

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: محمد سمير محمود الرنتيسي

Signature:

التوقيع: محمد الرنتيسي

Date:

التاريخ: 2015/1/21



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية - إدارة تربوية

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية

إعداد الباحث

محمد سمير الرنتيسي

إشراف الأستاذ الدكتور

عليان عبدالله الحولي

أستاذ أصول التربية - كلية التربية الجامعة الإسلامية - غزة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية تخصص إدارة

تربوية من كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة

1436هـ / 2015م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد سمير محمود الرنتيسي لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها
بدرجة علاقاتهم الإنسانية

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاربعاء 30 ربيع أول 1436هـ، الموافق 2015/01/21م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

أ.د. عليان عبد الله الحولي مشرفاً ورئيساً
د. فايز كمال شلidan مناقشاً داخلياً
د. رزق عبد المنعم شعت مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية -
الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

/مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز





﴿ اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ [١] خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ [٢] اِقْرَأْ
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ [٣] الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ [٤] عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ [٥] ﴾

[سورة العلق: 1-5]

إهداء

إلى الرحمة المهداة، والنعمة المسداة، والسراج المنير، سيد الخلق، معلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الشهداء الأكرم منا جميعاً الذين بذلوا الغالي والنفيس وضحوا بأرواحهم الطاهرة رخيصة في سبيل الله وابتغاء مرضاته.

إلى أسرانا البواسل في سجون الاحتلال.

إلى مشاعل العلم أساتذتي الكرام.

إلى أصحاب الفضل وبلسم الحياة الذين ربوني وعلموني والدي العزيز وأمي الغالية.

إلى شقائق الروح أخواني الأحبة وأخواتي العزيزات.

إلى زوجتي العزيزة.

إلى زملائي وأصدقائي وأحبائي رفقاء الدرب.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، الذي أسأل الله أن يكون خالصاً لوجهه الكريم،

ونافعاً لكل من قرأه، ومفيداً لمن استرشد به، وأن يكتب لي ولهم الأجر والثواب.

الباحث

محمد سمير الرنتيسي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، أحمدته حمد الشاكرين، وأثني عليه بما هو أهله، والصلاة والسلام على معلم الناس الخير، وعلى آله وصحبه، وكل من دعا بدعوته واقتفى أثره إلى يوم الدين.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بالجامعة الإسلامية، وإلى عمادة كلية التربية وهيئة التدريس فيها، وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور/ **عليان عبدالله الحولي** على جهوده المميزة التي ساعدتني على إتمام هذه الدراسة، حيث كان لي الفخر بأن يكون مشرفي وأستاذي فله جزيل الشكر والتقدير.

و أتقدم بالشكر للجنة المناقشة ممثلة بكل من:

الدكتور/ رزق عبدالمنعم شعت (حفظه الله)

والدكتور/ فايز كمال شلдан (حفظه الله)

لتفضلهما بقبول مناقشة الدراسة وإثرائها بملاحظتهما القيمة، وتوجيهاتهما السديدة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى والديّ العزيزين، وإخوتي، وزوجتي الذين كان لهم الفضل في مواصلة دراستي، فلهم مني كل التقدير والاحترام.

كما أنني أنتهز هذه الفرصة لأتقدم بالشكر والتقدير والعرفان لإدارة مدرسة ذكور رفح الابتدائية (ب) للاجئين ممثلة في كل من مدير المدرسة الأستاذ/ جمعة سليم الحاج أحمد، ونائب المدير الأستاذ/ عطا عبد ربه عاشور، وأعضاء الهيئة التدريسية الكرام الذين وفروا لي كامل الدعم أثناء مسيرة دراستي، وذلّلوا لي كل الصعاب.

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل، سائلاً العليّ التقدير أن يجزيهم خير الجزاء.

ملخص الدراسة

"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة
علاقتهم الإنسانية".

المشرف: أ.د. عليان عبدالله الحولي

الباحث: محمد سمير الرنتيسي

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية. وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانتين كأداة للدراسة، الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت من (38) فقرة، والثانية لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية وقد تكونت من (43) فقرة وزعت على (3) مجالات هي: (العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين، العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة، العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي (2014-2015) والبالغ عددهم (4978) معلماً ومعلمة، وقد بلغت عينة الدراسة (500) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ما يعادل (10%) من أفراد مجتمع الدراسة.

وقام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتحليل بيانات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار "T-Test"، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، ومعادلة سبيرمان براون، ومعادلة ألفا كرونباخ.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، قد بلغ (3.71)، وبوزن نسبي (74.20%)، وهي درجة ممارسة كبيرة.

2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

3. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، قد بلغ (3.82)، وبوزن نسبي (76.40%)، وهي تدل على درجة كبيرة.

4. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي).

5. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الدرجة الكلية للاستبانة ومجال العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين لصالح (أقل من 5 سنوات).

6. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية ومتوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1- إشراك المعلمين والعاملين والطلبة في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات، والبرامج، وإتخاذ القرارات، وتقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

2- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره، وتوجيهه توجيهاً بناءً، وتعزيز انتمائه لمجموعته، وثقته بنفسه والآخرين.

3- تسهيل مهمة مديري المدارس في التواصل مع المجتمع المحلي وإشراكهم في إتخاذ القرارات، لسد احتياجات المدرسة.

4- تدريب العاملين في المدرسة على نمط القيادة التشاركية من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.

Abstract

Degree of Practicing Participative Leadership by Secondary Schools Principals in Gaza Governorates and its relation with their degree of human relations

Researcher: Mohammed Samir Al Rantisi

Supervisor: Prof. Elyan Abdullah Alholi

This study aims to identify the degree of practicing participative leadership by secondary schools principals in Gaza governorates and its relation with their degree of human relations. To answer study questions, the researcher adopted the descriptive analytical method, as it is compatible with the topic. In addition, to fulfill study aims, he used two questionnaires; the first is a 38-item questionnaire to measure degree of practicing participative leadership by schools principals from teachers' viewpoint and the second is a 43-item questionnaire to measure degree of practicing human relationships by principals. This questionnaire was divided into three fields (human relationships between principals and teachers - human relationships between teachers and students - human relationships between principals and the local community). Study group consisted of 4978 secondary school teachers in Gaza governorates in 2014-2015, representing all secondary schools teachers, and the sample included 500 teachers, representing 10% of the whole group and they were randomly selected. The researcher used SPSS program to analyze the collected responses, and to analyze study data, the researcher used arithmetic means, standard deviations, relative weight, Pearson correlation coefficient, T-test, one-way ANOVA, Scheffe test, he Spearman–Brown prediction formula and Cronbach's alpha formula.

Most important results:

1. The overall average of practicing participative leadership by principals from teachers' viewpoint is 3.71, with relative weight of 74.20%, which is a large practicing degree.
2. There are no statistical differences at level ($\alpha \leq 0.05$) among estimation averages of study sample members regarding degree of

practicing participative leadership attributed to gender, qualification, and service years.

3. The overall average of practicing human relationships by schools principals from teachers' viewpoint is 3.82, with relative weight of 76.40%, which is a large level.
4. There are no statistical differences at level ($\alpha \leq 0.05$) among estimation averages of study sample members regarding degree of practicing human relationships attributed to gender and qualification.
5. There are statistical differences at level ($\alpha \leq 0.05$) among estimation averages of study sample members regarding degree of practicing human relationships attributed to service years in the total mark of the questionnaire, besides the human relations between the principal and teachers in favor of (less than 5 years).
6. There is statistical correlation at level ($\alpha \leq 0.05$) between estimation averages of study sample members regarding degree of practicing participative leadership and degree of practicing human relationships from teachers' viewpoint.

Most important recommendations:

1. Involve teachers, workers and students in school management through participation in determining policies, programs, decision making, and evaluating results, besides participation in implementation.
2. Seek to establish human relationships at schools based on respecting the individual's personality, opinions and thoughts, guiding him constructively and enhancing his belonging to his group, besides his self-trust and trust in others.
3. Facilitate principals' mission in communicating with the local community and involve them in decisions making process to meet school needs.
4. Train school staff on participative leadership style through workshops and training courses.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	إهداء
ت	شكر وتقدير
ث	ملخص الدراسة
ح	Abstract
د	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
ص	قائمة الأشكال
ض	قائمة الملاحق
10-1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
66-11	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
12	المحور الأول: القيادة التشاركية
12	مقدمة
12	تعريف القيادة
14	الأنماط القيادية

رقم الصفحة	الموضوع
14	أولاً: القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية)
17	ثانياً: القيادة الترسلية (المتساهلة)
20	ثالثاً: القيادة الديمقراطية
24	القيادة التشاركية
26	المشاركة في المهام القيادية
27	مستويات القيادة التشاركية
28	أهداف القيادة التشاركية
28	نطاق المشاركة
30	دواعي الأخذ بالنمط التشاركي في القيادة
31	طرق المشاركة في اتخاذ القرارات
31	خصائص القيادة التشاركية
32	أسس القيادة التشاركية
33	العوامل التي تؤثر في المشاركة
34	القيادة التشاركية في الاسلام
37	مبررات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية
38	فوائد النمط التشاركي في الإدارة المدرسية
40	سمات القائد التشاركي
40	آثار النمط التشاركي على شخصية وأداء المرؤوسين
41	مميزات مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات
42	معوقات تطبيق القيادة التشاركية وصعوباتها
43	الأمر الواجب مراعاتها في اعتماد مبدأ المشاركة
46	المحور الثاني: العلاقات الإنسانية
46	مفهوم العلاقات الإنسانية
48	أهمية العلاقات الإنسانية
49	أهداف العلاقات الإنسانية
50	أسس العلاقات الإنسانية

رقم الصفحة	الموضوع
51	مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية
52	العلاقات الإنسانية في الإسلام
55	العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية
58	مستويات العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي
59	العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين
61	العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة
62	العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي
65	أثر العلاقات الإنسانية على السلوك والإنتاجية في المدرسة
66	العلاقة بين القيادة التشاركية والعلاقات الإنسانية
105-67	الفصل الثالث الدراسات السابقة
68	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية
68	أولاً: الدراسات العربية
79	ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة التشاركية
84	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية
84	أولاً: الدراسات العربية
97	ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية
101	المحور الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
101	أولاً: التعقيب على الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية
103	ثانياً: التعقيب على الدراسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية
105	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
124-106	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
107	المقدمة
107	أولاً: منهج الدراسة
108	ثانياً: مجتمع الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
108	ثالثاً: عينة الدراسة
109	رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية
111	خامساً: أداة الدراسة
123	سادساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
156-125	الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية
126	المقدمة
126	المحك المعتمد في الدراسة
127	الإجابة عن أسئلة الدراسة
154	أولاً: النتائج
156	ثانياً: التوصيات
158	الاقتراحات
159	المراجع والمصادر
169	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	ملاحظ الأنماط التربوية	(2.1)
108	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس والمديرية	(4.1)
109	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(4.2)
110	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(4.3)
110	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	(4.4)
112	مقياس ليكرت الخماسي	(4.5)
113	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة التشاركية " والدرجة الكلية للمجال.	(4.6)
115	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	(4.7)
116	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة	(4.8)
118	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين " والدرجة الكلية للمجال	(4.9)
119	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة " والدرجة الكلية للمجال	(4.10)
120	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي " والدرجة الكلية للمجال	(4.11)
121	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	(4.12)
122	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	(4.13)
123	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة	(4.14)
126	المحك المعتمد في الدراسة	(5.1)
127	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات	(5.2)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
128	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال القيادة التشاركية "	(5.3)
134	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " الجنس "	(5.4)
135	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " المؤهل العلمي "	(5.5)
136	نتائج اختبار " تحليل التباين " وفقا لمتغير " سنوات الخدمة "	(5.6)
137	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات	(5.7)
140	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات " العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين "	(5.8)
143	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة "	(5.9)
145	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي "	(5.10)
148	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " الجنس "	(5.11)
149	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " المؤهل العلمي "	(5.12)
151	نتائج اختبار " تحليل التباين " وفقا لمتغير " سنوات الخدمة "	(5.13)
152	نتائج اختبار شففيه بين متوسطات العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين	(5.14)
153	نتائج اختبار " بيرسون " لفحص العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة التشاركية وممارسة العلاقات الإنسانية	(5.15)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
64	مستويات العلاقات الإنسانية	2.1

قائمة الملاحق

الموضوع	رقم الملحق
الاستبانة في صورتها الأولية	(1)
قائمة بأسماء المحكمين	(2)
الاستبانة في صورتها النهائية	(3)
كتاب تسهيل مهمة لوزارة التربية والتعليم العالي	(4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة. <
- مشكلة الدراسة. <
- فروض الدراسة. <
- أهداف الدراسة. <
- أهمية الدراسة. <
- حدود الدراسة. <
- مصطلحات الدراسة. <

المقدمة:

استحوذ موضوع الإدارة المدرسية على اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، لأن الإدارة المدرسية هي التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية التي ترسمها الإدارة التربوية وتسهم اسهاماً فاعلاً في تحقيق أهداف المجتمع، فنجاح العملية التعليمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود إدارة مدرسية واعية وقادرة على أداء مهماتها على الوجه الأكمل.

ونظراً لأهمية الإدارة المدرسية ودورها المحوري في تحقيق أهداف المجتمع، ينبغي أن يكون مدير المدرسة مدركاً و مؤهلاً قادراً على تحمل المسؤوليات التي تقع على عاتقه، يتمتع بالشخصية القيادية التي يستطيع من خلالها استثمار كافة الموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ويفترض أن تتوفر لدى مدير المدرسة كفاءات تربوي كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، فهو رجل التطوير والتغيير، والقائد هو الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي والمستشار الذي يزود بالخبرة، كما أنه القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة، وبالتالي هو المسئول عن إثارة الجماعة للعمل ورفع روحها المعنوية والمحافظة على تماسكها ووحدتها(عطوي،2012: 48).

ويعد مدير المدرسة كقائد للعملية التعليمية في المدرسة هو المسئول الأول عن عملية صنع القرار من أجل توجيه المرؤوسين، والعمل على تحسين وتطوير وتجويد الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية، وتتأثر هذه العملية بالنمط القيادي الذي ينتهجه القائد التربوي.

إن القائد الكفاء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن احترام، وإن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية إتخاذ القرارات، حيث إن المشاركة تساعد القائد التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة، والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم للهدف، وهذا يساعد

على إتخاذ القرار الرشيد، بالإضافة إلى أن مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار، وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه (عياصرة، 2006: 48).

إن القيادة التشاركية هي التي تعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين وتعتمد في قيادتها على التأثير والإقناع الشخصي بعيداً عن التهديد والتخويف فهي تحرص على أخذ آراء المرؤوسين وتعطيهم أهميتهم في العمل وتستخدم معهم الترغيب وتستنشيرهم وتشركهم في إتخاذ القرارات، ولا تصدر قرارات إلا بعد مناقشتها معهم، وهي تراقب وتوجه المرؤوسين باعتدال (أبوالكشك، 2006: 89).

إن النمط التشاركي في الإدارة المدرسية ينظر إلى العاملين في المدرسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفيذ للعمليات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة، ويوفر هذا المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية (دحلان، 2006: 133).

ويعتبر النمط التشاركي أفضل أنماط القيادة وأنجحها، لأنه يعتمد على الحوار والمشاركة وتبادل الآراء وتحكيم العقل واحترام شخصية المرؤوسين وآرائهم، ويوازن بين حاجات المرؤوسين وتحقيق أهدافهم وبين تحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت، لذا فعلى القيادات التربوية خاصة مديري المدارس استخدام النمط القيادي التشاركي، لأنه نمط يعد قيادات تربوية منطلقة وذات كفاءة وإبداع ومخلصة منتمية للمؤسسة (أبو الكشك، 2006: 89).

ولا شك أن مجال تنمية العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين في المدرسة يعد وظيفة أساسية من وظائف القائد التربوي تسهم بشكل فعال في تحسين المناخ المدرسي والعملية التعليمية.

وترتبط العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومدير المدرسة بالنمط القيادي الذي يتبعه، فسلوك المدير مع المعلمين، ينعكس على سلوك المعلمين مع بعضهم البعض وعلى سلوك الطلبة، فالعلاقات الإنسانية لها أثر كبير ينعكس على نفوس الطلبة والمعلمين والإداريين، فكلما توطدت العلاقات الإنسانية داخل المدرسة فإنها تساهم في تحقيق الإدارة المدرسية لمهامها على الشكل الأفضل.

وفي ضوء ما سبق يعتبر توطيد العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين شرطاً أساسياً لنجاح المدرسة في مهامها التربوية، فالمناخ التنظيمي الإيجابي المطلوب توافره داخل المدرسة من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية بالجودة المطلوبة، لا يكون دون تنمية العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين بالدرجة الأولى، فالمعلم ينجز بشكل أفضل إذا شعر بالاهتمام والتقدير، ولقي معاملة إنسانية طيبة تليق به وبمكانته (رياح، 2008: 44).

وتشير دراسات عدة إلى أن النمط التشاركي في الإدارة هو الأفضل للمدارس والمؤسسات التعليمية، وذلك لما له من قدرة على خفض المشكلات، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتنمية الولاء، واستثمار الطاقات البشرية، وتحسين الأداء بشكل عام، وهذا ما أكدته دراسة عسكر (2012) التي أوضحت وجود علاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في المدارس، ودراسة العرييد (2010) التي أشارت أن ممارسة القيادة التشاركية تسهم في حل مشكلات الإدارة المدرسية، ودراسة العجمي (2010) التي أوضحت أن ممارسة المديرين للقيادة التشاركية يساعد في تحسين الأداء، ودراسة شقير (2011) التي أكدت على أن تطبيق القيادة التشاركية يعزز الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات.

وبناء على أهمية النمط التشاركي في قيادة المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمرؤوسين من جهة، والمرؤوسين مع بعضهم، من أجل إيجاد بيئة مدرسية حيوية تسودها روح المبادرة والعمل الدؤوب، قد أشارت بعض الدراسات بضرورة التوجه نحو النمط التشاركي في إدارة المدرسة، ومن خلال عمل الباحث معلماً، وملاحظته لأنماطاً مختلفة من القيادة يمارسها مديري المدارس مع مرؤوسيه وتأثيرها المباشر على سير العمل ودقة الإنجاز إلى جانب العلاقات الإنسانية، وبناء على نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها بضرورة

المزيد من الدراسات فيما يتعلق بتطبيق القيادة التشاركية ولد إحساسا بضرورة دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية من وجهة نظر معلمهم.

مشكلة الدراسة:

يسهم النمط التشاركي في بناء الشخصية الإيجابية المتميزة وذلك من خلال إشراك المرؤوسين في قيادة المدرسة، وتحمل المسؤولية، وإيجاد بيئة مدرسية تسودها روح المبادرة والعمل الدؤوب، وبفعل تطور وتعدد مهام المدرسة، أضحت الحاجة ملحة لوجود قائد للمدرسة يستطيع أن يهتم بمرؤوسيه، ويشركهم في قيادة المدرسة، وقد أشارت بعض الدراسات السابقة بقصور دور مدير المدرسة بدوره، مرجعين الأسباب للنمط القيادي الذي يقود به المدرسة، وبناء على ذلك تولدت مشكلة الدراسة وتتلخص في التساؤلات التالية :

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟

3- ما درجة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المعلمين حول درجة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟

5- هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية، ودرجة ممارسة العلاقات الإنسانية لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

فرضيات الدراسة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المعلمين حول درجة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
- 7- لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وبين درجة العلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين.

أهداف الدراسة:

تتحدد أهداف الدراسة في:

1- تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.

2- الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

3- التعرف إلى درجة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

4- الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقدير المعلمين حول درجة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

5- التأكد من مدى وجود علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية، ودرجة العلاقات الإنسانية لديهم من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال التالي:

1- الأهمية النظرية للدراسة في تناول موضوعين مهمين (القيادة التشاركية - العلاقات الإنسانية).

2- المسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتق مديري المدارس الثانوية، وتأثير القيادة التشاركية التي يجب أن يمارسوها على علاقاتهم الإنسانية مع مرؤوسيتهم، وزيادة انتماء المرؤوسين للمؤسسة ودافعيتهم للعمل.

3- يتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة الجهات التالية :

- مسئولو التعليم، لتوجيه مديري المدارس بضرورة تحسين أساليب المشاركة والتعاون.
 - مديرو المدارس، حيث يصبح المدير قائداً تشاركياً قادراً على العمل الجماعي والتعاوني.
 - الباحثون في مجال القيادة التشاركية، وخاصة طلبة الدراسات العليا.
- 4- تتناول الدراسة اتجاهاً حديثاً من اتجاهات القيادة، وافتقار البيئة الفلسطينية بشكل خاص لمثل هذا الاتجاه (القيادة التشاركية).

حدود الدراسة:

1- حد الموضوع:

التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية و درجة العلاقات الإنسانية لديهم من وجهة نظر المعلمين، ضمن المجالات التالية: (العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين، العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة، العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي).

2- الحد المكاني :

تم تطبيق الدراسة على جميع مديريات محافظات غزة وهي (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

3- الحد المؤسسي:

اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي .

4- الحد البشري:

طبقت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.

5- الحد الزمني:

طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2014-2015م.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التشاركية:

"القيادة التي تقوم على أساس احترام شخصية المرؤوسين، وتعطيهم حرية الاختيار، وتؤمن بالحوار البناء الهادف، وبرأي الأغلبية، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد" (أبولكشك، 2006: 89)

القيادة التشاركية: " ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، وأنها تقتزن بالنمط القيادي الديمقراطي" (العراييد، 2010: 8).

ويعرفها الباحث إجرائياً: نمط حديث من أنماط القيادة، يقوم فيها مدير المدرسة الثانوية بمحافظات غزة بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة وأهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد، وتقاس من خلال تقدير أفراد العينة على أداة الدراسة.

العلاقات الإنسانية:

" التعامل الإنساني الحسن الذي يشمل المعاملة الطيبة القائمة على الفضائل ومكارم الأخلاق والقيم التي تعكس الترابط والتلاحم، وتنتشر المحبة والتعاطف والتآلف في جو يسوده الوئام والود، ويبعث على الطمأنينة والراحة ويشجع على الإنتاجية وحسن الأداء في العمل" (السواح، 2008: 10).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها فن التعامل القائم على الود والتقدير والاحترام بين مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومعلميهم وطلبتهم والمجتمع المحلي دون إفراط أو تفريط وتقاس من خلال تقدير أفراد العينة على أداة الدراسة.

المدارس الثانوية:

" هي المؤسسات التعليمية التي تضم الفرعي العلمي والعلوم الإنسانية ومدتها سنتان، ويعد الطلبة هنا للتقدم لامتحان الثانوية العامة (التوجيهي) والذي يمكن الناجحين منهم من الالتحاق بالجامعات" (وزارة التربية والتعليم: 2011).

مدير المدرسة:

"المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والقدوة الحسنة لزملائه، ويؤثر على سلوك وتوجهات العاملين من حوله لإنجاز أهداف محددة" (وزارة التربية والتعليم العالي، 2011: 12).

محافظات غزة:

عرفتها وزارة التخطيط والتعاون الدولي بأنها: " جزء من السهل الساحلي، والواقع في الركن الجنوبي الشرقي للبحر الأبيض المتوسط، وتبلغ مساحتها 365 كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: (محافظة الشمال - محافظة غزة - محافظة الوسطى - محافظة خان يونس - محافظة رفح)".

(وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997: 14).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

يقسم الإطار النظري إلى:

المحور الأول: القيادة التشاركية

القيادة. <

الأنماط القيادية. <

القيادة التشاركية والمجتمع المدرسي. <

المحور الثاني: العلاقات الإنسانية

مفهوم العلاقات الإنسانية. <

العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية. <

مستويات العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي. <

يهدف هذا الفصل إلى إعطاء القارئ خلفية واسعة حول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة التشاركية، إضافة إلى العلاقات الإنسانية.

المحور الأول: القيادة التشاركية

تمهيد:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها، وتشعب أعمالها، وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية، وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية بمؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية (البناء، 2013: 355).

وتعد القيادة من أهم عناصر العمل الإيجابي، فهي تؤدي دوراً عظيماً في توجيه عوامل الإنتاج والتنسيق فيما بينها، وفي إحداث التغيير وتطوير النظم باعتبارها تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين أفراداً وجماعات، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة (الحري، 2011: 25).

ويؤكد (أبوزعير، 2009) " أن القيادة تمثل عملية التأثير في الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وهذا أدى إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل مهم في المؤسسة (أبوزعير، 2009: 63).

أولاً: تعريف القيادة:

1- القيادة في اللغة: القَوْدُ: نقيض السَّوْق، يَقْوُدُ الدَّابَّةَ من أَمَامِهَا وَيَسُوْقُهَا من خَلْفِهَا، فَالْقَوْدُ من أَمَامِ وَالسَّوْقُ من خَلْفِ. والقائدة من الإبل: التي تقدّم الإبل وتألّفها والاسم من ذلك كله القيادة، والانتقاد هو الخضوع (ابن منظور، 2003: 455).

وهي مشتقة من الفعل "قاد" أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن القيادة علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (قشطة، 2009: 19).

2- القيادة اصطلاحاً: تنوعت تعريفات الباحثين لمفهوم القيادة ومن أبرز هذه التعريفات:

يعرف البديري القيادة الإدارية التربوية بأنها "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية" (البديري، 2001: 69).

وتعرف أيضاً بأنها "استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفوق عليه مع القائد، ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاه الذي يحافظ على تكامل عملها" (عريفج، 2001: 97).

والقيادة التربوية تعني " قدرة القائد الإداري (مدير المدرسة) على التأثير في سلوك واتجاهات مرؤوسيه من إداريين ومعلمين وتلاميذ وأولياء أمور، وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة" (الحريري، 2007: 140).

"وهي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم" (عبوي، 2008: 11).

"فالقيادة ظاهرة اجتماعية وتربوية ونفسية، تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد والجماعة التي يفودها، وترتبط بوجود هذا القائد بين الجماعة، ومثلما أنه يؤثر فيها، فإنه يتأثر بها، وتعمل القيادة على إيجاد التفاعل الاجتماعي، بغية تحقيق الأهداف المشتركة" (السعود، 2012: 73).

ويعد مدير المدرسة قائداً تربوياً - في ضوء المفهوم السابق - من حيث كونه يسعى دائماً إلى تحقيق الأهداف التربوية، وإحداث التجديد والتحديث لجميع مدخلات الإدارة المدرسية (الدعليج، 2009: 87).

على الرغم من إتساع رقعة التعريفات وتعددتها إلا أن هناك مؤشرات مشتركة تجمعها وأساسيات تركز عليها هذه التعريفات في أركان القيادة وهي:

1. مجموعة من العاملين.

2. مجموعة من الأهداف المتفق عليها لنجاح المؤسسة.

3. قائد مؤثر يستطيع أن يحفز العاملين للقيام بالأنشطة والأعمال المطلوبة.

ثانياً: الأنماط القيادية:

تطورت الأنماط القيادية وظهرت لها عدة تصنيفات، ومن الصعب إتباع نمط محدد، فسلوك القائد تحدده طبيعة الموقف الذي يتعرض له، فطبيعة الموقف أحياناً تضطر قيادة ما إلى الابتعاد عن نمط اعتيادي لتعالج مشكلة ما بإتباع نمط قيادي نقيض للنمط المعتاد، فالأنماط القيادية تختلف لدى القادة التربويين بصفة عامة، ولدى مديري المدارس بصفة خاصة، وذلك بسبب إختلاف شخصياتهم وخبراتهم العلمية والعملية، ونظرتهم إلى القيادة والمناخ التنظيمي السائد في المدرسة. فإن كل نوع أو نمط من أنماط القيادة له طبيعته وخصائصه التي تميزه عن الأنماط الأخرى، وبالتالي لكل مدير طريقة مميزة في الإدارة (خليفة، 2013: 20).

هذا يعني أن هناك أنماطاً متعددة يمكن أن تؤثر على عمل القادة والسلوك الإداري منها:

1- القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):

الأوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وبطش شخص واحد داخل المنظمة (العجمي، 2000: 41)

والقائد في هذا النمط متسلط، يستأثر بجميع السلطات، ويرسم خطة العمل، ويحدد طرق تنفيذها، ويحرك الجماعة كما يشاء، ويلزم العاملين معه بالطاعة، ويحاول أن يدير المنظمة وفقاً لرغباته الخاصة وآرائه الفردية، وهو بذلك يحد من حيوية ونشاط العاملين معه، ويحد من إيجاد قيادات جديدة بينهم (أحمد وحافظ، 2003: 68).

كما يعتمد هذا النمط على السلطة الرسمية في تسيير الأمور وعلى حرفية القوانين واللوائح للمنظمة، ويتميز النمط الاستبدادي بالرقابة الدقيقة على العمل وضعف رغبة العاملين نحو العمل، ويكون التخطيط التربوي وإتخاذ القرارات من مسئولية السلطة في الإدارة التربوية دون مشاركة المعلمين أو المتعلمين (نشوان، 2001: 61-63).

خصائص القيادة الأوتوقراطية:

- 1- بروز النزعة العدائية بين المعلمين، وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.
- 2- ضعف التفاعلات الإجتماعية بين المعلمين.
- 3- سير العمل مرهون بوجود المدير وعند غيابه يحصل الاضطراب في العمل والتعثر وعدم الاهتمام.
- 4- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بإنخفاض المعنوية وضعف التماسك وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وارتفاع نسب التلّف والفاقد، وظهور المشكلات بين الأفراد وازدياد نزاعات العمل.
- 5- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها و بروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة.
- 6- بروز ظاهرة ضعف الإندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلبياً في الإنتاجية على المدى البعيد.

7- تأدية الأعمال لا تتم إلا من خلال إشراف مدير المدرسة بشكل مباشر على الأعضاء (عياصرة، 2006: 41-42).

تقييم القيادة الأوتوقراطية:

هناك إعتقاد بأن هذا النمط من القيادة له آثار سلبية على مستوى الإنتاج، والعلاقة بين أفراد التنظيم داخل المدرسة، وعدم القدرة على القيام بالأعمال إلا من خلال الإشراف المباشر إلا أن لهذا النمط نتائج إيجابية، وفيما يلي إجمال لبعض المزايا.

أ- مزايا القيادة الأوتوقراطية:

على الرغم من الأسلوب التحكمي الذي يستخدمه القائد وتركز السلطات في يده وإتخاذ القرارات بمفرده إلا أن لهذا الأسلوب مزايا تظهر من خلال النتائج التي يمكن أن يحققها ومنها ما يلي:

1- يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم والتي تتطلب من القائد أن يكون حازماً وصارماً بدون أي تهاون.

2- يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على مرؤوسيه لا يصلح معهم أساليب الإقناع والمشاركة ولأنهم يحبذون الإنقياد وليس لديهم الاستعداد والمبادرة الشخصية.

3- يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه المعلمين الجدد بسبب قلة خبرتهم وحاجتهم إلى مزيد من التوجيه والرقابة.

4- أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن الأسلوب الأوتوقراطي في التعامل يمكن أن يكون الأسلوب الأمثل إذا كانت جماعة العمل من العناصر الأمية غير القادرة على التفاهم والتعاون كمجموعة ويعانون من نقص المهارة والمعرفة.

5- يصلح هذا الأسلوب إذا كان الوقت محدوداً (الفاضل وعياصرة، 2006: 117).

ب- مآخذ القيادة الأوتوقراطية:

- 1- تركيز الإداري التسلطي السلطات بيده وإنفاده في إتخاذ القرارات وعدم تفويضه الصلاحيات لمروؤوسيه وتزمته في الإشراف عليهم.
- 2- إنخفاض الروح المعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى إضعاف كفاءتهم الإنتاجية.
- 3- ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي تتزعمها قيادات غير رسمية تبرز من بين صفوفها.
- 4- ارتداد شخصية المرؤوس في افتقاره إلى ضبط الانفعال، والقابلية لتصديق الإشاعات، والولاء الأعمى لبعض الناس، وكبت المشاعر الذي يؤدي إلى انفجارها ضد زميله أو مديره الذي يؤدي إلى صراعات في العمل.
- 5- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين المرؤوسين، ذلك لعدم توفر المناخ النفسي الملائم لأداء العمل خصوصاً بين فئة المرؤوسين الأكفاء عند إلزامهم بإنجاز العمل طبقاً لتعليمات مفصلة وبطريقة أمر (القيسي، 2010: 126-127).

ويرى الباحث أن النمط الأوتوقراطي في قيادة المرؤوسين، لا ينسجم مع الأساليب التربوية الحديثة، والوعي التربوي الذي يتمتع به المدرسون والطلبة في المجتمع الفلسطيني، لأنه يعرقل بناء شخصيات المرؤوسين ونموهم المهني، ولا يساعد في تحقيق الأهداف العريضة التي وضعتها وزارة التربية والتعليم، ويتنافى مع مبادئ حقوق الإنسان بحرية الرأي والتعبير والمشاركة الفعالة في صنع وإتخاذ القرار لذا يمكن الاستعانة به بتحفظ في حدود الحاجة.

2- القيادة الترسلية (المتساهلة):

يتميز هذا النمط القيادي بالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والطلبة نظراً لتمييز المدير بالشخصية المرحية، ويرى المدير أن دوره في المدرسة يتمثل في تهيئة الظروف الملائمة وتوفير البيئة السليمة لقيام المعلمين بالتدريس، وقيام الطلبة بالتعلم وفق الأسلوب الذي يروونه مناسباً وفعالاً دون أي تدخل أو تقييد لحريرتهم. وينظر المدير الترسلية للمعلمين على أنهم مستشارون، ويعاملهم

جميعاً على قدم المساواة، فيتيح لكل فرد حرية إبداء الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش، في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة، مما يجعل المدرسين والمرؤوسين غير مدركين لموقفهم منه أو موقفه منهم (عابدين، 2001: 71).

خصائص القيادة الترسلية:

- 1- اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين.
- 2- تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
- 3- ضعف العمل بروح الفريق.
- 4- قلة التعاون بين القائد والمرؤوسين.
- 5- لا يعرف القائد قدرات وطاقات ومهارات مرؤوسيه.
- 6- لا توجد منهجية واضحة للعمل ولا سياسة مرسومة.
- 7- لا يوجد احترام لأهمية الوقت.
- 8- لا توجد معايير ثابتة لتقييم أداء المرؤوسين.
- 9- ضعف الانضباط بين الطلبة في المدرسة (الحريري، 2008: 30).

تقييم القيادة الترسلية:

لا يمكن وصف أي نوع من أنواع القيادة أنه سلبي بشكل مطلق، لأنه يمكن الاستفادة من هذا النوع من القيادة من خلال تحسينه وتطويره من خلال إضافة بعض الضوابط التي تساعد في إنجاز العمل بكل دقة وإتقان.

مزايا القيادة الترسلية:

يترتب على هذا الأسلوب نتائج مرضية فيما لو توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه، أهمها ما يأتي:

1- عندما يكون المرؤوسون على مستوى عالٍ من التعليم وذلك لأن تفويض المدير للصلاحيات أوسع نطاق وإصداره التعليمات العامة يحتاج إلى كفاءات عالية قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة وفهم مكنون التعليمات، لذلك فإن المرؤوسين الذين يفتقدون القدرة الكافية على الاستيعاب لا ينسجمون مع هذا الأسلوب الذي يحتاج إلى ثقة عالية وإقدام على تحمل المسؤولية.

2- يصلح هذا النمط عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه إذ أن مثل هذا الأسلوب يكون ناجحاً لبعض أوجه النشاط العلمية ومراكز البحث العلمي، إذ ترك الحرية لهم في إجراء التجارب العلمية وذلك لأن التدخل في عملهم قد لا يشجع البحث العلمي والابتكار وقد يضعف روح المبادرة ويكبت المواهب (القيسي، 2010: 143).

مآخذ القيادة الترسلية:

من أهم النتائج السلبية المترتبة على النمط الترسلية:

- 1- ضياع الوقت والجهد والمال داخل المدرسة.
- 2- قلة الإنتاج والتحصيل العلمي داخل المدرسة.
- 3- ضياع العاملين داخل المدرسة وتشنت أفكارهم وضعف قدرتهم على التركيز.
- 4- ظهور الزعامات الفردية داخل المدرسة.
- 5- التقليل من قيمة شخصية مدير المدرسة.
- 6- تشنت وتبعثر الجهود التربوية نتيجة لتفكك الأفراد وضعف تعاونهم (البناء، 2013: 390).

ويرى الباحث أن النمط الترسلية لا يصلح في قيادة المؤسسات الكبيرة كالمدارس لأنها تحتاج للرقابة والإشراف المستمر على عمل المعلمين، وسلوكيات الطلبة، وتحتاج للتخطيط الجيد من أجل تحقيق أهداف المدرسة وهذا كله لا تعطيه القيادة الترسلية الاهتمام المطلوب، فهي تسودها الفوضى والارتجالية في العمل.

3- القيادة الديمقراطية:

يعتمد هذا النوع من القيادة على المشاركة من قبل الجماعة في إتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم، مما يؤدي إلى التزام الجماعة تجاه سياقات العمل، وتحفز لديهم الرغبة على الجدية وتحمل المسؤولية وتنمية القدرة على الإبداع والتجديد، وتتوفر لها كامل الحرية للإتصال والتعبير عن مفاهيمها الفكرية والعقائدية فيما بينها أو مع المحيط الخارجي، مما يبعث فيهم روح التفاؤل واستشراف المستقبل ويؤدي إلى إيجاد القيادة والقادة، والتي تتبع من حالة الرضا، لأن أساس العمل التعاون السليم مع الاحتفاظ بذاتية القرار، فيندفع الجميع نحو العمل بمعنويات عالية وحوافز روحية لتحقيق الهدف أو مجموعة الأهداف والمصالح المشتركة. فالقيادة الديمقراطية على هذا الأساس هي القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن إتفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم، كنموذج في تحقيق نواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة بإطار الولاء له والإخلاص منه، ويعمل بوحى هذه المبادئ جاهداً على خلق قيادات جديدة من ضمن أعضاء المجموعة نفسها(البديري، 2001: 53).

خصائص القيادة الديمقراطية:

- 1- مشاركة الآخرين في صنع القرار.
- 2- تقوم على تفويض الصلاحيات من القائد للمرؤوسين.
- 3- تتيح تعدد الآراء، وترحب بوجهات النظر المختلفة.
- 4- تبني علاقة قائمة على المحبة والثقة بين القائد ومرؤوسيه.
- 5- تتيح الفرصة للنو المهني للقائد والمرؤوسين.
- 6- تدعم الإتصال الرأسي بين القائد وبين المرؤوسين بالإضافة للإتصال الأفقي بين المرؤوسين أنفسهم.
- 7- تشجع على التجديد والابتكار، وتدعم الأفكار الجديدة التي تؤدي لتطور المؤسسة.
- 8- تهتم بتلبية احتياجات المرؤوسين، وتسعى لحل مشكلاتهم (أبو الخير، 2013).

تقييم القيادة الديمقراطية:

تتميز القيادة الديمقراطية عن غيرها من أنماط القيادة بكثير من المزايا والصفات الإيجابية التي تحسن العمل مع توفير جو من الاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين، لكن لا يخلو هذا النوع من القيادة من بعض السلبيات.

أ- مزايا القيادة الديمقراطية:

- 1- تعاون العاملين فيما بينهم واحترام بعضهم بعضاً.
- 2- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والتطبيق.
- 3- يؤدي العاملون عملهم بجو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس.
- 4- مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات تزيد من حماسهم لتنفيذ القرارات مما يسهل عمل المدير.
- 5- تزداد الروح المعنوية للهيئات التدريسية والإحساس بالمسئولية مما يدفعهم إلى أداء مهامهم على أحسن وجه (البدري، 2001: 124).

ب- مآخذ القيادة الديمقراطية:

- على الرغم من اتفاق العلماء على أن النمط الديموقراطي يعتبر النمط الأمثل للقيادة، إلا أن هذا لم يمنع أن له بعض السلبيات من أهمها:
- 1- إن ممارسة القائد للقيادة الديموقراطية تؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، مما يؤثر على مركزه كقائد.
 - 2- قد يوجد بين المرؤوسين من لايميل ولا يجب تحمل المسئولية، وبخاصة فيما يتعلق بإصدار القرار، حيث يفضل ان تصدر له التعليمات من قائده (مغاري، 2009: 39).

3- قد يلجأ بعض القادة إلى إيهام المرؤوسين باستخدامهم الأسلوب الديمقراطي حيث يشركونهم في إتخاذ القرارات ولكنهم لا يأخذونها بعين الاعتبار مما يولد نوعاً من الصراع بين المرؤوسين والقادة ويزرع الثقة فيما بينهم.

4- يكون هذا النمط غير فعال في الحالات التالية:

أ- عندما لا توجد دافعية لدى أفراد المجموعة.

ب- عندما لا تتوافر المهارات والمعرفة اللازمة بين أفراد المجموعة.

ج- عند وجود درجة عالية من الصراع لدى أفراد المجموعة (الفاضل وعياصرة، 2006: 129).

وترى القيسي (2010) أن مآخذ القيادة الديمقراطية تتمثل في:

1- مشاركة القائد الديمقراطي لمرؤوسيه في كل صغيرة وكبيرة يؤدي إلى بطء في إتخاذ القرارات مما ينعكس سلبياً على سرعة إنجاز المهام أحياناً.

2- قد تصبح المشاركة هدفاً بحد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق الأهداف.

3- من الصعب استخدام هذا النمط في الأوقات التي تحتاج لقرارات سريعة وحاسمة وحازمة.

4- ممارسة القائد لمبدأ التفويض قد تؤدي إلى عدم علمه ببعض ما يتم إنجازه من قبل مرؤوسيه.

5- الاهتمام البالغ بالمرؤوسين على حساب العمل من الممكن أن ينعكس بشكل سلبي على الإنتاج (القيسي، 2008: 181).

ويرى الباحث أن القيادة الديمقراطية تعد من أنماط القيادة الحديثة والإيجابية التي تتسجم مع المبادئ التربوية، ففيها احترام لشخصية المرؤوسين والثقة بهم، وتوفير مناخ جيد وظروف ملائمة تسهم في تحقيق الأهداف المخططة وتقدم المدرسة ورفعتها.

جدول رقم (2.1)

ملخص لأهم ملامح الأنماط القيادية الثلاثة
(الديمقراطية والأوتوقراطية والتسببية)

عامل المقارنة	القيادة الديمقراطية (الاقتناعية)	القيادة الدكتاتورية (الاستبدادية أو التسلطية أو الأوتوقراطية)	القيادة التسببية (الفوضوية أو الغوغائية)
1- المناخ الاجتماعي	- تشجيع حاجات القائد والأعضاء. - يسود الاحترام المتبادل بين الأفراد. - تتحدد السياسات نتيجة المناقشة الجماعية	- ديكتاتوري استبدادي أو توتقراطي تسلطي. - تبنى فيه العلاقة بين القائد والأعضاء على الإرغام	- فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة دون ضابط.
2- القائد	- يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الاعضاء على المناقشة والتعاون. - يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد. - يشجع النقد الذاتي.	- يحدد بنفسه السياسة تحديداً كلياً ويملي خطوات العمل وأوجه النشاط. - يحدد نوع العمل لكل فرد. - يعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة. - يظل محور انتباه الجماعة.	- محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة. - يترك الحبل على الغارب للفرد والجماعة. - لا يسعى لتحسين العمل. - لا يمدح ولا يذم.
3- الأفراد	- يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي. - يترك أمامهم حرية الاختيار. - هم أكثر اندفاعاً وحماساً للعمل. - يفيد كل منهم حسب قدراته. - الجماعة أكثر تماسكاً، وارتباطاً ودواماً، والشعور بالنحن. - قوي والروح المعنوية مرتفعة.	- ينفذ خطوات العمل خطوة خطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة كاملة. - ليس لهم حرية الاختيار لرفاق العمل بل يعين القائد العمل ورفاق العمل.	- يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة.
4- ترك القائد لمكانه أو إذا تنحى	- يتساوى الانتاج والعمل في غيابه مع الانتاج والعمل في حضوره.	- تحدث أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها.	- يكون الإنتاج في غيابه عادياً أو أقل أو أكثر مما هو في حضوره حسب ظروف التفاعل الاجتماعي.
5- السلوك الاجتماعي	- يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم البعض، وبينهم وبين القائد.	- يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المناقشة أو الخنوع والسلبية والعجز واللامبالاة.	- الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم بعضاً وبينهم وبين القائد متوسطة.

القيادة التسيبية (الفوضوية أو الغوغائية)	القيادة الدكتاتورية (الاستبدادية أو التسلطية أو الأوتوقراطية)	القيادة الديمقراطية (الاقتناعية)	عامل المقارنة
- التذمر والقلق بدرجة متوسطة.	- يشعر الأفراد بالقصور ويزداد اعتمادهم على القائد، ويسود التملق والتزلف للقائد. - تسود حدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية.	- يسود الشعور بالاستقرار والمسالمة والراحة النفسية	

(الدويك، 2005: 50-51)

4- القيادة التشاركية:

المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم وإلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته، وأن له دوراً في توجيه العمل أو إتخاذ القرار، وتعد المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحميسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية في العمل، ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم وإتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة؛ أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية (الإبراهيم، 2011: 156).

ويقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين، وفرض احترامه عليهم دون تسلط ودون عنف، فهو يتسم بالمرونة والبشاشة ويشجع المبادرة، ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم، ويشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، ويتسم هذا النمط بتحديد الأهداف والاتصال الواضح الفعال، وتشجيع الدافعية للعمل، والحث على العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عادلة، والقيادة هنا تؤمن بأن الإنسان يمثل قيمة في ذاته، وله قدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته، وهذا الإنسان لا يمكن أن يعطي أقصى ما لديه من عمل وجهد إلا إذا توفر له المناخ الإنساني الجيد القائم على احترام وجهات النظر، والتعاون والمشاركة، والمبادرة واحترام إنسانية كل فرد مهما كان موقعه (الحري، 2008: 27).

ويرى الباحث أن القرار الذي يشارك فيه العاملون داخل المدرسة - والمجتمع المحلي إن تطلب الأمر - يكون في كثير من الأحيان أقرب إلى الصواب مقارنة بالقرارات الإدارية التي تتسم بالطابع الفردي وتكون حكرًا على مدير المدرسة فقط.

مفهوم القيادة التشاركية:

لغة: شرك/ الشركة والشركة سواء، سواء مخالطة الشريكين، يقال اشتركنا بمعنى تشاركنا، وقد اشترك الرجلان وتشاركا وشارك أحدهما الآخر (ابن منظور، 2003: 541).

اصطلاحاً: إن القيادة التشاركية تعني مشاركة المرؤوسين في صنع وإتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم ولللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستثارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية (العجمي، 2010: 9).

وهي قيادة تقوم على أساس احترام شخصية المرؤوسين، وتعطيهم حرية الاختيار، وتؤمن بالحوار البناء الهادف، ويرأي الأغلبية، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد (أبوالكشك، 2006: 89).

ويعرفها الباحث بأنها نمط حديث من أنماط القيادة، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة، وأهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد.

معنى المشاركة:

تعني دعوة المدير لمرؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يوفر الثقة لديهم، ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عندما يأخذ المدير بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها المرؤوسون، التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف وإتخاذ القرارات، وأن طريقة

المشاركة تتم بما يسمى مؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين المدير ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم المقترحات حول حلها.

ومن المزايا المهمة لهذه المؤتمرات أنها تتمثل فيها روح الجماعة بإتاحة الفرصة لمشاركتهم في المهام الإدارية. وأن أفضل المديرين هو الذي يعرف كيف يجعل مرؤوسيه يشعرون حقيقة بقوة بإحساسهم الذاتي، وليس مجرد تسليمهم واعترافهم بقوته، كما تفيد هذه المؤتمرات في إلقاء الضوء على المشكلات محل القرار، وتجعل المرؤوسين يتقبلون القرار ويتحمسون لتنفيذه (القيسي، 2010: 129).

ولكن نتيجة لاختلاف المديرين في الجوانب النفسية والشخصية، فإنهم يختلفون في مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية، فهناك من يشجع المشاركة ومن يرفض هذا المبدأ، ومن يأخذ بالمشاركة بدرجة أو بأخرى، وبمعنى آخر فإن نماذج القيادة الإدارية السائدة هي التي تحدد مدى المشاركة في إتخاذ القرارات. وتشير آراء المفكرين المحدثين في الإدارة إلى الدعوة إلى تطبيق الأساليب الجماعية في التنظيم، وتوزيع حق إتخاذ القرارات بشكل يحقق المشاركة الفعالة واعتبار رجل الإدارة نفسه كضابط لعملية إتخاذ القرار لا كصانع للقرار ذاته. فكلما زادت المشاركة كان القرار أقرب إلى الصواب وكلما شاركت الجماعة (معلمون-جهاز إداري - طلاب- أولياء أمور- إلخ) سواء كأفراد أو جماعات في إتخاذ القرار كانت أقدر على فهم الهدف منه، وأكثر تحمساً لتنفيذه، وعلى القيادة الإدارية عندما تأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار أن تضع في الاعتبار الوقت المتاح، وقلة التكلفة وسرية القرار، وتقرر ما إذا كان القرار سيكون فردياً أو جماعياً (مصطفى والنابه، 1986: 84).

المشاركة في المهام القيادية:

تختلف درجة المشاركة باختلاف نمط السلوك الديمقراطي للقائد، والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه وفي صنع قراراته. ومن الدراسات الهامة التي

كشفت عن درجات السلوك الديمقراطي للقائد، تلك التي قام بها- "تانبوم وزميلاه" و "ماكجريجور" - والتي توصلت إلى بعض النماذج التي تبين درجات المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية أهمها:

الأول: نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح الفرصة لمؤوسيه للمشاركة في عملية صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مؤوسيه، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها دون أن يغامر في إتخاذ قرار لحل المشكلة قد لا يكون مقبولاً منهم... فالقائد بهذا المسلك يترك أمام مؤوسيه المجال لاستخدام ذكائهم وخبراتهم ومهاراتهم في اقتراح الحل الذي يرونه عملياً وملائماً ومقبولاً لديهم ولدى القائد، وهو بذلك يقدر آراء واقتراحات مؤوسيه التي قد تضع حلولاً متعددة للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يرى أنه الحل المنشود ونلاحظ في هذا النموذج أن القائد يتيح قدرأً يسيراً من الحرية للمؤوسين لمشاركته في صنع القرار قبل إتخاذه.

الثاني: نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مؤوسيه إتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو هنا يفوض مؤوسيه بإتخاذ قرار في أمر ما بعد أن يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن إتخاذ القرار في إطارها، وفي هذا النموذج يتسع مدى الحرية المتاحة للمؤوسين في مشاركة قائدهم (كنعان، 2009: 219).

مستويات القيادة التشاركية

هناك من ذكر درجات أو مستويات مختلفة للمشاركة منها:

1- إتاحة فرصة محدودة للمؤوسين في صنع القرارات، وفي مثل هذه الفرصة يعلم المؤوسون بظروف إتخاذ القرار بعد إتخاذه.

2- إتاحة فرصة أكبر للمؤوسين للمشاركة في صنع القرار في موقف معين (هنا يتخذ القائد القرار ثم يناقش مع المؤوسين أفضل الطرق لتنفيذه).

3- إتاحة فرصة أكبر للمؤوسين للمشاركة في صنع القرار بترك الأمر لهم بإتخاذ القرار الذي يتوافقون عليه، والقبول بما يتفقون عليه (الأسدي وإبراهيم، 2007: 185).

أهداف القيادة التشاركية:

- 1- تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
- 2- تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
- 3- تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
- 4- تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.
- 5- إتخاذ القرار الاستراتيجي مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي.
- 6- تقديم حوافز سلبية وإيجابية.
- 7- الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية تتم بشكل ثنائي.
- 8- مواجهة النزاع وحله (العرايب، 2010: 43).

نطاق المشاركة:

لقد أثرت تساؤلات عديدة فيما لو كانت المشاركة تعني إشراك كل المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم في صنع القرار أم إشراك أصحاب الكفاءات والخبرة فقط ؟ وفيما لو كانت المشاركة متوقفة على نوعية القرارات (استراتيجية أم روتينية) أم إشراك من يعينهم الأمر فقط؟ وللإجابة عن هذه التساؤلات ظهر اتجاهان: (التقليدي والحديث)

1- الاتجاه التقليدي: يرى أن المشاركة مرتبطة بنوعية القرارات إذ أن المستويات الإدارية العليا تتخذ القرارات الاستراتيجية، في حين تتخذ القرارات الروتينية من قبل الإدارات الدنيا. وهذا يحدد مستوى مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

2- الاتجاه الحديث: يرى أن المشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية وهذا يتطلب إشراك المرؤوسين جميعاً، إن هذا الأسلوب يصعب تطبيقه عملياً لأنه مكلف للوقت والمال إذ أن هذا يعني مشاركة الأفراد أو الجماعات التي يعينهم الأمر من خارج التنظيم

والتي سوف تتأثر بالقرار، ومن هؤلاء مثلاً الأجهزة الاستشارية، معاونو المدير، الوحدات الأخرى داخل التنظيم أو التابعة لتنظيمات أخرى، فضلاً عما يتعرض له صاحب القرار من ضغوط وما يترتب عليها من مناخ نفسي لديه، مما يحد من تطبيق المشاركة بهذا النحو (القيسي، 2010: 130).

إلا إن إمكانية تطبيق الأساليب الجماعية في الواقع العملي يتوقف - في تصورنا - على عوامل متعددة أهمها: نوعية القرار المراد إتخاذه ومدى أهميته، وعاملا الوقت والتكلفة - حيث يتطلب تحقيق المشاركة غالباً مزيداً من الوقت والنفقة والجهد -، هذا فضلاً عما قد يتعرض له صانع القرار من ضغوط وما تخلقه هذه الضغوط من مناخ نفسي لديه. وهذه كلها عوامل تحد من تطبيق المشاركة على النحو الذي ينادي به أنصار الاتجاه الحديث (كنعان، 2009: 224).

ومن هذا المنطلق يشارك المسؤولون في المستويات الأربعة في التخطيط، كما يُقترح في المستويات الدنيا القرارات اللازمة والتي تقرها الجهات العليا، وأيضاً تشارك الجهات العليا المسؤولين عن الإدارة في المستويات الدنيا إجراءات التنفيذ من خلال المتابعة والمراقبة، وفي الحالات التي يستشعر فيها المسؤولون بالمستوى المركزي تقدماً عالمياً أو اتجاهاً عصبياً جديداً في مجال من المجالات أو يرغبون في تحقيق التماسك القومي فإنهم يكلفون الباحثين والهيئات أو المجالس الاستشارية بدراستها ثم تكلف الجهات التخطيطية بوضع الخطط تمهيداً لإتخاذ القرارات بشأنها، وفي مثل هذه الحالات يقوم المسؤولون في المستوى المركزي بوضع الإطار العام مع ترك الحرية للجهات المحلية لاختيار أنسب الطرق لها أثناء القيام بالتنفيذ، وهذا يشجع على التجريب والابتكار (البستان وآخرون، 2003: 87).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار تتوقف على عدة عوامل منها: أهمية ونوعية القرار ومدى النتائج المترتبة عليه، وكفاءة واهتمام المرؤوسين، وتوقيت إصدار القرار، لكن يتوجب على القيادة الحكيمة أن توفر الفرص المناسبة للمرؤوسين بالنصح والتوجيه للمشاركة والمساهمة في إتخاذ القرار مع ضرورة أخذ الاحتياطات المناسبة لمحاولة الوصول إلى قرار رشيد.

دواعي الأخذ بالنمط التشاركي في القيادة:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه وتؤكد نتيجة لعدة عوامل من أهمها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- ما لمسها الخبراء من أهمية الشورى في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.
- إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلاً عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه (حجازين وعياصرة، 2006: 45).

وقد ذكر عواد (2013) أن مفهوم المشاركة في الإدارة ينبع من حقيقة أن البشر - على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم - إنما يمثلون عنصراً هاماً في العملية الإنتاجية، ويملكون القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف الإدارة أو مناقضة تلك الأهداف، وتعويق الوصول إليها، وقد يتخذون موقفاً سلبياً لا يفيد الإدارة ولا يضرها، إذن لو استطاعت الإدارة أن تحصل على ثقة وتعاون العاملين لكان هذا كسباً كبيراً يحقق لها أمرين:

الأول: استثمار وتوجيه طاقات هؤلاء العاملين فيما يفيدها.

الثاني: تجنب المشكلات والمعوقات التي تصدر عن هؤلاء العاملين.

الأمران يؤديان إلى نتيجة أساسية هي: الإنتاجية، الكفاءة، الربحية، النمو (عواد، 2013: 250).

طرق المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك عدة وسائل للمشاركة في إتخاذ القرارات تتمثل فيما يلي:

- 1- المشاركة عن طريق إبداء الرأي والمعلومات: ويسمى هذا الأسلوب بسياسة تبادل المعلومات مما يوفر مناخاً ملائماً للتفاهم بين الإدارة والعاملين.
- 2- المشاركة عن طريق التفاوض: تعقد مفاوضات بين ممثلي الإدارة وممثلي العمال لتحديد الموضوعات التي يجب أن يشارك فيها العاملون بالرأي وحدود هذه المشاركة.
- 3- المشاركة عن طريق التمثيل في مجلس الإدارة، ولهذا الأسلوب ميزة استقرار العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتنمية قدرات العاملين على إبداء الرأي، وروح التعامل مع الإدارة للصالح المشترك (أبولوفا وحسين، 2000: 183).

وذكر تغلب (2011) طرقاً للمشاركة في إتخاذ القرار منها:

- 1- المشاركة عن طريق اللجان.
- 2- المشاركة عن طريق المؤتمرات والندوات العلمية.
- 3- المشاركة عن طريق المجالس القومية المتخصصة.
- 4- المشاركة عن طريق الدراسة الميدانية بواسطة استمارة استقصاء (تغلب، 2011: 314).

خصائص القيادة التشاركية:

تتميز القيادة التشاركية بالخصائص التالية:

- 1- تفويض السلطة للمرؤوسين
- 2- إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات.
- 3- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، وقيمة الفرد وقدرته على العمل.
- 4- إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
- 5- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.
- 6- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.

- 7- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
- 8- تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم.
- 9- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.
- 10- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل (الحريري، 2008: 28).

ويرى الباحث أن الخصائص السابقة تؤكد على أن النمط التشاركي يهتم بمبدأ الشورى ويراعي مبادئ حقوق الإنسان، ويؤمن بالعلاقات الإنسانية ويؤمن بقدرات المرؤوسين، ويعطيهم الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرار والتعبير عن آرائهم، والمساهمة في قيادة المدرسة، وهذا يسهل لهم الفرصة للنمو والإبداع، ويزيد من إنتاجية العاملين.

أسس القيادة التشاركية:

- 1- الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والطلبة والمحافظة عليها، وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات، ولذلك يتم تشجيع الابتكار، والإبداع، والتجديد، والتجريب لدى المعلمين والطلبة.
- 2- التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة، ومهامه، وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات، ولا يؤدي إلى التناقض أو المشاحنات بين العاملين.
- 3- تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدة عن الذاتية والأنانية.
- 4- إشراك المعلمين والعاملين والطلبة في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات، والبرامج، وإتخاذ القرارات، وتقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

5- تكافؤ السلطة مع المسؤولية، إذ يقوم المدير - تمشياً مع مبدأ المشاركة في الإدارة - بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، وتوفير فرص النجاح لهم.

6- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين.

7- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة، وبين المدرسة والمجتمع المحلي، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره، وتوجيهه توجيهاً بناءً، وتعزيز انتمائه لمجموعته، وثقته بنفسه والآخرين.

8- مراعاة التوازن في وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه، وفي إتخاذ القرارات، بحيث تراعي الاختلافات في وجهات النظر والاجتهادات الظنية دون أن تغطي ناحية على أخرى. (عابدين، 2001: 72).

العوامل التي تؤثر في المشاركة:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في المشاركة ومنها:

1- تركيب الجماعة المشتركة: إن الجماعات قد تتألف من أفراد تختلف قدراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم وسماتهم الشخصية ومن الواضح أنه كلما كان الأعضاء متشابهين إلى حد ما في هذه السمات كلما كانت هناك سهولة في العمل سوياً.

2- المهارات الاجتماعية للأفراد المشتركين: إذا ما كان اشتراك الجماعة في إتخاذ القرار ضرورياً فإنها يجب أن تشمل أولئك الذين يمتلكون بعض المهارات الاجتماعية التي تسهل التفاعل بين الجماعات وتسهل التعبير عن الأفكار والاستفادة الفعالة من أفكار الجماعة.

3- عدد الأفراد المشتركين: هذا العامل يرتبط بطريقة غير مباشرة بالتنوع والاختلاف بين الأفراد ويرتبط أيضاً بتركيب الجماعة المشترك.

4-الجماعات المهمة وجماعات الضغط: في كثير من المجتمعات هناك بعض الجماعات التي قد تحركها بعض المصالح الخاصة بفئات معينة وتسمى جماعات الضغط وهذه قد وصلت إلى حد من القوة لا يمكن تجاهله بل يجب أخذه في الاعتبار.

5-نوع القرارات: ليست كل القرارات المتعلقة بسياسة ما أو خطة معينة واحدة أو متشابهة فتوجد اختلافات بين نوعية تلك القرارات، فهناك قرارات ابتكارية وقرارات مبرمجة وقرارات يتوصل إليها بالتفاوض (مطر، 1985: 325-326).

القيادة التشاركية في الإسلام:

الدين الإسلامي دين كامل شامل وضع أسساً عامة للتنظيمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها كما وضع أسساً واضحة للمشاركة المجتمعية التي تستمد جذورها من العقيدة والشريعة الإسلامية السمحة وتقاليدنا العربية العريقة المبنية على مبادئ التكافل والتآخي والتعاون والتناصح والتشاور وتغيير النفس والانتقال من المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة (حسن، 2011: 129).

القيادة الإدارية الإسلامية لا تؤمن بدكتاتورية الإداري أو القائد، فالقائد لا يعتبر المسؤول الأوحد بل الكل مسؤول يقول صلى الله عليه وسلم: "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ قَالَ وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ" (البخاري، 1987: 853).

لا شك أن الإداري أو القائد مسؤول، ولكن المرؤوسين يتحملون قسطهم من المسؤولية أيضاً فهم مسؤولون عن إعانة قائدهم في حمل ثقل أعباء دوره كما أنهم مسؤولون عن نصحه وإسداء المشورة الخاصة له، والمسؤول لا يستطيع التجبر والتحكم بالناس إلا إذا أنس منهم لينا أو ضعفاً، ولقد علل القرآن الكريم تجبر فرعون وتسلطه باستخفافه بشعبه "فَأَسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَاطَاعُوهُ" (الزخرف: 54).

ويحتاج العمل الإسلامي دوماً إلى القائد البصير الذي يستطيع إتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره .

والقرآن الكريم يبين لنا في أكثر من موضع أن القائد ينبغي له أن يستأنس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلاً على الله سبحانه وتعالى يقول سبحانه: "فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (آل عمران، 159) .

وتتبين بعض ملامح إتخاذ النبي صلى الله عليه وسلم لقراره من خلال نصوص القرآن والحديث وبعض مواقف السيرة النبوية ومثال ذلك :

1- حرصه صلى الله عليه وسلم على الشورى والاستفادة بمشورة الناس وإشعارهم أن القرار قرارهم، قوله سبحانه "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" (آل عمران، 159) .

2- إتاحة الفرص لإبداء الرأي من كل من عنده رأي أو خبرة أو إفادة حتى بعد المشورة وبتبين ذلك في موقف الصحابي الذي سأل النبي صلى الله عليه وسلم 'أمنزل أنزلكه الله أم هي الحرب والرأي والمكيدة ؟ فقال النبي صلى الله عليه وسلم: بل هي الحرب والرأي والمكيدة فأشار عليه الصحابي بموقف آخر ليكون مقراً للجيش فاستمع النبي صلى الله عليه وسلم لكلامه ونزل عند رأيه .

3- محاولة تجديد القرار بالاستفادة من العلوم الجديدة والأفكار الطريفة ومثاله ما أقره رسول الله صلى الله عليه وسلم لسلمان الفارس رضي الله عنه في حفر الخندق حول المدينة في غزوة الأحزاب وكان أمراً لا تفعله العرب في حروبها ولكنه كانت تفعله الروم وفارس .

4- الثبات على القرار وتحمل عواقبه وعدم التردد بعد إتخاذ القرار .. ويظهر ذلك في غزوة أحد بعد ما استشار النبي صلى الله عليه وسلم الناس فأشار عليه بعضهم بالخروج وبعضهم بالبقاء في المدينة .. فاختار النبي صلى الله عليه وسلم الخروج فلما لبس النبي صلى الله عليه وسلم ملابس الحرب قال الشباب: كأننا أكرهنا رسول الله على الخروج فقال صلى الله عليه وسلم: 'ما كان لنبي

إذا لبس لأمة الحرب أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين قومه (الحلوي، 2008). وهو ظاهر في قوله سبحانه: "فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ" (آل عمران، 159).

إن هذا المبدأ من الدعائم الرئيسية التي أقام عليها الرسول -صلى الله عليه وسلم- دولة الإسلام، حيث حرص على العمل بروح الفريق وبت روح الأخوة بين المسلمين لذلك كان على القائد التربوي أن يسير على هذا الدرب ليكون قريباً من قلوب العاملين معه، ويعملوا سوياً على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية. "فالمسلم جزء من جماعة المسلمين، ويزكي الإسلام العمل الجماعي ويجعله مفضلاً على العمل الفردي حتى في العبادات (قشطة، 2009: 37). فالله سبحانه وتعالى يخاطب عباده دائماً في صيغة الجمع "يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَرْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ" ﴿٧٧﴾ وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ" (الحج: 77-78).

والإدارة في الإسلام تشاركية منتشرة، وليست حكراً على أحد فالكل بغض النظر عن موقعه يتحمل قسطه من المسؤولية وهذا من شأنه تنمية الإحساس بالثقة وتحقيق الذات والانتماء (العمر، 2013: 160-161).

ويخلص الباحث مما سبق أن القيادة التشاركية في الإسلام تتسم بما يلي:

- عملية مشتركة يجب أن يساهم فيها الجميع حسب قدراته وإمكانياته.
- القائد إنسان متواضع، ليناً دون ضعف، يعمل على شحذ همم المرؤوسين وتشجيعهم للمشاركة في عملية القيادة.
- تنتشر في المؤسسة روح المبادرة والتعاون في أداء المهام.
- تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- تحسين ولاء المرؤوسين للمؤسسة، وتعزيز انتمائهم للمهنة.
- إيجابية تساعد بشكل فعال على تحقيق أهداف المؤسسة.

مبررات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية:

هناك عدة مبررات لاستخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية، يمكن إجمالها فيما

يلي:

1- التطور الحادث على الوظيفة التعليمية للمدرسة:

كانت وظيفة المدرسة التقليدية تتمثل في تلقين مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية كالكتابة والقراءة والحساب، أما وظيفة المدرسة المعاصرة كما يراها الفكر التربوي الحديث فيناط بها دور يتعدى ذلك الدور التقليدي بكثير، والذي يتمثل في الجوانب التالية:

تدريب الطلبة على مهارات التفكير العليا، والفهم العميق للمحتوى المعرفي للمقررات الدراسية، وربط ما يتعلمه الطالب بحياته اليومية خارج نطاق المدرسة، وإشراك الطالب في بناء معرفته، وذلك عن طريق تعزيز روح الحوار والنقاش لديه، وزيادة ثقة الطالب بقدرته على الإنجاز والإبداع.

وبناء على هذا التصور لدور المدرسة المعاصرة على الصعيد التعليمي، فإنه من الصعوبة بمكان أن تقوم المدرسة بأداء تلك المهام في إطار النمط التقليدي للإدارة المدرسية الذي يرى أن المعلم منفذ للسياسات، فهذه المهام تظل غامضة على المعلم، كما هو الحال بالنسبة للمدير، إلا إذا تم إخضاعها لنمط من التفكير من الأطراف المعنية في المدرسة كافة، وذلك من أجل الوصول إلى نوع من التصورات المشتركة التي تمثل الأساس لعملية التعلم فيما بعد، وهذا بالتأكيد يحفز بالأخذ بالنمط التشاركي في الإدارة المدرسية لما يوفره من مناخ مدرسي يدعم التعاون فيما بين المدير والعاملين داخل المدرسة، وذلك يؤدي إلى وضوح في الرؤى فيما بينهم اتجاه المهام التعليمية المتضمنة في المنهاج المدرسي (دحلان، 2006: 33).

2- النجاح الذي حققه النمط التشاركي في إدارة المؤسسات الاقتصادية:

زيادة فعالية النمط التشاركي في المؤسسات الاقتصادية من حيث قدرتها الإنتاجية؛ سواء كماً أم كفاءاً، وذلك لما يتضمنه هذا النمط من تحفيز لطاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل وحل المشكلات المتعلقة به، أو في مجال رفد عملية صناعة القرارات والسياسات في

المؤسسة، هذا من جانب، ومن جانب آخر، فالنمط التشاركي يزداد فيه إحساس العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم نحو العمل المنتج.

3- التغيير المتسارع على تصور المجتمع لدور المدرسة:

إن المدرسة المعاصرة كما ترسخ في وعي المجتمع لا بد أن تستجيب لكثير من المتطلبات غير التعليمية" وذلك انسجاماً مع الدور الاجتماعي الذي تلعبه المدرسة المعاصرة، وطالما أن تلك المتطلبات نفسها عرضة للتغيير المتسارع في هذا العصر، فإن المدرسة المدارة تقليدياً لا تستطيع أن توائم محك الانسجام مع تلك التغيرات، في حين تأتي الإدارة التشاركية بديلاً قوياً لما توفره من قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع، عن طريق توظيف الإمكانيات كافة لدى العاملين واستغلالها (عسكر، 2012: 59).

فوائد النمط التشاركي في الإدارة المدرسية:

إضافة إلى الفوائد التي يمكن أن نجنيها على مستوى تفجير طاقات العاملين الفكرية والفنية، وزيادة دافعيتهم نحو العمل المنتج، فإن هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها على مستوى المدرسة ككل، نورد منها ما يلي:

1- وضوح الرؤيا:

إن المدرسة المدارة تقليدياً يتم إملاء برامج العمل والأهداف والسياسات على العاملين بغض النظر عن إدراكهم لها، الأمر الذي يؤدي إلى الغموض واختلاط الفهم من جانبهم، ما ينعكس سلباً على أدائهم. أما في حالة النمط التشاركي بما يوفره من مناخ منفتح للحوار بين العاملين والمديرين، فإن هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المجتمع المدرسي، وبالتالي تمنح هيئة المدرسة فرصة متابعة تطور الواقع المدرسي بشكل منتج.

2- تعظيم مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المجتمع المدرسي:

انسجاماً مع الفائدة السابقة واستمراراً لها، فإن القرارات التي يتم إتخاذها ضمن النمط التشاركي، تحمل في طياتها قدراً كبيراً من آراء قطاع واسع من أعضاء هيئة المدرسة ومشاركاتهم وتصوراتهم، الأمر الذي يقود إلى مستوى عالٍ من الاتفاق حول هذه القرارات (دحلان، 2006: 134).

3- حل الخلافات بشكل فعال:

في ضوء النمط التشاركي، يتم التطرق والتصدي إلى الخلافات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء، وبخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف وبرامج وسياسات للمدرسة.

4- القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة:

إن هذه الفائدة تشير إلى قدرة المدرسة على الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي للمدرسة، التي أصبحت عرضة للتغيير المتسارع تبعاً لروح هذا العصر. وفي الواقع، إن المدرسة المدارة تقليدياً يصعب عليها الاستجابة لهذه الميزة التي ترى بضرورة مواكبة المدرسة لروح التغيير المتسارع في هذا العصر، الذي يتميز برفع توقعات المجتمع المحلي من المدرسة، إن المدرسة ذات النمط التشاركي في الإدارة تمتلك قنوات الاتصال، وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة، بحيث تستطيع تلمس تلك المتطلبات والاستجابة لها.

5- المقدرة على التجدد:

يقصد هنا "بالمقدرة على التجدد" بأنها إعادة تركيب بنية المدرسة الإدارية (طبيعة الأدوار- العلاقات - قواعد الاتصال)، ، ويمكن أن يتم هذا التغيير من خلال المشاركة الشاملة من قبل أعضاء هيئة المدرسة كافة، في البحث عن ماهية التغيير، والنقاش الهادف والناقد حوله، كخطوة منطقية وفي الاتجاه الصحيح على طريق التغيير المنشود (أبوعيطة، 2013: 33-34).

سمات القائد التشاركي:

يتسم القائد التشاركي في المجتمع المدرسي بعدد من السمات منها:

- 1- يستشير المعلمين والإداريين والفنيين والطلبة ويشركهم في صنع وإتخاذ القرارات المدرسية وتكون القرارات بالأغلبية.
- 2- يثق بالمعلمين والإداريين والطلبة بدرجة كبيرة ويفوضهم جزء من مهماته، ويعد قيادات من مرؤوسيه للمستقبل.
- 3- يراعي العلاقات الإنسانية المعتدلة المتوازنة في المدرسة.
- 4- يعتمد على السلطة المستمدة من قوة شخصيته من خلال الإقناع والتأثير والحث للمعلمين والإداريين والطلبة ويجعلهم ينفذون قراراته.
- 5- يميل إلى التجديد والتطوير والابداع والابتكار، وينمي نفسه ومرؤوسيه أكاديمياً وتربوياً.
- 6- يعطي مرؤوسيه حرية التصرف والتعبير والرأي باعتدال وتوازن وبوساطة دون مغالاة.
- 7- يستخدم الرقابة على مرؤوسيه بدرجة معتدلة وينمي الرقابة الذاتية لديهم.
- 8- يعمل بروح الفريق ويشجع على التعاون ويعمل كأنه عضو من الفريق وليس رئيسهم.
- 9- يطبق روح القانون ويمتاز بالمرونة، ويتواصل ويتفاعل مع مرؤوسيه بدرجة كبيرة.
- 10- يحفز ويشجع المعلمين والطلبة بدرجة كبيرة، ويميل إلى استخدام الحوافز الإيجابية خاصة المعنوية، ويراعي ويلبي حاجات وأهداف مرؤوسيه بدرجة كبيرة جداً.
- 11- يهتم بمشكلات مرؤوسيه الوظيفية والأسرية ويساهم في حلها بدرجة كبيرة.
- 12- لديه نظرة شاملة وبعد نظر ويخطط ويحدد الأهداف والأولويات بدرجة كبيرة وباستمرار (أبوالكشك، 2006: 93-97).

آثار النمط التشاركي على شخصية وأداء المرؤوسين:

- 1- يعد قيادات مدربة وذات كفاءة.
- 2- يعد قيادات بديلة للمستقبل
- 3- ينمي شخصيات أكثر ولاء وانتماء للمؤسسة والمجتمع.

- 4- ينمي شخصيات أكثر انطلافاً وتجديداً وتميل إلى الإبداع والابتكار .
- 5- ينمي شخصيات تتحمل المسؤولية واثقة من نفسها وتؤمن بالمسؤولية الجماعية
- 6- ينمي شخصيات إيجابية تحب التعاون وتعمل بروح الفريق .
- 7- ينمي شخصيات تحب العمل وأكثر اداء وإنتاجاً في حضور القائد وفي غيابه.
- 8- ينمي شخصيات إيجابية أكثر رضا وطمأنينة وراحة وثقة ومحبة.
- 9- ينمي شخصيات إيجابية معطاءة متوازنة وسليمة نفسياً واجتماعياً متفتحة ومتفاعلة ومتعاونة وغير منطوية وواثقة من نفسها (عسكر، 2012: 59).

مميزات مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات:

- لقد أُحصِيَ كثير من حسنات المشاركة في إتخاذ القرارات وأبرزها:
- 1- أنها تضمن الوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ، إذ أن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي كثيراً ما تسيطر عليه فكرة أو جانب من القضية.
 - 2- أن مثل هذه القرارات تتال قبولاً أكثر من العاملين في المؤسسة إذ يشعرون أنها صادرة منهم أو ممثليهم وليست مفروضة عليهم من الآخرين.
 - 3- ثبت أنها تؤدي إلى تحسين المخرجات، وفي المؤسسة التربوية فإنها تؤدي إلى تحسين أداء المعلمين وأسلوب تعاملهم مع طلبتهم.
 - 4- أنها تحقق مزيداً من رضا العاملين.
 - 5- أنها تضمن تعاوناً أفضل من العاملين عند تنفيذ هذه القرارات أكثر مما يحصل عند تنفيذ قرارات فردية لا يشعر العاملون إزاءها بالحماس نفسه للتعاون على تنفيذها.
 - 6- أنها تعمل على توثيق التعاون والاتصال بين مجموعات أكبر من العاملين في المؤسسة، وذلك أن مناقشة القرارات ضمن المجموعات يتيح قدراً أكبر من التفاعل والتفاهم فيما بينهم (البوهي، 2001: 67).

ويرى ربيع (2006) أن هناك أثراً إيجابية لمشاركة المدرسين والطلبة تتمثل بما يلي:

- 1- تحقق المشاركة عملية تفهم المدرسين والطلبة للقرار وقبولهم به وإزالة مخاوفهم منه.

- 2- زيادة التزام المدرسين والطلبة بالقرار وبتنفيذه وحماسهم لهذا التنفيذ.
- 3- استيعاب المدرسين والطلبة لأهداف القرار وأغراضه وطريقة تنفيذه.
- 4- إشباع حاجات المدرسين والطلبة المتمثلة في الشعور بالاستقرار والطمأنينة والذاتية والإنجاز.
- 5- المشاركة الجماعية تزيد من الفهم المتبادل بين الجميع وتزيد من فرص التعاون لحل المشكلات وتنمية روح الجماعة.
- 6- تعرف المدرسين والطلبة على الحوافز الإيجابية والسلبية المشروطة بالأداء الفعال (ربيع، 2006: 226).

وأسلوب المشاركة هو في الأساس جزء من بنية سياسية اجتماعية يتم في إطار المجتمعات الديمقراطية، وما لم يتم تحويل أساسي في هذه البنية نحو الديمقراطية الحقيقية، فإن عملية المشاركة في الإدارة التربوية ستبقى هامشية وشكلية وفي مناطق وقطاعات محددة، دون أن تكون معلماً رئيسياً من معالم المجتمع وستقتصر على تقديم المشورة وأخذ العلم فيما يجري فقط، وهذا ليس من المشاركة ومبادئها في شئ (مرسي، 2009: 46).

معوقات تطبيق القيادة التشاركية وصعوباتها:

تتفاوت حدود المشاركة من مؤسسة إلى أخرى، كما أن فعالية المشاركة تتفاوت حسب حجم المعوقات التي تعترض حركة العاملين بموجب النمط التشاركي، وذكر (أبو عيطة، 2013) ثلاثة أصناف من المعوقات وهي:

1- المعوقات المؤسسية:

تلك المعوقات التي تنبع من الثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها على المناخ المؤسسي بشكل عام، إذا كانت هذه القيم ترى في العامل كثير التساؤل والناقد بأنه "صانع للمشاكل" فكيف يمكن توفير مناخ مؤسسي متفتح، بناء على ما تقدم فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية.

2- معيقات نابغة من المديرين أنفسهم:

هذه المعيقات نابغة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية عن المدرسة، وفي كثير من الحالات يشعر المديرون بالخوف والريبة اتجاه الدعوة إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة مدارسهم.

3- معيقات تكمن في الموظفين:

كثيراً ما نصادف معلمين يرون أن دورهم في المدرسة مجرد تعليم المقررات الدراسية المكلفين بتدريسها ليس إلا، وأن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات، فإنه يعتبره عبئاً إضافياً يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقاً أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارة مدارسهم (أبو عيطة، 2013: 38).

ويرى الباحث أن هذه المعيقات تشكل سداً منيعاً وعقبة أمام تحقيق النمط التشاركي لأهدافه، وترجع أسباب هذه المعيقات للثقافة السائدة برفض التغيير وتبني الأنماط التربوية الحديثة، وكذلك قصور برامج تهيئة وإعداد المديرين حسب ما ذكرت كثير من نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال.

الأمور الواجب مراعاتها في اعتماد مبدأ المشاركة:

بالرغم من هذه المعيقات التي تعترض طريق القيادة التشاركية إلا أنه يمكن أن تؤتي المشاركة في إتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها:

أ- **الوقت المتاح:** قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لإتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية، وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

ب- **العامل الاقتصادي:** المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادية من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية

حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في إتخاذ القرارات (حرز الله، 2007: 39).

ج- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين: ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

د- سرية القرارات: كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات (حجازين وعياصرة، 2006: 47).

ويرى كنعان (2009) والقيسي (2010) أنه يمكن تحقيق المشاركة الفعالة بأخذ الاعتبارات الآتية:

1- ليس من الضروري مشاركة كل فرد في التنظيم: إذ إن المشاركة قد لا تكون إيجابية بل تترك آثاراً سلبية تنعكس على التنظيم، إذ بالإمكان أن تكون المشاركة الواسعة عائقاً في تحقيق الاتفاق في وجهات النظر في تحديد أبعاد المشكلة، وتقييم البدائل، واقتراح الحلول، فضلاً عن أن بعض القرارات لا تحتمل التأجيل مما يفقدها الفاعلية.

2- نجاح المشاركة يتوقف على تحديد الفئات التي يسمح لها بالمشاركة من المرؤوسين على اختلاف المستويات في التنظيم، كما أن مسؤولية المرؤوسين لا تتوقف عند حد إتخاذ القرار بمشاركتهم بل يجب أن تمتد إلى متابعة تنفيذه بفاعلية لتحقيق الأهداف المطلوبة (القيسي، 2010: 130).

3- أن على المرؤوسين العاملين في ظل القيادة الديمقراطية أن يواجهوا مواجهة واقعية حقائق الموقف الذي أدى إلى وجود المشكلة موضوع القرار، وأن يقدرُوا ويتقبلوا ضرورة الوصول إلى قرار لحلها، وأن يعرفوا حدود حريتهم في إتخاذها، كما أن على القيادة أن توضح لهم مطالب الموقف،

وتبين لهم أن القيود التي تضعها لا تتعارض مع مشاركتهم لها في صنع القرار (كنعان، 2009: 225).

ويرى الباحث أن أخذ القائد التشاركي بالاعتبارات سالفة الذكر يساعد على الاستفادة القصوى من مميزات النمط التشاركي وحصد الفوائد، ومحاولة الوصول إلى قرارات صائبة تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن الأخذ بهذه الاعتبارات يجنب السلبيات التي تقلل من فاعلية هذا النمط من أنماط القيادة.

وفي ختام الحديث عن القيادة التشاركية ومن خلال عرض النقاط الإيجابية لها وإنعكاساتها على مستوى الأداء والإنجاز نأمل أن تعمل المدارس الثانوية في محافظات غزة على تطبيقها، وتحسين تصورات المعلمين حول الدور التقليدي للمدارس، والبدء بالتغيير سعياً لتقديم تعليم عالي الجودة للطلبة، من خلال توفير المناخ المدرسي المناسب، كما ولا ننسى أنه يجب أن يكون هناك دعم من المستويات العليا ممثلة في وزارة التربية والتعليم العالي، ومديريات المناطق التعليمية المنتشرة في أنحاء محافظات غزة.

المحور الثاني: العلاقات الإنسانية

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، يسعى لتكوين علاقات مع الجماعة التي تحيط به، ولقد خلقه الله مكرماً، فهو بحاجة للمعاملة الحسنة التي تحفظ له حقوقه وتحفزه على أداء واجباته.

وتعد العلاقات الإنسانية حجر الأساس في نجاح أي مؤسسة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها، وأداء رسالتها على الوجه الأمثل، لأن توافر العلاقات الإنسانية يؤدي لتوفير مناخ عمل إيجابي تسوده روح المحبة والتعاون بين العاملين يشكل حافزاً قوياً للعمل وزيادة الإنتاج ويحقق الرضا والانتماء للمهنة والسعي الجاد من خلال الانسجام مع فريق العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتعتمد العلاقات الإنسانية على تفهم حاجات الفرد والجماعة، وبالتالي تسعى من خلال ذلك إلى إشباع تلك الحاجات الفردية في ضوء الأهداف العامة فالعلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة، فرضى الأفراد وارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة، والعلاقات الإنسانية مصطلح يدل على الاهتمام بالعنصر البشري وكلمة إنسانية مشتقة من كلمة إنسان (البناء، 2013: 336).

مفهوم العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية في العملية التربوية 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 ثقيلًا ومملًا، والقائد أو المشرف أو الرئيس في أي تنظيم إداري هو الذي يعمل على استثمار جهود الأفراد، وإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج، وتنسيق تلك الجهود وحفزها ورفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة، والروح المعنوية من أهم العوامل التي تساعد على تعاون الجماعة، وتحسين أدائها وبالتالي تحقيق الأهداف التي تعمل على إنجازها (أبو العلا، 2013: 109).

هناك عدة معانٍ يستخدم بها مفهوم العلاقات الإنسانية ولكنه بالمعنى السلوكي يعني عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة، ومن هنا يمكننا أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيس للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة (مرسي، 2009: 124).

وتعرف العلاقات الإنسانية من أنها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بإنتاجية وبتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية (كورتل ونوري، 2011: 90).

وتُعرف بأنها لب العمل الإداري، ويعتبرها "هير" Hair جزءاً من دائرة الاهتمامات بشؤون الأفراد والجماعات (الإبراهيم، 2011: 152).

ويقصد بالعلاقات الإنسانية، الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج (عطوي، 2012: 107).

وتعرف بأنها القدرة على تنسيق الجهود وتوفير روح العمل الجماعي بين المرؤوسين مما يتطلب الفهم المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، ومعرفتهم لآرائهم، وميولهم واتجاهاتهم وفهم مشاعرهم والثقة بهم، وإشباع حاجاتهم وإفراح المجال لإبراز روح الابتكار والمبادرة لديهم (جلال والحريري، 2007: 34).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يتضح للباحث أن العلاقات الإنسانية هي عبارة عن مجموعة من الجهود التي تسعى إلى إشباع حاجات الأفراد الطبيعية والنفسية والاجتماعية، من أجل إيجاد مناخ عمل محفز للعاملين يساهم في تحقيق إنتاجية أفضل، تؤكد على:

- مبدأ التعاون، والفهم المتبادل، وتنسيق الجهود الجماعية، والعمل بروح الفريق.
- الإيمان أن المجتمع يتكون من مجموعة من الأفراد لكل واحد منهم له ميولاً واتجاهات يمكن استثمارها في المحافظة على تماسك المجتمع وتحقيق أهدافه.

- الثقة بالأفراد وإتاحة الفرصة لهم للمبادرة والابداع وتحفيزهم للقيام بالعمل على الشكل المطلوب.
- الاهتمام بمشاعر المرؤوسين ورغباتهم، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا مجاملة على حساب العمل.

أهمية العلاقات الإنسانية:

تتكون أي مؤسسة من مجموعة من العاملين والإداريين يتعاملون مع بعضهم، ولكي تتجح المؤسسة في تحقيق أهدافها فعليها الاهتمام بالعنصر البشري من خلال مراعاة حاجات أفرادها وتحفيزهم لإتقان العمل.

ويشير (عطوي،2012) إلى أهمية العلاقات الإنسانية من خلال النقاط التالية:

- 1- المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين، وذلك من خلال وضع مقاييس إنسانية إلى جانب المقاييس الإنتاجية.
- 2- إصباغ الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة، حيث إن المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي والتقييد بالتعليمات والقوانين التي يصعب تغييرها بعيداً عن التماسك والوحدة في الأهداف والأعمال، يتصف أفرادها بضعف التفاعل والمشاركة في إتخاذ القرارات، وعندما تتحول المؤسسة الرسمية إلى مؤسسة اجتماعية فإنها ستنمتع بولاء أفرادها وزيادة ثقتهم فيها لما تحققه من إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- 3- تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وذلك من خلال زيادة إحساس الموظفين بالمسؤولية عن أداء العمل ومشاركتهم بالقرارات التي تحدد مصير المؤسسة.
- 4- أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال: فالاتصال والعلاقات الإنسانية مرتبطان إلى حد كبير حيث لا تتم العلاقات الإنسانية إلا بواسطة الاتصال.
- 5- أهمية العلاقات الإنسانية في العلاقات العامة في المؤسسة إذ أنه لا يمكن للمؤسسة أن تتجح إلا إذا بينت للجمهور الهدف الإنساني من وجودها (عطوي،2012: 190-192).

أهداف العلاقات الإنسانية:

إن تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في قيادة المدرسة، يساعد المدير على إيجاد مناخ يسهم في تلبية حاجات الفرد سواء كانت أولية أو ثانوية، ويمكن تلخيص أهداف العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بما يلي:

1- تحقيق التعاون بين العاملين والإدارة من ناحية، وبين العاملين أنفسهم من ناحية أخرى.

2- حفز الأفراد على العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

3- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف (مصطفى والنايه، 1986: 151).

وقد أشار الزبون، موسى (2010) إلى أن أهداف العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية هي:

1- الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، عن طريق إشعارهم بأنهم أعضاء في الجماعة، يشاركون في عملها وفي تحمل مسؤولياتها، وفي صنع ما يتخذه المدير من قرارات.

2- التعبير عن الذات، وذلك إذا منح المدير الأفراد العاملين معه بعض المسؤوليات أو إشراكهم في القيام ببعض الأعمال ذات الأهمية الخاصة.

3- النجاح والتقدير، وذلك حين يتحمل الفرد المسؤولية في عمله وما ينجزه، فإن على المدير أن يشعره بنجاحه في إنجاز ما أوكل إليه، ويبيدي تقديره لهذا النجاح وما بُذل فيه من جهد.

4- الأمن والطمأنينة، وهما نتيجة حتمية للبقاء والاستمرارية في المؤسسة، وجعل الموظف أو الفرد مطمئناً في البقاء بعمله، مستمراً في عطائه وإنتاجه مما يؤدي إلى تحسين أدائه في العمل (الزبون وآخرون، 2010: 668).

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك أهدافاً متنوعة للعلاقات الإنسانية، لكن يمكن إجمالها بتحقيق حاجات ورغبات العاملين - دون مجاملة على حساب العمل - مما يوفر مناخاً تربوياً سليماً يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية وشحن الهمم نحو تحقيق أهداف المدرسة.

أسس العلاقات الإنسانية:

يشترط لتكوين علاقات إنسانية سليمة بين عناصر العملية التعليمية توفير مناخ جو مدرسي مبنياً على الإيمان بقيمة الفرد والجماعة، لذلك لا بد من توافر مجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها، يمكن إيجازها على النحو التالي:

1- الإيمان بقيمة الفرد: هذا يعني أن يؤمن المدير بأن لكل فرد شخصية متميزة ينبغي احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي إن أُتيحت له الفرصة لكي يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية فسيكون قادراً على الوصول إلى قرارات رشيدة.

2- المشاركة والتعاون: وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، فحين يتاح الجو المناسب للجماعة لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته وإتخاذ القرار بشأنه تكون أفضل.

3- العدل في المعاملة: ضرورة أن يسود مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة التعليمية، بعيداً عن التحيز والمحاباة.

4- التحديث والتطوير: إن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو، ويجب أن لا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحاً، إذ إن توقفه يعني الجمود، حيث إن العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة (حمد، 2014: 42)

ومن ذلك يتضح للباحث أن العلاقات الإنسانية السليمة تقوم على أسس وقواعد تنظم العلاقة بين المدير وكل من له صلة بالعملية التعليمية، وتضبط العلاقات الإنسانية حتى لا تنحرف عن مسارها الصحيح الذي تسعى إلى تحقيقه، وأن مدير المدرسة الذي يراعي هذه الأسس فإنه حتماً سيتوفر له مناخاً مدرسياً يسمح له بتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية:

لقد تعددت المبادئ والأساليب المستخدمة في المؤسسات التربوية لتحقيق العلاقات الإنسانية، ومن الأساليب التي يمكن لمدير المدرسة أن يستخدمها في تعامله مع معلميه، ما يأتي:

- 1- تدعيم العمل التعاوني الجماعي والعمل بروح الفريق داخل المدرسة.
- 2- مراعاة الأمانة والصدق في توضيح كل ما يصدر من قرارات، حرصاً على كسب ثقة المرؤوسين ورضاهم لكي تتجح المدرسة في تحقيق أهدافها.
- 3- التمسك بالقيم الإسلامية من صدق وأمانة وصراحة ووضوح وعدالة ومساواة.
- 4- تشجيع التجديد والابتكار لدى معلميه مما يؤدي إلى توثيق العلاقات الإنسانية بينهم.
- 5- التركيز على الاجتماعات والندوات والمؤتمرات والحوارات المفتوحة واللقاءات التي تزيد من عملية التواصل والتفاعل وتوطيد العلاقات الإنسانية.
- 6- التركيز على العمل بشكل فرق ولجان ومسابقات بين مجموعات تؤدي إلى زيادة العلاقات الإنسانية بين المدير ومعلميه بجميع فئاتهم ومستوياتهم.
- 7- العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين وإشعارهم بالأمن والسكينة وعدم استنزاهم (أبو الكشك: 2006: 121-123).

كما تعددت الأساليب المستخدمة في المؤسسات لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطورها ولتوفير جو يسوده الوثام والثقة والولاء للمؤسسة ومن هذه الأساليب ما يلي:

- 1- توفير الاتصال الفعال: للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة في العمل.
- 2- أسلوب عمل الفريق: الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة في الهويات والميول إلى الأشياء والمهنة، وتتكون المدرسة من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقاً.

ويقوم كل فريق بممارسة نشاطات داخل المدرسة تكون متشابهة بين أعضائها، ويقوم الأعضاء بالاحتكاك فيما بينهم ويتعاطفون في اتجاهاتهم نحو مواضيع تهمهم.

3- المشاركة: ظهرت اتجاهات حديثة في المؤسسات وهي إعطاء الفرد فرصة المشاركة في إصدار القرارات التي تهم مصيره أو عمله في المدرسة. وهي من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين العاملين فيها (عطوي، 2012: 117).

4- التشاور: وهو يعني احترام كرامة الفرد واحترام قدراته، وإشعاره بالثقة في رأيه، وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلة قائمة، ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل، ويزيد من تماسك الجماعة وإسهامها في العمل وهو ما يعتبر هدفاً رئيساً للعلاقات الإنسانية.

5- أسلوب اللجان: وفيه يتم إعطاء اللجان الدور الهام، حيث يجب أن يعطي الفرد فرصة ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

6- الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: حيث يتم توفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة، وتوفير برامج ترفيهية رياضية اجتماعية.

7- أسلوب الاستفتاءات والبيانات: وفيه يتم الكشف عن اتجاهات العاملين وحاجاتهم ومواطن الشكوى وعدم الرضا عندهم وإتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة لحل هذه المشاكل (الحارثي، 2011: 55)

وتعقيباً على ما سبق يرى الباحث أن تطبيق مدير المدرسة لمبادئ العلاقات الإنسانية سيثبغ جواً من التعاون والمشاركة والثقة بالنفس، والمبادرة والحب بين العاملين أنفسهم، وبين قيادتهم مما سيؤدي بكل تأكيد لعمل أحسن وإنتاج أفضل.

العلاقات الإنسانية في الإسلام:

تقوم العلاقات الإنسانية في الإسلام على المنهج الإلهي، ومصدرها الكتاب والسنة، وتدعو إلى العمل على تطبيق المبادئ الإسلامية للعلاقات الإنسانية، وترجمة العلم إلى سلوك فعلي

بالشكل الذي يحقق إقامة التعامل بين الناس على أسس من التفاهم المتبادل، والتعاطف والرحمة، والتعاون لما يحقق صالح الفرد والمجتمع. فالعلاقات الإنسانية في الإسلام " هي ذلك التعامل فيما بين الناس بعضهم البعض في المجتمع، وتشمل مختلف جوانب الحياة الدينية، والثقافية، والاجتماعية، والنفسية، والأسرية، مبنية على أساس من الصدق، والصراحة، والوضوح الذي يظهر مدى التكامل في البناء الإسلامي، ويعكس مدى التلاحم والترابط بين المسلمين، في كافة المجالات" (السواح، 2008: 18-19).

ويتضح ذلك في العديد من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة التي تدعو لتقوية العلاقات الإنسانية بين المسلمين مع بعضهم البعض على اختلاف أنواعهم وأشكالهم ومناطقهم بصرف النظر عن البيئة التي ينتمون إليها، أو مستواهم الاقتصادي والاجتماعي. (قنديل، 2001: 24)

كما أكد ديننا الإسلامي على أهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد ولما تحدثه من رفع للروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاج، وكان للإسلام الفضل في إرساء مبدأ العلاقات الإنسانية، قال الله تعالى " وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ " (الإسراء: 53)، وقوله تعالى " وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا " (البقرة: 83)، وقوله تعالى " وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ " (القلم: 4) والخلق يجمع بين كثير من الصفات كالصبر والحلم، وسعة الصدر والقول الطيب والمعاملة الطيبة والأمانة وتحمل المسؤولية وهذه الصفات التي جمعها الله في رسوله محمد صلى الله عليه وسلم فتحت له الطريق بإذن الله ليصل إلى قلوب عشيرته وأهله ويهديهم إلى الحق بعد ما كانوا يعبدون غير الله (قشطة، 2009: 35).

ويتجلى اهتمام الإسلام بالعلاقات الإنسانية فيما ذكره (أبوالاعلا، 2013: 113):

1- من خلال قوله تعالى " فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ " (ال عمران: 159) فالشورى أقر بها الإسلام وأقر بها الله عز وجل ونبيه محمد صلى الله عليه وسلم، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه في كثير من الأمور فقد روي عن أبي هريرة رضي الله عنه

أنه قال "لم يكن أحدٌ أكثرَ شورى لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم لأن إشراك المرؤوسين بالشورى وأخذ رأيهم يرفع معنوياتهم.

2- ركز الإسلام على جانب يعد من أهم جوانب الإدارة وهي الأخلاق العامة وفن معاملة الغير، قال الله تعالى "وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ" (الشعراء، 215)

3- بين الإسلام أن استخدام العنف والفظاظة والكلمة القاسية تنفر القلوب وتباعد بينها، وتجعل العلاقات متوترة، إن الرفق واللين والكلمة الطيبة أسرع وصولاً إلى القلب وقبولاً لها قال تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ" (آل عمران: 159).

ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الإسلام والتي لا بد من تطبيقها لبناء العلاقات الإنسانية وتوظيفها بصورة عملية:

1- التواضع: قال الله تعالى "وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ" (الشعراء، 215).

2- التشجيع: قال الله تعالى "وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ" (البقرة، 237).

3- التعاون: قال تعالى "تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ" (المائدة: 2).

4- الشورى: قال تعالى "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" (آل عمران: 159) وللشورى أهمية عظمى في الفكر التربوي الإسلامي، فأسلوب الشورى يضيف على الإدارة التربوية جو العلاقات الإنسانية بتقوية الروابط بين القائد والعاملين وتحقيق الراحة والرضا مما يؤدي إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه.

5- العدل: قال تعالى "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ" (الأنعام، 152) فالموضوعية والبعد عن التحيز من أهم سمات العدل في العمل.

6- القدوة الحسنة: قال تعالى "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ" (الأحزاب، 21)

7- المسؤولية: قال الرسول صلى الله عليه وسلم "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" (البخاري، 1987: 853).

8- الرحمة: قال تعالى "مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ ^ص وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ" (الفتح، 29) فالرحمة بين العاملين في المجال التربوي تعتبر أهم ركائز العلاقات الإنسانية (البناء، 2013: 340)

ويتضح مما سبق أهمية العلاقات الإنسانية في الإسلام، وأنها جزء أصيل من مبادئ الدعوة الإسلامية باعتبارها الإنسان مخلوق مكرم له رغباته واحتياجاته، وقد تجلى ذلك في خلق المعلم الأول للبشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وفي جميع تعاملاته مع المسلمين وغير المسلمين، الذي أثمر عن وجود مجتمع متماسك يسود أفراده الحب والتعاون والولاء للقيادة والوطن.

العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية:

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية، فإن الوعي بهذه العوامل يساعد مدير المدرسة على الارتقاء بنفسه وبالعاملين معه ومنها:

1- **معرفة الدافعية إلى العمل:** تعتبر الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الناس المدخل الرئيس لفهم العلاقات الإنسانية، كما تقوم في أساسها على ما يسمى بالتسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية.

2- **معرفة ديناميات الجماعة:** تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة ديناميات الجماعة، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها. وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفاً مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة ما يأتي:

أ- توفير الاتصال الفعال: للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل.

ب- المشاركة: وهي عملية نفسية سلوكية تساعد أعضاء الهيئة التدريسية على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي.

ت- التشاور: يعتبر التشاور مظهراً عملياً للمشاركة، ويعني التشاور احترام كرامة الفرد وإشعاره بالثقة في رأيه، وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة.

ث- الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: من خلال توفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد مما يسهم في تحقيق ذلك أن يكون للمدرسة برنامج شامل (مرسي، 2001: 133).

3- التعرف على الروح المعنوية لدى الجماعة: وهي الجو العام الذي يسود بين الجماعة ويوجه سلوكها. وإن الروح المعنوية علاقة من العلاقات التي يمكن من خلالها التعرف على مستوى العلاقات ونوعها في المدرسة، وكلما ارتفعت الروح المعنوية لدى المدرسين والقائمين على العملية التربوية أثر ذلك في الإنتاج من حيث الكم والكيف ومن مظاهر تقدم الروح المعنوية ما يلي:

أ- نسب النجاح العالية وكفاءتها النوعية.

ب- انتظام دوام الطلبة والمدرسين في الدراسة وإقبالهم عليها.

ت- انعدام الضجر والملل والشكوى (الابراهيم، 2011: 158).

4- الحوافز: وهي الإمكانيات التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد وهذه قد تعمل على زيادة الدافع أو توفقه، والحوافز متعددة الأشكال فهي إما مادية أو معنوية أو كليهما، والإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يدرك الفروق الفردية بين العاملين في استجاباتهم للحوافز فبعض العاملين تؤثر فيهم الحوافز المعنوية والبعض الآخر تؤثر فيهم الحوافز المعنوية أكثر من المادية (عطوي، 2012: 115).

والحوافز على نوعين الحوافز الايجابية والحوافز السلبية، والحوافز الايجابية هي المكافآت التي تمنح للعاملين تقديراً لأعمال متميزة قاموا بها، وقد تكون حوافز مادية مثل المكافآت المالية والعلاوات والهدايا التي يفترض أن تقابل احتياجات الفرد الذي تقدم له، أو قد تكون حوافز إيجابية معنوية مثل خطابات الشكر والتقدير، أو إقامة حفل صغير على شرف الموظف الذي يستحق ذلك الحافز، أو الثناء عليه وتقديم عبارات الشكر والإطراء له، أما الحوافز السلبية، فهي تلك التي تقدم

للعاملين المقصرين في أداء أعمالهم وهذه على نوعين أيضاً: فمنها الحوافز المادية كمنع العلاوة أو خصم نسبة معينة من الراتب، ومنها الحوافز المعنوية مثل تقديم الإنذارات، ولفت النظر، أو التوبيخ واللوم (الحريري، 2011: 203).

وهناك مجموعة من العوامل التي تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية ويمكن توضيح هذه العوامل فيما يلي:

1- القيادة: إن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يرجع إلى سياسة القائد الناجحة في حل المشكلات بطريقة إبداعية، وكذلك الجو العام في المدرسة، وللقيادة دور اجتماعي رئيس يقوم به فرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، وهي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع، وسلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير مواردها (حري ورزق، 2003: 183).

2- الاتصالات: من خلال التكلم والاستماع والكتابة والقراءة لا يتبادل المديرون والموظفون فقط المعلومات بالعمل، ولكن أيضاً يبنون شبكات من العلاقات الشخصية المتبادلة وأنماط من التفاعلات فيما بينهم، وتتميز اتصالات العمل الفعالة بالشفافية والوضوح، حيث إن الموظفين الذين يتمتعون باتصالات جيدة مع مديرهم يشعرون بالرضا تجاه أعمالهم (الفليت، 2012: 44).

ويرى الباحث أن على مدير المدرسة أخذ العوامل السابقة بعين الاعتبار في قيادته للمدرسة وعند تطبيقه للعلاقات الإنسانية؛ حتى يستطيع توفير المناخ المدرسي الجيد، والذي سوف يساعده في جني الفوائد المترتبة على العلاقات الإنسانية، وتحقيق نتائج جيدة في العمل.

وبناء على ما سبق فإن بناء العلاقات الإنسانية في المدرسة أمر ضروري، لأن المدرسة مؤسسة تربية تتعامل مع الإنسان الذي يتأثر بكل ما يحيط به، فينبغي على مدير المدرسة لكي ينهض بالمدرسة أن يهتم بالعلاقات، وتتميتها من خلال الحفاظ على علاقة حميمة مع المعلمين والطلبة، وكل من له صلة بالعملية التعليمية باستخدام أساليب يتم فيه التعرف على حاجات

المرووسين، وحاجات الطلبة، وحاجات المجتمع المحلي، والعمل على تحقيقها من خلال إشراك الجميع في تحقيق أهداف المدرسة.

مستويات العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي:

لا شك أن العمل المدرسي -بما فيه من نواحي إدارية وفنية وأنشطة تربوية متنوعة - في حاجة ماسة إلى العلاقات الإنسانية التي ينبغي أن تسود جو هذا العمل، والذي يلعب العنصر البشري دوراً هاماً فيه؛ بل انه المحور الذي تدور حوله العملية التعليمية برمتها.

وإذا سلمنا بوجود التنظيمات الرسمية-بما تشمله من لوائح ونشرات وتعليمات وغيرها- متضمنة كيفية سير العمل المدرسي، فإن العلاقات الإنسانية - وهي الجانب المعنوي الذي نلمسه من واقع سلوك الأفراد- لا نجد لها مدونة أو مكتوبة ضمن هذه التنظيمات الرسمية، وقد لا تتضمنها اللوائح الداخلية لكل مدرسة أيضاً؛ فهي غير مرئية على الورق، ولكنها تمارس، ويمكن الاحساس بها وملاحظتها من خلال تنفيذ العمل (سليمان، 1988: 232).

وينبغي على الإدارة أن تتجح في استقطاب التنظيم غير الرسمي واكتساب ثقة قادته فمن خلال هذا التنظيم يمكن للإدارة أن تحقق نتائج طيبة في مجال العمل، قد لا تستطيع تحقيقها بالاعتماد على الأسلوب الرسمي أي أن التنظيمات غير الرسمية تسهم بشكل مباشر في تنمية جو مناسب للعلاقات الإنسانية حيث توفر الحب والألفة والتماسك بين الأفراد (مصطفى والنابه، 1986: 152).

لكن هناك من يزعم أن ممارسة العلاقات الإنسانية قد يضعف الإدارة ويعوق الإنتاج وهذا غير صحيح لأن أسلوب العلاقات الإنسانية إنما يستهدف تحقيق التكامل والتوافق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة التعليمية بما يحقق التكيف والتوافق بين الجميع، وقد يشيع البعض أن ممارسة العلاقات الإنسانية إنما قد يعني غض النظر عن أخطاء الآخرين والتماس الأعداء لهم وتبرير مواقفهم تبريرات يغلب عليها الوجدان والعاطفة وهذا الزعم مرفوض لأن العلاقات الإنسانية السليمة لا تعمل ضد صالح العمل دائماً، وإنما تعمل لصالحه، وأنها أداة في توجيهه وتقويم الآخرين (الابراهيم، 2011: 150).

وبناء على ما سبق يرى الباحث أنه إذا سادت المجتمع المدرسي علاقات إنسانية سليمة يمكن أن تحقق الأمور التالية:

- إيجاد جو مدرسي تسود فيه روح المحبة والتعاون والإخاء بين أفراد المجتمع المدرسي مما سيؤدي لزيادة الولاء والانتماء للمدرسة.
- تحسين الاتصالات بين إدارة المدرسة والمعلمين والطلبة.
- التقليل من المشاكل وذلك من خلال تدفق المعلومات وسهولة التواصل بين أفراد المجتمع المدرسي.
- الارتقاء بأداء المعلمين من خلال تفهم المعلمين لعملية الرقابة والإشراف التي يقوم بها مدير المدرسة والمشرف التربوي.
- تحسين مستوى تحصيل الطلبة وزيادة دافعيتهم نحو التعلم.

العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين :

لا تستطيع المدرسة أن تنجح في مهمتها التعليمية إلا إذا استطاعت أن تكسب ثقة المعلمين (أعضاء الهيئة التدريسية) وتعاونهم وتحمسهم للعمل وتعاطفهم معها، خاصة مدير المدرسة الذي تعول عليه نجاحات المدرسة بكل مفاصلها، فهو الشخص الذي يراعي هؤلاء، ويرتفع بمعنوياتهم، من خلال إشراكهم في العمل وتحمل المسؤولية والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم وتوجيهاتهم، وتوحيد صفوفهم، والارتقاء بمستوياتهم العلمية والفنية والثقافية والاقتصادية، وتحقيق كل هذا يعد أحد الأهداف والمهام الكبرى لإدارة المدرسة ولديرها بالذات، الذي يتولى القيادة الإدارية والتربوية في مدرسته (البدي، 2001: 185).

ولأجل ذلك فإن العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين تكتسب طابعاً مميزاً عن تلك العلاقات القائمة بين المرؤوسين فيما بينهم سواء داخل إطار التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي ومن ثم فإن سلوكهم وتصرفاتهم تعتمد وإلى درجة كبيرة على هؤلاء الرؤساء، من حيث طرازهم القيادي،

نوعية الاتصالات، علاقة الرؤساء مع زملائهم الآخرين في التنظيم ومدى الاحترام المتبادل في هذه العلاقات، صفاتهم المميزة، درجة الثقة بهم، ومشاعرهم الإنسانية (العجمي، 2008: 36).

ومدير المدرسة الناجح هو أبعد الناس عن استخدام سلاح العقاب كوسيلة وحيدة لأداء العمل، والفرق كبير بين المعلم الذي يؤدي عمله رهبة من توقيع العقاب ومن يؤديه عن رغبة في الأداء وتعاون في العمل ويجب على المدير أن يضع في الاعتبار الحاجة إلى الاستقرار والحاجة إلى التقدير، وقد تؤدي كلمة التقدير من مدير المدرسة للمعلمين على المضي في أداء العمل على أكمل وجه (حسان والعجمي، 2010: 344).

ولكي ينجح المدير في بناء علاقات طيبة مع المعلمين في مدرسته لا بد أن يقوم بالعديد من الأمور:

- 1- أن يؤمن بقيمة كل معلم وطالب وإداري في المدرسة لأن لكل فرد قدرًا من الإمكانيات المتاحة التي يمكن تطويرها.
- 2- أن يوفر الأجواء الهادئة المريحة للمعلمين بعيداً عن القلق والتوتر والصراعات لكي يعملوا براحة ويزداد أداؤهم.
- 3- أن يثق بنفسه وبمعلميه لأن الثقة تزيد من التواصل والتعاون وزيادة الأداء.
- 4- الابتعاد عن تجريح شعور المعلمين أو إلقاء اللوم عليهم في كل خطأ.
- 5- مراعاة رغبات المعلمين وحاجاتهم ومتطلباتهم وأهدافهم الشخصية المادية والاجتماعية والنفسية (أبوالكشك، 2006: 124).

بناء على ما تقدم إذا أراد مدير المدرسة أن تكون قيادته فعالة فعليه أن يبني علاقات جيدة بينه وبين المعلمين وأن يهتم بهم ويرتقي بمستوياتهم الأكاديمية والمهنية ويراعي شعورهم، فإذا أحسوا بذلك زاد حبهم وانتماؤهم وولائهم للمدرسة، وارتفعت دافعيتهم نحو مزيد من العمل والإنتاج وتحسين الأداء مما سيسهم إيجابياً في رفعة المدرسة.

العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة:

يعد الطلبة وسيلة التربية وغايتها، فما المدرسة والمنهج والإدارة والنظام التربوي، إلا وسائل ومؤسسات وجدت لمساعدة الطلبة على النمو الشامل جسدياً وعقلياً واجتماعياً بشكل متكامل، تحقيقاً لبناء شخصيات متكاملة قادرة على التصرف بشكل سليم، وإتخاذ القرارات المناسبة والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم في مختلف مناحي الحياة(البدرى،2001:187).

فالمدير القائم على إدارة المدرسة، له دور تربوي في تحقيق علاقات إنسانية سليمة مع الطلبة، ولا بد له من تحديد الوسائل المعينة لتقوية أوأصر تلك العلاقة بينه وبين الطلبة في المدرسة، واحترام شخصية الطلبة والمعاملة العادلة تشعرهم بأنهم جزء من المدرسة، ومن هنا لا بد أن يستمع مدير المدرسة إلى رغباتهم ومشاكلهم، وأن يوفر جواً مناسباً للاتصال بهم ومناقشتهم، حتى يتمكن الطلبة من إبداء الرأي بحرية، وهذا يعطيهم ثقة في إدارة المدرسة، ويزيد من عمق العلاقة بينهم وبين مديرها(الطويرقي،1997: 37).

ولكي ينجح مدير المدرسة في تحقيق علاقات إنسانية فعالة مع الطلبة عليه أن يضع المهام التالية نصب عينيه:

1- مراجعة قوائم أسماء الطلبة ذات الدلالات، واعتبار هذه المعلومات نقطة البداية للتعامل مع الطلبة، ويطلب من مدرسي الفصول أن تكون هذه البيانات في دفاترهم حتى يستتبروا بها في إلقاء بعض الأضواء المبدئية على تلاميذهم.

2- التتويه في المناسبات المدرسية بأهمية التفوق الدراسي في التحصيل، وفي الأنشطة وتحية المتفوقين بأسمائهم لتحفيز الآخرين.

3- الالتقاء بالمتفوقين في اجتماعات مخططة، والتحاور معهم في أحوالهم الدراسية حفاظاً على تفوقهم.

4- التحدث الدوري في طابور الصباح مع عامة طلبة المدرسة، وتفهيمهم النظام المدرسي الذي يدورون في فلكه والمشروعات المدرسية وتوضيح فوائدها.

5- تشجيع الفصول على المناقشة في التجميل دون تبذل أو إسراف ضماناً للحد الأدنى من النظام والنظافة داخل الفصول وخارجها (الحارثي، 2011: 45).

إذا استطاع المدير أن يبني جواً من العلاقات الإنسانية بينه وبين الطلبة فسيعكس ذلك إيجاباً على علاقة الطلبة بمعلميهم، الأمر الذي سيؤدي لزيادة تحصيل الطلبة وزيادة دافعيتهم نحو التعلم وتحسين سلوكياتهم، واحترامهم لبعضهم البعض، والتقليل من المشكلات التعليمية، وتسهيل الوصول لحلول لتلك المشكلات من خلال جو التفاهم بين الطلبة ومدير المدرسة من جهة، والطلبة والمعلمين من جهة أخرى.

العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي:

إن المدرسة هي مؤسسة تربوية تعليمية اجتماعية أوجدها المجتمع من أجل تعليم وتربية أبنائه، وإن المعلمين والإداريين ومدير المدرسة هم شرائح من هذا المجتمع، حيث إن لغالبيتهم أبناء في المدرسة أو مدرسة أخرى، وإن المدرسة تقوم بدور كبير وعظيم هو بناء وتربية أجيال المستقبل (أبوالكشك، 2006: 128).

ولقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع، فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها، كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التعليمية ورفع مستواها ووجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة والمجتمع فكيفت أساليبها وعدلت من طرق العمل بها لتحقيق للمدرسة هذا التقارب، وتلك المشاركة، وأصبح نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها، يعتمد على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع. ومن هنا يصبح من أهم واجبات مدير المدرسة وضع برنامج لتحسين العلاقات بين المدرسة والمجتمع أساسه ربط المواطنين بالمدرسة وتوثيق علاقاتهم بها (مصطفى، 2002: 176).

وأورد (سمعان ومرسي، 1975) أنه من أجل تحقيق التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي في أمريكا يقوم مديرو المدارس ومدرسوها بالواجبات التالية:

1- مقابلة الآباء وتعريفهم ببرامج المدرسة وأوجه نشاطها، وفتح المجال لمناقشة بعض المسائل التربوية وتشجيعهم على زيارة المدرسة.

2- تنظيم مكتبة يستفيد منها الطلبة والآباء والأهالي بوجه عام.

3- تكوين لجنة من المدرسين للإشراف على لجنة العلاقات العامة.

4- المساعدة في تكوين جماعات الآباء والمعلمين والعمل معهم.

5- العمل على إصدار صحيفة للمدرسة تعبر عن أغراض المدرسة وبرامجها وما تقوم به من نشاط لخدمة المجتمع المحلي.

6- مساعدة المدرسين الجدد وغيرهم من أعضاء هيئة المدرسة في التعرف على شؤون المدرسة وشؤون المجتمع المحلي.

7- الإشراف على استخدام المجتمع المحلي لصالة الألعاب في المدرسة، ولصالة الاجتماع بها، ولورشها وملاعبها.

8- الاشتراك في برامج مسح المجتمع المحلي.

9- كتابة التقارير عن عمل المدرسة وعرضه على مراقب التعليم وعلى مدرسي مدرسته والأهالي في المجتمع المحلي.

10- الإلمام بحاجات المدرسين وتعريف مراقب التعليم والمدرسين والأهالي بهذه الحاجات.

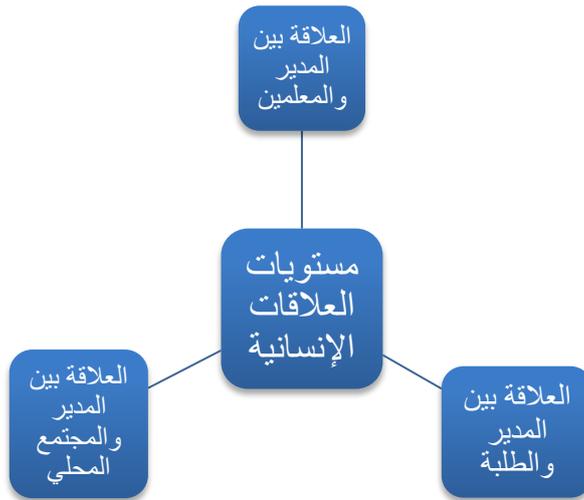
11- العمل مع المجالس والهيئات المحلية إذا وجدت ضرورة لذلك. ويمكن تعزيز العلاقة بين المدرسة ومجتمعها المحلي بإنشاء مجالس محلية للمدارس ومجالس الآباء والمعلمين، وتفضيل الأنشطة الخاصة بخدمة المجتمع، والقيام بعمل تطوعي لخدمة المجتمع وتنميته، وتدعيم قدرة

الطالب على التفاعل مع البيئة الثقافية الخاصة بمجتمعه والعمل على تطويرها، وتنمية شعور الطالب للحفاظ على بيئته ونظافتها وتنمية إمكانياتها وثروتها (سمعان ومرسي، 1975: 29).

وبناء على ما سبق فإنه كلما توطدت علاقات مدير المدرسة بالمجتمع المحلي - من أولياء أمور ومؤسسات خيرية وتطوعية ونخبة المجتمع من الوجهاء وأساتذة الجامعات والخبراء التربويين ورجال الأعمال - كلما ساعد ذلك مدير المدرسة على النجاح في مهمته في تحسين المدرسة وإزالة العقبات والمعوقات التي تمنع المدرسة من التقدم، فكلما تفهم المجتمع أهداف التغيير الذي تقوم به المدرسة فإنه سيدعم هذا التغيير ويعمل مع المدير نحو التقدم للأفضل.

شكل (2.1)

مستويات العلاقات الإنسانية



ويتضح للباحث مما سبق أهمية العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة المدرسية، لما لها من أثر في إيجاد مناخ ودي تعاوني بين العاملين في المدرسة سيكون له مردود إيجابي بمزيد من العمل المثمر وإفراح المجالات لظهور الابتكارات وإيجاد الجو التنافسي المحمود، كما أن تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة المدرسية يساعد القائد في تطبيق الأنماط الحديثة في قيادة المدرسة لا سيما النمط التشاركي التي تعتبر العلاقات الإنسانية جزء لا يتجزأ منه.

أثر العلاقات الإنسانية على السلوك والإنتاجية في المدرسة:

إذا ساد المدرسة جو من العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين، والإدارة والطلبة، والإدارة والمجتمع المحلي، والمعلمين مع بعضهم البعض، والمعلمين والطلبة، والطلبة مع بعضهم البعض فإن ذلك له آثاراً إيجابية على المدرسة منها :

1- **الإنتاجية المرتفعة:** فالعلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تعني دائماً كفاية إنتاجية مرتفعة من جانب المعلمين، وهذا يرجع لزيادة إحساسهم بالانتماء للمدرسة، وحرصهم على مصلحتها.

2- **جودة الإنتاج:** لا يستطيع المعلم أن يتقن عمله إلا إذا كان جو العمل يعطيه الإحساس بالأمان، وساد العمل علاقات إنسانية جيدة، وكانت حاجاته الأساسية مشبعة.

3- **اختفاء الشائعات:** عادة ما يحرص مدير المدرسة على تنشيط الاتصالات بينه وبين المعلمين، حيث تزود هذه الاتصالات الموظفين بما يحتاجون إليه من معلومات، وعندما تتوافر المعلومات الصحيحة لدى المعلمين تقل الشائعات وقد تختفي نهائياً ويتفرغون لأعمالهم (رشوان، 1997: 230-232).

4- **زيادة تماسك المعلمين في المدرسة التي يعملون بها:** فالعلاقات الإنسانية الجيدة تؤدي إلى تماسك المعلمين في المدرسة، وتؤدي إلى ترابطهم في أوقات الأزمات التي تواجه جهات عملهم أحياناً. ويعد تماسك المعلمين مظهراً من مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لديهم ومظهراً من مظاهر القيادة الديمقراطية الواعية.

5- **كفاءة النشاط الإداري:** إن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة على تحقيق أهدافها هو الإنسان، فنجاح المدير يتوقف على فهمه للعلاقات الإنسانية المؤدية إلى الإنتاجية والكفاءة.

6- **المقاومة الأقل من جانب المعلمين للتغيير:** في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تقل مخاوف المعلمين من أي تغييرات تحدث في محيط العمل المدرسي، وبالتالي تقل مقاومتهم لتلك التغييرات اقتناعاً منهم أنه في صالح العمل المدرسي، وفي صالحهم قبل كل شيء (فليه وعبد المجيد، 2009: 121-123).

ويرى العجمي (2008) أن توافر العلاقات الإنسانية في المدرسة يحقق ما يلي:

- 1- تماسك الجماعة الداخلية وسلامة أبنائها والصلات الودية والتفاهم العادل والثقة المتبادلة.
- 2- رفع الوعي بينهم بأهمية الدور التربوي الذي يهدفون إليه وإشعارهم بمسئولياتهم.
- 3- رفع الروح المعنوية بينهم ومن ثم يتوافر الجو النفسي العام لصالح العمل.
- 4- زيادة كفاءتهم الإنتاجية بتشجيع الاتصال بينهم واستثمار إمكانياتهم الفردية والاجتماعية.
- 5- حل مشكلات الطلبة التربوية والانفعالية والوصول إلى التوافق بين الحرية والنظام.
- 6- ارتفاع سمعة المدرسة في المجتمع الخارجي وظهورها بمظهر مشرف في الداخل والخارج (العجمي، 2008: 35).

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي إذا طبقت على النحو الصحيح يمكن أن تساعد في توفير مناخ مدرسي إيجابي يساعد على الارتقاء بمستوى كفاءة وإنتاجية المعلمين، والنهوض بمستواهم المهني، وزيادة تحصيل الطلبة وإشباع حاجاتهم، وتقليل المشكلات التي تواجه أفراد المجتمع المدرسي، وإفساح المجال لهم للمشاركة في إتخاذ القرار مما سيساعد على تحمل كل فرد مسؤوليته في تحقيق أهداف المدرسة.

العلاقة بين القيادة التشاركية والعلاقات الإنسانية

تناولنا في الإطار النظري موضوع القيادة التشاركية وموضوع العلاقات الإنسانية كل على حدة، ويمكن القول في هذا الإطار أنه من المتوقع أن يؤثر ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية تأثيراً إيجابياً على علاقاتهم الإنسانية؛ حيث إن القيادة التشاركية - حسب ماتم الإشارة إليه في الإطار النظري - تساهم بشكل فعال في توفير مناخ مدرسي إيجابي، وتعمل على زيادة التعاون فيما بينهم في إيجاد رؤية مشتركة، وتدفع بالعاملين إلى العمل الفريقي، الذي يترتب عليه توطيد العلاقات بين عناصر المجتمع المدرسي، وهذا هو ما تسعى الدراسة إلى تأكيده.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية.

أولاً: الدراسات العربية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.

أولاً: الدراسات العربية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية، وبعد إطلاع الباحث على مجموعة من الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التشاركية والعلاقات الإنسانية قسم الدراسات السابقة إلى قسمين: القسم الأول يشتمل على الدراسات التي تتعلق بالقيادة التشاركية، والقسم الثاني يشتمل على الدراسات التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية، واتبع الباحث التسلسل التاريخي لها من الأحدث إلى الأقدم.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة أبوعيطة (2013م) بعنوان: "معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية بمحافظة غزة وسبل معالجتها"

هدفت الدراسة إلى تعرف معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة تضمنت (45) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: (معيقات مؤسسية، معيقات نابغة من المديرين، معيقات نابغة من الموظفين) وسؤال مفتوح، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011-2012 والبالغ عددهم (4120) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (557) معلماً ومعلمة بواقع (13.51%) من المجموع الكلي للمجتمع الأصلي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- أن معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة قد بلغت (63.36%) وقد جاء المجال الأول: المعوقات المؤسسية في المرتبة الأولى بوزن نسبي (65.80%) يلي ذلك المجال الثالث: معيقات تكمن في الموظفين حصل على المرتبة الثانية بوزن

نسبي قدره (63.00%)، يليه المجال الثاني: معيقات نابعة من المديرين حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (61.29%)

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لمعيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) في جميع مجالات الاستبانة، وقد كانت الفروق لصالح الذكور.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لمعيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس - دراسات عليا) في جميع مجالات الاستبانة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لمعيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال (المعيقات المؤسسية) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال (معيقات نابعة من المديرين، معيقات تكمن في الموظفين) لصالح فئة أقل من خمس سنوات.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- عقد لقاءات وورش عمل لمديري المدارس حول النمط التشاركي وجدوى تطبيقه في المدارس، لتسهم في تعزيز روح المشاركة في المدرسة الواحدة.

2- تدريب العاملين في المدرسة على نمط الإدارة التشاركية.

2- دراسة القرشي (2013م): بعنوان "ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، والكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد مجتمع الدراسة تُعزى لمتغيرات (الجنس،

المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة بالعمل الإداري)، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، والبالغ عددهم (160) مديراً ومديرة، وتم توزيع الأداة عليهم جميعاً، استجاب منهم (147) مديراً ومديرة شكلوا نسبة (92%) من كامل مجتمع الدراسة، منهم واحد وسبعون مديراً وست وسبعون مديرة، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من محورين: ضمن الأول البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة، وتضمن الثاني بُعدين، الأول منهما عن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم، والثاني عن إسهام القيادة التشاركية في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- 1- أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة.
- 2- أن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات (الإدارية والفنية / المالية، والبيئية والبشرية) كانت بدرجة مرتفعة، بينما كان إسهامها في مشكلات المباني والتجهيزات بدرجة متوسطة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- ضرورة تدريب مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية، ومديري مكاتب التربية والتعليم على ممارسة القيادة التشاركية.
- 2- وضع آلية لإشراك مديري المدارس في تعديل الخطط الإجرائية للمراحل الدراسية، وفي متابعة الخط التشغيلية الخاصة، وفي تقويم النتائج الخاصة بعمل مكاتب التربية والتعليم، بحيث لا تعتمد هذه الخطط إلا بمشاركة نسبة معينة من مديري ومديرات المدارس.
- 3-دراسة السفيناني (2012)، بعنوان " درجة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الطائف" (السعودية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلبة والمعلمين، والمنهاج وطرق تنفيذها، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأمور

المالية، وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكونت من (46) عبارة تمحورت حول أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية بنسبة (34%) من مجتمع الدراسة البالغ (1031) معلماً من مدارس المرحلة الثانوية النهارية داخل محافظة الطائف.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- أن درجة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية (بمجالاتها الخمس) كانت منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.44).

2- أن درجة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلبة، كانت بمجملاً متوسطة باستثناء عبارة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة، والتي كانت تقيس إقرار برنامج الزيارات العلمية للطلاب.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المشاركة في إتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلبة، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن 15 سنة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- ضرورة العمل على إشراك المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلبة، والمعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأمور المالية.

2- تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس نحو مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات.

4- دراسة عسكر (2012 م): بعنوان " القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع

معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011 - 2012 والبالغ عددهم (9900) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (727) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانتين، الاستبانة الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، والاستبانة الثانية: لقياس نمط الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- حيث جاءت العلاقات الإنسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية بوزن نسبي (77.6 %)، يلي ذلك مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (73.9%)، يلي ذلك تفويض السلطة حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73.4 %)، أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (75.0 %) وهي نسبة عالية.

2- كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى الجنس (ذكور، إناث)، أما في متغير المؤهل العلمي فقد اتضح عدم وجود فروق في المجال الأول العلاقات الإنسانية، والمجال الثاني مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية، والدرجة الكلية للاستبانان، أما في المجال الثالث تفويض السلطة فلم يتم الكشف عن اتجاه الفروق.

3- كما أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المستمرة في مجال القيادة ولاسيما القيادة التشاركية.
- 2- ضرورة إشراك المعلمين بشكل أكبر في عملية صنع وإتخاذ القرارات المدرسية.

5- دراسة السلامة (2012) بعنوان " معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظرهم "

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر المتغيرات التالية (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية) على معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي، ومحاولة الوصول إلى مقترحات تسهم في الحد من معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (251) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الدمام، وهم يمثلون ما نسبته (34.28%) من إجمالي مجتمع الدراسة المتكون من (732) معلماً في العام الدراسي 1432هـ، واستخدم الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج (SPSS).

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- أن مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية متوفر بدرجة متوسطة من المقياس الخماسي بمعدل (3.21 من 5).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل باختلاف متغير (المؤهل العلمي - التخصص) على معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح مجموعة سنوات الخدمة (10 سنوات فأكثر).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- العمل على تخفيف أعباء العمل على معلمي المرحلة الثانوية، مما يؤدي إلى تحسين أداء المعلم، وإعطائه فرصة ليشارك في صنع القرار المدرسي.

2- إقرار مجلس شورى رسمي في كل مدرسة، يتصل مباشرة بإدارة شورية يكون مقرها إدارة التربية والتعليم، ولا يتم تنفيذ أي قرار في المدرسة إلا بعد موافقة هذا المجلس عليه.

6- دراسة المفرج (2012) بعنوان " واقع المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومعوقات المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، وتقديم حلول مقترحة لتفعيل المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض التابعة لوزارة التربية والتعليم، وتم اختيار عينة بطريقة عشوائية تكونت من (590) معلمة بنسبة (10)% من مجتمع البحث، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- 1- عينة الدراسة يوافقن بدرجة متوسطة على واقع المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.
- 2- عينة الدراسة يوافقن بدرجة كبيرة على معوقات المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.
- 3- أفراد الدراسة يوافقن بدرجة كبيرة جداً على مقترحات المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعود لاختلاف عدد سنوات خبرتهن في التدريس.
- 5- لا توجد فروق دالة بين استجابات عينة الدراسة تعود لاختلاف المؤهل التعليمي حول محور معوقات مشاركة المعلمات في صنع القرارات المدرسية، ومحور الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة في صنع القرارات المدرسية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- ضرورة إعادة النظر في برامج إعداد وتأهيل مديرات المدارس بحيث تضمن جميع المهارات القيادية ولا سيما مهارة صنع القرار والتي تعد عنصر رئيس في جميع وظائف الإدارة.

2- توعية مديرات المدارس بأهمية اشراك المعلمات في صنع القرار.

7- دراسة شقير (2011 م): بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة، من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (12604) معلمًا، واختيرت منه عينةً طبقيةً عشوائية، وتكونت من (604) معلمًا، أي ما يقارب (4.80 %) تقريبًا من مجتمع الدراسة، وقام الباحث بإعداد استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، إذ بلغ معامل الثبات لمحور القيادة التشاركية (0.97)، بينما بلغ معامل الثبات لمحور الرضا الوظيفي (0.90).

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- هناك مستوى عال في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، بالإضافة إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، من وجهة نظر المعلمين.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس، في جميع مجالات الأداة ما عدا مجال الأداء التعليمي، ولصالح

المعلمات ولمتغير المؤهل العلمي، في جميع مجالات الأداة ما عدا مجال العلاقة مع الطلبة، ولصالح حملة الدبلوم.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير سنوات الخدمة في جميع مجالات الأداء ما عدا مجالات الرضا عن المهنة، والمكانة الاجتماعية، والأداء التعليمي، لصالح أصحاب سنوات الخدمة (أقل من 7 سنوات).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- العمل على تحسين الصورة الاجتماعية للمعلم في نفسه ومع الآخرين.

2- ضرورة تدريب المديرين في محافظات الضفة الغربية على النمط القيادي التشاركي.

8-دراسة العجمي (2010 م): بعنوان " درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية والابتدائية في دولة الكويت، والبالغ عددها (378) مدرسة ثانوية وابتدائية، وتم اختيار عينة مكونة من (185) معلماً ومعلمة، وقام الباحث بتطوير استبانة تقيس وجهة نظر المعلمين لمعرفة مدى تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت كأداة للدراسة بهدف جمع بيانات الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1-أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة.

- 2- كما أظهرت عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية وفي المدارس الابتدائية
- 3- و عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- تفعيل الندوات واللقاءات لمناقشة الموضوعات التربوية والتعليمية التي تتعلق بالصعوبات والمشكلات التي تواجه الطلبة والمعلمين والإداريين، وتفعيل دور المشاركة في التخطيط للأنشطة المدرسية المنهجية، واللامنهجية وتنفيذها.

- 9- دراسة العرابيد (2010) بعنوان " دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة "

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك من خلال معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس، وقد تكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الأصلي والذي يتضمن جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (134) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (82) فقرة وزعت على (6) مجالات تتضمن: ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم، مشكلات تتعلق بالطلبة، مشكلات تتعلق بالمنهاج، مشكلات إدارية، مشكلات تتعلق بالأمور المالية، مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، مشكلات تتعلق بالمباني.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- 1- حصل المجال الثاني: المشكلات المتعلقة بالطلبة على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.73%)

2- حصل المجال الأول: ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74.28%).

3- حصل المجال السادس: المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (72.47%)

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.5$) لكافة المتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة) وكذلك لمتغير المنطقة التعليمية. (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، رفح)

10- دراسة حرز الله (2007) بعنوان " مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في إتخاذ القرارات وعلاقتها برضاهم الوظيفي " (فلسطين)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في إتخاذ القرارات وعلاقتها برضاهم الوظيفي في محافظات غزة، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث كانت استبانته المشاركة في إتخاذ القرارات مكونة من (50) فقرة موزعة على (5) مجالات، واستبانته الرضا الوظيفي (43) فقرة موزعة على (6) مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (306) معلماً ومعلمة بنسبة (10%) تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (3040) من معلمي المدارس الثانوية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في إتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.05) ويزن نسبي (61%).

2- أن أعلى درجات مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمنهاج بمتوسط حسابي (3.62)، وثم القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، وثم القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية أقل درجة من المشاركة بمتوسط حسابي (2.65).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس، أو متغير المؤهل العلمي أو متغير المنطقة التعليمية.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير المعلمين لمتغير سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة الأطول.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- التأكيد على أن النظام المدرسي والعمليات التعليمية داخله لا يمكن أن تتحسن، إلا بالتعاون البناء والمثمر والمشاركة الإيجابية بين جميع عناصر النظام التعليمي.

2- ضرورة توجيه نظر مديري المدارس إلى إفساح المجال للمعلمين للاتصال بأفراد المجتمع المحلي وتوطيد العلاقة التعاونية معهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة التشاركية:

1- دراسة (Moodley, 2012) بعنوان: "إتخاذ القرار كنشاط للقيادة المدرسية دراسة حالة"

"Decision Making as an Activity of School Leadership A Case study".

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف كانت تتم ممارسة القيادة وصنع القرار عبر الهياكل المدرسية المختلفة. وركز البحث على ممارسة صنع القرار بوصفه عنصراً من عناصر القيادة الموزعة، وكذلك كيفية تنميتها وتعزيزها مع التركيز على عملية صنع القرار، والتحديات التي يمر بها كل من إدارة المدرسة والمربين. الدراسة تفسيرية نوعية، واتخذت شكل دراسة حالة لصنع القرار في مدرسة ابتدائية في ضواحي ناتال. واشتملت أساليب جمع البيانات المستخدمة على الاستبيانات والملاحظات والمقابلات الفردية شبه المنظمة، والتركيز على إجراء مقابلة جماعية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن هناك عدداً من هياكل صنع القرار داخل المدرسة والوسط المدرسي تشجع على سن إتخاذ القرارات المشتركة، ومنها نهج القيادة التحويلية وخصوصاً الرئيسة منها كمحفز لإتخاذ القرارات المشتركة، كذلك وجود بعض التحديات التي تواجه صنع قرار مشترك، ومن هذه التحديات بشكل رئيس عدم وجود دعم الأقران، وفرض الذات والحواجز مثل انعدام الثقة، وعدم وجود هياكل الدعم وقيود الوقت.

أخيراً قدمت الدراسة مقترحات لمزيد من تعزيز عملية صنع القرار في المدرسة، وكذلك الحال قدمت توصيات لمزيد من البحث وإيجاد رؤية مشتركة، من خلال المشاركة.

2- دراسة (OLORUNSOLA AND ABIDOUUN,2011) بعنوان " مشاركة المعلمين في إتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية اكي تي في نيجيريا "

"Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria

هدفت الدراسة التعرف إلى مشاركة المعلمين في عملية إتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية اكي تي، والتعرف عما إذا كان اشتراك المعلمين في عملية إتخاذ القرار متصلة بصفاتهم الشخصية، واستخدم الباحثان المنهج القائم على المسح الوصفي، واستخدم الباحثان استبيان إتخاذ القرار وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية اكي تي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (200) معلماً من خمس مناطق حكومية محلية مختلفة في الولاية، وتم اختيار المناطق الحكومية عشوائياً واختيرت أربع مدارس من كل المناطق المحلية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن معلمي المدارس الثانوية من ولاية اكي تي يشاركون بفاعلية في عمليات إتخاذ القرار وأن الجنس والعمر والمؤهلات التربوية للمعلمين لا تعيق مشاركة المعلمين في عمليات إتخاذ القرار.

- تظهر مشاركة المعلمين في إتخاذ القرار أنهم يتمتعون بالقوة وينظر إليهم كموارد تتمتع بالعلم والخبرة التي يمكن اللجوء إليها عند الحاجة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- المشاركة المستمرة للمعلمين في إتخاذ القرار سوف يزيد من تطور المعلمين في العمل.
- يجب على مديري المدارس ألا يهملوا تمامًا المعلمين الأقل خبرة في إتخاذ القرار حيث إنهم بحاجة إلى التطور في عملهم.

3- دراسة (Xu Huang and Joyce Yaping Gong.2009)

بعنوان " هل تعزز القيادة التشاركية أداء العمل من خلال توفير القدرة أو الثقة ؟ الآثار التفاضلية على المرؤوسين الإداريين وغير الإداريين "

- **Does participative leadership enhance work performance by inducing " or trust? The differential effects on managerial and non-managerial empowerment subordinates "**

هدفت الدراسة إلى التعرف عما إذا كان سلوك القيادة التشاركية مرتبطاً بتحسين الأداء في العمل عن طريق عملية تحفيزية أو عملية قائمة على أساس التبادل والتعاون، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من (527) موظفًا من مجموع (500) شركة، واستخدمت الدراسة نموذجين نظريين وهما النموذج التحفيزي والنموذج التبادلي وعلى نطاق واسع لاكتشاف الآلية النفسية لأثر سلوك القيادة التشاركية للرؤساء على السلوك العملي للمرؤوسين.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن النموذج التحفيزي للقيادة التشاركية يملك قوة أكثر من النموذج التبادلي في حالة المرؤوسين الإداريين، ومع هذا فإن النموذج يملك قدرة على شرح أكثر من النموذج التحفيزي في حالة المرؤوسين غير الإداريين.

- كان سلوك القيادة التشاركية مرتبطاً بأداء المهمة وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلى عكس ما توقعنا كانت القيادة التشاركية أكثر ارتباطاً بالثقة بالمشرف من التمكين النفسي، في كلتا العينتين ويتفق مع توقعاتنا بأن التمكين النفسي أكثر ارتباطاً بقليل بأداء المهمة وسلوك المواطنة التنظيمية من الثقة بالمشرف في حالة عينة المرؤوسين الإداريين.

- وجود تأثير لسياق العمل على القيادة ومختلف الآليات النفسية للقيادة التشاركية والآفاق المحتملة لنظريات القيادة.

4 - دراسة (NDIKU AND MUKASA AND JUDY.2009): بعنوان "تحسين إتخاذ القرار في المدارس عن طريق مشاركة المعلم"

"Improving decision making in schools through teacher participation"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى مشاركة المعلمين بالمقارنة في إتخاذ القرار بالمقارنة مع المدى الذي يرغبون في الوصول إليه في المشاركة، وقد أجريت الدراسة في منطقتي كلومي وكايتي في مقاطعة ماكوني في كينيا، وقد أخذت عينات عشوائية لاختيار (12) مدرسة من (31) مدرسة للدراسة بمعدل (6) مدارس من كل منطقة، وتكونت عينة الدراسة من (123) معلماً في المدارس التي تم اختيارها وقد شكلوا ما نسبته (37.5 %) من إجمالي عدد المعلمين في المنطقتين، واستخدم الباحثون استبيان المشاركة في إتخاذ القرار، وتم تحليل البيانات من حيث الكم والنوع.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن المعلمين الذين رغبوا في مشاركة أكبر في إتخاذ القرار، كانوا أكثر المشاركين الحاليين

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- يجب أن يشارك المعلمون بكثرة في إتخاذ القرارات في مدارسهم باعتبارها فرصة لزيادة خبرتهم وثقتهم بأنفسهم وهم يقومون بواجباتهم.

- يجب أن يغير مديرو المدارس مواقفهم تجاه المعلمين ويعاملونهم كزملاء لهم ومديرين مشاركين في إدارة المدرسة الأمر الذي سوف يدفعهم إلى تأييد كل القرارات التي يتم إتخاذها.

5- دراسة تشي كيونغ (chi keung.2008) " التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في إتخاذ القرار "

هدفت الدراسة التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في إتخاذ القرار، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق إجراءات الدراسة في هونج كونج على (20) مدرسة ثانوية، وشملت العينة (335) معلماً واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يفضلون إشراكهم في القرارات بمجال النموذج التعليمي ومجال المناهج الدراسية ومجال الإدارة، وإن إشراك المعلمين في إتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وإدراك عبء العمل.

6- دراسة كيم (kim.2001) بعنوان " تحليل العلاقات بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا "

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقات بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا، وتكونت عينة الدراسة من (701) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في كوريا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبعد جمع المعلومات تم معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار لا اختبار الفرضيات، وقد استخدم الباحث في دراسته استبانتين لقياس المشاركة والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وكان من أهم نتائج الدراسة :

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس وسنوات الخدمة التعليمية وحجم المدرسة والمواضيع التي يدرسها المعلمون.

2- إدراك المعلمين نحو الرضا الوظيفي لم يتغير حسب المتغيرات الديمغرافية.

3- المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات أثرت إيجابياً نحو إدراكهم للرضا الوظيفي.

4- المستويات المرغوبة في المشاركة في القرارات وسنوات الخدمة لم تكن ذات صلة بالرضا الوظيفي.

5- يوجد أثر دال إحصائياً في نمط إتخاذ القرارات لدى المديرين يعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة المعتم (2013) بعنوان " مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس "

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس من وجهة نظر المعلمين، والتوصل إلى أهم المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر أفراد الدراسة وأهم المقترحات التي تؤدي إلى تفعيل ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث أداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الرس حسب إحصائية شعبة المعلومات والإحصاء وعددهم (174) معلماً، ونظراً لأن عدد أفراد المجتمع محدود فقد اختار الباحث أن يطبقها على جميع أفراد المجتمع.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- هناك موافقة بين أفراد الدراسة أن مديري المدارس الثانوية يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة.

2- هناك موافقة بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية، ومن أهم تلك المعوقات قصور برامج التدريب في مجال العلاقات الإنسانية

وضعف التأهيل المهني لمدير المدرسة قبل التكليف، وكثرة الأعباء الإدارية على مدير المدرسة، وتسلب مدير المدرسة والانفراد بإصدار القرار.

3- هناك موافقة بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تسهم في تفعيل ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية، ومن أهم تلك المقترحات إمام مدير المدرسة بلوائح العمل، وتفويض بعض الصلاحيات الممكن تفويضها، وتأهيل مدير المدرسة بدورات تدريبية لتطويره فنياً ومهنياً.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- ضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين حول فن التعامل مع المعلمين، وكيفية استخدام مهارات العلاقات الإنسانية معهم.

2- أن يعطي المدير المزيد من الصلاحيات، وأن يمنح قدراً من الحرية لكي يتمكن من إتخاذ القرارات المناسبة، والتي تتعلق بالمعلم والطالب، ويصبح بالتالي قائداً تربوياً وليس إدارياً تربوياً.

2- دراسة الفليت (2012) بعنوان " درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، كما هدفت الدراسة إلى تحديد سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة.

ولقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2011-2012 م والبالغ عددهم (5303) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (530) معلماً ومعلمة بواقع (10%) تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (5303) معلماً ومعلمة. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- 1- الدرجة الكلية لممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة كانت (77.18%).
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) وكانت الفروق لصالح الذكور.
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة، وذلك في جميع مجالات الاستبانة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- إعداد ورش عمل للتأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في الميدان التربوي.
- 2- مراعاة المعاملة العادلة في العمل المدرسي وتوزيع المسؤوليات، والاعتراف بقيمة كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية بإعداد توجيهات تربوية إرشادية.
- 3- دراسة اللقمانى (2012)، بعنوان: "درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية في العملية الإشرافية بين مشرفي الرياضيات ومعلميها".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية (الإيمان بقيمة الفرد، التعاون والمشاركة، العدل في المعاملة، التحديث والتجديد والتطوير) في العملية الإشرافية بين مشرفي الرياضيات ومعلميها في المرحلة الابتدائية، والتأكيد على أهمية توافر أسس العلاقات الإنسانية في المجال الإشرافي بغية الوصول إلى الجودة والتحسين في العملية التعليمية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة مقدارها (231)، مكونة من (21) مشرفاً تربوياً و(210) معلمي رياضيات، وقد تكون مجتمع الدراسة من 21 مشرفاً تربوياً لمادة الرياضيات وكذلك معلمي

الرياضيات بمدينة مكة والبالغ عددهم (510) معلماً للعام الدراسي 1432هـ/1433 هـ وكانت أداة الدراسة استبانة من إعداد الباحث.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- إن درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية كانت بمجملها كبيرة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة من مشرفي الرياضيات ومعلميها حول درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية في العملية الإشرافية ككل وفقاً لمتغير الوظيفة التعليمية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- التأكيد على أهمية اعتماد مقررات تربوية في دورات مشرفي المناهج والإشراف التربوي عن العلاقات الإنسانية في الإدارة والإشراف التربوي.

4- دراسة العلياني (2012)، بعنوان: "مدى ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية من محافظة بيشة".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة مشرفي الإدارة التربوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية من محافظة بيشة، ومعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في ضوء المتغيرات (المؤهل العلمي، الخدمة في التعليم، الخدمة في الإدارة المدرسية) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد طبقت على عينة بلغت (110) مديراً، بما نسبته (45.8%) من مجتمع الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- إن من مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة تعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخدمة في التعليم وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تشجيع مشرفي الإدارة المدرسية المتميزين في مجال العلاقات الإنسانية بتكريمهم وجعلهم قدوة لغيرهم.

5- دراسة الحارثي (2011) بعنوان " مستويات العلاقات الإنسانية في المدارس كما يتصورها المديرين والمعلمون بمحافظة الطائف "

هدفت الدراسة التعرف على مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية حول مستويات العلاقات الإنسانية وفقاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة من (70) عبارة تقيس مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في أربعة أبعاد وهي مستويات العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين والعاملين وبين المدير والطلبة وبين المعلمين فيما بينهم وبين المعلمين والطلبة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف والبالغ عددهم (36) مدير مدرسة ومعلمي المرحلة الثانوية البالغ عددهم (992)، تم توزيع الاستبانات على المديرين بأسلوب الحصر الشامل لجميع المجتمع بينما تم اختيار (236) معلم بطريقة عشوائية طبقية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- تبين أن المتوسط الكلي لمستويات العلاقات الإنسانية السائدة بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كما يراها المعلمون والمديرون بدرجة عالية.

2- يرى أفراد العينة من المديرين والمعلمين أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين عالية حيث حاز هذا المحور على المرتبة الأولى من حيث مستوى توافره ثم تبعه مستوى العلاقات

الإنسانية بين المديرين والطلبة، ثم مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة، ثم في المرتبة الأخيرة مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين فيما بينهم.

3- تبين أن مستوى تقدير مستويات العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين كان بمستوى عالي، باستثناء عبارة "يختار الألفاظ أثناء النقاش مع المعلمين والعاملين" والتي ظهرت بمستوى عالية جداً.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- التأكيد على اختيار القيادات التربوية الناجحة للمدارس، لما لها من أثر مهم في تهيئة المناخ التربوي والتعليمي الملائم الذي يساعد ويشجع المعلمين على أداء أعمالهم.

2- التأكيد على ضرورة الاستمرار في نهج العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس الحكومية مع عناصر العملية التربوية لما يعود ذلك بالنفع على المدرسة وعلى المعلم وعلى الطلبة.

6- دراسة الخنيزان (2010) بعنوان "واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ومعوقات ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات ومعلمات تلك المدارس، وتقديم حلول مقترحة لتفعيل ممارسة العلاقات الإنسانية، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع من مديرات ومعلمات المرحلة الثانوية، طبقت أداة الدراسة على عينة من مديرات مدارس المرحلة الثانوية بلغ عددهن (50) مديرة تم اختيارهن بطريقة عشوائية بنسبة (50%) من مجتمع البحث، وعينة من معلمات مدارس المرحلة الثانوية بلغ عددهن (463) معلمة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية بنسبة (10%) من مجتمع البحث.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- أفراد عينة الدراسة يوافقن على واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

2- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين اتجاهات المديرات والمعلمات نحو محور واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لصالح المديرات، ونحو محور معوقات ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لصالح المعلمات.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- زيادة الكادر الإداري المساعد لمديرات المدارس يتيح للمديرات فرصة لبناء علاقات جيدة مع المعلمات مما يساهم في دعم العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.

2- تزويد مديرات المدارس بالأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب الإدارة الديمقراطية الذي يساعدهن على تقبل النقد من الآخرين وتطبيق سياسة الباب المفتوح.

7- دراسة الغامدي (2010) بعنوان "دور العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة في أدائهم الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة في أدائهم الوظيفي. وقد نفذت الدراسة على عينة من المعلمين في المراحل الدراسية الثلاثة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في مدينة الرياض، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1431-1432هـ. وقد استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي. حيث بلغ عدد أفراد العينة (349) معلماً، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- الغالبية العظمى من أفراد العينة وبنسبة (70.7%) أشاروا إلى أن علاقاتهم مع بعضهم داخل المدرسة قوية، بينما (28.7%) أشاروا إلى أن علاقاتهم مع بعضهم داخل المدرسة متوسطة.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور العلاقات الإنسانية باختلاف التخصص، وسنوات الخدمة.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف المرحلة التعليمية في: التواضع، التشجيع، التعاون، الشورى، العلاقات الإنسانية. وأن هذا الفرق بين المرحلة المتوسطة من جهة والمرحلة الثانوية من جهة أخرى لصالح المرحلة الثانوية.

5- أكثر أنماط العلاقات الإنسانية ممارسة هو التواضع يليه العدل، ثم القدوة الحسنة، ثم الشورى، ثم التشجيع، وأخيراً التعاون.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- تصميم برامج تدريبية حول ممارسة العلاقات الإنسانية بين المعلمين من جهة وبين المعلمين والإداريين في المدارس من جهة أخرى، وأن تأخذ صفة الاستمرارية.

2- إقامة برامج خاصة في المدرسة لتفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدارس.

8- دراسة الزبون وآخرون (2010 م): بعنوان " درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم "

هدف البحث إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمي المرحلة الثانوية من الذكور والإناث في مديرية تربية جرش، حيث بلغ حجم المجتمع (527) معلماً ومعلمة وتكونت عينة البحث من (264) معلماً ومعلمة بما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في محافظة جرش، واستخدم الباحثون استبانة لقياس درجة الاستخدام تكونت من (33) فقرة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط بمتوسط حسابي

بلغ (3.37)، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- عقد العديد من الدورات للمديرين حول فن التعامل مع المعلمين، وكيفية استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية معهم.

2- توفير بيئة تربوية إبداعية تساعد المعلمين على تنمية مهارات العلاقات الإنسانية لديهم.

9- دراسة السواح (2008): بعنوان " مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين "

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفين التربويين في طبيعة العمل الحالي وفي التدريس والإشراف التربوي، وكذلك المؤهل العلمي والعمر، قام الباحث بتصميم استبانته اشتملت على محورين: محور العلاقات الإنسانية وتضمن (25) بنداً ومحور القيم الأخلاقية وتضمن 32 بنداً، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وكان معامل الثبات 0.95 مرتفعاً، كما أن الباحث قد استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة ثم وزعت الاستبانة على 27 مشرفاً تربوياً في التربية الإسلامية يمثلون جميع مشرفي هذا التخصص بالإضافة إلى (166) معلماً في نفس التخصص يمثلون 10 % من معلمي التربية الإسلامية بتعليم العاصمة المقدسة وتحليل الاستبانات.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- موافقة المشرفين التربويين والمعلمين على ممارسة (التواضع والتعامل الجيد) بين الفئتين بدرجة كبيرة جداً باعتبارها من أسس العلاقات الإنسانية الجيدة.

2- موافقة المشرفين التربويين والمعلمين على ممارسة باقي العناصر والأسس من العلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية بدرجة كبيرة ما عدا عنصر (المبادأة) فكانت ممارستها بدرجة متوسطة.

3- موافقة المعلمين بدرجة كبيرة على ممارسة المشرفين (للفوقية والتسلط) بدرجة كبيرة، وهي مؤشر على سلبية الممارسة من قبل المشرفين نحو المعلمين.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- التأكيد على إعطاء أهمية كبرى واهتماماً عظيماً من قبل المتخصصين بأسس العلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في التعامل مع المعلمين.

2- إقامة دورات قصيرة الأجل لتعليم القيم الأخلاقية وتدريب منسوبي التعليم عليها وعلى كيفية ممارسة العلاقات الإنسانية.

10- دراسة سيار، محمد (2007) بعنوان " مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين وأساليب تنميتها"

هدفت الدراسة معرفة مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين وأساليب تنميتها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المساعدين (ذكور وإناث)، والمعلمين (ذكور وإناث) في المدارس الابتدائية، والبالغ عددهم (111) مديراً مساعداً ومديرة مساعدة، و(4408) معلمين ومعلمات.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- إن مديري ومديرات المدارس الابتدائية يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة تبعاً لرأي المديرين المساعدين، وبدرجة عالية تبعاً لرأي المعلمين،

2- إن مجال العلاقات الإنسانية الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية هو مجال إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي، إن مجال العلاقات الإنسانية الذي احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية هو مجال

العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي، تبعاً لرأي المديرين المساعدين، ومجال المشاركة في إتخاذ القرارات المدرسية تبعاً لرأي المعلمين.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدات فيما يتعلق بمستوى ممارستهم لمهارات العلاقات الإنسانية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية، وقد كانت الفروق لصالح المعلمين.

11- دراسة حربي ورزق (2003)، بعنوان: "بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية في مصر" (دراسة ميدانية).

هدف الدراسة التعرف إلى أهم الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية، والكشف عن واقع العلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية، وتوضيح أهم الفروق بين المدارس الثانوية في مستوى العلاقات الإنسانية طبقاً لبعض المتغيرات (الجنس - نوع التعليم - حجم المدرسة).

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، فيما تكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية من تعليم ثانوي عام وتعليم فني زراعي وتجاري وصناعي تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- وجود فروق دالة إحصائية بين مدارس البنين ومدارس البنات في مستوى العلاقات الإنسانية لثلاثة من العوامل، اثنين منها لصالح الذكور هما؛ القيادة وتفويض السلطة وإتخاذ القرار، والثالث لصالح الإناث وهو الرضا الوظيفي، في حين أن هناك عاملين لم يتضح وجود فروق لهما وهما الاتصال والروح المعنوية.

2- وجود فروق دالة إحصائياً بين مدارس الثانوية العامة ومدارس الثانوية الفنية في مستوى العلاقات الإنسانية لثلاثة من العوامل جميعها لصالح المدارس الثانوية العامة، وهي (القيادة والروح المعنوية والرضا الوظيفي)، في حين أن هناك عاملين لم تتضح لهما وجود فروق هما (الاتصال وتفويض السلطة واتخاذ القرار).

12- دراسة الشمراني (2002) بعنوان " مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بمستوى التحصيل الدراسي"

هدفت إلى التعرف على مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين، وعلاقتها بمستوى التحصيل الدراسي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي و صمم استبانة مكونة من (67) فقرة موزعة على (16) مجالاً تم تطبيقها على عينة الدراسة وهم جميع معلمي الصف الثالث ثانوي علمي بالمدارس الثانوية بمحافظة القنطرة،

وكان من أهم نتائج الدراسة :

1- مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين عالياً في معظم أبعاد العلاقات الإنسانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لمعظم العبارات أكثر من (4).

2- أكثر أبعاد العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين هي: (الإصلاح، القدوة الحسنة، الروح المعنوية، الثقة بالنفس، الصدق).

3- أظهر تحليل معامل الارتباط عدم وجود علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين من جهة والتحصيل الدراسي من جهة أخرى.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- ضرورة الاستفادة من العلاقات الإنسانية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين من قبل مديري المدارس في سبيل تحسين مستواهم.

2- عقد دورات تدريبية للمديرين في العلاقات الإنسانية من أجل توظيفها التوظيف السليم.

13- دراسة الشرفات (2001) بعنوان " أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية " (الأردن).

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين من وجهة نظرهم، وإلى معرفة اختلاف وجهات نظر المعلمين في تلك المدارس نحو درجة أهمية ممارسة مديري مدارسهم لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة، تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخدمة، ومستوى مدارسهم، وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (231) معلماً ومعلمة بنسبة (20%) اختيرت بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (1156) معلماً ومعلمة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- أن درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.12)

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة أهمية ممارسة سلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية تعزى لمستوى المدرسة ولصالح المعلمين الذين مستوى مدارسهم أساسي.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة أهمية ممارسة سلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والجنس.

14- دراسة قنديل (2001)، بعنوان: "العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي، ودرجة تمثلها في مدارس المرحلة الثانوية في غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي، ودرجة تمثلها في المدارس الثانوية بغزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج التاريخي

والوصفي، وتكون الاستبانة من (62) فقرة طبقت على عينة مكونة من (564) من طلبة الصف الحادي عشر بقسميه العلمي والأدبي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- لا توجد فروق في نوع العلاقة بين المعلمين وطلبتهم تعزى إلى عامل الجنس وعامل الفرع الدراسي.

2- توجد فروق في نوع العلاقات بين المعلمين وطلبتهم تعزى إلى عامل الفرع الدراسي في المجال الخلفي، وذلك لصالح طلبة الفرع العلمي ووجود فروق تبعاً لمستوى التحصيل في المجال الخلفي لصالح مستوى التحصيل جيد جداً.

ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية:

1- دراسة حيدر برايس (Price , 2012)، بعنوان: "التفاعل والعلاقة بين المدير والمعلم ومدى تأثير العلاقة بينهما على مواقفهم الإيجابية".

Principal Teacher Interactions: How effective Relationships Shape

Principal and Teacher Attitudes.

هدفت الدراسة إلى معرفة الظروف التي تنشأ فيها الاتجاهات المتعلقة بالمناخ المدرسي الإيجابي، ومدى تداخل هذه الاتجاهات وهذا المناخ الإيجابي في العملية التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فيما تكونت العينة من مجموعة من مديري ومدرسي وأمناء المكتبات للمدارس الابتدائية الحكومية في مناطق متنوعة من الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان لجمع البيانات من مجموعة من المدارس الابتدائية الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تناولت الأسئلة العلاقة الثنائية بين المديرين والمعلمين وكيف يؤثر ذلك على اتجاهاتهم، وقد وجدت الدراسة بعد التحليل أن العلاقة تؤثر في العوامل (مدى الرضا، والاندماج، والتماسك، والالتزام، والانتماء الوظيفي) وإيجابية العمل بما يتعلق بالمديرين، أما بالنسبة للمعلمين فكان هناك تنوع في النتائج، ويفسر الاختلاف في النتائج

أنها تتعلق مباشرة بحسب ظروف كل مدرسة والعلاقة المباشرة مع المدير، وآلية العمل، والمناخ الدراسي، ومستوى توقعات المعلمين من مديريهم وقد توصلت الدراسة إلى أن توفير المناخ التعليمي المناسب في المدرسة يتم من خلال ثلاثة عوامل، هي: (الرضا الوظيفي للأفراد، الاندماج والتماسك كفريق عمل، مدى انتمائهم والتزامهم الوظيفي).

2- دراسة جنجور وآخرون (, Oğuz E , Memduhoğlu HB, Aydın İ, Güngör S (2012)، بعنوان: "الاحترام في العلاقة بين المدير والمدرس في المدارس الابتدائية في تركيا".

Güngör S, Aydın İ, Memduhoğlu HB, Oğuz E Respect in principal-teacher relations at primary schools in Turkey

هدفت الدراسة إلى بحث مستوى الاحترام الوظيفي المتبادل بين المعلمين ومديريهم في المدارس الابتدائية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي المقابلة كأسلوب لجمع المعلومات من خلال المناقشة المركزة من ضمن مجموعة بؤرية من المشاركين في الدراسة، واستخدام قائمتين قبل المناقشة وجلسة تجريبية، بهدف تحسين الأسئلة وتدقيقها، ومن ثم تمت الدراسة، وقد اشتملت عينة الدراسة (10) مدرسين، و(12) مديراً من مديري المدارس الابتدائية في تركيا، بواقع (1) مديرة، و(11) مديراً.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- يوجد قدر من الاحترام المهني العام القائم على تفهم مديري المدارس للأعباء الملقاة على كاهل المعلمين، والرسالة السامية التي يقومون بها.

- إن المعلمين بشكل عام يقدرون المديرين وأعضاء هيئة الإدارة التعليمية والمشرفين التربويين على اعتبار مركزهم الوظيفي، وكونهم مؤثرين في القرارات التي تؤثر على وضع المعلم وعلى درجة رضاه الوظيفي.

- إن التوقعات المشتركة للمعلمين هي الاحترام المتبادل والتواصل الإيجابي والتحسين المستمر بناءً على علاقات اجتماعية قائمة على الصدق والإخلاص في حين أن التوقعات للمديرين كانت

الطاعة وتنفيذ المهام المنوطة للمعلمين بأكمل وجه، والعدالة في التقييم والتعامل الإنساني الحضاري.

- إن المعلمين اعتبروا أن الإهانات الشفوية أو السلوكية من قبل مديري المدارس، وكذلك التدخل في حياتهم الشخصية تتعارض مع الاحترام الوظيفي والإنساني لهم، تؤثر على أدائهم الوظيفي وتقدمهم المهني.

3- دراسة (Boweres. 2009) بعنوان "العلاقات بين سلوك القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية كما يدركها المعلمون" (أمريكا)

Connection between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers"

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة ما بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين، وبحثت هذه الدراسة أوجه الصلة بين خصائص المعلم وتصورات قيادة المشرف الأخلاقية والفعالية الجماعية في مدرسة. وتكونت عينة الدراسة من (209) معلماً يخضعون لمقررات تربوية تأهيلية دراسات عليا في جامعة الغرب الأوسط الشاملة في الولايات المتحدة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الملاحظة أداة قياس للقيادة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة قوية ما بين ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين.
- كما أكدت الدراسة على أن هناك عدة عوامل تؤثر في تلك الكفاءة، وكان في مقدمتها خصائص المعلمين وطبيعة المدرسة فيما إذا كانت عامة أم خاصة.

4- دراسة (Hodage&Heger.2008) بعنوان " العلاقات الإنسانية في مجال العمل "

حاولت هذه الدراسة تعريف العلاقات الإنسانية وتتبع تطورها التاريخي وتوضيح العلاقة بينها وبين علم السلوك، كما عرفت الدراسة الحوافز ونظام الحوافز ونظرية التوقعات، كما درست

السلوكيات الفردية والسلوكيات الجماعية. وقد استهدفت الدراسة: توصيف كيفية تطوير المؤسسة المبنية على العلم والمعرفة كما هدفت إلى وضع أسس لإدارة الجودة وتطوير نوعية العمل وتوصيف خصائص القيادة الناجحة والقادرة على توظيف العلاقات الإنسانية بما يخدم المؤسسة. أما المنهج المتبع في الدراسة: فقد تضمنت أمثلة وآليات عملية، بالإضافة إلى تمارين تجريبية وتطبيقية تشير إلى كيف أن العلاقات الإنسانية

يمكن أن تزيد الإنتاجية والرضا الوظيفي في مجال العمل. واستخدمت أدوات متعددة منها استخدام التكنولوجيا في مجال العمل، وتوظيف المعرفة في تطوير بيئة العمل واستخدام الأدوات الإدارية في تحقيق الكفاءة الإدارية ومنها القيادة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- يمكن تطبيق المنهجية العلمية على دراسة العلاقات الإنسانية، وبناء المؤسسات القائمة على المعرفة.

- و يمكن التنبؤ والتحكم في الدوافع الإنسانية واستخدامها لتطوير مخرجات العمل

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- إدخال وسائط الاتصال الحديثة والاستفادة منها مثل الإنترنت وشبكات تبادل المعلومات.
- إبراز الإنجازات والنماذج الناجحة من أجل تحفيز الآخرين.

5- دراسة (Dyer.2002) بعنوان: العلاقات الإنسانية Relational Leadership

هدفت إلى التعرف إلى مدى ممارسة وفوائد القيادة التي تبنى على مفهوم العلاقات الإنسانية مع الآخرين، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى ستة مفاهيم حول تطوير القيادة التربوية والتي قام بتطويرها مركز القيادة الإبداعية في غرينسور وكارولينا الشمالية وهي: الموظفون الرواد، وإدارة المصاعب، والتعامل مع التغيرات التي تحصل مع الآخرين، وفعالية التعامل مع المشاكل العملية لدى الموظفين، والذكاء المكتسب، والعمل الجماعي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. التأكيد على أن يكون القائد ملماً بمفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك يتبناه داخل العمل.
2. على القائد أن يدعم العمل الجماعي بالمشاركة والمشاورة والتعاون.
3. على القائد أن يتعامل مع المصاعب والمشاكل بذكاء وحكمة.
4. على القائد أن يهتم كثيراً في البحث عن كل ما هو جديد في العلاقات الإنسانية ليبقى على اتصال مع عمليات التجديد و التطوير.

المحور الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: التعقيب على الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية:

تناولت الدراسات السابقة درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة التشاركية مثل دراسة (العجمي،2010) كما أن هناك من تناولها من جوانب متعددة كمعيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية مثل دراسات (أبوعيطة،2013) وإسهام القيادة التشاركية في حل مشكلات الإدارة المدرسية مثل دراسات (القرشي،2013)، (العرابيد،2010) والمشاركة في إتخاذ القرارات مثل دراسات (السفياني،2013)، (المفرج،2012)، (حرز الله،2007)، (OLORUNSOLA AND ABIDOUUN،2009)، (NDIKU AND MUKASA AND JUDY،2009)، (chi،2008)، (keung،2008)، (Moodley،2012) ومعوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار مثل دراسة (السلامة،2012) وتناولت دراسات أخرى القيادة التشاركية وعلاقتها ببعض المفاهيم مثل دراسة (عسكر،2012)، (شقيير،2011)، (XU HUANG AND JOYCE YAPING،2011)، (GONG،2009)، (kim،2001)

وقد اتفقت الدراسات السابقة في:

- 1- أهمية القيادة التشاركية في إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المدرسة.
- 2- ضرورة زيادة المساحة للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرار.

3- القيادة التشاركية تسهم إسهاماً كبيراً في الحد من المشكلات التي تواجه المدرسة.

4- مشاركة المعلمين في إتخاذ القرار تزيد من ثقتهم بأنفسهم وانتمائهم للمدرسة.

5- القيادة التشاركية تعمل على زيادة الرضى الوظيفي للمعلمين.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث الموضوع:

تناولت الدراسة الحالية موضوع القيادة التشاركية مرتبطاً بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين.

- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (أبوعيطة،2013)،(عسكر،2012)،(السفياني،2012)،(السلامة،2012) (شقيير،2011)،(العراييد،2010)، (حرز الله، 2007) واختلفت مع بعض الدراسات مثل دراسات (القرشي،2013)،(العجمي،2010)، (OLORUNSOLA AND ABIDOUUN,2011)، (XU HUANG)، (AND JOYCE YAPING GONG ،2009)،(chi keung.2008)، حيث اتبعت المنهج الوصفي والنمذج التحفيزي والنموذج التبادلي.

- من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد الدراسات ال سابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة مثل دراسة (عسكر،2012)،(القرشي،2013)، (السفياني،2012)، (السلامة،2012)، (المفرج،2012)،(شقيير،2011)، العجمي (2010)، (العراييد،2010)، (حرز الله،2010)،(OLORUNSOLA AND ABIDOUUN,2011)،(NDIKU AND .2009)،(MUKASA AND JUDY ،2008)،(chi keung.2008)،(kim.2001) واختلفت مع بعض

الدراسات مثل دراسة (أبو عيطة، 2013) حيث أضافت للاستبانة سؤال مفتوح، Moodley (2012)، حيث أضافت للاستبانة الملاحظات والمقابلات

- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اختيار مجتمع وعينة الدراسة مثل دراسة: (أبو عيطة، 2013)، (السفياني، 2012)، (عسكر، 2012)، (السلامة، 2012)، (المفرج، 2012)، (شقيير، 2011)، (العجمي، 2010)، (حرز الله، 2007)، (OLORUNSOLA AND 2011)، (ABIDOUUN, chikhi, NDIKU AND MUKASA AND JUDY.2009)، (keung.2008)، (kim.2001) حيث إن مجتمع وعينة الدراسة هي المعلمين واختلفت مع بعض الدراسات مثل دراسة (القرشي، 2013)، (العرايبي، 2010) حيث أن مجتمع وعينة الدراسة هم مديرو المدارس. ودراسة (XU HUANG AND JOYCE YAPING GONG.2009) حيث عينة الدراسة هم موظفين في شركة.

ثانياً: التعقيب على الدراسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية:

تناولت الدراسات السابقة موضوع العلاقات الإنسانية مثل دراسة (المعتم، 2013)، (الفليت، 2012)، (اللقماني، 2012)، (العلياني، 2012)، (الحارثي، 2011)، (الغامدي، 2010)، (الزيون، 2010)، (السواح، 2008)، (سيار، 2007)، (حري و رزق، 2003)، (الشرفات، 2001)، (Price , 2012)، (Dyer.2002)، (Hodage&Heger.2008) وهناك دراسات تناولتها من جوانب مختلفة مثل دراسة (Boweres. 2009)، (Güngör,2012) بينما تناولت بعض الدراسات العلاقات الإنسانية وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة (الشمراي، 2002).

وقد اتفقت الدراسات السابقة في:

- 1- أهمية العلاقات الإنسانية وفوائد القيادة التي تبنى على أساس العلاقات الإنسانية.
- 2- العلاقات الإنسانية متوفرة في المدارس بدرجة كبيرة لكنها بحاجة للتحسين.

3- ضرورة تدريب مديري المدارس والمشرفين من أجل توظيف العلاقات الإنسانية توظيفاً سليماً.

4- توافر العلاقات الإنسانية في المدرسة يزيد من إنتماء المعلمين لمهنتهم.

5- تقدير المسؤولين لمؤوسيتهم يزيد من إنتاجيتهم ودافعتهم نحو العمل.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- من حيث الموضوع:

تناولت الدراسة الحالية موضوع العلاقات الإنسانية مرتبطاً بدرجة توافر القيادة التشاركية وهو ما لم يدرس من قبل.

- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (الخنيزان،2010)، (المعتم،2013)، (الفليت،2012)، (العلواني،2012)،(الحارثي،2011)، (حري ورزق، 2003)، (الشرفات،2001) (Price ، 2012)، (Dyer.2002) وواختلفت مع بعض الدراسات مثل دراسات (اللقماني،2012)، (الغامدي،2010)، (السواح،2008)، (قنديل،2001) (Güngör,2012)، (Hodage&Heger.2008) حيث اتبعت مناهج أخرى مثل: المنهج الوصفي، منهج المسح الاجتماعي، التجريبي، التاريخي.

- من حيث أداة الدراسة :

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة ما عدا دراسة (Güngör,2012)، (Bowers. 2009)، (Hodage&Heger.2008) حيث استخدمت الملاحظة كأداة رئيسة للدراسة.

- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اختيار مجتمع وعينة الدراسة مثل دراسة: (المعتم،2013)، (الفليت،2012)، (الغامدي،2010)، (الزبون وآخرون،2010)،(حري

ورزق، 2003)، (الشمراي، 2002)، (الشرفات، 2001) حيث إن مجتمع وعينة الدراسة هي المعلمين واختلفت مع دراسة (القماني، 2012)، (العلياني، 2012)، (الحارثي، 2011)، (السواح، 2008)، (سيار، 2007)، (قنديل، 2001)، (الخنيزان، 2010) حيث كانت مجتمع وعينة الدراسة من المشرفين ومديري المدارس والطلبة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور منها:

- كتابة مقدمة الدراسة وصياغة أسئلة الدراسة وفروضها.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، ومعالجة البيانات.
- بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها.
- تحديد الإطار العام لهذه الدراسة وإعداد الإطار النظري.
- تحديد بعض المتغيرات المناسبة للدراسة.
- تجنب دراسة قضايا سبق دراستها من قبل الدارسين.
- الاستفادة من النتائج في تقديم التوصيات والمقترحات.
- التعرف إلى عدد كبير من المراجع والكتب والدوريات التي اعتمد عليها الباحث في دراسته.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:

- تعد الدراسة الوحيدة- حسب علم الباحث- التي بحثت العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية ودرجة ممارستهم للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.
- أداة الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.
- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع

الطريق والإجراءات

المقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما تتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة:

يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. (أبو حطب وصادق، 2010: 105-104)

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

- المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS".

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2014-2015) والبالغ عددهم (4978) معلماً ومعلمة بواقع (2413) معلماً و (2565) معلمة وفقاً للسجلات الرسمية التابعة لوزارة التربية والتعليم وهم موزعين على (145) مدرسة.

يبين جدول رقم (4.1) أن ما نسبته (48.47%) من مجتمع الدراسة هم من جنس الذكور، بينما ما نسبته (51.53%) هم من جنس الإناث.

جدول رقم (4.1)

توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس والمديرية

المجموع	أعداد المعلمين		المديرية
	إناث	ذكور	
760	398	362	شمال غزة
667	375	292	شرق غزة
960	447	513	غرب غزة
868	482	386	الوسطى
450	228	222	شرق خان يونس
617	268	349	غرب خان يونس
656	367	289	رفح
4978	2565	2413	المجموع

(وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء: 2014)

ثالثاً: عينة الدراسة:

1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (50) معلماً من معلمي مدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2014-2015) والبالغ عددهم (4978) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيارهم

بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم احتسابهم ضمن عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها، وذلك لعدم وجود مشاكل في العينة الاستطلاعية، حيث كانت نتائجها متوافقة مع اختبارات الصدق والثبات.

2- عينة الدراسة الأصلية:

تكوّنت عينة الدراسة الأصلية من (500) معلماً من معلمي مدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (4978) معلماً ومعلمة وفقاً للسجلات الرسمية التابعة لوزارة التربية، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية، أي ما يعادل (10%) من حجم المجتمع الأصلي وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين جدول رقم (4.2) أن ما نسبته (48.0%) من عينة الدراسة هم من جنس الذكور، بينما ما نسبته (52.0%) هم من جنس الإناث.

جدول رقم (4.2)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
48.0	240	ذكر
52.0	260	أنثى
100.0	500	المجموع

ويعزو الباحث وجود عدد كبير من المعلمات لخصوصية المرحلة الثانوية، وانتهاج وزارة التربية والتعليم العالي سياسة تأنيث المدارس الثانوية.

2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (4.3) أن ما نسبته (90.0%) من عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، بينما ما نسبته (10.0%) هم من حملة درجة دراسات العليا (الماجستير، الدكتوراه).

جدول رقم (4.3)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
90.0	450	بكالوريوس
10.0	50	دراسات عليا
100.0	500	المجموع

3- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

يبين جدول رقم (4.4) أن ما نسبته (17.0%) من عينة الدراسة هم الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) بينما ما نسبته (41.8%) هم من الذين سنوات خدمتهم من (5 - 10 سنوات) بينما (41.2%) هم من الذين سنوات خدمتهم (أكثر من 10 سنوات).

جدول رقم (4.4)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
17.0	85	أقل من 5 سنوات
41.8	209	من 5 - 10 سنوات
41.2	206	أكثر من 10 سنوات
100.0	500	المجموع

خامساً: أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد، وينود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004: 116)، وقد تم استخدام استبانتين لقياس "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية".

خطوات بناء أداة الدراسة:

- 1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم استبانتين الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية، وقد تكونت من (38) فقرة، والثانية لقياس العلاقات الإنسانية، وقد تكونت من (43) فقرة موزعة على (3) مجالات، انظر ملحق رقم (1).
- 5- تم عرض الاستبانتين على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
- 6- تم عرض الاستبانتين على (14) محكماً من الأكاديميين في أصول التربية، وإدارة الأعمال، في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، ووزارة التربية والتعليم العالي، ووكالة الغوث الدولية. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانتين من حيث الحذف، أو الإضافة والتعديل؛ لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية التي تقيس درجة ممارسة القيادة التشاركية على (38) فقرة والاستبانة التي تقيس العلاقات الإنسانية على (43) فقرة. انظر ملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية.

وقد قسمت أداة الدراسة إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول: عبارة عن البيانات الأولية للمستجيب (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: عبارة عن استبانة لقياس القيادة التشاركية، وتتكون من (38) فقرة.

القسم الثالث: عبارة عن استبانة لقياس العلاقات الإنسانية، وتتكون من (43) فقرة موزع على (3) مجالات:

المجال الأول: العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين، ويتكون من (14) فقرة.

المجال الثاني: العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة، ويتكون من (14) فقرة.

المجال الثالث: العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي، ويتكون من (15) فقرة.

مقياس ليكرت الخماسي:

يتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (4.5).

جدول رقم (4.5)

مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

أولاً: صدق وثبات استبانة القيادة التشاركية

صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، كما يقصد

بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح

فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:44) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم 1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (14) محكماً من المتخصصين في التربية، وإدارة الأعمال، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي للقيادة التشاركية:

يوضح جدول رقم (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة التشاركية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ (وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة التشاركية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
القيادة التشاركية			
1-	*0.000	0.831	يطبق مدير المدرسة مبدأ الشورى لضمان سير العملية التعليمية.
2-	*0.001	0.788	يعمل على إشراك جميع المعلمين في المدرسة لإنجاز المهام التعليمية
3-	*0.003	0.552	يطلع المعلمين على القوانين والتعليمات الواردة من الإدارة العليا.
4-	*0.000	0.728	ينفذ الإجراءات الإدارية بموضوعية.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
5-	يتابع التطورات والمستجدات الإدارية.	0.552	*0.000
6-	يثير الوعي لدى المعلمين بالقضايا التربوية المعاصرة.	0.700	*0.000
7-	يشرك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة.	0.732	*0.000
8-	يشرك المعلمين في عملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.	0.761	*0.000
9-	يدعم اندماج المعلمين في عمل اللجان المدرسية.	0.663	*0.000
10-	يشرك المعلمين في إعداد البرامج والمشاريع التعليمية.	0.756	*0.000
11-	يشجع المعلمين على تقديم الاقتراحات البناءة للاستفادة من إمكاناتهم.	0.733	*0.000
12-	يحدد جدول أعمال الاجتماعات قبل عقدها بالتشاور مع المعلمين.	0.682	*0.000
13-	يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في تصميم جدول الزيارات التبادلية.	0.682	*0.000
14-	يدعم أفكار المعلمين الإبداعية.	0.600	*0.000
15-	يفوض بعضاً من المهام لبعض المعلمين.	0.662	*0.000
16-	يطور أسلوب تعامل المعلمين فيما بينهم من خلال العمل المشترك.	0.819	*0.000
17-	يراعي الحرية الشخصية للمعلمين.	0.825	*0.000
18-	يبني علاقات وثيقة بينه وبين المعلمين في المدرسة.	0.843	*0.000
19-	يسهم في توفير جو يسوده التفاهم والمشاركة.	0.861	*0.000
20-	يعزز الشعور بالمسئولية لدى المعلمين.	0.782	*0.000
21-	يكون موضوعياً عند توجيه النقد للمعلمين.	0.845	*0.000
22-	ينمي الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	0.799	*0.000
23-	يوظف أساليب التوجيه السليمة في تعامله مع المعلمين.	0.867	*0.000
24-	يعمل على تنمية شخصيات المعلمين لتحمل المسئولية	0.829	*0.000
25-	يعمل على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم	0.859	*0.000
26-	يتفهم مشاكل المعلمين ويعمل على معالجتها	0.804	*0.000
27-	يشرك المعلمين في تقييم البدائل المقترحة لإتخاذ القرار	0.858	*0.000
28-	يعطي الفرصة للمجتمع المحلي في إتخاذ القرار	0.782	*0.000
29-	يعتمد على السلطة المستمدة من قوته الشخصية في إقناع المعلمين لتنفيذ القرارات	0.500	*0.000
30-	يتخذ قراراته في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة.	0.837	*0.000
31-	يراعي في قراراته المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.	0.817	*0.000
32-	يوضح للمعلمين مضمون القرارات المستجدة.	0.813	*0.000
33-	يراعي إمكانات وقدرات المعلمين عند إتخاذ قراراته.	0.785	*0.000
34-	يهيئ الظروف المناسبة للقرار قبل إتخاذه.	0.788	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
35-	يشرك المعلمين في عملية تقييم الأداء	0.829	*0.000
36-	يناقش المعلمين في نتائج تقارير تقييم الأداء	0.815	*0.000
37-	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بالتشاور معهم.	0.865	*0.000
38-	يحث المعلمين على تشجيع المجتمع المحلي للمشاركة في النشاطات المدرسية.	0.756	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ثبات الاستبانة:

يشير الثبات إلى: "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها" (علام، 2010:466).

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ-معامل ألفا كرونباخ :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (4.7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع المجالات ما بين (0.937- 0.944)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (0.979) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول رقم (4.7)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
	الدرجة الكلية للاستبانة	38	0.979

ب- طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (4.7)

جدول رقم (4.8)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
	الدرجة الكلية للاستبانة	0.911	0.954

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4.8) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

ثانياً: صدق وثبات استبانة العلاقات الإنسانية

صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:44) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم 1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (14) محكماً من المتخصصين في التربية، وإدارة الأعمال، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم 3).

2- صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity"

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول: "العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين"

يوضح جدول رقم (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين			
1-	*0.000	0.853	ينشر المدير المحبة والأخوة بينه وبين المعلمين.
2-	*0.000	0.708	يراعي العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمعلمين.
3-	*0.000	0.817	يتصف بالصبر في تعامله مع المعلمين
4-	*0.000	0.848	يتيح للمعلمين فرصة المناقشة وإبداء الرأي في الاجتماعات المدرسية.
5-	*0.000	0.846	يحترم آراء المعلمين وأفكارهم.
6-	*0.000	0.860	يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين
7-	*0.000	0.832	يحفز ويشجع مبادرات المعلمين
8-	*0.000	0.836	يعد مثلاً للمعلمين يقتدى به في العمل الجاد.
9-	*0.000	0.797	يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات الخاصة بهم.
10-	*0.000	0.911	يشجع جو من الارتياح النفسي بين المعلمين داخل المدرسة.
11-	*0.000	0.748	يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمين.
12-	*0.000	0.876	يساهم في حل مشكلات المعلمين.
13-	*0.000	0.853	يحافظ على كرامة كل معلم باعتباره حق من حقوق الإنسان
14-	*0.000	0.902	يحرص على توثيق أواصر العلاقات بين المعلمين أنفسهم.

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: " العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة "

يوضح جدول رقم (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " العلاقات الإنسانية بين

المدير والطلبة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي

معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة
العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة			
1-	*0.000	0.839	يتعامل المدير مع الطلبة باحترام.
2-	*0.000	0.843	ينمي الاتجاهات السليمة في نفوس الطلبة.
3-	*0.000	0.723	يحقق المساواة والعدالة في تعامله مع الطلبة.
4-	*0.000	0.753	يتيح للطلبة فرصة إبداء آرائهم.
5-	*0.000	0.830	يطلع الطلبة على أهم المشاكل التي تعاني منها بيئتهم.
6-	*0.000	0.857	يوثق علاقة الطلبة بمعلميهم.
7-	*0.000	0.897	يخصص وقتاً كافياً للاستماع لآراء الطلبة.
8-	*0.000	0.907	يعزز السلوكيات والممارسات الإيجابية لدى الطلبة.
9-	*0.000	0.869	يساهم في حل مشكلات الطلبة.
10-	*0.000	0.887	يقدر الظروف الطارئة التي يمر بها الطلبة.
11-	*0.000	0.799	يعزز انتماء الطلبة لمدرستهم
12-	*0.000	0.757	يشعر الطلبة بالأمن والطمأنينة داخل المدرسة
13-	*0.000	0.824	يساعد الطلبة على تحقيق ذواتهم داخل المدرسة.
14-	*0.000	0.788	يوفر حوافز مادية ومعنوية للطلبة.

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: " العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي "

يوضح جدول رقم (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " العلاقات الإنسانية

بين المدير والمجتمع المحلي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة

عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي			
1-	*0.000	0.772	يقدر المدير أهمية دور المجتمع المحلي في تحسين العملية التعليمية.
2-	*0.000	0.783	يشارك أولياء الأمور في مناسباتهم الشخصية.
3-	*0.000	0.808	يشارك المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية.
4-	*0.000	0.885	يتيح الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
5-	*0.000	0.843	يقيم علاقة ودية مع أولياء الأمور.
6-	*0.000	0.846	يتعامل مع أولياء الأمور بعدالة ومساواة.
7-	*0.000	0.878	يشرك أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم السلوكية والتربوية.
8-	*0.000	0.848	يخصص وقتاً للاجتماع بأولياء الأمور ومناقشتهم.
9-	*0.000	0.863	يطلع المجتمع المحلي على آخر المستجدات التربوية.
10-	*0.000	0.894	يستثمر قدرات وطاقت المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.
11-	*0.000	0.757	يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع أولياء الأمور.
12-	*0.000	0.782	يستثمر إمكانات المجتمع المحلي في خدمة المدرسة.
13-	*0.000	0.790	يتعامل بشفافية ووضوح مع المجتمع المحلي.
14-	*0.000	0.820	يقدر الظروف الطارئة التي يمر بها المجتمع.
15-	*0.000	0.871	يشرك أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية.

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الصدق البنائي "Structure Validity":

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول رقم (4.12).

جدول رقم (4.12)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1-	العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين	0.939	*0.000
2-	العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة	0.975	*0.000
3-	العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي	0.947	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول رقم (4.12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة :

يشير الثبات إلى: "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها" (علام، 2010:466).

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (4.13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع المجالات ما بين (0.964 - 0.967)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (0.986) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول رقم (4.13)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

ش	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1-	العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين	14	0.966
2-	العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة	14	0.964
3-	العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي	15	0.967
	الدرجة الكلية للاستبانة	43	0.986

ب- طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (4.14).

جدول رقم (4.14)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1-	العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين	0.853	0.921
2-	العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة	0.854	0.921
3-	العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي	0.911	0.953
	الدرجة الكلية للاستبانة	0.877	0.934

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.14) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها

سادساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)".

تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة .
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات.
- اختبار شففيه لمعرفة اتجاه الفروق.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

”إجابة التساؤلات ومناقشتها“

المقدمة. <

المحك المعتمد في الدراسة. <

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها. <

1. الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.

2. الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.

3. الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.

4. الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.

5. الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة.

التوصيات. <

المقترحات. <

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى: " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية"، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)" للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($5-1=4$)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($4/5=0.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (5.1)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	قليلة جدا
أكثر من 1.80 - 2.60	أكثر من 36% - 52%	قليلة
أكثر من 2.60 - 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
أكثر من 3.40 - 4.20	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
أكثر من 4.20 - 5	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جدا

(التميمي، 2004:42)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى ثلاث فقرات وأدنى ثلاث فقرات، وتفسير نتائجهم ومقارنتهم بالدراسات السابقة.

الإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟.

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (5.2)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.71	74.20	22.84	0.000	

يبين جدول رقم (5.2) أن: المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، يساوي (3.71)، وبذلك فإن الوزن النسبي (74.20%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (22.84)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

1- إدراك مديري المدارس الثانوية لأهمية القيادة التشاركية ودورها الكبير في زيادة دافعية المعلمين نحو العمل، لذلك كانت ممارستهم لهذا النوع من القيادة كبيرة مما أدى لملاحظة المعلمين للأعمال التي يشركهم المدير بها.

2- وجود شراكة حقيقية وعلاقات طيبة بين مدير المدرسة والمعلمين والذي انعكس إيجاباً على تقديراتهم بممارسة المدير للقيادة التشاركية بدرجة كبيرة.

3- ملاحظة مديري المدارس بروز روح التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين عند تطبيقهم للنمط التشاركي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عسكر (2012) حيث كانت الدرجة الكلية لاستبانة القيادة التشاركية (75%) وهي نسبة عالية، و دراسة شقير(2011) بينت أن هناك مستوى عال في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، ودراسة العجمي(2010) أظهرت أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية كانت بشكل عام مرتفعة، واختلفت مع دراسة حرز الله(2007) ودراسة المفرج (2012) حيث جاءت مشاركة المعلمين في إتخاذ القرار بدرجة متوسطة.

• تحليل فقرات مجال القيادة التشاركية

جدول رقم (5.3)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " القيادة التشاركية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يطبق مدير المدرسة مبدأ الشورى لضمان سير العملية التعليمية.	3.73	74.60	17.25	0.000	19
2.	يعمل على إشراك جميع المعلمين في المدرسة لإنجاز المهام التعليمية	3.90	78.00	22.67	0.000	7

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
3.	يطلع المعلمين على القوانين والتعليمات الواردة من الإدارة العليا.	4.00	80.00	23.41	0.000	2
4.	ينفذ الإجراءات الإدارية بموضوعية.	3.86	77.20	22.61	0.000	9
5.	يتابع التطورات والمستجدات الإدارية.	4.09	81.80	29.18	0.000	1
6.	يثير الوعي لدى المعلمين بالقضايا التربوية المعاصرة.	3.81	76.20	8.90	0.000	10
7.	يشرك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة.	3.63	72.60	14.51	0.000	26
8.	يشرك المعلمين في عملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.	3.46	69.20	10.48	0.000	34
9.	يدعم اندماج المعلمين في عمل اللجان المدرسية.	3.99	79.80	25.52	0.000	3
10.	يشرك المعلمين في إعداد البرامج والمشاريع التعليمية.	3.73	74.60	17.83	0.000	18
11.	يشجع المعلمين على تقديم الاقتراحات البناءة للاستفادة من إمكاناتهم.	3.74	74.80	16.87	0.000	16
12.	يحدد جدول أعمال الاجتماعات قبل عقدها بالتشاور مع المعلمين.	3.63	72.60	12.94	0.000	27
13.	يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في تصميم جدول الزيارات التبادلية.	3.52	70.40	10.43	0.000	33
14.	يدعم أفكار المعلمين الإبداعية.	3.94	78.80	21.87	0.000	6
15.	يفوض بعضاً من المهام لبعض المعلمين.	3.95	79.00	23.08	0.000	5
16.	يطور أسلوب تعامل المعلمين فيما بينهم من خلال العمل المشترك.	3.74	74.80	18.14	0.000	14
17.	يراعي الحرية الشخصية للمعلمين.	3.62	72.40	13.49	0.000	28
18.	يبنى علاقات وثيقة بينه وبين المعلمين في المدرسة.	3.74	74.80	15.76	0.000	17
19.	يسهم في توفير جو يسوده التفاهم والمشاركة.	3.80	76.00	18.14	0.000	11
20.	يعزز الشعور بالمسئولية لدى المعلمين.	3.96	79.20	22.88	0.000	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
21	يكون موضوعياً عند توجيه النقد للمعلمين.	3.73	74.60	16.60	0.000	21
22	ينمي الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	3.74	74.80	17.67	0.000	15
23	يوظف أساليب التوجيه السليمة في تعامله مع المعلمين.	3.70	74.00	16.23	0.000	23
24	يعمل على تنمية شخصيات المعلمين لتحمل المسؤولية	3.73	74.60	16.81	0.000	20
25	يعمل على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم	3.84	76.80	19.40	0.000	9
26	يتفهم مشاكل المعلمين ويعمل على معالجتها	3.71	74.20	9.61	0.000	22
27	يشرك المعلمين في تقييم البدائل المقترحة لإتخاذ القرار	3.55	71.00	12.73	0.000	31
28	يعطي الفرصة للمجتمع المحلي في إتخاذ القرار	3.33	66.60	7.11	0.000	36
29	يعتمد على السلطة المستمدة من قوته الشخصية في إقناع المعلمين لتنفيذ القرارات	3.60	72.00	12.89	0.000	29
30	يتخذ قراراته في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة.	3.63	72.60	14.60	0.000	25
31	يراعي في قراراته المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.	3.70	74.00	16.13	0.000	24
32	يوضح للمعلمين مضمون القرارات المستجدة.	3.78	75.60	18.72	0.000	12
33	يراعي إمكانات وقدرات المعلمين عند إتخاذ قراراته.	3.77	75.40	10.57	0.000	13
34	يهيئ الظروف المناسبة للقرار قبل إتخاذه.	3.54	70.80	11.96	0.000	32
35	يشرك المعلمين في عملية تقييم الأداء	3.30	66.00	5.98	0.000	38
36	يناقش المعلمين في نتائج تقارير تقييم الأداء	3.33	66.60	6.54	0.000	37
37	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بالتشاور معهم.	3.46	69.20	9.76	0.000	35
38	يحث المعلمين على تشجيع المجتمع المحلي للمشاركة في النشاطات المدرسية.	3.59	71.80	12.31	0.000	30

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

أعلى ثلاث فقرات في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يتابع التطورات والمستجدات الإدارية." احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (81.80%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- اهتمام مديري المدارس بالأعمال الإدارية والتواصل مع مديرية التربية والتعليم والوزارة.
- 2- التحسن الملحوظ في التواصل بين المدارس والمديريات من خلال توفر وسائل الاتصالات الحديثة، البريد الإلكتروني والانترنت.

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يطلع المعلمين على القوانين والتعليمات الواردة من الإدارة العليا.." احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (80.00%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- المتابعة المستمرة من مديريات التربية والتعليم من خلال أرشفة النشرات والتعليمات والتأكد من توقيع المعلمين عليها.
- 2- وجود قناعة لدى بعض المديرين أن إبلاغ المعلمين بالتعليمات يخلي مسؤوليته عن الأخطاء والتجاوزات التي قد تحصل.

وتنتفق هذه النتيجة مع دراسة العجمي (2010) حيث حصلت الفقرة التي تشير إلى أن مدير المدرسة يعمل على إعلام المعلمين بالتعليمات التي تصل بين الحين والآخر من الجهات التربوية على درجة مرتفعة، وتختلف مع دراسة المغاري(2009) التي أشارت إلى أن إطلاعهم من قبل مديري المدارس بالمستجدات التربوية كانت مقبولة، ودراسة الهندي (2013) حيث حصلت الفقرة "يوضح المهام الموكلة للمعلمين" على درجة عالية جداً.

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على: "يدعم اندماج المعلمين في عمل اللجان المدرسية" احتلت المرتبة الثالثة، بوزن نسبي قدره (79.80%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- المتابعة الدورية من قبل مديريات التربية والتعليم للسجلات الخاصة باللجان المدرسية المختلفة.

2- مشاركة المعلمين في عمل اللجان يحسن المناخ المدرسي، ويرفع مستوى أداء المدرسة، ويقلل من المشكلات بسبب شعور المعلمين بالتقدير وأنهم أصبحوا عناصر فاعلين في المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عسكر (2012) التي بينت أن مديري المدارس يشركون معلمهم في تشكيل اللجان جاءت بدرجة كبيرة. ودراسة الهندي (2013) حيث حصلت الفقرة "يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بتشكيل اللجان المدرسية" على درجة عالية بوزن نسبي (79.84)، ودراسة عسكر (2012) حيث حصلت الفقرة "يشرك مدير المدرسة المعلمين في تشكيل اللجان" على درجة كبيرة بوزن نسبي (74.2%)، وتختلف مع دراسة السفياني التي بينت أن مشاركة المعلمين في اللجان جاءت بدرجة متوسطة.

وأن أدنى ثلاث فقرات في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (35) والتي نصت على: " يشرك المعلمين في عملية تقييم الأداء." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.00%) وبدرجة تقدير متوسطة. والفقرة رقم (36) والتي نصت على: " يناقش المعلمين في نتائج تقارير تقييم الأداء." احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.60%) وبدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- يعزف كثير من مديري المدارس عن مناقشة المعلمين في نتائج تقرير تقييم الاداء تجنباً للمشاكل والمشاحنات.

2- يتجنب بعض المديرين مناقشة المعلمين في نتائج التقييم لأنهم لا يطبقون معايير موحدة تضمن تحقيق العدل والمساواة بين المعلمين.

3- قصور نظام تقييم الأداء في المدارس الحكومية، حيث لا يعطي الفرصة للمعلمين لتقييم أنفسهم.

4- الثقافة السائدة لدى مديري المدارس ان عملية التقييم هي شأن خاص بالمدير فقط.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزبون (2010) حيث حصلت الفقرة "يناقش التقارير والتغيرات في العمل مع المعلم قبل إقرارها" على درجة متوسطة.

الفقرة رقم (28) والتي نصت على: " يعطي الفرصة للمجتمع المحلي في إتخاذ القرار" احتلت المرتبة السادسة والثلاثون بوزن نسبي قدره (66.60%) وبدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- وجود قناعة لدى بعض مديري المدارس الثانوية أن إتخاذ القرار شأن داخلي يتم داخل أسوار المدرسة فقط وأنهم الأقدر على إتخاذه.

2- انعقاد مجالس أولياء الأمور بصورة غير دورية، مما انعكس سلباً على إجابات المعلمين.

3- ضعف المشاركة المجتمعية في تلبية دعوى مديرالمدرسة، وتغيب الأكاديميين لانشغالهم المتكررة وحضور أشخاص غير مختصين.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة شقير(2011) حيث حصلت الفقرة "يحرص المدير على التبادل الهادف بين المدرسة والمجتمع المحلي" على درجة عالية جداً بوزن نسبي قدره (84.2%)، ودراسة السفياني(2012) حيث حصلت الفقرة "اقتراح الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي" على درجة منخفضة.

الإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي -سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

جدول رقم (5.4)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " وفقا لمتغير " الجنس "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.594	0.533	3.69	3.73	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول رقم (5.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- أن الأنظمة والقوانين التي تطبق على الذكور والإناث موحدة.
 - 2- المعلمين والمعلمات لديهم ثقافة متقاربة لأن الجامعات الفلسطينية تطبق مناهج متقاربة في كليات التربية لكلا الجنسين.
 - 3- خضوع مديري المدارس من كلا الجنسين لدورات موحدة.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شقير (2011)، ودراسة عسكر (2012) حيث بينتا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العجمي (2010) حيث بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية والابتدائية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

جدول رقم (5.5)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " وفقا لمتغير " المؤهل العلمي "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		دراسات عيا	بكالوريوس	
0.239	1.180	3.60	3.72	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول رقم (5.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ويعزو الباحث ذلك إلى:

تعزير برامج البكالوريوس والدراسات العليا في الجامعات لأهمية الأنماط التشاركية والديمقراطية والعمل بروح الفريق مما أوجد ثقافة لدى المعلمين بكافة مستوياتهم التعليمية بأهمية القيادة التشاركية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شقير (2011)، ودراسة عسكر (2012) حيث بينتا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة العجمي (2010) حيث أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين " .

جدول رقم (5.6)

نتائج اختبار " تحليل التباين " وفقا لمتغير " سنوات الخدمة"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.184	1.698	3.72	3.65	3.82	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول رقم (5.6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " تحليل التباين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات- من 5-10 سنوات- أكثر من 10 سنوات).

ويعزو الباحث ذلك إلى:.

- 1- القيادة التشاركية من ثمارها أنها تراعي حاجات المعلمين وتشجدهم وترفع معنوياتهم وتزيد من ثقتهم بأنفسهم.
- 2- إيمان جميع المعلمين سواء الجدد أم القدامى بأهمية تطبيق النمط التشاركي في القيادة.
- 3- استشعار المعلمين بفوائد النمط التشاركي بالقيادة التي تعم على الجميع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عسكر (2012) حيث بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتختلف مع دراسة شقير (2011) حيث وضحت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح أصحاب الخدمة أقل من سبع سنوات.

الإجابة عن السؤال الثالث:

ما درجة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين .؟

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (5.7)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين	3.88	77.60	22.96	0.000	1
2.	العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة	3.87	77.40	23.76	0.000	2
3.	العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي	3.72	74.40	20.04	0.000	3
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.82	76.40	23.84	0.000	

يبين جدول رقم (5.7) أن: المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين يساوي (3.82)، وبذلك فإن الوزن النسبي (76.40%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (18.46)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي

(0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- 1- اهتمام مديري المدارس الثانوية بتكوين علاقات إنسانية مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.
- 2- شعور المعلمين بوجود مناخ مدرسي تسوده روح المحبة والإخاء والتعاون، ووجود علاقات أساسها الاحترام المتبادل بين مدير المدرسة والمعلمين.
- 3- تقدير مديري المدارس الثانوية للطلبة، باعتبارهم شباب المستقبل وجيل التحرير القادم.
- 4- وجود قناعة لدى مديري المدارس والمعلمين أن توافر العلاقات الإنسانية يساهم إلى حد كبير في تحقيق الأهداف المنوطة بالمدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفليت (2012)، ودراسة الشرفات (2001)، دراسة الحارثي (2011)، دراسة الغامدي (2010) حيث جاءت ممارسة العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة، وتختلف مع دراسة الزبون (2011) التي جاء مجال العلاقات الإنسانية فيها بدرجة متوسطة، ودراسة المعثم (2013) حيث بينت أن العلاقات بين مدير المدرسة والمعلمين حصلت على درجة متوسطة. ويتضح من جدول رقم (5.7) أن مجال الأول " العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين " حصل على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي (77.60%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

إدراك مديري المدارس لأهمية العلاقات الإنسانية وتقديرهم لأثرها العظيم على المعلمين وأدائهم وإنجازتهم وزيادة انتمائهم للمدرسة وإيجاد مناخ إيجابي داخل المدرسة يسهل عملية التواصل بينه وبين المعلمين، وتساعد المعلمين على إيصال صوتهم لمدير المدرسة وإطلاعه على حاجاتهم، كما تساعد على إشراك المعلمين في قيادة المدرسة ضمن ضوابط محددة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحارثي (2011) حيث تبين تقدير مستويات "العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين" كان بمستوى عالٍ وكان جميع العبارات الدالة على هذه المستويات بدرجة عالية.

وقد حصل مجال الثاني "العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة" على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (77.40%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

وجود علاقة بين مدير المدرسة والطلبة تتمثل في المتابعة المستمرة في تفقد أحوالهم وتحسس احتياجاتهم والعمل على تلبية قدر الإمكان، وتوفير البيئة الحاضنة للعملية التعليمية والمراعية لحقوق الطلبة، وأن توفر هذه العلاقة بين الطلبة ومديرهم يساعده على إيصال رسائله للطلبة بشكل سريع، مما يؤدي بكل تأكيد للتقليل من المشاكل التي تسود في مدارس المرحلة الثانوية بسبب كون الطلبة يمرون بمرحلة المراهقة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحارثي (2011) حيث حصل مجال "العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة" على درجة عالية.

وقد حصل المجال الثالث "العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي" على المرتبة الثالثة، حيث بلغ الوزن النسبي (74.40%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

يقدر المعلمون أن علاقة مدير المدرسة مع المجتمع المحلي من مؤسسات عامة وجمعيات أهلية ونوادي رياضية وأولياء أمور علاقة مناسبة من خلال ملاحظتهم لتقدير المدير للمجتمع المحلي من خلال إقامة علاقات ودية مع أولياء الأمور وإقامة احتفالات لتكريم أوائل الطلبة وحفظ القرآن الكريم وتكوين علاقات طيبة مع الكتل الطلابية التابعة للفصائل الفلسطينية بشتى ألوانها، لكن هذه العلاقات بحاجة لمزيد من الجهد لتحسينها لتشمل كافة عناصر المجتمع المحلي للارتقاء بالمدرسة على الوجه المطلوب.

• تحليل فقرات مجال العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين

جدول رقم (5.8)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	ينشر المدير المحبة والأخوة بينه وبين المعلمين.	3.98	79.60	21.57	0.000	3
2.	يراعي العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمعلمين.	3.77	75.40	16.38	0.000	12
3.	يتصف بالصبر في تعامله مع المعلمين	3.74	74.80	14.89	0.000	13
4.	يتيح للمعلمين فرصة المناقشة وإبداء الرأي في الاجتماعات المدرسية.	3.87	77.40	20.19	0.000	8
5.	يحترم آراء المعلمين وأفكارهم.	3.88	77.60	20.54	0.000	6
6.	يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين	3.73	74.60	15.70	0.000	14
7.	يحفز ويشجع مبادرات المعلمين	3.88	77.60	19.92	0.000	7
8.	يعد مثلاً للمعلمين يقتدى به في العمل الجاد.	3.91	78.20	19.91	0.000	5
9.	يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات الخاصة بهم.	4.08	81.60	25.02	0.000	1
10.	يشجع جو من الارتياح النفسي بين المعلمين داخل المدرسة.	3.79	75.80	17.09	0.000	10
11.	يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمين.	4.00	80.00	21.98	0.000	2
12.	يساهم في حل مشكلات المعلمين.	3.79	75.80	16.60	0.000	11
13.	يحافظ على كرامة كل معلم باعتباره حق من حقوق الإنسان	3.94	78.80	20.13	0.000	4
14.	يحرص على توثيق أواصر العلاقات بين المعلمين أنفسهم.	3.87	77.40	18.52	0.000	9

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

الفقرة رقم (9) والتي نصت على: " يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات الخاصة بهم." احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (81.60%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

أنه من طبيعة المجتمع الفلسطيني أنه مجتمع متماسك، يحرص فيه مديري المدارس على تشكيل لجان اجتماعية لتفعيل التواصل الاجتماعي مع المعلمين في مختلف المناسبات الخاصة بهم. وتتفق النتيجة مع دراسة الفليت (2012)، الهندي (2013) حيث حصلت فقرة " يشارك المعلمين في المناسبات الخاصة بهم" على درجة كبيرة، وتختلف مع دراسة عسكر (2012) حيث حصلت الفقرة "يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات الخاصة بهم" على درجة كبيرة جداً بوزن نسبي (86.4%)

- الفقرة رقم (11) والتي نصت على: " يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمين " احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (80.00%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- ان اختيار مديري المدارس يتضمن شروط الكفاءة وحسن السيرة والسلوك.
 - 2- مدير المدرسة يتعامل مع فئة متعلمة ومثقفة مما يوفر مناخ إيجابي للمناقشة.
- وتتفق النتيجة مع دراسة الحارثي (2011) حيث حصلت الفقرة " يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمين والمعلمات" على درجة عالية وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يتصف بالصبر في تعامله مع المعلمين." احتلت المرتبة الثالثة عشر، بوزن نسبي قدره (74.80%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- ثقل الأعباء التي تقع على كاهله و كثرة الضغوط التي تواجه مديري المدرسة من قبل المعلمين والطلبة وأولياء الأمور.
- 2- المدارس الثانوية تتكون من عدد كبير من الطلبة والمعلمين.

3- كثرة المشاكل عند الطلبة لخصوصية المرحلة المرحلة الثانوية.

وتتفق النتيجة مع دراسة الفليت (2012) حيث حصلت الفقرة "يتسم بالصبر في تعامله مع المعلمين " على درجة كبيرة وبوزن نسبي (77.06%)، ودراسة الهندي(2013) حيث حصلت الفقرة "يتصف بالحلم فلا يغضب من أعمال الآخرين" حيث حصلت على درجة كبيرة بوزن نسبي (76.89%)، ودراسة عسكر (2012) حيث حصلت الفقرة "يعمل مدير المدرسة على التحكم في انفعالاته من المعلمين وقت الغضب" بوزن نسبي (74.3%)

• الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.60%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

أن بعض مديري المدارس يطبق النشرات الواردة إليه حرفياً دون مراعاة للبيئة التي تقع فيها المدرسة ولواقع المعلمين.

وتتفق النتيجة مع دراسة الفليت (2012) حيث حصلت الفقرة "يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين" على درجة كبيرة بوزن نسبي(75.32%)، ودراسة الحارثي(2011) حيث حصلت الفقرة "يعامل المعلمين والعاملين بمرونة" على درجة عالية، ودراسة الهندي(2013) حيث حصلت الفقرة "يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين" على درجة كبيرة بوزن نسبي (80.53%)، ودراسة عسكر(2012) حيث حصلت الفقرة "تتسم الاتصالات الإدارية بين مدير المدرسة والمعلمين بالمرونة" على درجة كبيرة جداً بوزن نسبي (79.4%).

• تحليل فقرات مجال العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة

جدول رقم (5.9)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتعامل المدير مع الطلبة باحترام.	4.02	80.40	23.47	0.000	2
2.	ينمي الاتجاهات السليمة في نفوس الطلبة.	4.03	80.60	25.31	0.000	1
3.	يحقق المساواة والعدالة في تعامله مع الطلبة.	3.93	78.60	21.45	0.000	7
4.	يتيح للطلبة فرصة إبداء آرائهم.	3.82	76.40	18.32	0.000	10
5.	يطلع الطلبة على أهم المشاكل التي تعاني منها بيتهم.	3.65	73.00	13.96	0.000	13
6.	يوثق علاقة الطلبة بمعلميهم.	3.81	76.20	18.81	0.000	11
7.	يخصص وقتاً كافياً للاستماع لآراء الطلبة.	3.55	71.00	12.25	0.000	14
8.	يعزز السلوكيات والممارسات الإيجابية لدى الطلبة.	3.94	78.80	21.92	0.000	5
9.	يساهم في حل مشكلات الطلبة.	3.87	77.40	19.64	0.000	9
10.	يقدر الظروف الطارئة التي يمر بها الطلبة.	3.93	78.60	21.93	0.000	6
11.	يعزز انتماء الطلبة لمدرستهم	4.02	80.40	23.27	0.000	3
12.	يشعر الطلبة بالأمن والطمأنينة داخل المدرسة	3.99	79.80	22.92	0.000	4
13.	يساعد الطلبة على تحقيق ذواتهم داخل المدرسة.	3.87	77.40	20.73	0.000	8
14.	يوفر حوافز مادية ومعنوية للطلبة.	3.67	73.40	14.07	0.000	12

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " ينمي الاتجاهات السليمة في نفوس الطلبة " احتلت المرتبة

الأولى، بوزن نسبي قدره (80.60%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- متابعة المدير اليومية لأحوال الطلبة ومتابعة مشكلاتهم وحثهم على السلوك الصحيح سواء من خلال تشجيعهم من خلال معلمهم على إعداد برامج إذاعة مدرسية هادفة تنمي القيم الصحيحة في نفوس الطلبة.

2- حث المعلمين من خلال الاجتماعات الدورية على تلمس حاجات الطلبة وبحث المفاهيم الصحيحة وتنمية القيم والأخلاق من خلال الأنشطة المنهجية واللامنهجية.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يتعامل المدير مع الطلبة باحترام.. " احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (80.40%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

1- مدير المدرسة في المرحلة الثانوية يتعامل مع طلابه بتقدير لأنه يتعامل مع شباب في مرحلة المراهقة.

2- احترام مدير المدرسة للطلاب يزيد من حب الطالب للمدرسة، مما سيؤدي لتحسن مستوى التعليمي.

3- احترام مدير المدرسة للطلاب، يزيد من ثقة الطالب بنفسه وشعوره بالأمان، وذلك سيعزز السلوكيات الصحيحة ويقلل حالات الشغب والمشاكل في المدرسة.

وتتفق النتيجة مع دراسة الحارثي(2011) حيث حصلت الفقرة "يتعامل مع الطلبة باحترام" على درجة عالية.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على: " يخصص وقتاً كافياً للاستماع لآراء الطلبة." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.00%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

1- مجالس الفصول والبرلمان المدرسي تعمل لكن بحاجة إلى دعم واهتمام ومتابعة أكثر من إدارة المدرسة.

2- قلة ساعات اليوم الدراسي مع ازدحام جدول مدير المدرسة.

وتتفق النتيجة مع دراسة الحارثي (2011) حيث حصلت الفقرة "يخصص وقتاً كافياً للاستماع لآراء الطلبة" على درجة عالية.

• الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يطلع الطلبة على أهم المشاكل التي تعاني منها بيئتهم." احتلت المرتبة الثالثة عشر، بوزن نسبي قدره (73.00%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

1- قلة تضمن الإذاعة المدرسية للمشاكل التي تعاني منها البيئة المحيطة.

2- تجنب بعض مديري المدارس الخوض في نقاش المشاكل التي تعاني منها بيئتهم خشية ارتباطها بالأوضاع السياسية.

• تحليل فقرات مجال العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي

جدول رقم (5.10)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	يقدر المدير أهمية دور المجتمع المحلي في تحسين العملية التعليمية.	3.98	79.60	24.06	0.000	1
2.	يشارك أولياء الأمور في مناسباتهم الشخصية.	3.37	67.40	7.20	0.000	14
3.	يشارك المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية.	3.79	75.80	18.37	0.000	6
4.	يتيح الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	3.27	65.40	5.21	0.000	15

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
5.	يقيم علاقة ودية مع أولياء الأمور .	3.78	75.60	17.99	0.000	8
6.	يتعامل مع أولياء الأمور بعدالة ومساواة.	3.76	75.20	17.31	0.000	10
7.	يشرك أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم السلوكية والتربوية.	3.86	77.20	20.02	0.000	4
8.	يخصص وقتاً للاجتماع بأولياء الأمور ومناقشتهم.	3.79	75.80	17.60	0.000	7
9.	يطلع المجتمع المحلي على آخر المستجدات التربوية.	3.54	70.80	11.82	0.000	13
10.	يستثمر قدرات وطاقت المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.	3.58	71.60	12.88	0.000	11
11.	يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع أولياء الأمور .	3.89	77.80	20.73	0.000	3
12.	يستثمر إمكانات المجتمع المحلي في خدمة المدرسة.	3.82	76.40	18.66	0.000	5
13.	يتعامل بشفافية ووضوح مع المجتمع المحلي.	3.77	75.40	17.47	0.000	9
14.	يقدر الظروف الطارئة التي يمر بها المجتمع.	3.92	78.40	21.33	0.000	2
15.	يشرك أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية.	3.56	71.20	12.00	0.000	12

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يقدر المدير أهمية دور المجتمع المحلي في تحسين العملية التعليمية " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (79.60%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

- 1- المشاركة المجتمعية تساهم مساهمة إيجابية في إنجاح البرامج التعليمية والاجتماعية.
- 2- المشاركة المجتمعية تساعد في تحقيق الأهداف، وتحقيق الجودة في الأداء.
- 3- المشاركة المجتمعية توفر الدعم المادي للمدارس.

وتختلف النتيجة مع دراسة الفليت(2010) حيث حصلت الفقرة "يحرص على ربط المدرسة بالمجتمع" على درجة متوسطة.

• الفقرة رقم (14) والتي نصت على: " يقدر الظروف الطارئة التي يمر بها المجتمع." احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (78.40%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

1- المجتمع الفلسطيني يمر بالكثير من الأزمات سواء الطبيعية منها كالأحوال الجوية الصعبة بسبب ضعف البنية التحتية أو التي يتسبب بها الاحتلال من حروب متلاحقة وغيرها من المضايقات المتتالية كل ذلك فرض واقعا على المدير أن يراعي حاجات المجتمع.

2- الحصار الخانق الذي تمر به محافظات غزة على شكل الخصوص منذ سبع سنوات، وتأثيراته المباشرة على العملية التعليمية جعل الإدارة المدرسية أكثر تقديراً للظروف الطارئة التي يمر بها المجتمع.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " يتيح الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (65.40%) وبدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- ضعف كفاية ثقافة المجتمع فيما يتصل بموضوع المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية.

2- الضعف الواضح في الاعلام المدرسي، فبعض المدارس الثانوية تكتفي بوضع الخطط على الرفوف ولا تعرض رؤيتها ورسالتها للجمهور.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يشارك أولياء الأمور في مناسباتهم الشخصية." احتلت المرتبة الرابعة عشر، بوزن نسبي قدره (67.40%) وبدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- زيارات أولياء الأمور لأبنائهم في المرحلة الثانوية تكون قليلة، مما يؤثر سلباً على تكوين علاقة ودية بين مدير المدرسة وأولياء أمور الطلبة.

2- ضعف كفاية الموارد المالية الموجودة في المدرسة.

الإجابة عن السؤال الرابع:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ".

جدول رقم (5.11)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " وفقا لمتغير " الجنس "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.089	1.706	3.81	3.94	العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين
0.338	0.959	3.83	3.90	العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة
0.605	0.518	3.69	3.73	العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي
0.256	1.138	3.78	3.85	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول رقم (5.11) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن :

1- العلاقات الإنسانية في العمل المدرسي مهمة لكلا الجنسين لأنها تقوم على الإيمان بكرامة الفرد كشخص وأنها تسعى للاهتمام بمطالب المعلمين والطلبة الشخصية والاجتماعية وغيرها.

2- تلاشي الفروق بين الجنسين نظراً لانفتاح المجتمع الفلسطيني نحو التعليم بدرجة كبيرة، وأصبحت المرأة تنافس الرجل وخصوصاً في مجال التربية والتعليم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزبون (2010) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لا استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس وتختلف مع دراسة الفليت (2012) حيث بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

جدول رقم (5.12)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " وفقاً لمتغير " المؤهل العلمي "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	
0.066	1.845	3.66	3.89	العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين
0.165	1.389	3.71	3.88	العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة
0.137	1.491	3.55	3.73	العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع
0.091	1.692	3.64	3.83	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول رقم (5.12) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1- أن العلاقات الإنسانية نابعة من فطرة الإنسان، ويتربى عليها الناس منذ الصغر لأنها من صميم ديننا الإسلامي الحنيف وتعاليمه السامية فلا يوجد اختلاف عليها بين المعلمين سواء من يحملون درجة البكالوريوس أو الذين يحملون الماجستير فأعلى.

2- طبقة المعلمين فئة واعية تقدر دور العلاقات الإنسانية وأهميتها وفوائدها في المجتمع المدرسي، فجميع المعلمين بكافة مستويات تقديراتهم مقتنعون بأهمية ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفليت (2012)، ودراسة الزبون (2010) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلميه تعزى لمتغير المؤهل العلمي السواح (2008) ودراسة الحارثي (2011).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5-10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين " .

جدول رقم (5.13)

نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقا لمتغير "سنوات الخدمة"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.020	3.924	3.88	3.78	4.08	العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين
0.072	2.644	3.90	3.78	4.00	العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة
0.126	2.077	3.75	3.63	3.82	العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي
0.043	3.167	3.84	3.72	3.96	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول رقم (5.13) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية للاستبانة ومجال العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين لصالح (أقل من 5 سنوات).

وقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" أكبر من مستوى الدلالة مما يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية في مجال العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة ومجال العلاقات بين المدير والمجتمع المحلي.

جدول رقم (5.14)

يوضح نتائج اختبار شفيه بين المتوسطات

القيمة الاحتمالية (.Sig)	الفرق بين المتوسطات	المتوسط (i)	المتوسط (i)	المجال
0.021	0.30510	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين
0.181	0.20251	أكثر من 10 سنوات		
0.469	-0.10259	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	
0.049	0.23832	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.459	0.12293	أكثر من 10 سنوات		
0.307	-0.11539	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول رقم (5.14) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "شفيه" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين والدرجة الكلية، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- استشعار المديرين لأهمية دور المعلمين الجدد، من خلال العمل على دمجهم في الأعمال المدرسية المختلفة.

2- المعلمون الجدد معظمهم في سن الشباب لديهم طاقة كبيرة تجذب انتباه الجميع لهم، فهم على قدرة عالية على إقامة علاقات واسعة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الفليت (2012) حيث بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الإجابة عن السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية ومتوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة علاقتهم الإنسانية من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية ومتوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة علاقتهم الإنسانية من وجهة نظر المعلمين.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "بيرسون".

جدول رقم (5.15)

نتائج اختبار "بيرسون"

متوسط تقدير درجة العلاقات الإنسانية	المقاييس	متوسط تقدير ممارسة القيادة التشاركية
500	حجم العينة	الدرجة الكلية
0.866	معامل الارتباط	
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	

من النتائج الموضحة في جدول رقم (5.15) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "بيرسون" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقدير كل مجال من مجالات ممارسة القيادة التشاركية ومتوسط تقدير العلاقات الإنسانية، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد علاقة

ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية ومتوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة مستوى علاقاتهم الإنسانية من وجهة نظر المعلمين.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه كلما زادت ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية، كلما أدى ذلك إلى تحسين علاقاتهم الإنسانية مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي والعكس صحيح. وأن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية وممارسة العلاقات الإنسانية، حيث يدرك المديرون الذين يمارسون القيادة التشاركية أهمية العلاقات الإنسانية وضرورتها للعملية الإدارية التربوية. كما أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية يؤثر إيجابياً في مناخ المدرسة العام، لأنها تزيد من ثقة المعلمين بأنفسهم، وتزيد من حماسهم للعمل، فينعكس هذا بدوره على أداء المعلمين ومستوى المدرسة.

أولاً: النتائج:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور، على النحو الآتي:

أ. نتائج درجة ممارسة القيادة التشاركية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، قد بلغ (3.71)، وبوزن نسبي (74.20%)، وهي درجة ممارسة كبيرة.
2. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

ب. نتائج درجة العلاقات الإنسانية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لمستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، قد بلغ (3.82)، وبوزن نسبي (76.40%)، وهي تدل على درجة كبيرة.

وسنوضح نتائج ترتيب مجالات الاستبانة كآتي:

- حصل مجال " العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين " على المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.88)، وبوزن نسبي (77.60%)، وهي تدل على درجة كبيرة.

- حصل مجال " العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة " على المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87)، وبوزن نسبي (77.40%)، وهي تدل على درجة كبيرة.

- حصل مجال " العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي " على المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72)، وبوزن نسبي (74.40%)، وهي تدل على درجة كبيرة.

2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي).

3. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الدرجة الكلية للاستبانة ومجال العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين لصالح (أقل من 5 سنوات).

ج. نتائج العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ودرجة العلاقات الإنسانية:

1. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية ومتوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة مستوى علاقاتهم الإنسانية بمعلميهم من وجهة نظر المعلمين فيها.

ثانياً: التوصيات:

وفي ضوء نتائج الدراسة يقدم الباحث عدداً من التوصيات، التي يرجو أن تسهم في زيادة فاعلية المدرسة، من خلال الارتقاء بمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية، ومن أهم تلك التوصيات ما يلي:

أولاً: توصيات خاصة بمدير المدرسة:

1. أن يولي مدير المدرسة اهتماماً أكبر بتطبيق القيادة التشاركية لما لها من أثر كبير في زيادة فاعلية المدرسة.
2. إشراك المعلمين والعاملين والطلبة في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات، والبرامج، واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
3. إتاحة المجال للمعلمين لاستخدام ذكائهم وخبراتهم ومهاراتهم في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بهم، وإشراكهم في عملية تقييم الأداء.
4. الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره، وتوجيهه توجيهاً بناءً، وتعزيز انتمائه لمجموعته، وثقته بنفسه والآخرين.
5. أن يوفر الأجواء الهادئة المريحة للمعلمين بعيداً عن القلق والتوتر والصراعات لكي يعملوا براحة ويزداد أداؤهم.
6. ضرورة تحلي مدير المدرسة بالصبر والتعامل بحكمة ومرونة مع المعلمين بما لا يخل بإتقان العمل.
7. تعزيز العلاقة مع الطلبة من خلال تخصيص وقتاً كافياً للإستماع لهم وإطلاعهم على ما يدور حولهم.
8. إعطاء الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صياغة خطة المدرسة وعملية إتخاذ القرار.
9. المبادرة في تعزيز العلاقة مع أولياء الأمور، ومشاركتهم في مناسبتهم الشخصية.

ثانياً: توصيات خاصة بالمعلمين:

1. الاهتمام بالمشاركة في الأعمال المدرسية المختلفة كاللجان العامة ولجان المقررات الدراسية والأنشطة المتنوعة لأن المعلم هو ركن أساسي في إنجاز العمل.
2. تقدير الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، والحرص على إقامة علاقات ودية مع إدارة المدرسة و الزملاء و الطلبة وأولياء الأمور مما سيساهم في توفير مناخ مدرسي جيد.
3. العمل على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.
4. استشعار عظم المسؤولية الملقاة على كاهل المعلم في بناء جيل واع يتسم بالأخلاق الحميدة، لذا يجب على المعلم أن يكون قدوة حسنة لطلابه في شتى المواقف.

ثالثاً: توصيات خاصة بوزارة التربية والتعليم العالي:

1. أن تهتم وزارة التربية والتعليم العالي بتعزيز القيادة التشاركية من خلال اعتبار تطبيق المديرين الحاليين للقيادة التشاركية جزء من عملية التقييم وترقيتهم.
2. تدريب العاملين في المدرسة على نمط القيادة التشاركية من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.
3. تسهيل مهمة مديري المدارس في التواصل مع المجتمع المحلي وإشراكهم في إتخاذ القرارات، لسد احتياجات المدرسة.
4. توفير فرص أكبر للمعلمين لإبداء المشورة والرأي كالمشاركة في تطوير المنهاج الدراسي، وتحديد المتطلبات التي يحتاجونها للسير بالعملية التعليمية نحو الأفضل.
5. تحسين نظام تقييم الأداء، من خلال السماح للمعلمين من تقييم أنفسهم إلى جانب تقييم مدير المدرسة.

الاقتراحات:

نظراً لحدثة الاهتمام بالقيادة التشاركية في البيئة الفلسطينية، وقلة الدراسات التي تناولتها فإن الباحث يقترح التالي:

1. إجراء دراسة لممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس وعلاقتها بالعلاقات الإنسانية على مستوى الوطن أو في مجتمعات أخرى كوكالة الغوث الدولية.
2. إجراء دراسات مماثلة على مراحل دراسية أخرى وبمتغيرات أخرى مثل: تمكين المعلمين، الولاء التنظيمي، تحسين الأداء المؤسسي، تطوير أداء المعلمين.
3. إجراء دراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر المديرين أو المشرفين.

المراجع والمصادر

المراجع والمصادر

أولاً / المصادر

❖ القرآن الكريم

❖ السنة النبوية

ثانياً / المراجع العربية:

1. الإبراهيم، عدنان بدري (2011): الإدارة التربوية (مدرسية، صفية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. ابن منظور، محمد بن مكرم (2003): لسان العرب، المجلد الرابع عشر، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت.
3. أبو الخير، سامي عبدالعزيز (2013): "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. أبو الكشك، محمد نايف (2006): الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
5. أبو زعيتر، منير (2009): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
6. أبو العلا، ليلي محمد (2013): مفاهيم و رؤى في الادارة و القيادة التربوية بين الأصالة و الحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
7. أبو الوفاء، جمال وحسين، سلامة (2000): اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
8. أبو عيطة، عبدالله عفيف (2013): "معيقات استخدام النمط التشاركي في الادارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
9. أحمد، حافظ وحافظ، محمد (2003): إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
10. الأسدي، سعيد وإبراهيم، مروان (2007): الإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

11. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2004): مقدمة في تصميم البحث التربوي، فلسطين، غزة.
12. البخاري، محمد اسماعيل (1987): صحيح البخاري، دار ابن كثير للنشر والتوزيع، بيروت.
13. البدري، طارق عبدالحميد (2001): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
14. البستان، أحمد عبد الباقي و عبد الجواد، عبدالله السيد وبولس، وصفي عزيز (2003): الإدارة والإشراف التربوي النظرية - البحث - الممارسة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
15. البناء، هالة مصباح (2013): الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
16. البوهي، فاروق شوقي (2001): الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
17. تغلب، سعيد صابر (2011): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
18. التميمي، فواز (2004): "فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو - 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن.
19. جلال، محمود والحريري، رافدة وإبراهيم، محمد (2007): الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
20. الحارثي، وصل الله (2011): "مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
21. حجازين، هشام وعياصرة، علي (2006): القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
22. حربي، منير ورزق، حنان (2003): العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية، مجلة مستقبل التربية العربية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، المجلد (9)، العدد (30)، ص (170-221).
23. حرز الله، أشرف رياض (2007) "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقتها برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

24. الحريري، رافدة (2007): التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
25. الحريري، رافدة (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان.
26. الحريري، رافدة عمر (2011): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
27. حسان، حسن والعجمي، محمد (2010): الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
28. حسن، رشاد (2011): تفعيل دور المشاركة المجتمعية في حل بعض المشكلات المدرسية بطلوان، مجلة مستقبل التربية العربية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، المجلد (18)، العدد (68)، ص (120-155).
29. حمد، فريال مصطفى (2014): "درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الانسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
30. خليفة، رندة عبدالله (2013): "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة و اليات تفعيلها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
31. الخنيزان، أروى بنت حمد (2010): "واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية.
32. دحان، حاتم (2006): التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم. المبررات. الفوائد. المعوقات) ، مجلة رؤى تربوية، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، فلسطين، العدد (21)، ص (10-133).
33. الدعليج، إبراهيم (2009): الإدارة العامة والإدارة التربوية، الرواد للنشر والتوزيع، السعودية.
34. الدويك، تيسير عبد المطلب (2005): إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها، جبهة للنشر والتوزيع، عمان.

35. رباح، سامي عوض الله (2008): دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم و سبل تطويره. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
36. ربيع، هادي مشعان(2008): تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
37. رشوان، حسين عبدالحميد (1997): العلاقات الانسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
38. الزبون، موسى وآخرون (2010): درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، مجلة جامعة دمشق، المجلد(26)، العدد (3)، ص (657-693).
39. السعود، راتب سلامة (2012). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
40. السفيناني، ماجد سفر (2012) "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الطائف"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، الطائف.
41. السلامة، ماجد بن محسن (2012): "معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
42. سليمان، عرفات (1988): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإسلامي المعاصر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
43. سمعان، وهيبة، محمد مرسي (1975): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
44. السواح، منصور عبدالله (2008): "مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الاخلاقية في تعاملهم مع المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
45. الشرفات، عبدالله (2001): "أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

46. شقير، علاء توفيق(2011): "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضى الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، الضفة الغربية.
47. الشمراني، حامد محمد (2002): " مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بمستوى التحصيل الدراسي"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
48. صادق، آمال وفؤاد أبو حطب (2010): **مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي: في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
49. الطويرقي، نوال (1997): "العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
50. عابدين، محمد عبد القادر (2001): **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
51. عبوي، زيد منير(2008): **القيادة ودرورها في العملية الإدارية**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان.
52. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001): **البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
53. العجمي، محمد حسنين (2000): **الإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة.
54. العجمي، محمد حسنين(2008): **الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
55. العجمي، محمد حسنين(2010): **إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
56. العجمي، ناصر محمد (2010): "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
57. العجمي، محمد حسنين (2008): **استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

58. العرابيد، نبيل أحمد (2010): "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
59. عريفج، سامي سلطي (2001): الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
60. عسكر، عبدالعزيز محمد (2012): "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
61. عطوي، جودت عزت (2012): الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
62. علام، رجاء (2010): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
63. العمرو، إبراهيم علي (2013): الإدارة والإدارة التربوية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان.
64. عواد، فتحي أحمد (2013): السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
65. عياصرة، علي أحمد (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
66. الغامدي، فواز بن علي (2010): " دور العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة في أدائهم الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
67. الفاضل، محمد وعياصرة، علي (2006): الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
68. الفليت، آلاء عطية (2012): "درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
69. فليهي، فاروق وعبدالمجيد، محمد (2009): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

70. القرشي، عبدالله بن فهد (2013): "ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
71. قشطة، منى حمد(2009): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها: دراسة تقييمية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
72. قنديل، أنيسة عطية (2001): " العلاقات الانسانية بين المعلمين و طلبتهم في ضوء الفكر التربوي الاسلامي و مدى تمثلها في المدارس الثانوية الحكومية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
73. القيسي، هناء محمود(2010): الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
74. كنعان، نواف(2009): القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
75. كورنل، فريد ونوري، منير (2001): إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
76. اللقمانى، خالد بن مبارك (2012): " درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية في العملية الإشرافية بين مشرفي الرياضيات ومعلميها"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
77. مرسي، محمد أبو حسيبة(2009):.تطوير أساليب اختيار مديري المدارس في ضوء بعض الاتجاهات العالمية، ط2، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة.
78. مرسي، منير(2001): الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها، دار عالم الكتب، القاهرة.
79. مصطفى، صلاح عبدالحميد (2002): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
80. مصطفى، صلاح والنابه، نجاه(1986):الإدارة التربوية مفهومها - نظرياتها - وسائلها، دار القلم، دبي.
81. مطر، سيف الإسلام(1985): المشاركة في التخطيط التربوي، مجلة كلية التربية، المنصورة، العدد (6)، الجزء (5)، ص(307-339).

82. المعثم، بدر بن عبدالرحمن (2013): "مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
83. مغاري، تيسير محمد (2009): "نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
84. المفرج، خولة بنت فهد (2012): "واقع المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
85. نشوان، جميل ونشوان، يعقوب (2001): السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، غزة، فلسطين.
86. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997): الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.
87. وزارة التربية والتعليم العالي (2011): الكتاب الإحصائي السنوي، غزة.
88. وزارة التربية والتعليم العالي (2014): إحصائية بعدد المدارس والمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء.

ثانياً / المراجع الأجنبية:

1. Bowers, T. (2009): "Connections between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers". The degree of **doctor of education**. USA, Ashland University, Collage Education.
2. Chi Keung , Cheng (2008) The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' Job Development. Unpublished Master.
3. Dyer, Karen. (2002): "Relational Leadership" **School Administrator**, 58(10).p.28-30
4. E. O. Olorunsola and Abiodun Oyebaji Olayemi.(2011): " Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State· Nigeria" **International Journal of Education Administration and Policy Studies** Vol. 3(6), pp. 78-84.
5. Güngör S, Aydın İ, Memduhoğlu HB, Oğuz E (2012): "Respect in principal–teacher relations at primary schools in Turkey".

6. Hodget, Richard M And Heger, Kathryn W.(2008): "Modern Human Relations at Work , Tenth Edition , Mason , Ohio (USA) , Thomson South-West
Hong Kong Institute of Education.
7. Kim, Funny (2001): "The relationship between decision making participation in job satisfaction among wore an school teacher".
University Of Law Prouddest.
8. Moodley (2012): "Decision making as an activity of school leadership a case study"
9. Ndiku Mualuko , Simiyu A. Mukasa and Achoka Judy(2009): " Improving decision making in schools through teacher Participation , Educational Research and Review Vol. 4 (8), pp. 391-397, Augus t.
- 10.Price (2012): "Principal teacher interactions: Hoe effective relationships shape principle and teacher attitudes"
- 11.XU HUANG¹, JOYCE IUN , AND YAPING GONG.(2010): " Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates , Journal of Organizational Behavior , J. Organiz. Behav. 31, 122–143.

مواقع الانترنت:

الحلاوي ، سعيد (2008) :مهارات بناء وإدارة فريق العمل، تم استرجعه في 2014/12/15 على

الرابط : <http://www.ejtemay.com/showthread.php?t=6094>

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية - غزوة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - إدارة تربوية

الأستاذ الدكتور حفظه الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

الموضوع: تحكيم استبانة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية، والتي تشكل أداة لدراسة ميدانية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/ إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية بغزة وهي بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية بمعلميهم"

وقد أعددت لهذا الغرض الاستبانة المرفقة والمقسمة إلى جزأين:

الأول: المتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية .

الثاني: المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية والموزع على ثلاث مجالات هي: (علاقة المدير بالمعلمين، علاقة المدير بالطلبة، علاقة المدير بالمجتمع المحلي)

وانطلاقاً مما يعهده الباحث في سيادتكم من خبرة واسعة، واطلاع وفير، وسعة أفق، وكونكم منارة للعلم وطلابه، ليطمنى أن ينال الموضوع اهتمامكم، وأن ينعم ببصماتكم ولمساتكم، وذلك بما تبدونه من ملاحظات قيمة أو تعديلات واقتراحات وفق ما ترونه مناسباً.

لذا يرجى التكرم من سيادتكم إبداء رأيكم في فقرات الاستبانة وصياغتها ومدى ارتباطها وملاءمتها لموضوع البحث والمجالات التي تتضمنها.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الهادف والمثمر

الباحث

محمد سمير محمود الرنتيسي

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية - إدارة تربوية

السيدة / حفظه/ الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان /

"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة
علاقتهم الإنسانية بمعلميهم"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية / الإدارة التربوية من
الجامعة الإسلامية بغزة. لذا يرجى التكرم من سيادتكم بتعبئة الاستبانة المرفق، وذلك بوضع علامة
(✓) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة.

وإذ يتقدم الباحث لكم بأسمى عبارات الشكر والامتنان، لتعاونكم في إنجاح هذا البحث، علماً بأن ما
ستدلون به من إجابات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الهادف والمثمر

الباحث

محمد سمير محمود الرنتيسي

الجزء الأول: بيانات أساسية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا
3. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من (5-10) سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الأول: القيادة التشاركية

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: بأنها نمط حديث من أنماط القيادة، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم، الذي يؤدي إلى تحقيق اهداف المدرسة وأهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد.

م	الفقرة	الانتماء		المناسبة		الملاحظات
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
1	يقوم بتطبيق مبدأ الشورى لضمان سير العملية التعليمية					
2	يعمل على إشراك جميع المعلمين في المدرسة لإنجاز المهام التعليمية					
3	يطلع المعلمين على القوانين والتعليمات الواردة من الإدارة العليا					
4	تتسم الاتصالات الإدارية بالمرونة					
5	ينفذ إجراءاته الإدارية بموضوعية.					
6	يهتم بمتابعة التطورات والمستجدات الإدارية .					
7	يثير الوعي لدى المعلمين بالقضايا التربوية المهمة					
8	تسود روح التعاون بينه وبين المعلمين					
9	يطبق روح القانون ويمتاز بالمرونة					
10	يشرك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة.					
11	يساعد المعلمين في وضع الخطط التربوية في المدرسية.					
12	يشرك المعلمين في الخطط الاستراتيجية.					
13	يعمل على إشراك المعلمين في تحديد رؤية المدرسة ورسالتها.					
14	يشرك المعلمين في تحديد الفرص والتحديات.					

ملاحظات	المناسبة		الانتماء		الفقرة	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
					يشرك المعلمين في تطوير عمل اللجان المدرسية.	15
					يشرك المعلمين في إقرار البرامج والمشاريع التعليمية لتنمية المواهب والقدرات الإبداعية	16
					يشرك المعلمين في وضع الاقتراحات البناءة للاستفادة من إمكانات المدرسة المالية	17
					يشرك المعلمين في جدول أعمال الاجتماعات قبل عقدها	18
					يشرك المعلمين في تصميم جدول الزيارات التبادلية	19
					يحث المعلمين على الابداع والابتكار	20
					يعمل على تفويض بعض من صلاحياته لعدد من المعلمين	21
					يراعي العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمعلمين دون محاباة أو تحيز	22
					يعطي الفرصة للمعلمين للمناقشة في الاجتماعات المدرسية	23
					يطور أسلوب تعامل المعلمين مع بعضهم البعض من خلال العمل مع بعضهم البعض.	24
					يحترم حرية المعلمين الشخصية.	25
					يبنى علاقات وثيقة بينه وبين المعلمين في المدرسة.	26
					يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات الخاصة بهم.	27
					يسهم في توفير جو يسوده التفاهم والمشاركة.	28
					يحرص على توثيق العلاقات بين المعلمين.	29
					يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين	30
					يسهم في تعزيز انتماء المعلم للمدرسة	31

ملاحظات	المناسبة		الانتماء		الفقرة	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
					يكون موضوعياً عند توجيه النقد للمعلمين	32
					يتيح الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي .	33
					ينمي الرقابة الذاتية لدى المعلمين على الأداء لدى المعلمين	34
					يستخدم النصح والارشاد والتوجيه للمعلمين بدرجة كبيرة	35
					يعمل على تنمية شخصيات تتحمل المسؤولية	36
					يتواصل مع المعلمين .	37
					يعمل على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم	38
					يتفهم مشاكل المعلمين ويعمل على معالجتها	39
					يشجع على تنمية روح التعاون بين المعلمين بما يعمل على تحقيق أهداف المدرسة	40
					يشجع المعلمين على المشاركة اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية	41
					يشجع المعلمين على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	42
					يشرك المعلمين في تقييم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار	43
					يعطي الفرصة للمجتمع المحلي للمساهمة في اتخاذ القرار	44
					يعتمد على السلطة المستمدة من قوته الشخصية في الإقناع المعلمين لتنفيذ القرارات	45
					يتخذ قراراته في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة .	46
					يراعي في قراراته المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.	47

الملاحظات	المناسبة		الانتماء		الفقرة	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
					يوضح للمعلمين مضمون القرارات المستجدة المتخذة بحقهم.	48
					يتخذ قرارات تتناسب مع إمكانيات وقدرات العاملين.	49
					يهيئ الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه.	50
					يشرك المعلمين في عملية تقييم الأداء	51
					يتيح الفرصة للمعلمين في وضع محددات للأداء	52
					يطلع المعلمين على نتائج التقييم	53
					يناقش المعلمين في نتائج تقارير تقييم الأداء	54
					يشرك المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية لتطويرهم مهنيًا	55
					يحث المعلمين على مشاركة المجتمع المحلي ضمن النشاطات المدرسية	56
					يشرك أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية.	57

الجزء الثاني: العلاقات الإنسانية

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: " العلاقات الإنسانية هي عبارة عن مجموعة من الجهود التي تسعى إلى إشباع حاجات الأفراد الطبيعية والنفسية والاجتماعية، من أجل إيجاد مناخ عمل محفز للعاملين يساهم في تحقيق إنتاجية أفضل "

الملاحظات	المناسبة		الانتماء		المجال الأول: العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين : ويقصد بها فن التعامل القائم على الود والتقدير والاحترام بين مديري المدارس الثانوية ومعلميهم دون إفراط أو تفريط من وجهة نظر المعلمين.
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة	
					1 تسود المحبة والاخاء بينه وبين المعلمين
					3 أمين في تعامله مع المعلمين
					4 يتصف بالصبر في تعامله مع المعلمين
					5 يحرص على نشر المحبة بين المعلمين
					6 يتيح الحرية للحوار بينه وبين المعلمين
					7 يحترم آراء المعلمين وشخصياتهم
					8 يتبادل الرأي والمشورة مع المعلمين
					9 يعزز الثقة بالنفس لدى المعلمين
					10 يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين
					11 يحفز ويشجع مبادرات المعلمين
					12 ينمي شخصيات المعلمين القيادية
					13 يعد مثلاً يقتدى به في العمل الجاد للمعلمين
					14 يعزز انتماء المعلمين للعمل التربوي
					15 يشعر المعلمين بالارتياح النفسي أثناء عملهم داخل المدرسة
					16 يساعد المعلمين على تطوير أدائهم الوظيفي
					17 يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمين
					18 يشارك المعلمين في مناسباتهم الخاصة
					19 يساهم في حل المشكلات النفسية للمعلمين
					20 يحافظ على كرامة كل معلم باعتباره حق من حقوق الإنسان

المناسبة		الانتماء		المجال الثاني: العلاقات الإنسانية بين المدير والطلاب : ويقصد به فن التعامل القائم على الود والتقدير والاحترام بين مديري المدارس الثانوية والطلبة من وجهة نظر المعلمين.
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	
				1 يتعامل مع الطلبة باحترام
				2 يعمل على تنمية الاتجاهات السليمة في نفوس الطلبة
				3 يحقق المساواة والعدالة في تعامله مع الطلبة
				4 يعمل على ان تكون علاقته بالطلبة علاقة يسودها الحب والاحترام والتقدير
				5 يتيح للتلاميذ فرصة إبداء آرائهم
				6 يطلع الطلبة على أبرز المشاكل التي تعاني منها بيئتهم
				7 يعمل على توثيق علاقة الطلبة بمعلميهم
				8 يخصص وقتاً كافياً للاستماع لآراء الطلبة
				9 يعزز السلوكيات والممارسات الإيجابية لدى الطلبة
				10 ينمي الرقابة الذاتية لدى الطلبة
				11 يعمل على حل مشكلات الطلبة السلوكية والتربوية
				12 الاهتمام بميول الطلبة الإيجابية
				13 يقدر الظروف الطارئة التي يمر بها الطلبة
				14 ينشر روح التعاون بين الطلبة
				15 يعزز انتماء الطلبة لمدرستهم
				16 يشعر الطلبة بالأمن والطمأنينة داخل المدرسة
				17 يساعد الطلبة على تحقيق ذواتهم داخل المدرسة
				18 يعزز ثقة الطلبة بأنفسهم
				19 يعمل على تحسين علاقة الطلبة بمعلميهم
				20 يوفر حوافز مادية ومعنوية للطلبة

المناسبة		الانتماء		المجال الثالث: العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي: ويقصد به مستوى العلاقة القائمة بين مديري المدارس الثانوية والمجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين.
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	
				1 يقدر أهمية دور المجتمع المحلي في تحسين العملية التعليمية
				2 يشارك أولياء الامور في مناسباتهم الشخصية
				3 يشارك المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية
				4 يشرك المجتمع المحلي صياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة
				5 يشرك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار
				6 يتقبل آراء أولياء الامور
				7 يحرص على إقامة علاقة ودية مع أولياء الأمور
				8 يتعامل مع أولياء الأمور بعدالة ومساواة
				9 يشارك أولياء الامور في حل مشكلاتهم أبنائهم السلوكية والتربوية
				10 يطلع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم
				11 يخصص وقتاً للاجتماع بأولياء الأمور ومناقشتهم
				12 يطلع المجتمع المحلي بأخر المستجدات التربوية
				13 يقدم النصح والمشورة لأولياء الأمور لمعالجة مشكلات أبنائهم
				14 يستثمر قدرات وطاقت المدرسة في خدمة المجتمع المحلي
				15 يعزز ثقافة الحوار بين أفراد المجتمع المحلي
				16 يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع أولياء الأمور
				17 يستثمر امكانيات المجتمع المحلي في خدمة المدرسة
				18 يتعامل بشفافية ووضوح مع المجتمع المحلي
				19 يقدر الظروف الطارئة التي يمر بها المجتمع

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	اسم الدكتور	مكان العمل
1	أ. د فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية
2	أ. د محمود أبودف	الجامعة الإسلامية
3	أ. د زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة
4	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
5	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
6	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
7	د. ياسر الأشقر	الجامعة الإسلامية
8	د. محمد هاشم الأغا	جامعة الأزهر
9	د. محمود إبراهيم خلف الله	جامعة الأقصى
10	د. رندة عيد شرير	جامعة الأقصى
11	د. نافذ الجعب	جامعة الأقصى
12	د. أكرم حماد	وزارة التربية والتعليم العالي
13	د. سمية سالم النخالة	وزارة التربية والتعليم العالي
14	د. نعيمة المدلل	وكالة الغوث الدولية

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية - إدارة تربوية

السيد/ة حفظه/الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان/

"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة
علاقتهم الإنسانية"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية / الإدارة التربوية من
الجامعة الإسلامية بغزة. لذا يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، وذلك بوضع علامة (✓) في
الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة.

وإذ يتقدم الباحث لكم بأسمى عبارات الشكر والامتنان، لتعاونكم في إنجاح هذا البحث، علماً بأن ما
ستدلون به من إجابات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم المثمر

الباحث

محمد سمير محمود الرنتيسي

الجزء الأول: البيانات الأساسية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا
3. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من (5-10) سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الأول: القيادة التشاركية

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: نمط حديث من أنماط القيادة، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة وأهداف المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم في آن واحد.

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	يطبق مدير المدرسة مبدأ الشورى لضمان سير العملية التعليمية.					
2	يعمل على إشراك جميع المعلمين في المدرسة لإنجاز المهام التعليمية					
3	يطلع المعلمين على القوانين والتعليمات الواردة من الإدارة العليا.					
4	ينفذ الإجراءات الإدارية بموضوعية.					
5	يتابع التطورات والمستجدات الإدارية .					
6	يثير الوعي لدى المعلمين بالقضايا التربوية المعاصرة.					
7	يشرك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة.					
8	يشرك المعلمين في عملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.					
9	يدعم اندماج المعلمين في عمل اللجان المدرسية.					
10	يشرك المعلمين في إعداد البرامج والمشاريع التعليمية .					
11	يشجع المعلمين على تقديم الاقتراحات البناءة للاستفادة من إمكانياتهم.					

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
12	يحدد جدول أعمال الاجتماعات قبل عقدها بالتشاور مع المعلمين.					
13	يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في تصميم جدول الزيارات التبادلية.					
14	يدعم أفكار المعلمين الإبداعية.					
15	يفوض بعضاً من المهام لبعض المعلمين.					
16	يطور أسلوب تعامل المعلمين فيما بينهم من خلال العمل المشترك.					
17	يراعي الحرية الشخصية للمعلمين.					
18	يبنى علاقات وثيقة بينه وبين المعلمين في المدرسة.					
19	يسهم في توفير جو يسوده التفاهم والمشاركة.					
20	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.					
21	يكون موضوعياً عند توجيه النقد للمعلمين.					
22	ينمي الرقابة الذاتية لدى المعلمين .					
23	يوظف أساليب التوجيه السليمة في تعامله مع المعلمين.					
24	يعمل على تنمية شخصيات المعلمين لتحمل المسؤولية					
25	يعمل على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم					
26	يتفهم مشاكل المعلمين ويعمل على معالجتها					
27	يشرك المعلمين في تقييم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار					
28	يعطي الفرصة للمجتمع المحلي في اتخاذ القرار					
29	يعتمد على السلطة المستمدة من قوته الشخصية في إقناع المعلمين لتنفيذ القرارات					
30	يتخذ قراراته في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة .					
31	يراعي في قراراته المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.					
32	يوضح للمعلمين مضمون القرارات المستجدة .					
33	يراعي إمكانيات وقدرات المعلمين عند اتخاذ قراراته.					

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
34	يهيئ الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه.					
35	يشرك المعلمين في عملية تقييم الأداء					
36	يناقش المعلمين في نتائج تقارير تقييم الأداء					
37	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بالتشاور معهم.					
38	يحث المعلمين على تشجيع المجتمع المحلي للمشاركة في النشاطات المدرسية.					

الجزء الثاني: العلاقات الإنسانية

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنه: " عبارة عن مجموعة من الجهود التي تسعى إلى إشباع حاجات الأفراد الطبيعية والنفسية والاجتماعية، من أجل إيجاد مناخ عمل محفز للعاملين يسهم في تحقيق إنتاجية أفضل "

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين : ويقصد بها فن التعامل القائم على الود والتقدير والاحترام بين مديري المدارس الثانوية ومعلميهم دون إفراط أو تفريط من وجهة نظر المعلمين.						
1	ينشر المدير المحبة والأخوة بينه وبين المعلمين.					
2	يراعي العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمعلمين .					
3	يتصف بالصبر في تعامله مع المعلمين					
4	يتيح للمعلمين فرصة المناقشة وإبداء الرأي في الاجتماعات المدرسية.					
5	يحترم آراء المعلمين وأفكارهم.					
6	يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين					
7	يحفز ويشجع مبادرات المعلمين					
8	يعد مثلاً للمعلمين يقتدى به في العمل الجاد.					

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
9	يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات الخاصة بهم.					
10	يشجع جو من الارتياح النفسي بين المعلمين داخل المدرسة.					
11	يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمين.					
12	يساهم في حل مشكلات المعلمين.					
13	يحافظ على كرامة كل معلم باعتباره حق من حقوق الإنسان					
14	يحرص على توثيق أوامر العلاقات بين المعلمين أنفسهم.					
المجال الثاني: العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة : ويقصد به فن التعامل القائم على الود والتقدير والاحترام بين مديري المدارس الثانوية والطلبة من وجهة نظر المعلمين.						
1	يتعامل المدير مع الطلبة باحترام.					
2	ينمي الاتجاهات السليمة في نفوس الطلبة.					
3	يحقق المساواة والعدالة في تعامله مع الطلبة.					
4	يتيح للطلبة فرصة إبداء آرائهم.					
5	يطلع الطلبة على أهم المشاكل التي تعاني منها بيئتهم.					
6	يوثق علاقة الطلبة بمعلميهم.					
7	يخصص وقتاً كافياً للاستماع لآراء الطلبة.					
8	يعزز السلوكيات والممارسات الإيجابية لدى الطلبة.					
9	يساهم في حل مشكلات الطلبة .					
10	يقدر الظروف الطارئة التي يمر بها الطلبة.					
11	يعزز انتماء الطلبة لمدرستهم					
12	يشعر الطلبة بالأمن والطمأنينة داخل المدرسة					
13	يساعد الطلبة على تحقيق ذواتهم داخل المدرسة.					
14	يوفر حوافز مادية ومعنوية للطلبة.					

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية بين المدير والمجتمع المحلي : ويقصد به مستوى العلاقة القائمة بين مديري المدارس الثانوية والمجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين.						
1	يقدر المدير أهمية دور المجتمع المحلي في تحسين العملية التعليمية.					
2	يشارك أولياء الأمور في مناسباتهم الشخصية.					
3	يشارك المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية.					
4	يتيح الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة.					
5	يقيم علاقة ودية مع أولياء الأمور.					
6	يتعامل مع أولياء الأمور بعدالة ومساواة.					
7	يشرك أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم السلوكية والتربوية.					
8	يخصص وقتاً للاجتماع بأولياء الأمور ومناقشتهم.					
9	يطلع المجتمع المحلي على آخر المستجدات التربوية.					
10	يستثمر قدرات وطاقت المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.					
11	يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع أولياء الأمور.					
12	يستثمر إمكانات المجتمع المحلي في خدمة المدرسة.					
13	يتعامل بشفافية ووضوح مع المجتمع المحلي.					
14	يقدر الظروف الطارئة التي يمر بها المجتمع.					
15	يشرك أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية.					

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة لوزارة التربية والتعليم العالي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم:/35/ع/ج

التاريخ: 2014/09/06

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ محمد سمير محمود الرنتيسي، برقم جامعي 120120564 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية بمعلميهم

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

صورة إلى:-
❖ الملف.