذا الأسلوب نادراً و أبداً مع المعلمين . فنلاحظ أن هذه العبارة قد حصلت على المرتبة الخامسة أيضاً من خلال استجابات عينة المعلمين بينما حصلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من خلال استجابات عينة المديرين . مما يدل على اختلاف استجابات أفراد العينة .

ولقد حصلت عدة عبارات على نسب منخفضة من عدد استجابات عينة المعلمين والمديرين حيث يتراوح المتوسط الحسابي (٣,٢٩٣ — ٣,٨٢٩) فهذه العبارات ينخفض المتوسط فيها عن العبارات ذات الرتب العالية وهي : للعبارة رقم (٢٤) والتي تنص على : أن المدير يتابع الإشراف بنفسه ولا يتكل على غيره .

والعبارة رقم (٢٣) والتي تنص على : أن المدير يتدرج في العقاب مع المقصرين . والعبارة رقم (٢٦) والتي تنص على : أن المدير يعمل على عقد لقاءات ودية خارج العمل ويخلق جو أسري بين المعلمين .

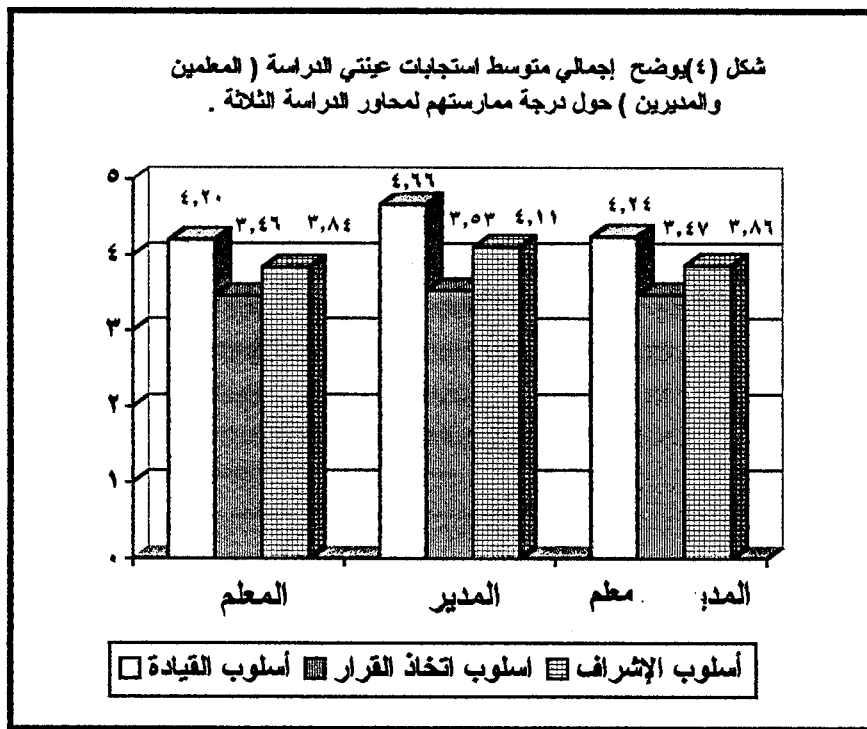
والعبارة رقم (٢٥) والتي تنص على : أن المدير يزور المعلمين عند غيابهم ويسأل عن أحوالهم .

وكذلك نلاحظ أن جميع الممارسات الخمس قد أجابت عليها عينة المعلمين بينما نجد أن عينة المديرين لم تجب على الممارسات كلها ، فالممارسة الأخيرة (أبداً) لم يتعرض لها المديرون بالإجابة وكذلك الممارسة الثانية (نادراً) قد أجيب على بعضها من قبل عينة المديرين . فهذا يدل على اختلاف استجابات أفراد العينتين .

ملخص نتائج السؤال الأول :

جدول رقم (١٨) يوضح إجمالي استجابات عيني الدراسة (المعلمين والمديرين) حول درجة ممارستهم لمحاور الدراسة الثلاثة

محاو الدراسة	معلمين	مديرين	متوسط المعلمين والمديرين
أسلوب القيادة	٤,٢٠	٤,٦٦	٤,٢٤
أسلوب اتخاذ القرار	٣,٤٦	٣,٥٣	٣,٤٧
أسلوب الإشراف	٣,٨٤	٤,١١	٣,٨٦



من خلال الجداول من (٩ — ١٧) وبالنظر إلى الأشكال من (١ — ٣) قام الباحث بتلخيص نتائج الإجابة على السؤال الأول وقد قام بإعداد شكل رقم (٤) الذي يوضح أن الفروق بين وجهات نظر كلاً من المدير والمعلم حول ممارسة المديرين لمحاور الدراسة الثلاث متقاربة حيث وجد أن المحور الأول (أسلوب القيادة) لدى المعلمين سجل متوسطاً مقداره (٤,٢٠) بينما سجل المديرين متوسطاً مقداره (٤,٦٦) وهذا يدل على أن المعلمين سجلوا نسبة أقل تجاه ممارسة المديرين لأسلوب

القيادة في حين أن المديرين دائماً ما يكونون من وجهة نظرهم ، وهذه الدرجات تتفاوت جداً مع ما أعطى المعلمون للمديرين بمتوسط يقل بـ (٠,٤٦) وبمتوسط عام مقداره (٤,٢٤) .

أما المحور الثاني والخاص بأسلوب اتخاذ القرار فقد سجل فيه المعلمون متوسطاً مقداره (٣,٤٦) والمديرين متوسطاً مقداره (٣,٥٣) وبمتوسط عام مقداره (٣,٤٧) وهذا يعني وجود تقارب كبير بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تجاه سلوك المديرين في هذا المحور وكان الفارق في المتوسط هو (٠,٠٧) .

أما المحور الثالث الخاص بأسلوب الإشراف الذي يقوم به المديرون من خلال ممارستهم للعلاقات الإنسانية مع من يعملون فقد ظهر متوسط آراء المعلمين بمقدار (٣,٨٤) حول سلوك مديريهم ، بينما المديرون سجلوا متوسطاً مقداره (٤,١١) تجاه سلوكهم الإشرافي ، وبمعدل عام مقداره (٣,٨٦) .

وهذا يعني أن نسبة الفروق في متوسط الاستجابات لصالح المديرين بمقدار (٠,٢٧) وهو ما يعني أن المديرين أعطوا لأنفسهم نسبة عالية كما هو الحال في أسلوب القيادة وفي أسلوب اتخاذ القرار وفي أسلوب الإشراف مع أن المعلمين ليسوا راضين عن أسلوب ممارسة المديرين في جوانب محاور الدراسة الثلاث بدرجة متوسطة .

السؤال الثاني :

س ٢ : هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر كلاً من المعلمين والمديرين تجاه محاور الدراسة التالية (أسلوب القيادة وأسلوب اتخاذ القرار و أسلوب الإشراف) من خلال المتغيرات التالية (الوظيفة التعليمية ، الخبرة العملية ، المؤهل العلمي) .

أولاً : متغير الوظيفة التعليمية :

باستخدام اختبار (ت) T. Test يعرض الباحث للنائج المرتبطة بمتغير الوظيفة

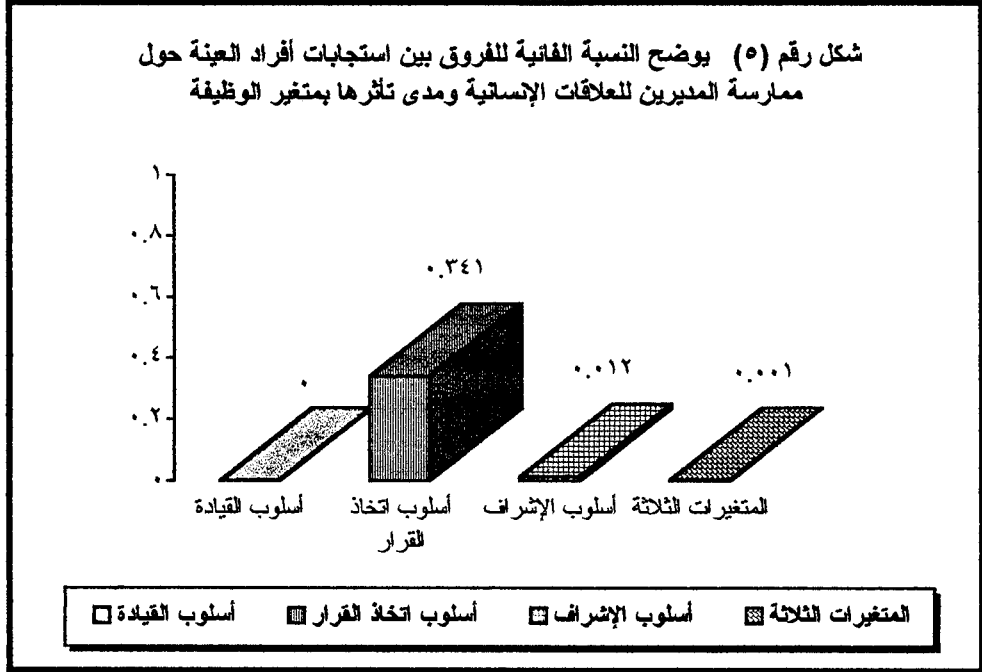
التعليمية في استجابات أفراد العينة في جدول رقم (١٩) والشكل رقم (٥) كما

يلي :

اختبار (ت) للوظيفة التعليمية للمقارنة بين إجابات المديرين والمعلمين

البعد	الحالة التعليمية	عدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
أسلوب القيادة	مديرين	٥٠	٤,٦٥٦٠	٠,٢٢٦	٥٤٨	٤,٩٥	* ٠,٠٠	توجد دلالة إحصائية
	معلمين	٥٠٠	٤,٢٠٠٢	٠,٦٤٥				
أسلوب اتخاذ القرار	مديرين	٥٠	٣,٥٢٨٠	٠,٣٩٢	٥٤٨	٠,٩٥	٠,٣٤١	لا توجد دلالة إحصائية
	معلمين	٥٠٠	٣,٤٦١٦	٠,٤٧٧				
أسلوب الإشراف	مديرين	٥٠	٤,١٠٦٠	٠,٤٤٦	٥٤٨	٢,٥٣	* ٠,٠١٢	توجد دلالة إحصائية
	معلمين	٥٠٠	٣,٨٣٨٠	٠,٧٣٤				
المحاور الثلاثة ككل	مديرين	٥٠	٤,٠٩٦٧	٠,٣٠٧	٥٤٨	٣,٤٦	* ٠,٠٠١	توجد دلالة إحصائية
	معلمين	٥٠٠	٣,٨٣٣٣	٠,٥٣٠				

* (داله عند مستوى ٠,٠٥) فأقل .



يتضح من جدول رقم (١٩) والشكل رقم (٥) ما يلي :

أن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الوظيفة التعليمية للمحاور الثلاثة ككل بلغت نسبة الفروق من خلال اختبار (ت) (٣,٤٦) ومستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) .

ويعني ما سبق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة المعلمين والمديرين من خلال الأساليب الثلاثة (القيادة — اتخاذ القرار — الإشراف) ومن خلال ممارسات كل أسلوب مما يشير إلى أن متغير الوظيفة التعليمية كان له تأثير على استجابات أفراد العينة ككل في جميع المحاور الثلاثة كما يلي :

١. أسلوب القيادة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة المعلمين والمديرين حسب متغير الوظيفة التعليمية من خلال أسلوب القيادة حيث بلغت قيمة (ت) (٤,٩٥) بمستوى دلالة (٠,٠٠) .

مما يعني أن كلا العينتين تأثر بمتغير الوظيفة التعليمية ، فالمدير عندما يجيب على الاستبانة فإنه يجيب عليها من منظوره الخاص وحسب ما يراه صالحاً له وللمعلمين في

إدارته وبحسب ما يطبقه من أساليب قيادية في إدارة المدرسة ، وكذلك المعلم عندما يجب على العبارات فإنه يجب عليها من خلال ما يشعر به ومن خلال ما يشاهده من ممارسات قيادية في المدرسة .

٣. أسلوب اتخاذ القرار :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة المعلمين والمديرين من خلال أسلوب اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة (ت) لهذه الممارسات (٠,٩٥) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٣٤١) .
مما يعني أن متغير الوظيفة التعليمية لم يكن له تأثير على استجابات أفراد العينتين حول ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية من خلال أسلوب القيادة .

٣. أسلوب الإشراف :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة المعلمين والمديرين من أسلوب الإشراف حيث بلغت قيمة (ت) (٢,٥٣) بمستوى دلالة (٠,٠١٢) .
مما يعني أن متغير الوظيفة التعليمية له تأثير على أسلوب الإشراف ، فعملية الإشراف عملية مهمة جداً في العلاقات الإنسانية ، فعينة المعلمين تجيب على العبارات بحسب ما تراه من المدير للمدرسة وبحسب ما يشاهدونه من تعامل للمدير مع المعلمين .
أما المدير فإجابته على العبارات تنطلق من صدقه في عمله وإشرافه على إدارة مدرسته فاختلاف الوظيفة التعليمية كان له تأثير على استجابات أفراد العينة من خلال أسلوب الإشراف .

ثانياً : متغير المؤهل العلمي :

باستخدام اختبار (ف) F . Test يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي في استجابات أفراد العينة في جدول (٢٠) كما يلي :

جدول رقم (٣٠)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة

حول ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية ومدى تأثرها بمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
أسلوب القيادة	بين المجموعات	٣	٠,٦٧	٠,٢٢	٠,٥٥	٠,٦٤	لا توجد دلالة إحصائية
	داخل المجموعات	٥٤٦	٣١٩,٩٠	٠,٤٠			
	الكلية	٥٤٩	٢٢٠,٥٧				
أسلوب اتخاذ القرار	بين المجموعات	٣	١,٤٥	٠,٤٨	٢,٢١	٠,٠٨	لا توجد دلالة إحصائية
	داخل المجموعات	٥٤٦	١١٩,٩٠	٠,٢١			

يتضح من جدول (٢٠) والشكل رقم (٦) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي للمحاور الثلاثة بلغت النسبة الفائية (١,٦١) ومستوى الدلالة (٠,١٨) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) .
يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات وداخل المجموعات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في الممارسات التربوية للأساليب الثلاثة ككل (القيادة — اتخاذ القرار — الإشراف) .

أي أن إجابات العينة على الاستبانة لم تتأثر باختلاف المؤهل العلمي للعينة .
ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي تفصيلاً كالآتي :

١. أسلوب القيادة :

نلاحظ أنه من خلال أسلوب القيادة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي حيث بلغت النسبة الفائية (٠,٥٥) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٦٤) .
يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى المعلمين والمديرين لم يكن له تأثير في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية من خلال أسلوب القيادة .

٢. أسلوب اتخاذ القرار :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي حيث بلغت النسبة الفائية (٢,٢١) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٨) .

مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة من المعلمين والمديرين لم يكن له تأثير في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية من خلال أسلوب اتخاذ القرار .

٣. أسلوب الإشراف :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي حيث بلغت النسبة الفائية (١,٦٨) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,١٦) .

مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة من المعلمين والمديرين لم يكن لها تأثير في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية من خلال أسلوب الإشراف .

ثالثاً : سنوات الخبرة :

باستخدام اختبار (ف) F . Test يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير سنوات الخبرة في استجابات أفراد العينة في جدول رقم (٢١) :

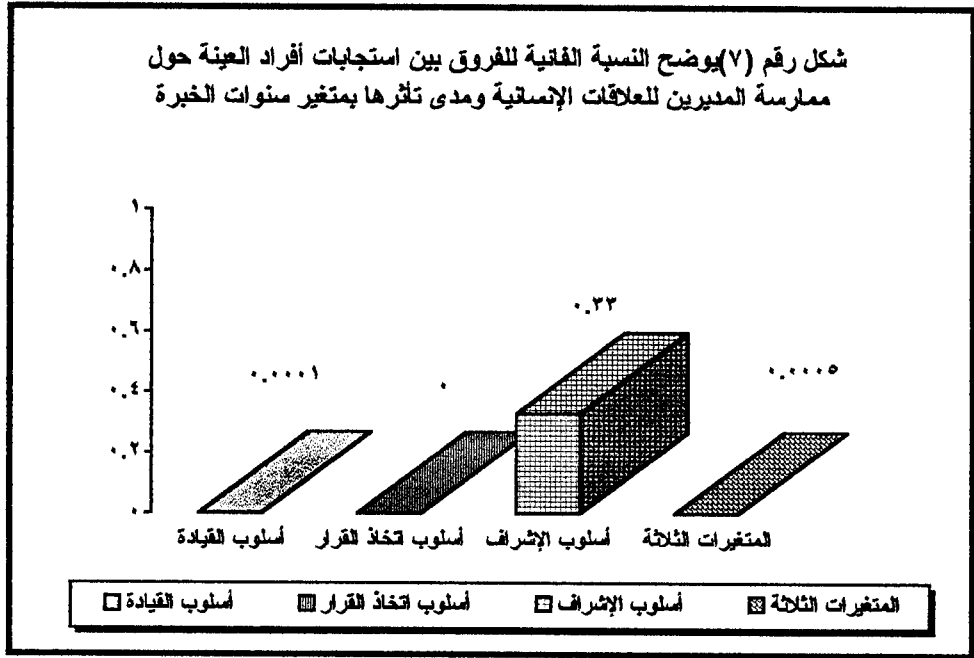
جدول رقم (٢١)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة

حول ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها بمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
أسلوب القيادة	بين المجموعات	٢	٧,٣٣	٣,٦٦	٩,٤٠	٠,٠٠٠١ *	توجد دلالة إحصائية
	داخل المجموعات	٥٤٧	٢١٣,٢٤	٠,٣٨			
	الكلي	٥٤٩	٢٢٠,٥٧				
أسلوب اتخاذ القرار	بين المجموعات	٢	٥	٢,٥٠	١١,٧٧	٠,٠٠٠٠ *	توجد دلالة إحصائية
	داخل المجموعات	٥٤٧	١١٦,٣٥	٠,٢١			
	الكلي	٥٤٩	١٢١,٣٦				
أسلوب الإشراف	بين المجموعات	٢	٣,٤٧	١,٧٣	٣,٤١	٠,٠٣٣ *	توجد دلالة إحصائية
	داخل المجموعات	٥٤٧	٢٧٨,٤٣	٠,٥٠			
	الكلي	٥٤٩	٢٨١,٩١				
المتغيرات الثلاثة ككل	بين المجموعات	٢	٤,٠٨	٢,٠٤	٧,٧٦	٠,٠٠٠٥ *	توجد دلالة إحصائية
	داخل المجموعات	٥٤٧	١٤٣,٧١	٠,٢٦			
	الكلي	٥٤٩	١٤٧,٧٩				

* (داله عند مستوى ٠,٠٥) فأقل .



يتضح من الجدول رقم (٢١) والشكل رقم (٧) : أن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة للمحاور الثلاثة ككل بلغت النسبة الفئوية (٧,٧٦) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٠٠٥) إذن فهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) .

ويعني مما سبق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة المعلمين والمديرين من خلال الأساليب الثلاثة ككل بين المجموعات وداخل المجموعات باختلاف سنوات الخبرة لأفراد العينة كان له تأثير على إجابات أفراد العينة .

إذن لابد من معرفة لصالح من تعود هذه الدلالة تم إجراء اختبار شيفيه لسنوات الخبرة والأساليب الثلاثة ووجد أن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة الثانية (٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) والخبرة الثالثة (١٠ سنوات فأكثر) . أي أن الخبرة الأولى (٣ سنوات إلى ٥ سنوات) لا يوجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة .

فنجد أن عينة المعلمين والمديرين ذات الخبرة الثانية تختلف إجاباتهم عن عينة المعلمين والمديرين ذات الخبرة الثالثة بالنسبة للأساليب الثلاثة نظراً للفارق العمري بين أفراد العينة .

فوجد أن عينة المعلمين والمديرين ذات الخبرة الثانية تختلف إجاباتهم عن عينة المعلمين والمديرين ذات الخبرة الثالثة بالنسبة للأساليب الثلاثة نظراً للفارق العمري بين أفراد العينة .

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة تفصيلاً كالآتي :

١. أسلوب القيادة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة المعلمين والمديرين حسب متغير سنوات الخبرة بين المجموعات وداخل المجموعات من خلال أسلوب القيادة حيث بلغت النسبة الفائية (٩,٤٠) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٠٠١) .

إذن لا بد من معرفة لصالح من تعود هذه الدلالة ولذلك تم إجراء اختبار شيفيه لسنوات الخبرة وأسلوب القيادة ووجد أن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة الثانية (٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) والخبرة الثالثة (١٠ سنوات فأكثر) لعينة المعلمين والمديرين .

إذن فاختلاف إجابات عينة المعلمين و المديرين في أسلوب القيادة يعود لاختلاف سنوات الخبرة الثانية والثالثة ، أما الخبرة الأولى فلا يوجد فيها اختلاف حول ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية من خلال أسلوب الإشراف .

٢. أسلوب اتخاذ القرار :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة المعلمين والمديرين حسب متغير سنوات الخبرة بين المجموعات وداخل المجموعات من خلال أسلوب اتخاذ القرار حيث بلغت النسبة الفائية (١١,٧٧) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٠٠٠) .

إذن لا بد من معرفة لصالح من تعود هذه الدلالة ولذلك تم إجراء اختبار شيفيه لسنوات الخبرة وأسلوب اتخاذ القرار ووجد أن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة الأولى (٣ سنوات إلى ٥ سنوات) والخبرة الثانية (٥ سنوات إلى أقل من

(١٠ سنوات) ، وكذلك فروق بين الخبرة الأولى (٣ سنوات إلى ٥ سنوات) والخبرة الثالثة (١٠ سنوات فأكثر) وكذلك فروق بين الخبرة الثانية (٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) والخبرة الثالثة (١٠ سنوات فأكثر) .
فيتضح من خلال هذه الفروق أن اختلاف إجابات عينة المعلمين والمديرين في أسلوب اتخاذ القرار كان بين جميع سنوات الخبرة الأولى والثانية والثالثة .
إذن فاختلاف استجابات أفراد العينة في أسلوب اتخاذ القرار تعود إلى اختلاف سنوات الخبرة .

٣. أسلوب الإشراف :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة المعلمين والمديرين حسب متغير سنوات الخبرة بين المجموعات وداخل المجموعات من خلال أسلوب الإشراف حيث بلغت النسبة الفائية (٣,٤١) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٣٣) .

إذن لا بد من معرفة لصالح من تعود هذه الدلالة ولذلك تم إجراء اختبار شيفيه لسنوات الخبرة وأسلوب الإشراف ووجد أن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة الثانية (٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) والخبرة الثالثة (١٠ سنوات فأكثر) .

إذن فاختلاف استجابات عينة المعلمين والمديرين في أسلوب الإشراف يعود إلى الاختلاف بين سنوات الخبرة الثانية والثالثة .

أما الخبرة الأولى فلا يوجد فيها اختلاف حول ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية من خلال أسلوب الإشراف .

ملخص الإجابة عن السؤال الثاني :

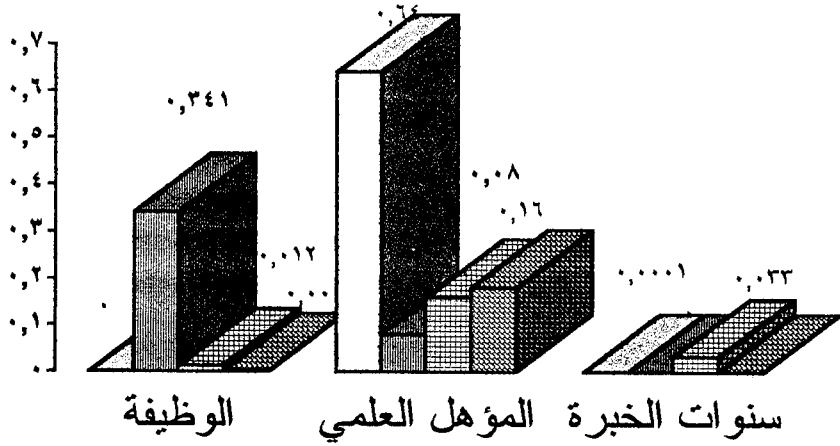
جدول رقم (٢٢) يوضح إجمالي النسب الفئوية لاستجابات عينة الدراسة

(معلمين — مديرين) للعلاقات الإنسانية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	أسلوب القيادة	أسلوب اتخاذ القرار	أسلوب الإشراف	الجملة
الوظيفة	*٠,٠٠٠	٠,٣٤١	*٠,٠١٢	*٠,٠٠١
المؤهل العلمي	٠,٦٤	٠,٠٨	٠,١٦	٠,١٨
الخبرة	*٠,٠٠١	*٠,٠٠٠	*٠,٠٣٣	٠,٠٠٠٥*

* دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل

شكل رقم (٨) يوضح إجمالي النسب الفئوية لاستجابات عينة الدراسة (معلمين - مديرين) للعلاقات الإنسانية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية



المتغيرات الثلاثة أسلوب الإشراف أسلوب اتخاذ القرار أسلوب القيادة

بالنظر إلى مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية الثلاثة (الوظيفة — المؤهل العلمي —

سنوات الخبرة) على استجابات عيني الدراسة (معلمين — مديرين) والتي تم حسابها

باستخدام اختبار (ف) لحساب مستوى دلالة الفروق بين عيني الدراسة تبين أن

متغير المؤهل العلمي لم يكن له أية دلالة توضح وجود فروق مؤثره على استجابة أي

منهما ، حيث سجلت درجة الفروق في محور أسلوب القيادة (٠,٦٤) ، وفي محور اتخاذ القرار (٠,٠٨) ، وفي محور الأسلوب الإشرافي (٠,١٦) وبمستوى دلالة إجمالي نسبته (٠,١٨) وهي نسبة غير دالة إحصائياً .

أما فيما يتعلق بمتغير الوظيفة لدى عيني الدراسة (المعلمين — المديرين) لم تؤثر على حكمهما في محور اتخاذ القرار حيث حصل على مستوى دلالة بلغ (٠,٣٤١) أما فيما يتعلق بمحوري أسلوب القيادة والذي حصل على مستوى دلالة بلغ (٠,٠٠) ، وأسلوب الإشراف الذي حصل على مستوى دلالة بلغ (٠,٠١٢) كما سجل الفرق العام بين العينتين نسبة (٠,٠٠١) في اختبار (ف) وهذا يدل على أن المديرين بحكم وظيفتهم ثم لأن هذه الآراء كانت تعبر عن أنفسهم لهذا كان هذا الفارق في مستوى الدلالة فهو إما يعني أن المعلمين كان حكمهم على المديرين بالنسبة التي ظهرت نابعة عن أن وظيفة المدير لم يصلوا إلى معانها ، قد تكون هذه وجهة نظر المديرين عندما أعطوا لأنفسهم نسبة عالية في متوسط استجاباتهم عن المعلمين كما دلت عليه نتائج السؤال الأول حول هذا المحور .

أما وجهة نظر المعلمين فقد جاءت منخفضة وذات دلالة على أن المديرين في علاقتهم الإنسانية تبعاً لوظيفتهم كمديرين يصبح تعاملهم غير مرضٍ للمعلمين الذين هم المتأثر الرئيس بممارسات المديرين .

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فهو أيضاً سجل دلالة عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في محوري أسلوب القيادة الذي حصل على مستوى دلالة بلغ (٠,٠٠٠١) ومحور اتخاذ القرار الذي حصل على مستوى دلالة بلغ (٠,٠٠٠) أما محور أسلوب الإشراف فقد حصل على مستوى دلالة بلغ (٠,٠٣٣) أما نسبة الدلالة الإجمالية الناتجة من خلال استخدام اختبار (ف) فقد بلغت (٠,٠٠٠٥) وهذا يعني وجود تأثير للخبرة في استجابات كل من المعلمين والمديرين تجاه السلوك الذي يمارسه المديرين في علاقتهم الإنسانية مع المعلمين ، وبالنظر إلى الجداول (٥ ، ٦) والتي توضح لنا خبرات

المديرين العملية في مجال التربية تزيد عن ١٠ سنوات فأكثر بنسبة (٩٦ ٪) لعينة الدراسة ، كذلك المعلمين نجد أن خبرتهم في مجال العمل التربوي أيضاً بنسبة (٩٥,١ ٪) لمن عملوا من (٥ - ١٠ سنوات) بواقع (٤٣,٢ ٪) وبنسبة (٥٢,٤ ٪) لمن عمل معلماً ١٠ سنوات فأكثر وهذا يعني أن الخبرة كان لها أثر كبير على استجابات عيني الدراسة تجاه سلوك المديرين نحوهم بحكم أن العمل التربوي هو محور العلاقات الإنسانية التي تجمع الطرفين مع وجود فوارق الوظيفة .

من خلال ما سبق يجد الباحث أنه من الضروري أن يكون هناك تقارب أكثر بين المعلمين والمديرين في المدارس و من خلال نتائج الدراسة يتضح أن هناك إمكانية عالية للتقارب إذا ما أخذ المديرين في اعتبارهم أن وظيفتهم بحد ذاتها لا تعطيهـم المقدرة لتحقيق أهداف مؤسستهم ، لذا عليهم أن تكون إدارتهم للمدرسة مبنية على العلاقات بمقتضى المفهوم التربوي الذي يقول بأن (المدير مشرف مقيم) وليس (مدير مقيم) كما أن أخذه بمبدأ (المدير محام عن منسوبيه) تصديقاً للحديث الذي رواه أنس بن مالك رضي الله عنه حيث يقول : قال الرسول صلى الله عليه وسلم الله عليه وسلم (أنصر أخاك ظالماً أو مظلوماً) (العسقلاني ، ١٤١٩ هـ ، ص ١٢٠) وهذا إذا ماتم فإن أسلوب القيادة سيحقق مقداراً من النجاح لأن أسلوب الإشراف قد تم بالصورة التربوية اللازمة وبالتالي ستكون لعملية اتخاذ القرار نسبة عالية من الإيجابية وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة من خلال العمل المشترك الذي يوضح بجلاء مفهوم التفكير عند (المنشي وآخرون ، ١٤٢٣ هـ) القائل بضرورة (تنظيم العقول لفعل المعقول) .

الفصل الخامس :

« ملخص نتائج الدراسة .

« التوصيات وآليات العمل .

« المقترحات .

أولاً: ملخص نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن استخدام مديري المدارس للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال الأساليب الثلاثة (أسلوب القيادة — أسلوب اتخاذ القرار — أسلوب الاشراف) وما يرتبط بها من ممارسات تربوية قد تتحقق بصورة أفضل في الواقع العملي بدلاً من استخدام الأنظمة والقوانين التعليمية وما يرتبط بها من ممارسات تربوية ، وذلك نتيجة لبعض الصعوبات في تطبيق وتنفيذ هذه الأنظمة والقوانين . ومن هذا المنطلق ، فإن استقراء استجابات أفراد عينة الدراسة وفق مقياس أعلى الاستجابات (٩٠ ٪) فأكثر يبين أن استخدام مديري المدارس للعلاقات الإنسانية تتحدد من خلال عينة المعلمين وعينة المديرين كما يلي :

أولاً : عينة المعلمين :

١. أسلوب القيادة :

من خلال استعراض هذا الأسلوب نجد أنه قد حصل على المرتبة الأولى من خلال استجابات عينة المعلمين بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٠) أي ما نسبته ٩٢ ٪ . مما يدل على نجاح مدير المدرسة بشكل كبير في تطبيق العلاقات الإنسانية من خلال ممارسات هذا الأسلوب .

٢. أسلوب اتخاذ القرار :

نجد أن هذا الأسلوب قد حصل على المرتبة الثالثة من خلال استجابات عينة المعلمين بمتوسط حسابي قدرة (٣,٤٦) أي ما نسبته ٨٥ ٪ . مما يدل على نجاح مدير المدرسة نوعاً ما في تطبيق العلاقات الإنسانية من خلال ممارسات هذا الأسلوب .

٣. أسلوب الاشراف :

بالنظر إلى هذا الأسلوب نجد أنه قد حصل على المرتبة الثانية من خلال استجابات عينة المعلمين بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٤) أي ما نسبته ٨٨ ٪ . مما يدل على نجاح مدير المدرسة في تطبيق العلاقات الإنسانية من خلال ممارسات هذا الأسلوب .

ثانياً : عينة المديرين :

١. أسلوب القيادة :

نجد أن هذا الأسلوب قد حصل على المرتبة الأولى أيضاً من خلال استجابات عينة المديرين بمتوسط حسابي قدره (٤,٦٦) أي ما نسبته ٩٦ % . مما يدل على نجاح مدير المدرسة بشكل كبير جداً في تطبيق العلاقات الإنسانية من خلال ممارسات هذا الأسلوب .

٣. أسلوب اتخاذ القرار :

من خلال استعراض هذا الأسلوب نجد أنه قد حصل على المرتبة الثالثة أيضاً من خلال استجابات عينة المديرين بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٣) أي ما نسبته ٨٥ % مما يدل على نجاح مدير المدرسة نوعاً ما في تطبيق العلاقات الإنسانية من خلال ممارسات هذا الأسلوب .

٣. أسلوب الاشراف :

نجد أن هذا الأسلوب قد حصل على المرتبة الثانية أيضاً من خلال استجابات عينة المديرين بمتوسط حسابي قدره (٤,١١) أي ما نسبته ٩١ % . مما يدل على نجاح مدير المدرسة في تطبيق العلاقات الإنسانية بدرجة عالية من خلال ممارسات هذا الأسلوب .

عينة المعلمين والمديرين معاً :

١. أسلوب القيادة :

حصل هذا الأسلوب على المرتبة الأولى أيضاً من خلال استجابات عينة المعلمين والمديرين معاً بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٤) أي ما نسبته ٩٢ % . مما يدل على نجاح مدير المدرسة في تطبيق العلاقات الإنسانية بشكل كبير من خلال ممارسات هذا الأسلوب .

٣. أسلوب اتخاذ القرار :

نجد أن هذا الأسلوب قد حصل على المرتبة الثالثة من خلال استجابات عينة المعلمين والمديرين معاً بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٧) أي ما نسبته ٨٥ % . مما يدل على نجاح مدير المدرسة نوعاً ما في تطبيق العلاقات الإنسانية من خلال ممارسات هذا الأسلوب.

٣. أسلوب الاشراف :

بالنظر إلى هذا الأسلوب أنه قد حصل على المرتبة الثانية من خلال استجابات عينة المعلمين والمديرين معاً بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٦) أي ما نسبته ٨٨ % . مما يدل على نجاح مدير المدرسة في تطبيق العلاقات الإنسانية من خلال ممارسات هذا الأسلوب.

فمن خلال استعراض تلك النتائج نجد أن كلا العينتين قد اتفقت من خلال استجابات أفراد العينة حيث حصل الأسلوب الأول على المرتبة الأولى والأسلوب الثاني قد حصل على المرتبة الثالثة أما الأسلوب الثالث فقد حصل المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي .

ثانياً : التوصيات وآليات العمل :

في ضوء نتائج الدراسة يقترح الباحث التوصيات وآليات العمل التي سيكون لها إن شاء الله دور إيجابي في تنمية وتطوير العلاقات الإنسانية من خلال عمل مديري المدارس المتوسطة :

- ١ — على إدارات ومراكز الإشراف بإدارات التعليم بالمناطق والمحافظات التركيز مستقبلاً عند اختيار مديري المدارس المتوسطة على اختيار المعلمين والإداريين من ذوي المهارات الجيدة في إجادة التعامل مع الغير .
- ٢ — التأكيد على مديري المدارس المتوسطة بمراعاة الجوانب الإنسانية وذلك فيما يلي :

(أ) الاهتمام بحاجات المعلمين ، مما يساعد في نجاح المدير ، وتحسين أداء المعلم وزيادة إنتاجيته.

(ب) تطبيق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين من المعلمين أثناء توزيع المهام وما يناط بكل معلم وعامل .

(ج) احترام المعلمين والعاملين وتقديرهم ومعاملتهم بالحسنى ، فالدين المعاملة وعامل الناس كما تحب أن يعاملوك .

(د) تهئية المناخ المدرسي ليكون مبنياً على الإيمان بقيمة الفرد والجماعة والعيش بانسجام من أجل التفاعل البناء .

٣ — على إدارات ومراكز الإشراف الإداري بإدارات التعليم العمل على تزويد مديري المدارس بالثقافة الإدارية والإطلاع على كل ما يستجد في علم الإدارة ، خاصة فيما يتعلق بالسلوك الإداري عند التعامل مع الآخرين .

٤ — على المعلمين الجدد المكلفون بالعمل الإداري الاستفادة من ذوي الخبرات المتميزة في الإدارة وحسن القيادة ممن لهم السبق في هذا المجال .

٥ — على وزارة المعارف إعادة النظر في تجديد تكليف مدير المدرسة الذي يتذمر المعلمون منه ولا يحسن استخدام العلاقات الإنسانية في عمله .

٦ — على الإشراف التربوي بوزارة المعارف ضرورة تطبيق نظام تقويم المديرين من قبل المعلمين .

٧ — على مديري المدارس الحرص على أن يكون العمل داخل المدرسة يسير بروح الفريق الواحد لإتمام الأعمال المدرسية والقيام بأعبائها ورعاية فلذات الأكباد بكل تفان وإخلاص .

٨ — على الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة المعارف إعادة تنفيذ متوسط بقاء المديرين لمدة (٤) سنوات ، خاصة لمن تكون تقديراتهم منخفضة .

٩ — عقد دورات تطبيقية مكثفة في مجال العلاقات الإنسانية لمديري المدارس والموظفين عموماً .

ثالثاً : المقترحات :

يوصي الباحث بمجموعة من المقترحات التالية :

١ — إجراء دراسة أخرى مماثلة من أجل الكشف عن العلاقات الإنسانية ودورها في تطوير الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة بتعليم البنات ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية .

٢ — إجراء دراسة مماثلة أخرى للكشف عن العلاقات الإنسانية ودورها في تطوير الإدارة المدرسية في مراحل التعليم العام في مناطق ومحافظات المملكة ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة .

٣ — عقد ندوات ومحاضرات يشارك فيها المتخصصون في مجال إدارة الموارد البشرية للتأكيد على أهمية الجانب الإنساني للممارسات التربوية واستخدامها في تحقيق أهداف الإدارة التعليمية .

٤ — إعداد و إصدار نشرات إعلامية حول العلاقات الإنسانية من أجل توعية المديرين والمعلمين والآباء والطلاب والمجتمع بأهمية العلاقات الإنسانية في العملية التعليمية .

٥ — تخصيص دورات في السلوك الإداري لمديري المدارس تتضمن تدريبات وتمارين تطبيقية رفيعة المستوى تعقد في مراكز الإشراف التربوي ويدعى لها المتخصصون . (المنشى وآخرون ، ١٤٢٣هـ)

٦ — من خلال توصيات الدراسة يقترح الباحث بضرورة إدراج مادة " الإبداع الإداري " والتي تتوافق مع اقتراح (المعلم ، ١٤٢٣هـ — ، ص ٢٤٦) ضمن برنامج أقسام الإدارة في الجامعات والكليات وكذا في مراكز الدورات والتدريب لمديري المدارس بكلليات التربية .

٧ — يقترح الباحث بضرورة إدراج مادة " تدريبات في السلوك اللغوي " والتي تتوافق مع اقتراح (باعيسى ، ١٤٢٣هـ ، ٣٠٩) حيث تساعد المديرين على مواجهة المشكلات الإدارية التربوية وكيفية التعامل معها والاستماع لآراء المعلمين ومشاورتهم والأخذ بمقترحاتهم وصولاً لتفعيل عملية الاتصال فيما بينهم .

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر
ثانياً: المراجع.

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر .

أ) القرآن الكريم .

ب) السنة النبوية .

ثانياً : المراجع

أ) المراجع العربية :

- ١ — إبراهيم ، عبد الرحمن حسن . إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر . الدوحة ، جامعة قطر ، مركز البحوث التربوية ، ١٩٩٥ م .
- ٢ — أبو زهرة ، محمد . تنظيم الإسلام للمجتمع . القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٦٥ م .
- ٣ — أبو زيد ، أحمد محمد . مجلة روز اليوسف (ع ٥ — سبتمبر ١٩٦٠ م) عن المديرين .
- ٤ — أبو زيد ، أحمد محمد . العلاقات الإنسانية وسيكلوجية التوافق في مجال العمل والإدارة . ط ١ ، القاهرة ، دار النهضة ، ١٩٧٠ م .
- ٥ — أحمد ، أحمد إبراهيم . الإدارة المدرسية دراسة نظرية وميدانية ، دار المطبوعات الجديدة ، ١٩٩٧ م .
- ٦ — إلياس ، طه الحاج . الإدارة التربوية والقيادة مفاهيمها وظائفها نظرياتها . عمان مكتبة الأقصى ، ١٤٠٠ هـ .
- ٧ — باعيسى ، نزيه سعيد أحمد ، مهارة مدير المدرسة اللغوية ودورها في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة ، بحث ماجستير غير منشور ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٢٣ هـ .

- ٨ — بركات ، محمد خليفة . في الإدارة المدرسية . صحيفة التربية ، (٣ع — ١٣) مارس ، ١٩٦٠ م .
- ٩ — بستان ، أحمد عبد الباقي وآخرون . مدخل الإدارة التربوية . دولة الكويت دار القلم ، ١٤٠٣ هـ .
- ١٠ — بطاح ، أحمد . تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية . رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٧٩ م .
- ١١ — الجوهري ، محمود محمد . العلاقات العامة في المؤتمرات الدولية . القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٥٩ م .
- ١٢ — جرامز . جين د . بحوث تربوية في خدمة المعلم (١٤) ، ترجمة عدلي سليمان القاهرة ، مطابع دار القلم ، ١٩٦٤ م .
- ١٣ — الحقييل ، سليمان عبد الرحمن . التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي . الرياض ، دار الشبل للنشر والتوزيع ، ط ٢ ، ١٤١٤ هـ .
- ١٤ — حمزة ، مختار . العلاقات الإنسانية في الجهاز التعليمي ، صحيفة التربية ، (٣ع — ١٠) ، مارس ١٩٥٨ م .
- ١٥ — الخطيب ، رداح وآخرون . الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة . الرياض ، مطابع الفرزدق ، ١٤٠٧ هـ .
- ١٦ — خير الله ، سيد . المدخل إلى العلوم السلوكية . ط ١ ، القاهرة ، مكتبة الإنجلو المصرية ، ١٩٧٣ م .
- ١٧ — درويش ، ابراهيم . التحليل الإداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٣ م .
- ١٨ — درويش ، عبد الكريم ، ليلي تكللا . أصول الإدارة العامة . ط ٢ ، القاهرة مكتبة الإنجلو المصرية ، ١٩٧٢ م .
- ١٩ — دوس . جيمس . س . الأسس العامة لنظريات التربية . ترجمة صالح عبد العزيز وآخرون ، مكتبة النهضة المصرية ، بدون تاريخ .

- ٢٠ — راشد ، أحمد عادل . إدارة القوى البشرية . القاهرة ، دار الجامعات المصرية ١٩٧٥ م .
- ٢١ — رضوان ، أبو الفتوح وآخرون . المدرس في المدرسة والمجتمع . القاهرة ، الإنجلو المصرية ، ١٩٥٦ م .
- ٢٢ — زيدان ، محمد مصطفى . سيكولوجية الإدارة المدرسية ، الإشراف الفني التربوي القاهرة ، مكتبة غريب بالفجالة ، ١٩٧٧ م .
- ٢٣ — سمعان ، وهيب وآخرون . اتجاهات جديده في الإدارة المدرسية . القاهرة ، مكتبة الإنجلو المصرية ، ١٩٧٢ م .
- ٢٤ — سليمان ، عرفات عبدالعزيز . استراتيجية الإدارة في التعليم ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٥ م ، ط ٢ .
- ٢٥ — سمعان ، وهيب ، مرسى محمد منير . الإدارة المدرسية حديثاً . عالم الكتب ط ١ ١٩٧٥ م .
- ٢٦ — شبكشي ، صالح . العلاقات الإنسانية في الإدارة . القاهرة ، مكتبة القاهرة الكبرى ، ١٩٦٩ م .
- ٢٧ — شفشق ، محمود ، والناشف هدى . إدارة الصف المدرسي . الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٨٥ م .
- ٢٨ — الشلالدة، عوض حسين . العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني . الكويت ، شركة كاظمة للنشر والتوزيع ، ط ٢ ، ١٤١٤ هـ .
- ٢٩ — الشنواني ، صلاح . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٦ م .
- ٣٠ — شنودة ، أميل فهمي . الاتصال التربوي . (دراسة ميدانية) ، القاهرة ، الإنجلو المصرية ، ١٩٧٦ م .
- ٣١ — شنودة ، أميل فهمي . الرقابة على الإدارة التعليمية ، الواقع والإصلاح . القاهرة ، مكتبة الإنجلو المصرية ، ١٩٧٦ م .

- ٣٢ — شنودة ، أميل فهمي . لامركزية الإدارة التعليمية . القاهرة ، مكتبة الإنجلو المصرية ، ١٩٧٨ م .
- ٣٣ — شنودة ، أميل فهمي . القرار التربوي بين المركزية واللامركزية . القاهرة ، مكتبة الإنجلو المصرية ، ١٩٨٠ م .
- ٣٤ — الطخيس ، إبراهيم عبد الرحمن ، وعماد الخريتلي . العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية . مطابع الشرق الأوسط ، ١٤٠٥ هـ .
- ٣٥ — الطوباسي ، عادل محمد . الرضا عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن . ملخصات الرسائل في التربية — جامعة اليرموك ، المجلد الأول ١٩٧١ — ١٩٧٩ م .
- ٣٦ — الطيب ، أحمد محمد . الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي ، ١٩٩٩ م ، ص ٨٨) .
- ٣٧ — العساف ، صالح حمد . المدخل إلى العلوم السلوكية . مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط ١ ، ١٤١٦ هـ .
- ٣٨ — العسقلاني ، أحمد بن علي بن حجر . فتح الباري شرح صحيح البخاري . الجزء الخامس ، ط ١ ، ١٤١٩ هـ ، دار الحديث ، القاهرة .
- ٣٩ — عصفور ، محمد شاکر . أصول التنظيم والأساليب . جده ، دار الشروق ، ١٩٨٣ م .
- ٤٠ — علي ، أحمد وآخرون . الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية . القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧ م .
- ٤١ — عمر ، عبد الرحمن عبد الباقي . دراسات في العلاقات الإنسانية . القاهرة ، دار التراث العربي ، ١٩٧٥ م .
- ٤٢ — عمر ، عبد الرحمن عبد الباقي . العلاقات الإنسانية . القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٩ م .
- ٤٣ — الغمري ، إبراهيم . مدخل العلاقات الإنسانية في نظرية التنظيم ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية . جامعة الدول العربية ، ١٩٧٦ م .

- ٤٤ — الغمري ، إبراهيم . الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية . القاهرة ، دار الجامعات المصرية ، ط ٣ ، ١٩٨٢ م .
- ٤٥ — الغامدي ، أميرة راشد . الدور الثاني والرسمي والواقعي لمديرة المدرسة الثانوية رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، ١٤١١ هـ . د
- ٤٦ — الغنام ، محمد أحمد . العلاقات الإنسانية في العملية الإدارية . صحيفة التربية (٣٤ — ١٣) مارس ١٩٦٠ م .
- ٤٧ — الفقي ، عبد المؤمن فرج . الإدارة المدرسية المعاصرة . جامعة قاريونس . بنغازي ، ١٩٩٤ م .
- ٤٨ — فهمي ، منصور . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . ط ٢ ، القاهرة ، مكتبة دار النهضة العربية ، ١٩٧٣ م .
- ٤٩ — القحطاني ، سالم سعد هيف . العوامل المؤدية إلى تنقلات المدرسين في المدارس المتوسطة بمدينة الرياض . رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ١٤١٥ هـ .
- ٥٠ — القواعد التنظيمية واللوائح التعليمية المنظمة للعمل بالمدارس . وزارة المعارف لعام ١٤٢٠ — ١٤٢١ هـ .
- ٥١ — اللقاني ، أحمد حسين ، علي الجمل ، معجم المصطلحات التربوية المعروفة في المناهج وطرق التدريس ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٤١٦ هـ — ١٩٩٦ م .
- ٥٢ — كوك ، لويد والين . المشكلات المدرسية في العلاقات الإنسانية . القاهرة ، وزارة التعليم العالي ، دار الكرنك للنشر والطبع ، ١٩٦٦ م .
- ٥٣ — مالكوم وهولد انلز . كيف نعد قادة أفضل ، سلسلة العلاقات الإنسانية (٢٤) مترجم ، القاهرة ، دار العلم ، ١٩٦٩ م .
- ٥٤ — مرسي ، محمد منير . الإدارة التعليمية . القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٧ م .
- ٥٥ — مصطفى ، حسن وآخرون . اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية . القاهرة مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧١ م .

- ٥٦ — مصلح ، أحمد منير . نظم التعليم في المملكة العربية السعودية والوطن العربي ، الطبعة الثانية ، عمادة شؤون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، الرياض ١٩٨٢ م .
- ٥٧ — مطاوع ، إبراهيم عصمت ، وأمينه أحمد حسن . الأصول الإدارية للتربية . دار الشروق ، ط ٣ ، ١٩٩٦ م .
- ٥٨ — المنصور ، خالد منصور . العلاقات الإنسانية في الإسلام . مكتبة التوبة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٤١٣ هـ .
- ٥٩ — منقريوس ، رياض . الإدارة المدرسية . ج ١ ، ط ٢ ، القاهرة ، الإنجلو المصرية ١٩٦٦ م .
- ٦٠ — النجحي ، محمد ليب . مقدمة في فلسفة التربية . ط ١ ، القاهرة ، مكتبة الإنجلو المصرية ، ١٩٦٣ م .
- ٦١ — النحلاوي ، عبد الرحمن . أصول التربية الإسلامية الأولى وأساليبها . بيروت دار الفكر ، ط ٢ ، ١٤٠٣ هـ .
- ٦٢ — المعلم ، طه عبد القادر . تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي ، بحث ماجستير غير منشور ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٢٣ هـ .
- ٦٣ — المنشي ، محمد أحمد ، وآخرون . السلوك الإداري لمديري المدارس " حقيقة تدريبية " دار لينة للنشر والتوزيع ، مصر ، دمنهور ، ١٤٢٣ هـ .
- ٦٤ — نواوي ، نجاة أمان . العلاقات الإنسانية الممارسة في المدارس الابتدائية . رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، ١٣٨٩ — ١٣٩٩ هـ .
- ٦٥ — الهدهود ، دلال عبد الواحد ، الجبر ، زينب علي . النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات . رسالة الخليج العربي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج بالرياض ، العدد ٢٨ ، ١٤٠٩ هـ / ١٩٨٩ م .

ب (المراجع الأجنبية :

- 1 . Aggrwal , J . C : Educational Administration , School Organization Sup , 1976 .
- 2 . Bailly , Alva Eleanor Epps , The Effects of Systematin on Human Relations Training upon Facilitive Communication on Prospective Teachers , Ed . D . Dissertation Vo . 36
- 3 . Davis , K , Human Relation At Work , Dynamics of Organization Behavior , New york , Macmillan , Hill Book , cp , 3 nd , Ed , 1957 . .
- 4 . Feller , Richard William , Effects of a Human Relations Train Model on Vocational Educators , 1979 .
- 5 . Gibson , Dale Richard , The Effects Of The Human Potential Seminar Upon School Adminstrations , Arizona State University , 1976 .
- 6 . Gregg , R . The Administration Process , administration Behavior In Education , Macmillan . co , 1967 .
- 7 . Kelly , Eugene W . Jr , Human Relations in Adminstrator Training , pp 10 .
- 8 . Molone , June Culier , The Use of Human Relations by the Elementary Morale Teacher Effectiveness , 1980 .
- 9 . Priffner , J , M . Public Administration , Ronald , Press , co , NY , 1963 .
- 10 . Simon . H . A . Administrataive Behavior , New York , The macmillan co , 1967 .

الملاحق

١. الاستبانة في صورتها الأولى .
٢. قائمة أسماء محكمي الاستبانة .
- ٣ . الاستبانة في صورتها النهائية .
- ٤ . صورة من موافقة كلية التربية على تطبيق الاستبانة .
- ٥ . صورة من موافقة الإدارة العامة للتعليم بالعاصمة المقدسة .

الاستبانة في صورتها الأولية

معلومات عامة :

ضع من فضلك علامة (√) في الحقل الذي يبين إجابتك عن كل فقرة :

☐
☐

- مدير
- معلم

١ - المهنة التعليمية

☐
☐
☐

- ماجستير
- بكالوريوس تربوي
- بكالوريوس غير تربوي

٢ - الدرجة الجامعية

☐

- معلم متوسط

٣ - المرحلة الدراسية

☐
☐
☐

- أقل من ٥ سنوات
- ٥ سنوات إلى ٩ سنوات
- ١٠ سنوات فأكثر

٤ - سنوات الخبرة

☐
☐
☐
☐

- أقل من ٢٥ سنة
- أقل من ٣٠ سنة
- أقل من ٤٠ سنة
- ٤٠ سنة فأكثر

٥ - العمر

نموذج خاص بمدير المدرسة :

أولاً : أساليب القيادة :

م	العبارة	درجة الممارسة				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	أعمل على سيادة روح التعاون في المدرسة .					
٢	أفرض التعليمات والأنظمة على المعلمين .					
٣	أتابع عملية غياب المعلمين وتأخرهم أحياناً .					
٤	أفوض جزءاً من صلاحياته للمعلمين .					
٥	أنقاد لطلبات ورغبات المعلمين .					
٦	أراعي قدرات المعلمين عند توزيع المسؤوليات .					
٧	أشارك المعلمين في المناسبات المختلفة .					
٨	آذن للمعلمين بالخروج من المدرسة كثير أثناء العمل					
٩	أعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم .					
١٠	أتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء عملهم .					
١١	أهتم بمشكلات واحتياجات المعلمين .					
١٢	أراعي قدرات المعلمين عند توزيع المسؤوليات .					
١٣	أتصف بالسلبية في حل المشكلات المدرسية .					
١٤	أضع سياسة موحدة ليسر العمل يتبعها الجميع .					
١٥	أحرض على معالجة مشاكل مرؤوسي بعيداً عن أي عوامل شخصية .					
١٦	أحرص على سير العمل سيراً روتينياً وفق التعليمات .					
١٧	أتغاضى عن التأخر لبعض العاملين معي دون الآخرين .					
١٨	أقدر الظروف الطارئة لجميع العاملين .					
١٩	أحرص على تشجيع العاملين معي .					
٢٠	أقدر المعلمين البارزين وأكافئهم على نشاطهم وأحفزهم .					
٢١	أحرص على اجتماعاتي مع المعلمين على مشاركتهم فيما أتخذ من قرارات					

ثانياً : اتخاذ القرار :

م	العبارة	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أحرص في اجتماعاتي مع المعلمين على مشاركتهم فيما اتخذ من قرارات .					
٢	أشاور مرؤوسي في شئون المدرسة لكن القرار الأخير يكون بيدي					
٣	أفوض عدداً من المعلمين جانباً من سلطاتي في عمليات اتخاذ القرارات .					
٤	أشعر المعلمين بالارتياح أثناء المناقشات واللقاءات المتكررة .					
٥	أجعل السلطة في يدي .					
٦	أراعي قدرات المعلمين حين توزيع المسؤوليات .					
٧	أهتم بمشكلات المعلمين والوفاء بمحاجاتهم .					
٨	أنقاد لآراء المعلمين .					
٩	أمنح المعلمين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات الموزعة عليهم					
١٠	أتصف بالسلبية في حل مشكلات المدرسة .					
١١	أتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات ولا أتجاوزها .					
١٢	أهتم بتنسيق الجهود بين المعلمين .					
١٣	أتيح الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي وأخذ بالمشورة الهادفة .					
١٤	أؤجل النظر في متطلبات المعلمين لاحقاً .					
١٥	أعتبر الولاء لي مقياساً لحصول المعلم على ما يريد .					
١٦	أهتم بالمقررين مني في العمل وأعمل على تحقيق رغباتهم .					
١٧	أضع الأولوية في جدول الحصص لبعض المدرسين دون الآخرين					
١٨	أمنح حرية النقاش لبعض المعلمين دون الآخرين .					
١٩	أمنح حرية النقاش لبعض المعلمين دون الآخرين .					
٢٠	أتقيد بالمواضيع المحددة والزمن المحدد في الاجتماع .					
٢١	أأخذ قرارات مع المعلمين ولا أتقيد بتنفيذها .					

ثالثا : الإشراف :

نموذج خاص بالمعلمين :

أولاً : أساليب القيادة :

م	العبارة	درجة الممارسة				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	يعمل مدير المدرسة على سيادة روح التعاون في المدرسة					
٢	يفرض مدير المدرسة التعليمات والأنظمة على المعلمين					
٣	يتابع مدير المدرسة عملية غياب المعلمين وتأخرهم أحياناً .					
٤	يفوض مدير المدرسة جزءاً من صلاحياته للمعلمين .					
٥	ينقاد مدير المدرسة لطلبات المعلمين .					
٦	يراعي مدير المدرسة قدرات المعلمين عند توزيع المسؤوليات .					
٧	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة .					
٨	يأذن مدير المدرسة للمعلمين بالخروج من المدرسة كثيراً أثناء العمل					
٩	يتعرف مدير المدرسة على ميول المعلمين واتجاهاتهم .					
١٠	يتساهل مدير المدرسة بمشكلات واحتياجات المعلمين .					
١١	يهتم مدير المدرسة بمشكلات واحتياجات المعلمين .					
١٢	يراعي مدير المدرسة قدرات المعلمين عند توزيع المسؤوليات .					
١٣	يتصف مدير المدرسة بالسلبية في حل المشكلات المدرسية .					
١٤	يضع مدير المدرسة سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع .					
١٥	يحرص مدير المدرسة على معالجة مشاكل مرؤسيه بعيداً عن أي عوامل شخصية					
١٦	يحرص مدير المدرسة على أن يسير العمل سيراً روتينياً وفق التعليمات					
١٧	يتغاضى مدير المدرسة عن التأخير لبعض العاملين معه دون الآخرين .					
١٨	يقدر المدير الظروف الطارئة لجميع العاملين معه .					
١٩	يحرص مدير المدرسة على تشجيع العاملين معه .					
٢٠	يقدر مدير المدرسة المعلمين البارزين ويكافئهم على نشاطهم ويحفزهم					

ثانيا : اتخاذ القرار :

م	العبارة	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	يحرص مدير المدرسة في اجتماعاته مع المعلمين على مشاركتهم فيما يتخذ من قرارات .					
٢	شاوَر مدير المدرسة مرؤوسيه في شئون المدرسة لكن القرار الأخير يكون بيده .					
٣	يفوض مدير المدرسة عددا من المعلمين جانباً من سلطاته في عمليات اتخاذ القرارات .					
٤	يشعر المدير المعلمين بالارتياح أثناء المناقشات واللقاءات المتكررة					
٥	يجعل المدير السلطة في يده .					
٦	يراعي المدير قدرات المعلمين حين توزع المسؤوليات .					
٧	يهتم المدير بمشكلات المعلمين والوفاء بحاجاتهم .					
٨	ينقاد المدير لآراء المعلمين .					
٩	ينمح المدير المعلمين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات الموزعة عليهم					
١٠	يتصف المدير بالسلبية في حل مشكلات المدرسة .					
١١	يتقيد المدير بحرفية الأنظمة والتعليمات ولا يتجاوزها .					
١٢	يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المعلمين .					
١٣	يتيح المدير الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي ويأخذ بالمشورة الهادفة					
١٤	يؤجل المدير النظر في متطلبات المعلمين لاحقاً .					
١٥	يعتبر المدير الولاء له مقياساً لحصول المعلم على ما يريد .					
١٦	يهتم المدير بالمقربين منه في العمل ويعمل على تحقيق رغباتهم .					
١٧	يضع المدير الأولوية في جدول الحصص لبعض المعلمين دون الآخرين					
١٨	يمنح المدير حرية النقاش لبعض المعلمين دون الآخرين .					
١٩	يتصف مدير المدرسة مع المعلمين بالخزم دون المرونة .					
٢٠	يتقيد المدير بالمواضيع المحددة والزمن المحدد في الاجتماع .					
٢١	يتخذ المدير قرارات مع المعلمين ولا يتقيد بتنفيذها .					

ثالثاً : الإشراف :

م	العبارة	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	يعامل المدير المعلمين كأصدقاء .					
٢	يخطر المدير المعلمين بموعد الزيارة قبل زيارتهم .					
٣	يحرص المدير على عقد الاجتماعات المختلفة المتعلقة بالعمل .					
٤	يمنح المدير حرية النقاش لبعض المعلمين دون الآخرين أثناء الاجتماعات .					
٥	يختار المدير الوقت المناسب لعقد الاجتماعات التربوية الهامة .					
٦	يحرص المدير على إتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة وإبداء الرأي عند المناقشة في الاجتماع .					
٧	يفض المدير الاجتماع دون الخروج بنتائج ملموسة .					
٨	الاجتماعات قليلة ومحددة وفائدتها قليلة .					
٩	ينب المدير الوكيل في إدارة الاجتماعات .					
١٠	يتصيد المدير الأخطاء التي يقع فيها المعلمون .					
١١	يتدرج المدير باتخاذ الأساليب المناسبة في العقاب عند حصول تقصير من المعلم .					
١٢	يتقيد المدير بحرفية الأنظمة والتعليمات ولا يجيد عنها .					
١٣	لا يتيح المدير الفرصة للمعلم لإبداء ظروفه عند حصول تقصير من المعلم .					
١٤	يحرص المدير دائماً على الحضور المبكر ويخرج متأخراً .					
١٥	يتابع المدير جميع المعلمين عند حصول ظروف طارئ .					
١٦	يراعي المدير جميع المعلمين عند حصول ظرف طارئ .					
١٧	يزور المدير المعلمين أثناء غيابهم ويسأل عن حالهم .					
١٨	يعمل المدير على عقد لقاءات ودية خارج العمل ويخلق جواً أسرياً بين المعلمين .					
١٩	يحرص المدير على حل مشكلة كل معلم على حدة .					
٢٠	يحرص المدير على توجيه المقصر ويأخذ بيد المعلم المبتدئ .					
٢١	يحرص المدير على علاج الأخطاء بالطرق المناسبة .					
٢٢	يعامل المدير المعلمين بمودة ويراعي ظروفهم ومتطلباتهم .					

قائمة أسماء محكمي الاستبانه

قائمة أسماء محكمي الاستبانة

الاسم	الكلية	القسم
١. د. جويبر بن ماطر الثبيتي	التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٢. د. رمضان أحمد عبيد	التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٣. د. عبد القادر صالح بكر	التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٤. د. محمد بن معيض الوديناني	التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٥. د. علي عبدربه	التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٦. د. عبد المحسن محمد هلال	التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٧. د. زهير الكاظمي	التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٨. د. أسعد مكاوي	التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٩. د. ربيع طه	التربية	علم نفس
١٠. د. صالح العمرو	التربية	مناهج وطرق تدريس

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانة الدراسة

المكرم مدير المدرسة / سلمه الله

السلام عيكم ورحمة الله وبركاته . وبعد :

يسعدني كثيراً أن أضع بين يديك استبانة دراسية لمرحلة الماجستير في قسم الإدارة التربوية

والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى وعنوانها : العلاقات الإنسانية ودورها في تطوير الإدارة

المدرسية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس المتوسطة بتعليم مدينة مكة المكرمة .

وأرجو منكم المساعدة وذلك بالإجابة عن سائر عباراتها لما في ذلك من أهمية في تقديم المعرفة في مجال

الإدارة التربوية والمدرسية . علماً أن نتائجها مقصورة في البحث العلمي فقط .

ولكم خالص الشكر والتقدير لحسن استجابتك وتعاونكم . والله يحفظكم ويسدد على طريق الحق

خطاكم .

الباحث

سعود مساعد المطرفي

معلومات عامة :

ضع من فضلك علامة (✓) في الحقل الذي يبين إجابتك عن كل فقرة :

☐	— مدير	١ — الوظيفة التعليمية
☐	— معلم	

☐	— ماجستير	٢ — المؤهل العلمي
☐	— بكالوريوس تربوي	
☐	— بكالوريوس غير تربوي	
☐	— غير ذلك	

☐	— أقل من ٥ سنوات .	٣ — سنوات الخبرة العملية
☐	— ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات .	
☐	— ١٠ سنوات فأكثر .	

م	العبارة	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أعملُ على سيادة روح التعاون في المدرسة .					
٢	أنظرُ إلى المعلمين كمساعدين لي وليسوا كتابعين .					
٣	أهتمُ بالتعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم المهنية والعلمية .					
٤	أهتمُ بمشكلات المعلمين واحتياجاتهم .					
٥	أشاركُ المرشد الطلابي في حل مشكلات الطلاب .					
٦	أضعُ سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع .					
٧	أبذلُ قصارى جهدي ليكون كل عضو من المعلمين ناجحاً في عمله .					
٨	أقدّرُ الظروف الطارئة لجميع العاملين معي .					
٩	أحرصُ على تنفيذ تعليمات الإدارة التعليمية مهما كانت الظروف .					
١٠	أقدّرُ المعلمين البارزين وأكافئهم على نشاطهم وأحفزهم .					
١١	أحرصُ على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار .					
١٢	أستشيرُ المعلمين في شئون المدرسة .					
١٣	أراجعُ نفسي قبل اتخاذ القرار وأعيد تقييم المشكلة والاتجاه إلى حل آخر مناسب .					
١٤	أتقيدُ بحرفية الأنظمة والتعليمات ولا أتجاوزها					

م	العبارة	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١٥	أهتمُ بالمقربين مني في العمل وأعمل على تحقيق رغباتهم .					
١٦	أعقدُ اجتماعاً خاصاً لكل معلم لتقييم عمله ومساعدته في تنفيذ برامجه .					
١٧	أتعاملُ بحزم مع المعلمين .					
١٨	أتقيدُ بالمواضيع المحددة والزمن المحدد في الاجتماع .					
١٩	أأخذُ قرارات مع المعلمين وأؤجل تنفيذها .					
٢٠	أفوضُ عدداً من المعلمين جانباً من سلطاتي .					
٢١	أخطرُ المعلمين بموعد الزيارة قبل زيارتهم .					
٢٢	أحرصُ على عقد الاجتماعات المختلفة المتعلقة بالعمل .					
٢٣	أندرجُ في العقاب مع المقصرين .					
٢٤	أتابعُ الإشراف بنفسي ولا أتكل على غيري					
٢٥	أزورُ المعلمين عند غيابهم وأسأل عن أحوالهم					
٢٦	أعملُ على عقد لقاءات ودية خارج العمل وخلق جو أسري بين المعلمين .					
٢٧	أحرصُ على توجيه المقصر والأخذ بيد المعلم المبتدئ .					
٢٨	أعاملُ المعلمين بمودة وأراعي ظروفهم ومتطلباتهم .					

م	العبارة	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٢٩	أتيحُ الفرصة للمعلم لإبداء ظروفه عند حصول تقصير منه .					
٣٠	أستخدمُ العلاقات الإنسانية مع التلاميذ والمعلمين والإداريين والآباء والمجتمع المحلي .					

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانة الدراسة

المكرم الأخ الزميل / سلمه الله

السلام عيكم ورحمة الله وبركاته . وبعد :

يسعدني كثيراً أن أضع بين يديك استبانة دراسية لمرحلة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى وعنوانها : العلاقات الإنسانية ودورها في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس المتوسطة بتعليم مدينة مكة المكرمة .

وأرجو منكم المساعدة وذلك بالإجابة عن سائر عباراتها لما في ذلك من أهمية في تقديم المعرفة في مجال الإدارة التربوية والمدرسية . علماً أن نتائجها مقصورة في البحث العلمي فقط .
ولكم خالص الشكر والتقدير لحسن استجابتك وتعاونكم . والله يحفظكم ويسدد على طريق الحق خطاكم .

الباحث

سعود مساعد المطرفي

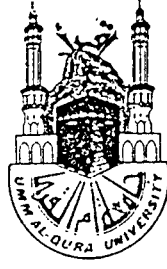
م	العبارة	درجة الممارسة				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	يعمل مدير المدرسة على سيادة روح التعاون في المدرسة .					
٢	ينظر مدير المدرسة إلى المعلمين كمساعدين له وليس كتابعين .					
٣	يهتم مدير المدرسة بالتعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم المهنية والعلمية .					
٤	يهتم مدير المدرسة بمشكلات المعلمين واحتياجاتهم .					
٥	يشارك مدير المدرسة المرشد الطلابي في حل مشكلات الطلاب .					
٦	يضع مدير المدرسة سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع .					
٧	يبدل مدير المدرسة قصارى جهده ليكون كل عضو من المعلمين ناجحاً في عمله .					
٨	يقدر مدير المدرسة الظروف الطارئة لجميع العاملين معه .					
٩	يحرص مدير المدرسة على تنفيذ تعليمات الإدارة التعليمية مهما كانت الظروف .					
١٠	يقدر مدير المدرسة المعلمين البارزين ويكافئهم على نشاطهم ويحفزهم .					
١١	يحرص مدير المدرسة على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار .					

	العبارة	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١٢	يستشير مدير المدرسة المعلمين في شئون المدرسة .					
١٣	يراجع مدير المدرسة نفسه قبل اتخاذ القرار ويعيد تقييم المشكلة ويتجه إلى حل آخر مناسب .					
١٤	يتقيد مدير المدرسة بحرفية الأنظمة والتعليمات ولا يتجاوزها .					
١٥	يهتم مدير المدرسة بالمقربين منه في العمل ويعمل على تحقيق رغباتهم .					
١٦	يعقد مدير المدرسة اجتماعاً خاصاً لكل معلم ويقيم عمله ويساعده في تنفيذ برامج					
١٧	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بحزم .					
١٨	يتقيد مدير المدرسة بالمواضيع المحددة والزمن المحدد في الاجتماع .					
١٩	يتخذ مدير المدرسة قراراته مع المعلمين ويؤجل تنفيذها .					
٢٠	يفوض مدير المدرسة عدداً من المعلمين جانباً من سلطاته .					
٢١	يخطر مدير المدرسة المعلمين بموعد الزيارة قبل زيارتهم .					
٢٢	يحرص مدير المدرسة على عقد الاجتماعات المختلفة المتعلقة بالعمل .					

درجة الممارسة		
---------------	--	--

**صورة من موافقة كلية التربية على
تطبيق الاستبانة**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

الرقم : ١١٤٤ / ١ / ١
التاريخ : ١٥ / ١١ / ١٤٤٤
المشروعات : لفه ١

الموقر

سعادة مدير التعليم بالعاصمة المقدسة

وبعد ..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيد سعادتكم بان الطالب / سعود مساعد المطرفي ، احد طلبة الدراسات العليا ، بقسم
الادارة التربوية والتخطيط مرحلة الماجستير ، يرغب في تطبيق الاستبانة على مديري ومعلمي المرحلة
المتوسطة . عن موضوع رسالته بعنوان :

"العلاقات الانسانية ودورها في تطوير الادارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس
المتوسطة بتعليم مدينة مكة المكرمة"

علما بان الاستبانة تنقسم الى نموذجين احدهما يتم تطبيقه على مديري المدارس والآخر يطبق
على المعلمين .

آمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمته .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ؛

فهم

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

أ.د. محمود بن محمد كستاوي

**صورة من موافقة الإدارة العامة للتعليم
بالعاصمة المقدسة على إجراء الدراسة**

