

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة سبها - كلية الآداب
قسم التخطيط والإدارة التربوية

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الليسانس

بغوان:-

"ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية
من وجهة نظر المعلمين بمدينة سبها"

بإعداد الطلبة:-

خديجة أحمد محمد

فردوس زيدان إبراهيم

علي جماعة مفتاح

إشراف:-

أ. آمال محمد بشير عريدة

للعام الجامعي 2018 - 2019 ف

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) أَقْرَأْ

وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥)﴾

(سورة العلق - الآية ١-٥)

الإهداء

بدأنا مع الكثير وقاسينا أكثر من هم ,وعانينا الكثير من الصعوبات , وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليلي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا هذا ونهدي هذا العمل المتواضع والبسيط إلى منارة العلم والعالمين , والإمام المصطفى الأمين, الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق رسولنا الكريم.

" سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم "

إلى من تتمنى لنا الخير دائما , وتدعوا لنا بالتوفيق والسداد , إلى نبع الحنان الصافي, إلى من لا معنى للحياة بدونها

" أمي الغالية "

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء ,الذي لم يبخل بشي من أجل دفعي في طريق النجاح, الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

" أبي الغالي "

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا , و قدموا لنا المساعدة في مسيرتنا ,إلى البسمة الحلوى,إلى من هم شمعة حياتنا ومنارة طريقنا إلى الحب الفطري

" إخوتي وأخواتي "

كلمة شكر

(ولإن شكرتم لأزيدنكم)

الحمد والشكر لله رب العالمين على فضله وكرمه، وإن تعدوا نعمة الله لن تحصوها، وبعد رحلة بحث و جهد واجتهاد إستكملناها بإنجاز هذا البحث، نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة (آمال محمد بشير عريدة) لما قدمته لنا من جهد وصبر ونصح طيلة انجازنا لهذا البحث، ولم تبخل علينا ولو بالقليل.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم التخطيط والإدارة التربوية وإلى كل من علمنا حرفا طيلة رحلتنا العلمية.

شكرا لكم على كل قدمتموه من دعم مادي او معنوي

"والله ولي التوفيق"

" الباحثون "

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى	م.ر
أ	الآية القرآنية	١
ب	الإهداء	٢
ت	كلمة الشكر	٣
ث	فهرس المحتويات	٤
الفصل الأول : الإطار العام للبحث		
١	مقدمة البحث	٦
٢	مشكلة البحث	٧
٣	أسئلة البحث	٨
٣	فروض البحث	٩
٣	اهمية البحث	١٠
٤	أهداف البحث	١١
٥	حدود البحث	١٢
٥	مصطلحات البحث	١٣
الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث		
٧	مفهوم العلاقات الإنسانية	١٦
٧	تعريف العلاقات الإنسانية	١٧
٨	أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية	١٨
٨	أسس العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية	١٩
٩	العوامل التي أسهمت في بناء العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية	٢٠
٩	أهداف دراسة العلاقات الإنسانية في علم الاجتماع	٢١
١٠	المقصود بدراسة العلاقات الإنسانية	٢٢
١٠	مدى مساهمة العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة التربوية.	٢٣
١٠	نظرية العلاقات الإنسانية	٢٤
١٣	النقد الموجه للعلاقات الإنسانية	٢٥
١٤	العلاقات الإنسانية وعلاقتها بأداء المعلمين	٢٦
١٥	مفهوم الإدارة المدرسية	٢٨

١٥	تعريف الإدارة المدرسية	٢٩
١٥	أهداف الإدارة المدرسية	٣٠
١٥	خصائص الإدارة المدرسية الناجحة	٣١
١٦	المدخل التاريخي في الإدارة المدرسية التعليمية	٣٢
١٧	مفاهيم الإدارة	٣٣
١٨	تعريف المدير	٣٤
١٨	خصائص المدير الفعال	٣٥
١٨	سمات المدير الناجح	٣٦
١٩	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	٣٧
١٩	المدرس وتعريفه	٣٨
٢٠	خصائص المدرس	٣٩
٢٠	صفات المدرس الناجح	٤٠
الفصل الثالث: الدراسات السابقة		
٢٤	الدراسات السابقة	٤٢
٣١	تعقيب على الدراسات السابقة	٤٣
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة		
٣٢	التمهيد	٤٥
٣٢	منهج البحث	٤٦
٣٢	مجتمع البحث	٤٧
٣٢	عينة البحث	٤٩
٣٣	وصف أداة البحث	٥٠
٣٣	إجراءات الصدق والثبات	٥١
٣٧	الأساليب الحصائية المستخدمة في الدراسة	٥٢
الفصل الخامس		
٣٨	التمهيد	
٤٠	عرض نتائج الفرضيات ومناقشتها	٥٤
الفصل السادس		
٤٦	الملخص	٥٦
٤٦	نتائج الدراسة	٥٧
٤٦	التوصيات	٥٨
٤٧	المقترحات	٥٩

	المراجع والدوريات	٦٠
	الملحق	٦١
	الملحق (١) إسماء المحكمين	٦٢
	الملحق (٢) أداة البحث كما عرضت على المحكمين	٦٣
	الملحق (٣) أداة البحث كما استخدمت في الدراسة الميدانية	٦٤

فهرس الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	م.ر
٣٢	يبين عينة البحث حسب مدارس التعليم الأساسي لمدينة سبها	١
٣٣	يبين عينة الأستبيان قيل ويعد التعديل	٢
٣٤	يبين عينة اختبار(ت) للمقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا على أستبيان العلاقات الأنسانية	٣
٣٥	يبين معامل أرتباط بيرسون بين درجات محاور الأستبيان	٤
٣٥	يبين معامل الثبات ومحاور الأستبيان	٥
٣٧	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	٦
٣٨	يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٧
٣٨	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	٨
٣٩	يبين المقارنة بين متوسط درجات قراءة العينة لمحاور الأستبيان ككل	٩
٤٠	يبين الفروق حول أستبيان العلاقات وأختلاف متغير الجنس	١٠
٤٢	يبين الفروق حول أستبيان العلاقات وأختلاف متغير المؤهل العلمي	٤٠
٤٣	يبين الفروق حول أستبيان العلاقات وأختلاف متغير سنوات الخبرة	١٢

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

مشكلة البحث

أسئلة البحث

فروض البحث

أهمية البحث

أهداف البحث

حدود البحث

مصطلحات البحث

- مقدمة البحث

حيث تعتبر المجتمعات البشرية المعاصرة المتقدم منها و المتخلف و النامي و المتطور يحدث فيها تطور قد يكون سريعاً ملحوظاً، وقد يكون بطيئاً ملحوظاً أو غير ملحوظ في جميع مظاهر حياته، وتختلف درجات هذا التطور بسرعة و بطئاً باختلاف السير نحو تحقيق الإستفادة بأكبر قدر ممكن من التقدم المادي و التكنولوجي ، فالكل ينشد التقدم المادي حيث أثاره واضحة علي المجتمعات التي تنشده خاصة المجتمعات المتقدمة صناعياً، ولكن تطور و تقدم الجانب الإجتماعي لا يساير هذا التقدم المادي ولا يتماشى معه ؛ فهو أكثر بطئاً و أقل تطوراً.

وحيث أن أهم الوظائف القيادية الحكيمة التي يقوم بها مدير مدرسة تنمية العلاقات الإنسانية التي تعتمد علي إحترام العاملين و بذل الجهد لرفع روحهم المعنوية و منحهم جميع حقوقهم الإنسانية التي تحفزهم علي إطلاق طاقاتهم القصوى و أداء أعمالهم بهمة و نشاط .

إننا في هذا العصر أكثر ما نكون في حاجة لهذه العلاقات الإنسانية و التي تعتمد علي تفهم حاجات الفرد و الجماعة ، و تركز علي العنصر البشري أكثر من التركيز علي الجوانب المادية، كما تعمل علي إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج و التنظيم في جو يسوده التفاهم و الثقة المتبادلة في رضا الأفراد و إرتباطهم في أعمالهم، إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير و الشعور بالإنتماء و المشاركة، فعندما تكون العلاقة بين رئيس و مرؤوس علاقة ودية و إحترام متبادل يؤدي ذلك إلي إنتاج مثمر ف العمل .

وكما أن تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية يعني التركيز علي الجانب المعنوي للعاملين بإعتباره جانبا مكملا للجانب المادي، وخلق جو ودي تعاوني بين الأفراد و تشجيع المبادرات، و تنمية الدوافع و القبول النفسي، وخلق الحوافز المادية و المعنوية لدفع الأفراد للعطاء، و تقدير أعمالهم و إحترام إنسانيتهم.(^١)

١ - أ. حسين محمد العلاقات الإنسانية في الإدارات و المؤسسات التربوية - موسوعة التدريب و التعليم ٢٠١٤

وفي العقد الرابع بدأت الرفاهية الإجتماعية أو العلاقات الإنسانية تشكل نمط آخر لتحديد وظائف الإدارة ،ومع أن عامل الإنتاج والكفاءة ظل جزءا من أهداف الإدارة فإن أبعادا جديدة أضيفت منها مفهوم الإدارة الديموقراطية ،ويعطي مفهوم العلاقات الإنسانية أهمية كبرى للجوانب الإنسانية في العملية الإدارية، ومن أهم الجهود المبكرة التي أسهمت في هذا السبيل جهود "ماري باركر فولت" سنة(١٨٦-١٩٣٣) التي تعتبر أول من إهتم بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، أولت إهتماما إلى الجانب السيكولوجي فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري.(١)

((وفي دراسة الحربي(١٤٢٢هـ) والصالح(١٤٢٣هـ) أهمية العلاقات الإنسانية ودورها لتهيئة المناخ المدرسي المناسب يمنح الثقة للمعلمين ويهيئ فرص النمو المهني لهم ، ويشجع روح الإبداع والإبتكار لديهم .

كما أشارت نتائج دراسة الدوسري (١٤٢٠هـ) وأحمد(١٤٢٧هـ) إلى دور العلاقة الإيجابية بين ممارسة العاملين للعلاقات الإنسانية ، ومستوى أداء أعمالهم في المدارس.)) (٢)

- مشكلة البحث

إن نجاح مدير المدرسة في توثيق العلاقات الإنسانية مع المعلمين يعتمد علي إحترامهم وتقدير جهودهم حيث أكد العقيل (١٤٢٥:٢٤٧) إن طريقة التعامل وممارسة العلاقات الإنسانية من الدعائم المهمة للتقدم والطمأنينة والإستقرار والرقي للمنظمات والبيوت والأفراد، كما أنها من الأدوات المهمة للمدير القيادي لكسب الولاء وحب جميع العاملين وتعاونهم ومساهماتهم معه في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وطموحاتها، كما أوضح كنعان بقوله "أثبتت التطبيقات العملية أن المهارة الإنسانية تعتبر من المهارات الضرورية والهامة لنجاح القادة في قيادة التنظيمات الحديثة وتحقيق أهدافها".

١ - أ.د. طارق عبد الحميد البدي - أساسيات الإدارة التعليمية و مفاهيمها - دار الفكر للطباعة و النشر ص ١٨-١٩

٢ - د. جلال عبد الوهاب - العلاقات الإنسانية والإعلام - دار السلاسل- ص ٣١

ويكون ذلك في التساؤل الرئيسي التالي:

س١- ما مدى ممارسة مدراء المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المدرسين؟

- أسئلة الدراسة

س٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مدراء المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المدرسين تعزى متغير الجنس؟

س٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مدراء المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المدرسين تعزى متغير المؤهل العلمي؟

س٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مدراء المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المدرسين تعزى متغير سنوات الخبرة؟

- فروض الدراسة

مامدى ممارسة مدراء المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المدرسين؟

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مدراء المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المدرسين تعزى متغير الجنس.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مدراء المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المدرسين تعزى متغير المؤهل العلمي.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مدراء المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المدرسين تعزى متغير سنوات الخبرة.

- أهمية البحث

تكمّن أهمية البحث :-

- ١- عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم نفسيا و تحقيق الأهداف المرغوبة.
- ٢- التوفيق بين المطالب البشرية للعاملين وبين تحقيق أهداف العلاقات الإنسانية للعاملين.
- ٣- إرضاء أو إشباع الحاجات الإنسانية أو ما يرتبط بها من دوافع أو تنظيم غير رسمي ورفع الروح المعنوية و تحسين ظروف العمل والوضع المادي.
- ٤- القدرة الجماعية على تحديد ساعات العمل ، و جعل الأفراد على التقيد بمعدل وكميات معينة.
- ٥- وضع لوائح غير مكتوبة بين الأفراد مثل محاولة إصلاح خطأ مادي أو إداري دون إبلاغ الإدارة عن هذا الخطأ أو مرتكبه.
- ٦- إستعمال كلمات وتغيرات ذات مدلول عام و لكنها تعني للجماعة مدلولاً ومعنى خاص بهم.^(١)

تكمّن أهداف البحث

- ١- مراعاة حسن الجوار و توطيد العلاقات الطيبة مع مختلف المنظمات الإدارية والأفراد و الجماعات.
- ٢- تماشي القيم و العادات الإجتماعية و الظروف السياسية و الإقتصادية مع المدارس في المجتمع الذي توجد فيه.
- ٣- عدم وجود أية حواجز بين الإدارة المدرسية والعلاقات الإنسانية في المجتمع مع تنظيم طريقة التعاون و الإتصال بطرق مناسبة.
- ٤- التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية.
- ٥- التعرف على المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية.

١ - أ.محمد أحمد إسماعيل -أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة و التنظيم -دار السلام -٢٠٠٨.

٦- التعرف على المقترحات التي تسهم في تفعيل العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية

- حدود الدراسة

١- الحدود البشرية:-

تشمل المدرسين في المدارس الابتدائية.

٢- الحدود الزمنية:-

إقتصرت هذه الدراسة على المدارس الابتدائية ب " مدينة سبها " .

- مصطلحات الدراسة

العلاقات الإنسانية :-

هي السلوك الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكانياته وخبراته، والإحترام المتبادل بين صاحب العمل والقائمين عليه والعاملين وبين العمال بعضهم البعض.(١)

(التعريف الإجرائي) يقصد بها العلاقات الجيدة بين الأفراد في المجتمع لتحقيق أهدافه

المرغوبة وتنشيطهم و تحفيزهم في مواقف معينة.

المدير:-

هو من تكون لديه القدرة على التغيير، إذ لا بد أن يتوقع التغيير و يخطط له و يستعد لإستقباله

والتكيف معه وإستثماره لصالح المنشأة.(٢)

١ - محمد مني مرسى الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها -القاهرة -عالم الكتب-١٩٩٦ص ١١٩-١١٧

٢ - د.علي السلمي- الإدارة المعاصرة - مكتبة غريب "مرجع سابق".

(التعريف الإجرائي) هو الشخص الذي يقوم بتنفيذ مهامه وواجباته عن طريق الآخرين، وعلى المدير من أجل النجاح وتحقيق أهدافه أن يتمتع بالمهارات المتنوعة والمؤهلات والخبرات لممارسة الأدوار المختلفة التي يقوم بها لضمان نجاح العمل الذي يقوم بإدارته.

المدرس

" وسيلة المجتمع و أدواته لبلوغ هدفه، فهو منقذ البشرية من ظلمات الجهل، عابر بهم إلى ميادين العلوم و المعرفة، و هو من أهم العوامل المؤثرة في العملية التعليمية، ويمثل محورا أساسيا مهماً في منظومة التعليم لأي مرحلة تعليمية ، فمستوى المؤسسات التعليمية ومدى نجاحها يتوقف على المعلم".^١

(التعريف الإجرائي) هو من يقوم بنقل الخبرات والمعلومات للطلاب عن طريق الوسائل التي تناسب المنهج وتناسب أعمار الطلبة الذين يقوم بتعليمهم.

المرحلة الابتدائية

تعتبر المدرسة الابتدائية المرحلة الأولى التي يدخل إليها الطلاب للتعلم، وهي مرحلة إلزامية، حيث يجب على كافة الطلاب ومن مختلف الطبقات الإجتماعية أو الإقتصادية الإلتحاق بها، وتتكون عادة من خمسة إلى ستة صفوف، حسب الدولة، كما تعتبر من أهم المراحل في حياة الطلاب.^٢

(التعريف الإجرائي) هي مرحلة تمهيد للأطفال والتي تتراوح أعمارهم ما بين ٥-٦ سنوات لتعليم أساسيات اللغة وأصولها.

^١ - نور الهدى عكيشي(٢٠١٣-٢٠١٤م) المكانة الإجتماعية للمعلم و دورها في العملية التربوية , الجزائر: جامعة الوادي- كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية , ص ٤٠-٤١.

^٢ - أ.إيمان بطمة-مفهوم المدرسة الابتدائية-

الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث

المبحث الأول

تعريفات العلاقات الإنسانية

أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية

أسس العلاقات الإنسانية في المنظمات الإدارية

العوامل التي أسهمت في بناء العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية

أهداف دراسة العلاقات الإنسانية في علم الاجتماع

المقصود بدراسة العلاقات الإنسانية

مدى مساهمة العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة التربوية.

نظرية العلاقات الإنسانية:

النقد الموجه للعلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية وعلاقتها بأداء المعلمين

من خلال عدة دراسات وأبحاث التي قام بها مجموعة من الباحثين تؤكد على قيام العلاقات الإنسانية، أو عن طريقها بعض السياسات، ومشاركتهم في العمل المدرسي وإتخاذ القرارات، أيضا كما توصل علماء السلوك والإدارة إلى ضرورة مشاركة المعلمين في المدرسة في مجالات عمل الإدارة المدرسية لزيادة الإنتاجية.

- مفهوم العلاقات الإنسانية

مفهوم العلاقات الإنسانية يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في مواقف معينة ، مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة ، ومن هنا يمكن أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة تدور حول التوفير بين إرضاء المطالب البشرية والإنسانية للعاملين وبين تحقيق اهداف المنظمة .(١)

- تعريفات العلاقات الإنسانية

- ١- ينطبق المصطلح العلاقات الإنسانية بصورة عامة على تفاعل الأفراد في جميع المجالات سواء في المجال الصناعي أو التجاري أو الحكومي أو التعليمي أو الإجتماعي.(٢)
- ٢- تقوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حيثما كانوا في مواقع العمل يشكلون مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم ، أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم و المتعاملين معهم .(٣)
- ٣- إنها المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية ، والقيم الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعليم الأديان السماوية، وترتكز على التبصر والإقناع والتشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية ، وتجافي التظليل وأنواع الخداع بكافة مظاهره و أساليبه.(٤)
- ٤- يقصد بها الأساليب السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن بها إستثارة دافعية الناس و حفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج وتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الإقتصادية أو المادية.(٥)

١ - أ. مرسى _العلاقات الإنساني في الإدارات و المؤسسات التربوية _ دار السلام_ ١٩٩٧ _مرجع سابق_ص ١٧٣ .
٢ - د.سيد عبدالحميد مرسى _العلوم السلوكية في مجال الإداة و الإنتاج _ دار العالمية _ ١٩٧٨ _ ص ٥١ .
٣ - أ.محمد منير مرسى _ الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها , القاهرة: علم الكتب , ١٩٩٦ ص ١١٧-١١٩ .
٤ - أ. الشالدة :عوض حسين _العلاقات الإنسانية و دورها في السلوك الإنساني, الكويت _ ١٩٨١ م.
٥ - أ.محمد رضا البيгдаي _ ندوة الإدارة المدرسية تجديد و تجويد .ورقة العلاقات الإنسانية و دورها في تطوير الأداء(د.م):دائرة الإشراف التربوي _ ٢٠٠٠ _ص ٣٠٢ .

- أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية

إن إهتمام الإدارة وحرصها على تطبيق جانب الإتصال الرسمي لا يقل عن جانب الإتصال الإجتماعي، وخلق جو ودي تعاوني بين الأفراد وتشجيع المبادرات ، خلق الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها والسلبية لدفع الأفراد للعتاء وتقدير أعمالهم وإحترام إنسانيتهم وتفهم شعورهم بعمق وإدراك، وتهئية البيئة الإجتماعية اللأمنة لجميع العاملين سيكون له مردود إيجابي فعال لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج مثمر. (١)

- أسس العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية

إن من أسس العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية ما يأتي :

١- الإيمان بقيمة الفرد :

و هذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب إحترامها.

٢- المشاركة والتعاون :

و ينبع هذا الإيمان بإن العمل الجماعي أجدى و أكثر قيمة من العمل الفردي.

٣- العدل في المعاملة:

ويعني هذا أن يعامل المدير أوالمسؤل أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيد عن التحيز والمحابة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكانياتهم ومواهبهم.

٤- التحديث و التطوير :

إن التنظيم الإداري يجب ألا يقف نموه بدعوة أنه أصبح صالحا، إذ أن توقفه يعني الجمود، وهذا يعني العودة به إلي الخبرات السابقة وتطبيقها على المواقف الجديدة، وإن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو أي إلى التعديل والتطوير (٢)

١ - أ.محمد_مبادئ الإدارة المدرسية_ دار المسيرة عمان_ ١٩٩٩_ ص ١٠٣.

٢ - أ.أمجد قاسم_العلاقات الإنسانية في الإدارة و المؤسسات التربوية_ الاردن

العوامل التي أسهمت في بناء العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية أهمها ما يلي

الإيمان بالعمل التعاوني، وإتاحة الفرص للإداريين للتعبير عن آرائهم، وتشجيعهم على الإرتقاء بالعلاقات الشخصية و المهنية.

١- عرض مشكلاتهم و مناقشتها، وإيجاد الحلول لها متى إحتاجوا إلى ذلك.

٢- تشجيع أوجه النشاط التي تبني علاقات طيبة بين العاملين في الإدارة.

٣- إحترام شخصيات ووجهات نظر الآخرين و آرائهم المختلفة وإشعارهم بقيمتهم، وبال حاجة الماسة إليهم.

٤- إشراكهم في إتخاذ القرار، وملاحظة مدى تأثيره فيهم، والقوة الحسنة في التعامل و العمل على تحسين بيئة العمل و ظروفه، وحفزهم مادياً ومعنوياً^(١).

أهداف دراسة العلاقات الإنسانية في علم الإجتماع :-

١- تمكنا هذه الدراسة من الإحاطة بما نسميه (الثقافة الإجتماعية)، وتعتبر مثل هذه الإحاطة من العناصر الأساسية في توجيه سلوكنا إزاء الوسط الإجتماعي الذي يحيط بنا ، هذا من ناحية و من ناحية أخرى نجد أن ثقافتنا عن مجتمعنا تعمل على توسيع آفاق دراستنا الأخرى.

٢- تمكنا من إدراك المعاني والقيم المختلفة المتصلة بالنظم الإجتماعية التي يقوم عليها مجتمعهم.

٣- تساعد على دراسة العلاقات في المجتمع على كشف خصائص الحياة التي تسود في البيئات و الأوساط الإجتماعية.

٤- تعمل كأداة مستقلة على البحث والإستقصاء في وكالات المجتمع.

٥- تعني دراسة العلاقات الإنسانية في علم الإجتماع بحث في العناصر والقوي المختلفة التي

تؤثر في ظروفها وأوضاعها التي تتحكم في مصير المجتمع وما يتعرض له من أحداث^٢.

^١ - المنيف: أ. محمد صالح عبدالله _ العلاقات الإنسانية في الإدارات و المؤسسات التربوية، دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم الطبعة الأولى _ ص ٢٣٧.

^٢ - أفوالقاضي _ التطوير التنظيمي كإستراتيجية لأحداث التغيير المخطط، مجلة إدارة الأعمال _ العدد ٢٥٦ _ مارس ١٩٩٢ _ ص ٤٢.

- مساهمة العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة التربوية.

يقصد بالتطوير في العلاقات الإنسانية بأنه إستراتيجية تتضمن إستخداماً للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير، ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات وترسيخ الإنتماء والعمل الجماعي وتماسكه.^(١)

و يعرف التطوير على مستوى الإدارة بأنه عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية.^(٢)

- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية أولى النظريات الإدارية، التي إصطبغت بالطابع الأكاديمي العلمي، وجاءت نشأت هذه النظرية كرد فعل لظهور النظريات الإدارية التقليدية، ونظرية التنظيم البيروقراطي، وقد أجريت الدراسات والتجارب العلمية لهذه النظرية على ثلاث مراحل متعاقبة استمرت حتى منتصف القرن العشرين، وينصب اهتمام هذه النظرية على الفرد بإعتباره قيمة عليا في المجتمع، وينظر إليه نظرة إنسانية صحيحة، تعتمد على العلاقات الإنسانية القائمة في الإدارة، وهي تدور حول التوفيق بين رضا المطالب البشرية وإشباعها، وبين تحقيق أهداف التنظيم الإداري، لأنها الهدف الأساسي للعلاقات الإنسانية.^(٣)

- أهداف العلاقات الإنسانية

١- الجانب الإجتماعي

ويعني وجود علاقات إجتماعية، يسودها الفهم المتبادل المستمر بين العاملين أنفسهم، أو بين رؤسائهم.

١ - أ.وجيه سالم فرج_قضايا في الإدارة التربوية و المدرسية و الصفية_مؤسسة الوراق للنشر و توزيع_٢٠١٠_ص٢٨.

٢ - د.أحمد جميل عايش_إدارة المدرسة و نظرياتها و تطبيقاتها التربوية_ص٥٠.

٣ - أ.أمال محمد أبو عجيبة، الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات تلاجتماعية، رسالة ماجستير ٢٠٠٣، ص٦٢.

٢- الجانب الأخلاقي

لابد من وجود مبادئ عامة، وقيم تحدد طريقها وسياستها نحو الأهداف.

٣- الجانب السلوكي

لابد أن تكون إدارة المنظمة قادرة على تغيير الإتجاهات والقدرات، و السلوك بشكل يمكنها من تحقيق الأهداف.

٤- الجانب النفسي

ويتمثل في ضرورة حل المشكلات الإنسانية بوسائل إنسانية^(١).

تمثل الدراسات التي قام بها (ليكارت) إحدى الركائز الهامة لهذه النظرية، إذ أنه يرى أن المنظمة نظام إجتماعي، أو إنساني، يضم أفراد يعملون على تحقيق أهداف مشتركة، ويتوقف تحقيق الأهداف إلى حد كبير على طبيعة العلاقة؛ وأن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية، ولكن هناك حاجات معنوية يسعى الإنسان إلى تحقيقها وإلى إشباعها، وهذه الأشياء لا يشبعها إلا الزيادة في الأجر.

وتستهدف العلاقات الإنسانية

١- تحقيق التعاون بين العاملين في المجتمع الواحد، وتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيقي، و تقوية الثقة المتبادلة.

٢- زيادة الإنتاج وهي نتيجة مترتبة على زيادة التعاون.

٣- إشباع حاجات الأفراد الإقتصادية، والإجتماعية، وال نفسية، وتحقيق أهداف التنظيم الذي يعملون فيه.

٤- رفع الروح المعنوية بين أفراد المؤسسة التربوية، ومن ثم يتوافر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.^(٢)

١ - أ.عبدالكريم محمد هاشم، نظريات الدوافع، مجلة الإدارة، المجلد ١٥، العدد الثاني أكتوبر، ١٩٨٢، ص ٩٩.

٢ - أ.أمال أبو عجيبة، الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإجتماعية، مرجع سابق، ص ٦٤.

وقد أوضحت نجوى شاهين ١٩٩٨، أن العلاقات الإنسانية تلعب دوراً مهماً في مجال الإدارة فهي:-

- ١- تضمن للعاملين الرضا الوظيفي.
- ٢- إثارة دوافعهم للعمل و الأداء.
- ٣- تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل.
- ٤- تمنح فرض لبذل الجهد، والإنجاز المتميز والإبتكار.
- ٥- تخفف من الأساليب الروتينية التي تضيي على العمل الممل.
- ٦- ترفع من الروح المعنوية التي تثير دوافعهم للعمل والإنتاج.
- ٧- تبعد الإضطرابات النفسية، أو التشاحن، أو الحقد، الكل متساوٍ في الحقوق و الواجبات.
- ٨- الشعور بالإنتماء للعمل من قبل الجميع.
- ٩- تمنع التسيب، أو المجاملة داخل العمل.

نظرية "ألتون مايو و روثلزبرجر"

وتعتبر الأبحاث التي قام بها "ألتون مايو و روثلزبرجر" Mayo and Rothlesberger في شركة "ويسترن اليكتريك" الأمريكية بمثابة نقطة تحول في الفكر الإداري.

وقدم هذه التجارب بأبحاث "هوثورن" Hawthorne وأصبحت أفكارهم بمثابة مدرسة للعلاقات الإنسانية، باعتبارهما قاما بدراسات تجريبية على التصرفات الإنسانية كطريقة جديدة للتعليم الإداري.

كانت الدراسات في مصنع هوثورن في الفترة فيما بين ١٩٢٧ و ١٩٣٢ تهدف أساساً إلى قياس الزيادة في الإنتاج نتيجة تغير بعض عناصر ظروف العمل: مثل فترات الراحة القصيرة، والطويلة، مع الغذاء وبدونه طوال يوم العمل وأيام الأسبوع، وقد قام الباحثون بوضع خمس أنسات (عاملات) في حجرة اختبار تحت الملاحظة من شخص يقوم بتسجيل المشاهدات، وفي الشهور الأولى من التجربة ظلت ظروف العمل كما هي، وفي هذه الفترة زاد معدل الإنتاج للساعة الواحدة، ثم تغيير ظروف العمل بالتدريج، فقلت ساعات العمل عن الـ ٤٨

ساعة وهي عدد ساعات العمل في الأسبوع أي (٦×٨) أيام، وحدث تغيير في فترات الراحة وزاد الإنتاج للساعة الواحدة أيضا، وقد أثارت هذه النتائج حيرة الباحثين، إذ زاد الإنتاج دون زيادة أو تغيير في ظروف العمل، كما أن اتجاهات العملات ومعنوياتهن ارتفعت، ولم يكن من الممكن معرفة تأثير إعتبار واحد على الموقف و لذلك تقرر دراسة كل الإعتبارات مرة واحدة، ويفسر البعض معدل الزيادة في الإنتاج للساعة الواحدة بأن ذلك حدث نتيجة لتغير اتجاهات الإشراف، فأصبح للعمال الحرية في الكلام بدلا من الإشراف القاسي، كما أصبحت العملات يعملن في شكل مجموعة مترابطة، فقد عملن مع بعضهن البعض وزادت صلاتهن ببعضهن، ونما ما يسمى "بإخلاص المجموعة" أو الأنتماء للمجموعة، من التجربة السابقة يتضح أن هناك علاقة قوية للعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم بعض .

وإن الهدف الأول من تجارب الهاوثورن السابقة هو إثبات أنه لا يمكن الفصل بين الوظيفة الإقتصادية للمصنع وهي أنتاج البضائع، والوظيفة الإجتماعية للمصنع وهي خلق وتوزيع الإشباع الإنسانية بين العاملين ، وإذا كان التنظيم الإنساني للمصنع مختلفاً ، فإن نظم الكفاية الإنتاجية لن يمكنها أن تحسن الإنتاج.(١)

كما بينت هذه التجارب أنه لا يمكن فهم تصرفات العمال منفصلة عن شعورهم ، ومن خلال دراسة الهاوثورن امكن ل "روثلزبرجر" من إظهار مفهوم الحالة المعنوية إلى الوجود، فلم تصبح الحالة المعنوية شيئا متعلقا بفرد واحد، وإنما هي علاقة ديناميكية في التوازن بين الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها.

إن " مايو" (٢) رأى على عكس " تايلور" أن حوافز العاملين لا تنحصر في المرتبات والجزاءات المادية ، بل تتعدى ذلك إلى حوافز وحاجات معنوية كثيرة، من بينها:-
إحترام النفس، وتأكيد الذات وتقدير الآخرين، والمشاركة الإجتماعية ، وقد خلص " مايو" إلى أن أحسن طريقة لإدارة الناس هي إتباع الديمقراطية في التعامل مع العاملين، والنظر إليهم

١ - مصطفى فهمي، علم النفس الصناعي، دراسة نظرية وميدانية. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.(١٩٧٩)، ص ٤-٥.

٢ - عمر التومي الشيباني، علم النفس الإداري، مرجع سابق، ص ١٨٨.

على أنهم آاديون يفكرون ويحسون، ويفهمون، ويريدون أن يعملوا، وأن يبلغوا مستويات عالية من الإنتاج والإنجاز.^(١)

وفي النقد على دراسة الهاوثرن يذكر أن من أهم نواحي النقد أن ما حدث في التجارب من تغير يمثل في زيادة الإنتاج ناتج من الظروف المصطنعة في تلك التجارب التي أجراها ألتون مايو ومعاونيه ولا يمكن تعميمها في الظروف الطبيعية، فلقد حدث أن شعرت الفتيات أنهن يشكلن جماعة متماسكة تلتف حولهن الأنظار، وترتفع مكاتهن نتيجة لذلك، فشعرن بضرورة رفع مستوى الإنتاج للعمل على نجاح التجربة، إلا أنه لا يمكن إهمال ماوجهت إليه هذه التجارب النظر لنواحي سبقت الإشارة إليها حولت الإهتمام بالعامل من النظرة الذرية الميكانيكية إلى النظرة النفسية الإجتماعية.^(٢)

النقد الموجه للعلاقات الإنسانية:

وجهت عدة انتقادات للعلاقات الإنسانية من حيث المغالاة في تقدير أهمية العوامل النفسية والروح المعنوية، وخلق الجو الإجتماعي، فهذه الأشياء ليس بالضرورة أن تكون السبب الرئيسي في تحقيق الإنتاجية، مع أهميتها في القدرة والتعامل الإنساني، وإن حققت في بادئ الأمر إنتاجا، فإنه سياترب عليه نوع من التراخي و عدم الإنضباط، وبالتالي الإهمال، ثم التسبب، ثم ضعف الإنتاجية الكلية.^(٣)

وفي أنتقاد العلاقات الإنسانية بشكل عام ذكر "فيدلر" أن أكثر القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيه مسافة تتميز وحدات عملهم بأنها أكثر نجاحا من القيادات التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسيهها، فعدم الإنغماس الإجتماعي للرئيس مع المرؤوس يساعده على الإحتفاظ بالإستقلال الإنفعالي، وأن يحتفظ بإتزانه وثباته ف تصريف الأمور، كما ذهب "ماكثير" نظر إلى ذلك من جانب النقاد على أنه يؤدي إلى إهمال أداء العمل.^(٤)

١ - نفس المرجع، ص ١٨٨.

٢ - محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بحث عربية وعالمية، بيروت دار النهضة، (١٩٨٥)، ص ٥١.

٣ - أحمد محمد الطيب، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. الإسكندرية، النشر الجامعي الحديث (١٩٩٩)، ص ١٦١-١٦٢.

٤ - محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، علم الكتب، (١٩٨٤)، ص ١٣٦-١٣٧.

العلاقات الإنسانية وعلاقتها بأداء المعلمين:

يمكن تعريف العلاقات الإنسانية في المجال الإداري كما يلي:

العلاقات الإنسانية هي: مختلف أوجه النشاط الإداري والاجتماعي التي تتم داخل المؤسسة، بقصد تقوية الروابط و توسيع فرص التفاعل الإيجابي، والإتصال، والتأثير المتبادل بين الأفراد، وجماعات العمل (المعلمين)، وزيادة تمسكهم وتعاونهم واندماجهم في محيط العمل وتكييفهم مع ظروفه، ورضاهم عنه، وتنمية روح الجماعة بينهم، و تهيئة الوسط الملائم لإشباع حاجاتهم النفسية، والإقتصادية والاجتماعية، وتقدير حقهم في حرية مشاركتهم في مجلس الإدارة التعليمية للتعاون في صياغة السياسة العامة والبرامج المدرسية المؤدية إلى تنمية وتطور الوحدة التعليمية.(١)

١ - اندرو سزلاجي ومارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء. تعريب جعفر أبو القاسم. الرياض. الإدارة العامة(١٩٨٠).ص٦٨.

المبحث الثاني

مفهوم الإدارة المدرسية

تعريف الإدارة المدرسية

أهداف الإدارة المدرسية

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

المدخل التاريخي في الإدارة المدرسية التعليمية

مفاهيم الإدارة

المدير وتعريفه

خصائص المدير الفعال

سمات المدير الناجح

الصفات الشخصية لمدير المدرسة

المدرس وتعريفه

خصائص المدرس

صفات المدرس الناجح

- مفاهيم الإدارة

مفهوم الإدارة: لا يقتصر الاختلاف حول مفهوم الإدارة على ما يتصل بإدارة التعليم و المدرسة، بل أن المفهوم العام للإدارة قد ضم العديد من التعريفات التي لو تم جمعها معا لآخرجنا بتعريف عام وشامل للإدارة بمفهومها العام: ومن تعريفات الإدارة مايلي:- (١)

١- الإدارة بمعنى الهيئة المنظمة

يذهب أنصار هذا المفهوم إلى أن الإدارة بمفهومها العام تعد نوعا من الخدمة التي يقدمها المسؤولين عن الإدارة للمجتمع، وهذه الخدمة تتطلب نشاطا منظما تقوم به هيئة لها القدرة على التنظيم نظرا لإمتلاكها القوانين والوسائل الإرشادية التي ينطلق من خلالها القائمون بالإدارة.

٢- الإدارة كعمليات أو مجموعة من الإجراءات

أن الإدارة في ظل هذا المفهوم تركز على إجراءات الإدارية أكثر من التركيز على العلاقات التي تربط المسؤولين في الجهاز الإداري، حيث تتمثل الإدارة في أسلوب العمل، أو نشاط الإنساني المنظم الذي يقوم به أعضاء الهيئة المنظمة.

٣- الإدارة كعملية إتخاذ القرار

وتعرف الإدارة طبقا لهذا المفهوم بأنها "عملية صنع القرارات" وهذه العملية تتضمن مجموعه من الإجراءات المتكاملة والأنماط المتشابكة والمترابطة والمتفاعلة، والتي يقوم بها الجهاز الإداري تحقيقا للسياسة العامة التي تستهدفها الدولة أو السياسة الخاصة بمؤسسة من المؤسسات،(٢)

١ - الإدارة والإشراف التربوي، مرجع سبق ذكره، ص ٥٤.

٢ - أ. محمد عبدالله الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٦، ص ١٤.

أي أن المسؤول من صنع هذه القرارات ليس فردا وإنما جهاز إداري لديه من الصلاحيات ما يؤهله للتخطيط ثم توجيه هذه العمليات والإجراءات بإتخاذ القرارات التي يتطلب إخراجها إلى حيز التنفيذ تنظيم وتنسيق ورقابة وتقويم.^(١)

٤-التعريف الشامل للإدارة

أن التعريف الشامل للإدارة هو أن الإدارة نشاط يقوم به جهاز بيروقراطي ذات خصائص مميزة، أو أنها مجموعة من الإجراءات، أو أنها إتخاذ للقرارات وما يترتب على ذلك من تنسيق ورقابة على أعمال المرؤسين، ومن ثم يمكن تعريف الإدارة على أنها مجموعة العمليات التي يقوم بها الجهاز المسؤول على المستوى القومي أو الإقليمي أو المحلي أو المؤسسي، والتي تتضمن التخطيط، وإتخاذ القرارات المنظمة للعمل، وتحديد جوانب الإنفاق، وتوظيف أوجه النشاط، وتوجيه المرؤسين وتعبئة ما لديهم من إمكانيات وطاقات وتنسيقها في ظل رقابة وإتصال ومتابعة وتقويم يسوده الود والعلاقات الإنسانية.^(٢)

- مفهوم الإدارة المدرسية:-

هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة جهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة.^(٣)

- تعريف الإدارة المدرسية

يعرفها الزبيدي بأنها مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني ، بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم ، فرديا كان أم جماعي من أجل حل المشكلات و تذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية.^(٤)

١ - أ. إبراهيم عبدالعزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: منشأة المعارف، ط ١، ١٩٩٣، ص ٤٨.

٢ - الإدارة والإشراف التربوي، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧.

٣ - أ.وجيه سالم فرج، قضايا في الإدارة التربوية و المدرسة والمهنية، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠ م، ص: ٢٨.

٤ - د. أحمد جميل عايش، إدارة المدرسة ونظرياتها وتطبيقاتها التربوية، ص ٥٠.

- أهداف الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية السليمة والناجحة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف أهمها :-

- ١- بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا عمليًا وعقليًا وجسميًا وتربويًا وإجتماعيًا.
- ٢- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
- ٣- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً.
- ٤- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نموًا إجتماعيًا وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.
- ٥- إعادة النظر في المناهج المدرسية ومواردها ونشاطاتها ووسائل تعليمها ومكتبتها و برامجها الدراسية^(١).

- خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:-

- ١- أن تكون إدارة هادفة :- لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها بل تعتمد علي الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام .
- ٢- أن تكون إدارة إيجابية :- لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل و توجيهه.
- ٣- أن تكون إدارة ديمقراطية :- أن تكون بعيدة عن الإستبداد والتسلط ، مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام، ألا ينفرد القائد بصنع القرارات بل يكفل مشاركة من يعملون معه في ذلك.
- ٤- أن تكون إدارة إنسانية :- و يشمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والإستماع إلي وجهات نظرهم والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السلمية لهم^(٢).

١ - أ.إسلام عبدالعظيم حسن، إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر العربي، عمان، ٢٠٠٤ م، ص ٣٠.

٢ - أ. سلام عبدالعظيم حسن ، إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر العربي، عمان، ٢٠٠٤ م، ص ٣٠.

- المدخل التاريخي في الإدارة المدرسية التعليمية

يستخدم الباحثون هذا المدخل لفهم التطورات الحادثة في مجال الإدارة التعليمية بطريقة أفضل، وتفاذي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون، مع تسهيل سبل التنبؤ بالأحوال المستقبلية والإدارة التعليمية .

والباحث طبقا لهذا المدخل يقوم بوصف وتسجيل وقائع وأحداث وأساليب إدارية تم إتباعها في الماضي، ولايقف عند مجرد الوصف وإنما يدرس هذه الأساليب ويحللها ويفسرهما معتمدا في ذلك على الأسس المنهجية العلمية الدقيقة بقصد التوصل إلى القواعد والمبادئ الإدارية التي تسهم في فهم الماضي فضلا عن الإستفادة منها في الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.

أي أن الباحث في ظل هذا المدخل يتناول المشكلات الإدارية التاريخية ويحددها بدقة، ثم يقوم بجمع المعلومات والبيانات وينظمها ويتأكد من صحتها بإستخدام النقد الظاهري والباطني، وهو في كل ذلك يجب أن يتمتع بالدقة والموضوعية والأمانة الفكرية وإدراك العلاقات العقلية التي تعتمد على إستخدام قضايا المنطق {مقدمات+ توالي= نتائج} وذلك من أجل التوصل إلى نتائج تساعد على فهم الحاضر وربطه بالماضي، وكذلك التنبؤ بالمستقبل.(^١)

المدير وتعريفه:

هو فرد في المنظمة يكون مسؤولا عن أداء عمل فرد آخر أو مجموعة من الأفراد، وتتمثل وظيفة المدير في مساعدة المنظمة على إنجاز مستوى مرتفع من الأداء من خلال إستغلال مواردها البشرية والمادية.

المدير هو شخص ما يخطط وينظم ويصنع ويتخذ قرارات ويقود ويراقب مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية.

^١ - أ.د. أحمد عبدالباقي البستان، أ.د. عبدالله السيد، أ.د. وصفي عزيز بولس، ص ١٨-١٩.

المدير هو فرد مسؤول عن وضع الأهداف التنظيمية ولديه سلطة صنع القرارات بشأن كيفية إستغلال الإنجاز لتلك الأهداف.

المدير هو أي فرد يكون مسؤولاً عن مجموعة من المرؤسين وعن موارد تنظيمية أخرى.^(١)

- خصائص المدير الفعال

١- يهتم المدير الفعال بالزمن، وينظر إلى الوقت على أنه استثمار للمستقبل.

٢- المدير الفعال مستشار لمرؤسيه، فالعلاقة بينه وبين مرؤسيه علاقة إحترام متبادل.

٣- ينظر المدير الفعال إلى العلاقات في المنظمة على إنها علاقات عضوية هادفة.

٤- المدير الفعال يعالج الصراعات بالمواجهة بين العاملين معه.

٥- المدير الفعال قاسى عند الضرورة وطيب ومتساهل أيضا عند الضرورة.

- سمات المدير الناجح:-

١- الإتصال:

وهي إمكانية تقاسم الأفكار والرؤى مع الآخرين والشعور الحقيقي والصحيح والواضح من خلال العبارات المكتوبة أو التعبير الشفهي، وهذه ترتبط اليوم بإستخدام صحيح للتكنولوجيا وإستلام وإرسال المعلومات والبيانات لمختلف الجهات.

٢- فريق العمل:

أي العمل بشكل فاعل وكفوء كعضو في فريق وقائد للفريق نفسه، ويندرج في إطار ذلك المساهمة في فريق العمل وقيادته وإدارة الصراع والتفاوض وبناء الإجماع والإتفاق بين أعضاء الفريق.

١ - أ. خليل محمد حسن، الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة، ٢٠٠٤، ص ٤٠:٣٠.

٣- إدارة الذات:

تقييم الذات وتقييم السلوك ووضع معايير للأداء والالتزامات، ويدخل في إطار ذلك السلوك الأخلاقي القويم والشخصية المرنة المتسامحة، وعدم إهمال جوانب الغموض في بعض المواقف، كذلك تحمل المسؤولية عن الأداء وعدم التهرب منها.

٤- القيادة:

التأثير بالآخرين ودعمهم لإنجاز المهام المعقدة أو غير الواضحة، وزيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد، والعلاقات الشخصية مع الآخرين، كذلك الوعي بالتنوع في قوة العمل وفهم آثار العولمة وإدارة المشروع والفعل الإستراتيجي المستقبلي المتميز.

٥- التفكير الناقد:

تجميع وتحليل المعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة، وتشمل هذه الصفة على فهم المواقف بصورتها الشمولية ومن ثم تجميع المعلومات وحل المشكلة، كذلك التفكير المبدع والخلق والقادر على التفسير الناضج للمعلومات.

٦- المهنية:

تعني الاحترافية وإدانة الانطباع الإيجابي لدى المرؤوسين، وبناء الثقة وإستمرارية التطور المهني والوظيفي من خلال الحضور الشخصي المستمر وتقديم المبادرات الفردية وإدارة المسار الوظيفي.^(١)

- الصفات الشخصية لمدير المدرسة

مدير المدرسة أو ناظرها: وهو الرئيس المباشر للمدرسة ويتولى المسؤولية وإتخاذ القرارات في كافة المسائل بالمدرسة التي يشرف عليها.

^١ - نفس المرجع السابق.

ومن اهم هذه الصفات: (١)

- ١- أن يؤمن بعمله وأن يكون راغبا فيه ومؤهلا له، ولديه الإستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته.
- ٢- أن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام من حيث دوامه وتقيده بالتعليمات وممارستها.
- ٣- أن يطلع بإستمرار على ما يستجد في مجال عمله ليستفيد منه.
- ٤- أن يعتمد أسلوب المشاركة في العمل.
- ٥- أن تكون لديه درايه بالعادات والتقاليد. (٢)

المدرس وتعريفه

المدرس هو الذي يحقق أهداف التعليم كما تظهر في سلوك الطلاب بعد التعليم، فإن كفاءة الإستاذ تتحدد من خلال مكتسبات الطلاب العلميه، ومن خلال تأثيره فيهم من حيث إكتسابهم قيم وإتجاهات وعادات مرغبة.

إن المدرس هو ذلك الذي يبذل بنوع من الإنتظام، الأهداف التي تخص مباشرة أو بصفة غير مباشرة إكتساب التلاميذ للمعارف. (٣)

- خصائص المدرس

- ١- يربط العلاقات بين المادة والطالب والبيئة الصفية.
- ٢- الخبرات التدريسية.
- ٣- الخلفية الأكاديمية للمعلم.
- ٤- العلاقات الجيدة بين المعلم والمدرسة والمجتمع.
- ٥- النشاطات والإنجازات المهنية.

١ - أهبة تقي محمد محمد، تطوير الإدارة المدرسية بنظام الحوكمة الإلكترونية، العلم والإيمان، الإسكندرية، ٢٠٠٨ م، ص ١٢٣.

٢ - أ. عباس بله محمد، مبادئ الإدارة المدرسية، مكتبة الرشيد، الرياض، ٢٠٠٦ م، ص ٣٢-٣٣.

٣ - أ. محمد مصطفى، الكفاية الإنتاجية للمدرس، دار الشروق، جدة، ١٩٨١ م، ص ١٧.

- صفات المدرس الناجح

١- الصفات الإنسانية

وهي الصفات المتعلقة بالمشاركة الوجدانية والعطف والعمل على مساعدة المتعلمين والمساعدة في حل المشكلات، كما تشمل صفات الفرح والبشاشة.

٢- السمات الخلقية:

وهي صفات تتعلق بمبادئ الإستاذ ومُثله وإتجاهاته مثل: العدالة وعدم التحيز والأخلاق الحميدة.

٣- التمكن من المادة:

تمكن الإستاذ من مادته بإعداد الدروس وإستخدام طرق تربوية تساعد على الفهم، كما شملت صفات مثل "لا يبخل بمادته على الطالب".

٤- المظهر العام:

ويشمل الأناقة والترتيب وحسن إختيار الملابس والصوت المتزن وسماحة الخلق.

٥- نوع القيادة:

هي الصفات المميزة للقيادة الديمقراطية مثل أداء الطلبة والإشتراك معهم في بعض أنواع النشاط ومعاملتهم كأب أو كأخ.

٦- إحترام قوانين المدرسة:

وتشمل إحترام القوانين والمحافظة على المواعيد، وقلة التغيب والإخلاص للعمل والمشى مع الروتين المدرسي اليومي.^١

١ - أ.محمد مصطفى، الكفاية الإنتاجية للمدرس، دار الشروق، جده، ١٩٨١ م، ص ٢١.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

١- دراسة أحمد إبراهيم أحمد (١٩٨٣-١٩٨٥)

بعنوان (دور العلاقات الإنسانية في زيادة إنتاجية المدرسية)

تعتمد الدراسة على منهج دراسة الحالة ويتضمن دراسة تحليلية لإحدى المدارس الثانوية بإدارة الشرق التعليمية بمحافظة الإسكندرية بمصر على مدار سنتين من العام الدراسي ١٩٨٣-١٩٨٤، ويعتبر المدير لنفس المدرسة في التجربة الثانية للعام الدراسي الثاني ١٩٨٤-١٩٨٥، وتشمل الدراسة جميع العاملين بإحدى المدارس الثانوية بإدارة الشرق التعليمية بمحافظة الإسكندرية وتتضمن مدير المدرسة ووكلاء المدرسة والمعلمين الأوائل والمعلمين والتلاميذ والعاملين والإداريين وأمناء المكتبة وعمال النظافة بالمدرسة.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية

تؤكد نتائج الدراسة نجاح التجربة الثانية على التجربة الأولى التي توجد بها بعض السلبيات ومن تلك السلبيات دكتاتورية القيادة، عدم الثقة، عدم الإيمان والطمأنينة، تصديق قبل التثبيت، المحاباة، عدم الثقة في العاملين، كثرة الشك والظن السيء، عدم الإنضباط، التحكم في المعلمين بطريقة منفردة، بينما تؤكد نتائج التجربة الثانية في النقاط الآتية:

١- كان للعلاقات الإنسانية الطيبة بين الإدارة المدرسية وجميع العاملين بها أثر واضح في حسن العمل بالمدرسة.

٢- متابعة الإدارة المدرسية الجادة لجميع الأعمال المتصلة بالعملية التربوية أثر واضح في انتظام العمل وتقبل العاملين لتوجيهات إدارة المدرسة إيجابيا.

٣- حسن تنظيم العمل والمشاركة الفعالة لجميع العاملين خاصة من جانب أعضاء هيئة التدريس في تقبل القيام بمجموعات تقوية منها ما هو بالمجان ومنها ما هو بأجر رمزي وقد سارت هذه المجموعات شوطا كبيرا وجذبت الكثير من التلاميذ غير القادرين على أخذ الدروس الخصوصية، حيث كانت مثار إعجاب جميع القيادات التعليمية بالمحافظة .

وقد ارتفعت في سنة ١٩٨٤-١٩٨٥ إلى (٩٠,١%) بينما كانت النتائج قسم الأدبي في سنة ١٩٨٣-١٩٨٤ بنسبة (٨٦%).

ويمكن تلخيص بعض الملاحظات على الدراسة مقارنة بالدراسة الحالية وهي:

- ١- تتشابه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لأحد عناصر لموضوع نمو العلاقات الإنسانية.
- ٢- وتختلف في المنهج المستخدم بحيث أن هذه الدراسة استخدمت منهج دراسة الحالة دراسة تحليلية لأحدى المدارس الثانوية أما الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي.
- ٣- كذلك اختلفت في العينة حيث كانت الدراسة الحالية على المعلمين والمعلمات والمدراء فقط في المرحلة الثانوية أما الدراسة السابقة فشملت العينة جميع العاملين من مدير مدرسة ووكلاء المدرسة والمعلمين الأوائل والمعلمين والتلاميذ والعاملين والإداريين وأمناء المكتبة وعمال النظافة بالمدرسة وتشابهات في الإدارة المستخدمة وفي الإستهيبان.
- ٤- كذلك تشابهت النتائج في أهمية العلاقات الإنسانية الطيبة بين الإدارة المدرسية وجميع العاملين بها في حسن سير العمل بالمدرسة

٢- دراسة الشرفات (٢٠٠١) بالأردن

بغنوان (أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء

البادية الشمالية)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية لسلوكيات العلاقات الإنسانية مع المعلمين، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

إستخدم في البحث إستبانة مؤلفة من (٤٠) فقرة عن العلاقات الإنسانية المثالية، ووزعت على عينة عشوائية بلغت (٢٣١) معلم ومعلمة في لواء البادية الشمالية في العام الدراسي (٢٠٠٠-٢٠٠١).

توصلت نتائج الدراسة إلى

وجود فروق بين وجهات نظر المعلمين حول درجة أهمية العلاقات الإنسانية، تعزى لمتغير مستوى المدرسة (أساسي-ثانوي) والفرق لصالح معلمي المستوى الأساسي. بينما لا توجد فروق بين وجهات نظر المعلمين عن درجة أهمية العلاقات الإنسانية تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والجنس.

٣-دراسة الشرفات (٢٠٠١) بالأردن

بعنوان (أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية لسلوكيات العلاقات الإنسانية مع المعلمين، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. استخدم في البحث إستبانة مؤلفة من (٤٠) فقرة عن العلاقات الإنسانية المثالية، ووزعت على عينة عشوائية بلغت (٢٣١) معلم ومعلمة في لواء البادية الشمالية في العام الدراسي (٢٠٠٠-٢٠٠١).

توصلت نتائج الدراسة إلى

وجود فروق بين وجهات نظر المعلمين حول درجة أهمية العلاقات الإنسانية، تعزى لمتغير مستوى المدرسة (أساسي-ثانوي) والفرق لصالح معلمي المستوى الأساسي، بينما لا توجد فروق بين وجهات نظر المعلمين عن درجة أهمية العلاقات الإنسانية تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والجنس.

٤-دراسة جمال إبراهيم نبيل (٢٠٠٧) بغزة

بعنوان (دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوت الدولية في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على محتوى التدريب والإحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريسي، والتعرف أيضا على الطريقة المتبعة في عملية التقييم التي تساعد في رفع كفايات مديري المدارس بوكالة الغوت الدولية ، وتكونت العينة من (١٨٩) مدير ومديرة من مديري مدارس وكالة غوت الدولية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد إستبانة تطوير الكفاءات كأداء للدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي

توجد علاقة ارتباطية موجبة ودلالة إحصائية بين كفاءات مديري المدارس وبين كل مجالات البرامج التدريبية .(جمال إبراهيم نبيل، ٢٠٠٧:١٢).

٥-دراسة الزهراني (٢٠٠٨) بالمدينة المنورة

بعنوان(تطبيق نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة الحكومية)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، ومدى إختلاف وجهات النظر نحوها بين المديرين والمعلمين في مرحلة الدراسة المتوسطة، وفقا لهاتين النظريتين.

إعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إعداد إستبانة مكتوبة من (٣٨) بندا موزعة على أربعة أبعاد التنظيم، اتخاذ القرار، الإهتمام، الرقابة، ووزعت الإستبانة بعدد التأكيد من هدفها وثباتها، على عينة عشوائية شملت (٧٨) مديرا ووكيلا للمدير، و (٣٩٠) معلما.

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي

إن درجة تطبيق المديرين لنظرية الإدارة العلمية ضعيفة، بينما يرى المعلمون إنها بدرجة متوسطة، ويرى المديرون أنهم يطبقون نظرية العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة، بينما يرى المعلمون أنها بدرجة متوسطة وهذا يعني وجود فروق بين آراء المديرين والمعلمين، وأظهرت النتائج أيضاً أن المديرين والمعلمين يرون أن الإعداد التربوي والخبرة العلمية ليس لهما تأثير في تطبيق المديرين لنظرية الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية.

٦-دراسة الشمري (٢٠٠٨)

بغوان (ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمهم)

هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في المملكة العربية السعودية للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، وتأكيد أهمية العلاقات الإنسانية كأحد أهم مداخل القيادة الديموقراطية ووضع تصور مقترح لتفعيل هذا المدخل في واقع الإدارة المدرسية بالمدارس المتوسطة في المملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة قوامها (١٥٠) معلماً من (١٥) مدرسة متوسطة حكومية في المملكة العربية السعودية، مستخدماً برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) مستخدماً النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ومعادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الإستبانة،

- ١- وقد نتج في هذه الدراسة أن ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس المتوسطة الحكومية في المملكة العربية السعودية ليست على المستوى المطلوب.
- ٢- وأن المديرين في ذات المدارس يتجاوبون مع ما يطرأ من ظروف لدى المعلمين، ويعود بدرجة منخفضة إلى تحسين قدرات العاملين عن طريق التدريب، ويحرصون بدرجة منخفضة على معرفة حاجات العاملين الإقتصادية.
- ٣- يشجعون بدرجة عالية العاملين على إقامة علاقات جيدة مع تلاميذهم، ويعملون بدرجة عالية على جعل المدرسة مجتمعاً تسوده الألفة والصدقة والأخوة.

٤- يوفرون بدرجة منخفضة حوافز معنوية للمتميزين والعاملين و ينمون بدرجة عالية العمل بروح الفريق لدى العاملين ويشاركون بدرجة منخفضة في رسم خطط العمل.

٧- رنده نمر توفيق مهاني (٢٠١٠) بفلسطين

بغنوان (دور المعلم المساعد في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين الدائمين في مدارس وكالة الغوت الدولية في محافظة غزة)

هدفت الدراسة للتعرف على دور المعلم المساعد في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر المعلم الدائم في المدارس بوكالة الغوت بمحافظة غزة، وبلغ مجتمع الدراسة من (٣٣٢٤) معلم ومعلمة، وتكونت العينة (٥٩٩) معلم ومعلمة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين الدائمين لدرجة قيام المعلم المساند لدورة تعزى لمتغير (الجنس، التخصص)، (رنده توفيق مهاني، ٢٠١٠: ١٤).

٨- موسى وآخرون (٢٠١١)

بغنوان (درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في الأردن لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم)

هدف البحث الى التعرف الى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في الاردن بأسلوب العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات : الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة العملية، وتكونت عينة البحث من "٢٦٤" معلما ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في الاردن، واستخدم الباحثون استبانة لقياس درجة الاستخدام تكونت من "٣٣" فقرة، ولهذا استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق الدراسة ، واستخدمت الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل المعلومات.

وأشارت نتائج البحث الى ان درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في الاردن لاستخدام اسلوب العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٧).

حيث اظهرت النتائج

- ١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لأسلوب العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية يعزي متغير الجنس.
- ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لأسلوب العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية يعزي متغير المؤهل العلمي.
- ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لأسلوب العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية يعزي متغير سنوات الخبرة.

- التعقيب على الدراسات السابقة

جميع هذه الدراسات التي تم تناولها تتشابه مع الدراسة الحالية في استخدام إستمارة الإستبانة ما عدا دراسة أحمد الخويلدي (٢٠٠٢) ودراسة أحمد إبراهيم (١٩٨٣-١٩٨٥).
وجميع الدراسات إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
وكانت أكبر عينه في دراسة رنده مهاني (٢٠١٠) وتكونت من ٥٩٩ مفردة.

الفصل الرابع

أولاً: منهج البحث

ثانياً: مجتمع البحث

ثالثاً: عينة البحث

رابعاً: أداة جمع البيانات

صدق وثبات الاستبيان

ثبات الأداة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تمهيد

هذا الفصل يوضح الإجراءات المنهجية للبحث، وذلك بهدف الربط بين الإطار النظري والجانب العملي ، ابتداء من أداة البحث التي تم تطبيقها على مجتمع البحث بالإضافة إلي الأساليب الإحصائية الملائمة التي تم استخدامها بعد تطبيق وتفريغ البيانات تم معالجتها، وصولاً إلي النتائج التي سوف تعرض في الفصل اللاحق حيث تتضمن إجراءات البحث في هذا الفصل ما يلي :

أولاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في هذا البحث فهو ملائم للبحث من حيث الوصف التحليلي واستخراج النتائج .
فالمنهج الوصفي: هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

ثانياً : مجتمع البحث:

شمل مجتمع البحث (٨٤٩) معلم ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي بمدينة/ سبها ، للعام الدراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩) ف .

ثالثاً : عينة البحث:

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية ،وقد بلغ عددهم (٣٦) معلم ومعلمة ، من (٦) مدارس من التعليم الأساسي من بينهم (٧) معلم ، و (٢٩) معلمة .

جدول رقم (١)

يبين عينة البحث حسب مدارس التعليم الأساسي بمدينة سبها

الكلية	العينة		مدارس التعليم الأساسي		ر.م
	إناث	ذكور	المكان	أسم المدرسة	
٦	٤	٢	الثانوية	الخلود	١
٧	٧	—	المهدية	المهدية	٢
٧	٦	١	المهدية	النصر	٣
٩	٩	—	الناصرية	جمال عبدالناصر	٤
٥	٢	٣	القرضة	طارق بن زياد	٥
٢	١	١	القرضة	عمر بن خطاب	٦
٣٦	٢٩	٧	٦	الكلية	٧

رابعاً: أداة جمع البيانات :

قام الباحثين بإعداد أداة استبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وتم إعداد استبانة تتكون من (٣٣) عبارة تناولت مجالين وهما: (المهني والعملي) ، (الإجتماعي) ، وكانت خيارات الإجابة فيه (نعم - لا - أحياناً) ، وأخذت الأوزان (٣، ١، ٢) .

صدق وتبات الاستبيان :

أولاً : الصدق :

١- صدق المحتوى (المحكمون) :

تم التحقق منه من خلال عرض استبيان جمع البيانات على مجموعة من المحكمين في موضوع البحث والذين أدلوا برأيهم في عبارات الاستبيان وذلك من حيث : الشكل والصياغة ومدى مناسبة البنود لموضوع البحث ،تم عرض الاستبيان على (٢) من أساتذة قسم علم النفس ، و(٣) من أساتذة قسم التخطيط والإدارة التربوية وبذلك قامت الباحثين بإجراء بعض التعديلات التي اقترحتها المحكمون على بعض من عبارات الاستبيان :

جدول رقم (٢)

يبين عبارات الاستبيان قبل التعديل وبعد التعديل

ر.م	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
١٠	يحل المدير الخلافات بالحوار ويتجنب التهديد بالعقوبات	يحل المدير الخلافات بالحوار والطريقة الودية
٢٠	يعتقد المدير أن لديه الحلول الجاهزة لأي مشكلة	يعتقد المدير أن لديه الحلول الجاهزة لأي مشكلة داخل المدرسة
٢٢	يثني المدير على المدرسين الملتزمين والمتميزين	يثني المدير على المدرسين الملتزمين والموظفين
٢٧	يقوم المدير بزيارة المدرسين عند مرضهم	يقوم المدير بزيارة المدرسين عند تعرضهم للظروف الإجتماعية
٢٩	يشارك المدير المدرسين في الأفراح	يشارك المدير المدرسين في مناسباتهم الحياتية

٢- صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي):

تم التحقق من صدق المقارنة الطرفية (التمييزي) وذلك على محاور الاستبيان ككل ،حيث تم المقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا من العينة الاستطلاعية والتي بلغ عددها (١٥) مفردة ، وتم التعامل مع المجموعتين وذلك باختيار أعلى (٢٧٪) وأدنى (٢٧٪)

من العينة الاستطلاعية ، وكان عدد كل مجموعة (٤) مفردات ، وللمقارنة بين المجموعتين تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

جدول رقم (٣)

يبين اختبار (ت) للمقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا على استبيان العلاقات الانسانية

المحور	المجموعة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
العملي والمهني	العليا	٤	٦٦,٥٠	٠,٥٧	١٠,٧ ٧	٠,٠٠	دالة
	الدنيا	٤	٤٤,٥٠	٤,٠٤			
الاجتماعي	العليا	٤	٢٨,٥٠	١,٢٩	٥,٦٩	٠,٠٠	دالة
	الدنيا	٤	١٩,٥٠	٢,٨٨			
الكلي	العليا	٤	٩٣,٧٥	٢,٣٦	٧,١٤	٠,٠٠	دالة
	الدنيا	٤	٦٥,٥٠	٧,٥٥			

ويتضح من الجدول السابق انه توجد فروق بين المجموعتين العليا والدنيا، وهذه الفروق لصالح المجموعة العليا ، حيث قيم (ت) على كل المحاور وعلى التوالي (١٠,٧٧، ٥,٦٩، ٧,١٤)، وعند مستوى دلالة (٠,٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) وهو (٠,٠٥)، وبالتالي فإن الاستبيان ميز بين المجموعتين العليا والدنيا وبهذا يعتبر الاستبيان صادقاً من حيث المقارنة الطرفية .

3- صدق الاتساق الداخلي :

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان فقد استخدم معامل ارتباط بيرسون للتعرف على درجة كل محور للاستبيان ولإفراد العينة الاستطلاعية فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

جدول رقم (٤)

يبين معامل ارتباط بيرسون بين درجات محاور الاستبيان

ت	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	العملي والمهني	٠,٩٦	٠,٠٠
٢	الاجتماعي	٠,٧٥	٠,٠٠

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط قوية ، لاسيما المجال العملي والمهني ، حيث تصل قيم مستويات الدلالة على كل المحاور (٠,٠٠)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) وهو (٠,٠٥) ، وبالتالي فالاستبيان صادقاً من حيث المقارنة الطرفية .

ثانياً: ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام (معامل ألفا كور نباخ ، وطريقة التجزئة النصفية) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

جدول رقم (٥)

يبين معامل الثبات محاور الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كورنباخ	قيمة التجزئة النصفية
العملي والمهني	٢٣	٠,٨٩	٠,٦٥
الاجتماعي	١٠	٠,٧٢	٠,٥٢
الكلية	٣٣	٠,٩٠	٠,٦٨

يتضح من خلال الجدول السابق بأن قيم الاستبيان عالية ومناسبة من الثبات، لا سيما معامل ألفا كورنباخ ، وبالتالي يعتبر الاستبيان ثابتاً .
وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان ، وبذلك يمكن القول بأنه صالحاً للتطبيق على عينة البحث .

ثالثاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

- المتوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- اختبار (ت) وذلك لدلالة على الفروق بين متوسط المجموعتين .
- تحليل التباين (ف) .
- معامل ارتباط بيرسون الخطي .
- معاملي الثبات (ألفا كورنباخ ، والتجزئة النصفية) .

الفصل الخامس

تفسير نتائج البحث وتحليلها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مجالين ،المجال الأول تناول وصف البيانات الديموغرافية العامة لأفراد العينة ، حيث تم توزيع أفراد العينة حسب الجنس، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، وذلك باستخدام جدول التوزيع التكراري والنسب المئوية ،أما المجال الثاني تناول نتائج الفروض وتفسيرها ،وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد جاءت النتائج كما يلي :

أولاً: وصف البيانات الديموغرافية :

جدول رقم (٦)

يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٧	١٩,٤
أنثى	٢٩	٨٠,٦
الكلي	٣٦	١٠٠,٠

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) توزيع معلمين المدارس الابتدائية حسب متغير الجنس ، فأن معظم المبحوثين كانوا من الإناث (٨٠,٦ %) , مقابل (١٩,٤ %) للذكور, وربما يرجع ذلك الي زيادة إقبال الإناث على ممارسة العلاقات الانسانية المتاحة في التعليم أكثر من الذكور .

جدول رقم (٧)

يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ليسانس	٢٠	٥٥,٦
بكالوريوس	١١	٣٠,٦
ماجستير	٥	١٣,٩
الكلي	٣٦	١٠٠,٠

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) توزيع معلمين المدارس الابتدائية حسب متغير المؤهل العلمي، فإن أعلى نسبة من المعلمين حاصلين على درجة الليسانس بنسبة (٥٥,٦ %) ، ويليهما المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة (٣٠,٦ %)، بينما أقل نسبة سجلت للحاصلين على درجة الماجستير بنسبة (١٣,٩ %) ، وربما يرجع ذلك الى زيادة أعداد خريجي المؤهل العلمي (الليسانس) , وإمكانية حصولهم على فرص عمل في مرحلة التعليم الابتدائي .

جدول رقم (٨)

يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
١٠ - ٥	١١	٣٠,٦
١٥ - ١٠	٤	١١,٦
٢٥ - ١٥	٩	٢٥,٠
٢٥ فما فوق	١٢	٣٣,٣

الكلية	٣٦	١٠٠,٠
--------	----	-------

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) توزيع معلمين المدارس الابتدائية حسب متغير سنوات الخبرة، فإن أكثر نسبة من المعلمين تجاوزت خبرتهم (٢٥ فما فوق) بنسبة (٣٣,٣%)، و يليها فئة الخبرة (٥-١٠ سنوات) بنسبة (٣٠,٦%)، و يليها فئة الخبرة (١٥-٢٥ سنة) بنسبة (٢٥,٠%)، بينما أقل نسبة سجلت للذين وصلت خبرتهم (١٠-١٥ سنة) بنسبة (١١,٦%)، وبالتالي يمكن القول أن معظم المبحوثين كانوا من فئة (٢٥ ما فوق) .

ثانياً: عرض النتائج وتحليلها

الفرضية الأولى :

تنص على : ما وجهة نظر المعلمين في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية بمدينة سبها ؟

جدول رقم (٩)

يبين المقارنة بين متوسط درجات أفراد العينة لمحاور الاستبيان ككل

المحور	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
العملي والمهني	٣٦	٥٨,٠٨	٩,٦٦	٧,٥٠	٠,٠٠	دالة
الإجتماعي	٣٦	٢٤,٢٢	٤,٣٢	5.86	0.00	دالة
الكلية	٣٦	٨٢,٣١	١٢,٨٤	٧,٦١	٠,٠٠	دالة

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين على محاور الاستبيان والأداة ككل ،حيث تصل قيمة (ت) (7.61)، وعند مستوى دلالة

(٠,٠٠) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (Spss) للعلوم النفسية والتربوية .

وهذا ما حققته الفرضية الأولى فيما يتعلق بوجهة نظر المعلمين في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية بمدينة سبها .

وبهذا تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة الزهراني (٢٠٠٨) بالمدينة المنورة ، بوجود فروق بين آراء المديرين والمعلمين ، في حين لا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .

الفرضية الثانية :

تنص على : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى

مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تُعزي لمتغير الجنس ؟

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

جدول رقم (١٠)

يبين الفروق حول استبيان العلاقات الإنسانية باختلاف متغير الجنس

المحور	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
العملي والمهني	ذكور	٧	٦٤,٠٠	٣,٠٥	١,٨٦	٠,٠٧	غير دالة
	إناث	٢٩	٥٦,٦٦	١٠,١٩			
الإجتماعي	ذكور	٧	٢٧,٠٠	٠,٥٧	١,٩٧	٠,٠٥	دالة
	إناث	٢٩	٢٣,٥٥	٤,٥٧			
الكلي	ذكور	٧	٩١,٠٠	٢,٨٢	٢,٠٩	٠,٠٤	دالة
	إناث	٢٩	٨٠,٢١	١٣,٤٥			

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين المجموعتين (ذكور و إناث) في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين على المحور (العملي والمهني)، حيث تصل قيمة (ت) (١,٨٦) ، وبمستوى دلالة (٠,٠٧)، وهو أكبر من (٠,٠٥) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) .

بينما توجد فروق بين المجموعتين (ذكور و إناث) في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين على المحور (الاجتماعي) ، حيث تصل قيمة (ت) (٢,٠٩) ، وبمستوى دلالة (٠,٠٤)، وهو أقل من (٠,٠٥) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية ، ويرجع ذلك إلى إن المدير لا يستطيع زيارة جميع المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية و تفهم ظروفهم بسبب الصلات الاجتماعية المتعارف عليها في المجتمع .

وبالتالي نجد بأنه لا توجد فروق على المحور (العملي والمهني)، بينما توجد فروق على المحور (الاجتماعي) ، تبعاً لمتغير الجنس، وهذا ما حققته الفرضية الثانية .

وبهذا تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة الشرفات (٢٠٠٤) بالأردن ، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر المعلمين عن درجة أهمية العلاقات الانسانية تُعزى لمتغير الجنس ، وتتفق أيضا مع دراسة موسى وآخرون (٢٠١١) بالأردن ، بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لأسلوب العلاقات الانسانية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغير الجنس ، في حين تختلف نتيجة هذه الفرضية مع دراسة ابراهيم (١٩٩٥) بدولة قطر ، بوجود فروق بين تصورات المعلمين والمعلمات لأنماط السلوك الإنساني تُعزى لمتغير الجنس .

الفرضية الثالثة :

تنص على : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى

مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين المؤهل العلمي ؟

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ف) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

جدول رقم (١١)

يبين الفروق حول استبيان العلاقات الإنسانية باختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة	الاستنتاج
العملي والمهني	ليسانس	٢٠	٥٥,٠٥	١٠,٤٠	3.33	0.04	دالة
	بكالوريوس	١١	٥٩,٩١	٧,٨٠			
	ماجستير	٥	٦٦,٢٠	٣,٧٠			
الإجتماعي	ليسانس	٢٠	٢٢,٨٠	٤,٥٧	3.16	0.05	دالة
	بكالوريوس	١١	٢٦,٦٤	٣,٢٦			
	ماجستير	٥	٢٤,٦٠	٣,٣٣			
الكلّي	ليسانس	٢٠	٧٧,٨٥	١٣,٨٦	3.27	0.05	دالة
	بكالوريوس	١١	٨٦,٥٥	١٠,٠٧			
	ماجستير	٥	٩٠,٨٠	٦,٠٥			

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق بين المجموعات في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين على محاور الاستبيان والأداة ككل باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث تصل قيمة (ت) للاستبيان ككل (٣,٢٧) ، وبمستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو أقل من (٠,٠٥) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية .

وبالتالي نجد بأنه توجد فروق بين محاور الاستبيان ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وهذا ما حققته الفرضية الثالثة .

وبهذا لا تتفق نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث، في حين تختلف نتيجة هذه الفرضية مع دراسة الشرفات (٢٠٠١) بالأردن، بأنه

لا توجد فروق بين وجهات نظر المعلمين عن درجة أهمية العلاقات الانسانية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وتختلف أيضا مع دراسة موسى وآخرون (٢٠١١) بالأردن ، بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لأسلوب العلاقات الانسانية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي .

الفرضية الرابعة :

تنص على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى

مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ؟

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ف) فكانت النتائج وفق الجدول التالي

جدول رقم (١٢)

يبين الفروق حول استبيان العلاقات الإنسانية باختلاف متغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
العملي والمهني	١٠ - ٥	١١	٦٢,٠٩	٦,٦١	1.32	0.28	غير دالة
	١٥ - ١٠	٤	٥٩,٠٠	٩,٠١			
	٢٥ - ١٥	٩	٥٣,٦٧	١٢,٣٢			
	٢٥ فما فوق	١٢	٥٧,٤٢	٩,٥٩			
الإجتماعي	١٠ - ٥	١١	٢٣,٥٥	٨,٨٣	٠,٢١	٠,٨٨	غير دالة
	١٥ - ١٠	٤	٢٣,٥٠	٣,٨٧			
	٢٥ - ١٥	٩	٢٤,٥٦	٥,٦١			
	٢٥ فما فوق	١٢	٢٤,٨٣	٤,٢٣			
الكلية	١٠ - ٥	١١	٨٥,٦٤	٨,٦١	٠,٥٢	٠,٦٦	غير دالة
	١٥ - ١٠	٤	٨٢,٥٠	١٢,٧٦			
	٢٥ - ١٥	٩	٧٨,٢٢	١٧,٢١			
	٢٥ فما فوق	١٢	٨٢,٣١	١٣,١٣			

يتضح من الجدول السابق ،أنه لا توجد فروق بين المجموعات في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين على محاور الاستبيان والأداة ككل باختلاف متغير سنوات الخبرة ، حيث تصل قيمة (ت) للاستبيان ككل (٠,٥٢) ،وبمستوى دلالة (٠,٦٦)، وهو أكبر من (٠,٠٥) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية .

وبالتالي نجد بأنه لا توجد فروق بين محاور الاستبيان ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، وهذا ما حققته الفرضية الثالثة .

وبهذا تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة ابراهيم (١٩٩٥) بقطر ،بعدم وجود فروق بين تصورات الطرفين لأنماط السلوك الإنساني تُعزى لمتغير الخبرة التدريسية ، وتتفق مع دراسة الشرفات (٢٠٠١) بالأردن ، بأنه لا توجد فروق بين وجهات نظر المعلمين عن درجة أهمية العلاقات الانسانية تُعزى لمتغير الخبرة ،وتتفق أيضا مع دراسة موسى وآخرون (٢٠١١) بالأردن ، بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لأسلوب العلاقات الانسانية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، في حين لا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .

الفصل السادس

الملخص
نتائج البحث
التوصيات
المقترحات

الملخص

لقد قمنا بإجراء بحث بعنوان (ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين "بمدينة سبها").

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين "بمدينة سبها"، وقد تكونت العينة من "٣٦" معلم ومعلمة، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الإستبيان لجمع البيانات والمعلومات

أهم النتائج

- ١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس.
- ٢- لا توجد فروق بين المجموعتين (ذكور وإناث) في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين على المحور المهني العلمي، وتوجد فروق بين (الذكور والإناث) على المحور الإجتماعي.
- ٣- توجد فروق بين المجموعات في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في المؤهل العلمي.
- ٤- لا توجد فروق بين المجموعات في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين على محاور الإستبيان في سنوات الخبرة.

التوصيات

يوصي الباحثون:-

- ١- على إقامة إنسانية بين المدير والمعلم.
- ٢- التعاون على توفير أجواء ودية في الإدارة.
- ٣- أن يكون هناك تشارك بين المدير والمعلم في اتخاذ القرار.

المقترحات

نقترح نحن الباحثون:

- ١- إقامة دورات تدريبية في ممارسة العلاقات الإنسانية بالصورة الصحيحة للمدرسين والمدراء.
- ٢- إعادة نظر في العلاقة بين المدير والمدرس.
- ٣- إقامة نشاطات تشمل المدير والمعلم داخل المؤسسة التعليمية (المدرسة).

المراجع

- ١- د. أحمد جميل عايش ، إدارة المدرسة و نظرياتها و تطبيقاتها التربوية.
- ٢- أحمد محمد الطيب، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة ، النشر الجامعي الحديث (١٩٩٩)، الإسكندرية.
- ٣- أ.د. أحمد عبدالباقي البستان، أ.د. عبدالله السيد، أ.د. وصفي عزيز بولس.
- ٤- أ.أ.مجد قاسم ، العلاقات الإنسانية في الإدارة و المؤسسات التربوية ، الاردن.
- ٥- اندرو سزلاجي ومارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء. تعريب جعفر أبو القاسم ، الإدارة العامة (١٩٨٠)، الرياض.
- ٦- أ. إبراهيم عبدالعزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، ١٩٩٣، الإسكندرية، ط ١.
- ٧- أ.إسلام عبدالعظيم حسن، إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٤ م، عمان.
- ٨- أ. الشالذة: عوض حسين ، العلاقات الإنسانية و دورها في السلوك الإنساني ، الكويت - ١٩٨١ م.
- ٩- المنيف :أ. محمد صالح عبدالله ، العلاقات الإنسانية في الإدارات و المؤسسات التربوية، دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم ، الطبعة الأولى.
- ١٠- بدوي: أ.أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري _ ١٩٨٤ م ، القاهرة ،.
- ١١- د.جلال عبدالوهاب ، العلاقات الإنسانية والإعلام ، دار السلاسل .
- ١٢- أ. حسين محمد العلاقات الإنسانية في الإدارات و المؤسسات التربوية - موسوعة التدريب و التعليم ٢٠١٤
- ١٣- أ.خليل محمد حسن، الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٤.

- ١٤- د.سيد عبدالحميد مرسي، العلوم السلوكية في مجال الإداة و الإنتاج ، دار العالمية _ ١٩٧٨،
- ١٥- أ.د.طارق عبدالحميد البدري ،أساسيات الإدارة التعليمية و مفاهيمها ، دار الفكر للطباعة و النشر.
- ١٦- د.علي السلمي، الإدارة المعاصرة ، مكتبية غريب.
- ١٧- عمر التومي الشيباني، علم النفس الإداري.
- ١٨- أ. عباس بله محمد، مبادئ الإدارة المدرسية، مكتبة الرشيد، ، ٢٠٠٦ م، الرياض.
- ١٩- أ.فؤاد القاضي ، التطوير التنظيمي كإستراتيجية لأحداث التغيير المخطط،مجلة إدارة الأعمال ، العدد٢٥٦- مارس ١٩٩٢ .
- ٢٠- أ.محمد أحمد إسماعيل ،أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة و التنظيم ، دار السلام ٢٠٠٨.
- ٢١- محمد منير مرسي الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها —عالم الكتب- ١٩٩٦، القاهرة.
- ٢٢- أ.محمد رضا البغدادي ،ندوة الإدارة المدرسية تجديد و تجويد ،ورقة العلاقات الإنسانية و دورها في تطير اللأداء(د.م):دائرة الإشراف التربوي _٢٠٠٠.
- ٢٣- أ.محمد، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة ، ١٩٩٩ عمان ،.
- ٢٤- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة،(١٩٨٥)، بيروت.
- ٢٥- أ. محمد عبدالله عبدالرحيم، أساسيات الإدارة و التنظيم: دار الفكر العربي، القاهرة. ١٩٧٦.
- ٢٦- أ. محمد مصطفى، الكفاية الإنتاجية للمدرس، دار الشروق، ، ١٩٨١ م، جده.
- ٢٧- مصطفى فهمي، علم النفس الصناعي، دراسة نظرية و ميدانية. ، مكتبة الأنجلو المصرية.(١٩٧٩)، القاهرة.

- ٢٨- نور الهدى عكيشي (٢٠١٣-٢٠١٤م) المكانة الإجتماعية للمعلم و دورها في العملية التربوية , جامعة الوادي- كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، الجزائر,
- ٢٩- هبة تقي محمد محمد، تطوير الإدارة المدرسية بنظام الحكومه الإلكترونية، العلم والإيمان، ٢٠٠٨ م، الإسكندرية.
- ٣٠- أ.وجيه سالم فرج ، قضايا في الإدارة التربوية و المدرسية و الصفية ، مؤسسة الوراق للنشر و توزيع ٢٠١٠.

الدوريات

- ١- أ.عبد الكريم محمد هاشم , نظريات الدوافع , مجلة الإدارة , العدد الثاني, أكتوبر ١٩٨٢ , المجلد ١٥ .
- ٢- أ.فؤاد القاضي ، التطوير التنظيمي كإستراتيجية لأحداث التغيير المخطط,مجلة إدارة الأعمال ، العدد٢٥٦- مارس ١٩٩٢ .
- ٣- دراسة أ.أمال محمد أبو عجيبة، الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات تلإجتماعية، رسالة ماجستير ٢٠٠٣ .

الملاحق

الملحق (١)
أسماء محكمي أداة البحث

الملحق (١) أسماء المحكمين

الاسم	المؤهل العلمي	التخصص
أسعاد سعيد	ماجستير	التخطيط والإدارة التربوية
أنزهة محمد	ماجستير	التخطيط والإدارة التربوية
أمني علي	ماجستير	التخطيط والإدارة التربوية
إفاطمة امهيج	ماجستير	علم النفس
أرقية أحمد	ماجستير	علم النفس

الملحق (٢)
أداة الدراسة كما عرضت على المحكمين

جامعة سبها - كلية الآداب

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

الأستاذة، الدكتورة/الفاضل /ة :

تحية طيبة وبعد،،،،،

يقوم الباحثون بإعداد بحث لنيل درجة (الليسانس)

بعنوان:-

ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الثانوية

من وجهة نظر المعلمين (بمدينة سبها)

وأعد الباحثون هذا الإستبيان ويرجي إبداء رأيكم وإضافة أي تعديل ترونه مناسباً.

شاكرين حسن تعاونكم

الملحق (٢) أداة البحث كما عرضت على المحكمين

ت	مجال العمل والمهنة	مناسب	غير مناسب	يحتاج إلى تعديل
١	ينقيد المدير بالحلول الوظيفية في تعامله مع المدرسين			
٢	يوفر المدير أجواء ودية ومرحة لضمان سير العمل			
٣	عمل المدير على تنمية القيم الإيجابية لدى المدرسين			
٤	يراعي المدير مصالح المدرسين الشخصية بالتساوي			
٥	ينمي المدير إحساس المدرس بقيمته العلمية والاجتماعية			
٦	يساعد المدير المدرسين في حل مشكلاتهم الشخصية			
٧	يوفر المدير الحرية الشخصية لكل مدرس ضمن النظام العام			
٨	يتعاون المدير مع المدرسين لحل الصعوبات التي يواجهونها			
٩	يشارك المدير مع المدرسين في القرارات المدرسية			
١٠	يحل المدير الخلافات بالحوار ويتجنب التهديد بالعواقب			
١١	يحرص المدير على تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع المدرسين			
١٢	يتفهم المدير ظروف المدرسين وحاجاتهم المهنية			
١٣	يخلق المدير أجواء مريحة من الثقة والاحترام بين المدرسين			
١٤	يوفر المدير الأجواء الإيجابية لتحسين العمل التربوي			
١٥	يتقبل المدير النقد الموضوعي البناء من المدرسين ويشجعهم			
١٦	يتواصل المدير مع المدرسين كافة بما يخدم العمل التربوي			
١٧	يخاطب المدير المدرسين بلأبفاظ مهذبة وشفافة			
١٨	ينوع المدير في النشاطات المدرسية ليشارك المدرسين جميعا			
١٩	ينسب المدير لنفسه كل نجاح أو تقدم تحققه المدرسة			
٢٠	يعتقد المدير أن لديه الحلول الجاهزة لأي مشكلة			
٢١	ينقيد المدير بحرفية الأنظمة والقوانين بحجة تطبيق النظام			
٢٢	يثني المدير على المدرسين الملتزمين والمتميزين			
٢٣	يعزز المدير المدرسين القدامى ويشجع المدرسين الحديثين			
ت	المجال الإجتماعي	مناسب	غير مناسب	يحتاج إلى تعديل
٢٤	يقوم المدير بزيارات منزلية للمدرسين في المناسبات الإجتماعية			
٢٥	يتفهم المدير ظروف المدرسين وحاجاتهم الإجتماعية			
٢٦	يشارك المدير مع المعلمين في الرحلات			
٢٧	يقوم المدير بزيارة المدرسين عند مرضهم			
٢٨	يقوم المدير بعملية إصلاح بين المدرسين			
29	يشارك المدير المدرسين في الأفراح			
٣٠	يحرص المدير علي عدم وجود خلافات بين المدرسين			
٣١	يقوم المدير بوضع لوائح وقوانين تناسب المدرسين			
٣٢	يتحكم المدير في أسلوبه في حالات الغضب			
٣٣	يأخذ بالاعتبار الإنسانية عند تطبيق نوع من العقوبات علي المعلمين			

الملحق (٣)

أداة البحث كما استخدمت في الدراسة الميدانية

جامعة سبها - كلية الآداب
قسم الإدارة والتخطيط التربوي

تحية طيبة وبعد،،،

المدرسة:

يقوم الباحثين بإعداد بحث لنيل درجة (الليسانس)

بعنوان:

ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية

من وجهة نظر المعلمين (بمدينة سبها)

ومن اجل معرفة وتحديد ممارسة العلاقات الإنسانية أعد الباحثين هذا الإستبيان لهذا
الهدف يرجى ابداء رأيكم.

شاكرين حسن تعاونكم

البيانات الشخصية:

وذلك بوضع (✓) أمام العبارات التي تمتل وجهة رأيكم

الجنس: () ذكر () أنثي

المؤهل العلمي: () ليسانس () ماجستير () بكالوريوس

سنوات الخبرة: () ٥ - ١٠ سنوات () ١٠ - ١٥ سنة

() ١٥ - ٢٥ سنة () ٢٥ فما فوق

الملحق (٣) اداة البحث كما استخدمت في الدراسة الميدانية

ت	مجال العمل والمهنة	نعم	لا	أحياناً
١	يتقيد المدير بالحلول الوظيفية في تعامله مع المدرسين			
٢	يوفر المدير أجواء ودية ومرحة لضمان سير العمل			
٣	يعمل المدير على تنمية القيم الإيجابية لدى المدرسين			
٤	يراعي المدير مصالح المدرسين الشخصية بالتساوي			
٥	ينمي المدير إحساس المدرس بقيمته العلمية والاجتماعية			
٦	يساعد المدير المدرسين في حل مشكلاتهم الشخصية			
٧	يوفر المدير الحرية الشخصية لكل مدرس ضمن النظام العام			
٨	يتعاون المدير مع المدرسين لحل الصعوبات التي يواجهونها			
٩	يشارك المدير مع المدرسين في القرارات المدرسية			
١٠	يحل المدير الخلافات بالحوار ويتجنب التهديد بالعواقب			
١١	يحرص المدير على تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع المدرسين			
١٢	يتفهم المدير ظروف المدرسين وحاجاتهم المهنية			
١٣	يخلق المدير أجواء مريحة من الثقة والإحترام بين المدرسين			
١٤	يوفر المدير الأجواء الإيجابية لتحسين العمل التربوي			
١٥	يتقبل المدير النقد الموضوعي البناء من المدرسين ويشجعهم			
١٦	يتواصل المدير مع المدرسين كافة بما يخدم العمل التربوي			
١٧	يخاطب المدير المدرسين بالأبفاظ مهذبة وشفافة			
١٨	ينوع المدير في النشاطات المدرسية ليشارك المدرسين جميعا			
١٩	ينسب المدير لنفسه كل نجاح أو تقدم تحققه المدرسة			
٢٠	يعتقد المدير أن لديه الحلول الجاهزة لأي مشكلة داخل المدرسة			
٢١	يتقيد المدير بحرفية الأنظمة والقوانين بحجة تطبيق النظام			
٢٢	يثنى المدير على المدرسين الملتزمين والمتميزين			
٢٣	يعزز المدير المدرسين القدامى ويشجع المدرسين الحديثين			
ت	الحالة الإجتماعية	نعم	لا	أحياناً
٢٤	يقوم المدير بزيارات منزلية للمدرسين في المناسبات الإجتماعية			
٢٥	يتفهم المدير ظروف المدرسين وحاجاتهم الإجتماعية			
٢٦	يشارك المدير مع المعلمين في الرحلات			
٢٧	يقوم المدير بزيارة المدرسين عند تعرضهم لظروف اجتماعية			
٢٨	يقوم المدير بعملية إصلاح بين المدرسين			
٢٩	يشارك المدير المدرسين في مناسباتهم الحياتية			
٣٠	يحرص المدير على عدم وجود خلافات بين المدرسين			
٣١	يقوم المدير بوضع لوائح وقوانين تناسب المدرسين			
٣٢	يتحكم المدير في اسلوبه في حالات الغضب			
٣٣	يأخذ بالاعتبار الإنسانية عند تطبيق نوع من العقوبات على المعلمين			