

# إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

## درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية العمليات الإشرافية لديهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي 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: **ريا يونس شراب**

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2015/12/20



الجامعة الإسلامية بغزة  
شئون البحث العلمي وعمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

**درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية  
بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية  
العمليات الإشرافية لديهم**

إعداد الطالبة

**ريا يونس شراب**

إشراف الأستاذ الدكتور

**محمود أبودف**

قدمت هذه الدراسة كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير  
من كلية التربية تخصص أصول التربية

2015م - 1437هـ



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ ربا يونس عبدالقادر شراب لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية وموضوعها:

درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية العمليات الإشرافية لديهم

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 09 ربيع الأول 1437هـ، الموافق 2015/12/20م الساعة الواحدة والنصف ظهراً بمبنى اللحيان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

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

أ.د. محمود خليل أبو دة

مشرفاً و رئيساً

د. إياد علي الدجني

مناقشاً داخلياً

د. فايز علي الأسود

مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

.....

أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم (المجادلة 11)

## الإهداء

إلى أحق الناس بصحبي . . . تلك التي منحت كل ما ملكت من صادق الود لأبنائها، وبذلت لهم عصارة عمرها وروحها وفكرها وجسدها، تلك التي حملتني وهنا على وهن فأوصاني الله بربها . . . . أمي الغالية.

إلى والدي الذي عاش لأبنائه ليرتقي بهم إلى مصاف النبلاء من الناس . . . أبي العزيز.

إلى الذي رافقني رحلة العلم منذ بدايتها، وتحمل وصبر كثيراً من أجلي . . . زوجي الغالي.

إلى أشقاء روحي وذخري . . . . إخواني وأخواتي.

إلى مهجة نفسي ورائحة الياسمين في قلبي . . . أبنائي وبناتي.

إلى من مهد الطريق أمامي . . . . أساتذتي الكرام.

إلى كل من عجز القلم عن كتابة أسمائهم فأدخلتهم قلبي بكل افتخار . . . أقاربي وأصدقائي.

إلى كل من ساعدني في الوصول إلى مرادي .

إلى كل أبٍ مربٍ مخلص في عمله.

أهدي هذا الجهد المتواضع مع المحبة والتقدير لكل طلاب وطالبات العلم.

## شكراً وتقديراً

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمةً للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى من تبعه بإحسان إلى يوم الدين، وبعد،،،  
يقول الحق سبحانه وتعالى: ﴿وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ﴾ (الضحى: 11)، فإن الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي ما كان له أن يتم إلا بوجود أناسٍ مخلصين، ذللوهم بجهودهم العظيمة العقبات التي اعترضته ، أسأل الله أن يبارك فيهم ويمدهم بمزيدٍ من الصحة والعافية.

وفي هذا المقام، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى هذا الصرح العلمي الشامخ الجامعة الإسلامية ممثلةً بإدارتها الموقرة، وأساتذة كلٍ من عمادة الدراسات العليا وعمادة كلية التربية ورئاسة قسم أصول التربية المحترمين، الذين استطاعوا أن يجعلوا من هذه الجامعة منهلًا يرتوي منه كلُّ طالب علم، لتنبؤاً بجهودهم المخلصة المراكز المتقدمة بين نظيراتها على مستوى العالم.  
كما أتقدمُ بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ محمود خليل أبو دف ، الذي تفضلَ بقبوله الإشرافُ على دراستي فكان خيرَ سندٍ و عونٍ لي، أسألُ الله أن يحفظه وأن يجزيه عنا خيرَ الجزاء.  
كما أتقدمُ بالشكر والتقدير إلى عضوي لجنة المناقشة د/ إياد علي الدجني، ود/ فايز الأسود حفظهما الله، لتفضلهما بقبول مناقشة دراستي.  
وأتقدمُ بالشكر العميق إلى جميع الأساتذة المحكمين للاستبانة لما قدموه من نصائحٍ وتعديلاتٍ وإضافاتٍ هامة.

كما أشكرُ أختي وصديقتي العزيزة آمال قشطة، التي رافقتني وكانت عوناً لي طوال فترة الدراسة.  
كما أتقدمُ بالشكر والعرفان إلى الأخوة العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية، ومديري المناطق التعليمية، ومديري ومديرات المدارس الإعدادية لمساعدتي في تطبيق الاستبانة على مدارسهم.

والشكر لا ينتهي لكل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.

والله ولي التوفيق

## ملخص الدراسة

درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعاليتها  
العمليات الإشرافية لديهم

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعاليتها العمليات الإشرافية لديهم، والكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للعلاقات الإنسانية، وكذلك حول مستوى فعالية العمليات الإشرافية لديهم من وجهة نظر معلميه، تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإعداد استبانة تكونت من قسمين، القسم الأول يتعلق بالعلاقات الإنسانية تكون من (30) فقرة، مقسمة على مجالين هما (المجال الاجتماعي، والمجال المهني)، والقسم الثاني يتعلق بفعاليتها العمليات الإشرافية وتكون من (47) فقرة مقسمة على مجالات (التخطيط، التنفيذ، التقويم). وكانت عينة الدراسة الميدانية مكونة من (500) معلم ومعلمة، بواقع (13%) من مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (487) استبانة، بنسبة استرداد (97.4%).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الإعدادية بوكالة الغوث الدولية كانت بدرجة عالية (82.34%) ، وحصل المجال الاجتماعي على المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.96%) بدرجة عالية، وحصل المجال المهني على المرتبة الثانية بوزن نسبي (81.72%) بدرجة عالية.

- الدرجة الكلية لمستوى فعالية العمليات الإشرافية من وجهة نظر معلمي المرحلة الإعدادية كانت (80.28%) بدرجة عالية، وحصل مجال التنفيذ على المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.23%) بدرجة عالية، وحصل مجال التخطيط على المرتبة الثانية بوزن نسبي (79.02%) بدرجة عالية، وحصل مجال التقويم على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (77.5%) بدرجة عالية.



- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ، كما توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المجال الاجتماعي لصالح فئة (10 سنوات فأكثر). ولا توجد فروق في متوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى للمؤهل العلمي.

- أظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فعالية العمليات الإشرافية من وجهة نظر معلمهم تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية للعلاقات الإنسانية ومستوى فعالية العمليات الإشرافية لديهم.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي:

- تنظيم الإدارة التعليمية لمجموعة من المحاضرات وورش العمل تهدف إلى سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين مهنيًا واجتماعياً.
- إشراك المعلمين في وضع الخطة السنوية التي تتعلق بالنمو المهني، وذلك للوقوف على حاجاتهم المهنية، والعمل على تلبية تلك الحاجات بما يساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية التعليمية.
- زيادة الاهتمام بالتخطيط لأنشطة الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، لتتناسب إمكاناتهم وقدراتهم.
- عقد دورات تدريبية للمديري المدارس وتدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة بفاعلية وعلى رأسها القيام بالبحوث الإجرائية وتنفيذ الدروس التوضيحية، المشاغل التربوية، والقراءات الموجهة، وعدم التركيز على الزيارات الصفية فقط .



## Abstract

The degree of junior high school principals international relief agency in Gaza Governorates of human relationships and their relationship to effective supervisory processes have

The study aimed to determine the degree of practice prep school principals Agency for International relief in Gaza Governorates of human relationships and their relationship to effective supervisory processes they have, and the disclosure of the impact of the study variables (sex, educational qualification, years of service) in the mean scores estimate the study sample to the point of the exercise of junior high school of human relations managers , as well as on the level of effectiveness of the supervisory operations with school principals from the standpoint of their teachers

To achieve the objectives of the study the researcher used the descriptive analytical method, and has prepared a questionnaire included (77), paragraph, and consists of two parts, the first section regard to human relations and be one of the two areas (the social sphere, and field career), and the second section the effectiveness of the supervisory processes in the areas of (planning, implementation, evaluation)

The study was rationing tool and verify the validity and reliability after the presentation to the number of arbitrators of professors and specialists in the education of its assets listed in the Annex (2)

The study population consisted of all teachers of junior high school Agency for International relief to Gaza's (3819) teachers working in the school year 2014-2015, and distributed questionnaires to a sample of the field study consisting of (500) teachers, the rate of (13%) of the study population were retrieval (487) to identify them, by recovery (97.4%)

### **The study found the following results:**

-- The total score for the degree of junior high school of human relations managers from the perspective of teachers in the preparatory stage Agency for International relief was a high degree (82.34%), and received the social sphere on the top position relative weight (82.96%) with a high degree, and received the professional field on the second relative weight (81.72%) with a high degree

- The total score of the level of effectiveness of the supervisory operations from the perspective of teachers in the preparatory stage was (80.28%) with a high degree, and received implementation ranked first relative weight (80.23%) with a high degree, and received planning the second relative weight (79.02%) with a high degree , and received calendar on third place relative weight (77.5%) with a high degree. -- There are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the averages

of the study sample estimates of the degree of junior high school of human relations managers from the standpoint of their teachers due to the variable sex in favor of males in the social sphere, and there are no differences in the averages of estimates in the professional field

Also no statistically significant differences at the level of significance - ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the averages of the study sample estimates of the degree of junior high school of human relations managers from the standpoint of their teachers due to the variable of years of service in the social sphere in favor of category (10 years and over). There are no differences in the professional field

- There are no differences in the average estimates of the degree of human relations attributed to the educational qualification

-- The study also showed no statistically significant differences in the averages of the sample estimates of the level of effectiveness of the supervisory operations from the standpoint of their teachers are attributable to differences variables (sex, educational qualification, years of service)

-There is a positive correlation between the degree of exercise prep school principals international relief agency of human relationships and the level of effectiveness of supervisory processes have a relationship

**In light of the results of the study, the researcher recommends the following**

- Educational Administration for a range of lectures and workshops aimed at organizing ways of activating the human relationships between principals and teachers professionally and socially

- The involvement of teachers in the development of the annual plan relating to professional growth, so as to find out the professional needs, and work to meet those needs, thus contributing to the improvement and development of the educational learning process

- Increased attention to planning for the activities of students with special needs, to fit their abilities

- Hold training courses for school administrators and training on the use of modern supervisory methods effectively and on her head to do the research and implementation of procedural lessons illustrations, educational workshops, and directed readings, and not to focus on classroom visits

## قائمة الموضوعات

| رقم الصفحة   | الموضوع  |
|--------------|--|
| أ            | آية قرآنية                                     |
| ب            | إهداء  |
| ج            | شكر وتقدير                                     |
| د            | الملخص باللغة العربية                          |
| و            | الملخص باللغة الإنجليزية                       |
| ح            | قائمة المحتويات                                |
| ك            | قائمة الجداول                                  |
| م            | قائمة الملاحق                                  |
| <b>10-1</b>  | <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>       |
| 2            | أ . مقدمة الدراسة                              |
| 5            | ب. مشكلة الدراسة                               |
| 6            | ج. فروض الدراسة                                |
| 7            | د. أهداف الدراسة                               |
| 8            | هـ. أهمية الدراسة                              |
| 8            | و. حدود الدراسة                                |
| 9            | ز. مصطلحات الدراسة                             |
| <b>32-11</b> | <b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>             |
| 12           | مقدمة  |
| 12           | أولاً: الإدارة المدرسية                        |
| 12           | أ- مفهوم الإدارة المدرسية                      |
| 13           | ب- أهداف الإدارة المدرسية                      |
| 14           | ج - عوامل نجاح الإدارة المدرسية                |
| 15           | د- خصائص الإدارة المدرسية                      |
| 16           | ثانياً: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية |
| 16           | أ- مفهوم العلاقات الإنسانية                    |

|              |  |
|--------------|--|
| 16           | ب- منحى العلاقات الإنسانية في الاتصال  |
| 17           | ج - نظرية العلاقات الإنسانية   |
| 18           | د- العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية  |
| 19           | هـ - أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية  |
| 20           | و- الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية                          |
| 21           | ز- دور مدير المدرسة في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة                             |
| 22           | ثالثاً : العمليات الإشرافية  |
| 23           | أ - مفهوم العمليات الإشرافية   |
| 23           | ب- مدير المدرسة كمشرف مقيم   |
| 24           | ج - مجالات العمليات الإشرافية  |
| 26           | د - المهام الإشرافية لمدير المدرسة   |
| 28           | هـ - أساليب مدير المدرسة في الإشراف التربوي  |
| 30           | رابعاً: أثر العلاقات الإنسانية في المدرسة على فعالية العمليات الإشرافية لدى مدير المدرسة |
| <b>55-33</b> | <b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>  |
| 34           | أولاً: الدراسات التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية   |
| 44           | ثانياً: الدراسات التي تتعلق بالعمليات الإشرافية  |
| 53           | ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة   |
| <b>72-56</b> | <b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>  |
| 57           | أولاً: منهج الدراسة  |
| 58           | ثانياً: مجتمع و عينة الدراسة   |
| 60           | ثالثاً: أداة الدراسة   |
| 61           | أ: استبانة العلاقات الانسانية  |
| 61           | 1- صدق الاستبانة   |
| 64           | 2- ثبات الاستبانة  |
| 65           | ب : استبانة العمليات الإشرافية   |
| 66           | 1- صدق الاستبانة   |

|     |  |
|-----|--|
| 70  | 2- ثبات الاستبانة                                |
| 73  | الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها |
| 74  | توطئة  |
| 74  | المحك المعتمد في الدراسة                         |
| 75  | النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها         |
| 81  | النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها        |
| 87  | النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها        |
| 95  | النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها        |
| 99  | النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها        |
| 101 | توصيات الدراسة                                   |
| 102 | مقترحات الدراسة                                  |
| 103 | قائمة المصادر والمراجع                           |
| 103 | أولاً: المراجع العربية                           |
| 108 | ثانياً: المراجع الأجنبية                         |
| 109 | ملاحق الدراسة                                    |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 58         | توزيع أفراد العينة حسب الجنس   | (4-1)      |
| 59         | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي   | (4-2)      |
| 59         | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة  | (4-3)      |
| 60         | درجات مقياس ليكرت  | (4-4)      |
| 62         | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الاول ( الاجتماعي) والدرجة الكلية للمجال - العلاقات الإنسانية | (4-5)      |
| 63         | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المهني) والدرجة الكلية للمجال - العلاقات الإنسانية    | (4-6)      |
| 64         | معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة                             | (4-7)      |
| 65         | طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة - علاقات انسانية  | (4-8)      |
| 65         | معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة  | (4-9)      |
| 67         | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الاول (التخطيط) والدرجة الكلية للمجال - العمليات الإشرافية    | (4-10)     |
| 68         | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (التنفيذ) والدرجة الكلية للمجال - العمليات الإشرافية   | (4-11)     |
| 69         | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (التقويم) والدرجة الكلية للمجال - العمليات الإشرافية   | (4-12)     |
| 70         | معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة - عمليات إشرافية            | (4-13)     |
| 71         | طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة - عمليات إشرافية  | (4-14)     |
| 72         | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة - عمليات إشرافية   | (4-15)     |
| 74         | المحك المعتمد في الدراسة   | (5-1)      |
| 75         | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي للعلاقات الإنسانية                                    | (5-2)      |
| 77         | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي لكل   | (5-3)      |

|     |   |        |
|-----|---|--------|
|     | من فقرات المجال الاجتماعي و كذلك ترتيبها  |        |
| 79  | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي لكل من فقرات المجال المهني و كذلك ترتيبها      | (5-4)  |
| 82  | اختبار T - متغير الجنس  | (5-5)  |
| 83  | اختبار T - متغير المؤهل العلمي  | (5-6)  |
| 84  | اختبار تحليل التباين - متغير سنوات الخدمة   | (5-7)  |
| 85  | نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق في العلاقات الإنسانية لمتغير سنوات الخدمة | (5-8)  |
| 86  | نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق في المجال الاجتماعي لمتغير سنوات الخدمة   | (5-9)  |
| 87  | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي لمجالات العمليات الإشرافية                     | (5-10) |
| 89  | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي لكل من فقرات مجال التخطيط و كذلك ترتيبها       | (5-11) |
| 91  | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي لكل من فقرات مجال التنفيذ و كذلك ترتيبها       | (5-12) |
| 93  | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي لكل من فقرات مجال التقويم و كذلك ترتيبها       | (5-13) |
| 95  | اختبار T - متغير الجنس  | (5-14) |
| 97  | اختبار T - متغير المؤهل العلمي  | (5-15) |
| 98  | اختبار تحليل التباين - متغير سنوات الخدمة   | (5-16) |
| 100 | معامل الارتباط بين العلاقات الإنسانية و العمليات الإشرافية  | (5-17) |



## قائمة الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق                                 | رقم الملحق   |
|------------|--|--------------|
| 110        | الاستبانة في صورتها الأولية                  | ملحق رقم (1) |
| 117        | أسماء السادة المحكمين                        | ملحق رقم (2) |
| 118        | الاستبانة في صورتها النهائية                 | ملحق رقم (3) |
| 124        | كتاب تسهيل مهمة موجه إلى وكالة الغوث الدولية | ملحق رقم (4) |

# الفصل الاول

## الإطار العام للدراسة

أ . مقدمة الدراسة

ب . مشكلة الدراسة

ج . فروض الدراسة

د . أهداف الدراسة

هـ . أهمية الدراسة

و . حدود الدراسة

ز . مصطلحات الدراسة

## أ. مقدمة الدراسة:

يعد العنصر البشري أهم مدخلات المؤسسات الإنتاجية، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة ورسم معالمها المستقبلية، فالمؤسسات تتميز بما لديها من عناصر بشرية تدفع بالمؤسسة للحاق بركب التقدم والتنمية في عالم يتميز بسرعة التغير، ولطالما كانت مؤسسات التعليم من أهم المؤسسات التي تعنى بصناعة الإنسان وإعداده إعداداً سليماً للمستقبل، إلا أنها كغيرها من المؤسسات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية الناجمة عن تفاعل العناصر البشرية فيما بينها، تلك العلاقات إما أن تعزز روح المحبة والتعاون أو تشكل فتيل من الخصام والصراع.

ولكي تكون المدرسة مكاناً يسوده السعادة والبهجة والمودة، ينبغي على مدير المدرسة أن يمتلك المهارات الإنسانية أي يكون قادراً على بناء علاقات طيبة مع المعلمين، وإدراك ميولهم واتجاهاتهم وفهم مشاعرهم والثقة بهم وبقدراتهم، وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم وإظهار روح الابتكار لديهم، ومساعدتهم على الشعور بالأمان والطمأنينة وإشباع حاجاتهم (مرسي، 2001: 30).

العلاقات الإنسانية قديمة قدم الإنسان منذ أول تجمع بشري ضم الذكر والانثى حيث تقوم بينهما علاقات إنسانية ودية عميقة مبنية على المودة والمحبة. ومنذ ظهور الدعوات الدينية على مدى تطور البشرية نجد أن جميع الرسالات الدينية من الله تعالى تحض على العلاقات الإنسانية الطيبة (الدوسري، 2008: 63).

وقد حث القرآن الكريم الناس على التعارف فيما بينهم كما في قوله تعالى: "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ" (الحجرات : 13)

فقد جاء الإسلام وأكد على أهمية العلاقات الإنسانية وأرسى قواعدها على أسس ثابتة وقيم إنسانية ومبادئ ثابتة، وأخلاق فاضلة، من خلال النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، التي دعت إلى تقوية هذه العلاقات بين أفراد المجتمع المسلم وحثت على صدق التعامل والرحمة والتعاطف، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" مثلُ المؤمنين في تَوَادِّهِمْ وتَرَاحُمِهِمْ وتعاطُفِهِمْ: مثلُ الجسد، إذا اشتكى منه عضو: تَدَاعَى له سائرُ الجسد بالسَّهْرِ والحُمَى " (مسلم ، ب ت، جزء 4: 1999)

وتكمن أهمية العلاقات الإنسانية في أنها تسعى إلى توجيه المعلمين توجيهًا سليمًا مع مراعاة الفروق الفردية بينهم وإيجاد التوافق بين الأسلوب الإداري المتبع وشخصية المعلم حتى تساعده على النمو والتطور (عطوي، 2010: 93).

ومن هنا فإن ممارسة مدير المدرسة لسلوكيات العلاقات الإنسانية الجيدة يعد إشباعاً لحاجات ودوافع نفسية واجتماعية لدى المعلمين وهذا ينعكس على فعالية أولئك المعلمين في أدائهم لعملهم. كما أن ممارسة مدير المدرسة الإعدادية للعلاقات الإنسانية الجيدة مع معلميه فيها رفع للروح المعنوية السائدة في التنظيم المدرسي، وارتفاع الروح المعنوية من أهم العوامل التي تساعد على ظهور أفراد التنظيم المدرسي في مظهر تعاوني، فكلما ارتفعت هذه الروح أدت إلى زيادة في تحسين الأداء وبالتالي إلى تحقيق الأهداف التي وجدت المدرسة من أجلها (الخوaja، 2009: 30).

وتطرق عدد من الدراسات للعلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس منها:

دراسة حمد (2014) التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، ودراسة المساعيد والقطيش (2014) التي تناولت درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن. ودراسة الفليت (2012) التي قاست درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في محافظات غزة. ودراسة الزبون (2010) التي تطرقت إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وغيرها .

ولم تعد الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها مجرد تسيير شؤون المدرسة سيرًا روتينيًا، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من دورة العمل المدرسي وفق الجدول الموضوع وكذلك حصر حضور التلاميذ وتغيبهم والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل

الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو (الطعاني، 2005: 130).

ونظراً لأهمية دور مدير المدرسة في العمل التربوي، فقد تم إسناد الدور الإشرافي له واعتُبر مشرفاً مقيماً. فأصبح يعد المسؤول الاول عن الإشراف على المدرسين في النواحي الفنية ، كما يقوم بالمشاركة في متابعة تنفيذ توجيهات مشرفي المواد .

والقيادة الإشرافية الفعالة تتطلب من المدير التكيف الدائم مع واقع العملية التعليمية التعلمية في مدرسته، وإقامة علاقات مهنية وثيقة مع المعلمين، والوعي التام باتجاهاتهم التعليمية وتصوراتهم لمناخ المدرسة. ومما يساعد مدير المدرسة في الوقوف على واقع العملية التعليمية التعلمية والتفاعل معها والتأثير فيها هو اشتراكه الفعلي في المسؤوليات التعليمية واعتبارها جزءاً من مهماته القيادية والإشرافية لأن هذه المشاركة تعزز من مكانته كقائد تعليمي وتسهم في زيادة فهمه لحاجات المتعلمين والتلاميذ، وفي إدراكه لدور المعلم المتميز، والمدير الذي يهتم بتحسين ممارساته الإشرافية عليه أن يواكب تطورات المهنة وتغيرات المجتمع (الطعاني، 2005 : 135).

وقد كان هناك جهود سابقة لباحثين تناولوا العمليات الإشرافية لمديري المدارس منها دراسة قيطرة والزبان (2014) التي قاست درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ودراسة مابوليسا وتشابالا (2013) التي تناولت الممارسات الإشرافية التعليمية لمديري المدارس في زيمبابوي، ودراسة الطعاني (2012) التي حددت درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها، ودراسة الحلو (2007) التي قاست مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين لكفائتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين .

ومن خلال الاطلاع على جهود السابقين التي تناولت مجال العلاقات الإنسانية ، فقد بينت بعض الدراسات مثل دراسة الزبون (2010) ودراسة المساعيد والقطيش (2014) أن هناك تقصيراً من قبل مديري المدارس في ممارستها، مما يؤثر سلباً على الجانب النفسي عند المعلمين، وهذا ينعكس بدوره على المناخ المدرسي وبالتالي على أداء المعلم مما يعرقل تحقيق الأهداف التعليمية التعلمية.

وكذلك تبين من خلال الجهود التي تناولت موضوع العمليات الإشرافية التي يقوم بها مديري المدارس مثل دراسة قيطرة والزبان (2014) ودراسة مابوليسا وتشابالا (2013) ودراسة الكردم (2011) وجود ضعف في هذه الممارسات أو أنها بحاجة إلى تحسين وتطوير لزيادة فعاليتها.

### ب . مشكلة الدراسة:

تعتبر ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية إشباعاً لحاجات ودوافع نفسية واجتماعية لدى المعلمين، مما يزيد دافعية المعلم للعمل والإنجاز، كما يتطلب قيام مدير المدرسة بدوره الإشرافي بشكل فعال إقامة علاقات مهنية وثيقة مع المعلمين. ومن خلال عمل الباحثة في الميدان المدرسي أدركت أهمية العلاقات الإنسانية في العملية التربوية والتعليمية على وجه الخصوص، كذلك ما أسفرت عنه نتائج بعض الدراسات بأن هناك ضعف في ممارسة العلاقات الإنسانية في المدارس ولّد لديها إحساساً بأهمية إجراء هذه الدراسة. من هنا جاءت الدراسة لتكون حلقة في سلسلة البحوث العلمية المهمة بالكشف عن واقع العلاقة الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة، وكذلك دراسة علاقتها بمستوى فعالية العمليات الإشرافية التي يقوم بها مديرو هذه المدارس .

### في ضوء ما سبق أمكن صوغ مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
- 3- ما مستوى فعالية العمليات الإشرافية لمديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فعالية العمليات الإشرافية لمديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية ومستوى فعالية العمليات الإشرافية لديهم؟

### ج. فرضيات الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من خمس سنوات، من خمس إلى أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق).



6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من خمس إلى أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).

7- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فعالية العمليات الإشرافية لديهم.

#### د. أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى :

- 1- تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الإعدادية في محافظات غزة.
- 2- الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لأسلوب العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- 3- تحديد مستوى فعالية العمليات الإشرافية التي يقوم بها مديرو المدارس الإعدادية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم.
- 4- الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- 5- التحقق من وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لأسلوب العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم ، وبين مستوى فعالية العمليات الإشرافية لديهم.

## هـ . أهمية الدراسة:

اكتسبت الدراسة أهميتها من خلال التالي:

1- أهمية العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين، وانعكاسها الإيجابي على الدور الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة.

2- من المتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة :

- مديرو المدارس الإعدادية ، للقيام بدورهم الإنساني على أكمل وجه.
- المشرفون التربويون، للتركيز على الجانب الإنساني في العملية الإشرافية.

## و. حدود الدراسة:

تلخصت حدود الدراسة في الأسئلة التالية:

حد الموضوع: اقتصرت هذه الدراسة على تعرف درجة ممارسة الإدارة المدرسية في المدارس الإعدادية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلميهم وعلاقتها بمستوى فعالية العمليات الإشرافية لديهم.

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية.

الحد المؤسسي: المدارس الإعدادية التابعة لوكالة الغوث الدولية.

الحد المكاني: محافظات غزة .

الحد الزمني: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2014-2015 .

## ز . مصطلحات الدراسة:

استخدمت الدراسة المصطلحات التالية:

### مدير المدرسة:

هو الشخص المعين رسمياً لدى وكالة الغوث الدولية ، ليكون مسئولاً عن سير عمليات المدرسة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها التربوية.

### المرحلة الإعدادية:

تعرفها الباحثة اصطلاحاً بأنها: " هي مرحلة من التعليم الأساسي العليا الإلزامي تبدأ من الصف السابع حتى الصف التاسع في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة".

### العلاقات الإنسانية:

عرفت بأنها: أسلوب يسلكه مدير المؤسسة في تعامله مع من حوله، لكي يحقق أهداف مؤسسته مع مراعاة تحقيق أهداف العاملين معه، وتوفير حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لكي يعملوا بفاعلية أكبر (حسن، 2003: 35).

العلاقات الإنسانية في المدرسة: وتتحقق من خلال توفير المناخ التربوي والتعليمي المناسب وبت روح الحماس في نفوس الهيئة الإدارية والتعليمية والتلاميذ وتشجيعهم ، والابتعاد عن الأساليب التسلطية التي لا تؤدي إلى نتيجة ، وتحقيق تلك الأمور ينعكس أثر هذه العلاقات الإنسانية على المدرسة بزيادة دافعية العاملين للعمل وارتفاع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى التعاون فيما بينهم ومضاعفة الجهد وحل المشاكل التي تعترضهم وبذلك يتحقق التوازن بين كافة العاملين مما يجعل العملية التربوية والتعليمية تسير على أحسن وجه ممكن.

### درجة ممارسة مدير المدرسة الإعدادية للعلاقات الإنسانية:

هي درجة تعامل مدير المدرسة الإعدادية بمحافظات غزة مع الهيئة التدريسية من خلال منطلقات الاحترام والتقدير المتبادل والتأثير والإقناع وإشباع حاجات ومتطلبات وأهداف الهيئة المدرسية،

وتقدير كرامتهم ومواهبهم بما يكفل جودة الأداء لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

#### العمليات الإشرافية:

هي مجموعة من أو جه النشاط يقوم بها المشرف التربوي والمعلم والتلاميذ ومديرو المدارس من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي. فكل منها ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتبطة بطبيعة الموقف التعليمي المتغير بتغير اتجاه أهداف التربية المنشودة (الطعاني، 2005: 55).

#### فعالية العمليات الإشرافية:

هي فعالية الأساليب التي يتبعها مدير المدرسة الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة في ممارسة دوره الإشرافي سواء كانت فردية أو جماعية وتشمل الزيارات الصفية وتبادل الزيارات بين المعلمين والدروس التطبيقية والنشرات التربوية ومتابعة ملاحظات المشرفين وتقاريرهم ومطالبة المعلمين بتنفيذها وكذلك البحوث الإجرائية والاجتماعات، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

#### محافظات غزة:

تعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي بأنها المنطقة الجنوبية من السهل الساحلي الواقع على البحر الأبيض المتوسط ، وتبلغ مساحته 365 كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إداريا إلى خمس محافظات هي: محافظة الشمال، ومحافظة غزة، ومحافظة الوسطى، ومحافظة خان يونس، ومحافظة رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997).

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

أولاً : الإدارة المدرسية

ثانياً : العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

ثالثاً : العمليات الإشرافية

رابعاً : أثر العلاقات الإنسانية في المدرسة على فعالية العمليات الإشرافية

لدى مدير المدرسة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### مقدمة:

منذ وجد الإنسان وهو يدير حياته بنفسه، إلى أن أصبحت حياته أكثر تعقيداً وأصبح بحاجةٍ إلى من يديرها إلى جانبه، ومنذ القدم والناس يمارسون الإدارة عملياً بعناصرها كالقيادة والتنظيم واتخاذ القرار والتوظيف. والإدارة علم قد نشأ في القرن العشرين على يد تايلور، الذي ركز على كفاءة الأداء والجهد المبذول وتخفيف ثمن وحدة الإنتاج. وانعكس هذا المفهوم على الإدارات المختلفة ومنها إدارة التربية، والإدارة المدرسية باعتبارها جزء منها.

#### أولاً: الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية بشكل عام، وهي جهاز متكامل، وفريق متعاون يشارك فيه جميع العاملين ويتحملون المسؤولية لإنجاح المدرسة وتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة.

#### أ - مفهومها:

تعرف الإدارة المدرسية بأنها هي عبارة عن مجموعة من العمليات الوظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة الآخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المدرسة. كما عرفت أيضاً أنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة في تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم (سلمان، 2012: 17).

وهي مجموعة عمليات وظيفية (تخطيط ، تنسيق، توجيه) تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع (عايش ، 2009: 50)

وعرفت بأنها تلك العمليات التي تساعد على نجاح المدرسة باستخدامها لإمكاناتها المادية والبشرية في تحقيق الأهداف المرسومة للتربية في إطار القواعد التشريعية النافذة (عريفج، 2007: 38)

وتعرفها الباحثة بأنها جميع الجهود والنشاطات التي يقوم بها كافة العاملين في المدرسة من مدير ومساعديه والمعلمين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها، من أجل إيجاد جيل قادر على تحمل المسؤولية .

ويمكن الاستنتاج من التعريفات السابقة أن الإدارة المدرسية :

- إدارة لازمة لكل مدرسة.
- نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتنسيق جهودهم.
- تحقق الاستثمار الأمثل للقوى البشرية والمادية.
- تسعى لهدف واحد وهو إعداد الطلبة بشكل كامل من جميع النواحي .
- تقوم على تضافر جميع الجهود البشرية وتعاونها معا.
- مجموعة من العمليات والأنشطة الهادفة والمنظمة ، التي تهدف لتحقيق أهداف التربية المحددة ، وذلك من أجل إيجاد مواطن صالح وإيجابي في المجتمع.

#### ب - أهداف الإدارة المدرسية:

تهدف الإدارة المدرسية إلى تحقيق التالي:

- 1- بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علمياً وعقلياً وجسماً واجتماعياً.
- 2- السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.



- 3- إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها وأنشطتها ووسائلها التعليمية.
- 4- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
- 5- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمياً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
- 6- تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم.
- 7- توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخداماً علمياً وعقلانياً بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- 8- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً.
- 9- التعاون مع البيئة في حل ما يستجد من مشكلات تعاوناً فعالاً وإيجابياً والعمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.
- 10- العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.
- 11- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نمواً اجتماعياً. (سلمان، 2012: 20، 21)

#### ج - عوامل نجاح الإدارة المدرسية:

- 1- إعطاء الإدارة المدرسية مزيداً من الصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون وقضايا المدرسة.
- 2- وجود مدير يتمتع بمواصفات خاصة وشروط معينة بدءاً من طرق ووسائل اختياره وانتهاءً بمتابعته وتقويمه لأداء مدرسته.
- 3- استخدام شبكات بنك المعلومات والحاسبات عوضاً عن الملفات .

4- التخلي عن الطرق والوسائل التقليدية في اختيار مدير المدرسة حيث أنها لم تعد مجدية في فرز الشخص اللائق والصالح من غيره لتولي إدارة المدرسة.

5- إدخال التكنولوجيا الإدارية والبعد عن الإدارة التقليدية واستخدام الأساليب الحديثة. (سلمان، 2012: 21)

#### د - خصائص الإدارة المدرسية:

1- إدارة هادفة: وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

2- إدارة إنسانية: وهذا يعني أنها لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة قد تسيء إلى العلم التربوي، لسببٍ أو لآخر بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون إغراق وبالجدية دون تزمت وبالتقدمية دون غرور، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير ما قصور أو مغالاة، تلك هي أهم المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة المدرسية حتى تتمكن من تأدية مهمتها بكفاءة ونجاح.

3- إدارة اجتماعية: وهذا يعني أنها تتم في وسط اجتماعي يهدف إلى خدمة التلاميذ الذين يمثلون اللبنة الأولى في نهضة المجتمع.

4- إدارة جماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد مشبع بالتعاون والألفة.

5- إدارة إيجابية: وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه.

6- إدارة تكنولوجية: ويقصد بالتكنولوجيا الإدارية مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المعوقات العلمية بغية حلها في ميدان الإدارة. (سلمان، 2012: 26، 27).

## ثانياً : العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

يتطلب تكوين العلاقات الإنسانية بين جميع من يتفاعلون مع الجو التعليمي في المدرسة سواء كان مديراً أو مشرفاً أو معلماً أو طالباً وغيرهم، أن يكون الجو المدرسي مبنياً على الإيمان بقيمة الفرد والجماعة والعيش بانسجام وبوجود النية الصادقة والتفاعل البناء.

### أ- مفهوم العلاقات الإنسانية :

هي عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة ومن هنا يمكننا أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المؤسسة (الابراهيم، 2011: 151).

وعرفت بأنها اندماج الأفراد في موقع العمل بطريقة تدفعهم للتعاون للحصول على أكبر قدر ممكن من الإنجاز مع تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية وال نفسية (الدويك، 2001: 42).

أي أن العلاقات الإنسانية تركز على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية والفنية، وتهتم بالتوفيق بين إرضاء المطالب الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف العمل، وبتوفير مناخ اجتماعي في بيئة العمل، كما أنها تثير دافعية العاملين للعمل والإنجاز.

ويتضح من التعريف السابق تضمنه للأهداف التالية :

1- تحقيق التعاون وتعزيز الانتماء بين العاملين .

2- منح فرص للإنجاز والتقدم.

3- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية وال نفسية والاجتماعية .

### ب- منحي العلاقات الإنسانية في الاتصال:

تأثرت مناحي الاتصال الحديثة بظهور الحركة الإنسانية التي نالت اهتماماً بالدراسة منذ عام (1930م)، فقد بذلت الجهود من أجل فهم أسباب التشويش والفجوات بين الرسائل المرسلّة والرسائل

المستقبلية، والدراسات التي أجريت ليس فقط لمعرفة أثر خصائص المرسلين والمستقبلين كالدافعية وأنماط الشخصية والقدرات، بل أيضاً لمعرفة تأثير هذه الخصائص في سلوك المستقبل والمرسل (العرونسي وآخرون، 2013: 64، 65).

والاتصال لا يعني فقط الفعل ورد الفعل، وإنما هو عملية تبادل للأفكار والمشاعر بين شخصين أو أكثر، ويتطلب هذا النوع من التبادل معرفة البنية النفسية والاجتماعية لكل من المرسل والمستقبل، فالمستقبل أيضاً كالمرسل له العديد من الآمال والطموحات والتوقعات والقيم والأحاسيس والاهتمامات التي يجب أن يهتم بها المرسل.

### ج - نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر التوماس الممثل الرسمي لنظرية العلاقات الإنسانية و أول روادها، والذي لفت الأنظار لدور العنصر البشري والعلاقات الإنسانية وتأثيرها في السلوك التنظيمي.

وهي من أهم نظريات الاتصال، وتهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة (الخوارج، 2004: 41).

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنتشت بعيداً عن الهدف الانتاجي للمؤسسة ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم دون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتهم أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن المرؤوس الذي لا يكون معوقاً بمشكلات يستطيع أن يركز بالعمل، فتقل الأخطاء التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل

بين عمله وأعمال الفريق، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الاوضاع القائمة التي يرتاح لها (عريفج، 2001: 25).

#### د- العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

يزعم البعض 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 أهداف العاملين وأهداف المؤسسة التعليمية بما يحقق التكيف والتوافق بين الجميع، وقد يشيع البعض أن ممارسة العلاقات الإنسانية إنما قد يعني غض البصر عن أخطاء الآخرين والتماس الأعذار 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 توجيه وتقويم الآخرين (الابراهيم، 2010: 150).

وتبدو العلاقات الإنسانية بمظاهر عدة رئيسة منها إقامة التضامن الجماعي بتوحيد الجهود والشعور بالمسؤولية ووضوح الهدف وإيجاد جو ودي في العمل، وجعل القوى العاملة في المؤسسة التعليمية على دراية بما يحدث، وإشراك القوى العاملة في المؤسسة التعليمية في صنع القرار ومساعدة العاملين على تنمية مواهبهم وتقدير الأعمال الخلاقة ومكافأة أصحابها، وقدرة الإدارة وإشعار العاملين بأهميتهم ودورهم في التنمية، والتنبية عن العمل الرديء وتقويمه باستمرار وتقدير الكرامة الإنسانية وعدم امتئانها، ومعاملة العاملين في المؤسسة التعليمية كأفراد.

إن التطبيق الفعلي للعلاقات الإنسانية إنما يستلزم من المديرين أن يضعوا في اهتمامهم عدة متطلبات أساسية منها:

- فهم الذات الإنسانية: حيث يتضمن فهم دوافع الأفراد وميولهم واتجاهاتهم ونواحي القوة والضعف في سلوكهم فيما يتعلق بتفاعلهم مع الآخرين.

- تكوين فلسفة خاصة تجاه العاملين كبشر: ويتحقق هذا عن طريق معرفة مجموعة من القيم الأخلاقية التي تؤكد انسانية الإنسان وكرامته وأدميته.

- تحديد موقف خاص في العلاقات الإنسانية : ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تقييم المشكلات الإنسانية في مجالات العمل والمشاركة في حلها.

- تحقيق التوافق بين النظرية والسلوك في العلاقات الإنسانية، ويتضمن ذلك ربط الفكر بالعمل والنظر بالتطبيق ، والإدراك العقلي بالإدراك الحسي، تجنباً لأي هوة تباعد بينهما وهذه مسؤولية المديرين المنفذين (الإبراهيم، 2010: 153).

#### هـ- أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

مما يدل على أهمية العلاقات الإنسانية ما طالب به المفكرون التربويون من تكوين علاقات إنسانية في ميدان التربية والتعليم. فمنذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين اتجه محور الاهتمام في دراسة الإدارة التعليمية إلى ميدان العلاقات الإنسانية على اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان، وليس في الطرق الفنية أو الخطوات التي تتضمنها عملية الإدارة، لذلك ارتبط مفهوم الإدارة الإنسانية بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطاً وثيقاً (مساد، 2005: 95).

وقد برزت أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي:

1- المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسات التربوية وحاجات الأفراد العاملين، وذلك من خلال تحديد مقاييس نجاح المؤسسة التربوية طبقاً للمقاييس الإدارية الإنسانية الحديثة بما يلي:

\* مدى ولاء الأفراد للمؤسسة التربوية وارتباطها بها وبأهدافها.

\* مستوى اندفاع الأفراد في المؤسسة التربوية لتحقيق إنتاج جيد كماً ونوعاً، والاهتمام بتخفيض التكاليف، وتحسين الإنتاج والعمليات .

\* مستوى الثقة المتبادلة والود والانتماء بين الأفراد في المؤسسة التربوية على مختلف المستويات الإدارية.

\* درجة مشاركة الأفراد في إبداء الآراء واتخاذ القرارات، وشعورهم أنهم جزء من المؤسسة التربوية يؤخذ برأيهم ويستفاد من خبرتهم.

2- إصباغ الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة التربوية: حيث تبقى المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي، والتقيد التام بالتعليمات والقوانين التي يصعب تغييرها؛ بعيدة عن التماسك والوحدة في الأهداف والآمال، ويتصف أفرادها بعدم التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وعندما تتحول المؤسسة الرسمية إلى مؤسسة اجتماعية فإنها تستمتع بولاء أفرادها، وزيادة ثقتهم فيها نتيجة لما تحققه من إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

3- تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين: إن ممارسة الرئيس لدوره تتحول في المؤسسات التي يسودها جو العلاقات الإنسانية إلى النمط القيادي الذي يعتمد على مساندة الأفراد بعيداً عن التهديد والوعيد وعلى أساس مشاركة أعضاء المدرسة بالقرارات المدرسية (عطوي، 2008: 190-192).

و- الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

#### 1- الإيمان بقيمة الفرد:

أن يؤمن المدير بأن لكل فرد شخصية متميزة ينبغي احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي وإن أتيحت له الفرصة لكي يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية فسيكون قادراً على الوصول إلى قرارات رشيدة معقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف ومشكلات.

#### 2- المشاركة والتعاون:

إن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، فحين يتاح المناخ المناسب للجماعة للمناقشة في موضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ القرار بشأنه، تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية.

#### 3- العدل في المعاملة:

ضرورة أن يسود مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة التعليمية ، ويجب أن يعامل المدير جميع العاملين في المدرسة معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيداً عن التحيز والمحاباة، وذلك في إطار قدرة

الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات.

#### 4- التحديث والتطوير:

يجب ألا يقف التنظيم بدعوى أنه أصبح صالحاً، حيث أن العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة (محمد وعامر، 2008: 59).

#### ز- دور مدير المدرسة في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة:

لا شك أن المدير العصري هو القادر على جعل العاملين معه يؤدون متطلبات العمل بروح الالتزام ويفكر واعٍ وعقل متفتح ومستعد للتطوير، وهذا يتطلب توفر مهارة عالية لديه في مجال التخطيط لتنمية روح الالتزام والإبداع، ويكون ذلك من خلال الاهتمام بالجانب المهني للعلاقات الإنسانية  
مثل:

- العمل على تحقيق التجاوب والإقناع من جانب العاملين بأهداف جهة العمل كأساس للالتزام بها.

- العمل على زيادة درجة مشاركة العاملين بها بما يتضمن تنمية روح الالتزام.

- تهيئة المناخ المناسب للأفكار الجديدة من خلال إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن اقتراحاتهم ودراساتها إذا كانت أنظمة وسياسات جهة العمل تتيح ذلك.

- بناء الاتصالات في جهة العمل على أساس من الثقة والاحترام والاهتمام بالعلاقات.

- أن يكون المدير قدوة لمرؤوسيه في التفكير المتجدد ويشجع العاملين معه على التفكير والإبداع وتشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين (حسان والعجمي، 2007: 349).

تستمد العلاقة الإنسانية بين المدير والمعلمين أهميتها من الدور الذي يلعبه المعلمون لتنفيذ أي برنامج تربوي انطلاقاً من كفايتهم ومهاراتهم وحماسهم واحترامهم في العمل، لذا يصبح توطيد



العلاقة الإنسانية في المدرسة بين المدير وهؤلاء المعلمين أمراً في غاية الأهمية. لذلك يستوجب على المدير القيام بواجباتٍ عديدةٍ منها:

- أن يتعاون مع المعلمين في التغلب على مشكلاتهم المهنية التي تصادفهم في العمل لتوفير جوٍ من الطمأنينة والاستقرار للمعلم ولتلاميذه أيضاً.

- أن يشارك في المواقف والظروف المختلفة وأن يوفر جواً من الألفة والتعاون والثقة بينهم، لأنها تؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية بينهم.

- أن يقدم الإرشاد والتوجيه للمعلمين وخاصة حديثي الخبرة بالتعليم من النواحي التربوية والفنية والعلمية.

- أن يراعي القابليات والكفاءات عند توزيع المسؤوليات والاختصاصات على المعلمين بحيث يقوم كل معلم بما يلائم قدراته وقابلياته.

- التعاون مع المعلمين بإشراكهم في التخطيط للعملية التعليمية، والاستفادة من مقترحاتهم التي تخص العمل المدرسي. (العرونسي وآخرون، 2013: 32، 33)

مما سبق يتبين أن نجاح مدير المدرسة في توثيق العلاقات الإنسانية في المجال الاجتماعي بينه وبين المعلمين يعتمد على احترامهم وتقدير جهودهم ، واحترام آرائهم ومقترحاتهم، والثناء على العمل الجيد الذي يصدر من المعلم مع الابتعاد عن لوم المعلم ونقده والإيمان بالفروق الفردية بين المعلمين، والاستفادة من جوانب القوة لدى المعلمين وتصحيح نقاط الضعف عند البعض وإشراكهم في صنع القرارات التي تتخذ داخل المدرسة.

### ثالثاً: العمليات الإشرافية:

تمثل عمليات التفاعل مع المعلمين من أجل إحداث التغيير الإيجابي في أدائهم لمهامهم التعليمية والمساعدة لعملية التعليم ، لتحقيق النمو المهني المتكامل لهم.

أ - مفهوم العمليات الإشرافية:

تعرف بأنها مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي والمعلم والتلاميذ ومديرو المدارس من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي. فكل منها ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتببط بطبيعة الموقف التعليمي المتغير بتغير اتجاه أهداف التربية المنشودة (الطعاني، 2005: 55).

ب- مدير المدرسة كمشرف مقيم:

لم تعد مهمة مدير المدرسة تسيير الشؤون الإدارية للمدرسة ، وإنما هناك جانب فني تم إسناده إليه يشمل الدور الإشرافي . فهو أجدر من سواه بهذه المسؤولية وأقدر ، لأنه يلتحم بهم التحاماً عضوياً ووظيفياً وفنياً .

فمدير لمدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية، وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة وذلك بتكلفة محددة في وقت معين. إذ أن من مقومات نجاح مدير المدرسة هو قدرته على متابعة سير العمل بالمدرسة، فهو منوط به أن يحاسب نفسه في المقام الاول عن أعماله التي يقوم بها من منطلق مسؤولياته، وهو يمثل بذلك قدوة حسنة لمرؤوسيه من المدرسين والعاملين والطلاب بغرض تقويم سلوكهم وتوجيههم إلى ما يحقق أهداف المدرسة، حيث يحتل مدير المدرسة مكاناً هاماً في برنامج المدرسة بصفة عامة فهو قائد المدرسة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على قيادته بل إن الجميع يتجه إليه في طلب التوجيه سواء كانوا مدرسين أو تلاميذ أو آباء.

ولكي يكون المدير مشرفاً ناجحاً في مدرسته لابد أن يتحلى ببعض السمات التي تحقق له النجاح ليكون عضواً فعالاً في مدرسته ومنها:

- 1- أن يرى من معه على أنهم أخوة يعملون معه بحيث يبادلهم الاحترام في كل وقت.
- 2- العدل فلا يقدم شخص على آخر بل الكل يعاملهم معاملة واحدة لا فرق بينهم.
- 3- الوقوف مع المدرس واحترام رأيه أمام زملائه.

4- المرونة مع الزملاء والبعد عن الروتين ومحاولة تحسيسهم بأهميتهم.

5- الاستماع لآراء المدرسين وأخذها بعين الاعتبار، وتطبيقها بما يخدم مصلحة المدرسة والعملية التربوية فيها. (العرنوسي وآخرون، 2013: 139)

### ج - مجالات العمليات الإشرافية:

للتدريس ثلاث مهارات أساسية هي: (مهارات التخطيط، ومهارات التنفيذ، ومهارات التقويم)، وتشتمل كل مهارة أساسية على العديد من المهارات الفرعية.

ويقوم المدير باعتباره مشرفاً مقيماً بالتركيز على هذه المهارات من خلال العمليات الإشرافية التي يقوم بها وسيتم توضيح كل منها كالتالي:

#### 1- التخطيط:

ويعرف التخطيط للتدريس بوجه عام بأنه: " مجموعة من الإجراءات والتدابير يتخذها المعلم لضمان نجاح العملية التعليمية - التعلمية وتحقيق أهدافها" (شبر وآخرون، 2010: 73)

#### أهمية التخطيط للتدريس وفوائده:

للتخطيط أهمية كبيرة وفوائد عظيمة فبدونه تسير العملية التعليمية التعلمية بشكل عشوائي، ويعد من المهارات الأساسية في إعداد المعلم وتكوينه، بالتالي ضروري لنجاح المعلم وإنجاح العملية التدريسية من خلال:

- يساعد المعلم على تنظيم عناصر العملية التعليمية التعلمية من خلال اختيار الأهداف واشتقاقها وتحديدها وصياغتها وكذلك الأنشطة واستراتيجية التدريس المناسبة وأساليب التقويم المناسبة لمعرفة مدى تحقق الأهداف.

- يمنع المعلم من الارتجال في عملية التدريس ويقلل من مقدار المحاولة والخطأ في تدريسه.

- يكسب المعلم احترام طلبته وتقديرهم له، ويساعده في تنظيم أفكاره وفي اكتساب مهارة الضبط الصفّي وإدارة الصف بشكل جيد.

- يتوقع أن ينعكس إيجابياً على الطلبة لأنه يساعدهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف النشاطات التعليمية، كما ينمي لديهم الوعي والاهتمام بأهمية التخطيط في الحياة.
  - يسهم في تطوير العملية التربوية من خلال تطوير الاختبارات المدرسية وتحسين نوعية التعليم وتحديد جوانب القوة والضعف في المناهج والمقررات الدراسية لتطويرها.
  - يعد وسيلة يستعين بها الموجه الفني و مشرف التربية العملية في متابعة الدرس وتقويمه.
- (شبر وآخرون، 2010: 74، 75).

## 2- التنفيذ:

- لا يشترط لنجاح المعلم في درسه أن يكون خطط له جيداً فقط، ولكن الشرط الأساسي هو كيفية تنفيذه لما خطط له مسبقاً، لذا فهناك العديد من المهارات الخاصة بتنفيذ التدريس والتي يجب على المعلم إتقانها ومنها:
- مهارة تهيئة الطلاب وإثارة انتباههم ودافعيتهم للتعلم.
- مهارة الإدارة الصفية.
- مهارة اختيار واستخدام وسائل وتكنولوجيا التعليم.
- مهارة استخدام الكتاب المدرسي. (شبر وآخرون، 2010: 151)

## 3- التقويم:

- ويقصد به قياس مدى تحقق الأهداف في كل حصة دراسية، وعلى ضوءه يتم تحديد مدى نجاح أو فاعلية خطة التدريس المطبقة.
- حيث يجب أن تشمل خطة الدرس على تقويم المعلم لتلاميذه بحيث يتأكد المعلم من فهم التلاميذ للدرس من ناحية، ومن ناحية أخرى يثبت المعلومات في أذهانهم كما أنه مؤشر لمدى نجاح المعلم في درسه وتحقيقه للأهداف المطلوبة. وقد يكون التقويم أسئلة شفوية أو كتابية أو تمارين أو

تطبيقات عملية، أو الجمع بينها أو موضوعياً أو مقالياً. ويمكن أن يأتي في آخر الحصة أو بدايتها أو متدرجاً نامياً معها. إن خطوة التقويم هذه تساعد المعلم على تطوير أساليبه وطرقه، وتجعله يفكر دائماً في مقدار نجاحه في عمله، وعندها يسعى المعلم إلى تطوير نفسه وتقويم عمله، وبذلك يتولد في نفس كل معلم موجه يقومه ويوجهه بصورة دائمة ويسهم في تطويره وتحسين أدائه (فرج، 2009 : 82).

#### د - المهام الإشرافية لمدير المدرسة:

إن مدير المدرسة كقائد تربوي عليه أن يوفر الظروف والإمكانات التي يستطيع فيها المعلمون أن يعلموا، والطلاب أن يتعلموا، وأن يوفق بين مسؤولياته الإدارية ومسئولياته كمشرف تربوي، كما ينبغي أن يكون مؤهلاً لهذه المهمة تأهيلاً كافياً، وأن يكون ملماً بأساليب التدريس والإدارة المدرسية وإدارة الصفوف وعلم النفس التربوي، كي يستطيع أن يشرف على المعلمين ويساعدهم على النمو المهني وتنمية قدراتهم.

يدخل في نطاق الإشراف التربوي البيئة المدرسية من حيث المباني والمرافق والصيانة والنظافة ومسح احتياجات المعلمين وتوجيههم، وإبداء الرأي في توزيع مدرسي المادة حسب الحاجة والقدرات، ومتابعة دفاتر تحضير المعلمين وأعمال الطلاب التحريرية والاختبارات وسجل رصد الدرجات، بالإضافة إلى تطوير المقررات والمناهج، ومتابعة مدى تحقق الأهداف السلوكية للمادة وللعملية التربوية التعليمية، ووضع خطة لتبادل الزيارات بين المعلمين وإقامة الدروس النموذجية والإشراف والمشاركة في البرامج التنشيطية والدورات التدريبية وورش العمل وعقد الندوات واللقاءات والمؤتمرات التربوية والتعليمية وإعداد النشرات التربوية والبحوث التعليمية. ( قيطة، 2014 : 341)

#### كفايات مدير المدرسة الإشرافية:

1. الإشراف على المعلمين في المدرسة إشرافاً عاماً على اعتبار أن المدير هو مشرف عام مقيم ويسعى إلى:

- معرفة المعلم لمادته وأساليب تدريسها واستخدام الوسائل التعليمية.

- تمكين المعلم من التخطيط لدروسه وقدرته على إدارة الصف والمناقشة الفعالة.
2. التعرف إلى خصائص عملية التعلم الفعال واكتساب المهارات التدريسية اللازمة لتصبح عملية التعلم فعالة.
3. وضع خطة للزيارات الصفية للمعلمين في المدرسة.
4. تصميم برامج لتطوير المعلمين أثناء الخدمة وحفزهم على العمل وتشجيعهم على الابتكار وتحسين ممارساتهم التعليمية وتنميتهم مهنيًا.
5. اجتماعات الهيئة التدريسية في المدرسة وسيلة من وسائل التنمية المهنية.
6. استخدام أسلوب الزيارات المتبادلة بين المعلمين في تطويرهم مهنيًا. (الطعاني، 2012: 463، 464)

ويقتصر دور مدير المدرسة الإشرافي على ما يلي:

- علاقته بأعضاء الهيئة التدريسية ومدى تعاونه وتفاهمه معهم.
- تنظيم المهام وتوضيح الأهداف ووسائل تحقيقها.
- قوة مركزه واتساع الصلاحيات الموكلة إليه، والقرارات التي يتخذها من أجل تحسين أداء المعلمين.

- توفير المناخ الديمقراطي في المدرسة. (الطعاني، 2012: 464)

وتتطلب القيادة الإشرافية الفعالة من مدير المدرسة المشاركة الفعلية في العملية التربوية باعتبارها جزءاً من مهماته القيادية والإشرافية، وعليه أن يقيم علاقات مهنية وثيقة مع المعلمين، وأن يتقبل اقتراحاتهم وآرائهم وتصوراتهم لمناخ المدرسة.

هـ - أساليب مدير المدرسة في الإشراف التربوي:

هناك أساليب إشرافية كثيرة يستخدمها المشرف التربوي لتصحيح مسار العملية التعليمية، وليس الهدف منها تصيد أخطاء المعلم. ولا نستطيع القول أن أسلوباً منها هو أفضل الأساليب مع جميع المعلمين وفي كل المواقف والظروف وفي جميع المدارس.

ومن أهم الأساليب الإشرافية لدى مدير المدرسة كما أوردها الطعاني (2005: 143-145):

1- الزيارة الصفية:

هي من أقدم الأساليب الإشرافية، فقد كانت الأسلوب السائد في ممارسات المديرين، ولا تزال الأسلوب الرئيسي الذي يستخدمه المديرون.

2- تبادل الزيارات بين المعلمين:

هي من الأساليب المحببة إلى المعلمين ويتم فيها زيارة معلم أو أكثر لمعلم آخر يدرس نفس المبحث أو نفس الصف أو زيارة معلم لزميل له يدرس مادة أخرى أو صفًا آخر.

3- الدروس التطبيقية:

هي تطبيق أساليب تربوية جديدة أو شرح أساليب أو وسائل حديثة وذلك من أجل إثارة دافعية المعلمين لتجريب واستخدام بعض هذه الأساليب الجديدة مما يساعد على تطوير وتحسين أدائهم.

4- النشرات التربوية:

هي مقالات تربوية أو علمية صدرت في نشرات ودوريات تهتم المعلمين وتهدف النشرة كذلك إلى الإعلان عن ما هي الموضوعات التي ستبحث في المستقبل.

ويضيف الطعاني (2005: 146-147) بعض الأساليب الإشرافية التي يستخدمها بعض المديرين:

5- متابعة ملاحظات المشرفين التربويين وتقاريرهم ومطالبة المعلمين بتنفيذ ما جاء في تلك الملاحظات وذلك لأن دور المدير مكمّل لدور المشرف.

#### 6- البحوث الإجرائية:

هي مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يتخذها المدير والمعلم في مواجهة الصعوبات التي تؤثر على عمله، فهو نشاط مباشر يمارسه الشخص المعني بالمشكلة لإيجاد الحل المناسب لها.

#### 7- الاجتماعات واللقاءات:

يعقد المدير اجتماعات للمدرسين لبحث بعض الأمور التربوية التي تهم المدرسة ولإبلاغهم ببعض مستجدات العملية التربوية، ولحثهم على التعرف إلى حاجاتهم وتحديد مشكلاتهم، والتباحث في الأمور التي من شأنها رفع مستوى العملية التربوية في المؤسسة المدرسية.

#### 8- المجالس المدرسية:

أن يهتم مدير المدرسة بتشكيل المجالس المدرسية، ومتابعة نشاطاتها ومشاركة أعضائها في نشاطاتهم وتقديم كافة التسهيلات اللازمة لها.

وتصنف الأساليب السابقة إلى نوعين: فردي وجماعي، الفردية منها تركز على المعلم في موقف معين كالزيارة الصفية، أو اللقاء الفردي بالمعلم، والجماعية تتناول موضوعاً معيناً لمجموعة من المعلمين كالندوة والنشرات التربوية والاجتماع مع المعلمين. وكل منها له إيجابياته وأثره على المعلم ويساعد المعلم على الارتقاء بأدائه للأفضل، مما ينعكس على العملية التعليمية ويساعدها في تحقيق أهدافها.



رابعاً: أثر العلاقات الإنسانية في المدرسة على فعالية العمليات الإشرافية لدى مدير المدرسة:

لم يعد الإشراف التربوي علاقة سلطة أو تحكم بين المشرف التربوي والمعلم، بل أصبحت علاقة إنسانية تهدف إلى توجيه المعلمين وتسعى إلى الربط بين عناصر العملية التربوية الأساسية المتمثلة بالمعلم والمنهاج والمتعلم، ومن الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في عملية الإشراف التربوي:

- الإيمان العميق بقيمة الفرد واحترام شخصيته.
- الإيمان بحق الفرد في النمو إلى أقصى ما تسمح به قدراته وميوله واستعداداته.
- الإيمان بالعمل الجماعي باعتباره أكثر فائدة ونفعاً من العمل الفردي.
- الإيمان بمبدأ المعاملة الحسنة الطيبة العادلة.
- التصرف بوضوح بضوء أهداف العمل. (البديري، 2008: 39)

إن العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المدرسة ترفع الروح المعنوية لدى المعلمين، والتي هي من أهم العوامل التي تساعد على أداء الأعمال المنوطة بهم بكل إخلاص وأمانة، وتعزز ثقتهم بأنفسهم، وتوفر لديهم الشعور بالأمن والاطمئنان، وبذلك يقتنعون بأن العمل سيؤدي إلى إشباع رغباتهم وحاجاتهم. كما أن الكرامة الإنسانية تعني احترام الفرد ومعاملته كإنسان يعرف حقوقه وواجباته، وذلك بإتاحة الفرصة أمامهم لتنمية قدراتهم الإبداعية وتطوير شخصياتهم وإشباع حاجاتهم. وبذلك تزداد دافعيتهم للعمل، وتزداد ثقتهم بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم وتزداد فعالية الأساليب الإشرافية التي يستخدمها، وتجعل المعلم أكثر تقبلاً لآراء المدير كمشرف. ومما يساعد على إقامة علاقات إنسانية إيجابية بين المدير والمعلمين هو أن يكون أسلوب المدير في التعامل مع المعلمين ينم عن روح المودة والصداقة والتعاون، ويعكس اهتمامه الحقيقي بهم دون تفريق أو تمييز أو محاباة.

ولقد بين الحريري (2006: 52) و فيليه وعبد المجيد (2010: 121-123) أثر العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المؤسسة على زيادة إنتاجيتها فيما يلي:

- 1- ارتفاع الإنتاج والرفي بمستواه نتيجة تطبيق نظام المكافآت والحوافز الذي يلعب دوراً رئيساً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
  - 2- استقرار عمالة الأفراد والحد من طلب النقل والإجازات.
  - 3- الحد من الغياب عن العمل، والتأخر في الحضور إلى المؤسسة في الموعد المقرر.
  - 4- الحد من التسرب والهروب من مكان العمل.
  - 5- انخفاض نسبة شكاوى المرؤوسين والمراجعين.
  - 6- اختفاء الشائعات داخل المؤسسة بين المرؤوسين حول التنقلات والقرارات المختلفة.
  - 7- تماسك الأفراد في المنشأة، إذ أن العلاقات الإنسانية الفعالة والجيدة في المنشأة تؤدي إلى تماسك الأفراد العاملين وترابطهم في فترات الأزمات والشدة التي تواجهها المنشأة.
  - 8- تمتع العاملين بالصحة النفسية ، إذ أن الاهتمام بمحاولة إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والترويحوية تحقق استقرار العاملين، وتقربهم من الصحة النفسية، حيث يسود التفاهم والسلام بين مختلف مستويات العاملين.
  - 9- انخفاض درجة مقاومة التغيير إذ أن مقاومة العاملين للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه تقل إذا ساد المنشأة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة. (حمد، 2014: 52).
- ومن بين الأهداف التي يستطيع المشرف التربوي تحقيقها عن طريق العلاقات الإنسانية:
- تنمية روح التعاون والمبادرة بين المعلمين والعاملين الآخرين داخل المدرسة.
  - تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في المدرسة على الإنتاج والإنجاز الأفضل من حيث الكم والكيف.
  - تمكين المعلمين وغيرهم من إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية. (البدري، 2008:

مما سبق يتضح أن للعلاقات الإنسانية داخل المدرسة أثر كبير يسهم في شعور المعلمين بالثقة والارتياح النفسي، مما يجعلهم يعملون بحرية ونشاط ويتقبلون توجيهات مدير المدرسة كمشرف تربوي بصدر رحب، مما يوفر المناخ الصحي الذي يساعد على نمو المعلمين مهنيًا واجتماعيًا ، وبالتالي يؤدي إلى النهوض بمستوى التلاميذ وتحصيلهم الدراسي وتحسين جودة التعليم .

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية

ثانياً : الدراسات التي تتعلق بالعمليات الإشرافية

ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

استطاعت الباحثة في حدود إطلاعها الوقوف على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، وقد قسمتها الباحثة إلى محورين مع مراعاة الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أولاً/ الدراسات التي تناولت موضوع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية:

1\* دراسة حمد (2014) بعنوان: " درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية بغزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين "

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بغزة لعام (2013-2014) والبالغ عددهم (5540) معلماً ومعلمة، في حين تكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة أي ما نسبته (8.12%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانتين، وكانت الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية، والاستبانة الثانية لقياس درجة الرضا الوظيفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (75.00%).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجال الروح المعنوية فقد كانت دلالة الفروق لصالح الذكور. ولا

توجد فروق أيضاً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة باستثناء مجال النمو المهني فقد كانت دلالة الفروق لصالح أصحاب سنوات الخدمة التي تقل عن 5 سنوات.

4- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية، وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة رضاهم الوظيفي.

2\* دراسة المساعيد والقطيش (2014) بعنوان: "درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشرقية بالأردن".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في البادية الشمالية الشرقية بالأردن تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

وتكونت عينة الدراسة من (140) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم استبانة احتوت على (40) فقرة موزعة على (7) مجالات، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية جاءت متوسطة، وأكثر المجالات ممارسة مجال القدوة الحسنة، وأقلها ممارسة مجال التعاون.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

### 3\* 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 ، وإلى الكشف عن أثر المتغيرات : ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص العلمي) على متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، كما هدفت إلى تحديد سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة.

ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة تضمنت (54) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي : ( المجال الخلفي، المجال المهني، المجال الاجتماعي، المجال النفسي)، بالإضافة إلى سؤال مفتوح موجه إلى أفراد العينة لتحديد سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2011-2012م والبالغ عددهم (5303) معلماً ومعلمةً، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (530) معلماً ومعلمةً بواقع (10%) من المجموع الكلي للمجتمع الأصلي.

#### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الدرجة الكلية لممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة كانت (77.18%)، فقد حصل المجال الخلفي على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.30%)، وحصل المجال الاجتماعي على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.46%)، وحصل المجال المهني على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (76.78%)، وحصل المجال النفسي على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (74.19%).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس،

وكانت الفروق لصالح الذكور. ولا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق)، و متغير سنوات الخدمة، و متغير التخصص العلمي ( العلوم الإنسانية، العلوم التطبيقية) وذلك في جميع مجالات الاستبانة.

#### 4\* دراسة اللقماني (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، والتأكد من 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) معلم رياضيات، وكانت أداة الدراسة استبانة من إعداد الباحث، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- أن درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية كانت بمجموعها كبيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة من مشرفي الرياضيات ومعلميها حول درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية ( الإيمان بقيمة المعلم)، (التعاون والمشاركة)، (العدل في المعاملة)، (التحديث والتجديد والتطوير) في العملية الإشرافية ككل وفقاً لمتغير الوظيفة التعليمية.

#### 5\* دراسة الحارثي (2012) بعنوان: " مستويات العلاقة الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية حول مستويات العلاقات الإنسانية السائدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة من سبعين عبارة تقيس مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية في أربعة أبعاد: (بين المدير والمعلمين) و (المدير



والطلاب) و (المعلمين والطلاب)، وقد بلغت عينة الدراسة (36) مدير مدرسة، و(236) معلماً، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الآتي:

- المتوسط الكلي لمستويات العلاقات الإنسانية السائدة بمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كما يراها المعلمين والمديرين كانت بدرجة عالية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقدير أفراد العينة بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المدير والمعلم، كذلك بين المدير والطلاب وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح تقدير مديري المدارس.

**6\* دراسة العلياني (2012) بعنوان : "مدى ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة بيشا"**

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة مشرفي الإدارة التربوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة بيشا، ومعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في ضوء المتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة في التعليم، الخبرة في الإدارة المدرسية).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم بناء استبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد طبقها على عينة بلغت (110) مديرين، بما نسبته (45.8%) .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية في جميع محاور الدراسة.  
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

7 \* دراسة كولسيرشتا وباتل وسنج ( Kulsreshtha & others, 2012 ) بعنوان: " دراسة أثر العلاقات الإنسانية في المدرسة"

### A STUDY OF THE EFFECT OF HUMAN RELATIONS IN SCHOOL ORGANIZATION

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العلاقة بين جميع العاملين في المدرسة مع بعضهم البعض ومع الطلاب على كيفية إدارة المدرسة والبيئة التعليمية داخل المدرسة.

استخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتم استخدام عينة قصدية قوامها (50) معلم من عشر مدارس مختلفة في مقاطعة أحمد آباد، وتم جمع البيانات من خلال استبانة أعدها الباحثون.

واستنتجت الدراسة أن العلاقة الإيجابية داخل المدرسة بين العاملين بها تؤدي إلى بيئة تعليمية صحية وقوية.

8 \* 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 مدراء ومدرسين 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 المدراء 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 بالمدراء، 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 المدرسي، ومستوى توقعات المعلمين من مدراءهم وقد توصلت الدراسة إلى أن إيجاد المناخ التعليمي المناسب في المدرسة يتم من خلال ثلاثة عوامل، هي: (الرضا الوظيفي للأفراد ، الاندماج و التماسك كفريق عمل ، مدى انتمائهم والتزامهم الوظيفي).

9\* دراسة جنجور وآخرون (Gungor S, Aydin , I, Memduhoglu HB, Oguz (E) 2012) بعنوان : " الاحترام في العلاقة بين المدير والمدرس في المدارس الابتدائية في تركيا"

### Respect in principal-teacher relations at primary schools in Turkey.

هدفت الدراسة إلى بحث مستوى الاحترام الوظيفي المتبادل بين المعلمين ومدراءهم 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 على ( 10 ) مدرسين، و ( 12 ) مديراً من مدراء المدارس الابتدائية في تركيا، بواقع ( 1 ) مديرة، و ( 11 ) مديراً ، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

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

- أن المعلمين بشكل عام يقدرون المدراء وأعضاء هيئة الإدارة التعليمية والمشرفين التربويين على اعتبار مركزهم الوظيفي، وكونهم مؤثرين في قراراتهم التي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على وضع المعلم المهني والمادي والنفسي وعلى درجة رضاهم الوظيفي.

- أن المدراء يركزون على المظاهر الشكلية والعادات والانضباط وغيرها.

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

- أن التوقعات المشتركة للمعلمين هي الاحترامات المتبادلة والتواصل الإيجابي والتحسن المستمر والعلاقات الاجتماعية الإيجابية القائمة على الصدق والإخلاص، في حين أن التوقعات للمدرء كانت الطاعة وتنفيذ المهام المنوطة للمعلمين بأكمل وجه، والعدالة في التقييم، والتعامل الإنساني الحضاري اللطيف.

10\* دراسة علي بلاسي (Ali Balci , 2011) بعنوان: " اتجاهات وتصورات المعلمين في تركيا حول المشرفين "

### Turkish teachers 'and supervisors' metaphorical perceptions about supervisors

هدفت الدراسة إلى تحديد التحديات والعقبات والمشاكل التي تواجه العلاقة بين المعلمين والمشرفين التربويين أثناء عملية الإشراف، كما تقدم مجموعة من الحلول لتجنب مثل هذه المشاكل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت العينة من (10) من الموظفين في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة أنقرة، و(8) من المشرفين التربويين على هذه المدارس، وقامت الدراسة على عمل مجموعتين (مجموعة المعلمين) و(مجموعة المشرفين)، وقد تم التعامل مع هاتين المجموعتين بشكل منفصل لجمع البيانات، وكانت عدد سنوات الخبرة بين مجموعة المعلمين (5 - 18) سنة، وعدد سنوات الخبرة لدى مجموعة المشرفين (14-23) سنة، وتم الاعتماد على أسلوب المقابلات من خلال المناقشات المركزة، حيث تم وضع كل مجموعة على حدة، وتم تجميع كل العبارات والاستعارات المستخدمة في هذه النقاشات بعد الرجوع إلى تسجيل شامل لكل من هذه المناقشات، وقد وجدت هذه الدراسة أن هناك (40) عبارة أو جملة متكررة، و(22) منها على لسان المدرسين، وكانت سلبية في الغالب في تقييمها لعملية الإشراف التربوي، والعلاقة بين المشرفين والمدرسين، وهناك (18) عبارة جمعت بين المشرفين، وانقسمت إلى (8) سلبية، و(10) إيجابية، وقد تركزت معظم الأسئلة والمناقشات حول دور المشرف كمحقق ومستشار وموجه ومتحكم وباحث في عملية

الإشراف ، وقد انقسمت الآراء حول هذه الأدوار، وقد توصلت الدراسة أيضًا إلى أن البرنامج التدريبي وتأهيل المشرفين وإعطائهم معلومات كافية عن عملية الإشراف وبروتوكولاته المختلفة قبل البدء بعملية الإشراف تعتبر أهم عنصر في تحديد العلاقة بين المعلمين، وتأسيس عملية إشراف إيجابية، بحيث تصبح عملية الإشراف عملية توجيهية تساهم في التطور الوظيفي للمعلمين، وليس عملية روتينية مملّة لبعضهم أو عملية تسلطية لتخويفهم واصطياد أخطائهم.

11\* دراسة الزبون (2010) بعنوان: "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم"

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة العلمية). وتكونت عينة البحث من (264) معلماً ومعلمةً ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في محافظة جرش، واستخدم الباحثان استبانة لقياس درجة الاستخدام تكونت من (33) فقرة، واستُخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات.

وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- أن 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 والخبرة العلمية).

12\* دراسة الجار الله (2009) بعنوان: " واقع العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين والمعلمين من وجهة نظر المعلمين بمنطقة القصيم".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين بمنطقة القصيم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (438) معلماً، وتم إجراء الدراسة بالفصل الثاني من العام الدراسي (2009)، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اشتملت الاستبانة على (47) عبارة إشرافية مقسمة إلى خمسة محاور وهي (التواضع، التشجيع والتحفيز، الشورى، العدل، التعاون). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المتوسط الحسابي لمحور التواضع والتشجيع والتحفيز والشورى والعدل جاء بدرجة متوسطة.

- أثبتت الدراسة أن المتوسط الحسابي لمحور التعاون قد جاء بنسبة قليلة.

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

هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفين التربويين في طبيعة العمل الحالي، وفي التدريس والإشراف التربوي، وكذلك المؤهل العلمي والعمر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين المتخصصين في مجال التربية الإسلامية في مكة المكرمة ، وعددهم (27) مشرفاً تربوياً، بالإضافة إلى (166) معلماً في مجال التربية الإسلامية يمثلون (10%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1682) معلماً للتربية الإسلامية في مكة، والذين يعملون في المدارس الحكومية في التعليم العام، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكانت من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

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

- موافقة المعلمين بدرجة كبيرة على ممارسة المشرفين ( للفوقية والتسلط وكذلك التانيب والتوبيخ ) بدرجة كبيرة وهي مؤشر على سلبية الممارسة من قبل المشرفين نحو المعلمين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفئتين في متغيرات ( طبيعة العمل الحالي، وسنوات الخبرة في الإشراف، والعمر ) عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في التدريس بين الفئتين (15-20) سنة لصالح الفئة الأكثر من 20 سنة.

### ثانياً: دراسات تناولت موضوع العمليات الإشرافية:

1 \* دراسة قيطه والزيان (2014) بعنوان: " درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف صممت استبانة وفقاً لأسئلة الدراسة ووزعت على عينة عشوائية طبقية، بلغت (145) معلماً ومعلمةً من المدارس الحكومية في مديرية غرب غزة، استردت جميعها وهي صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة ممارسة المشرفين لأساليب الإشراف التربوي هي درجة مقبولة، حيث وصلت النسبة الكلية للدرجة إلى (52.67%) وحاز مجال العلاقات الإنسانية (55.91%) على المرتبة الأولى، وجاء مجال أساليب تنمية المعلمين مهنيًا في المرتبة الأخيرة (47.05%) .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والفروق لصالح أصحاب سنوات الخدمة الأعلى.

## 2\* دراسة هارون (2013) بعنوان: " درجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقويم أداء معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها "

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقويم أداء معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وتقديم صيغة مقترحة لسبل تفعيل ذلك الدور .

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة مكونة من (50) فقرة موزعة على مجالين هما : درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تقويم جوانب أداء المعلم، و درجة ممارسة المشرف التربوي دوره في استخدام أساليب وأدوات تقويم أداء المعلم، وقد طبقت الباحثة الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (618) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمدارس محافظات غزة للعام الدراسي (2012- 2013) بواقع (15%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وهو عبارة عن (4120) معلماً ومعلمة. كما استخدمت الباحثة المجموعات البؤرية لتكوين تصور مقترح لتفعيل دور المشرفين التربويين في تقويم أداء معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- حصلت درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تقويم أداء معلم المرحلة الثانوية على وزن نسبي مقداره (67%)، أي أنها فوق متوسطة حيث أن درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تقويم بعض جوانب أداء المعلم قد حصلت على وزن نسبي مقداره (70%)، بينما حصلت درجة ممارسة المشرف لدوره في تقويم أدوات وأساليب أداء المعلم على وزن نسبي مقداره (64.76%).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقويم أداء معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغيري (النوع والمنطقة التعليمية) ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات الدراسة الأخرى (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص العلمي).



\*3 دراسة مابوليسا وتشابالالا ( Mapolisa & Tshabalala, 2013 ) بعنوان: " الممارسات الإشرافية التعليمية لمديري المدارس في زيمبابوي"

### **Instructional Supervisory Practices of Zimbabwean School Heads**

هدفت الدراسة إلى بناء أطر في الجوانب التالية: فعالية المعلم، تقديم نماذج للإشراف الفعال وأساليب القيادة الفعالة . والبحث عن استراتيجيات الإشراف التعليمية التي يمكنها التعامل مع قدرات توصيل المعلم للدرس، ومع الأداء الرديء من الطلاب في البلدان النامية. كما هدفت للبحث في الممارسات التعليمية من مديري المدارس في زيمبابوي.

تبنت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم اختيار عينة من المعلمين والمعلمات عددهم (748) وتم اختيارهم عشوائياً من ثلاث مناطق تعليمية. واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن غالبية مديري المدارس لم يفهموا مفهوم الإشراف التعليمي.
- المعلمين يتخذون مواقف سلبية تجاه الإشراف التعليمي.
- أن المديرين يهتمون بالقضايا الأكثر إلحاحاً كالمشاكل الجارية في المدرسة، وإدارة المالية، وتطوير أسس لمتابعة الإشراف التعليمي.

\*4 دراسة الطعاني (2012) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها.

تكون مجتمع الدراسة من (3200) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (201) معلم ومعلمة، وقد تم تطوير أداة لقياس ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية تكونت من أربعة مجالات تشتمل على (36) فقرة.

ومن أبرز نتائج الدراسة:

- أن ترتيب مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كانت كالتالي: تطوير العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير المناهج،
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من الخبرة والمؤهل العلمي، وتفاعل الجنس مع الخبرة، وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل.

**5\* دراسة الكردم (Mofareh Alkrdem, 2011) بعنوان : "المدارس الثانوية الحكومية المعتمدة على الإشراف التعليمي في المملكة العربية السعودية "**

#### **SCHOOL-BASED INSTRUCTIONAL SUPERVISION IN SAUDI ARABIAN PUBLIC SECONDARY SCHOOLS**

هدفت الدراسة إلى فحص رؤية معلمي المدارس الثانوية للإشراف التعليمي الفعال، ولدراسة الحالة الراهنة للممارسات الإشرافية التعليمية داخل المدرسة، والإجراءات في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين وموظفي المنطقة التعليمية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة بعدد (272) معلماً تم توجيه استبانة لهم ، وتم مقابلة (18) معلم آخرين، و(10)مديري مدارس، (5) من موظفي المنطقة التعليمية.

من أهم نتائج الدراسة:

- كشفت الدراسة أن الممارسات الإشرافية كانت تشوبها بعض الممارسات مثل الإيذاء، والتخويف، والتناقض، والارتباك والتمييز .
- يفتقر المشرفين للمهارات الإشرافية اللازمة، ولم يكونوا يؤديون أدوارهم الإشرافية بصورة جادة ، وبالتالي لم تؤخذ على محمل الجد من قبل المعلمين.
- أشارت إلى أن الاشراف التعليمي تميز بتوقعات متضاربة للدور الإشرافي مما سبب التوتر وعدم الثقة بالمعلمين، وبالمشرفين التعليميين.

6\* دراسة بيتر بافور (Peter Baffour AWUAH, 2011): "الإشراف على التعليم في المدارس الابتدائية الحكومية في غانا من وجهة نظر المعلمين ومدراء المدارس"

"SUPERVISION OF INSTRUCTION IN PUBLIC PRIMARY SCHOOLS IN GHANA: TEACHERS' AND HEADTEACHERS' PERSPECTIVES"

هدفت الدراسة لفهم أفضل للممارسة الإشرافية التعليمية في المدرسة، وفحص وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس عن كيفية اكتساب الخبرة وتصوراتهم للإشراف التعليمي. كما هدفت أيضاً إلى الكشف عن جوانب الإشراف التعليمي الذي يعتقد المعلمون ومديرو المدارس أنها يجب أن تمارس.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداتين للحصول على المعلومات اللازمة وهي الاستبانة والمقابلة، وإلى السياسات الموثقة للإشراف التعليمي.

تمثلت عينة الدراسة بعدد (336) من المعلمين و (44) مديراً وقد تم تطبيق الاستبانة عليهم. بالإضافة إلى (10) معلمين و (10) مديرين و (2) من الموظفين بالمنطقة التعليمية أحدهما رئيس الإشراف وآخر من المقر الرئيسي. وتم تحليل السياسة الموثقة المعتمدة للإشراف.

كانت أهم نتائج الدراسة:

- أكدت وثيقة السياسة في خدمة التعليم في غانا على مجالات الإشراف التعليمي المتعلقة برصد أنشطة التعليم، وضمان الاستفادة القصوى لوقت التعلم، وأن المعلمين ومديري المدارس ذوي الخبرة يتصورون أنها تتألف من جوانب تقليدية. بينما كان المشاركون راضين عن هذه الممارسات التقليدية، ويعتقدون أن كل المجالات الحديثة للإشراف التعليمي التي تضمنتها الاستبانة ينبغي أن تمارس بشكل أفضل.

- بينت استجابات الأسئلة المفتوحة والمقابلة أن بعض نظم الدعم في الخدمات التعليمية في غانا تؤثر سلباً على السلوك الإشرافي التعليمي في المدارس.

7 \* دراسة أبو شملة (2009) بعنوان: " فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها"

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المعلمين انفسهم وسبل تطويرها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام ببناء استبانة مكونة من (61) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: (التخطيط والتنفيذ والإدارة الصفية، والتقويم)، وتكونت عينة الدراسة من (275) معلماً ومعلمة حيث كان عدد المعلمين (165)، وعدد المعلمات (110) معلمة في تخصصي اللغة العربية والرياضيات في محافظات غزة للعام الدراسي 2008-2009.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- اتسمت الأساليب الإشرافية بالفعالية في تحسين أداء معلمي وكالة الغوث الدولية بغزة حيث بلغ الوزن النسبي (75%) بدرجة عالية.

- كانت فعالية الأساليب الإشرافية متفاوتة في محاور أداء المعلم، حيث حصل مجال التخطيط المركز الاول بوزن نسبي (76%)، وجاء مجال التنفيذ في المركز الثاني، حيث حصل على وزن نسبي (75%)، في حين حصل مجال التقويم على المركز الثالث بوزن نسبي (74%)، وجاءت الإدارة الصفية في المركز الرابع بوزن نسبي (72%).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين متوسط استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير التخصص لصالح معلمي اللغة العربية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين متوسط استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير الجنس (ذكر - انثى).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسط استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لصالح ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات.

- خرج الباحث بتصور مقترح لتطوير الأساليب الإشرافية من خلال إعادة هيكلة مركز التطوير التربوي ، وتنمية القدرات المهنية للمشرفين التربويين .

**8\* دراسة الديراوي (2008) بعنوان: " دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة"**

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة والوقوف على أثر كل من (الجنس، والمنطقة التعليمية، والمرحلة الدراسية)، على واقع الممارسات الإشرافية الوقائية من وجهة نظر عينة الدراسة والبلغ عددها (293) معلماً ومعلمة من الذين تم تعيينهم عامي (2006، 2007) ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي موظفاً استبانة واحدة كأداة للدراسة مكونة من ( 51) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: التخطيط للدرس، الإجراءات التعليمية التعلمية، الضبط الصفي، التقويم، وإضافة إلى سؤال مفتوح حول أثر ممارسة الإشراف الوقائي على أداء وتفاعل المعلمين الجدد في الجوانب المتعلقة بمهنتهم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود ضعف نسبي في درجة الممارسات الإشرافية الوقائية تجاه المعلمين الجدد في مجالي التقويم والتخطيط بينما كانت درجة الممارسات الإشرافية الوقائية تجاه المعلمين الجدد في مجالي الضبط الصفي والإجراءات التعليمية متوسطة.

- بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية ترجع إلى متغيرات الدراسة " الجنس، المنطقة التعليمية، والمرحلة الدراسية "باستثناء وجود فروق بين محافظتي الوسطى وخان يونس في متغير المنطقة التعليمية .

9\* دراسة صالح (2007) بعنوان: " تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظات غزة في ضوء مفهوم الجودة"

هدفت إلى تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة من خلال التعرف على الأدوار الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي أن يقوم بها في الإشراف على المدرسة، ومعرفة مدى ممارسة المشرف للأدوار المطلوبة منه من وجهة نظر المعلمين والمديرين، ووضع مقترحات وتوصيات لتحسين دور المشرف التربوي، ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء هذا المنهج قامت بإعداد قائمة بالأدوار الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي في ضوء مفهوم الجودة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من معلمي ومديري المدارس الأساسية العليا بمحافظة غزة عددها (168) معلماً ومديراً، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أن المشرف التربوي يمارس جميع مجالات دوره المهني بدرجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المشرف التربوي للأدوار الإشرافية المطلوبة منه تعزى لمتغير المهنة وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.
- خرجت الدراسة بتصور مقترح لتحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

10\* دراسة الحلو (2007) بعنوان: " مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لكفاياتهم الإشرافية في مديريات محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، إضافة إلى تحديد الفروق في مستوى ممارسة الكفايات الإشرافية تبعاً للمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية التي يدرس فيها المعلمون) . ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (250) معلم ومعلمة، وهي عينة تعادل ما نسبته 5% من مجتمع الدراسة البالغ (4913) معلماً، وفي العام الدراسي 2005-2006.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة من (80) كفاية موزعة على (9) مجالات إشرافية، تضمنت مقياساً لتقدير مستوى ممارسة المديرين لكفاياتهم الإشرافية وفق سلم ليكرت الخماسي.

وقد بينت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن أكثر الكفايات ممارسة كانت - وعلى التوالي- في مجالات : العلاقات الإنسانية، وإدارة البيئة الصفية، والتقويم التربوي، في حين كان أقلها ممارسة مجال المناهج وطرائق التدريس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في كل المجالات ولصالح الذكور ، فيما عدا مجال العلاقات الإنسانية والذي كان لصالح الإناث، وبين أصحاب سنوات الخبرة المختلفة في مجالات: التخطيط والتطوير، والعلاقات الإنسانية، والاختبارات المدرسية، والنمو المهني للمعلمين، والمناهج وطرائق التدريس لصالح أصحاب الخبرة من 5-10 سنوات، ومديرية المعلم في كل المجالات ولصالح مديرية محافظة سلفيت.

**11\* دراسة صيام (2007) بعنوان : "دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة"**

هدفت الدراسة التعرف إلى دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة ، والكشف عن التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين، وتحديد مدى الفروق بين التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي وفقاً لمتغيرات الجنس، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخدمة، التخصص، ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من ( 52 ) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (التخطيط - تنفيذ التدريس - الإدارة الصفية - التقويم) ، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المؤلفة من (226) معلماً ومعلمة، العاملين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أن مجال التخطيط حصل على المرتبة الأولى، بينما حصل مجال تنفيذ الدروس المرتبة الثانية وحصل مجال الإدارة الصفية على المرتبة الثالثة ومجال التقويم على المرتبة الرابعة وجميع النسب كانت متوسطة.
- لا توجد فروق في التقديرات المتوقعة لدور الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل الأكاديمي والتخصص في مجال التخطيط وتنفيذ الدروس والإدارة الصفية والتقويم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف في تطوير الأداء المهني للمعلمين تعزى لمتغير الخدمة وذلك في مجال التخطيط وتنفيذ التدريس والتقويم.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة في مجال الإدارة الصفية وذلك لصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات).

#### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

#### اوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

#### من حيث المنهج:

استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي .

#### من حيث الأدوات:

استخدمت معظم الدراسات أداة واحدة وهي الاستبانة كما في دراسة المساعيد (2014) ودراسة الطعاني (2012)، ودراسة أبو شملة (2009)، ودراسة الديراوي (2008) ودراسة الحلاق (2008)، دراسة حمد (2014) ودراسة المساعيد والقطيش (2014)، ودراسة الفليت (2012).

واستخدمت بعض الدراسات أداتين هما الاستبانة والمقابلة ، كما في دراسة بيتر بافور (2011) ودراسة مفرح الكردم (2011)، ودراسة هارون (2013) التي استخدمت المقابلة مع مجموعة بؤرية إلى جانب الاستبانة.



من حيث المجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت بعض الدراسات في كون عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية مثل دراسة هارون (2013) ودراسة الحلو (2007) ودراسة صيام (2007)، ودراسة حمد (2014) ودراسة الزبون (2010).

وكانت العينة في بعض الدراسات مجموعة من المعلمين والمديرين كما في دراسة صالح (2007) ودراسة الكردم (2011) و دراسة بيتر بافور (2011)، بينما استخدمت دراسة الديراوي (2008) عينة من المعلمين الجدد، وكانت العينة من معلمي اللغة العربية والرياضيات في دراسة أبو شملة (2009)، وكانت العينة من المعلمين في دراسة قيطة والزيان (2014) ودراسة الطعاني (2012). واستخدمت جميعها الطريقة العشوائية لاختيار العينة.

من حيث المتغيرات:

كانت المتغيرات في دراسة قيطة والزيان (2014) ، ودراسة الطعاني (2012) ، ودراسة حمد (2014) ودراسة المساعيد والقطيش (2014) ودراسة الزبون (2010) هي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

بينما أضافت بعض الدراسات متغير المديرية مثل دراسة الحلو (2007) ، واستخدمت بعض الدراسات متغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخدمة والتخصص كما في دراسة صيام (2007)، واستخدم أبو شملة (2009) متغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخدمة، استخدم هارون (2013) خمس متغيرات هي الجنس والمؤهل العلمي والتخصص العلمي والمنطقة التعليمية وسنوات الخدمة . وأضافت دراسة صالح (2007) ودراسة اللقمانى (2012) ودراسة الحارثي (2012) ودراسة السواح (2008) متغير المسمى الوظيفي .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الباحثة منها في كتابة المقدمة.
- ساعدت الباحثة في اختيار أدوات الدراسة المناسبة.
- أحالت الدراسات السابقة الباحثة إلى العديد من المصادر والمراجع المهمة.
- ساعدت الباحثة في استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة عند تفسير نتائج الدراسة.

أوجه تميز الدراسة الحالية:

- أن هذه الدراسة ربطت بين مجال الإشراف التربوي ، ومجال العلاقات الإنسانية بين الطاقم التعليمي داخل المدرسة.
- أن هذه الدراسة تناولت معلمي المرحلة الإعدادية كعينة ومجتمع دراسة، وذلك لقلّة الدراسات التي تناولت هذه العينة.

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع و عينة الدراسة.

ثالثاً : أداة الدراسة.

1- استبانة العلاقات الانسانية

• صدق الاستبانة.

• ثبات الاستبانة.

2 - استبانة العمليات الإشرافية

• صدق الاستبانة.

• ثبات الاستبانة.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

تتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك وصفاً لمنهج الدراسة وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحثة في تحليل الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

#### أولاً: منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم "درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية العمليات الإشرافية لديهم " .

وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصورها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة (ملحم، 2000: 324)

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على المعلمين في قطاع غزة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث الدولية والبالغ عددهم (3819) ، وقامت الباحثة باختيار العينة عشوائياً وانقسمت العينة إلى قسمين:

- عينة استطلاعية وعددها (50) معلماً ومعلمة، لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة وتم استبعادهم بعدها.

- عينة ميدانية وعددها (487) معلماً ومعلمة ، بنسبة استرداد (97.4%).

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (1-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية % | العدد | الجنس   |
|------------------|-------|---------|
| 49.1             | 239   | ذكر     |
| 50.9             | 248   | انثى    |
| 100.0            | 487   | المجموع |

يبين جدول (1-4) أن ما نسبته (49.1%) من عينة الدراسة من الذكور و(50.9 % ) من الاناث.

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (4-2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية % | العدد | المؤهل العلمي   |
|------------------|-------|-----------------|
| 93.6             | 456   | بكالوريوس       |
| 6.4              | 31    | ماجستير فما فوق |
| 100.0            | 487   | المجموع         |

يتضح من جدول (4-2) أن معظم عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس ونسبتهم (93.6%)، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته (6.4%) من أفراد العينة دراسات عليا.

- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

جدول (4-3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

| النسبة المئوية % | العدد | سنوات الخدمة     |
|------------------|-------|------------------|
| 17.2             | 84    | أقل من 5 سنوات   |
| 24.4             | 119   | 5 - 10 سنوات     |
| 58.3             | 284   | أكثر من 10 سنوات |
| 100.0            | 487   | المجموع          |

يتبين من جدول (4-3) أن ما نسبته (17.2%) من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم 5 سنوات فأقل، (24.4%) تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، وأن (58.3%) من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم أكثر من 10 سنوات.

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية العمليات الإشرافية لديهم " .

تتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام كما يلي:

القسم الاول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس - المؤهل العلمي -سنوات الخدمة) .

القسم الثاني: العلاقات الإنسانية، وقامت الباحثة ببناء استبانة تكونت من مجالين:

المجال الاول: المجال الاجتماعي ويتكون من (15) فقرة

المجال الثاني: المجال المهني ويتكون من (15) فقرة

القسم الثالث: العمليات الإشرافية و يتكون من ثلاثة مجالات:

واستعانت الباحثة باستبانة (ابو شملة،2009) وقامت بتعديل وتغيير بعض فقراتها ومجالاتها:

المجال الاول: تحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط ويتكون من (18) فقرة

المجال الثاني: تحسين أداء المعلمين في تنفيذ الدروس ويتكون من (14) فقرة

المجال الثالث: تحسين أداء المعلمين في مجال التقويم ويتكون من (14) فقرة

جدول (4-4): درجات مقياس ليكرت

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الاستجابة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------|
| 1              | 2         | 3     | 4     | 5          | الدرجة    |

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

أ - الاستبانة الاولى: استبانة قياس العلاقات الانسانية:

تضمنت الاستبانة (30) فقرة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للعلاقات الإنسانية وتكونت من مجالين هما المجال الاجتماعي وتكون من (15) فقرة، والمجال المهني وتكون من (15) فقرة أيضاً.

### 1- صدق الاستبانة :

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### • صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) من الأساتذة المتخصصين في التربية وأصولها، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2). وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (3).

#### • صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (50) فرداً من خارج أفراد عينة الدراسة، ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والجداول التالية توضح ذلك:



جدول (4-5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الاول ( الاجتماعي ) والدرجة الكلية للمجال - العلاقات الإنسانية

| م   | القيمة الاحتمالية (.Sig) | معامل بيرسون للارتباط | القيمة | الفقرة                                   |
|-----|--------------------------|-----------------------|--------|--|
| 1.  | *0.000                   | .725                  |        | يتعامل معنا بتواضع                       |
| 2.  | *0.000                   | .723                  |        | ينادينا بأحب الألقاب إلينا               |
| 3.  | *0.000                   | .773                  |        | يبادر إلى إلقاء التحية علينا باستمرار    |
| 4.  | *0.000                   | .821                  |        | يرد التحية بأحسن منها                    |
| 5.  | *0.000                   | .683                  |        | يتفقد أحوال المرضى من المعلمين           |
| 6.  | *0.000                   | .780                  |        | يبتسم في وجوهنا عند اللقاء               |
| 7.  | *0.000                   | .726                  |        | يستخدم الألفاظ المهذبة في مخاطبتنا       |
| 8.  | *0.000                   | .754                  |        | يبادر إلى الإصلاح بين الزملاء المتخاصمين |
| 9.  | *0.000                   | .747                  |        | يميل إلى استخدام الدعابة من حين لآخر     |
| 10. | *0.000                   | .711                  |        | يلتزم الصدق معنا في التعامل              |
| 11. | *0.000                   | .785                  |        | يعبر عن حبه لنا                          |
| 12. | *0.000                   | .743                  |        | يتسامح ويعفو عن أخطاء بعض الزملاء        |
| 13. | *0.000                   | .794                  |        | يقابل الإساءة بالإحسان                   |
| 14. | *0.000                   | .699                  |        | يتجنب لمز الزملاء                        |
| 15. | *0.000                   | .507                  |        | يشارك المعلمين في المناسبات الخاصة بهم   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

جدول (4-6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المهني) والدرجة الكلية للمجال - العلاقات الإنسانية

| م  | الفقرة   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|----|--|-----------------------|--------------------------|
| 1. | يتعامل معنا باحترام                                      | .700                  | *0.000                   |
| 2. | يثنى على أداء الأعمال المتميزة                           | .708                  | *0.000                   |
| 3. | يعالج أخطاء المعلمين دون ان ينال من كرامتهم              | .736                  | *0.000                   |
| 4. | يشارك المعلمين في صناعة القرارات                         | .750                  | *0.000                   |
| 5. | يسمح لنا بمغادرة المدرسة عند حدوث طارئ                   | .565                  | *0.000                   |
| 6. | يتفهم الظروف الخاصة بالمعلمين عند إسناد التكاليفات إليهم | .743                  | *0.000                   |
| 7. | يعالج الأخطاء المهنية دون المساس بشخصية المعلم           | .802                  | *0.000                   |
| 8. | يعزز جهود الزملاء  | .804                  | *0.000                   |
| 9. | يكرم المعلمين المتميزين في أدائهم                        | .703                  | *0.000                   |
| 10 | يعزز منحي العمل الفرقي وتبادل الأدوار                    | .817                  | *0.000                   |
| 11 | يحرص على تكوين صورة إيجابية للمعلم عن ذاته               | .839                  | *0.000                   |
| 12 | يحرص على صون الحقوق المهنية للزملاء                      | .813                  | *0.000                   |
| 13 | يمنح الزملاء فرصاً متكافئة للمشاركة                      | .803                  | *0.000                   |
| 14 | يراعي الفروق الفردية بين المعلمين عند تكليفهم بالمهام    | .782                  | *0.000                   |
| 15 | يشجع المعلمين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا        | .689                  | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويتضح من الجداول السابقة أن جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

وللتحقق من الصدق البنائي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في الجدول التالي:

#### جدول (4-7)

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

| الرقم | العلاقات الإنسانية | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (sig.) |
|-------|--------------------|---------------------|--------------------------|
| 1-    | المجال الاجتماعي   | 0.954               | *0.000                   |
| 2-    | المجال المهني      | 0.946               | *0.000                   |

ويتضح من الجدول رقم (4-7) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

#### 2- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### • طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي 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 Spearman-Brown:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات

الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4-8)

#### جدول (4-8)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة - علاقات انسانية

| الارتباط بعد التعديل | الارتباط قبل التعديل | مجالات العلاقات الإنسانية | الرقم |
|----------------------|----------------------|---------------------------|-------|
| 0.955                | 0.914                | المجال الاجتماعي          | 1-    |
| 0.950                | 0.906                | المجال المهني             | 2-    |

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط المعدل سبيرمان براون مقبول ودال إحصائياً  
طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد  
معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات  
الاستبانة ، والجدول الآتي يوضح ذلك:

#### جدول (4-9)

معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| معامل ألفا كرونباخ | مجالات العلاقات الإنسانية | الرقم |
|--------------------|---------------------------|-------|
| 0.938              | المجال الاجتماعي          | 1-    |
| 0.942              | المجال المهني             | 2-    |

ويتضح من الجدول (4-9) أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها  
على عينة الدراسة.

ب - الاستبانة الثانية: استبانة قياس مستوى فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس:

وتكونت من (46) فقرة مقسمة إلى ثلاث مجالات، مجال التخطيط (18) فقرة ومجال التنفيذ (14)  
فقرة ومجال التقويم (14) فقرة.

1- صدق الاستبانة :

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

• صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) من الاساتذة المتخصصين في التربية وأصولها، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2). وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (3).

• صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (50) فرداً من خارج أفراد عينة الدراسة، ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والجداول التالية توضح ذلك.

جدول (10-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الاول (التخطيط) والدرجة الكلية للمجال - العمليات الإشرافية

| م   | القيمة الاحتمالية (.Sig) | معامل بيرسون للارتباط | الفقرة   |
|-----|--------------------------|-----------------------|--|
| 1.  | *0.000                   | .560                  | تعزز قناعاتي بأهمية التخطيط للدروس   |
| 2.  | *0.000                   | .703                  | تتمي قدراتي في مجال إعداد الخطة السنوية  |
| 3.  | *0.000                   | .735                  | تعينني في التوزيع الزمني للخطة الفصلية   |
| 4.  | *0.000                   | .769                  | تثري خبراتي في مجال إعداد الخطة اليومية  |
| 5.  | *0.000                   | .804                  | تساعدني في اختيار أهداف قابلة للملاحظة والقياس   |
| 6.  | *0.000                   | .788                  | تحسن من قدرتي على صياغة الأهداف التعليمية على شكل نتائج  |
| 7.  | *0.000                   | .656                  | تلفت انتباهي إلى ضرورة تنويع الأهداف لتشمل مجالات المعرفة الثلاث (المعرفية- الوجدانية- النفسحركية) |
| 8.  | *0.000                   | .728                  | توجهني إلى اختيار تقنيات تربوية مناسبة لإيجاد نشاطات تعلم فعالة                                    |
| 9.  | *0.000                   | .778                  | تساعدني على تحديد المتطلبات السابقة (التعلم القبلي) بشكل دقيق                                      |
| 10. | *0.000                   | .784                  | تكسبني الأساليب المتنوعة التي تساعد على تحقيق أهداف الدروس   |
| 11. | *0.000                   | .830                  | تساعدني على اختيار الأنشطة التعليمية التعليمية للإسهام في تحقيق الأهداف                            |
| 12. | *0.000                   | .712                  | تتمي قدرتي على إدارة وقت الحصة بشكل فاعل   |
| 13. | *0.000                   | .774                  | تكسبني القدرة على صياغة أسئلة صافية متنوعة   |
| 14. | *0.000                   | .837                  | تزيد من قدرتي على التخطيط لمواجهة المواقف الطارئة في الحصة   |
| 15. | *0.000                   | .773                  | تساعدني في التخطيط لانشطة الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة   |
| 16. | *0.000                   | .795                  | تساعدني في التخطيط للانشطة المرافقة للمنهاج  |
| 17. | *0.000                   | .774                  | ترشدني إلى قراءات موجهة لتنمية قدرتي على التخطيط   |
| 18. | *0.000                   | .796                  | تطور قدراتي في عملية تحليل محتوى المنهاج ( المعارف والمهارات والاتجاهات)                           |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

جدول (4-11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (التنفيذ) والدرجة الكلية للمجال - العمليات الإشرافية

| م   | القيمة الاحتمالية (.Sig) | معامل بيرسون للارتباط | الفقرة   |
|-----|--------------------------|-----------------------|--|
| 1.  | *0.000                   | .788                  | ترشدني إلى كيفية لاستئارة الدافعية لدى الطلاب          |
| 2.  | *0.000                   | .826                  | تدربي على تنظيم عناصر الدرس                            |
| 3.  | *0.000                   | .786                  | توجهني للتوظيف الأمثل للوسائل التعليمية                |
| 4.  | *0.000                   | .811                  | تتمني لدي مهارات طرح الأسئلة الصفية                    |
| 5.  | *0.000                   | .817                  | تتمني قدرتي على مراعاة الفروق الفردية                  |
| 6.  | *0.000                   | .806                  | تكتسبني مهارة التوزيع الزمني لعناصر الدرس              |
| 7.  | *0.000                   | .790                  | تكتسبني مهارة ربط محتوى التعليم بالبيئة المحلية للطلاب |
| 8.  | *0.000                   | .835                  | تعينني في تنويع الأنشطة الصفية                         |
| 9.  | *0.000                   | .799                  | ترشدني إلى إشراك جميع الطلبة في الحصة                  |
| 10. | *0.000                   | .847                  | تزودني بأساليب تدريسية تتناسب الموقف التعليمي          |
| 11. | *0.000                   | .792                  | تفيدني في إتاحة الفرصة أمام الطلبة للتعبير عن أفكارهم  |
| 12. | *0.000                   | .811                  | تزودني بأساليب تدريس تتمي الإبداع لدى الطلبة           |
| 13. | *0.000                   | .795                  | ترشدني إلى مراعاة التدرج في تقديم الخبرات التعليمية    |
| 14. | *0.000                   | .810                  | تتمني لدي مهارة تدريس (الحقائق والمفاهيم والمبادئ)     |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

جدول (4-12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (التقويم) والدرجة الكلية للمجال - العمليات الإشرافية

| م   | الفقرة   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|--|-----------------------|--------------------------|
| 1.  | تزيد من قدرتي على ربط التقويم بالأهداف   | .707                  | *0.000                   |
| 2.  | تدربي على صياغة الأسئلة السابرة  | .816                  | *0.000                   |
| 3.  | تثري خبراتي في مجال التقويم التشخيصي   | .847                  | *0.000                   |
| 4.  | تحسن من قدرتي على إعداد اختبارات موضوعية   | .847                  | *0.000                   |
| 5.  | تحسن من قدرتي على إعداد اختبارات شفوية   | .822                  | *0.000                   |
| 6.  | تتمي مهارتي في إعداد اختبارات مقالية تكشف عن مواطن الضعف لدى الطلبة                    | .812                  | *0.000                   |
| 7.  | تطور قدرتي على تقويم أداء الطلبة في النشاط الصفّي                                      | .802                  | *0.000                   |
| 8.  | ترشدني إلى تنويع أدوات التقويم لتحقيق أفضل النتائج                                     | .771                  | *0.000                   |
| 9.  | تكسبني القدرة على تقويم نتائج تعلم الطلاب في المجالات (المعرفية والانفعالية والمهارية) | .795                  | *0.000                   |
| 10. | تكسبني مهارة بناء خطط علاجية بناء على نتائج التقويم                                    | .774                  | *0.000                   |
| 11. | تكسبني القدرة على بناء اختبارات تحصيلية وفق جدول المواصفات                             | .831                  | *0.000                   |
| 12. | تزيد من قدرتي على التسلسل في بنود التقويم التكويني                                     | .851                  | *0.000                   |
| 13. | تكسبني مهارة اختيار بنود أسئلة التقويم الختامي   | .842                  | *0.000                   |
| 14. | تفيدني في مهارة تحليل نتائج الاختبار إحصائياً  | .753                  | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (4-10) و جدول (4-11) و جدول (4-12) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ترتبط بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذا دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك تعتبر الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.



وللتحقق من الصدق البنائي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في الجدول التالي:

### جدول (4-13)

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

| الرقم | العمليات الإشرافية                  | معامل بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-------|-------------------------------------|--------------|--------------------------|
| 1.    | تحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط | .930         | *0.000                   |
| 2.    | تحسين أداء المعلمين في تنفيذ الدروس | .941         | *0.000                   |
| 3.    | تحسين أداء المعلمين في مجال التقويم | .947         | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يتضح من الجدول (4-13) السابق أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

### 2- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

• 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 Spearman-Brown:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات

الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4-14)

جدول (4-14)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة- عمليات اشرافية

| م  | العمليات الإشرافية                  | معامل الارتباط | معامل الارتباط المعدل |
|----|-------------------------------------|----------------|-----------------------|
| 1. | تحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط | .958           | .978                  |
| 2. | تحسين أداء المعلمين في تنفيذ الدروس | .934           | .966                  |
| 3. | تحسين أداء المعلمين في مجال التقويم | .936           | .967                  |

ويتضح من جدول (4-14) أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

• طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة ، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (15-4)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة- عمليات اشرافية

| م  | العمليات الإشرافية                  | معامل ألفا كرونباخ (الثبات) |
|----|-------------------------------------|-----------------------------|
| 1. | تحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط | .963                        |
| 2. | تحسين أداء المعلمين في تنفيذ الدروس | .966                        |
| 3. | تحسين أداء المعلمين في مجال التقويم | .964                        |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (15-4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال لكل مجال من مجالات الاستبانة و بالتالي يمكن القول بثبات الاستبانة.

بالتالي تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق ( 3 ) قابلة للتوزيع. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة وتفسيراتها

- توطئة
- المحك المعتمد في الدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الاول ومناقشتها
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، بالإضافة إلى التفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها، ومن ثم تقديم بعض التوصيات و المقترحات، وقد سعت الدراسة إلى التعرف على "درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية العمليات الإشرافية لديهم" و قد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من أداة الدراسة وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

#### أ - المحك المعتمد في الدراسة:

لقد تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي ، من خلال حساب المدى بين الدرجات (5-1=4)، و من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8=4/5)، و بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس)، وهي الواحد الصحيح(1)، و ذلك لتحديد الأعلى لهذه الخلية، و هكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول(1-5) المحك المعتمد في الدراسة

| طول الخلية     | الوزن النسبي المقابل له | درجة التوافر |
|----------------|-------------------------|--------------|
| من 1.00-1.80   | من 36% فأقل             | منخفضة جداً  |
| من 1.81-2.60   | أكثر من 36% - 52%       | منخفضة       |
| من 2.61 - 3.40 | أكثر من 52% - 68%       | متوسطة       |
| من 3.41 - 4.20 | أكثر من 68% - 84%       | عالية        |
| من 4.21 - 5.00 | أكثر من 84% - 100%      | عالية جداً   |

• النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها :

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: " ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية للعلاقات الإنسانية؟ "

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية وجدول (5-2) يوضح ذلك:

جدول (5-2) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي للعلاقات الإنسانية

| الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة           |
|--------------|-------------------|-----------------|------------------|
| 82.96        | .064381           | 4.1478          | المجال الاجتماعي |
| 81.72        | .59805            | 4.0861          | المجال المهني    |
| 82.34        | .57948            | 4.117           | الدرجة الكلية    |

من جدول (5-2) يتضح لنا أن العلاقات الإنسانية تمارس في مدارس وكالة الغوث بوزن نسبي (82.34%) بدرجة عالية . وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك الإدارة العليا للتعليم في وكالة الغوث الدولية لأهمية ممارسة العلاقات الإنسانية في المؤسسات وخاصة المدارس، من خلال إعطاء العاملين لبعض الدورات ذات العلاقة بالجانب الإنساني مثل مهارات التواصل الاجتماعي، ومهارات الحياة ، والتعليم الجامع ، والقيادة من أجل المستقبل، والتي تركز جميعها على العلاقات الإنسانية في المدارس، وترتكز على شخصية المعلم، وبذلك يشعر المعلم بأدميته ويشعر بالارتياح لمن حوله، وهذا يجعله مبدعاً ومعتاداً.

وحيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن العلاقات الإنسانية تمارس بدرجة كبيرة في المدارس الإعدادية بوكالة الغوث اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حمد (2014) ودراسة الفليت (2012)، ودراسة اللقماني (2012) ودراسة الحارثي (2012) ودراسة العلياني (2012) ،

واختلفت مع نتيجة دراسة الزبون (2010)، ودراسة المساعيد والقطيش (2014) والتي بينت أن العلاقات الإنسانية تمارس بدرجة متوسطة في المدارس.

وتبين أيضاً أن المجال الاجتماعي حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.96%) وهي درجة عالية. وذلك لأن المديرين يهتمون بتفعيل اللجنة الاجتماعية المعنية بزيارة المعلمين ومشاركتهم المناسبات الخاصة بهم، ويتفقدون أحوالهم، إيماناً منهم بأن العلاقات الإنسانية الاجتماعية الحسنة تجعل المدرسة أسرة واحدة وتعزز المشاركة الاجتماعية الإيجابية بينهم، وتنعكس على الجانب النفسي للمعلمين وتزيد من حماسهم ونشاطهم في العمل واحترامهم لبعضهم البعض، وهذا ينعكس على إنجازات المدرسة ويصب في مصلحة الطلاب بالدرجة الأولى.

كما وجاء المجال المهني في المرتبة الثانية بوزن نسبي (81.72%) بدرجة عالية أيضاً، وذلك لأن المديرين يهتمون بصون الحقوق المهنية لمعلميهم، ويتعاملون معهم بالعدل ويعززون أدوار معلمهم داخل المدرسة إيماناً منهم بأهمية العلاقات الإنسانية في المجال المهني لأنها تجعل للعمل معنى ورونقاً خاصاً، وتزيد من انتماء المعلم لعمله وحبه له وإخلاصه وتفانيه في أداء واجبه على أكمل وجه، وتجعله يتحمل المشقة والعناء الذي يواجهه خلال عمله، وتولد لديه الرغبة في الإنجاز والإبداع.

#### 1- تحليل قسم العلاقات الإنسانية :

تم تحليل فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة الأولى، وهي استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم.

أولاً: تحليل فقرات " المجال الاجتماعي " :

جدول رقم (3-5)

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال و كذلك ترتيبها

| م   | الفقرة                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|-----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1.  | يتعامل معنا بتواضع                       | 4.3121          | .76249            | 86.24        | 3       |
| 2.  | ينادينا بأحب الألقاب إلينا               | 4.1910          | .89263            | 83.82        | 7       |
| 3.  | يبادر إلى إلقاء التحية علينا باستمرار    | 4.2608          | .82387            | 85.22        | 5       |
| 4.  | يرد التحية بأحسن منها                    | 4.1417          | .93758            | 82.83        | 9       |
| 5.  | يتفقد أحوال المرضى من المعلمين           | 4.2300          | .85134            | 84.60        | 6       |
| 6.  | يبتسم في وجوهنا عند اللقاء               | 4.0903          | .87256            | 81.81        | 10      |
| 7.  | يستخدم الألفاظ المهذبة في مخاطبتنا       | 4.2649          | .78151            | 85.30        | 4       |
| 8.  | يبادر إلى الإصلاح بين الزملاء المتخاصمين | 3.9343          | .99783            | 78.69        | 13      |
| 9.  | يميل إلى استخدام الدعابة من حين لآخر     | 3.8789          | .99572            | 77.58        | 14      |
| 10. | يلتزم الصدق معنا في التعامل              | 4.3573          | .75336            | 87.15        | 2       |
| 11. | يعبر عن حبه لنا                          | 3.9528          | .96429            | 79.06        | 12      |
| 12. | يتسامح ويعفو عن أخطاء بعض الزملاء        | 3.9774          | .92380            | 79.55        | 11      |
| 13. | يقابل الإساءة بالإحسان                   | 3.8645          | .97400            | 77.29        | 15      |
| 14. | يتجنب لمز الزملاء                        | 4.1663          | .93352            | 83.33        | 8       |
| 15. | يشارك المعلمين في المناسبات الخاصة بهم   | 4.5955          | .64679            | 91.91        | 1       |
|     | جميع فقرات المجال معا                    | 4.1478          | .64381            | 82.96        |         |

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن الفقرة رقم ( 15 ) " يشارك المعلمين في المناسبات الخاصة بهم " جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي ( 91.91 % ) وهي عالية جداً.



ويعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بتوثيق العلاقة الطيبة بينهم وبين المعلمين، واعتبارهم أسرة واحدة يشاركون بعضهم في المناسبات الخاصة بهم، مما يعزز أواصر المحبة والانتماء للمدرسة .

أن الفقرة رقم ( 10 ) "يلتزم الصدق معنا في التعامل" جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي (87.15 %) وهي عالية جداً.

ويعزى ذلك إلى الصبغة الدينية لأهل غزة، وطبيعة التربية فيها والتي ترى أن الصدق من أهم الأخلاق التي يجب أن نتحلى بها، انطلاقاً من أن نبينا محمد صلى الله عليه وسلم لقب بالصادق الأمين، فالصدق يقوي الثقة في كلام المدير وقراراته. عن ابن مسعود - رضي الله عنه - عن النبي - صلى الله عليه وسلم - قال: «إِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ، وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَصْدُقُ حَتَّى يُكْتَبَ صِدْقًا. وَإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ، وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ، وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَكْذِبُ حَتَّى يُكْتَبَ كَذَابًا» (مسلم، ب ت ، جزء 4، 2012)، كما أن المؤهل العلمي للمدير والمستوى الثقافي له تجعله على درجة عالية من الصدق.

وتبين من خلال الجدول أن أدنى فقرتين من حيث الوزن النسبي هي كما يلي:

- أن الفقرة رقم (13) " يقابل الإساءة بالإحسان " جاءت في المرتبة الخامسة عشر بوزن نسبي (77.29%) وهي درجة عالية .

وذلك لأن مدير المدرسة يتعامل معهم باحترام ولا يمس بكرامتهم الإنسانية، وهذا يجعل المعلم يراجع نفسه باستمرار ويتحرز من الوقوع في الخطأ ولا يكرره إن حدث انسجاماً مع التوجيه القرآني " **وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ، ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ** " ( فصلت، 34) .

- أن الفقرة رقم ( 9 ) "يميل إلى استخدام الدعابة من حين لآخر" جاءت في المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي (77.58%) وهي درجة عالية.

ويأتي ذلك من حرص مدير المدرسة على جعل العلاقة أخوية بينه وبين المعلمين، كما أن استخدام الدعابة يضيف جواً من المرح داخل المدرسة، ويكسر الروتين الذي يؤدي إلى الملل، مما يجعل المناخ العام في المدرسة إيجابياً وممتعاً ويزيد الود والاحترام بين المدير والمعلمين.

ثانياً: تحليل فقرات " المجال المهني "

جدول رقم (4- 5 )

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال و كذلك ترتيبها

| م   | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|-----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1.  | يتعامل معنا باحترام                                     | 4.4497          | .61282            | 88.99        | 1       |
| 2.  | يثني على أداء الأعمال المتميزة                          | 4.2854          | .69585            | 85.71        | 3       |
| 3.  | يعالج أخطاء المعلمين دون ان ينال من كرامتهم             | 4.0678          | .80987            | 81.36        | 10      |
| 4.  | يشارك المعلمين في صناعة القرارات                        | 3.8604          | .86603            | 77.21        | 14      |
| 5.  | يسمح لنا بمغادرة المدرسة عند حدوث طارئ                  | 4.3368          | .78406            | 86.74        | 2       |
| 6.  | يتفهم الظروف الخاصة بالمعلمين عند إسناد التكليفات إليهم | 4.1314          | .77723            | 82.63        | 7       |
| 7.  | يعالج الأخطاء المهنية دون المساس بشخصية المعلم          | 4.0534          | .83224            | 81.07        | 12      |
| 8.  | يعزز جهود الزملاء                                       | 4.1561          | .72880            | 83.12        | 5       |
| 9.  | يكرم المعلمين المتميزين في أدائهم                       | 4.1745          | .75926            | 83.49        | 4       |
| 10. | يعزز منحى العمل الفريقي وتبادل الأدوار                  | 4.0760          | .84155            | 81.52        | 8       |
| 11. | يحرص على تكوين صورة إيجابية للمعلم عن ذاته              | 4.0616          | .81416            | 81.23        | 11      |
| 12. | يحرص على صون الحقوق المهنية للزملاء                     | 4.1437          | .71999            | 82.87        | 6       |
| 13. | يمنح الزملاء فرصاً متكافئة للمشاركة                     | 3.8645          | .84990            | 77.29        | 13      |
| 14. | يراعي الفروق الفردية بين المعلمين عند تكليفهم بالمهام   | 4.0698          | .76123            | 81.40        | 9       |
| 15. | يشجع المعلمين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا       | 3.5606          | 1.10364           | 71.21        | 15      |
|     | جميع فقرات المجال معا                                   | 4.0861          | .59805            | 81.72        |         |

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن الفقرة رقم (1) " يتعامل معنا باحترام " جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.99%) عالية جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزى ذلك إلى المستوى العلمي والثقافي للمديرين، الذي يقوم على احترام الآخرين ويجعلهم راقين في التعامل معهم، كما يعزى للزمالة المهنية بينهم وللعلاقة الأخوية مع المعلمين، كما يعود لإدراك المدير أن الاحترام في التعامل داخل المدرسة يزيد دافعية المعلم واحترامه لذاته ومن انتمائه لمدرسته.

- أن الفقرة رقم (5) "يسمح لنا بمغادرة المدرسة عند حدوث طارئ" جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي (86.74%) بدرجة عالية جداً.

ويعزى ذلك إلى تقدير المديرين لظروف معلمهم وحرصهم على راحة البال لديهم، كما يعتبرهم أخوة له يتألم لألمهم ويفرح لفرحهم، فهو إنسان مثله مثل المعلم، يقدر ظروفه ويعذره عند حدوث طارئ ويسمح له بمغادرة المدرسة.

و تبين من خلال الجدول ان أدنى فقرتين من حيث الوزن النسبي هي كما يلي:

- أن الفقرة رقم (4) " يشارك المعلمين في صناعة القرارات " جاءت في المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي (77.21%) وهي درجة عالية. ويرجع ذلك إلى أن المدير يحبذ اتخاذ القرار بشكل جماعي، لضمان تنفيذه بشكل سليم، وهذا يُشعر المعلم بأهمية رأيه ويزيد من انتمائه وولائه للمدرسة، مما يصب في مصلحة المدرسة، كما أن الشورى من مبادئ ديننا الحنيف، ولها أثر كبير على تماسك الجماعة.

- أن الفقرة رقم (15) " يشجع المعلمين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا " جاءت في المرتبة الخامسة عشر بوزن نسبي (71.21%) وهي درجة عالية. وهذا ينبع من حرص مدير المدرسة على النمو المهني للمعلمين، لأنه يثري معارفهم ويزيد من خبرتهم، ويعزز وجود الكفاءات داخل المدرسة.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على أنه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

و للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة أربعة فروض كانت كما يلي:

الفرض الاول من فروض الدراسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس .  
تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات.

جدول رقم (5-5): اختبار T - متغير الجنس

| المجال                               | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة    |
|--------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|------------------|
| المجال الاجتماعي                     | ذكر   | 239   | 4.2762          | .64461            | 4.395  | .000*        | دال إحصائياً     |
|                                      | انثى  | 248   | 4.0242          | .61960            |        |              |                  |
| المجال المهني                        | ذكر   | 239   | 4.0974          | .63780            | .407   | .685         | غير دال إحصائياً |
|                                      | انثى  | 248   | 4.0753          | .55816            |        |              |                  |
| جميع المجالات ( العلاقات الإنسانية ) | ذكر   | 239   | 4.1868          | .61661            | 2.569  | .010*        | دال إحصائياً     |
|                                      | انثى  | 248   | 4.0497          | .55989            |        |              |                  |

قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) تساوي 1.96

قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) تساوي 2.576

من النتائج الموضحة في جدول (5 - 5) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بالنسبة للمجال المهني وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول المجال المهني تعزى إلى الجنس .

- تبين أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  للمجال الاجتماعي. وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول المجال الاجتماعي تعزى إلى الجنس لصالح الذكور.

- و بشكل عام فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس و ذلك لصالح الذكور على الإناث. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المناخ الاجتماعي في مدارس الذكور أكثر مرونة وفاعلية، وأن الذكور أكثر احتكاكاً بالإدارة المدرسية والأمور المتعلقة بالعمل الإداري أكثر من الإناث، مما يجعل المدير يتعامل مع المعلمين بطرق تختلف عن طرق تعامل المديرات . كما أن الذكور على تواصل مستمر داخل المدرسة وخارجها ويلتقون في أوقات أخرى بعيدة عن المدرسة مما يقرب وجهات النظر، ويزيد من الألفة بينهم ويعزز العلاقات الإنسانية بينهم بشكل كبير.

وحيث تبين من خلال الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفليت (2012) ، واختلفت مع نتيجة دراسة حمد (2014) المساعد والقطيش (2014) التي بينت عدم وجود فروق في تقديرات أفراد العينة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس.

**الفرض الثاني من فروض الدراسة :**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ( بكالوريوس، ماجستير فما فوق).

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات.

جدول رقم (6-5): اختبار T - متغير المؤهل العلمي

| المجال                               | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة    |
|--------------------------------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|------------------|
| المجال الاجتماعي                     | بكالوريوس     | 456   | 4.1395          | .63992            | 1.020  | .272         | غير دال إحصائياً |
|                                      | ماجستير       | 31    | 4.2710          | .69813            |        |              |                  |
| المجال المهني                        | بكالوريوس     | 456   | 4.0750          | .59178            | 1.574  | .116         | غير دال إحصائياً |
|                                      | ماجستير       | 31    | 4.2495          | .67329            |        |              |                  |
| جميع المجالات ( العلاقات الإنسانية ) | بكالوريوس     | 456   | 4.1072          | .58519            | 1.394  | .164         | غير دال إحصائياً |
|                                      | ماجستير       | 31    | 4.2602          | .67596            |        |              |                  |

قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) تساوي 1.96

قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) تساوي 2.576

من النتائج الموضحة في جدول (6-5) يمكن استنتاج ما يلي:  
تبين أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول للعلاقات الإنسانية تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية، وانعكاس ذلك على أدائهم الوظيفي، لأنها تخفض من نسبة الخلافات والصعوبات التي يواجهونها. كما أن معايير وأسس الحكم على ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية لا تعتمد على المؤهل العلمي، حيث أن جميع المعلمين والمعلمات بغض النظر عن المؤهل العلمي يستطيعون الحكم على أداء مديريهم نتيجة تشابههم في التأهيل والدورات التدريبية.

وحيث أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حمد (2014) دراسة المساعيد والقطيش (2014) ودراسة الفليت (2012) ودراسة الحارثي (2012) ودراسة الزبون (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرض الثالث من فروض الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من خمس سنوات، من خمس إلى أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

جدول (7 - 5): اختبار تحليل التباين - متغير سنوات الخدمة

| المجال                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة    |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|--------------|------------------|
| المجال الاجتماعي                     | بين المجموعات  | 6.427          | 2            | 3.213          | 7.975    | .000*        | دال إحصائياً     |
|                                      | داخل المجموعات | 195.017        | 484          | .403           |          |              |                  |
|                                      | المجموع        | 201.444        | 486          |                |          |              |                  |
| المجال المهني                        | بين المجموعات  | 1.277          | 2            | .639           | 1.791    | .168         | غير دال إحصائياً |
|                                      | داخل المجموعات | 172.548        | 484          | .357           |          |              |                  |
|                                      | المجموع        | 173.825        | 486          |                |          |              |                  |
| جميع المجالات ( العلاقات الإنسانية ) | بين المجموعات  | 3.346          | 2            | 1.673          | 4.852    | .008*        | دال إحصائياً     |
|                                      | داخل المجموعات | 166.856        | 484          | .345           |          |              |                  |
|                                      | المجموع        | 170.202        | 486          |                |          |              |                  |

قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2 ، 484) عند مستوى دلالة (0.01) يساوي 4.61

قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2 ، 484) عند مستوى دلالة (0.05) يساوي 3.00

من النتائج الموضحة في جدول (5-7) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  للمجال الاجتماعي وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجال الاجتماعي تعزى لمتغير سنوات الخدمة .
- تبين أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  للمجال المهني وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجال المهني تعزى لمتغير سنوات الخدمة
- بالنسبة لجميع المجالات ( العلاقات الإنسانية ) فقد تبين ان قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول ( العلاقات الإنسانية ) تعزى إلى سنوات الخدمة.

جدول (8 - 5):

نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق في العلاقات الإنسانية لمتغير سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة    | 5 سنوات فأقل | من 6 - 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|-----------------|--------------|-----------------|------------------|
| 5 سنوات فأقل    | -            |                 |                  |
| من 6 - 10 سنوات | .23403*      | -               |                  |
| 10 سنوات فأكثر  | .31469*      | .08065          | -                |

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول ( 5-8) تبين أنه بالنسبة إلى المجال الاجتماعي كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين لهم سنوات خدمة من (6-10سنوات) و ( 10 سنوات فأكثر) أكبر من فئة (5 سنوات فأقل) هذا يعني أن درجة الموافقة حول المجال الاجتماعي كانت أكبر لدى المبحوثين الذين لهم سنوات خدمة من (6 - 10 سنوات) وفئة (10 سنوات فأكثر).



جدول (9-5):

نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق في المجال الاجتماعي لمتغير سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة    | 5 سنوات فأقل | من 6 - 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|-----------------|--------------|-----------------|------------------|
| 5 سنوات فأقل    | -            |                 |                  |
| من 6 - 10 سنوات | .16053       | -               |                  |
| 10 سنوات فأكثر  | .22655*      | .06602          | -                |

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (9-5) تبين أنه بالنسبة إلى المجال الاجتماعي كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين لهم سنوات خدمة من ( 10 سنوات فأكثر) أكبر من فئات (6-10سنوات) و (5 سنوات فأقل) هذا يعني أن درجة الموافقة حول العلاقات الإنسانية كانت أكبر لدى المبحوثين الذين لهم سنوات خدمة من فئة (10 سنوات فأكثر).

ويعزى ذلك إلى أن المعلمين ذوي سنوات الخدمة الأعلى يقدرّون بشكل أكبر أهمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، بكونهم قد مروا بمواقف عديدة مع مديريهم، وعملوا مع عدة مديرين ولاحظوا الفارق بين من يستخدم العلاقات الإنسانية بفاعلية ومن لا يستخدمها بفاعلية . كما أن تقدير المديرين لذوي الخدمة الأكثر يكون بدرجة كبيرة غالباً، وغالباً ما يكون عند حسن ظن الإدارة المدرسية .

وحيث أظهرت الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة ( 10 سنوات فأكثر)، انفتحت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السواح (2008) ، وتختلف مع نتيجة دراسة المساعيد والقطيش (2014) و دراسة الفليت (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق حول العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: "ما مستوى فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية؟"

وللإجابة عن ها التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (10-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجالات العمليات الإشرافية

| الترتيب | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجالات       |
|---------|--------------|-------------------|-----------------|----------------|
| 2       | 79.02        | .66695            | 3.9512          | التخطيط        |
| 1       | 80.23        | .69588            | 4.0116          | التنفيذ        |
| 3       | 77.50        | .75175            | 3.8752          | التقويم        |
| -       | 80.28        | .57948            | 4.0144          | مجموع المجالات |

ويتضح من الجدول أن مستوى فعالية العمليات الإشرافية جاء بوزن نسبي (80.28%) وهي درجة عالية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة هذه إلى وعي مديري المدارس الإعدادية كمشرفين تربويين بأهمية العمليات الإشرافية وأهمية تفعيلها وضرورة أن تحقق ما وجدت من أجله، وأن الإشراف التربوي يحظى باهتمام بالغ من الإدارة العليا بوكالة الغوث، لأنه يجعل عمل المعلم أكثر فاعلية وجودة.

و حيث أظهرت الدراسة الحالية أن مستوى فعالية العمليات الإشرافية جاءت بدرجة عالية، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو شملة (2009)، ودراسة صالح (2007)، ودراسة الحلو (2007)، واختلفت مع نتيجة دراسة حمد (2014) والتي بينت أن ممارسة الأساليب الإشرافية كانت بدرجة مقبولة، واختلفت مع دراسة هارون (2013) في أن ممارسة المشرف لدوره كانت فوق المتوسطة، ودراسة الديراوي (2008) التي بينت أن هناك ضعف في ممارسة الإشراف الوقائي للمعلمين الجدد.

وجاء مجال التنفيذ في المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.23%) وهي درجة عالية، وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية التنفيذ للدرس الذي تم التخطيط له، فالتخطيط الجيد لا يعني التنفيذ الجيد، كما أن المدير كمشرف مقيم يشرف على تنفيذ المعلم للحصة ويقارن بينه وبين ما خطط المعلم له في إعداد الدرس، كما أن التنفيذ يكشف عن مهارة المعلم وقدرته على توصيل المعلومة للطالب بما يستخدمه من أساليب ويمدى ملاءمة الطريقة التي استخدمها لتدريس المحتوى، ومدى ملاءمة الأنشطة للمحتوى أيضاً. ويتبين من خلال التنفيذ كيفية التوزيع الزمني للحصة، وكيفية مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب.

وجاء مجال التخطيط في المرتبة الثانية بوزن نسبي (79.02%) وهي درجة عالية، وجاء مجال التقويم في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (77.50%) وهي درجة عالية أيضاً. وذلك لاعتقاد مدير المدرسة أن التخطيط للدرس يقي المعلم من العشوائية ويجعل الدرس يسير بشكل صحيح، ويحدد الوقت اللازم لكل نشاط يتم داخل الحصة، وينظم عمل المعلم، كما أن التقويم يصحح مسار العملية التعليمية في الاتجاه الصحيح ولا يمكن الاستغناء عنه للحكم على مدى فعالية الجهود المبذولة وأهميته في قياس مدى تحقق الأهداف ويعطي المعلم تغذية راجعة ليعدل الخطة وفق ما يستجد معه.

### • عرض وتحليل فقرات استبانة العمليات الإشرافية:

فيما يلي سيتم تحليل فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة الثانية، وهي استبانة لقياس مستوى فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الإعدادية في المجالات الثلاثة (التخطيط، التنفيذ، التقويم).

أولاً: تحليل فقرات مجال " تحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط "

جدول رقم (11-5)

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال و كذلك ترتيبها

| م   | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|-----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1.  | تعزز من قناعاتي بأهمية التخطيط للدروس  | 4.3265          | .71303            | 86.53        | 1       |
| 2.  | تتمي قدراتي في مجال إعداد الخطة السنوية  | 3.9959          | .83394            | 79.92        | 5       |
| 3.  | تعينني في التوزيع الزمني للخطة الفصلية   | 3.8665          | .87762            | 77.33        | 14      |
| 4.  | تثري خبراتي في مجال إعداد الخطة اليومية  | 3.9877          | .84854            | 79.75        | 7       |
| 5.  | تساعدني في اختيار أهداف قابلة للملاحظة والقياس   | 3.9302          | .84086            | 78.60        | 11      |
| 6.  | تحسن من قدرتي على صياغة الأهداف التعليمية على شكل نتائج  | 3.9548          | .83025            | 79.10        | 10      |
| 7.  | تلفت انتباهي إلى ضرورة تنويع الأهداف لتشمل مجالات المعرفة الثلاث (المعرفية- الوجدانية- النفسحركية) | 4.1027          | .81759            | 82.05        | 2       |
| 8.  | توجهني إلى اختيار تقنيات تربوية مناسبة لإيجاد نشاطات تعلم فعالة                                    | 4.0842          | .77187            | 81.68        | 3       |
| 9.  | تساعدني على تحديد المتطلبات السابقة (التعلم القبلي) بشكل دقيق                                      | 3.9856          | .84242            | 79.71        | 8       |
| 10. | تكسبني الأساليب المتنوعة التي تساعد على تحقيق أهداف الدروس   | 3.9959          | .80379            | 79.92        | 5       |
| 11. | تساعدني على اختيار الأنشطة التعليمية التعليمية للإسهام في تحقيق الأهداف                            | 3.9754          | .78790            | 79.51        | 9       |
| 12. | تتمي قدرتي على إدارة وقت الحصة بشكل فاعل   | 4.0370          | .84782            | 80.74        | 4       |
| 13. | تكسبني القدرة على صياغة أسئلة صفية متنوعة  | 3.9117          | .88099            | 78.23        | 12      |
| 14. | تزيد من قدرتي على التخطيط لمواجهة المواقف الطارئة في الحصة   | 3.8871          | .86637            | 77.74        | 13      |

|    |       |        |        |   |     |
|----|-------|--------|--------|---|-----|
| 18 | 74.62 | .95771 | 3.7310 | تساعدني في التخطيط لانشطة الطلبة ذوي القدرات الخاصة                     | 15. |
| 15 | 76.30 | .92670 | 3.8152 | تساعدني في التخطيط للانشطة المرافقة للمنهاج                             | 16. |
| 17 | 74.62 | .97474 | 3.7311 | ترشدني إلى قراءات موجهة لتنمية قدرتي على التخطيط                        | 17. |
| 16 | 76.06 | .88084 | 3.8029 | تطور قدراتي في عملية تحليل محتوى المنهاج (المعارف والمهارات والاتجاهات) | 18. |
|    | 79.02 | .66695 | 3.9512 | جميع فقرات المجال معا   |     |

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن الفقرة (1) " تعزز من قناعاتي بأهمية التخطيط للدروس " جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (86.53%) وهي درجة عالية جداً ، ويعزى ذلك لاهتمام مدير المدرسة كمشرف بالتخطيط للدروس، وبتوليد قناعة لدى المعلمين بأهميته، وتشجيعهم على بناء خطط سليمة تساعدهم على تحقيق الأهداف.

- أن الفقرة رقم (7) " تلفت انتباهي إلى ضرورة تنويع الأهداف لتشمل مجالات المعرفة الثلاث (المعرفية- الوجدانية- النفسحركية)" جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي (82.05%) وهي درجة عالية، ويعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة كمشرف يلفت انتباه المعلم لعدم تبني نوع واحد من الأهداف ، بل إلى تنويعها لتشمل كافة مجالات المعرفة، لأن بعض المعلمين التقليديين يضعون أهدافا معرفية فقط .

و تبين من خلال الجدول ان أدنى فقرتين من حيث الوزن النسبي هي كما يلي:

- أن الفقرة رقم (17) " ترشدني إلى قراءات موجهة لتنمية قدرتي على التخطيط " جاءت بوزن نسبي (74.62%) وهي درجة عالية .

ويتبين ذلك من قيام مدير المدرسة بإعداد نشرات اشرافية وتوزيعها على المعلمين لتنمي قدراتهم على التخطيط السليم، أو ارشادهم إلى قراءة ابحاث أو كتب معينة تثري خبرتهم في مجال التخطيط.

- أن الفقرة (15) " تساعدني في التخطيط لأنشطة الطلبة ذوي القدرات الخاصة " جاءت بوزن نسبي (74.62%) وهي درجة عالية . ويعزى ذلك إلى حرص مدير المدرسة على الاهتمام

بجميع فئات الطلاب، دون الاهتمام بفئة معينة، إيماناً منه بحق كل طالب في التعليم الجيد الذي يناسب قدراته، ويراعي الفروق الفردية بين الطلاب، لذلك يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلم في التخطيط لأنشطة تناسب كل فئة من الطلاب.

ثانياً: تحليل فقرات مجال " تحسين أداء المعلمين في تنفيذ الدروس "

جدول رقم (12-5) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال و كذلك ترتيبها

| م   | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|-----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1.  | ترشدني إلى كيفية استثارة الدافعية لدى الطلاب          | 4.0370          | .79522            | 80.74        | 5       |
| 2.  | تدريني على تنظيم عناصر الدرس                          | 3.9897          | .83018            | 79.79        | 8       |
| 3.  | توجهني للتوظيف الأمثل للوسائل التعليمية               | 3.9651          | .86115            | 79.30        | 12      |
| 4.  | تتمني لدي مهارات طرح الأسئلة الصفية                   | 4.0390          | .86097            | 80.78        | 4       |
| 5.  | تتمني قدرتي على مراعاة الفروق الفردية                 | 4.0554          | .82340            | 81.11        | 2       |
| 6.  | تكسبني مهارة التوزيع الزمني لعناصر الدرس              | 4.0452          | .83519            | 80.90        | 3       |
| 7.  | تكسبني مهارة ربط محتوى التعليم بالبيئة المحلية للطلاب | 4.0082          | .82647            | 80.16        | 7       |
| 8.  | تعينني في تنويع الأنشطة الصفية                        | 3.9877          | .82642            | 79.75        | 11      |
| 9.  | ترشدني إلى إشراك جميع الطلبة في الحصة                 | 4.1499          | .79097            | 83.00        | 1       |
| 10. | تزودني بأساليب تدريسية تناسب الموقف التعليمي          | 3.9897          | .85701            | 79.79        | 8       |
| 11. | تفيدني في إتاحة الفرصة أمام الطلبة للتعبير عن أفكارهم | 3.9897          | .86180            | 79.79        | 8       |
| 12. | تزودني بأساليب تدريس تنمي الإبداع لدى الطلبة          | 3.9466          | .85660            | 78.93        | 13      |
| 13. | ترشدني إلى مراعاة التدرج في تقديم الخبرات التعليمية   | 4.0185          | .79973            | 80.37        | 6       |
| 14. | تتمني لدي مهارة تدريس (الحقائق والمفاهيم والمبادئ)    | 3.9405          | .87873            | 78.81        | 14      |
|     | جميع فقرات المجال معا                                 | 4.0116          | .69588            | 80.23        |         |

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن الفقرة رقم (9) " ترشدني إلى إشراك جميع الطلبة في الحصة " جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي ( 83.00 %) وهي درجة عالية .

ويعزى ذلك إلى أهمية إعطاء فرص متساوية للطلاب للمشاركة في الحصة، لأن شرح المعلم موجه للجميع، لذلك يهتم المدير كمشرف مقيم بإشراك جميع الطلبة في الحصة للوقوف على نقاط الضعف وعلاجها .

- أن الفقرة رقم ( 5 ) " تنمي قدرتي على مراعاة الفروق الفردية " جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي ( 81.11 %) وهي درجة عالية.

ويعزى ذلك إلى اعتقاد المدير كمشرف مقيم بأن الأفراد مختلفون في الخصائص والقدرات العقلية ويجب على المعلم مراعاة ذلك في الحصة الدراسية.

و تبين من خلال الجدول ان أدنى فقرتين من حيث الوزن النسبي هي كما يلي:

- أن الفقرة رقم ( 12 ) " تزودني بأساليب تدريس تنمي الإبداع لدى الطلبة " جاءت في المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي ( 78.81 %) وهي درجة عالية.

ويرجع ذلك إلى الحرص على تنمية الإبداع لدى الطلبة، فالتعلم النشط الذي يوظف الألعاب التربوية وغيرها من الوسائط يجعل الموقف التعليمي شيقاً وممتعاً، ويكشف عن إبداعات الطلبة، كذلك توظيف العصف الذهني واستمطار الأفكار لاستثارة التفكير والإبداع لدى الطلبة.

- ان الفقرة رقم ( 14 ) " تنمي لدي مهارة تدريس (الحقائق والمفاهيم والمبادئ)" جاءت في المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي ( 78.81 %) وهي درجة عالية.

ويرجع ذلك إلى أن لكل نوع من أنواع المعرفة طريقة مختلفة في التدريس، ولكل طريقة منها خطوات متسلسلة، من هنا يأتي حرص المدير كمشرف تربوي أن ينمي لدى المعلمين مهارة تدريس الحقائق والمفاهيم والمبادئ وغيرها.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال " تحسين أداء المعلمين في مجال التقويم ":

جدول رقم (5-13) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال و كذلك ترتيبها

| م   | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|-----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1.  | تزيد من قدرتي على ربط التقويم بالأهداف   | 4.0842          | .84077            | 81.68        | 1       |
| 2.  | تدربي على صياغة الأسئلة السابرة  | 3.8850          | .90445            | 77.70        | 7       |
| 3.  | تثري خبراتي في مجال التقويم التشخيصي   | 3.8789          | .87707            | 77.58        | 8       |
| 4.  | تحسن من قدرتي على اعداد اختبارات موضوعية   | 3.7741          | .97621            | 75.48        | 11      |
| 5.  | تحسن من قدرتي على اعداد اختبارات شفوية   | 3.7680          | 1.00695           | 75.36        | 12      |
| 6.  | تتمي مهارتي في اعداد اختبارات مقالية تكشف عن مواطن الضعف لدى الطلبة                    | 3.7413          | .95301            | 74.83        | 13      |
| 7.  | تطور قدرتي على تقويم أداء الطلبة في النشاط الصفي                                       | 3.8932          | .85881            | 77.86        | 6       |
| 8.  | ترشدني إلى تنويع أدوات التقويم لتحقيق أفضل النتائج                                     | 4.0472          | .82889            | 80.94        | 2       |
| 9.  | تكسبني القدرة على تقويم نتاج تعلم الطلاب في المجالات (المعرفية والانفعالية و المهارية) | 3.9671          | .87427            | 79.34        | 3       |
| 10. | تكسبني مهارة بناء خطط علاجية بناء على نتائج التقويم                                    | 3.9671          | .89520            | 79.34        | 3       |
| 11. | تكسبني القدرة على بناء اختبارات تحصيلية وفق جدول المواصفات                             | 3.7782          | .91854            | 75.56        | 10      |
| 12. | تزيد من قدرتي على التسلسل في بنود التقويم التكويني                                     | 3.9014          | .85979            | 78.03        | 5       |
| 13. | تكسبني مهارة اختيار بنود أسئلة التقويم الختامي   | 3.8665          | .93219            | 77.33        | 9       |
| 14. | تفيدني في مهارة تحليل نتائج الاختبار إحصائياً  | 3.7002          | 1.02060           | 74.00        | 14      |
|     | جميع فقرات المجال معا  | 3.8752          | .75175            | 77.50        |         |



يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن الفقرة رقم ( 1 ) " تزيد من قدرتي على ربط التقويم بالأهداف " جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي ( 81.68 % ) وهي درجة عالية.

ويعزى ذلك إلى أن تقويم الأهداف ومعرفة مدى تحققها من أهم ما يركز عليه المدير كمشرف خلال الزيارة الصفية، وبدونها لا نستطيع قياس تحقق التعلم.

- أن الفقرة رقم ( 8 ) " ترشدني إلى تنوع أدوات التقويم لتحقيق أفضل النتائج " جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي ( 80.94 % ) وهي درجة عالية .

ويعزى ذلك إلى اهتمام كل من المعلم والمدير كمشرف ببنود التقويم التي يتضمنها الإعداد للحصة، سواء تكويني أو ختامي، لتسيير العملية التعليمية بشكل سليم ويتم تدارك الخلل أولاً بأول.

و تبين من خلال الجدول أن أدنى فقرتين من حيث الوزن النسبي هي كما يلي:

- أن الفقرة رقم ( 14 ) " تفيدني في مهارة تحليل نتائج الاختبار إحصائياً " جاءت بوزن نسبي ( 74.00 % ) وهي درجة عالية .

وذلك لأن تحليل النتائج إحصائياً يجعل النتائج دقيقة وموضوعية، ويحدد سبب القصور والضعف، ويبسر في إيجاد العلاج المناسب، بالتالي يتم تداركه وعلاجه بالشكل الصحيح.

- أن الفقرة رقم ( 6 ) " تنمي مهارتي في اعداد اختبارات مقالية تكشف عن مواطن الضعف لدى الطلبة " جاءت بوزن نسبي ( 74.83 % ) وهي درجة عالية.

ويعود ذلك إلى أن الكشف عن مواطن الضعف لدى الطلبة يسهل العلاج، ويبسر التعلم اللاحق، ليسير التعلم بشكل صحيح ومتسلسل. من هنا يأتي الاهتمام بضرورة إعداد الاختبارات التي تكشف عن مواطن الضعف لدى الطلبة.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فعالية العمليات الإشرافية لمديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟"

و للإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس.

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات.

جدول رقم (14-5): اختبار T - متغير الجنس

| المجال                             | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة    |
|------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|------------------|
| التخطيط                            | ذكر   | 239   | 4.0064          | .60864            | 1.801  | .072         | غير دال إحصائياً |
|                                    | انثى  | 248   | 3.8981          | .71589            |        |              |                  |
| التنفيذ                            | ذكر   | 239   | 4.0338          | .65566            | .692   | .489         | غير دال إحصائياً |
|                                    | انثى  | 248   | 3.9902          | .73326            |        |              |                  |
| التقويم                            | ذكر   | 239   | 3.9202          | .71165            | 1.301  | .194         | غير دال إحصائياً |
|                                    | انثى  | 248   | 3.8318          | .78747            |        |              |                  |
| جميع المجالات (العمليات الإشرافية) | ذكر   | 239   | 3.9868          | .63170            | 1.311  | .190         | غير دال إحصائياً |
|                                    | انثى  | 248   | 3.9067          | .71521            |        |              |                  |

قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) تساوي 1.96

قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) تساوي 2.576

من النتائج الموضحة في جدول (14-5) يمكن استنتاج ما يلي:  
تبين أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى فعالية العمليات الإشرافية تعزى إلى الجنس وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأساليب الإشرافية تراعي كلا الجنسين فلا تميز بين ذكر وأنثى، كما أن جميع المعلمين يخضعون لنفس الأساليب الإشرافية والبرامج التدريبية، كما أن المشرفون يمارسون مهامهم الإشرافية في جميع المدارس بغض النظر عن جنس المدرسة.

وحيث أظهرت الدراسة الحالية عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى فعالية العمليات الإشرافية تعزى لمتغير الجنس، اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو شملة (2009)، ونتيجة دراسة الديراوي (2008)، صيام (2007)، واختلفت مع نتيجة دراسة هارون (2013)، ونتيجة دراسة الطعاني (2012) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية حول مستوى فعالية العمليات الإشرافية تعزى للجنس.

#### الفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ( بكالوريوس، ماجستير فما فوق).

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات.

جدول رقم (15-5): اختبار T - متغير المؤهل العلمي

| المجال                             | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة    |
|------------------------------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|------------------|
| التخطيط                            | بكالوريوس     | 456   | 3.9518          | .67287            | .074   | .941         | غير دال إحصائياً |
|                                    | ماجستير       | 31    | 3.9427          | .58240            |        |              |                  |
| التنفيذ                            | بكالوريوس     | 456   | 4.0155          | .69839            | .476   | .634         | غير دال إحصائياً |
|                                    | ماجستير       | 31    | 3.9539          | .66613            |        |              |                  |
| التقويم                            | بكالوريوس     | 456   | 3.8794          | .75124            | .473   | .637         | غير دال إحصائياً |
|                                    | ماجستير       | 31    | 3.8134          | .76902            |        |              |                  |
| جميع المجالات (العمليات الإشرافية) | بكالوريوس     | 456   | 3.9489          | .67918            | .363   | .717         | غير دال إحصائياً |
|                                    | ماجستير       | 31    | 3.9033          | .63650            |        |              |                  |

قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) تساوي 1.96

قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) تساوي 2.576

من النتائج الموضحة في جدول (15-5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول فعالية العمليات الإشرافية تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كافة المعلمين باختلاف مؤهلاتهم يخضعون للدورات التدريبية والأساليب الإشرافية نفسها ، ويشرف عليهم مشرف واحد وإن اختلفوا في المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة هارون (2013)، ودراسة صالح (2007)، ودراسة صيام (2007) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول فعالية العمليات الإشرافية تعزى إلى المؤهل العلمي ، واختلفت مع نتيجة دراسة قيطرة والزيان (2014)، ودراسة الطعاني (2012) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير أفراد العينة حول مستوى فعالية العمليات الإشرافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من خمس إلى أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

جدول (16-5): اختبار تحليل التباين - متغير سنوات الخدمة

| المجال                             | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة " F" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة    |
|------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------|--------------|------------------|
| التخطيط                            | بين المجموعات  | .137           | 2            | .068           | .153      | .858         | غير دال إحصائياً |
|                                    | داخل المجموعات | 216.044        | 484          | .446           |           |              |                  |
|                                    | المجموع        | 216.181        | 486          |                |           |              |                  |
| التنفيذ                            | بين المجموعات  | .544           | 2            | .272           | .560      | .571         | غير دال إحصائياً |
|                                    | داخل المجموعات | 234.804        | 484          | .485           |           |              |                  |
|                                    | المجموع        | 235.348        | 486          |                |           |              |                  |
| التقويم                            | بين المجموعات  | .471           | 2            | .236           | .416      | .660         | غير دال إحصائياً |
|                                    | داخل المجموعات | 274.181        | 484          | .566           |           |              |                  |
|                                    | المجموع        | 274.653        | 486          |                |           |              |                  |
| جميع المجالات (العمليات الإشرافية) | بين المجموعات  | .002           | 2            | .001           | .002      | .998         | غير دال إحصائياً |
|                                    | داخل المجموعات | 222.098        | 484          | .459           |           |              |                  |
|                                    | المجموع        | 222.099        | 486          |                |           |              |                  |

قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2 ، 484) عند مستوى دلالة (0.01) يساوي 4.61

قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2 ، 484) عند مستوى دلالة (0.05) يساوي 3.00

من النتائج الموضحة في جدول (16-5) يمكن استنتاج ما يلي:  
 تبين أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى **فعالية العمليات الإشرافية** تعزى لمتغير سنوات الخدمة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.  
 وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأساليب الإشرافية مقدمة لكافة المعلمين باختلاف سنوات الخدمة لديهم، ويخضعون لنفس الدورات التدريبية ، كما أن المعلم الجديد أو القديم بحاجة للإشراف التربوي.

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة هارون (2013)، ودراسة صالح (2007) في عدم وجود فروق دالة إحصائية حول مستوى فعالية العمليات الإشرافية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قبيطة والزيان (2014)، ونتيجة دراسة الطعاني (2012) ، ونتيجة دراسة الحلو (2007) التي بينت وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فعالية العمليات الإشرافية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

#### • النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها:

و ينص السؤال الخامس على : " هل توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية ومستوى فعالية العمليات الإشرافية لديهم؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

**الفرضية السابعة:**

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية ومتوسطات تقديرهم لمستوى فعالية العمليات الإشرافية لديهم.

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية ومتوسطات تقديرهم لمستوى فعالية العمليات الإشرافية لدى مديريهم.

جدول (17-5): معامل الارتباط بين العلاقات الإنسانية و العمليات الإشرافية

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | المجال   |
|--------------------------|-----------------------|--|
| .000**                   | .600                  | درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فعالية العمليات الإشرافية لديهم |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يبين جدول (17-5) أن معامل الارتباط بين العلاقات الإنسانية والعمليات الإشرافية يساوي .600، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي .000. وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية ومستوى فعالية العمليات الإشرافية لديهم، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة حمد (2014)، ودراسة المساعيد والقطيش (2014)، ودراسة الجار الله (2009).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل مدير المدرسة بأن يتيح له الفرصة في التعبير عن رأيه، ويضع وجهة نظره في الاعتبار، ويهتم بمشاكله الشخصية والتعليمية، ويوثق الروابط الأخوية بينهم كالمشاركة في الرحلات والحفلات والمناسبات، وحسن المعاملة والتواضع، كل ذلك تقوي العلاقة الطيبة بينهم وتزيد من دافعية المعلم ومن نشاطه في عمله، وتجعله مبادراً دائماً، مما ينعكس إيجابياً على تقبله مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم يكون مرجعيته في كل ما يواجهه من عقبات في عمله، ويطلب منه النصيحة ويتقبل ملاحظاته ويعمل بها.

## توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالتالي:

1. ضرورة تنظيم الإدارة التعليمية لمجموعة من المحاضرات وورش العمل تهدف إلى تفعيل العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين مهنيًا واجتماعيًا.
2. إقامة لقاءات وندوات من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب في مديريات التربية والتعليم حول العلاقات الإنسانية في المدارس.
3. ضرورة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة.
4. تشجيع المعلمين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا لتنمية قدراتهم وتوفير كوادر على مستوى عالي من الكفاءة داخل المدرسة.
5. مراعاة مبادئ العدل والمساواة في الإشراف التربوي من خلال الاعتماد على أساليب إشرافية متنوعة لتقييم أداء المعلمين، بالإضافة إلى منح المكافآت للمعلمين وفق أسس سليمة، إذ أن ذلك من شأنه أن يحقق الاستقرار النفسي للمعلمين.
6. تعزيز التنسيق بين المعلمين والمديرين في الأساليب والإجراءات المستخدمة في عملية الإشراف خلال العام الدراسي.
7. زيادة الاهتمام بالتخطيط لأنشطة الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، لتناسب إمكاناتهم وقدراتهم.
8. التأكيد على رفع مستوى تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي في المجالات التي تهم المعلم بشكل مباشر وأن يستأنس برأي المشرف التربوي عند وضع خطته الإشرافية وخطته السنوية.
9. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس، لتدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة بفاعلية وعلى رأسها القيام بالبحوث الإجرائية، وتنفيذ الدروس التوضيحية، المشاغل التربوية، والقراءات الموجهة، وعدم التركيز على الزيارات الصفية فقط .



مقترحات الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

1. درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الأساسية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية العمليات الإشرافية لديهم
2. برنامج مقترح لتفعيل العلاقات الإنسانية في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة
3. مدى استفادة المشرفين التربويين بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراة المتعلقة بالإشراف التربوي وسبل تعزيزها.

## المصادر والمراجع

\* القرآن الكريم، تنزيل العزيز الرحيم.

### المراجع العربية:

- 1- الابراهيم، عدنان بدري (2011) : الإدارة- تربية مدرسية صفية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، اربد، الاردن.
- 2- أبو شملة، كامل عبد الفتاح (2009) : " فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها" ، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
- 3- البدري، طارق عبد الحميد (2008): تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمان، الاردن.
- 4- الجار الله، عبد اللطيف (2009): "واقع العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين والمعلمين من وجهة نظر المعلمين للمرحلة الثانوية بمنطقة القصيم" ، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- 5- الحارثي، وصل الله بن عيضة (2012): " مستويات العلاقة الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون في محافظة الطائف" ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 6- حسان، حسن محمد و العجمي، محمد حسنين (2007): الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
- 7- حسن، عادل (2003): ادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.

- 8- الحلو، غسان (2007): "مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين" ، مجلة جامعة النجاح للابحاث ، المجلد 21 (4)، نابلس ، فلسطين، ص 955-1002.
- 9- حمد، فريال (2014) : " درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 10- الخوaja، عبد الفتاح (2009): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 11- الخوaja، عبد الفتاح (2004): تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان ، الاردن.
- 12- الدوسري، محمد(2008): "العلاقات الإنسانية في الفكر الاداري المعاصر"، مجلة الامن والحياة، العدد (277)، ص 62-65 .
- 13- الدويك، تيسير (2001): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- 14- الديراوي، اسماعيل (2008): " دور الإشراف الوقائي في تحسين أدا المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة "، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
- 15- الزبون، سليم و محمد (2010): " درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم" ، مجلة جامعة دمشق، المجلد (26)، العدد الثالث، جامعة جرش، الاردن، ص 657-0691
- 16- سلمان، زيد منير(2012): الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، دار البداية، عمان، الاردن.
- 17- السواح، منصور عبد الله (2008): " مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.

- 18- شبر، خليل ابراهيم وجمال، عبد الرحمن وأبو زيد، عبد الباقي (2010): أساسيات التدريس، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 19- الشقيرات، محمود طافش (2004): الابداع في الاشراف التربوي والإدارة المدرسية دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 20- صالح ، نجوى(2007): " تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث" الجودة في التعليم العام الفلسطيني " الجامعة الإسلامية، غزة.
- 21- صيام، محمد (2007): " دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 22- الطعاني، حسن احمد (2012): " درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الاردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد الثاني، سوريا، ص 45-489.
- 23- الطعاني، حسن احمد (2005): الاشراف التربوي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 24- عطوي، جودت (2010): الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 25- عابدين، محمد عبد القادر (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 26- عايش، أحمد (2009): إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- 27- العرنوسي، ضياء، والعجرش، حيدر، والجبوري، عارف، والجبوي، مشرق، (2013): الإدارة والاشراف التربوي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 28- عريفج، سامي سلطي (2007): الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 29- عريفج، سامي سلطي (2001): الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
- 30- عطوي، جودت (2008): الإدارة العلمية والاشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 31- العلياني، عبد العزيز عوضة (2012): " مدى ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة بيشا" ، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- 32- فرج، عبد اللطيف بن حسين (2009): التدريس الفعال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 33- الفليت، آلاء (2012): " درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها" ، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 34- قيطة، نهلة و الزيان، داليا(2014): " درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الاشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات" ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الثاني، العدد (6)، ص 328 - 363.

- 35- اللقمانى، خالد بن مبرك (2012): " درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية في العملية الإشرافية بين مشرفي الرياضيات ومعلميها" ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 36- محمد، ربيع وعامر، طارق (2008): الديمقراطية المدرسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 37- مرسي، محمد (2001): الإدارة المدرسية اصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- 38- مساد، عمر (2005): الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 39- المساعيد، احمد و القطيش، حسين (2014): " درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالاردن" ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الثاني ، العدد (5) ، ص 248-268.
- 40- مسلم، بن الحجاج أبو الحسن النيسابوري (ب ت)، المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم ، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
- 41- ملحم، سامي (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الميسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 42- هارون، منيرة محمد (2013): " درجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقييم أداء معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها" ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 43- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997): الاصدار الاول للسلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.

- 1- A.K. Kulsreshtha & others (2012): " A study of the effect of human relations in school organization" , **Working papers , Voice of research.**
- 2- Baffour-Awuah, Peter (2011): Supervision of instruction in public primary schools in Ghana- Teachers and Headteachers perspectives, For the **degree of doctor of education**, Murdoch University.
- 3 - Balci, Ali (2011). "Turkish teachers' and supervisors' metaphorical perceptions about supervisor" Copyright **International Research Journals.** (RE.10, No.2).
- 4 - Güngör S, Aydın İ, Memduhoğlu HB, Oğuz E : (2012) Respect in principal-teacher relations at primary schools in Turkey. **International Journal of Qualitative Studies in Education**, (ahead of print):1-24
- 5- Mapolisa , Tichaona & Tshabalala, Theminkosi (2013): " Instructional supervisory practices of Zambabwean School Heads, **Greener Journal of Educational research**, vol 3(7), pp354-362.
- 6 - Mofareh Alkrdem (2011): "School- based instructional supervision in Saudi Arabian public secondary schools" , **the university of York , Department of education.**
- 7- Price Heather E, (2012): " Principal Teacher Interaction: How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes". Educational administration Quarterly. (R.E.1, No.48)

# الملاحق



## ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية بغزة  
شئون البحث العلمي وعمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

### طلب تحكيم استبانة

الاستاذ الدكتور/ \_\_\_\_\_ حفظه الله ،،،

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة حول " درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للعلاقات الانسانية وعلاقتها بفعالية العمليات الاشرافية لديهم". بغرض التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للعلاقات الانسانية ، والوقوف على العلاقة الإرتباطية بين درجة ممارسة العلاقات الانسانية و مستوى فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الإعدادية.

وقد تم تصميم استبانة لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للعلاقات الإنسانية في (المجال الاجتماعي - المجال المهني)

واستبانة أخرى لتحديد مستوى فعالية العمليات الاشرافية في تحسين أداء المعلمين في المجالات (التخطيط - التنفيذ - التقييم) :

نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة من حيث انتماء فقراتها الى المجال المحدد او عدمه وكذلك مدى ملائمة العبارة لمجالها او عدمه. هذا وترحب الباحثة باقتراحاتكم وتوصياتكم كما وتشكركم شكرا جزيلاً على هذه الاقتراحات والتوصيات التي ستخدم الدراسة.

والله ولي التوفيق،،،

كلية التربية/ قسم أصول التربية

الباحثة/ ربا يونس شراب

أولاً: بيانات أولية:

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- التخصص العلمي:  علوم انسانية  علوم تطبيقية  علوم شرعية

3- المؤهل العلمي:  بكالوريوس  ماجستير فما فوق

4- سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  5- أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

ثانياً: مجالات الاستبانة الأولى (علاقات إنسانية):

المجال الأول: يمارس مدير المدرسة العلاقات الانسانية في المجال الاجتماعي من خلال:

| م   | الفقرات                                 | تنتمي | لا تنتمي | صحيحة | غير صحيحة |
|-----|---|-------|----------|-------|-----------|
| 1-  | يتعامل معنا بتواضع                      |       |          |       |           |
| 2-  | ينادينا بأحب الألقاب إلينا              |       |          |       |           |
| 3-  | يبادر إلى إلقاء التحية علينا            |       |          |       |           |
| 4-  | يتفقد أحوال المرضى من المعلمين          |       |          |       |           |
| 5-  | يرد التحية بأحسن منها                   |       |          |       |           |
| 6-  | يحرص على مصافحة المعلمين                |       |          |       |           |
| 7-  | يبتسم في وجوهنا عند اللقاء              |       |          |       |           |
| 8-  | يستخدم الألفاظ المهذبة في مخاطبتنا      |       |          |       |           |
| 9-  | يبادر في الاصلاح بين الزملاء المتخاصمين |       |          |       |           |
| 10- | يحسن الظن في التعامل معنا               |       |          |       |           |
| 11- | يميل الى استخدام الدعابة من حين لآخر    |       |          |       |           |
| 12- | يلتزم الصدق معنا في التعامل             |       |          |       |           |
| 13- | يبرر عن حبه لنا                         |       |          |       |           |
| 14- | يتسامح ويعفو عن اخطاء بعض الزملاء       |       |          |       |           |
| 15- | يقابل الاساءة بإحسان                    |       |          |       |           |

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  | 16- يتجنب لمز الزملاء                             |
|  |  |  |  | 17- يتجنب الانفعال والغضب ما أمكن في التعامل معنا |
|  |  |  |  | 18- يتجنب السخرية والاستهزاء في التعامل معنا      |
|  |  |  |  | 19- يتجنب المن على الزملاء فيما يقدم من خدمات     |

يمارس مدير المدرسة العلاقات الانسانية في المجال المهني من خلال:

| م   | الفئة   | تنتمي | لا تنتمي | صحيحة | غير صحيحة |
|-----|---|-------|----------|-------|-----------|
| 1-  | يقدر ويحترم آراءنا  |       |          |       |           |
| 2-  | يثني على أداء الأعمال المتميزة                                |       |          |       |           |
| 3-  | يركز على علاج أخطاء المعلمين دون ان ينال من كرامتهم الانسانية |       |          |       |           |
| 4-  | يستمع الى آرائنا بكل أريحية                                   |       |          |       |           |
| 5-  | ينزل على آراء الزملاء عند اقتناعه بصحتها                      |       |          |       |           |
| 6-  | يتفهم الظروف الخاصة بالمعلمين عند إسداء التكاليفات إليهم      |       |          |       |           |
| 7-  | يتجنب التقرع واللوم الشديد عند نقد بعض الأخطاء المهنية        |       |          |       |           |
| 8-  | يعترف بجهود الزملاء في التدريس                                |       |          |       |           |
| 9-  | يحرص على إشراك المعلمين في كثير من البرامج المدرسية           |       |          |       |           |
| 10- | يكرم المعلمين المتميزين في الأداء                             |       |          |       |           |
| 11- | يعزز منحي التعلم التعاوني بين الزملاء                         |       |          |       |           |
| 12- | يحرص على تكوين صورة ايجابية للمعلم عن ذاته                    |       |          |       |           |
| 13- | يحرص على صون الحقوق المهنية للزملاء                           |       |          |       |           |
| 14- | يستخدم النقاش والحوار مع الزملاء                              |       |          |       |           |
| 15- | يمنح الزملاء فرصا متكافئة للمشاركة                            |       |          |       |           |
| 16- | يراعي الفروق الفردية بين المعلمين عند تكليفهم بالمهام         |       |          |       |           |
| 17- | يصغي بعناية الى آراء المعلمين حول تطوير التدريس               |       |          |       |           |
| 18- | يشجع المعلمين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا             |       |          |       |           |

مجالات الاستبانة الثانية (العمليات الإشرافية):

| م   | الفقرات   | تنتمي لا تنتمي | مناسبة غير مناسبة |
|---|---|----------------|-------------------|
| المجال الأول: فعالية العمليات الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط: |   |                |                   |
| 1-  | تعزز من قناعاتي بأهمية التخطيط للدروس   |                |                   |
| 2-  | تنمي قدراتي في مجال اعداد الخطة السنوية   |                |                   |
| 3-  | تعينني في التوزيع الزمني للخطة الفصلية  |                |                   |
| 4-  | تثري خبراتي في مجال اعداد الخطة اليومية   |                |                   |
| 5-  | تساعدني في اختيار أهداف قابلة للملاحظة والقياس  |                |                   |
| 6-  | تحسن من قدرتي على صياغة الاهداف التعليمية على شكل نتائج   |                |                   |
| 7-  | تلفت انتباهي الى ضرورة تنويع الأهداف لتشمل مجالات المعرفة الثلاث (المفاهيمية- الاجرائية- حل المشكلات) |                |                   |
| 8-  | توجهني الى اختيار تقنيات تربوية مناسبة لإيجاد نشاطات تعلم فعالة                                       |                |                   |
| 9-  | تساعدني على تحديد المتطلبات السابقة (التعلم القبلي) بشكل دقيق   |                |                   |
| 10-   | تكسبني الاساليب المتنوعة التي تساعد على تحقيق أهداف الدروس  |                |                   |
| 11-   | تساعدني على اختيار الأنشطة التعليمية التعليمية ما يسهم في تحقيق الاهداف                               |                |                   |
| 12-   | تنمي قدرتي على إدارة وقت الحصة بشكل فاعل  |                |                   |
| 13-   | تكسبني القدرة على صياغة اسئلة صفية متنوعة   |                |                   |
| 14-   | تزيد من قدرتي على التخطيط لمواجهة المواقف الطارئة في الحصة  |                |                   |
| 15-   | تساعدني في التخطيط لأنشطة الطلبة ذوي  |                |                   |

|   |  |  |  |   |     |
|---|--|--|--|---|-----|
|   |  |  |  | الاحتياجات الخاصة   |     |
|   |  |  |  | تساعدني في التخطيط للأنشطة المرافقة للمنهاج                               | -16 |
|   |  |  |  | ترشدني الى قراءات موجهة لتنمية قدرتي على التخطيط                          | -17 |
|   |  |  |  | تطور قدراتي في عملية تحليل محتوى المنهاج الى المعارف والمهارات والاتجاهات | -18 |
| <b>المجال الثاني: فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في تنفيذ الدروس:</b> |  |  |  |   |     |
|   |  |  |  | ترشدني الى الكيفية الافضل لاستثارة الدافعية لدى الطلاب                    | -1  |
|   |  |  |  | تدربي على تنظيم عناصر الدرس   | -2  |
|   |  |  |  | توجهني للتوظيف الأمثل للوسائل التعليمية                                   | -3  |
|   |  |  |  | تنمي لدي مهارات طرح الاسئلة الصفية  | -4  |
|   |  |  |  | تنمي قدرتي على مراعاة الفروق الفردية                                      | -5  |
|   |  |  |  | تكسبني مهارة التوزيع الزمني لعناصر الدرس                                  | -6  |
|   |  |  |  | تكسبني مهارة ربط محتوى التعليم بالبيئة المحلية للطلاب                     | -7  |
|   |  |  |  | تعينني في تنوع الانشطة الصفية   | -9  |
|   |  |  |  | ترشدني الى إشراك جميع الطلبة في الحصة                                     | -10 |
|   |  |  |  | ترودني بأساليب تدريسية تناسب الموقف التعليمي                              | -11 |
|   |  |  |  | تقيديني في إتاحة الفرصة أمام الطلبة للتعبير عن أفكارهم                    | -12 |
|   |  |  |  | ترودني بأساليب تدريس تنمي الابداع لدى الطلبة                              | -13 |
|   |  |  |  | ترشدني الى مراعاة التدرج في تقديم الخبرات التعليمية                       | -14 |
|   |  |  |  | تنمي لدي مهارة تدريس الحقائق والمفاهيم والمبادئ                           | -15 |
| <b>المجال الثالث: فعالية الاساليب الاشرافية في تحسين أداء المعلمين في مجال التقويم:</b> |  |  |  |   |     |
|   |  |  |  | تزيد من قدرتي على ربط التقويم بالاهداف                                    | -1  |
|   |  |  |  | تدربي على صياغة الاسئلة السابرة   | -2  |
|   |  |  |  | تثري خبراتي في مجال التقويم التشخيصي                                      | -3  |

|  |  |  |  |   |     |
|--|--|--|--|---|-----|
|  |  |  |  | تحسن من قدرتي على اعداد اختبارات موضوعية  | -4  |
|  |  |  |  | تحسن من قدرتي على اعداد اختبارات شفوية  | -5  |
|  |  |  |  | تتمي مهارتي في اعداد اختبارات مقالية تكشف عن مواطن الضعف لدى الطلبة                   | -6  |
|  |  |  |  | تطور قدرتي على تقويم أداء الطلبة في النشاط الصفي                                      | -7  |
|  |  |  |  | ترشدني الى تنويع أدوات التقويم لتحقيق أفضل النتائج                                    | -8  |
|  |  |  |  | تكسبني القدرة على تقويم نتاج تعلم الطلاب في المجالات (المعرفية والانفعالية والمهارية) | -9  |
|  |  |  |  | تكسبني مهارة بناء خطط علاجية بناء على نتائج التقويم                                   | -10 |
|  |  |  |  | تكسبني القدرة على بناء اختبارات تحصيلية وفق جدول المواصفات                            | -11 |
|  |  |  |  | تزيد من قدرتي على التسلسل في بنود التقويم التكويني                                    | -12 |
|  |  |  |  | تكسبني مهارة اختيار بنود اسئلة التقويم الختامي  | -13 |
|  |  |  |  | تفيدني في مهارة تحليل نتائج الاختبار احصائيا  | -14 |

فقرات تودون اضافتها

-----

-----

-----

## ملحق رقم (2)

## أسماء السادة المحكمين

| الرقم | السادة المحكمين  | مكان العمل                           |
|-------|------------------|--------------------------------------|
| -1    | أ.د. فؤاد العاجز | الجامعة الإسلامية                    |
| -2    | د. حمدان الصوفي  | الجامعة الإسلامية                    |
| -3    | د. سليمان المزين | الجامعة الإسلامية                    |
| -4    | د. فايز شلدان    | الجامعة الإسلامية                    |
| -5    | د. داوود حلس     | الجامعة الإسلامية                    |
| -6    | د. إياد الدجني   | الجامعة الإسلامية                    |
| -7    | د. محمد الأغا    | الجامعة الإسلامية                    |
| -8    | د. ناجي سكر      | جامعة الأقصى                         |
| -9    | د. رائد الحجار   | جامعة الأقصى                         |
| -10   | د. ناصر الأغا    | جامعة القدس المفتوحة                 |
| -11   | د. معمر الفرا    | مدرسة ذكور مصطفى حافظ الابتدائية (ب) |



## ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية بغزة

شئون البحث العلمي وعمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية

الأخ/ الأخت، الكريم/ة حفظك الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد،

### الموضوع / تعبئة استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان / "درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للعلاقات الانسانية وعلاقتها بفعالية العمليات الإشرافية لديهم" ، وذلك بغرض الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، وهي بصدد تطبيق استبانة للحصول على البيانات اللازمة لذلك، والاستبانة مكونة من قسمين:

القسم الاول/ العلاقات الانسانية ومجالاتها: المجال الاجتماعي - المجال المهني.

القسم الثاني/ العمليات الإشرافية ومجالاتها: مجال التخطيط- التنفيذ- التقويم.

وقد تم وضع سلم خماسي مدرج أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة والمرجو وضع اشارة (X) أمام كل فقرة حسب درجة الجودة التي تعبر عن رأيك بكل دقة وموضوعية، وإعادتها للباحثة في أقرب وقت ممكن، مقدرة لجهودكم في دعم البحث العلمي، والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم وكفائه في فلسطين، علما بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة/ ربا يونس شراب

أولاً: بيانات أولية:

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- المؤهل العلمي:  بكالوريوس  ماجستير فما فوق

3- سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

أولاً/ العلاقات الانسانية:

المجال الاول: المجال الاجتماعي:

يمارس مدير المدرسة العلاقات الانسانية مع المعلمين في المجال الاجتماعي من خلال:

| درجة الموافقة   |            |             |            |                 | الفقرات                                     |
|-----------------|------------|-------------|------------|-----------------|---|
| درجة قليلة جداً | درجة قليلة | درجة متوسطة | درجة كبيرة | درجة كبيرة جداً |   |
|                 |            |             |            |                 | 1- يتعامل معنا بتواضع                       |
|                 |            |             |            |                 | 2- ينادينا بأحب الألقاب إلينا               |
|                 |            |             |            |                 | 3- يبادر إلى إلقاء التحية علينا باستمرار    |
|                 |            |             |            |                 | 4- يرد التحية بأحسن منها                    |
|                 |            |             |            |                 | 5- يتفقد أحوال المرضى من المعلمين           |
|                 |            |             |            |                 | 6- يبتسم في وجوهنا عند اللقاء               |
|                 |            |             |            |                 | 7- يستخدم الألفاظ المهذبة في مخاطبتنا       |
|                 |            |             |            |                 | 8- يبادر إلى الإصلاح بين الزملاء المتخاصمين |
|                 |            |             |            |                 | 9- يميل إلى استخدام الدعابة من حين لآخر     |
|                 |            |             |            |                 | 10- يلتزم الصدق معنا في التعامل             |
|                 |            |             |            |                 | 11- يعبر عن حبه لنا                         |
|                 |            |             |            |                 | 12- يتسامح ويعفو عن أخطاء بعض الزملاء       |
|                 |            |             |            |                 | 13- يقابل الإساءة بالإحسان                  |
|                 |            |             |            |                 | 14- يتجنب لمز الزملاء                       |
|                 |            |             |            |                 | 15- يشارك المعلمين في المناسبات الخاصة بهم  |

ثانيا / المجال المهني:

يمارس مدير المدرسة العلاقات الانسانية في المجال المهني من خلال:

| م   | الفقرات  | درجة الموافقة  |            |             |            |                |
|-----|--|----------------|------------|-------------|------------|----------------|
|     |  | درجة كبيرة جدا | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | درجة قليلة جدا |
| 1-  | يتعامل معنا باحترام                                      |                |            |             |            |                |
| 2-  | يثني على أداء الأعمال المتميزة                           |                |            |             |            |                |
| 3-  | يعالج أخطاء المعلمين دون أن ينال من كرامتهم              |                |            |             |            |                |
| 4-  | يشارك المعلمين في صناعة القرارات                         |                |            |             |            |                |
| 5-  | يسمح لنا بمغادرة المدرسة عند حدوث طارئ                   |                |            |             |            |                |
| 6-  | يتفهم الظروف الخاصة بالمعلمين عند إسناد التكاليفات إليهم |                |            |             |            |                |
| 7-  | يعالج الأخطاء المهنية دون المساس بشخصية المعلم           |                |            |             |            |                |
| 8-  | يعزز جهود الزملاء  |                |            |             |            |                |
| 9-  | يكرم المعلمين المتميزين في أدائهم                        |                |            |             |            |                |
| 10- | يعزز منحى العمل الفريقي وتبادل الأدوار                   |                |            |             |            |                |
| 11- | يحرص على تكوين صورة إيجابية للمعلم عن ذاته               |                |            |             |            |                |
| 12- | يحرص على صون الحقوق المهنية للزملاء                      |                |            |             |            |                |
| 13- | يمنح الزملاء فرصًا متكافئة للمشاركة                      |                |            |             |            |                |
| 14- | يراعي الفروق الفردية بين المعلمين عند تكليفهم بالمهام    |                |            |             |            |                |
| 15- | يشجع المعلمين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا        |                |            |             |            |                |

ثانيا/ العمليات الاشرافية:

المجال الاول/ فعالية الأساليب الإشرافية لدى مدير المدرسة في تحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط:

| م   | الفقرات   | درجة الموافقة  |            |             |            |                |
|---|---|----------------|------------|-------------|------------|----------------|
|   |   | درجة كبيرة جدا | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | درجة قليلة جدا |
| <b>المجال الأول: فعالية العمليات الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط:</b>  |   |                |            |             |            |                |
| 1-  | تعزز من قناعاتي بأهمية التخطيط للدرس  |                |            |             |            |                |
| 2-  | تنمي قدراتي في مجال إعداد الخطة السنوية   |                |            |             |            |                |
| 3-  | تعينني في التوزيع الزمني للخطة الفصلية  |                |            |             |            |                |
| 4-  | تثري خبراتي في مجال إعداد الخطة اليومية   |                |            |             |            |                |
| 5-  | تساعدني في اختيار أهداف قابلة للملاحظة والقياس  |                |            |             |            |                |
| 6-  | تحسن من قدرتي على صياغة الاهداف التعليمية على شكل نتائج   |                |            |             |            |                |
| 7-  | تلفت انتباهي الى ضرورة تنوع الأهداف لتشمل مجالات المعرفة الثلاث (المعرفية- الوجدانية- النفسحركية) |                |            |             |            |                |
| 8-  | توجهني الى اختيار تقنيات تربوية مناسبة لإيجاد نشاطات تعلم فعالة                                   |                |            |             |            |                |
| 9-  | تساعدني على تحديد المتطلبات السابقة (التعلم القبلي) بشكل دقيق                                     |                |            |             |            |                |
| 10-   | تكسبني الاساليب المتنوعة التي تساعد على تحقيق أهداف الدروس  |                |            |             |            |                |
| 11-   | تساعدني على اختيار الأنشطة التعليمية التعليمية للإسهام في تحقيق الاهداف                           |                |            |             |            |                |
| 12-   | تنمي قدرتي على إدارة وقت الحصة بشكل فاعل  |                |            |             |            |                |
| 13-   | تكسبني القدرة على صياغة اسئلة صفية متنوعة   |                |            |             |            |                |
| 14-   | تزيد من قدرتي على التخطيط لمواجهة المواقف الطارئة في الحصة  |                |            |             |            |                |
| 15-   | تساعدني في التخطيط لأنشطة الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة  |                |            |             |            |                |
| 16-   | تساعدني في التخطيط للأنشطة المرافقة للمناهج   |                |            |             |            |                |
| 17-   | ترشدني الى قراءات موجهة لتنمية قدرتي على التخطيط  |                |            |             |            |                |
| 18-   | تطور قدراتي في عملية تحليل محتوى المنهاج ( المعارف والمهارات والاتجاهات)                          |                |            |             |            |                |
| <b>المجال الثاني: فعالية العمليات الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في تنفيذ الدروس:</b> |   |                |            |             |            |                |
| 1-  | ترشدني الى كيفية لاستثارة الدافعية لدى الطلاب   |                |            |             |            |                |
| 2-  | تدربي على تنظيم عناصر الدرس   |                |            |             |            |                |
| 3-  | توجهني للتوظيف الأمثل للوسائل التعليمية   |                |            |             |            |                |
| 4-  | تنمي لدي مهارات طرح الاسئلة الصفية  |                |            |             |            |                |

|   |  |  |  |  |   |
|---|--|--|--|--|---|
|   |  |  |  |  | 5- تنمي قدرتي على مراعاة الفروق الفردية   |
|   |  |  |  |  | 6- تكسبني مهارة التوزيع الزمني لعناصر الدرس   |
|   |  |  |  |  | 7- تكسبني مهارة ربط محتوى التعليم بالبيئة المحلية للطلاب                                  |
|   |  |  |  |  | 9- تعينني في تنويع الانشطة الصفية   |
|   |  |  |  |  | 10- ترشدني الى إشراك جميع الطلبة في الحصة   |
|   |  |  |  |  | 11- تزودني بأساليب تدريسية تناسب الموقف التعليمي  |
|   |  |  |  |  | 12- تفيدني في إتاحة الفرصة أمام الطلبة للتعبير عن أفكارهم                                 |
|   |  |  |  |  | 13- تزودني بأساليب تدريس تنمي الابداع لدى الطلبة  |
|   |  |  |  |  | 14- ترشدني الى مراعاة التدرج في تقديم الخبرات التعليمية                                   |
|   |  |  |  |  | 15- تنمي لدي مهارة تدريس (الحقائق والمفاهيم والمبادئ)                                     |
| <b>المجال الثالث: فعالية العمليات الاشرافية في تحسين أداء المعلمين في مجال التقويم:</b> |  |  |  |  |   |
|   |  |  |  |  | 1- تزيد من قدرتي على ربط التقويم بالأهداف   |
|   |  |  |  |  | 2- تدربي على صياغة الاسئلة السابرة  |
|   |  |  |  |  | 3- تثري خبراتي في مجال التقويم التشخيصي   |
|   |  |  |  |  | 4- تحسن من قدرتي على إعداد اختبارات موضوعية   |
|   |  |  |  |  | 5- تحسن من قدرتي على إعداد اختبارات شفوية   |
|   |  |  |  |  | 6- تنمي مهارتي في إعداد اختبارات مقالية تكشف عن مواطن الضعف لدى الطلبة                    |
|   |  |  |  |  | 7- تطور قدرتي على تقويم أداء الطلبة في النشاط الصفّي                                      |
|   |  |  |  |  | 8- ترشدني إلى تنويع أدوات التقويم لتحقيق أفضل النتائج                                     |
|   |  |  |  |  | 9- تكسبني القدرة على تقويم نتائج تعلم الطلاب في المجالات (المعرفية والانفعالية والمهارية) |
|   |  |  |  |  | 10- تكسبني مهارة بناء خطط علاجية بناء على نتائج التقويم                                   |
|   |  |  |  |  | 11- تكسبني القدرة على بناء اختبارات تحصيلية وفق جدول المواصفات                            |
|   |  |  |  |  | 12- تزيد من قدرتي على التسلسل في بنود التقويم التكويني                                    |
|   |  |  |  |  | 13- تكسبني مهارة اختيار بنود اسئلة التقويم الختامي  |
|   |  |  |  |  | 14- تفيدني في مهارة تحليل نتائج الاختبار احصائيا  |

## ملحق رقم (4)

## كتاب تسهيل مهمة موجه إلى وكالة الغوث الدولية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ..... ج.س.ع/35/..... Ref

التاريخ: ..... 2015/05/24 Date

الأستاذ الفاضل/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

## الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم بمساعدة الطالبة/ ربا يونس عبدالقادر شراب، برقم جامعي 220130374 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعدنا في إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان :

درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للعلاقات الإنسانية وعلاقتها  
بفعالية العمليات الإشرافية لديهم

والله ولي التوفيق،،

السادة مدير، الفاضل

السادة مدير، السيدة

الماجستير

وكم ليريد الشكر



مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

صورة إلى:-

\* الملف.



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.س. .... Ref

التاريخ.....2015/05/24 Date

الأستاذ الفاضل/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

## الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم بمساعدة الطالبة/ ربا يونس عبدالقادر شراب، برقم جامعي 220130374 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان :

درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للعلاقات الإنسانية وعلاقتها  
بفعالية العمليات الإشرافية لديهم

والله ولي التوفيق،،،

السادة مدير الجامعة

السادة مدير الجامعة

السادة مدير الجامعة

السادة مدير الجامعة

السادة مدير الجامعة

أ.د. فؤاد علي العاجز



السادة مدير الجامعة

السادة مدير الجامعة

السادة مدير الجامعة

السادة مدير الجامعة

السادة مدير الجامعة

صورة إلى:-

✦ الملف.