



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر
معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها

إعداد الطالبة

آلاء عطية أحمد الفليت

إشراف

الدكتور/سليمان حسين المزين

أستاذ أصول التربية المشارك

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في أصول التربية / الإدارة التربوية

1433هـ - 2012م

﴿ وَقُلْ لِمَنَابِتِي يَقُولُوا التَّبِي هِي الْخَسَنُ إِنَّ
الشَّيْطَانَ يَنْزَعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ
لِلْإِنْسَانِ عَصَاً مُّبِيناً ﴾

طَبْرَانِ (الْبَيْتِ الْعَظِيمِ) (الإسراء، 53)

الملخص

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 ، والكشف عن أثر كل من : (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص العلمي) في متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميه، كما هدفت الدراسة إلى تحديد سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانته تضمنت (54) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (المجال الخلفي، والمجال المهني، والمجال الاجتماعي، والمجال النفسي)، بالإضافة إلى سؤال مفتوح موجه إلى أفراد العينة لتحديد سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية، ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة. وتم التأكد من صدق الاستبانة بعرضها على محكمين، كما تم التأكد من ثبات نتائج الاستبانته، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.945) باستخدام طريقة التجزئة النصفية و(0.985) باستخدام معامل الفايروناخ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2011-2012م والبالغ عددهم (5303) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (530) معلماً ومعلمة بواقع (10%) من المجموع الكلي للمجتمع الأصلي.

وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

1. 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%).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير النوع (ذكور، إناث) وكانت الفروق لصالح الذكور.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق)، و متغير سنوات الخدمة، و متغير التخصص العلمي (العلوم الإنسانية، والعلوم التطبيقية) وذلك في جميع مجالات الاستبانة.

وفي ضوء هذه النتائج توصي الباحثة بما يلي:

1. إعداد ورش عمل للتأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في الميدان التربوي بين مديري المدارس ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة.
2. إقامة لقاءات وندوات من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب في مديريات التربية و التعليم حول العلاقات الإنسانية التي ينبغي أن تراعيها الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية من حيث المعرفة والممارسة.
3. إعطاء المعلم المزيد من الثقة وتأهيله بعقد العديد من الدورات التي تعمل على تدريبه للمشاركة باتخاذ القرارات المدرسية.
4. تنظيم رحلات ترفيهية للمعلمين للرفع من روحهم المعنوية ، وزيادة دافعية المعلمين للعمل المدرسي.
5. مراعاة المعاملة العادلة في العمل المدرسي وتوزيع المسؤوليات، والاعتراف بقيمة كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية بإعداد توجيهات تربوية إرشادية.

ABSTRACT

The Degree of school management of human relations from the viewpoint of secondary school teachers in the provinces of Gaza and the ways to activate it

The study aimed to determine the degree of practice the school management of human relations from the viewpoint of secondary school teachers in the provinces of Gaza, and detection of the effect of each of (type, qualification, years of service, and scientific specialization) the mean estimates of the sample to the point of use of Secondary School Principals in the provinces of Gaza in the human relations in the administration of school from the perspective of teacher, Also the study aimed to identify ways of activating the human relations between the administration school and the secondary school teachers in the provinces of Gaza.

To achieve the objectives of study the researcher, used the descriptive method of analysis, and she designed of the questionnaire which included (54) items distributed on four areas: (moral domain, the domain of vocational, the social domain ,and the psychological field)

In addition of open-ended question to identify ways of activating the human relations between the administration of school and the secondary school teachers in the provinces of Gaza.

as to make sure the sincerity of the offer-resolution arbitrators, and as to make sure the stability of the results-resolution, with an overall reliability coefficient (0.945) using the method of retail and mid-term (0.985) using the coefficient Alvakronbach, and the study population consisted of all teachers in secondary provinces of Gaza for the academic year 2011-2012 and who are (5303) teachers, and the field study sample consisted of (530) teachers rate (10%) of the total of the original community.

The study found the following results:

1. Total score for the exercise of school management of human relations from the perspective of secondary school teachers in the provinces of Gaza was (77.18%) The moral sphere was got of the first rank relative weight capacity (79.30%), the social sphere was got on the second relative weight capacity (78.46%), the professional field was got the third level of relative weight (76.78%), and the psychological was got the fourth level of relative weight (74.19%).

2. There's statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the averages estimates of the sample to the point of the exercise for the degree of school management of human relations from the viewpoint of their teachers due to the variable type (males, females) and were differences in favor of males.

3. There's no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the average estimates of the sample to the point of the exercise of school management of human relations from the viewpoint of their teachers due to the variable of academic qualification (Bachelor, Master or above), the variable of years of service, and changing scientific specialization (human sciences, Applied sciences) in all areas of the resolution.

In light of these findings the researcher recommends the following:

1. concoction workshops to stress the importance of human relationships in educational deal between school administrators and the secondary school in the provinces of Gaza.
2. Hold seminars, lectures, by those responsible for the training in the departments of education about human relationships that must be taken into account in the administration of school in secondary school in terms of knowledge and practice.
3. Give The teacher more confidence and qualifying by holding several courses that are training to share decision-making school.
4. Organizing recreational trips for teachers to raise spirit of morale and increase motivation to work of the school.
5. Taking into account the fair treatment in the school system and the distribution of responsibilities and recognizing the value of each member of the faculty by concocted educational training guidance.

الإهداء

إلى أحق الناس بصحبتى ... تلك التى منحت كل ما ملكت من صادق الود لأبنائها، وبذلت لهم
عصارة عمرها وروحها وفكرها وجسدها، تلك التى حملتني وهناً على وهن فأوصاني ربي ببرها
أمي الغالية.

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

إلى ملاك الفرح ... منبع الصدق والأمل والخير ... زوجي الغالي.

إلى أشقاء روعي .. وذخري .. إخواني وأخواتي

إلى مهجة نفسي ورائحة الياسمين في قلبي .. ابنتي الغالية "صبا"

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 مرءٍ مخلص في عمله

أهدي هذا الجهد المتواضع مع المحبة والتقدير

لكل طلاب وطالبات العلم

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، وعلى آله وأصحابه وأتباعه إلى يوم الدين. أحمّد الله العليّ القدير الذي أعانني ووفّقني لاستكمال هذا العمل المتواضع وأن هبّي لي أساتذة وعلماء أجلاء بذلوا كل ما في وسعهم لإتمام هذه الدراسة، وانطلاقاً من قوله تعالى ﴿وَلَا تَسْأُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ (البقرة، 237)

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان إلى معلمي الدكتور/ سليمان حسين المزين، أستاذ التربية المشارك؛ لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، فأتاح لي شرف التلمذة، والاستفادة من فكره السديد، فكانت نصائحه نوراً لي؛ ولو أتاحت لي الفرصة أن أكتب بعدد صفحات هذه الرسالة شكراً لسيادته لن أوفيه حقه، فله مني عظيم الشكر ووافر التقدير، وأدعو الله العليّ القدير أن يديم عليه الصحة والعافية والرفق في العلم، حتى ينهل تلامذته من نبع علمه الثري وبحر معرفته الفياض، فجزاه الله عني خير الجزاء.

وإنه شرف لهذه الرسالة ولي على وجه الخصوص أن يقبل العالمان الجليلان د. فايز شلدان، د. هيفاء الاغا، التفضل بمناقشة هذه الرسالة والحكم عليها، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة الإسلامية، وأخص بالشكر أعضاء هيئة التدريس بقسم أصول التربية؛ لتعاونهم الصادق معي، كما أتقدم بالشكر العميق إلى جميع الأساتذة المحكمين لأدوات الدراسة لما قدموه من نصائح وتعديلات لغوية هامة، وكذلك المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم لحسن تعاونهم معي، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وفي مقام الاعتراف بالجميل أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى زوجي الذي صبر عليّ أياماً طويلاً، معتكفاً على إعداد هذه الرسالة وإلى أختي الأستاذة/خلود، أستاذة إدارة الأعمال، وأختي أفنان لتعاونهما الصادق معي، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بعظيم شكري وامتناني إلى والدي العزيز، والأستاذ/صلاح الفليت، لتفضلهما بتدقيق هذا العمل لغوياً.

وأخيراً فإنني لا أدعي الكمال في هذا العمل المتواضع، فحسبي أنني حاولت واجتهدت، فإن وفقت فمن الله، وإن كان هناك نقص أو تقصير فمن نفسي ومن الشيطان، فالكمال لله وحده، وما توفيقني إلى بالله عليه توكلت وإليه أنيب، إنه نعم المولى ونعم النصير.

والله من وراء القصد وولي التوفيق

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرآن كريم
ج	الملخص باللغة العربية
هـ	الملخص باللغة الانجليزية
ح	الإهداء
ط	الشكر والتقدير
ي	قائمة المحتويات
م	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
أولاً: الإدارة المدرسية	
11	المقدمة
11	مفهوم الإدارة المدرسية
13	أهداف الإدارة المدرسية
15	أهمية الإدارة المدرسية
16	خصائص الإدارة المدرسية الناجحة
19	وظائف الإدارة المدرسية
20	عناصر الإدارة المدرسية
21	مدير المدرسة

الصفحة	الموضوع
22	أهمية مدير المدرسة
23	صفات مدير المدرسة
26	مهارات مدير المدرسة
28	وظائف ومسؤوليات مدير المدرسة
30	العلاقات في مجال عمل مدير المدرسة
	ثانياً: العلاقات الإنسانية
35	المقدمة
35	مفهوم العلاقات الإنسانية
37	نشأة العلاقات الإنسانية
38	الأهداف التي تحققها العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية
40	أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية
42	أسس العلاقات الإنسانية
43	العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية
46	وسائل وأساليب تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية
48	الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية على الإدارة المدرسية
50	دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية
	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
54	الدراسات العربية
63	الدراسات الأجنبية
65	التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (الطريقة والإجراءات)
70	منهج الدراسة
70	مجتمع الدراسة
71	عينة الدراسة
72	أداة الدراسة
73	وصف المقياس
73	صدق الاستبانة
77	ثبات الاستبانة

78	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيراتها ومقترحاتها	
80	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيراتها
89	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيراتها
95	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيراتها
99	مقترحات الدراسة
المصادر والمراجع	
101	أولاً: المصادر والمراجع العربية
110	ثانياً: المراجع الأجنبية
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.4	أعداد المعلمين والمعلمات حسب المديرية التعليمية في محافظات غزة للعام 2011-2012م	70
2.4	عينة الدراسة حسب النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص العلمي	71
3.4	درجات مقياس ليكرت	72
4.4	توزيع فقرات الاستبانة	73
5.4	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول (المجال الخلفي) مع الدرجة الكلية للمجال	74
6.4	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المجال المهني) مع الدرجة الكلية للمجال	74
7.4	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث (المجال الاجتماعي) مع الدرجة الكلية للمجال	75
8.4	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع (المجال النفسي) مع الدرجة الكلية للمجال	76
9.4	مصفوفة معاملات الارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى الاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية	76
10.4	معامل الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل	77
11.4	معاملات ألفا كرونباخ في كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل	78
1.5	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول: المجال الخلفي وكذلك ترتيبها في المجال	80
2.5	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: المجال المهني وكذلك ترتيبها في المجال	82
3.5	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: المجال الاجتماعي وكذلك ترتيبها في المجال	84

86	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع: المجال النفسي وكذلك ترتيبها في المجال	4.5
88	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها	5.5
89	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" الاستبانة تعزى لمتغير النوع ذكور وإناث	6.5
91	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	7.5
92	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة	8.5
94	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" الاستبانة تعزى لمتغير التخصص العلمي	9.5
95	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن السؤال الثالث	10.5

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	خصائص الإدارة المدرسية الناجحة	1.2
21	عناصر الإدارة المدرسية	2.2
30	العلاقات في مجال عمل مدير المدرسة	3.2
45	العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية	4.2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق
113	الاستبانة في صورتها الأولية
118	أسماء السادة المحكمين
119	الاستبانة في صورتها النهائية
123	تسهيل مهمة باحث من قبل وزارة التربية والتعليم
124	تسهيل مهمة باحث من قبل مديريات التربية والتعليم

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة ➔

مشكلة الدراسة ➔

فرضيات الدراسة ➔

أهداف الدراسة ➔

أهمية الدراسة ➔

حدود الدراسة ➔

مصطلحات الدراسة ➔

→ الفصل الأول

الإطار العام للدارسة

المقدمة:

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 الإيقاع، ولطالما كان التعليم من أهم المؤسسات، التي تعنى بصناعة الإنسان وإعداده أعداداً سليماً للمستقبل، إلا أن التعليم كغيره من المؤسسات محكوم 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.

فهذه العلاقات تتبلور وتتشكل في ضوء الأسس السيكولوجية للفرد والجماعة فلأفراد جميعاً حاجات سيكولوجية أساسية لا يمكن أن تتغاضى عنها، ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات إلا عن طريق إشعار الفرد بذاتيته وقيمه وأهميته وعن طريق اشتراكه اشتراكاً إيجابياً في حياة الجماعة التي ينتمي إليها (مساد ، 2005:92).

وتمثل المؤسسات التربوية أهم مؤسسات بناء المجتمع وتقدمه. فالمدرسة هي المؤسسة التربوية والاجتماعية ذات الأهمية العظيمة؛ لأنها تلعب أدواراً مهمة في تشكيل سلوك النشء بما تملكه من نظم وأساليب تربوية، وما تضمنه من كفايات متخصصة ومدربه، وهي المدخل الحقيقي والموضوعي المعني بتكوين المفاهيم الصحيحة وتعزيزها في أذهان الناشئة بصورة مخططة. (السليمان، 2006: 1)

فنجاح الإدارة المدرسة في تأدية ما هو مطلوب منها لا يتوقف على نجاحها في الجوانب التربوية الفنية فقط وإنما يستلزم مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية، الموجودة فيها لأنها مؤسسة تربوية واجتماعية بالدرجة الأولى، وإن العنصر البشري هو أساس وجودها وتميزها. فنحن في المدرسة لا نتعامل مع آلات أو عناصر مادية بل نتعامل بالدرجة الأساسية مع العنصر البشري. (ربيع، 2008 :57).

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

فالعلاقات الإنسانية قديمة قدم الإنسان منذ أول تجمع بشري ضم الذكر والأنثى حيث تقوم بينهما علاقات إنسانية ودية عميقة مبنية علي الموودة والمحبة كما جاء في قوله تعالى: ﴿ وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً وَرَحْمَةً إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴾ (الروم : 21) ومنذ ظهور الدعوات الدينية على مدى تطور البشرية نجد أن جميع الرسالات الدينية المنزلة من الله تعالى تحض على العلاقات الإنسانية الطيبة.(الدوسري،2008: 63)

فقد جاء الإسلام وأكد علي أهميه العلاقات الإنسانية وأرسى قواعدها على أسس ثابتة، وقيم إنسانية، ومبادئ ثابتة، وأخلاق فاضلة، من خلال النصوص القرآنية و الأحاديث النبوية الشريفة، التي دعت إلى تقوية هذه العلاقات بين أفراد المجتمع المسلم وحثت على صدق التعامل والرحمة والتعاطف. فقال تعالى ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَفُضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (آل عمران : 159)

ومع التطور العلمي الذي شمل جميع المجالات ظهرت نظريات ومدارس متعددة في الإدارة ومنها مدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت في الثلاثينات من القرن العشرين، حيث اهتمت بالجانب الإنساني والاجتماعي والنفسي للعامل، ونظرت إليه علي أن له مشاعر ينبغي احترامها ومراعاتها وهذا يؤدي إلى إنتاجية في العمل.(مصطفى، 2005: 14،15)

حيث تكمن أهمية العلاقات الإنسانية في أنها تسعى إلى توجه المعلمين توجيهاً سليماً مع مراعاة الفروق الفردية بينهم و إيجاد التوافق بين الأسلوب الإداري المتبع وشخصية المعلم حتى تساعد على النمو والتطور (عطوي،2010: 93).

ومن هنا فإن ممارسة مدير المدرسة الثانوية 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 الثانوية 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)

وبناء على ما سبق فإن العلاقات الإنسانية تلعب دوراً أساسياً في نجاح إدارة المدرسة الثانوية، فعن طريقها ترفع الحواجز بين المدير والمعلم ويشعر الجميع بأنهم أسرة واحدة، ومن ثم يشاركون في تحمل المسؤولية، ويعد كل فرد منهم مسئولاً عن مؤسسته، وبذلك يتعاون الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا قمة النجاح بالنسبة للإدارة المدرسية.

هذا وقد تطرق عدد من الدراسات للعلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية، وخاصة المدارس:

فقد أظهرت دراسة (حربي و رزق : 2003) وجود فروق دالة إحصائية بين المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الفنية في مستوى العلاقات الإنسانية لثلاثة من العوامل جميعها لصالح المدارس الثانوية العامة وهي القيادة والروح المعنوية والرضا الوظيفي ، في حين أن هناك عاملين لم تتضح لهما فروق هي الاتصال، وتفويض السلطة واتخاذ القرار.

و أظهرت دراسة مور (Moor ، 1997) بعنوان طبيعة العلاقات الإنسانية للطايم التعليمي في المدارس الابتدائية في ايرلندا فقد أوضحت أن نوعية الاتصالات هي عامل هام في تحديد طبيعة العلاقات الإنسانية في المدارس، كذلك أكد البحث أن معظم المعلمين في مدارس ايرلندا الابتدائية مسرورون في مدارسهم نتيجة لوجود علاقات إنسانية دافئة وجديدة.

وكذلك قدم تقرير حول لجنة جونسون للعلاقات الإنسانية لاحترام الجميع عام 1999م. والذي يستفاد منه أن أسلوب العلاقات الإنسانية يعطي تصوراً شاملاً عن تصرفات الآخرين

وسلوكياتهم، وكذلك يدفعا لاحترامهم واحترام معتقداتهم وأخبارهم ودياناتهم، الأمر الذي يؤدي الى زيادة فعاليتهم وارتفاع مستوى أدائهم.

و دراسة(سيار، 2007) بعنوان مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين وأساليب تميمتها. أظهرت نتائجها أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة تبعاً لرأي المديرين المساعدين، وبدرجة عالية تبعاً لرأي المعلمين.

وتأسيساً على ما سبق، ومن خلال عمل الباحثة في الميدان المدرسي، أدركت الباحثة أهمية العلاقات الإنسانية في العملية التربوية والتعليمية على وجه الخصوص. كذلك ما أسفرت عنه نتائج بعض الدراسات ولد لديها إحساس بأهمية إجراء هذه الدراسة لتكون حلقة في سلسلة البحوث العلمية المهمة بالكشف عن واقع العلاقة الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ومن ثم تفعيل دور هذه العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

مشكلة الدراسة:

لمست الباحثة من خلال عملها في الميدان التربوي أن العلاقات الإنسانية لا تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية وأن العلاقات التفاعلية بين المدير والمعلم قد يسودها شيئاً من الشك والحساسية، وعدم الثقة في بعض الأحيان، وعدم الرضا الوظيفي في أحيان أخرى مما نتج عن ذلك انعكاسات سيئة تؤثر على أداء المعلم وينعكس على أداء طلبته مما يؤثر سلباً على تحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية، ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية في

الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص العلمي)؟

3. ما سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة؟

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير التخصص العلمي (علمي، أدبي).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة.
2. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير (النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص العلمي).
3. تحديد بعض السبل التي تسهم في تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة فيما يلي :

1. تناولها لموضوع العلاقات الإنسانية وذلك لما للعلاقات الإنسانية من أهمية كبيرة في العملية التعليمية التعلمية.
2. دراسة خصائص العنصر البشري في المؤسسات التربوية، والمتمثلة في العلاقات الإنسانية السائدة بين مديري مدارس المرحلة الثانوية ومعلميهم.
3. تزود الدراسة مديري المدارس الثانوية بالمعلومات عن العلاقات الإنسانية، والإمكانات الشخصية والمعرفية وعملية تمكّنهم من القيام بدورهم على أفضل وجه.

4. تسهم في تنمية كفاءة المدرسة الثانوية، و تحقيقها لأهدافها التعليمية والتربوية والمجتمعية من خلال رفع مستوى فاعلية المدرسة و تنمية المناخ والبيئة المدرسية المناسبة لكل من المديرين والمعلمين والطلبة.

5. تنفيذ الدراسة، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مجال تفعيل العلاقات الإنسانية.

6. قد تشكل الدراسة حلقة مهمة في ميدان الإدارة التربوية، ونقطة انطلاق للعديد من الباحثين لإجراء دراسات لاحقة مشابهة.

حدود الدراسة:

1. **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في المحاور التالية (المجال الخلفي، والمجال المهني، والمجال الاجتماعي، والمجال النفسي).
2. **الحد المؤسسي:** اقتصرت هذه الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة.
3. **الحد البشري:** معلمو ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية.
4. **الحد المكاني:** مديريات التربية والتعليم في (الوسطى، وخانيونس، وشرق خانيونس).
5. **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2011-2012م.

مصطلحات الدراسة:

1. الإدارة المدرسية:

عرفت بأنها "مجموعة من العمليات تتكون في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة يقوم بها فريق عمل يتمثل في مدير المدرسة الذي يوجه جهود وأداء المعلمين والفنيين والإداريين وذلك لتحقيق الأهداف المدرسية المتمثلة بتطوير شخصية الطالب من جميع جوانبها الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية وتعديل سلوكه" (أبو الكشك، 2006م: 33)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من إداريين وفنيين بغاية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة ويتم

ذلك من خلال العمل الإنساني الجماعي التعاوني في ظل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب.

2. 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)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: فن تعامل الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية بمحافظات غزة مع الهيئة التدريسية من خلال منطلقات الاحترام والتقدير المتبادل والتأثير والإقناع وإشباع حاجات ومتطلبات وأهداف الهيئة المدرسية، وتقدير كرامتهم ومواهبهما يكفل جودة الأداء؛ لتتحقق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية.

3. المرحلة الثانوية:

هي المرحلة التي تبدأ من الصف الحادي عشر إلى نهاية الصف الثاني عشر ويكون متوسط عمر الطالب فيها (17)عاماً. (وزارة التربية والتعليم العالي، 1996م)

4. محافظات قطاع غزة:

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

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإدارة المدرسية

ثانياً: العلاقات الإنسانية

أولاً: الإدارة المدرسية

المقدمة:

يميل الإنسان بطبعه للعيش في الجماعة لأنه لا يستطيع العيش وحيداً، فقد نشأت علاقات بينه وبين هذه الجماعة التي كانت بحاجة لمن ينظمها، فمن هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة، فالإدارة نشاط هادف قام الإنسان بممارسته من قديم الزمان، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالفرد والجماعة، وإن كان ارتباطها بالتجمعات البشرية الرسمية هو بداية توجهها نحو العالمية، وتفرعت في عدة مجالات منها الإدارة التربوية، والإدارة المدرسية، و أصبحت الإدارة التربوية مسألة مهمة في المجتمع المعاصر، وصارت أهميتها تزداد إلحاحاً كلما تراكمت العلوم وتزايدت أجهزة التقنيات الحديثة، وظهرت علوم جديدة؛ ذلك أن الانفتاح على العالم الخارجي، والتحديات الكثيرة التي تواجه مجتمعاتنا، أحدثت تغييراً كبيراً في مختلف مجالات الحياة بشكل عام، وفي مجال التربية بشكل خاص.

ولذلك تعد مهمة الإدارة المدرسية شاقة ومعقدة، و لم تعد تمارس أعمالها بشكل روتيني بل إنها مطالبة بالبحث والمعالجة العلمية، واللجوء إلى تجريب العلوم والنظريات على أرض الواقع، وعليه فإن الإدارة المدرسية شهدت اتجاهات جديدة فلم تعد تهدف إلى مجرد تيسير شئون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط التلاميذ فيها، أو دفع عملية تلقين التلاميذ وحشو أذهانهم بالعلوم والمعارف أو المحافظة على التجهيزات المدرسية بل أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل (الحريبي وآخرون، 2007: 72)

مفهوم الإدارة المدرسية:

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالإدارة المدرسية، وتتنوع وجهات النظر حول مفهومها إلا أن هناك قواسم مشتركة ومرتكزات أساسية تتضمن تلك التعريفات والمفاهيم:
حيث عرفها (عايش، 2009): بأنها مجموعة عمليات وظيفية (تخطيط، تنسيق، توجيه) تتفاعل بايجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع (عايش، 2009: 50)
ويعرفها (محمد، 2004): بأنها كل نشاط منظم وهادف ومقصود تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة (محمد، 2004: 27)

أما (طافش، 2004) فعرفها: بأنها مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً، لتحقيق أهداف التربية الرامية لإشباع حاجات

المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقييم لاتخاذ القرارات على ضوء المنجزات (طافش، 2004: 171)

وعرفها جوردين: بأنها جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية (William G.Aherbertr.1982)

وعرفتها (عماد الدين، 2003): بأنها أداة لتحقيق أهداف المدرسة التي ترمي إلى تنشئة جيل من المواطنين القادرين على التفكير السليم والعمل، كما تهدف إلى إحداث تغيير واعٍ ومنظم في البيئة المحلية من خلال فريق المعلمين والإداريين التي يشرف على تشكيلها مدير المدرسة (عماد الدين، 2003: 12)

عرفها (الإبراهيم، 2002) بقوله: هي عبارة عن هيئة يرأسها مدير تسعى الى تحسين عملية التعليم والتعلم وتوجيهها وفق ما تتطلبه مصلحة المجتمع (الإبراهيم، 2002: 141)

ويعرفها (العمامرة، 2002): بأنها حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظائفها من خلال التأثير في سلوك الأفراد (العمامرة، 2002: 18)

ومن وجهة نظر الباحثة تؤكد التعريفات السابقة على الأمور التالية:

1. الإدارة المدرسية تقوم على مجموعة من العمليات المتكاملة والمرتبطة مع بعضها وهي التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والتوجيه، والتقييم والرقابة.
2. الإدارة المدرسية تسعى لتحقيق هدف أساسي وهو إعداد الطلبة بشكل كامل في جميع النواحي الجسمية والعقلية والأخلاقية والاجتماعية.
3. الإدارة المدرسية تعمل ضمن السياسة العامة للدولة وأهدافها.
4. العمل على استغلال الموارد البشرية والمادية بشكل أمثل.
5. ضرورة توظيف جميع الجهود البشرية المتعاونة مع بعضها البعض.

ومن التعريفات السابقة تتوصل الباحثة إلى تعريف الإدارة المدرسية إجرائياً بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في مدارس المرحلة الثانوية من إداريين وفنيين، بغاية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة ويتم ذلك من خلال العمل الإنساني الجماعي التعاوني في ظل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب.

أهداف الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته، وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاجها المعلم لتيسير أموره وأمور مدرسته؛ لذلك تطورت أهداف الإدارة المدرسية واتسعت مجالاتها في العصر الحاضر، واختلفت مع اختلاف المرحلة التعليمية.

حيث إنها لم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتيسير شئون المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة بل أصبحت عملية إنسانية تهدف لتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية أي إن الإدارة المدرسية لم تعد غاية في حد ذاتها، بل أصبحت وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية تحقيقاً وظيفياً. (صالح، 2011: 113)

ويمكن إجمال أهداف الإدارة المدرسية بالتالي:

1. توفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على نمو التلاميذ بشكل متوازن ومتكامل: عقلياً، وجسدياً، وروحياً، واجتماعياً، ونفسياً.
2. تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، ويحرص على نشرها، وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.
3. توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي وتؤدي إلى نفعه، أخذاً بالاعتبار أهمية المتعلم كفرد، وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة.
4. مساعدة المتعلم في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.
5. المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته، وتحقيق أهدافه.
6. إعداد التلاميذ لفهم الحياة الماضية والحاضرة والاستعداد لمواجهة المستقبل.
7. الكشف عن التلاميذ الموهوبين ورعايتهم.
8. تربية وتشجيع التلاميذ على التفكير الإبداعي، وتقوية كل تلميذ إلى الابتكار والتجديد، وتنمية روح الجرأة والثقة بالنفس لديهم (الأغبري، 2000: 36-37)

وأضاف (الحريري وآخرون، 2007) الأهداف التالية:

1. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
2. ملاحقة النمو المهني للمعلمين ودفعهم للتطوير الذاتي المستمر (الحريري وآخرون، 2007:

وقد قسم (العجمي، 2003) أهداف الإدارة المدرسية إلى أربعة أهداف:

1. الأهداف التثقيفية والتربوية: تهتم بتنمية قدرات التلميذ ومهاراته من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسنه وقدراته وكذلك تهتم بتنمية طرق دراسته للظواهر المختلفة بالأساليب العلمية السليمة والتي تتطلب التأمل والتفكير والابتكار.
2. الأهداف الاجتماعية: أي تعريف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته، وما يترتب على ذلك من حقوق وواجبات وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سليمة بينه وبين الآخرين من أجل التعاون البناء لتحقيق أهداف المجتمع.
3. الأهداف الدينية: التأكد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب الإسلامية في شخصية التلميذ. وبذلك يكتسب هذا التلميذ الخلق القرآني ويكون عضواً نافعاً لنفسه وأسرته والمجتمع الإسلامي.
4. الأهداف الاقتصادية: تعريف التلميذ بمصدر الثروة الطبيعية في مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها من أجل تطور المجتمع وتقدمه في ضوء الإمكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع المختلفة ولا بد أن تعمل المدرسة على غرس قيمة العمل اليدوي وحبه واحترامه لدى التلميذ من ناحية، وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه من ناحية أخرى، ليكون إنساناً منتجاً واقتصادياً في آن واحد. (العجمي، 2003: 9)

من خلال العرض السابق ترى الباحثة أنه على الرغم من تعدد أهداف الإدارة المدرسية إلا أنها اتفقت في التركيز على الطالب كمحور للعملية التعليمية، وضرورة مشاركة جميع العاملين في المدرسة في تحقيق أهدافها من خلال تعاونهم في ظل علاقات إنسانية حسنة.

أهمية الإدارة المدرسية:

إن المدرسة كمؤسسة تربية يلقي على عاتقها مهمات جسام في إعداد الأجيال وتهيئتهم للمستقبل، لذلك تعد الإدارة المدرسية عنصراً غائباً في الأهمية لما له من تأثير سواء أكان إيجابياً أم سلبياً على العملية التعليمية.

وترجع أهمية الإدارة المدرسية لدور المدرسة كوحدة تنفيذية فعلية لجميع العمليات التربوية في مجال العمل التربوي الهادف البناء المبني على أسس علمية وإنسانية، يتطلب ممن يقوم بإدارتها مواصفات وخبرات وإعداد خاص للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المجتمع (الفقي، 1994: 24)

ويرى (مصطفى: 1999) أن أهمية الإدارة المدرسية:

- ضرورة لكل مدرسة، ولا بد من التعاون والمشاركة مع الآخرين لوضع الأهداف المراد تحقيقها.
 - الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من طلاب ومدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم.
 - الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها.
 - تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهودهم وتصرفاتهم
- (مصطفى، 1999: 40)

وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها إلى قواعد أساسية، وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة حيث حدد (بدوي، 2010) هذه القواعد كما يلي:

القاعدة الأولى: تحتاج الإدارة لكل جهد جماعي، وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء أكانت صغيرة أم كبيرة تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها.

القاعدة الثانية: الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق، وأقل التكاليف.

القاعدة الثالثة: تحقيق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.

القاعدة الرابعة: ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وما تهدف إليه الدولة وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

القاعدة الخامسة: إشباع الحاجات والرغبات داخل المدرسة وخارجها عن طريق الموائمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة. (بدوي، 2010: 81)

ومما سبق يتضح للباحثة أهمية الإدارة المدرسية في أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وكذلك غرس الاتجاهات التربوية الحديثة في نفوس التلاميذ داخل المدرسة، إضافة إلى التوجيه والإرشاد لتلقي العلم والمعرفة ونموهما والنهل من معين الثقافة.

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

إن الإدارة المدرسية ينبغي أن تكون نموذجاً صالحاً في سير العمل والتعاون وإتباع الأساليب الديمقراطية والعلاقات الإنسانية وإذا كانت كذلك فهذا ينعكس على المجتمع ليكون متعاوناً وديمقراطياً حيث اتفق كل من: (عبوي، 2010: 24) و (محمد، 2004: 136)

(و (محايدة، 2005: 294-295) على تحديد خصائص الإدارة المدرسية:

1. إدارة هادفة: وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها، وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
2. إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام، أي بمعنى ألا ينفرد القائد بصنع القرار بل يكفل مشاركة من يعملون معه.
3. إدارة إنسانية: ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهة نظرهم والتعرف إلى مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لهم.
4. إدارة تعاونية: يقوم بها أكثر من فرد واحد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل.
5. إدارة تربوية: تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع والمدرسة.
6. إدارة منظمة: لا مكان للعشوائية وسوء التنظيم فيها وفق أهداف محددة وتنظيم شامل لجميع النواحي والأنشطة.

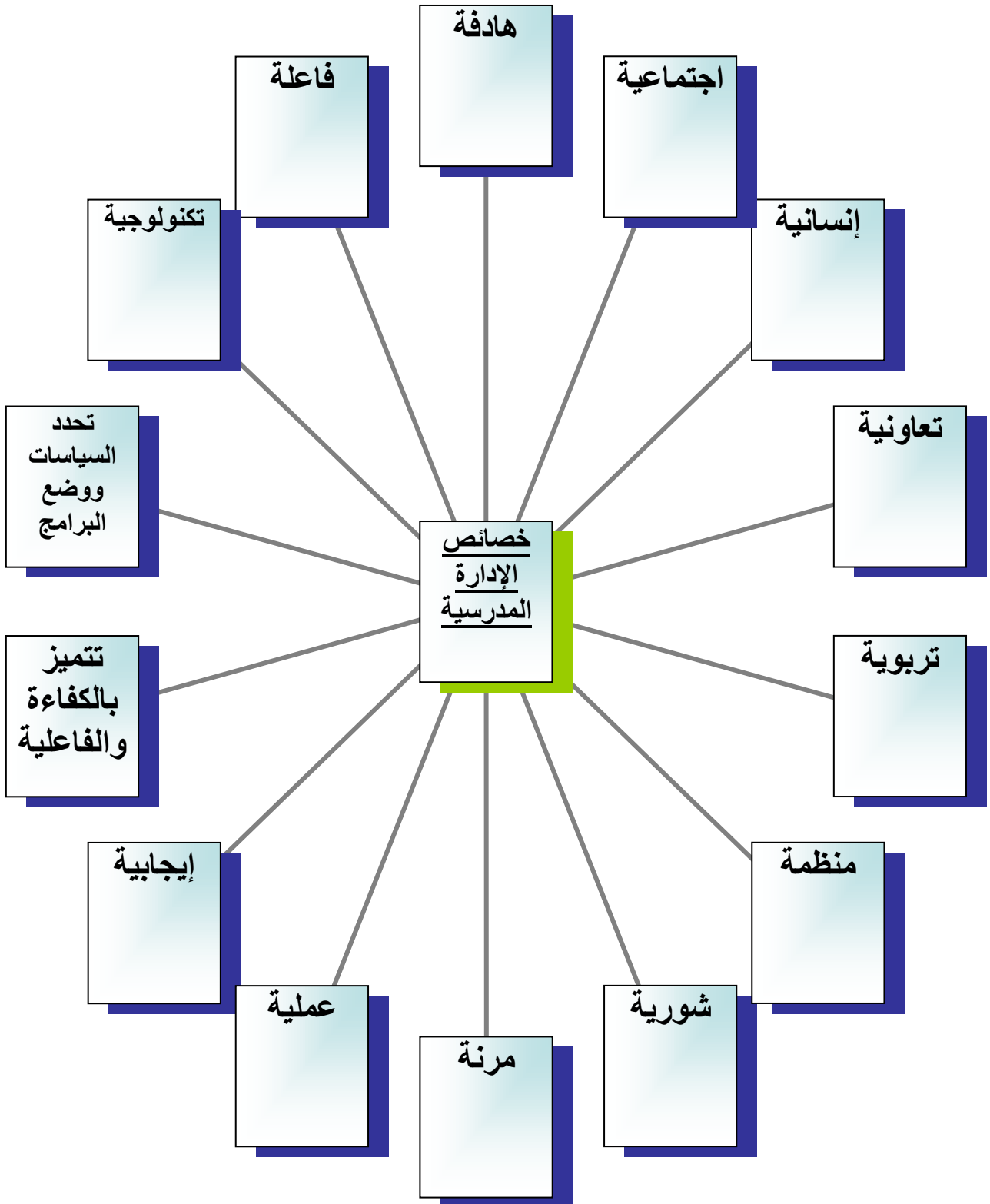
وأضاف (حسين، 2004) الخصائص التالية:

7. إدارة شورية: أي أن يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن تسلط رئيس التنظيم الإداري، أو أحد أعضائه أو انفراده باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه، ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديمقراطي إذا ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد ومشاركة أعضائه، وأن تكون فلسفته متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للمجتمع.
8. تتسم بالمرونة في الحركة والعمل: وأن لا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغيير الظروف.
9. إدارة عملية: بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي.
10. إدارة إيجابية: وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.
11. أن تتميز بالكفاءة والفاعلية: ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية.
12. تحديد السياسات ووضع البرامج: والمساواة فيها بين أعضاء التنظيم. (حسين، 2004: 31)

أما (عايش، 2009) فأضاف الخصائص التالية:

13. إدارة تكنولوجية: ويقصد بالتكنولوجيا الإدارية مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المعوقات العلمية بغية حلها في ميدان الإدارة.
14. إدارة فاعلة: توفر بيئة آمنة، ذات مبادئ تعاونية تنظيمية، تستثمر الوقت في التعليم الجيد لديها رؤية واضحة، لديها قائدة فعالون وتمارس الأمور بشكل مباشر (عايش، 2009: 56-58)

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أنه إذا تحققت هذه الخصائص في الإدارة المدرسية فستكون إدارة فاعلة وناجحة ومتوازنة توازن بين أهداف المدرسة ومتطلبات المعلمين والطلاب، وتميل إلى التطوير والتغيير والإبداع. مما يساعدها على توفير جو يدعم العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المدرسة.



خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

شكل (1.2) (إعداد الباحثة)

وظيفة الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية وظائف عديدة تطورت بتطور مفهومها واتساع مجالاتها، وقد اتجهت معظم البحوث والدراسات إلى تحديد أربع وظائف للإدارة المدرسية وهي التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة ثم التقييم (الدعيلج، 2012: 156)

ويضاف إلى ذلك أربع وظائف هي:

1. دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانه، والعمل على حلها وتحقيق أهدافها.
 2. تزويد المتعلم كونه محور العملية التعليمية بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع عن طريقها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.
 3. تهيئة الظروف و تقديم الخدمات التي تساعد على النمو المتكامل للطلاب من جميع الجوانب.
 4. رفع مستوى أداء المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وذلك عن طريق إطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس، بالإضافة إلى تدريبهم.
- (العمامرة، 1999: 56-75)

بينما يرى (أحمد، 2003) أن وظيفة الإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات للطلاب لكي يتحقق النمو المتكامل لهم والذي يؤدي بدوره في النهاية إلى خدمة المجتمع إضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحسين المنهاج والعملية التعليمية.
2. تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي.
3. الإشراف على برنامج النشاط المدرسي وتحسينه.
4. القيادة المهنية للمعلمين والنجاح في العمل.
5. توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف.
6. العمل الكتابي والمراسلات.
7. العلاقات العامة والعمل مع البيئة.
8. وضع سياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها.
9. تفويض السلطة والمسؤوليات.
10. تقييم العملية التعليمية. (أحمد، 2003: 26-27)

ومما سبق يتضح للباحثة أن الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلميذ وتعليمه، رغبة في تحقيق النمو المتكامل له؛ وذلك لنفع نفسه ومجتمعه.

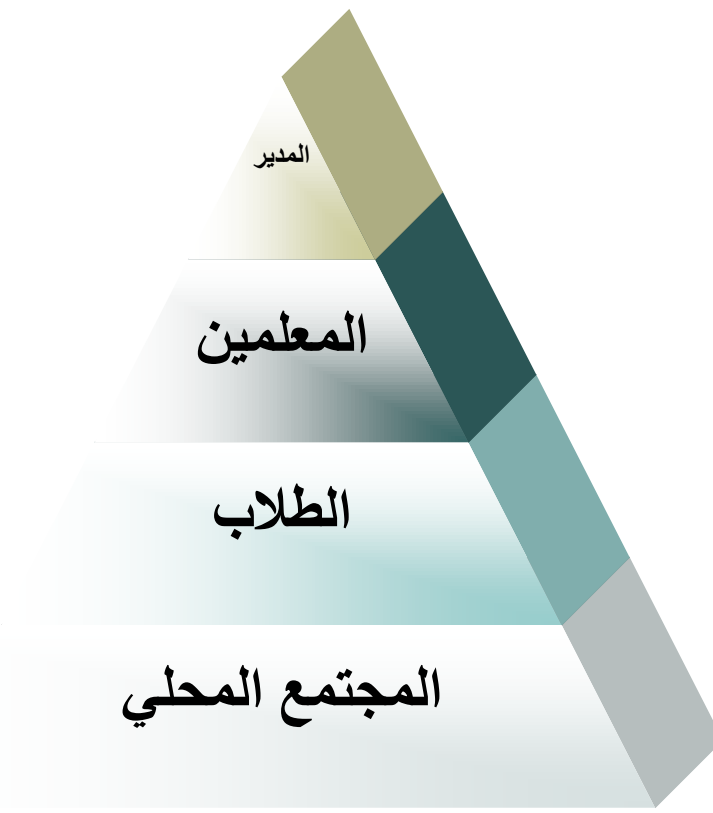
عناصر الإدارة المدرسية:

إن الإدارة المدرسية ليست فرداً (كمدير المدرسة) أو اثنين أو ثلاثة فقط (مدير ووكلاء المدرسة)، بل تشمل على أكثر من فرد، فهي تتضمن كل من يعمل في المدرسة من مدير، وكلاء، ومدرسين، وإداريين، وفنيين، وعمال، وطلاب، وأولياء الأمور، والمهتمين بشئون التعليم في البيئة، وغيرهم مما يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في القيام بمهامها وتحقيق غايتها التربوية.

ومن ذلك فإن الإدارة المدرسية هي جهاز متكامل من العاملين في المدرسة وفريق يقوم على التعاون التام والمشاركة الإيجابية. فمن الضروري أن هذا الجهاز يحتاج إلى القيادة الصالحة القادرة على توظيف جهود كل مكوناته وتوجيهها بما يحقق الأهداف المرجوة، وهذه القيادة تتمثل بمدير المدرسة الذي يعد وجوده عامل أساسي يمكن المدرسة من النجاح في تأدية وظائفها وتربية أبنائه وخدمة البيئة. (دياب، 2001: 142)

وإلى جانب هذه القيادة فإن أفضل ضمان لنجاح أي سياسة تعليمية هو إشراك المعلمين في وضع هذه السياسة ووسائل تنفيذها كما ينبغي العمل على إشراك الطلاب في إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلاً يمارسون فيه الحكم الذاتي ويتعلمون على تحمل المسؤولية ويكتسبون الكثير من المهارات الاجتماعية الطيبة بالإضافة إلى ذلك تنادي التربية الحديثة بضرورة إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي والمؤسسات الاجتماعية في الإدارة المدرسية وتحديد أهدافها وحل مشكلاتها. (ربيع، 2008: 22)

مما سبق ترى الباحثة أن عناصر الإدارة المدرسية تتكون من أربع فئات أساسية هي: المدير، والمعلمين، والطلاب، والمجتمع المحلي، وتشكل هذه الفئات نظاماً اجتماعياً فريداً، إذ يجري التفاعل بينها عبر التواصل المستمر اليومي المباشر الذي يتمثل في الشكل التالي:



عناصر الإدارة المدرسية
الشكل (2.2) (إعداد الباحثة)

مدير المدرسة:

تؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات، يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها وتوظيفها بصورة موجهة، لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ورغم أن الهيكل الإداري للمدرسة يختلف من مدرسة لأخرى تبعاً للمرحلة التعليمية وعدد الفصول الدراسية، وعدد المعلمين والطلاب، إلا أنه بكل الأحوال يوجد بكل مدرسة مسئول أول يطلق عليه لقب مدير. (الزبيدي، 2001: 47).

فمدير المدرسة هو "القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسماً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم" (مصطفى، 2002: 44)

وهو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادة ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة. (ربيع، 2008: 47)

وتضيف الباحثة أن مدير المدرسة هو الشخص الذي يوجه ويعاون ويربط بين نشاطات الآخرين، ويراقبها ويرتكز عمله على التحقق من أن المدرسة تسير نحو أهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية.

أهمية مدير المدرسة:

للمعملية التعليمية ثلاثة أركان أساسية: المعلم، والطالب، والمنهاج، غير أنه يمكن اعتبار الإدارة المدرسية ركناً رابعاً لها، ولإدارة المدرسة جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين في المدرسة، ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وأشخاصها، بل إنه ركيزة العملية التعليمية وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه.

ويرى بعض التربويين، أن المدير هو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى، بل الكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع، وأن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين وبعضهم، وبين المدرسين والطلاب، وبين الآباء والمدرسين، وبين الموجهين والمعلمين وهو دائماً في المركز الرئيس للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها. (عابدين: 2001، 89)

وإذا نظرنا إلى هيكل الإدارة في المدرسة على أنه هرم مدرج له قمة وله قاعدة، فإن مدير المدرسة يتربع على قمة هذا الهرم الإداري والمتدرج في السلطة من أعلى إلى أسفل، وإذا نظرنا إلى إدارة المدرسة على أنها دائرة لها مركز ولها محيط فإن مدير المدرسة يعتبر هو المحور لهذه الدائرة ومركزها فهو يقع في مكان متوسط يتيح له الرؤى والتوجيه لكل هذه الدائرة من محورها إلى محيطها. (عبود: 2000، 149).

وترى الباحثة أن أهمية مدير المدرسة تظهر في كونه المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والقدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً، وهو المشجع والداعم لوجود علاقات إنسانية بين أفراد الهيئة المدرسية وطلابهم، والداعم لسير العملية التعليمية.

صفات مدير المدرسة:

- لا توجد مجموعة ثابتة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة بحيث يمكن حصرها بدقة وذلك حسب رؤية التربويين الذين كتبوا في هذا المجال.
- فقد ذكر (محامدة، 2005) مجموعة من الصفات التي يجب توافرها في مدير المدرسة وهي:
1. أن يكون سليم الجسم والعقل.
 2. أن يكون ذا قدرة وكفاية تؤهله لتحمل أعباء عمله وهذا يعرف من خلال تقارير فترة عمله كمدرس.
 3. أن يكون قادراً على البث في الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة.
 4. أن يكون موضع ثقة من لدن المعلمين والمسؤولين التربويين. (محامدة، 2005: 68-69)

صنف (عطوي، 2001) صفات مدير المدرسة إلى :

صفات اجتماعية متمثلة في:

- المعرفة بالعادات والتقاليد الاجتماعية والسلوك البشري.
- القضاء على الشائعات المغرضة والشائيات والأكاذيب بين العاملين.
- القدرة على تنظيم الجماعات المفككة في العمل ومشاركة الآخرين في اتخاذ القرار.

وصفات خلقية متمثلة في:

1. **الأمانة والإخلاص:** ينبغي أن يكون مدير المدرسة أميناً مع نفسه ومع طلابه محافظاً عليهم وعلى مصالحهم وأعمالهم حيث يقول الرسول ﷺ "إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ" (البخاري، 1422هـ، ج9: 104)
 2. **الصدق:** ينبغي على مدير المدرسة أن يكون صادقاً مع نفسه وصادقاً مع الآخرين، وتتسم آراؤه بالصراحة والجديّة، وعدم المراوغة حتى يكون موضوع ثقة من قبل الآخرين منفذاً قول الرسول ﷺ "دَعِ مَا يَرِيْبُكَ إِلَى مَا لَا يَرِيْبُكَ فَإِنَّ الصِّدْقَ طَمَأْنِينَةٌ، وَالْكَذِبَ رِيْبَةٌ" (الترمذي، 1395هـ، ج5، ص668).
 3. **الصبر والعزيمة القوية:** يعد من أهم متطلبات العمل في الإدارة المدرسية، ويعد من أصعب المهن وأكثرها علاقات واتصالات، حيث يتسم العمل بالصبر والعزيمة القوية لإنجاز متطلبات العمل والتعاون مع شخصيات مختلفة حيث قال تعالى: ﴿يَا بُنَيَّ أَقِمِ الصَّلَاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأَصْبِرْ عَلَىٰ مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ﴾ (لقمان: 17)
- (عطوي، 2001: 72)

ويضيف (دياب، 2001) مجموعة من الصفات الخلقية وهي:

5. إتقان العمل: إن إتقان العمل يعد شرطاً لازماً لأداء أي عمل في أي مجال بصورة عامة وفي مجال العملية التعليمية بصورة خاصة حيث يقول الرسول ﷺ: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (الهيثمي، د.ت، ج4:ص 304)

6. التواضع قولاً وعملاً: ينبغي أن يكون مدير المدرسة متواضعاً وأن تتسم تصرفاته بالخلق الطيب والتسامح باعتباره قدوة صالحة لطلابه وقوله تعالى ﴿وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا﴾ (الفرقان : 63). وقول الرسول ﷺ: "إن الله أوحى إلي أن تواضعوا حتى لا يفخر أحداً على أحد، ولا يبغي أحداً على أحداً" (مسلم، د.ت، ج4:ص 2198)

7. النشاط والاجتهاد في انجاز العمل: يحث الإسلام الفرد على حب العمل، وبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ولا بد أيضاً من الاجتهاد في انجاز ما يكلف به المدير من أجل تحقيق أهداف المدرسة حيث قال الرسول ﷺ: "اللهم إني أعوذ بك من العجز والكسل" (الازدي، د.ت، ج2: 90)

8. الرقابة الذاتية: لا بد أن يؤدي العمل على أفضل وجه ابتغاء مرضاة الله عز وجل سواء تم ذلك في حالة وجود أو غياب المسؤولين في العملية التعليمية حيث قول الرسول ﷺ: "اتق الله حيثما كنت" (الترمذي، 1395هـ، ج4، 355)

9. القدوة الحسنة للطلبة: لقوله ﷺ: "من سن سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها" (النسائي، 1421هـ، ج3: 60)

10. تقبل النقد والتقويم البناء من الآخرين: قول الرسول ﷺ: "إذا نسيت فذكروني، فإنما أنا بشر أنسى كما تنسون" (أبي عوانه، 1419هـ، ج1: 513) فلا بد أن يتقبل المدير النقد البناء من الزملاء من أجل تعديل الأداء دون إبداء أي مشاعر من الغضب أو الكراهية أو توقيع الجزاء لهم نتيجة هذا النقد.

11. قوة الشخصية: تعد قوة الشخصية من أهم عوامل نجاح كل فرد من أفراد الجهاز الإداري بالمدرسة بصفة عامة والمدير بصفة خاصة ويقول ﷺ "يا أبا ذر أحب لك ما أحب لنفسي، وإنني أراك ضعيفاً، فلا تأمرن علي اثنين، ولا تولين مال اليتيم" (النسائي، 1406هـ، ج6: 255) (دياب، 2001: 198-209)

وحددت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الخطة الخماسية عام (2005) صفات

شخصية مهنية لمدير المدرسة وهي:

أولاً: صفات نفسية وجسمية:

1. نظيف وحسن المظهر.
2. يخلو من العيوب النطقية.
3. سليم الأعضاء.
4. القدرة على ضبط النفس.

ثانياً: صفات معرفية:

1. واسع الثقافة والمعرفة.
2. يحسن توصيل المعلومات المتوفرة لديه بسهولة.
3. ينظم المعرفة بما يتلاءم مع طبيعة الموقف.
4. لديه خبرات متنوعة في مجال التعليم وأساليب الإدارة.
5. دائم التواصل مع الجديد في موضوع الإدارة.

ثالثاً: صفات إنسانية وأخلاقية:

1. يستمع إلى العاملين ويحترم آراءهم.
2. يؤمن بالقيم الأخلاقية ويعززها.
3. يراعي المشاعر الوجدانية للمعلمين.
4. يحرص على تعزيز العمل الجماعي لدى المعلمين.

رابعاً: صفات فكرية وفلسفية:

1. يؤمن بالحرية الدراسية ويشجع المعلمين عليها.
2. يحترم المعتقدات الدينية للمجتمع الذي يعيش فيه وينتمي إليه.
3. يعترف بدوره الوظيفي.
4. يؤمن بالديمقراطية ويعمل على تشجيعها.
5. يؤمن بالنظم الاجتماعية ويعممها.
6. يؤمن بالتفكير المنهجي في حل المشكلات التعليمية.

خامساً: صفات مهنية:

1. يوفر بيئة تعليمية مناسبة.
2. يحسن التواصل مع المعلمين والطلاب.
3. يدافع عن المعلمين أمام الإدارة العليا.
4. يهتم بالمعلمين حديثي التعيين.
5. يتواصل مع البيئة المحيطة بالمدرسة.
6. يلتزم بالدراسات المدرسية.
7. يشارك في وضع الخطط العلاجية مع المدرسين.
8. يدير الاجتماعات بفاعلية. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2005: 11-12)

تري الباحثة من خلال العرض السابق لصفات مدير المدرسة أنها تنقسم قسمين: صفات مكتسبة وصفات فطرية، وكلاهما ينبغي توافرها في شخصية مدير المدرسة من خلال اكتسابها تدريجياً مع الممارسة والخبرة في عمله الإداري حيث يعتبر توافرها في المدير أمر هام لنجاح مدرسته .

مهارات مدير المدرسة:

إن إدارة المدرسة تتأثر إلى حد كبير بشخصية مدير المدرسة ولا بد أن يتميز مدير المدرسة الفعال بمميزات قيادية عدة تيسر له قيادة المدرسة، ومن المهارات التي يجب توافرها في مدير المدرسة مايلي:

1. المهارات الذاتية: وتتمثل في:

- **القوة الجسمية والعصبية:** وتعني الصحة الجيدة واللازمة للمدير لأداء مهامه على أكمل وجه.
- **قوة الشخصية:** حيث إن المدير الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في مرؤوسيه أكثر، ويجذب ثقتهم فيه، ويكون قادراً على إصدار القرار دون تردد.
- **الحيوية:** إن النشاط والحيوية والحماس للعمل من الصفات التي يجب توافرها في مدير المدرسة.
- **الطلاقة اللفظية:** المدير الذي يمتاز بالطلاقة اللفظية يستطيع أن يوصل لمرؤوسيه المعلومات والتعليمات بأقل وقت وجهد.

• **الصحة النفسية:** إذا ما توفر في المدير الصحة النفسية وما يلزمها من استقرار نفسي وعاطفي فإنها تساعد على احتفاظ المدير بأعصابه سليم تحت ضغط العمل وتجعله قادراً على مواجهة المشكلات بثقة واتزان وهدوء.

• **العدالة التامة:** على المدير أن تتوفر فيه العدالة مع مرؤوسيه دون تحيز. (العمامرة: 2001، 97)

وترى الباحثة أن صفات وشخصية مدير المدرسة تركز على ما يلي :

1. أن يكون ذا شخصية تتسم بخصائص عالية ومميزة.
2. أن يكون أكثر الأعضاء مثابرة، وأكثرهم قدرة على الابتكار والقدرة على التخطيط والتنظيم.
2. **المهارات الإنسانية:** وتشير إلى القدرة المكتسبة لدى المدير على التفاعل المؤثر مع موظفيه من جهة ومع رؤسائه من جهة أخرى ومن مؤشرات القدرة على تنسيق الجهود في مؤسسته وإدارة اجتماعات الأفراد وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة (عابدين، 2001: 89)

وترى الباحثة أن المهارات الإنسانية تتمثل في :

- احترام الشخصية الإنسانية ودفعها للعمل.
- استخدام أسلوب الترغيب والاستمالة في التعامل مع العاملين وليس أسلوب القهر والإرهاب.
- بناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة.
- 3. **المهارات الفنية:** وتشير إلى معرفة المدير المتعمقة في الأشياء أو علوم المعرفة، وفي العلوم المهنية وجوانب متطلباتها ويكتسبها المدير عن طريق الخبرة والتأهيل والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة. (العجمي، 2003: 54)
- ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية:
- **التخطيط:** وهو عملية تتضمن تحديد الأهداف في إطار المستقبل ووضع البديل لتحقيق هذه الأهداف.
- **اتخاذ القرار:** وهو لب العملية الإدارية حيث إن جميع العمليات الإدارية تنشق وجودها من حول صنع القرار.
- **التنظيم:** وهو بناء العلاقات بين الوظائف والأفراد والجوانب الفيزيائية بما يؤدي إلي رقابة أداء العمل وتوجيهه نحو تحقيق هدف عام
- **الاتصال:** تتضمن عملية الاتصال تصنيف، وانتقاء، وإرسال رموز بأسلوب معين يعين المستقبل على الإدراك والاستحضار الذهني للمرسل.
- **الرقابة:** هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة الموضوعة. (عطوي، 2001: 48)

4. المهارات التصورية -المستقبلية-

وتعني القدرة المكتسبة لدى المدير على التصور الذهني والعقلي للأمر المحيط به والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما وأثرها على العمل الإداري بشكل عام وعلى نمو الموظفين مهنيًا وزيادة إنتاجيتهم بشكل خاص. (حمدان، 2005: 54).

وترى الباحثة أن المهارات التصورية أهم المهارات اللازمة لمدير المدرسة لكنها في الوقت نفسه تعد أصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها.

5. المهارات الإدراكية: وهي تشير إلى القدرة على إدراك مجموعة العلاقات الوظيفية بين مختلف الأنشطة التنظيمية على اختلاف مستوياتها وهذه المهارات في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية كما تبدو أهميتها من خلال:

1. كون المدير يعتمد عليها في استخدام مهاراته الإنسانية.
2. ومن خلال توافرها لدى المدير ينعكس على سلوك مرؤوسيه ويطلع تصرفاته بطابع يتميز بالإبداع، كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة. (رسمي: 2004، 44)

وترى الباحثة أن المهارات الإدراكية تجعل المدير مبتكراً لأفكار جديدة، ولديه إحساس بالمشكلات المدرسية، مما يدفعه إلى صياغة خطط علاجية للمشكلات قبل وقوعها .

وظائف ومسؤوليات مدير المدرسة:

- تتسم المهام الوظيفية لمدير المدرسة بالكثرة والتنوع فتشمل كل جانب من جوانب الحياة المدرسية. ورغم كثرتها وتعددتها، إلا أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاثة جوانب أساسية متداخلة فيما بينها، وهي:
- أولاً: الجانب الإداري:** وتتمثل أهم وظائف ومسؤوليات مدير المدرسة في الجانب الإداري ما يلي:
1. التخطيط ووضع برنامج العمل المدرسي.
 2. قبول التلاميذ المستجدين والمحولين.
 3. توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية وفق القواعد المعمول بها.
 4. إعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على المعلمين.
 5. تقدير الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة من نواحي الدراسة والنشاط، والإشراف، والتقويم.

6. إسناد الأعمال المناسبة إلى العاملين معه، وإتاحة الفرصة لهم لاكتساب خبرات جديدة متنوعة مع العدالة في توزيع هذه الأعمال، وعدم إرهاق بعضهم لحساب بعضهم الآخر.
7. حضور الاجتماعات مع الإدارات التعليمية العليا.
8. حفظ الملفات الشخصية للتلاميذ والمعلمين والموظفين.
9. إعداد الكشوفات والسجلات الخاصة بالتلاميذ.
10. مراجعة السجلات المالية للمدرسة بين الحين والآخر.
11. متابعة أعمال العاملين من معلمين وإداريين وغيرهم وتقويمها. (العربي، 1993: 90_93)

ثانياً: الجانب التربوي الفني: وتشمل أبرز المسؤوليات والوظائف التربوية والفنية لمدير المدرسة وتتمثل في:

1. الإشراف على عمل المعلمين في الفصول الدراسية.
2. مناقشة المشرفين الفنيين فيما يتعلق بتحسين مستوى العملية التعليمية .
3. الإعداد لاجتماعات أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.
4. دراسة القوانين والقرارات واللوائح والنشرات المنظمة للعمل في المدرسة.
5. دراسة نظم التقويم والامتحانات بالمدرسة والتأكد من سلامة تطبيقها.
6. ملاحظة طرق التدريس، والتباحث مع هيئة التدريس فيها، والعمل على ترقيتها وتقويم أصلها.
7. الاهتمام بالوسائل التعليمية والعمل على توفيرها واستخدامها، وتوجيه المعلمين نحو إنتاج ما يمكن منها.
8. الالتقاء بالتلاميذ ومناقشتهم في تحصيلهم الدراسي، والحكم على قدراتهم من حيث التفكير والتعبير السليم.
9. دراسة مناهج المرحلة وأهدافها والكتب المقررة وأدلة المعلم والنشرات والتوجيهات التي تصدرها الوزارة والمديرية
10. الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها .
11. تقويم أعمال المعلمين وجهودهم ومشروعاتهم . (أسعد: 2005، 156- 159)

ثالثاً: الجانب الإنساني والاجتماعي: ينبغي على مدير المدرسة مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية لعناصر إدارته وكل من لهم علاقة بهم سواء من بعيد أو قريب وهذا ما يفرض عليه القيام بالوظائف والمسؤوليات التالية:

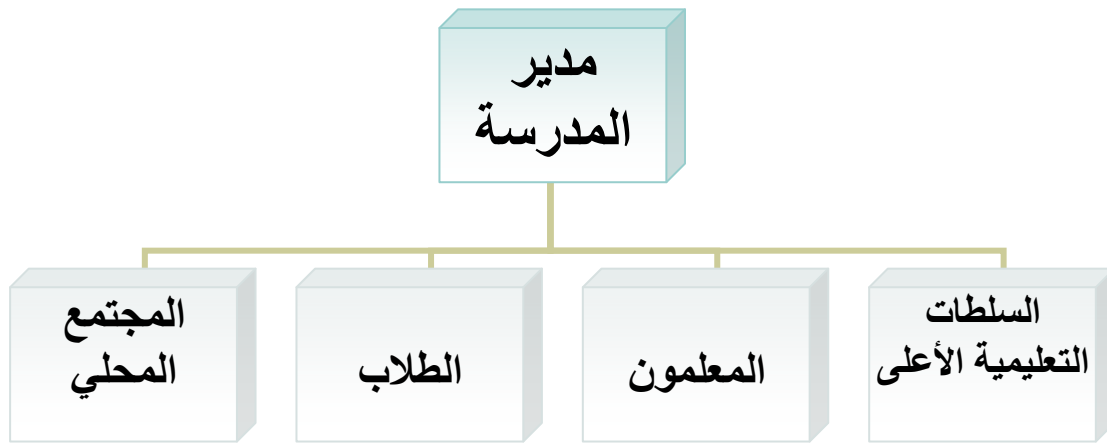
1. احترام شخصية كل العاملين في المدرسة، والاهتمام بمشكلاتهم، وتقدير أفكارهم ومقترحاتهم.
2. العمل على تكوين مجتمع مدرسي يؤمن بالعدالة والمساواة، والتعاون والتشاور وتبادل الرأي.

3. المشاركة مع البيئة المحلية في تنظيم النشاط وإحياء المناسبات العامة.
4. المشاركة في مجلس أولياء الأمور، وترأس جلساته، ومحاولة بناء علاقات طيبة بين المدرسة وأسر الطلاب.
5. تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويحية في المجتمع المحلي.
6. توثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب، ودعوتهم للإطلاع على أحوال أبنائهم، والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجهه أبنائهم من مشكلات. (العرفي، 1993: 100_103)

وترى الباحثة أن مدير المدرسة هو من يوجه المدرسة إدارياً وفنياً عن طريق المراقبة لسير العمل داخل المدرسة، ومتابعته لشؤون الطلبة والمعلمين.

العلاقات في مجال عمل مدير المدرسة:

أن الإدارة المدرسية تتم في وسط جماعي، قوامه مجموعات متفاعلة من القوي البشرية، هدفها خدمة الطلاب، وهي مهمة اجتماعية تستوعب جماعية العمل، وتستهدف فائدة الجماعة حيث إن التعليم ليس جهداً فردياً، ولكنه جهد جماعي ومسؤولية قومية. والشكل التالي يوضح العلاقة:



العلاقات في مجال عمل مدير المدرسة
الشكل (3.2) (إعداد الباحثة)

علاقة المدير بالسلطات التعليمية الأعلى:

تعد علاقة مدير المدرسة بالسلطات التعليمية الأعلى علاقة تكاملية، تهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة، وتستند على التفاهم المتبادل والتنسيق للعمل والهدف المشترك.

ويحكم هذه العلاقات نظام الإدارة المتبع، فقد يكون نظاماً مركزياً أو لا مركزي، وفي كل الأحوال ينبغي أن تسود علاقة المدير بالسلطات التعليمية الأعلى الود والاحترام المتبادل، والعمل على رفع شأن التعليم باعتبار الجميع أسرة واحدة، فتنحصر السلطات الأعلى على التوجيه السليم، وتذليل الصعوبات التي يتعذر على المدير التغلب عليها، بينما يحرص المدير على الاسترشاد والتزود بالنصائح والخبرات التي تنقلها تلك السلطات إليه. (مصطفى، 2002: 176)

علاقة مدير المدرسة بالمعلمين:

إن علاقة مدير المدرسة مع المعلمين تكون دقيقة ومثمرة إذا كانت تراعي الجانب السيكولوجي للمعلم، وتحرص على تطوير إمكاناته وقدراته، وتقدير مكانته واحترامه، ودفعه نحو الإبداع والابتكار.

فللمعلم نصيب كبير في الإدارة المدرسية، فهو أحياناً يشرف على الطلاب في طابور الصباح أو فترة الاستراحة، وأحياناً أخرى يقوم ببعض الأعمال الكتابية، وقد نراه يستقبل بعض أولياء الأمور ويساعدهم في التعرف إلى أحوال أبنائهم، ونجده عضواً في إحدى المشتريات أو مشرفاً على الطلاب في القسم الداخلي، أو مشرفاً على أحد الأقسام المدرسية. وهذه المسؤوليات يتقبلها المعلمون عن طيب خاطر لأن المدرسة مؤسسة تربوية ينبغي أن تبدو في أحسن صورة، وينبغي أن ينهض بها جميع العاملين فيها حتى تحنل المكانة اللائقة بها في المجتمع. (محمد، 2004: 83)

وحتى يستمر عمل المعلم بالمدرسة فهو في كل الأحوال لا ينفى حاجته إلى وجود من يسانده ويمده بالأفكار التربوية الحديثة، ألا وهو مدير المدرسة على أن تكون تلك المساعدة التي يقدمها قائمة على احترام مبدأ العلاقات الإنسانية، واحترام شخصية المعلم، وهذا الاحترام يتطلب الاهتمام بالمعلمين ومشكلاتهم التي تواجههم داخل المدرسة، وتقدير آرائهم ومقترحاتهم، وأخذها بعين الاعتبار، كما عليه أن يعمل على إعطاء المعلمين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنظيم الداخلي، وأيضاً إعطائهم بعض المسؤوليات، وما يقابلها من تفويض للسلطة لممارسة هذه المسؤولية. (الطويرقي، 2002: 47)

وجميع هذا يتطلب أن يكون مدير المدرسة ملماً بأهم المبادئ التي تحكم علاقته بالمعلمين وهي كالتالي:

1. تقدير مدير المدرسة لما يبذله المعلمون من جهود وما يجيدون من أعمال
 2. على مدير المدرسة أن يعتبر نفسه مسئولاً عن الأخطاء العامة ومجبراً بالدفاع عن كل معلم وحمايته.
 3. على مدير المدرسة أن يعمل على الرفع من الروح المعنوية للمعلمين، وإشباع حاجاتهم الأساسية.
 4. يجب أن تكون سياسة المدير في التعامل مع المعلمين واضحة وثابتة وبعيدة عن التذبذب.
 5. أن يتسم اتصال المدير بالمعلمين بالوضوح والدقة والموضوعية والفهم العميق المتبادل.
- (الحريري، 2007: 269)

وأضاف (المغدي، 2001):

6. على مدير المدرسة أن يعمل وباستمرار على تقوية العلاقات المهنية والاجتماعية بينه وبين المعلمين من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى.
7. مساعدة المعلمين في توظيف واستخدام الوسائل التعليمية وطرق التدريس الحديثة بشكل فاعل.
8. تشجيع المعلمين على البحث العلمي لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية.
9. دراسة اللوائح التعليمية والتربوية والنشرات مع المعلمين لفهمها وتنفيذها.
10. أن يراعي مدير المدرسة عدم التعالي على المعلمين، والبعد عن محاولة السيطرة عليهم، وأن يكون تعامله معهم قائم على أساس مهني بعيد عن الأمور الشخصية.
11. يجب ان يبذل المدير أقصى ما يمكن من جهود لمساعدة المعلمين في التغلب على الصعوبات التي تعوق عملهم، وأن يعمل على تكافؤ الفرص بين المعلمين.
12. أن يعمل مدير المدرسة على تنمية قدرات المعلمين على التفاعل مع تلاميذهم، وعلى حسن إدارة الصف وفق الأسس التربوية السليمة. (المغدي، 2001: 99)

ومما سبق يتضح للباحثة أن علاقة مدير المدرسة بالمعلم يجب أن تكون إيجابية قائمة على الاحترام والإقناع؛ لذا من الضروري أن يدرك المدير كثرة أعباء المعلم ومهامه المتشابكة والتي قد تضعف من مستوى الأداء لديه، والعمل على التقليل من نصاب المعلم في الحصص المدرسية والطلاب، والتقليل من أعبائه الأخرى، ليتمكن من تصعيد مستوى الأداء لديه مهنيًا وأكاديميًا؛ ولكي يكون قادراً على تنمية الجانب الإبداعي لديه بما يعود بالمنفعة على الطلاب.

علاقة مدير المدرسة بالطلاب:

يعد الطالب هدف التربية وغايتها، فما المدرسة والمنهج والإدارة والنظام التربوي إلا وسائل ومؤسسات وجدت لمساعدة الطالب على النمو الشامل جسدياً وعقلياً واجتماعياً بشكل متكامل، تحقيقاً لبناء شخصيات متكاملة قادرة على التصرف بشكل سليم، واتخاذ القرارات المناسبة والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم في مختلف مناحي الحياة.

فمن هنا تبرز أهمية الحاجة إلى إقامة علاقات إنسانية بين المدير والطالب، لضمان تحقيق المضامين الأساسية لأهداف المدرسة التربوية. إن بناء مثل هذه العلاقات يتطلب إلمام ومعرفة المدير بأبعاد النمو المتكامل للطالب للتعرف إلى احتياجات الطلاب والوقوف على مشاكل وصعوبات كل مرحلة من مراحل النمو وخصائص كل منها (البديري، 2001: 187)
فلا بد لمدير المدرسة من تحديد الوسائل المعينة لتقوية أو أصر تلك العلاقة بينه وبين الطالب من خلال التالي:

1. احترام شخصية الطالب.
2. المعاملة العادلة بين الطلاب.
3. إشعار الطلاب بأنهم جزء من المدرسة.
4. أن يخلق المدير جواً مناسباً للاتصال بهم ومناقشتهم حتى يتمكن الطالب من إبداء رأيه بحرية.
5. أن يستمع المدير إلى رغباتهم ومشاكلهم (الطويرقي، 2002: 52)
ويضيف (اندرأوس وآخرون، 2012)
6. أن يهتم بالتوجيه الفردي للطلاب الذين يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية.
7. أن يقدم خدمات في مجال حل المشكلات الاجتماعية لطلاب مثل: المشكلات الأسرية التي يعاني منها بعض التلاميذ. (اندرأوس، 2012: 93)

ومما سبق ترى الباحثة أن مدير المدرسة يجب أن يراعى الطلاب كالأب الناصح أو الأخ النصير فعليه أن ينمي السلوك الإيجابي عند الطلاب عن طريق الأنشطة الثقافية والرياضية والفنية لما لذلك من أثر في تهذيب سلوكهم.

علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المحلي:

أنشأ المجتمع المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية الطلاب، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، واضعة في اعتبارها خصائص هذا المجتمع وإمكاناته، ومدى طموحه وتطلعاته، وما يتوقعه المجتمع منها، وروابط أبناء

المجتمع بالمدرسة من خلال برامج خدمة البيئة، وبرامج تعليم الكبار، وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها.

فالمدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور حولها، بل إن كثيراً من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة، وقد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة، ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجلس الآباء (أولياء الأمور) بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة المجتمع، وتربية أبنائه التربية الملائمة (محمد، 2004: 43).

فالعلاقة التي تنشأ بين المدرسة والبيت لا بد أن يشارك فيها ولي الأمر حيث يعمل المدير على تزويد ولي الأمر بالمعلومات الوافية عن ابنه، وبالتالي يسهل اتصال المعلمين مع أولياء الأمور للتعاون و التغلب على الصعوبات التعليمية إن وجدت (سلامة، 2003: 110)

ومن أهم ما يقوم به مدير المدرسة في تقوية علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي التالي:

1. يدعم التفاعل بين المدرسة والمجتمع ويكون قدوة في ذلك.
2. يتيح الفرص للمجتمع المحلي للإفادة من الخدمات والتسهيلات المدرسية.
3. يتقبل الملاحظات من أفراد المجتمع المحلي.
4. يعمل على غرس الاتجاهات الايجابية نحو المدرسة (عايش، 2009: 100)

وترى الباحثة أن إدارة المدرسة الجيدة تعمل على تكوين علاقات طيبة مع المجتمع المحلي، وتفتح الباب أمامهم لزيارتها، واستقبالهم بكل صدر رحب، وهذا يساهم في تحقيق أهداف المدرسة، والتعرف إلى مشكلاتها وبالتالي يرفع من مستواها.

وترى الباحثة أن هذه العلاقات التي تربط مدير المدرسة بهذه المجموعات من الأفراد تتميز في بعض جوانبها بالتقارب والتداخل والتفاعل، فهي تحدد مدى النشاط وإمكانياته في المدرسة، وسير العمل فيها، وبالتالي تنعكس على نفوس المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور والسلطات التعليمية الأعلى. و حتى تكون علاقات وظيفية منتجة تتيح الفرصة لتنمية المواهب والقدرات إلى أقصى حد ممكن؛ يلزم مدير المدرسة اكتساب قدر كبير من المهارات الإنسانية التي تمكنه من تحقيق التفاعل بينه وبين هذه الجماعات المتنوعة ذات الصلة بالعمل التعليمي، بما يمكنه من أن يؤدي واجباته العامة على أساس القيادة لا الرياسة.

ثانياً: العلاقات الإنسانية

المقدمة

كرم الله عز وجل الإنسان، ومنحه التقدير والاحترام والأمن، ورفع كرامته وقيمه، حيث ظهر ذلك جلياً فيما تضمنته الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية. فلو تأملنا الآيات الكريمة لأدركنا التوجيهات الإلهية لإقامة العلاقات الإنسانية في المجتمع المسلم، وذلك من خلال أهمية حسن المعاملة والدعوة إلى التآلف والمحبة، وتقوية الروابط والتلاحم. حيث قال الله تعالى: ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا﴾ (الإسراء: 53)

ولقد سبق النبي محمد صلى الله عليه وسلم إلى تطبيق العلاقات الإنسانية في جميع أفعاله وأقواله مع المسلمين وغير المسلمين. فمن الأحاديث الشريفة التي تحض على العلاقات الإنسانية قوله صلى الله عليه وسلم: "ترى المؤمنين في تراحمهم وتوادهم وتعاطفهم كمثل الجسد، إذا اشتكى منه عضواً تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (البخاري، 1422هـ، ج8: 10)

فالعلاقات الإنسانية تدل على حقيقة وجوده ككائن إنساني يرتبط بغيره من المخلوقات الإنسانية الأخرى بروابط مختلفة، وتنشأ عن وجود عدة كائنات إنسانية تتفاعل فيما بينها، وتشارك بأهداف ومصالح وغايات وبيئة واحدة، وإن أقوى العلاقات هي تلك التي تربط فئات الأعمال والمصالح المشتركة مثل زملاء العمل، أو زملاء الفن، أو زملاء العلم.

مفهوم العلاقات الإنسانية:

إن مصطلح العلاقات الإنسانية، ينقسم إلى شقين أساسيين هما كلمتي (علاقات، إنسانية). فالعلاقات: جمع مفرد (علاقة) بفتح العين وتعني "علاقة الخصومة وعلاقة الحب" (الجوهري، 1399هـ: 1531) والعلاقة هي الصداقة والحب اللازم للقلب (مجمع اللغة العربية، 1339هـ: 622).

أما كلمة الإنسانية: فهي تعني "جملة الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية" (مجمع اللغة العربية، 1339هـ: 301).

فقد نظر الباحثون إلى مفهوم العلاقات الإنسانية من وجهات نظر مختلفة حسب رؤيتهم وفلسفتهم والزوايا التي ينظرون من خلالها حيث نظر (الدويك، 2001) إلى العلاقات الإنسانية

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

في حين عُرِفَت العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة المؤسسات بأنها السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكاناته وخدماته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين معه. (مصطفى، 1994: 176)

ويقصد بالعلاقات الإنسانية الأساليب السلوكية والوسائل التي يمكن بها استثارة دافعية الأفراد وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج لتحقيق أهداف العمل في جو من التقاهم والتعاون والتعاطف والتحاب. (Lussier، 1996: 31)

وتعني العلاقات الإنسانية تأمين التعامل الجيد مع الإنسان وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال، وذلك من خلال إدراك القائد للعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني من الدوافع والقيم والاتجاهات والحاجات الإنسانية. (البدري، 2001: 42).

كما بين ديفيد: مفهوم العلاقات بأنها تقوم على التفاعلات بين الناس حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وتكون العلاقة الإنسانية هي فن وعلم تطبيقي مهتم بجعل الأشياء تعمل. (Davis، 1990: 40).

وعرفت العلاقات الإنسانية بأنها علاقات ودية يجب أن تسود بين العاملين، وتشعرهم بأنهم أسرة واحدة، يسعون لهدف واحد في جو من الاحترام والتقدير المتبادلين. (الجبر، 2002: 135)

ومن وجهة نظر الباحثة تشترك التعريفات السابقة في النقاط التالية:

1. تركز العلاقات الإنسانية على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية والفنية.
2. تدور العلاقات الإنسانية حول التوفيق بين إرضاء المطالب الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف العمل.
3. تهتم العلاقات الإنسانية بمدى توفر المناخ الاجتماعي في بيئة العمل.
4. تعمل العلاقات الإنسانية على إثارة دافعية العاملين للعمل حيث تسير الدافعية في اتجاه العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق الواحد.

5. تهتم العلاقات الإنسانية بشخصيات العاملين ونموها مهنيًا.
6. تسعى العلاقات الإنسانية من خلال التعاون والتفاهم إلى إشباع الحاجات للعاملين وتحقيق أهداف العمل.

وفي ضوء التعريفات والنقاط السابقة يمكن تعريف العلاقات الإنسانية إجرائياً بأنها:

فن تعامل الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية بمحافظة 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 لتتحقق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال العرض السابق يتضح للباحثة أن مصطلح العلاقات الإنسانية يهتم بالفرد والجماعة، ويعمل لصالحهما؛ ليحقق أكبر قدر من التماسك والتفاعل بينهما وحسن التعامل.

نشأة العلاقات الإنسانية:

لقد قامت العلاقات الإنسانية بين الإنسان وأخيه الإنسان منذ أقدم العصور، حيث كان يوجد دائماً نظام قائم للعلاقات الإنسانية، كما كان يوجد نظام للعلاقات الاقتصادية، غير أن هذه العلاقات تختلف في أساليبها وصورها عما هو متعارف عليه اليوم، ذلك لان الظروف التي كان يخضع لها الإنسان في الزمن القديم تختلف عن تلك التي نعيشها اليوم. (Taylor، 1994: 300)

ثم ظهرت حركة العلاقات الإنسانية في الثلاثينات من هذا القرن مع بداية الثورة الصناعية، حيث كان لها الدور الأكبر في تأكيد أهمية العامل الإنساني وإعطائه الاهتمام الذي يتناسب والجهد الذي يبذله الإنسان في العمل. واعتمدت في بلورة مبادئها وأفكارها على نتائج التجارب العلمية التي أجريت على العاملين في شركة "هارترن وسترن الكترنك" في الولايات المتحدة الأمريكية، (العرفي وعبد الهادي، 1996: 194) وكان على رأس القائمين بهذه التجارب التون مايو (Elton May) عام 1927م-1932م وآخرون، حيث أثبتت التجارب أن العوامل النفسية والاجتماعية والإنسانية تلعب دوراً أساسياً كمحدد لسلوك الأفراد وإنسانيتهم، وتعد نتائج هذه التجارب هي بداية لميلاد العلاقات الإنسانية التي أبرزت أهمية هذه العلاقات للفرد والمؤسسة (حسن، 2003: 15)

وخلصت التجارب السابقة إلى النتائج التالية:

1. ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في مجال العمل.
2. الإشراف له أهمية قصوى في حفز العامل وتنمية الروح المعنوية له.
3. أهمية توفير سبل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين الإدارة والعاملين.
4. أهمية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
5. إن الأجر ليس هو الحافز الأول بالنسبة للعامل فهناك الشعور بالاستقرار والأمن في العمل الثابت المنظم. (الشنواني، 2003: 20)

الأهداف التي تحققها العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

يهدف العنصر الأساسي في العلاقات الإنسانية إلى إشباع حاجات الفرد لاسيما الحاجات الثانوية المتمثلة في تفاعل الفرد مع البيئة، والتي تشمل الحاجة إلى الانتماء، والتعبير عن الذات، والحاجة إلى التقدير والأمن والحرية، والمكانة الاجتماعية، والسلطة الضابطة، وإشباع تلك الحاجات يعد محكاً أساسياً لمدى فهم المدير لأسلوب العلاقات الإنسانية للتعامل مع أفراد التنظيم الإداري.

فقد تعددت الأهداف التي يستطيع مدير المدرسة تحقيقها في ضوء العلاقات الإنسانية ومنها:

1. الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، عن طريق إشعارهم بأنهم أعضاء في الجماعة، يشاركون في عملها وفي تحمل مسؤوليتها، وفي صنع ما يتخذه المدير من قرارات.
2. الأمن والطمأنينة، وهما نتيجة حتمية للبقاء والاستمرارية في المؤسسة، وجعل الموظف أو الفرد مطمئناً في البقاء بعمله، مستمراً في عطائه وإنتاجه، مما يؤدي إلى تحسين أدائه في العمل.
3. النجاح والتقدير، وذلك حين يتحمل الفرد المسؤولية في عمله وما ينجزه، فإن على المدير أن يشعره بنجاحه في إنجاز ما أوكل إليه، ويبيدي تقديره لهذا النجاح وما بذل فيه من جهد.
4. التعبير عن الذات، وذلك إذا منح المدير الأفراد العاملين معه بعض المسؤوليات أو إشراكهم في القيام ببعض الأعمال ذات الأهمية الخاصة. (علي، 1991: 17-20)

ويضيف (رشوان، 1997) إلى الأهداف السابقة عدة أهداف تسعى العلاقات الإنسانية لتحقيقها وهي:

1. تولي العلاقات الإنسانية اهتماماً بالعاملين في المؤسسة التربوية إلى جانب التركيز على الجوانب الفنية.
2. تهدف العلاقات الإنسانية لتشكيل أفراد منتجين ومتقاربين داخل المؤسسة التربوية من خلال ميولهم المشتركة، وحصولهم على إشباع لحاجاتهم. ويتم ذلك من خلال تنمية علاقاتهم وتوظيفها.
3. تعد العلاقات الإنسانية في مجال العمل أن الإنتاج عمل جماعي أو عمل فريق ينبغي أن يسوده روح الانسجام، ويخلو من التنافس الضار والصراع والمشاحنات.
4. تهدف العلاقات الإنسانية إلى تقوية الروابط بين العاملين، مما يدفع من روحهم المعنوية ويمكنهم من تحقيق أفضل إنتاج ممكن كما ونوعاً، ويجعلهم يحسون بالنمو والارتقاء والسعادة.
5. تعمل على حل مشكلات العمل والإنتاج وحل مشكلات العاملين المهنية والشخصية والاجتماعية.
6. تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحسين العلاقة بين المديرين وأعضاء الهيئة التدريسية.
7. تهتم العلاقات الإنسانية بشخصيات العاملين ونموها مما يزيد من كفاءتهم في العمل.
8. تعمل العلاقات الإنسانية على مساعدة العاملين في التعبير عن ما يدور في أنفسهم من مقترحات مما يوصلهم إلى مرحلة الرضا عن العمل. (رشوان، 1997: 22)

أما (أبو الكشك، 2006) فقد أضاف الأهداف التالية:

1. تحقيق التعاون وتبادل الآراء والخبرات بين المدير وأسرّة المدرسة.
2. تشجيع ومساعدة المعلمين والإداريين والطلاب على الابتكار والتجديد.
3. إيجاد روح الود والألفة بين المدير وجميع أسرّة المدرسة.
4. تدريب أعضاء أسرّة المدرسة على القيادة.
5. توفير جو هادئ فيه طمأنينة وراحة وخال من التوتر والقلق.
6. تعريف كل معلم وفني وإداري بعمله ومهامه وواجباته.
7. إقامة العلاقات الإنسانية السليمة والمتوازنة.
8. إتاحة الفرصة لجميع المعلمين والإداريين والطلاب لتحقيق ذواتهم ونموهم وتطويرهم.
9. توفير الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين والإداريين والطلاب.
10. الإخلاص للمدرسة وتدعيم تقاليدها والولاء لها لا للأشخاص. (أبو الكشك، 2006: 160)

وتلخص الباحثة من الأهداف السابقة أن الهدف الرئيس الذي تحققه العلاقات الإنسانية التي يراعيها المدير عند تعامله مع مرؤوسيه هو هدف توافقي يؤدي إلى تحقيق أهداف وحاجات ومتطلبات المرؤوسين من خلال إشباع حاجاتهم المتعددة، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة الإدارية والتربوية في آن واحد.

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، ولذلك ارتبط مفهوم الإدارة الإنسانية بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطاً وثيقاً. (مساد، 2005: 95).

إن العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي سمة من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري لاسيما في ميدان التعليم. (عطوي، 2010: 109)

فالمدير الناجح هو الذي يحظى بتقدير كبير من الآخرين، وهو الذي يستطيع أن يلهم الآخرين ويستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر فعال، هذا مع توافر القدرة على امتزاج عملهم بدقة وتوافر اهتمام إنساني كبير بالأفراد والاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم.. وبإمكان مدير المدرسة أن ينمي مهاراته الإنسانية بزيادة اطلاعه على نتائج البحوث والدراسات التي تجرى في ميدانها، وكذلك بزيادة وعيه بالعلاقات الإنسانية التي تربط المدرسة بالمجتمع. (ابراهيم، 1999: 13)

فقد 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:

أ. مدى ولاء الأفراد للمؤسسة التربوية والارتباط بها وبأهدافها.

ب. مستوى اندفاع الأفراد في المؤسسة التربوية لتحقيق إنتاج جيد، كما ونوعاً، والاهتمام بتخفيض التكاليف، وتحسين الإنتاج والعمليات.

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

د. درجة مشاركة الأفراد في إبداء الآراء واتخاذ القرارات، وشعورهم أنهم جزء من المؤسسة التربوية يؤخذ برأيهم ويستفاد من خبراتهم.

2. إصباغ الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة التربوية

حيث تبقى المؤسسة التربوية التي يسودها الجو الرسمي، والتقييد 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 والمرؤوس

إن ممارسة الرئيس لدوره تحول في المؤسسات التربوية الحديثة 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)

ويتضح للباحثة مما سبق أهمية العلاقات الإنسانية في مجال العمل الإداري حيث إنها انعكاس طيب على الأفراد والعاملين، وما يحققه من نتائج ايجابية، لذا فإن تطبيق العلاقات الإنسانية القائمة على الود والمحبة والاحترام بين المدير والمعلمين أمر مهم وضروري ومفيد للجميع وتنعكس آثاره إيجابياً على العملية التعليمية التعلمية. والعمل وفق مبدأ العلاقات الإنسانية في المجال التربوي وبشكل خاص في مجال الإدارة هو عمل مهم وضروري يعكس الحاجة إلى التنفيذ والتطبيق الفعلي لحسن التعامل القائم بين الأفراد، وتقدير سلوك أدائهم، وخصوصاً أن القرآن الكريم يحث على ذلك قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَ لَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَ الْعُدْوَانِ﴾ (المائدة: 2)

أسس العلاقات الإنسانية:

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 لذلك لا بد من وجود أسس ومبادئ تقوم عليها العلاقات الإنسانية.

ومن الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية التالي:

1. **الإيمان بقيمة الفرد:** أن يؤمن المدير بأن لكل فرد شخصية متميزة ينبغي احترامها وتقديرها وأن الفرد العادي إن 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 المناقشة 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 التمييز 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 إن العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة. (محمد و عامر، 2008: 59)

ويضيف (البدري، 2005) عدة أسس ومبادئ ترتكز عليها العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

1. إقامة التضامن الجماعي بتوحيد الجهود والشعور بالمسؤولية ووضوح الهدف.
2. جعل القوى العاملة في المؤسسة التعليمية على دراية بما يحدث فيها.
3. إشراك القوى العاملة في المؤسسة التعليمية في صنع القرار.
4. الاتفاق على معايير عليا للعمل يتفق الجميع على بلوغها.
5. مساعدة العاملين على تنمية مواهبهم.
6. تقدير الأعمال الخلاقة ومكافأة أصحابها. (البدري، 2005: 66)

ويمكن أن نضيف مبادئ وأسس تؤدي إلى توثيق وزيادة العلاقات الإنسانية بين المدير وبين رؤوسيه بجميع فئاتهم ومستوياتهم وهي:

1. معاملة أعضاء المدرسة باحترام.
2. السعي لإيجاد بيئة تربوية يسودها الود والإخاء في المدرسة.
3. مساعد أعضاء الهيئة التدريسية على تنمية مواهبهم وكفاءتهم.
4. إشعار أعضاء الهيئة التدريسية بأهميتهم ودورهم في تنمية المجتمع وتربية الطلاب.
5. تقدير الكرامة الإنسانية وعدم امتنانها. (الفقي، 1994: 168)

ومن ذلك يتضح للباحثة أن العلاقات الإنسانية السليمة تقوم على مراعاة وإشباع وتحقيق حاجات ورغبات وأهداف المعلمين المادية والنفسية والاجتماعية مع تحقيق أهداف المدرسة في الوقت نفسه، فمدير المدرسة الذي يراعي المبادئ والأسس اللازمة لتكوين العلاقات الإنسانية بشكل علمي ومعتدل ومتوازن ليس فيه مبالغة، فإنه يحقق أهداف مدرسة وأهداف معلميه، فهي بذلك تشكل عملية تكاملية تبادلية .

العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية. فإن العلم بهذه العوامل يساعد مدير المدرسة على زيادة كفاءته والارتفاع بمستوى عمله وأدائه منها:

1. **معرفة الدافعية إلى العمل:** وهي القوة التي تدفع الأفراد للقيام بعمل ما، وتعتبر هي المدخل الرئيسي الأهم لمدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية.
 2. **معرفة ديناميات الجماعة:** تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة بديناميات الجماعة، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها. ومن المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الاعتبار إن أردنا أن نوفر ظروفاً مناسبة لتماسك أعضاء الهيئة التدريسية وتفاعلها بطريقة بناءة ما يلي:
- **المشاركة:** وهي عملية نفسية سلوكية تساعد أعضاء الهيئة التدريسية على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي.
 - **التشاور:** يعد التشاور مظهراً عملياً للمشاركة، ويعني احترام كرامة المعلم، واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة الفعالة.

- الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: عن طريق توفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين أعضاء الهيئة التدريسية وتوفير برامج ترفيهية رياضية اجتماعية ثقافية. (أحمد، 2002: 183-188)

3. الروح المعنوية: وهي الجو العام الذي يسيطر بين أعضاء الهيئة التدريسية ويوجه سلوكها. كما أنها دليل واضح على دور العلاقات الإنسانية السائدة. ومن أهم المظاهر التي يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ما يلي:

- مستوى الأداء والإنتاج: يعتبر مؤشراً موضوعياً على مستوى الروح المعنوية ارتفاعاً أو هبوطاً.

- مدى غياب المعلمين أو انقطاعهم عن العمل: إن كثر غياب المعلمين أو انقطاعهم عن العمل ظاهرة مرضية ودليلاً واضحاً على عدم رضاهم عن العمل، ويشير إلى وجود فجوة في الروح المعنوية لديهم.

- مدى الشكاوى والتظلمات: تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا التي يعبر عنها الفرد نحو المنظمة وهي دليل واضح على هبوط الروح المعنوية. (مرسي، 2001: 127-135)

وأضاف (Freemantl, 2003)

4. الحوافز: ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بالحوافز ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية لرفع مستوى الأداء في العمل وتقسّم الحوافز إلى:
- حوافز ايجابية: تقوم على أساس الترغيب والتحبيب.
 - حوافز سلبية: تقوم على أساس التخويف والترهيب.

وهناك حوافز عن طريق إشباع الحاجات النفسية، وعن طريق إشباع الحاجات الاجتماعية،

والحوافز الاقتصادية أو المادية. (Freemantl, 2003: 67)

ويضيف (الدوسري، 2005) العوامل التالية:

1. القيادة: وهي قدرة المدير على التأثير في الآخرين؛ كي يعملوا من أجل تحقيق أهداف المدرسة، فالمدير القادر على التأثير في موظفيه وحثهم على العمل بحماس والذي يعمل باجتهاد بجانب أولئك الموظفين، عادة ما يكون أكثر فاعلية عن ذلك المدير الذي يستخدم السلطة وينسب لنفسه كل الفضل في إنجاز المجموعة.

2. **الاتصالات:** وهي العامل الثاني الذي يؤثر على العلاقات الإنسانية الصحيحة في المدرسة، فمن خلال التكلم والاستماع والكتابة والقراءة لا يتبادل المدير والموظفون فقط المعلومات بالعمل، ولكن أيضاً يبنون شبكات من العلاقات الشخصية المتبادلة وأنماط من التفاعلات فيما بينهم، وتتميز اتصالات العمل الفعالة بالشفافية والوضوح وفي الوقت نفسه تقوم على المجاملة والإقدام، حيث إن الموظفين الذين يتمتعون باتصالات جيدة مع مديريهم يشعرون بالرضا تجاه أعمالهم. (الدوسري، 2005: 64)

ويتضح للباحثة من ذكر العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية أنها جميعاً تهدف إلى تهيئة جو عمل مناسب للإنسان؛ ليتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال العمل، ذلك لأن العلاقات الإنسانية تنظر إلى الإنسان باعتباره عنصراً أسمى وأهم من عناصر الإنتاج المادية.



العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية
الشكل (4.2) (إعداد الباحثة)

وسائل وأساليب تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

مما لا شك فيه أن هناك وسائل متعددة لتحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وفي المدرسة بشكل خاص، ومدير المدرسة الناجح يسعى جاهداً لاكتساب هذه الأساليب والوسائل المعينة على تحقيق العلاقات الإنسانية في مدرسته وهذه الوسائل تساعد على التعامل مع الآخرين، ومن الوسائل التي يستعملها المدير في تعامله مع زملائه وطلابه وأولياء أمورهم ما يلي:

1. إتباع المبادئ والقيم الأخلاقية الإسلامية السامية في جميع التصرفات مصداقاً لقوله تعالى:
﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران : 159)
2. الاحترام المتبادل بين أعضاء المؤسسة التعليمية والمشاركة الوجدانية في مختلف المواقف والظروف.
3. الاهتمام بمشكلات المعلمين واحترام آرائهم ورغباتهم وشعورهم وتقدير ظروفهم.
4. العمل على إشباع الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية والنفسية للمعلمين وذلك بتوفير الأجر المناسب والطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار.
5. الحرص على تماسك المعلمين وانسجامهم وتجنب التهديد والتخويف والضغط.
6. العمل على تنسيق الجهود بين المعلمين وتوزيع الاختصاصات وتفويض السلطة مع تبصير كل معلم باختصاصاته وحدود عمله.
7. المساواة في المعاملة الطيبة العادلة، وتوفير الجو المناسب لرفع الروح المعنوية بين المعلمين.
8. تقدير المتميزين من أعضاء المؤسسة التعليمية وإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار والإبداع.
9. مراعاة الفروق الفردية ووضع كل معلم في المكان الذي يناسبه ويستطيع الإنتاج فيه.
10. الالتزام الانفعالي وضبط النفس وعدم التهور في مواجهة المواقف العصبية مع الالتزام بالصبر وحسن التصرف والحكمة في اتخاذ القرار حتى لا يؤثر عكسياً على سير العمل.
(الحقيل، 1991: 40،41)

ومن الوسائل والأساليب التي تساعد مدير المدرسة في تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

1. أسلوب عمل الفريق: الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة في الهوايات والميول إلى الأشياء والمهنة، وقد يكون الفريق أسرة ربما جيران أو رفاق المدرسة أو

رفاق عمل ومهنة. وتتكون المؤسسة التعليمية من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقاً. ويقوم كل فريق بممارسة نشاطات داخل المؤسسة التعليمية تكون متشابهة بين أعضائها.
(عطوي، 2010: 116-118)

ويرى (عطوي، 2008) أن من الوسائل والأساليب التي تحقق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية التالي:

1. أسلوب اللجان: تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين، والوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات، ويتم من خلالها إعطاء الفرد فرصة ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

2. أسلوب الاستفتاءات والبيانات: الاستفتاء عبارة عن نشرة تتضمن العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات المعلمين وحاجاتهم، ومواطن الشكوى، وعدم الرضا عندهم، وإتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة لحل هذه المشاكل، ويظهر بعد ذلك نتيجة الاستفتاء والنسب المئوية من الموظفين والعمال على أسئلة محددة. (عطوي، 2008: 197)

ويضيف (حسان والعجمي، 2007) بعضاً من الوسائل التي يمكن أن تستخدمها الإدارة المدرسية في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية مثل:

1. الاجتماعات: يعد الاجتماع من أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة المدرسية في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، ويهدف كل اجتماع إلى عرض مشكلة معينة ثم محاولة الوصول إلى اتفاق في الرأي بشأنها. حيث إن الاجتماع يحقق الفوائد التالية:

- التوفيق بين الآراء وجهات النظر المختلفة.
 - حث أعضاء الهيئة التدريسية على وضع القرارات المتفق عليها موضع التنفيذ.
 - فتح المجال للتقدم بآراء وأفكار جديدة.
 - الاستفادة من الخبرات المتعددة لأعضاء الهيئة التدريسية فيما يتعلق بمشكلة معينة.
2. اللامركزية في الإدارة: أي تفويض السلطة، وتوزيع المسؤولية على جميع المستويات الإدارية كل حسب قدراته واستعداداته.

3. النصح والإرشاد: قيام الإدارة المدرسية بمساعدة المعلمين على حل مشاكلهم سواء المتعلقة بالعمل أو المتصلة بظروف خارج محيط العمل، وذلك بمناقشة هذه المشاكل معهم ثم تقديم النصائح المناسبة والمساعدات الممكنة لهم، وتهدف الإدارة المدرسية من وراء ذلك إلى رفع معنويات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم. (حسان والعجمي، 2007: 69_70)

ومما سبق ترى الباحثة أن هناك الكثير من الوسائل التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية، ولكن لا يمكن للإدارة أن تقوم بدور إيجابي في تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا توفر لها أساس من العلم والمعرفة بأسس ونظريات العلاقات الإنسانية ويمكنها بهذا العلم وهذه المعرفة أن تضع الخطط وترسم السياسات وتنفذ البرامج التي تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية.

الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية على الإدارة المدرسية:

إذا ساد المدرسة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة فإن ذلك ينعكس على سلوك المعلمين وإنتاجيتهم، ومن بعض المظاهر التي تعتبر نتيجة طبيعية لسيادة جو مناسب من العلاقات الإنسانية داخل المدرسة. ما ذكره (رشوان، 1997):

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

2. **جودة الإنتاج:** لا يستطيع المعلم أن يتقن عمله إلا إذا كان جو العمل يعطيه الإحساس بالأمن والأمان، وساد العمل علاقات جيدة بين المعلم وزميله وبينه وبين رؤسائه وكانت حاجاته الأساسية مشبعة وكذلك حاجات أسرته.

3. **اختفاء الشائعات:** عادة ما يحرص مدير المدرسة على تنشيط الاتصالات بينه وبين المعلمين، حيث تزود هذه الاتصالات الموظفين مدراء كانوا أو معلمين بما يحتاجون إليه من معلومات تتصل بالعمل وبهم، وعندما تتوافر المعلومات الصحيحة لدى الموظفين تقل الشائعات والقلق والقال في محيط العمل، وقد تختفي نهائياً ويتفرغ الموظفون لأعمالهم.

4. **انخفاض نسبة منازعات العمل:** لاشك أنه في ظل علاقات إنسانية فعالة يستطيع المعلمون إشباع حاجاتهم الفسيولوجية وحاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يسبب لهؤلاء المعلمين قدراً من الرضا والاستقرار فنقل المنازعات داخل العمل سواء بين المعلمين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم .

5. **قلة الشكوى من جانب المعلمين:** قلة ونقص الشكوى بين صفوف المعلمين يعنى أن إدارة المدرسة تحاول أن تتعرف على مشكلاتهم، و أن تجد الحلول المناسبة لها.

(رشوان، 1997: 230_232)

ويضيف (فليه وعبد المجيد، 2005) مايلي:

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

7. المقاومة الأقل من جانب المعلمين للتغيير: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تقل مخاوف المعلمين من أي تغييرات تحدث في محيط العمل المدرسي، و بالتالي تقل مقاومتهم لتلك التغييرات اقتناعاً منهم أنها في صالح العمل المدرسي، وفي صالحهم قبل كل شيء.

8. كفاءة النشاط الإداري: إن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان وبمعنى أدق السلوك الإنساني، فنجاح المدير يتوقف على فهمه للعلاقات الإنسانية المؤدية إلى الإنتاجية والكفاءة. (فليه وعبد المجيد، 2005: 121-123)

ومما سبق تلخص الباحثة الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في النقاط التالية:

1. إنها توفر للمعلمين الرضا الوظيفي في العمل.
2. إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أدائه والذي غالباً ما يكون حافزاً بين المعلمين وبين كفاءاتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.
3. تشكل العنصر الإيجابي لإثارة دوافع المعلمين لحسن الأداء في العمل كما أنها تمنحهم الفرصة الواسعة في بذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز.
4. إنها تبعد المعلمين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد؛ لأن العلاقات الإنسانية توفر روح العمل الجماعي فبالتالي سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات.
5. إنها تؤيد الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من ألفة ومحبة وتعاون وصدق وأمانة.
6. إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تسبب حالة التسبب في العمل.
7. إنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للمعلمين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم، أو النجاح في الأداء والإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية، وهذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

لكي تكون المدرسة مكاناً يسوده الأمن والطمأنينة والمودة يجدر بمدير المدرسة أن يحترم جميع العاملين معه، والاهتمام بمشكلاتهم وتقديم العون لهم ويشعر كل موظف بأنه محور اهتمامه، ويبني علاقات ودية سليمة معهم، ويتعامل مع الجميع بطريقة واحدة منطلقاً من الود والاحترام المتبادل، ويراعي الظروف الخاصة لبعضهم، وأن يتجاوز عن بعض الهفوات البسيطة مع ضرورة توضيحها وإقناع المعني بضرورة تجنب مثل هذه المواقف.

ويمكن أن تنمي العلاقات الإنسانية في المدرسة من خلال ممارسة بعض النشاطات التالية:

- تشكيل لجنة اجتماعية.
- وضع برنامج عمل محدد لتنمية العلاقة بين الموظفين.
- عرض البرنامج على الموظفين لإقراره.
- تنفيذ البرنامج.
- تقويم البرنامج ومتابعته. (العمايرة، 2001: 119)

ولقد حدد دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية بين موظفيه من خلال النقاط التالية:

1. أن يؤمن المدير بقيمة كل معلم وإداري في المدرسة؛ لأن لكل فرد قدرًا من الإمكانيات المتاحة التي يمكن تطويرها.
2. أن يثق بنفسه وبمعلميه لأن الثقة تزيد من التواصل والتعاون وزيادة الأداء.
3. الابتعاد عن تجريح شعور المعلمين أو إلقاء اللوم عليهم في كل خطأ.
4. أن يتعامل مع معلميه بود وصدقة واحترام.
5. الاهتمام الحقيقي بأعضاء المدرسة بأن يستمع لهم معرباً بالرغبة والإخلاص في حل مشكلاتهم.
6. الترحيب بأداء المعلمين مهما كانت قيمته.
7. أن يحافظ على كرامة كل معلم باعتباره حق من حقوق الإنسان.
8. أن يتعامل مع معلميه كزملاء وأنه عضو المدرسة وليس مديراً أعلى منهم.
9. أن يجمع ويؤلف ويوحد ولا يفرق ولا يعمل جماعات من المعلمين في المدرسة.
10. التعامل بعدالة وإنصاف مع معلميه وعدم التحيز أو التعصب إلى فرد أو جماعة.
11. مشاركة المؤسسات الأخرى من مدارس وكليات وجامعات ومعاهد ومؤسسات اجتماعية وإدارية في المناسبات الوطنية والدينية والاحتفالات واللقاءات. (الحقييل، 1993: 188، 189)

ولقد أضافت (صليوو، 2005) لتحديد دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية بين موظفيه من خلال النقاط التالية:

1. أن يوفر الأجواء الهادئة المريحة للمعلمين بعيداً عن القلق والتوتر والصراعات لكي يعملوا براحة ويزداد أداؤهم.
2. التكافل الاجتماعي ومساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم الخاصة والأسرية، وفتح قلبه وصدرة لهم، والمحافظة على أسرارهم الخاصة والأسرية.
3. احترام مشاعر وأحاسيس الرؤساء والزلاء والمعلمين.
4. مشاركة المعلمين والزلاء والرؤساء وذوي العلاقات الوثيقة مع المدرسة في مناسبات الأفراح والأتراح والمناسبات الاجتماعية المتنوعة. (صليوو، 2005: 306-308)

وأضاف (مساد، 2005) التالي:

1. مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين واعتبار كل منهم شخصية فريدة له قدراته وإمكانياته الخاصة.
2. حسن المعاملة والتواضع ، فذلك يأسر قلب المعلم، ويحفزه للعمل التلقائي المنتج.
3. توثيق الروابط الأخوية بينه وبين المعلمين بمشاركتهم في رحلاتهم وحفلاتهم.
4. احترام مشاعر وأحاسيس الرؤساء والزلاء والمعلمين.
5. وضع وجهة نظر المعلمين موضع الاعتبار، وخاصة فيما يتعلق به وبعمله، كنقله من مكان لآخر، أو إحداث تغيير في المناهج أو طرق التدريس. (مساد، 2005: 96)

أما (الحريري، 2007) أضاف الأمور التالية:

1. الإصغاء بتركيز لما يقوله المعلمون والفهم العميق لما يطرح من أفكار.
2. أن تكون طريقة إلقاء الأوامر على شكل تعليمات وتوجيهات خالية من أدوات النهي وأفعال الأمر.
3. النظر إلى المشكلة على أنها أمر عارض ممكن علاجها دون وضع إصبع اتهام على الشخص صاحب المشكلة.
4. التسامح وتقبل الأعذار والاعتراف بالخطأ.
5. توجيه الأفراد إلى النشاطات التي تتلاءم مع رغباتهم وقدراتهم. (الحريري، 2007: 60)

ويتضح للباحثة أن المدير الذي يؤمن بمبدأ العلاقات الإنسانية، و يجعل منها أرضية وقاعدة ثابتة في إدارته، إنما هو ذلك الإنسان الذي يتنزه عن التعالي على المرؤوسين بل ينظر لجميع العاملين نظرة إنسانية صادقة دون النظر إلى مراكزهم وطبيعة شخصياتهم.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من أهم المصادر العلمية التي يستقي منها الباحثون معلوماتهم المهنية التي تساهم في إثراء بحوثهم علمياً، لذا قامت الباحثة بإجراء مسح على عدد من الدراسات القريبة من موضوع الدراسة، وتوصلت إلى دراسات تطرقت إلى جوانب دراستها الحالية بشكل مباشر وغير مباشر، وسوف تعرض الباحثة الدراسات السابقة وفقاً لزمناً إجرائياً من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (الأشقر وآخرون، 2012). "بعنوان درجة ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلابه". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة عضو هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلبته بالجامعات الفلسطينية وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد أعدوا لذلك الغرض استبانة مكون من (40) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب وطالبات الجامعة الإسلامية وجامعة القدس المفتوحة، وقد تكونت عينة الدراسة من (711) طالباً وطالبة موزعين كالتالي: (350) طالباً، و (361) طالبة، و (322) من طلبة الجامعة الإسلامية، و (389) من طلبة جامعة القدس المفتوحة.

وجاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

1. توجد موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الاستبانة مجتمعة بمتوسط حسابي (81.48%) وهذه النسبة تعد عالية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات متوسطات عينة الدراسة لدرجة ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية تعزى لعامل الجنس لصالح الذكور، ولعامل الكلية لصالح الكليات الإنسانية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات متوسطات عينة الدراسة لدرجة ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية تعزى لعامل المستوى الدراسي في المستوى الثاني مقابل الأول، والمستوى الثالث مقابل الأول، والمستوى الرابع مقابل الأول، بينما لا توجد فروق بين المستويات: الثاني والثالث، وبين الثاني والرابع، وبين الثالث والرابع.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات متوسطات عينة الدراسة لدرجة ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية تعزى لعامل المعدل التراكمي بين معدلي: مقبول وجيد، في حين توجد فروق بين معدلي: مقبول وجيد جداً، بينما توجد فروق بين معدلي: مقبول وممتاز لصالح معدل مقبول، ولا توجد فروق بين معدلي: جيد وجيد جداً، في حين توجد فروق بين معدلي: جيد وممتاز لصالح جيد، وتوجد فروق بين جيد جداً وممتاز لصالح جيد جداً.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة عضو هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية كما رآها طلبة الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، والفرق لصالح الجامعة الإسلامية.

2. دراسة (موسى وآخرون، 2011). " بعنوان درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في الأردن لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم ". هدف البحث إلى التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في الأردن لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وتكونت عينة البحث من (264) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في الأردن، واستخدم الباحثون استبانته لقياس درجة الاستخدام تكونت من (33) فقرة، ولهذا استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق الدراسة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات. وأشارت نتائج البحث إلى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في الأردن لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.37).

حيث أظهرت النتائج:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية يعزى لمتغير الجنس.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

3.دراسة (ابن سعود، 2010). بعنوان " ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلاب كلية التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية" هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلاب كلية التربية بجامعة الملك سعود، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة، وطبقها على عينة الدراسة من طلاب كلية التربية بجامعة الملك سعود. وقد بلغ عددهم(417) طالباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة،و عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. إن درجة ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية مع طلابه بشكل عام متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.82) من أصل (0.4)
2. تراوح المتوسط الحسابي بين (1.92) وبين (3.58) لممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية مع طلابه أي تراوحت بين درجة منخفضة ودرجة عالية.
3. إن العبارة (يبدأ بتحية الإسلام عندما يلتقي مع طلابه) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58)
4. جاءت العبارة "يشارك الطلاب في بعض الأنشطة غير الصفية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.92)
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بالنسبة لمتغيرات الدراسة (القسم، المستوى الدراسي، المعدل التراكمي)

4.دراسة (الشمري، 2008). بعنوان ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمهم". هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في المملكة العربية السعودية للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، وتأكيد أهمية العلاقات الإنسانية كأحد أهم مداخل القيادة الديمقراطية، ووضع تصور مقترح لتفعيل هذا المدخل في واقع الإدارة المدرسية بالمدارس المتوسطة في المملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة قوامها (150) معلماً من (15) مدرسة متوسطة حكومية في المملكة العربية السعودية ، مستخدماً برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) مستخدماً النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ومعادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة، وقد استعرض الباحث في الإطار النظري مفهوم الإدارة المدرسية والفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والأهداف

إدارة المدرسية وعناصرها وأنماطها، والعلاقات الإنسانية من حيث مفهومها وأثرها في الأداء التربوي، والعلاقات الإنسانية في الإسلام.

وقد نتج من هذه الدراسة أن ممارسات العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس المتوسطة الحكومية في المملكة العربية السعودية ليست على المستوى المطلوب، وأن المديرين في ذات المدارس يتجاوزون مع ما يطرأ من ظروف لدى المعلمين، ويعود بدرجة منخفضة إلى تحسين قدرات العاملين عن طريق التدريب، ويحرصون بدرجة منخفضة على معرفة حاجات العاملين الاقتصادية، وأيضاً يشجعون بدرجة عالية العاملين على إقامة علاقات جيدة مع تلاميذهم، ويعملون بدرجة عالية على جعل المدرسة مجتمعاً تسوده الألفة والصدقة والأخوة، كما أنهم يوفرّون بدرجة منخفضة حوافز معنوية للمتميزين والعاملين وينمون بدرجة عالية العمل بروح الفريق لدى العاملين ويشركون بدرجة منخفضة العاملين في رسم خطط العمل.

5. دراسة (سيار، 2007). بعنوان **مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين وأساليب تنميتها**. هدفت الدراسة لمعرفة مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين وأساليب تنميتها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المساعدين (ذكور وإناث)، والمعلمين (ذكور وإناث) في المدارس الابتدائية والبالغ عددهم (111) مديراً مساعداً ومديرة مساعدة، و(4408) معلمين ومعلمات، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، و عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

1. إن مديري ومديرات المدارس الابتدائية يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة تبعاً لرأي المديرين المساعدين، وبدرجة عالية تبعاً لرأي المعلمين.
2. إن مجال العلاقات الإنسانية الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية هو مجال إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي.
3. إن مجال العلاقات الإنسانية الذي احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية هو المجال الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي تبعاً لرأي المديرين المساعدين ومجال المشاركة في اتخاذ القرار تبعاً لرأي المعلمين.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدات فيما يتعلق بمستوى ممارستهم لمهارات العلاقات الإنسانية.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية.

6. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية وكانت الفروق لصالح المعلمين.

6. دراسة (حربي و رزق ،2003) بعنوان بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية في مصر (دراسة ميدانية). هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية، والكشف عن الواقع الحالي للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية ، وتوضيح أهم الفروق بين المدارس الثانوية في مستوى العلاقات الإنسانية طبقاً لبعض المتغيرات (الجنس ،نوع التعليم ،حجم المدرسة) ولقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي في جانبه التحليلي المستند إلى الدراسة الميدانية ،مع الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وعلى بعض الأساليب الإحصائية التي عن طريقها يتم تحليل البيانات وتفسير نتائجها منها (SPSS) وتكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية من تعليم ثانوي عام و تعليم فني وزراعي وتجاري وصناعي من محافظة الدقهلية تم اختيارهم عشوائيا .وقد لخصت الدراسة العديد من النتائج أبرزها:

- وجود فروق دالة إحصائية بين مدارس البنين ومدارس البنات في مستوى العلاقات الإنسانية لثلاثة من العوامل اثنين منها لصالح الذكور هما: القيادة وتفويض السلطة واتخاذ القرار، والثالث لصالح الإناث وهو الرضا الوظيفي، في حين أن هناك عاملين لم يتضح وجود فروق لهما وهما: الاتصال، والروح المعنوية، وبصفة عامة لم يتضح فروق دالة إحصائية في مستوى العلاقات الإنسانية ككل بين مدارس البنين ومدارس البنات مما يشير إلى أن الجنس ليس له تأثير على مستوى العلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية.
- وجود فروق دالة إحصائية بين المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الفنية في مستوى العلاقات الإنسانية لثلاثة من العوامل جميعها لصالح المدارس الثانوية العامة وهي: القيادة والروح المعنوية والرضا الوظيفي، في حين أن هناك عاملين لم تتضح لهما فروق هما: الاتصال وتفويض السلطة واتخاذ القرار، وبصفة عامة توجد فروق دالة إحصائية في مستوى العلاقات الإنسانية ككل بين المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الفنية لصالح المدارس الثانوية العامة مما يشير إلى نوع التعليم الثانوي كونه عام أو فني له تأثير على مستوى العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

7.دراسة الصالح (2002). " بعنوان ممارسة مدير المدرسة الابتدائية للعلاقات الإنسانية كما يراها معلمو المدارس الحكومية والأهلية بمدينة الرياض" هدفت الدراسة إلى التعرف الى ممارسة مديري المرحلة الابتدائية الحكومية والأهلية في مدينة الرياض للعلاقات الإنسانية كما يراها معلمو تلك المدارس، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (761) معلماً بواقع (475) معلماً من المدارس الحكومية و(286) معلماً من المدارس الأهلية واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. يحرص مدير المدرسة على إيجاد مناخ عمل تسوده الألفة والثقة والاحترام المتبادل.
2. يتجنب مدير المدرسة لوم وتوبيخ المعلم أمام زملائه إذا قصر في عمله.
3. يمتدح مدير المدرسة ما يقوم به العاملون من أعمال وجهود.
4. ينمي مدير المدرسة لدى العاملين روح التعاون والعمل.

8.دراسة(الشرفات، 2001). " بعنوان أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية". فقد هدفت إلى معرفة درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين من وجهة نظرهم، وإلى معرفة اختلاف وجهات نظر المعلمين في تلك المدارس نحو درجة أهمية ممارسة مديري مدارسهم لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي والجنس والخبرة التعليمية ومستوى مدارسهم، وتكون مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء البادية الشمالية للعام الدراسي 2001، والبالغ (2000) عددهم(1156) ، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية حيث بلغ عددها(231) معلماً ومعلمة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد صمم الشرفات أداة لقياس درجة أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية، وتكونت الاستبانة من (40)فقرة. وخلص البحث إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة أهمية ممارسة سلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية تعزى لمستوى المدرسة ولصالح المعلمين الذين مستوى مدارسهم أساسي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين، نحو درجة أهمية ممارسة سلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والجنس.

9. دراسة قنديل (2001). بعنوان "العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر

التربوي الإسلامي ودرجة تمثلها في مدارس المرحلة الثانوية في غزة". هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي ودرجة تمثلها في المدارس الثانوية الحكومية بغزة، استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي، وتكونت الاستبانة من اثنتين وستين فقرة، طبقت على عينة مكونة من (564) من طلبة الصف الحادي عشر بقسميه العلمي والأدبي، وقد لخصت الدراسة النتائج التالية:

1. لا توجد فروق في نوع العلاقة بين المعلمين وطلبتهم تعزى إلى عامل الجنس، وعامل الفرع الدراسي.
2. توجد فروق في نوع العلاقات بين المعلمين وطلبتهم تعزى إلى عامل الفرع الدراسي في المجال الخلفي وذلك لصالح طلبة الفرع العملي، ووجود فروق تبعاً للمستوى التحصيل في المجال الخلفي، وتوجد فروق تعزى إلى مستوى التحصيل بين الجيد جداً والضعيف لصالح طلبة الجيد جداً.

10. دراسة (الزهراني، 1999). بعنوان مدي تطبيق نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات

الإنسانية في الإدارة المدرسية بالمدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة". هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومعرفة مدى اختلاف وجهات النظر بين مديري ومعلمي المرحلة المتوسطة نحوهما، والكشف عن مدى تحسين كل من الإعداد التربوي والخبرة العملية لتطبيق هاتين النظريتين في المدارس المتوسطة الحكومية للبنين بالمدينة المنورة من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

تكونت عينة الدراسة من 78 مديراً ووكيلاً، وعينة عشوائية من المعلمين، بلغ عددهم 390 معلماً واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من 38 عبارة، موزعة على أربعة أبعاد، وهي بعد التنظيم (رسمي، غير رسمي)، وبعد اتخاذ القرار (فردية، مشاركة)، وبعد الاهتمام (بالعمل، بالعاملين) وبعد الرقابة وأجري على الاستبانة اختبار الصدق من الأساليب الإحصائية وهي: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار (T-Tes) وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج ومن أهمها:

1. يرى المديرين أنهم يطبقون أبعاد نظرية العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة، بينما يرى المعلمون أن المديرين يطبقونها بدرجة متوسطة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى تطبيق المديرين لأبعاد نظرية العلاقات الإنسانية بدرجة أكبر مما يراه المعلمون.

3. إن الإعداد التربوي والخبرة العلمية ليس لهما تحسين لأداء المديرين عند تطبيقهم لأبعاد نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وفي ضوء النتائج تم وضع عدد من التوصيات والمقترحات.

11.دراسة (طباش ،1999).بعنوان "الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية".هدفت الدراسة التعرف إلى شعور أعضاء هيئة التدريس نحو عملهم منها العلاقات الإنسانية مع الزملاء، وتكون مجتمع الدراسة من (500) عضو هيئة تدريس يعملون في الجامعة الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تبين أن:

1. مستوى الرضا عن العمل والعلاقات مع الزملاء لا يتأثر بمتغير الجنس، وإنما يتأثر بخاصية الحالة الاجتماعية والعمر.
2. يتباين مستوى العلاقات مع الزملاء من حيث الرتبة الأكاديمية، فالأستاذ أكثر رضا بعلاقته مع زملائه من الأستاذ المشارك، والأستاذ المساعد.
3. أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية أكثر رضا عن مستوى العلاقة مع الزملاء في الكليات الإنسانية.

12. دراسة (الإبراهيم، 1995)" بعنوان إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر". فقد هدف التعرف إلى سلوكيات العلاقات الإنسانية لمديري المدارس مع المعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة البحث من (584) معلماً ومعلمة من مختلف مناطق دولة قطر تم اختيارهم عشوائياً، استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة مكونة من (40) فقرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلص البحث إلى العديد من النتائج أبرزها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمعلمات لأنماط السلوك الإنساني المثالي والممارس بالفعل تعود إلى متغير الجنس ومستوى المدرسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمعلمات لأنماط السلوك الإنساني المثالي والممارس بالفعل تعزى إلى متغيرات العمر والخبرة التدريسية.
- أهمية تعزيز سلوكيات العلاقات الإنسانية من خلال الأنشطة والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية، ذلك أن العلاقات الإنسانية إذا سادت المجتمع التعليمي لعبت دوراً هاماً ومحورياً في دافعية المعلمين والروح المعنوية لديهم وفي المناخ المدرسي، كما أنها تنمي الإحساس بالرضا والمبادرة نحو الإنجاز لدى المعلمين، وهذه الأمور تعمل على تحسين العمل المدرسي بحيث تتحقق الأهداف التربوية للمدرسة بكفاءة وفاعلية.

13.دراسة (شنودة،1991).بعنوان " السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس من خلال البعد

الإنساني والمجرد".هدفت الدراسة التعرف إلى السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس من خلال البعد الإنساني والمجرد وتكونت عينة الدراسة من (30) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وعينة عمداء ووكلاء كليات الجامعة بلغ عددهم (30) عضواً وعينة (15) عضواً من رؤساء الأقسام، وعينة عشوائية من طلاب وطالبات البكالوريوس،واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة مكونة من (60) فقرة وعدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة.

ومن نتائج الدراسة التالي:

1. يتأثر نمط السلوك القيادي لعضو هيئة التدريس بأنماط السلوك السائدة في الكلية التي ينتمي إليها، وتختلف باختلاف المجال الذي يعمل فيه والمواقف والأدوار التي يتمرسها وسلوكه وتعامله مع زملائه، وأن له صفات وأنماط سلوكية خاصة به.
2. إن السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس من خلال البعد الإنساني والمجرد لا يتأثر بمتغير الجنس وسنوات الخدمة . وإنما يتأثر بخاصية الحالة الاجتماعية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة داير (Dyer , 2002). بعنوان: **Relational Leadership العلاقات الإنسانية**

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

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

2. قدم أوسنر (Osner ، 1999). **Johanson Human Relation Commission**

Aims for Respect for All.

"تقريراً بعنوان حول لجنة جونسون للعلاقات الإنسانية لاحترام الجميع" قدم تقرير حول لجنة جونسون توم للعلاقات الإنسانية لاحترام الجميع. ويرى بأن تطبيق وتبني جونسون توم هوبرج سياسة وأسلوب العلاقات الإنسانية من الحاجات الملحة، وذلك لتحسين العلاقات بين الموظف والمدير، وكذلك بين المدير والعاملين والموظفين معاً، ويرى توم أن أسلوب العلاقات الإنسانية يعطي تصوراً شاملاً عن تصرفات الآخرين وسلوكياتهم، وكذلك يدفعنا لاحترامهم واحترام معتقداتهم وأجناسهم وديانتهم والعدل بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعاليتهم وارتفاع مستوى أدائهم.

3. دراسة لي (Lee، 1999). **Volition and social capital: The choice and**

Inequality surrounding Human Relationships in Secondary schools.

"إدارة رأس المال الاجتماعي: الاختيار وعدم المساواة لمحيط العلاقات الإنسانية بالمدارس الثانوية". ركزت هذه الدراسة على معرفة دور الجمعيات التطوعية في تكوين علاقات

اجتماعية وإنسانية داخل المدارس الثانوية في الولايات المتحدة، والفوائد الناتجة عنها ودراسة خصائص العلاقات الاجتماعية والإنسانية في المدارس الثانوية. وذلك باستخدام الطرق النوعية التي استندت على بيانات مشروعين درسا رأس المال الاجتماعي في 10 مدارس ثانوية مستخدماً الاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود فوائد نتجت عن عملية الاختيار وهي:

- التزام الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والمدراء بالذهاب إلى المدارس في المواعيد المحددة والانتماء لها.
- الالتزام بالقيم والأخلاق .
- التماشي مع المعايير الخاصة ببلدهم .

وهذه الالتزامات تؤدي إلى علاقات إنسانية مثمرة بين أعضاء المدرسة، وبالتالي انتشار رأس المال الاجتماعي كنتيجة مباشرة من وجود الجمعيات التطوعية.

4. وأجرى مور (Moor, 1997) Staff Relation in Irish Primary Schools

بحثاً بعنوان طبيعة العلاقات الإنسانية للطاقم التعليمي في المدارس الابتدائية في إيرلندا. هدف إلى توضيح طبيعة العلاقات الإنسانية ومدى ممارستها في المدارس الابتدائية الإيرلندية. حيث تكونت عينة البحث من (342) معلماً في مدارس إيرلندا الابتدائية، مستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن نوعية الاتصالات هي عامل هام في تحديد طبيعة نوعية العلاقات الإنسانية في المدارس.
- إن معظم المعلمين في مدارس إيرلندا الابتدائية يشعرون بوجود علاقات إنسانية جيدة أثناء ممارستهم للعمل الأمر الذي أدى إلى انتمائهم للعمل وارتفاع مستوى أدائهم.

5. ذوأجرى لاستر وأن (Lasiter & Ann 1996)

Humanitansi Learning communities that transform teacher of Professional Culture.

بحثاً بعنوان الإنسانية في ثقافة مجتمعات التعليم. وهدف إلى وصف الطرق التي تطور بها المجتمع التعليمي المهني ضمن سياق التعليم، كما وصف سمات المجتمع التعليمي والمراحل التي تطور من خلالها المعلم، وهدف كذلك إلى التحقق من معتقدات ومواقف رجالات التعليم، وتأثير

ذلك على الممارسة والمنهاج، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (8) مدارس ثانوية شملت (68) معلماً ومعلمة.

وكان من أبرز نتائج هذا البحث ما يلي:

- أهمية العلاقات الإنسانية في المناخ التعليمي سواء أكان بين المدراء أو المعلمين أو الموظفين أو بينهم جميعاً.
- تؤثر العلاقات الإنسانية في المجتمع التعليمي على معتقدات المعلمين، ومواقفهم وبالتالي تأثيرها على الممارسة والمنهاج.

كذلك بينت دور مدير المدرسة داخل المدرسة حيث يعتبر مساعداً ومسهلاً ومتابعاً للمعلمين على إنجاز العمل ومشجعاً على تطوير المجتمع المحلي للمعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- تنوعت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية التربوية، ودور المؤسسات التعليمية في تنمية وتعزيز هذه العلاقات، فبعض هذه الدراسات تناولت الموضوع من باب تحديد مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مثل دراسة (موسي وآخرون، 2011)، و (الشمري، 2008)، و (سيار، 2007)، و (صالح، 2002)، و (الشرفات، 2001)، و (الابراهيم، 1995) و (Moor, 1997) وقد تناولته دراسات أخرى من باب تحديد مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات للعلاقات الإنسانية مثل دراسة (الأشقر وآخرون، 2012) ودراسة (ابن سعود، 2010).
- تناولت دراسة (حربي ورزق، 2003) الموضوع من باب تحديد العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية.
- تناولت دراسة (قنديل، 2001) الموضوع من باب معرفة طبيعة العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلابهم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي.
- تناولت دراسة (شوده، 1991) الموضوع من باب معرفة السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس من خلال العلاقات الإنسانية.
- تناولت دراسة (طباش، 1999) الموضوع من باب التعرف إلى مستوى الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.
- تناولت دراسة (أوسنر، 1999) تقريراً حول لجنة جونسون للعلاقات الإنسانية لاحترام الجميع.

وقد خلصت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية في المناخ التعليمي.
- حرص مديري المدارس على إيجاد مناخ عمل تسوده الألفة والثقة والاحترام المتبادل.
- أظهرت الدراسات ضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية مما يزيد من رفع الروح المعنوية لديهم.
- أظهرت الدراسات أهمية تعزيز العلاقات الإنسانية من خلال الأنشطة والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية.
- أظهرت الدراسات ضرورة توفير حوافز معنوية للتميز في العمل.
- أظهرت الدراسات ضرورة تعزيز العمل بروح الفريق الواحد.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في التركيز على العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية كما في دراسة (موسى، 2011)، و(حربي ورزق، 2003)، و(Lee، 1999) و(قنديل، 2001).
2. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد درجة ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل الإدارة المدرسية، كما في دراسة (موسى وآخرون، 2011)، و(الشمري، 2008)، و(سيار، 2007)، و(الصالح، 2002).
3. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد سبل تفعيل العلاقات الإنسانية في المدارس مثل دراسة (سيار، 2007).
4. اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي ما عدا دراسة (قنديل، 2001) استخدمت المنهج التاريخي التحليلي.
5. اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة لأجل جمع بيانات الدراسة.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العلاقات الإنسانية في الجامعات مثل دراسة (الأشقر وآخرون، 2012) ودراسة (ابن سعود، 2010).
2. اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية مثل دراسة (سيار، 2007)، و(الصالح، 2002)، و(Moor، 1997).
3. اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العلاقات الإنسانية في المدارس المتوسطة مثل دراسة (الشمري، 2008)، و(الزهراني، 1999).
4. اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدمت دراسة (قنديل، 2001) المنهج التاريخي الوصفي.
5. اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية بينما دراسة (قنديل، 2001) التعرف إلى العلاقات الإنسانية في ضوء الفكر التربوي الإسلامي.
6. اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد المجتمع، حيث تم تحديد مجتمع معلمي المرحلة الثانوية، بينما الدراسات السابقة حددت طلبة المدارس (قنديل، 2001)، و(Lee، 1999).
7. اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد العلاقة الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين بينما دراسة (طباش، 1999) تحديد العلاقة الإنسانية مع الزملاء.
8. اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في حدها الزمني حيث تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2011-2012م.
9. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حدها المكاني حيث تم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الثانوية الواقعة في محافظات غزة فيما لم تعثر الباحثة على أية دراسة محلية سابقة في هذا الموضوع.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد بعض المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة مثل مفهوم الإدارة المدرسية، ومفهوم العلاقات الإنسانية.
2. تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة وتحديدها.
3. تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة.
4. تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبانة.

5. تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار المعالجات الإحصائية المناسبة.
6. تمت الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات، كما ستستفيد الدراسة في عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية التي تناولت درجة ممارسة الإدارة المدرسية في العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها في حد علم الباحثة.
2. تم تطبيق الدراسة في محافظات غزة حيث إن الدراسات السابقة أغلبها تم تطبيقها خارج محافظات غزة.
3. تم في هذه الدراسة تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها.

وبنهاية عرض الدراسات السابقة والتعليق عليها يمكن القول بأن الدراسات السابقة قد اختلفت مع الدراسة الحالية في أكثر من جانب إلا أن ذلك لا ينفي مدى استفادة الباحثة منها في إعداد هذه الدراسة، من حيث استكمال الإطار النظري وبناء أداة الدراسة وتحليل النتائج. وقد ساعدت الجوانب المشتركة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية الباحثة في إثراء وتدعيم هذه الدراسة من جوانب عديدة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الطريقة والإجراءات

→ منهج الدراسة

→ مجتمع الدراسة

→ عينة الدراسة

→ أدوات الدراسة

→ صدق الاستبانة

→ ثبات الاستبانة

→ المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة (ملحم، 2000: 324)

فقد حاولت من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي 2011-2012 والبالغ عددهم (5303) معلم ومعلمة.

جدول رقم (1.4)

أعداد المعلمين والمعلمات حسب المديرية التعليمية في محافظات غزة للعام 2011-2012

المديرية	معلمون	معلمات	الإجمالي الكلي
شمال غزة	456	388	844
شرق غزة	301	430	731
غرب غزة	542	622	1164
الوسطى	450	420	870
خان يونس	324	324	648
شرق خان يونس	275	195	470
رفح	285	291	576
الإجمالي الكلي	2633	2670	5303

(وزارة التربية والتعليم العالي ، 2011)

عينة الدراسة:

1. العينة الاستطلاعية للدراسة:

وتكونت من (50) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي 2011-2012 تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ليتم تقنين أدوات الدراسة .

2. العينة الأصلية للدراسة:

تكونت عينة الدراسة الأصلية من (530) معلماً ومعلمة من معلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة للعام 2011-2012م وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية والجدول التالي توضح عينة الدراسة حسب النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص العلمي:

جدول (2.4)

توزيع عينة الدراسة حسب النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص العلمي

العينة حسب النوع			
النسبة المئوية	العدد	النوع	النوع
37.36	198	ذكر	
62.64	332	إناث	
100	530	المجموع	
العينة حسب المؤهل العلمي			
النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي
92.08	448	بكالوريوس	
7.92	42	ماجستير فأعلى	
100	530	المجموع	
العينة حسب سنوات الخدمة			
النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة	سنوات الخدمة
40.19	213	1-5 سنوات	
27.17	144	6-10 سنوات	
32.64	173	أكثر من 10 سنوات	
100	530	المجموع	
العينة حسب التخصص العلمي			
النسبة المئوية	العدد	التخصص	التخصص العلمي
61.13	324	علمي	
38.87	206	أدبي	
100	530	المجموع	

أدوات الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام استبانة لقياس درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة. ولقد تم بناء الاستبانة ضمن الخطوات التالية:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (64) فقرة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الاستبانة على (15) من المحكمين التربويين بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، ووزارة التربية والتعليم، ومركز القطان التعليمي والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف (10) فقرات من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (54) فقرة موزعة على أربعة مجالات، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (54، 270) درجة والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية. ولتحديد المعيار في الحكم استخدم مقياس ليكرت.

جدول رقم (3.4)

درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5
النسبة المئوية	1%-20%	20%-40%	20%-60%	60%-80%	80%-100%

وصف المقياس:

تتضمن الاستبانة (54) فقرة للتعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة والجدول (4.4) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات:

جدول (4.4)

يوضح توزيع فقرات الاستبانة

م	المجال	العدد
1	المجال الخلفي	14
2	المجال المهني	16
3	المجال الاجتماعي	12
4	المجال النفسي	12
	المجموع	54

صدق الاستبانة:

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها كالتالي:

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (54) فقرة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (50) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

الجدول (5.4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول "المجال الخلقى" مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	يعد نموذجاً يقتدى به في العمل الجاد للمعلمين.	0.843	دالة عند 0.01
2-	يحترم آراء المعلمين لو تباينت مع رأيه.	0.876	دالة عند 0.01
3-	يعدل في مواقفه تجاه المعلمين.	0.752	دالة عند 0.01
4-	يتواضع في تعامله مع المعلمين.	0.736	دالة عند 0.01
5-	يتمتع بصفة الأمانة في تعامله مع المعلمين.	0.802	دالة عند 0.01
6-	يتصف بالوفاء في تعامله مع المعلمين.	0.826	دالة عند 0.01
7-	يصدق في تعامله مع المعلمين.	0.802	دالة عند 0.01
8-	يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين.	0.742	دالة عند 0.01
9-	يتسم بالصبر في تعامله مع المعلمين.	0.832	دالة عند 0.01
10-	يحرص على تقديم النصيحة الطيبة للمعلمين.	0.831	دالة عند 0.01
11-	يلتزم بمواعيده مع المعلمين.	0.763	دالة عند 0.01
12-	تتفق أقواله مع أفعاله.	0.882	دالة عند 0.01
13-	يتمتع بالشجاعة الأدبية عند الخطأ.	0.775	دالة عند 0.01
14-	يحافظ على حسن مظهره دون إسراف.	0.463	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

الجدول (6.4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني "المجال المهني" مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يشرك المعلمين في وضع الأهداف المراد تحقيقها.	0.590	دالة عند 0.01
2	يطلع المعلمين على أساليب المتابعة والتقييم لأدائهم.	0.664	دالة عند 0.01
3	يشاور المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية.	0.586	دالة عند 0.01
4	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين في توزيع المهام المدرسية.	0.703	دالة عند 0.01
5	يشجع الأعمال والأنشطة التربوية التي يقوم بها المعلمين.	0.668	دالة عند 0.01
6	يحث المعلمين على تحمل المسؤولية في النشاط المدرسي.	0.724	دالة عند 0.01
7	يتابع معاملات المعلمين للعمل من أجل إنجازها بسرعة.	0.663	دالة عند 0.01
8	يدعم فرص النمو المهني للمعلمين بإشراكهم بدورات تدريبية تعليمية.	0.727	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	يسعى لرفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.	0.804	دالة عند 0.01
10	يدعم العمل بين المعلمين بروح الفريق الواحد.	0.844	دالة عند 0.01
11	يشعر المعلمين بأهمية العمل الذي يقومون به.	0.848	دالة عند 0.01
12	يوفر نوعاً من الثقة المتبادلة بينة وبين المعلمين.	0.897	دالة عند 0.01
13	يكرم المعلمين المجتهدين والتميزين في العمل المدرسي.	0.747	دالة عند 0.01
14	يسعى لمعرفة ردود أفعال المعلمين تجاه القرارات الإدارية.	0.802	دالة عند 0.01
15	يعمل على تحسين علاقات المعلمين مع الطلبة وأولياء الأمور.	0.799	دالة عند 0.01
16	يقدر الظروف الخاصة التي تواجه بعض المعلمين.	0.808	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

الجدول (7.4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث "المجال الاجتماعي" مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يعمل على سيادة جو من الألفة والمحبة عندما يجتمع بالمعلمين.	0.830	دالة عند 0.01
2	يعزز الصداقة بين المعلمين.	0.846	دالة عند 0.01
3	يقابل المعلمين بوجه بشوش.	0.820	دالة عند 0.01
4	يحافظ على خصوصية المعلمين.	0.853	دالة عند 0.01
5	يراعي عادات وتقاليد المجتمع في التعامل مع المعلمين.	0.833	دالة عند 0.01
6	يعمل على تقوية العلاقات الاجتماعية بين المعلمين.	0.901	دالة عند 0.01
7	يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم.	0.686	دالة عند 0.01
8	يحافظ على العلاقات الطيبة بينة وبين المعلمين بغض النظر عن اختلاف وجه النظر.	0.764	دالة عند 0.01
9	يتعاون مع المعلمين بشكل مستمر.	0.794	دالة عند 0.01
10	يثني على المعلمين بظهر الغيب.	0.744	دالة عند 0.01
11	يتعامل بالشفافية والوضوح مع المعلمين.	0.846	دالة عند 0.01
12	يتمتع بروح الدعابة مع الاحتفاظ بقوة الشخصية.	0.830	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

الجدول (8.4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع " المجال النفسي مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يُشعر المعلمين بالارتياح النفسي أثناء عملهم داخل المدرسة.	0.861	دالة عند 0.01
2.	يبث الشعور بالأمن والطمأنينة نتيجة حل الخلافات داخل المدرسة بطريقة عادلة.	0.879	دالة عند 0.01
3.	يوفر الدعم النفسي للمعلمين في بعض الأزمات.	0.843	دالة عند 0.01
4.	يشعر المعلمين بتقدير الذات نتيجة متابعتهم لانجاز العمل المدرسي.	0.837	دالة عند 0.01
5.	يعمل على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين.	0.849	دالة عند 0.01
6.	يعزز ثقة المعلمين بأنفسهم.	0.893	دالة عند 0.01
7.	يبدو متفائلاً في جميع الأحوال .	0.893	دالة عند 0.01
8.	يبادل المعلمين الود في التعامل.	0.896	دالة عند 0.01
9.	يتقبل النقد الإيجابي من المعلمين.	0.850	دالة عند 0.01
10.	يتحكم في انفعالاته عند تعرضه للاستفزاز من المعلمين.	0.770	دالة عند 0.01
11.	يحوز على ثقة المعلمين فيطلعونه على شؤونهم العامة والخاصة .	0.800	دالة عند 0.01
12.	يعزز انتماء المعلمين للعمل .	0.873	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

يتضح من الجدول السابق أن جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية الاستبانة والجدول (9.4) يوضح ذلك.

الجدول (9.4)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى الاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

المجال النفسي	المجال الاجتماعي	المجال المهني	المجال الخلفي	المجموع	
				1	المجموع
			1	0.920	المجال الخلفي
		1	0.812	0.939	المجال المهني
	1	0.882	0.847	0.964	المجال الاجتماعي
1	0.909	0.826	0.801	0.939	المجال النفسي

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

يتضح من الجدول (9.4) أن جميع المجالات ترتبط ببعضها وبالدرجة الكلية الاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة Reliability:

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين، هما: التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) والجدول (10.4) يوضح ذلك:

الجدول (10.4)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

الأبعاد	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
المجال الخلفي	14	0.857	0.923
المجال المهني	16	0.744	0.853
المجال الاجتماعي	12	0.863	0.926
المجال النفسي	12	0.878	0.935
الدرجة الكلية	54	0.896	0.945

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.945) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن 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 لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل والجدول (11.4) يوضح ذلك:

الجدول (11.4)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المجال الخلفي	14	0.951
المجال المهني	16	0.946
المجال الاجتماعي	12	0.953
المجال النفسي	12	0.965
الدرجة الكلية	54	0.985

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.985) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)؛ لتحليل البيانات ومعالجتها.
2. تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة:
 - معامل ارتباط بيرسون: التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بإيجاد معامل "ارتباط بيرسون" بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.
 - معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
3. تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية:
 - النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، لمعالجة السؤال الأول والثاني.
 - اختبار T.test independent sample لمعالجة الفروق بين مجموعتين (النوع، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي).
 - تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعالجة الفروق بين أكثر من مجموعتين وخاصة الفروض المتعلقة (سنوات الخدمة).
 - اختبار شيفيه البعدي لمعالجة الفروق الناتجة عن تحليل التباين الأحادي.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

ومقترحاتها

أولاً: نتائج السؤال الأول

ثانياً: نتائج السؤال الثاني (اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها)

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث

رابعاً: المقترحات

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: "ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات

الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة ؟

ولإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية،

والجداول التالية توضح ذلك:

المجال الأول: المجال الخلفي:

الجدول (1.5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول

المجال الخلفي وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 530)

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يعد نموذجاً يقتدى به في العمل الجاد للمعلمين.	2175	4.104	0.926	82.08	4
2	يحترم آراء المعلمين لو تباينت مع رأيه.	1940	3.660	1.051	73.21	14
3	يعدل في مواقفه تجاه المعلمين.	1948	3.675	1.038	73.51	13
4	يتواضع في تعامله مع المعلمين.	2139	4.036	1.001	80.72	7
5	يتمتع بصفة الأمانة في تعامله مع المعلمين.	2190	4.132	0.900	82.64	3
6	يتصف بالوفاء في تعامله مع المعلمين.	2157	4.070	0.929	81.40	5
7	يصدق في تعامله مع المعلمين.	2140	4.038	0.897	80.75	6
8	يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين.	1996	3.766	1.046	75.32	12
9	يتسم بالصبر في تعامله مع المعلمين.	2042	3.853	1.028	77.06	11
10	يحرص على تقديم النصيحة الطيبة للمعلمين.	2125	4.009	0.992	80.19	8
11	يلتزم بمواعيده مع المعلمين.	2187	4.134	0.843	82.68	2
12	تتفق أقواله مع أفعاله.	2083	3.930	0.955	78.60	9
13	يتمتع بالشجاعة الأدبية عند الخطأ.	2045	3.858	1.071	77.17	10
14	يحافظ على حسن مظهره دون إسراف.	2253	4.251	0.838	85.02	1
	الدرجة الكلية للمجال	29420	55.509	10.407	79.30	

يتضح من الجدول (5.1) أن الدرجة الكلية للمجال الخلفي حصلت على متوسط حسابي (3.96)

بوزن نسبي قدره (79.30%) وهي درجة كبيرة وفق مقياس ليكرت حيث إن:

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

• الفقرة رقم (14) والتي نصت على "يحافظ على حسن مظهره دون إسراف" احتلت المرتبة

الأولى بوزن نسبي قدره (85.02%).

- الفقرة رقم (11) والتي نصت على "يلتزم بمواعيده مع المعلمين" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82.68%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى مدى التزام مديري المدارس بفلسفة المجتمع الذي يعيشون فيه، وهي التحلي بالأخلاق الإسلامية، وما يتضمنها من تطبيق مبادئ الإسلام في جميع أقوالهم وأفعالهم. حيث يعد أهم شروط حسن المظهر أن يكون من غير إسراف ولا مخيلة، فقد حث القرآن الكريم بذلك وأوصى به الرسول ﷺ. وإضافة إلى أن الالتزام بالمواعيد أمر داخلي يتحكم فيه طبيعة شخصية المدير، وفطرته التي فطره الله عليها. ويتفق هذا مع دراسة (Lee،1999) في ارتفاع نسبة الفقرة "يلتزم بمواعيده مع المعلمين"

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "يعدل في مواقفه تجاه المعلمين" احتلت المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي قدره (73.51%).
- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "يحترم آراء المعلمين لو تباينت مع رأيه" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (73.21%).

وتعزو الباحثة السبب إلى ضعف قدرة مدير المدرسة على توزيع الأعمال والأنشطة المدرسية بشكل متساو بين المعلمين، وتحيزه لفئة من المعلمين ومراعاة خواطهم لسبب من الأسباب، وبالتالي ضعف قدرته في مراعاة الفروق الفردية بينهم. مما يؤدي إلى عجزه عن إعطاء المعلمين حقوقهم أثناء كتابة التقرير السنوي، وهذا يتناقض مع تقرير (Osner،1999) الذي يوصي بالعدل مع الموظفين.

أضف إلى ذلك طبيعة شخصية مدير المدرسة الذي من الصعب عليه التراجع عن رأيه عند اختلافه مع رأي المعلمين. وضعف تركيزه في الإصغاء إلى ما يقوله المعلمون ، والفهم العميق لما يطرحون من أفكار وآراء.

المجال الثاني : المجال المهني

الجدول (2.5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني :
المجال المهني وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 530)

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يشرك المعلمين في وضع الأهداف المراد تحقيقها.	2043	3.862	0.938	77.24	7
2	يطلع المعلمين على أساليب المتابعة والتقييم لأدائهم .	2036	3.842	0.969	76.83	9
3	يشاور المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية .	1794	3.385	1.103	67.70	16
4	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين في توزيع المهام المدرسية.	1954	3.694	0.987	73.88	14
5	يشجع الأعمال والأنشطة التربوية التي يقوم بها المعلمين.	2136	4.030	0.884	80.60	3
6	يحث المعلمين على تحمل المسؤولية في النشاط المدرسي	2223	4.194	0.835	83.89	1
7	يتابع معاملات المعلمين للعمل من أجل إنجازها بسرعة.	2205	4.160	0.856	83.21	2
8	يدعم فرص النمو المهني للمعلمين بشراكتهم بدورات تدريبية تعليمية.	2108	3.977	0.899	79.55	4
9	يسعى لرفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.	2002	3.777	0.999	75.55	11
10	يدعم العمل بين المعلمين بروح الفريق الواحد.	2055	3.877	1.035	77.55	6
11	يشعر المعلمين بأهمية العمل الذي يقومون به.	2086	3.936	0.986	78.72	5
12	يوفر نوعاً من الثقة المتبادلة بينة وبين المعلمين.	1994	3.762	1.054	75.25	12
13	يكرم المعلمين المجتهدين والمتميزين في العمل المدرسي.	1963	3.704	1.127	74.08	13
14	يسعى لمعرفة ردود أفعال المعلمين تجاه القرارات الإدارية	1903	3.591	1.095	71.81	15
15	يعمل على تحسين علاقات المعلمين مع الطلبة وأولياء الأمور .	2012	3.796	1.058	75.92	10
16	يقدر الظروف الخاصة التي تواجه بعض المعلمين.	2041	3.851	1.116	77.02	8
	الدرجة الكلية للمجال	32555	61.425	11.696	76.78	

يتضح من الجدول (2.5) أن الدرجة الكلية للمجال المهني حصلت على متوسط حسابي (3.83) بوزن

نسبي قدره (76.78%) وهي درجة كبيرة وفق مقياس ليكرت حيث إن :

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على "يحث المعلمين على تحمل المسؤولية في النشاط المدرسي" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (83.89%).
- الفقرة رقم (7) والتي نصت على "يتابع معاملات المعلمين للعمل من أجل إنجازها بسرعة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (83.21%).

وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة الفقرتين إلى رغبة المدير في تدريب وإعداد المعلمين لتحمل المسؤولية والنجاح في العمل، وزيادة النمو الوظيفي لديهم، وإكسابهم خبرات جديدة. وسعيه لتنمية مواهب المعلمين وقدرتهم وتشجيعهم للفضل وذلك عند إعطائهم بعضاً من المسؤوليات وما يقابلها من تفويض السلطة لممارسة هذه المسؤولية حيث يسهم هذا في تعريف كل فرد بدوره وواجباته في نطاق السلطة التي أعطيت له. وهذا يتناقض مع دراسة (الشمري، 2008) والتي أظهرت قصور المدراء في حث المعلمين على تحمل المسؤولية في النشاط المدرسي.

أضف إلى ذلك أن الإدارة المدرسية نشاط يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين، الأمر الذي يظهر دور المدير في توجيه الجهود نحو الأعمال من أجل انجازها بأيسر الطرق، وأقل التكاليف. وعمل المدير على تقويم الأعمال باستمرار والتنبيه عند وجود أخطاء في العمل. ويتفق هذا مع نتائج دراسة (Lasiter&Ann،1996).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (14) والتي نصت على "يسعى لمعرفة ردود أفعال المعلمين تجاه القرارات الإدارية" احتلت المرتبة الخامسة عشر بوزن نسبي قدره (71.81%).
- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "يشاور المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.70%).

تعزو الباحثة السبب إلى طبيعة شخصية مدير المدرسة، والنمط القيادي المستخدم والذي يعتمد على المركزية في كثير من الأمور، ورؤية المدير بأن قراراته الإدارية سليمة ولا تحتاج إلي تعديل وأنها مناسبة للجميع وذلك نتيجة ضعف علاقته بالمعلمين وتدني الاتصال بينهم سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، أضف أيضاً ضعف قدرته وكفاءته على تحمل ردود أفعال المعلمين على القرارات المتخذة.

اعتقد كثير من المدراء أن وظيفتهم الرئيسية هي اتخاذ القرارات في كل المسائل والأمور بمفردهم، وأنه إذا سلب منهم هذا الحق فإنه لا يبقى لهم شيئاً يذكر. وكذلك مركزية الإدارة وبعدها عن مشاوره ومشاركة المعلمين أثناء اتخاذ القرارات. كذلك قلة التعاون بين المدير والمعلمين حتى يتبادل معهم الآراء والخبرات نتيجة ضعف قدرة المدير على الاستماع والإصغاء لوجهات نظر المعلمين وفهمهم حتى يتبادل معهم الآراء والخبرات قبل اتخاذ القرار. وهذا ما يتفق مع دراسة (سيار، 2007) في تدني مستوى مشاوره المدراء للمعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية. ويتناقض مع دراسة (Dyer،2002).

المجال الثالث: المجال الاجتماعي:

الجدول (3.5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث :
المجال الاجتماعي وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 530)

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب ب
1	يعمل على سيادة جو من الألفة والمحبة عندما يجتمع بالمعلمين.	2128	4.015	1.014	80.30	2
2	يعزز الصداقة بين المعلمين.	2037	3.843	1.065	76.87	11
3	يقابل المعلمين بوجه بشوش.	2058	3.890	1.066	77.81	9
4	يحافظ على خصوصية المعلمين.	2100	3.962	0.964	79.25	4
5	يراعي عادات وتقاليد المجتمع في التعامل مع المعلمين.	2118	3.996	0.928	79.92	3
6	يعمل على تقوية العلاقات الاجتماعية بين المعلمين	2073	3.911	1.002	78.23	6
7	يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم .	2161	4.077	1.049	81.55	1
8	يحافظ على العلاقات الطيبة بينة وبين المعلمين بغض النظر عن اختلاف وجه النظر.	2085	3.934	1.035	78.68	5
9	يتعاون مع المعلمين بشكل مستمر .	2065	3.896	0.993	77.92	7
10	يثني على المعلمين بظهر الغيب .	2063	3.892	1.013	77.85	8
11	يتعامل بالشفافية والوضوح مع المعلمين.	2051	3.870	0.999	77.40	10
12	يتمتع بروح الدعابة مع الاحتفاظ بقوة الشخصية.	2011	3.794	1.170	75.89	12
	الدرجة الكلية للمجال	24950	47.075	10.085	78.46	

يتضح من الجدول (3.5) أن الدرجة الكلية للمجال الاجتماعي حصلت على متوسط حسابي (3.92)

بوزن نسبي قدره (78.46%) وهي درجة كبيرة وفق مقياس ليكرت حيث إن:

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على "يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.55%).
- الفقرة رقم (1) والتي نصت على "يعمل على سيادة جو من الألفة والمحبة عندما يجتمع بالمعلمين" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.30%).

وتعزو الباحثة السبب إلى مدى تطبيق مدير المدرسة للعادات والتقاليد الاجتماعية و السلوك البشري السوي، ورغبة المدير في توثيق علاقته بالمعلمين وبناء علاقات طيبة معهم وإطلاعه على أحوالهم والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجههم من مشكلات، أضف أيضاً احترامه لمبدأ العلاقات الإنسانية وإشعاره المعلمين بأنهم جزء من المدرسة، كذلك امتلاك المدير للمهارات الإنسانية التي تمده بالقدرة على القضاء على الشائعات والوشايات والأكاذيب المغرضة، والقدرة على إدارة الاجتماعات بفاعلية نتيجة قدرته في التوفيق بين الآراء ووجهات النظر المختلفة وتنظيم الجماعات المفككة في العمل وجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد. وهذا ما يتفق مع دراسة (الإبراهيم، 1995) في مشاركة المعلمين المناسبات الخاصة بهم، بينما تختلف مع دراسة (سيار، 2007). كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة في ارتفاع نسبة الفقرة " يعمل علي سيادة جو الألفة والمحبة عندما يجتمع بالمعلمين" مع دراسة (الشمري، 2008) ودراسة (الصالح، 2002).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "يعزز الصداقة بين المعلمين" احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي قدره (76.87%).
- الفقرة رقم (12) والتي نصت على "يتمتع بروح الدعابة مع الاحتفاظ بقوة الشخصية" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.89%).

وتعزي الباحثة نتيجة هذه الدراسة إلى تخوف مدير المدرسة من وجود الصداقة والعلاقات الودية بين المعلمين أن تكون سبباً في انشغال المعلمين عن تأدية أعمالهم بأمانة وإخلاص، وبذلك تكون على حساب العمل، وذلك نتيجة ضعف قدرته في إدراك مفهوم الصداقة ووجود علاقات ودية بين المعلمين.

أضف إلى ذلك أن تمتع شخصية المدير بروح الدعابة قد يضعف من سلطة المدير، ويعطل الإنتاج في العمل ويوجد عجزاً في تحقيق الأهداف المرجوة، وقد يعطي الموظفين والإداريين والعمال الحق في التدخل في الطريقة التي يسير بها العمل ونظام المدرسة.

المجال الرابع: المجال النفسي:

الجدول (4.5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع:

المجال النفسي وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 530)

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يُشعر المعلمين بالارتياح النفسي أثناء عملهم داخل المدرسة.	1986	3.747	1.132	74.94	5
2	يبعث الشعور بالأمن والطمأنينة نتيجة حل الخلافات داخل المدرسة بطريقة عادله.	1972	3.721	1.066	74.42	6
3	يوفر الدعم النفسي للمعلمين في بعض الأزمات.	2007	3.787	1.332	75.74	3
4	يشعر المعلمين بتقدير الذات نتجه متابعتهم للانجاز العمل المدرسي.	2009	3.791	1.014	75.81	2
5	يعمل على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين.	1970	3.717	1.103	74.34	7
6	يعزز ثقة المعلمين بأنفسهم.	1965	3.708	1.072	74.15	8
7	يبدو متفائلاً في جميع الأحوال.	1940	3.660	1.113	73.21	9
8	يبادل المعلمين الود في التعامل.	2003	3.779	1.091	75.58	4
9	يتقبل النقد الإيجابي من المعلمين.	1892	3.570	1.119	71.40	11
10	يتحكم في انفعالاته عند تعرضه للاستفزاز من المعلمين	1880	3.547	1.142	70.94	12
11	يحوز على ثقة المعلمين فيطلبعونه على شؤونهم العامة والخاصة .	1921	3.625	1.183	72.49	10
12	يعزز انتماء المعلمين للعمل.	2046	3.860	1.058	77.21	1
	الدرجة الكلية للمجال	23591	44.511	11.289	74.19	

يتضح من الجدول (4.5) أن الدرجة الكلية للمجال النفسي حصلت على متوسط حسابي (3.70) بوزن

نسبي قدره (74.19%) وهي درجة كبيرة وفق مقياس ليكرت حيث إن:

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (12) والتي نصت على "يعزز انتماء المعلمين للعمل" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.21%).
- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "يشعر المعلمين بتقدير الذات نتيجة متابعتهم لانجاز العمل المدرسي" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (75.81%).

وتعزو الباحثة السبب في ارتفاع نسب هاتين الفقرتين إلى تقدير المدير لأراء ومقترحات المعلمين والأخذ بها بعين الاعتبار، واحترامه لمبدأ العلاقات الإنسانية ولشخصية المعلم، كذلك حرص مدير المدرسة على العمل الجماعي بين المعلمين وإشعارهم بالأمن والاطمئنان المستمر نتيجة العمل الثابت المنظم.

أضف إلى ذلك أن إشراف المدير على الأعمال المكلف بها المعلمين ومتابعتها بشكل مستمر يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلم، كذلك مساعدة مدير المدرسة للمعلمين في توظيف واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة لإنجاز العمل المدرسي والعمل على دراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية التي تعيق من إنجاز العمل والمشاركة في وضع حلول لها، وتقديم النصح والإرشاد والتوجيه من المدير إلى المعلم أثناء إنجازه للعمل. وهذا يتفق مع دراسة (Moor،1997) في ارتفاع نسبة الفقرة "يعزز انتماء المعلمين للعمل". ويتناقض مع دراسة (الشمري،2008) في ارتفاع نسبة الفقرة "يشعر المعلمين بتقدير الذات نتيجة متابعتهم لإنجاز العمل المدرسي".

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم(9) والتي نصت على "يتقبل النقد الإيجابي من المعلمين" احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي قدره (71.40%).
- الفقرة رقم(10) والتي نصت على "يتحكم في انفعالاته عند تعرضه للاستفزاز من المعلمين" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.94%).

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى شخصية المدير ورفضها لتقبل النقد حتى ولو كان نقداً بناءً، وعجزه عن تعديل سلوكه وأدائه ولو كان خطأً وذلك نتيجة فهمه الخاطئ لمفهوم الإدارة المدرسية ومدير المدرسة ونسيانه وغفلته عن كونه بشراً قد يخطي وقد يصيب.

وترى الباحثة السبب في عجز بعض المدراء عن ضبط نفسه وتحكمه في انفعالاته عند تعرضه للاستفزاز إلى كثرة الضغوط النفسية والإدارية والأعمال الملقاة على كاهله، أيضاً كثرة العلاقات والاتصالات والتعامل مع شخصيات مختلفة داخل المدرسة وعلى مستويات مختلفة وكذلك كثرة المشكلات المدرسية التي تواجه من الطلبة وبعض المعلمين وأولياء الأمور.

ولإجمال النتائج قامت الباحثة بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية والترتيب لكل مجال من المجالات الاستبانة والجدول (5.5) يوضح ذلك:

جدول (5.5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 530)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	الأبعاد
1	79.30	10.407	55.509	29420	14	المجال الخلفي
3	76.78	11.696	61.425	32555	16	المجال المهني
2	78.46	10.085	47.075	24950	12	المجال الاجتماعي
4	74.19	11.289	44.511	23591	12	المجال النفسي
	77.18	43.477	208.52	110518	54	المجموع

ويتضح من الجدول (5.5) أن المجال الخلفي حصل 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 والأخيرة بوزن نسبي قدره (74.19%).

وتعزو الباحثة السبب في حصول المجال الخلفي على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.30%) إلى أن العلاقات الإنسانية ترتبط بالأخلاق ارتباطاً مباشراً، والتي تركز بدورها على المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، وعلى القيم الإسلامية السامية، وعلى الخلفية الدينية والثقافية الواحدة.

وتعزو الباحثة السبب في حصول المجال الاجتماعي على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.46%) إلى طبيعة الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين أعضاء الهيئة التدريسية ومدير المدرسة حيث أنهم يقيمون في مدرسة واحدة، وإلى مدى وعي مدير المدرسة والمعلمين بمفهوم العلاقات الاجتماعية حيث يعد من أهم صفات الكائن البشري وجود علاقات بينه وبين الآخرين. وهذا يتناقض مع دراسة (سيار، 2007) حيث احتل المجال الاجتماعي المرتبة الرابعة والأخيرة. وتعزو الباحثة السبب في حصول المجال المهني على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (76.78%) إلى ضعف توفر الجو المدرسي المناسب، والأنشطة المدرسية التي تستحدث المعلم وتدفعه

للمشاركة والمناقشة في الأمور المدرسية، وعرض مشاكله في الفصل أو في المدرسة، وكذلك الضغط في العبء المدرسي اليومي على المعلم.

وتعزو الباحثة السبب في حصول المجال النفسي على المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (74.19%) إلى ضعف حس مدير المدرسة لحاجات المعلمين النفسية ومراعاة الجوانب الإنسانية في التعامل مع المعلمين نتيجة كثرة الأعمال الإدارية الملقاة على كاهله، وضعف الوعي بالمفاهيم النفسية وبالتالي صعوبة تطبيقها.

إجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فروضها:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص العلمي)؟

ولإجابة عن هذا السؤال تحققت الباحثة من أربعة فروض كانت كما يلي:

الفرض الأول من فروض الدراسة:

ينص الفرض الأول على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى). وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (6.5) يوضح ذلك:

جدول (6.5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" الاستبانة تعزى لمتغير النوع (ذكور، إناث)

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الخلفي	ذكر	198	58.045	8.963	4.407	0.000	دالة عند 0.01
	أنثى	332	53.997	10.915			
المجال المهني	ذكر	198	64.278	10.315	4.412	0.000	دالة عند 0.01
	أنثى	332	59.723	12.146			

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الاجتماعي	ذكر	198	50.141	8.053	5.555	0.000	دالة عند 0.01
	أنثى	332	45.247	10.723			
المجال النفسي	ذكر	198	48.343	8.768	6.248	0.000	دالة عند 0.01
	أنثى	332	42.226	11.996			
الدرجة الكلية	ذكر	198	220.808	33.593	5.466	0.000	دالة عند 0.01
	أنثى	332	201.193	43.315			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (528) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (528) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول (6.5) أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية الاستبانة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع (ذكور، إناث). ولقد كانت الفروق لصالح الذكور. وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن الذكور أكثر احتكاكاً بالمدير والإدارة المدرسية والأمور المتعلقة بالعمل الإداري أكثر من الإناث، وبذلك تكون علاقة المدير بالمعلمين أكثر فاعلية ومرونة من علاقة المديرات بالمعلمات، مما يجعل المدير يتعامل مع المعلمين بطرق تختلف عن تعامل المديرات مع المعلمات، رغم إدراك كل منهم لأهمية العلاقات الإنسانية في المدرسة وهذا ما يتوافق مع دراسة (الإبراهيم، 1995) و(الأشقر، 2012) و(سيار، 2007) ويختلف مع دراسة (حربي ورزق، 2003) و(الشرفات، 2001) و(موسي وآخرون، 2011) و(قنديل، 2001) و(طباش، 1999) و(شنودة، 1991) التي لم توجد فروق لصالح النوع.

الفرض الثاني من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثاني على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميه تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (7.5) يوضح ذلك:

جدول (7.5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الخلفي	بكالوريوس	488	55.424	10.542	-0.643	0.521	غير دالة إحصائياً
	ماجستير	42	56.500	8.727			
المجال المهني	بكالوريوس	488	61.416	11.834	-0.057	0.954	غير دالة إحصائياً
	ماجستير	42	61.524	10.086			
المجال الاجتماعي	بكالوريوس	488	46.973	10.105	-0.794	0.427	غير دالة إحصائياً
	ماجستير	42	48.262	9.897			
المجال النفسي	بكالوريوس	488	44.316	11.420	-1.362	0.174	غير دالة إحصائياً
	ماجستير	42	46.786	9.455			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	488	208.129	41.511	-0.749	0.454	غير دالة إحصائياً
	ماجستير	42	213.071	35.246			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (528) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (528) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية الاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية استخدام المديرين للعلاقات الإنسانية وانعكاس ذلك على أدائهم الوظيفي كون استخدام المدير لتلك المبادئ تخفض من نسبة الخلافات والصعوبات التي يواجهونها في المدرسة، ويشجع رغبتهم بالأمن والطمأنينة، إضافة إلى أن أسلوب العلاقات الإنسانية المرغوب به واحد سواء عند أصحاب المؤهلات العالية أو المنخفضة، فكلاهما مقتنع بأهمية ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل المدير، الأمر الذي سهم في رفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من قناعتهم بالعمل المدرسي ويزيد من ارتباطهم بالعمل داخل المدرسة. وهذا ما اتفقت عليه دراسة (موسي وآخرون، 2011) و(الشرفات، 2001).

أضف إلي ذلك أنه لا تعتمد معايير وأسس الحكم على ممارسات المدراء المدارس للعلاقات الإنسانية على إجازة الشهادات العلمية (بكالوريوس_ماجستير) حيث إن جميع المعلمين و المعلمات بغض النظر عن المؤهل العلمي يستطيعوا الحكم على أداء المدير في عمله نتيجة تشابههم في التأهيل العلمي والتعرض لنفس الدورات التدريبية.

التحقق من صحة الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، (من 5 سنوات -10سنوات)، (أكثر من عشر سنوات).

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي . One Way ANOVA

جدول (8.5)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الخلفي	بين المجموعات	479.124	2	239.562	2.222	0.109	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	56811.329	527	107.801			
	المجموع	57290.453	529				
المجال المهني	بين المجموعات	148.812	2	74.406	0.543	0.581	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	72218.669	527	137.037			
	المجموع	72367.481	529				
المجال الاجتماعي	بين المجموعات	196.150	2	98.075	0.964	0.382	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	53608.832	527	101.725			
	المجموع	53804.981	529				
المجال النفسي	بين المجموعات	124.657	2	62.328	0.488	0.614	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	67293.775	527	127.692			
	المجموع	67418.432	529				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3291.582	2	1645.791	0.977	0.377	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	887768.690	527	1684.571			
	المجموع	891060.272	529				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،529) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.66

ف الجدولية عند درجة حرية (2،529) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول (8.5) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية الاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العلاقات الإنسانية في المدرسة عنصر أساسي لنجاحها في تأدية وظائفها، وعامل ضروري لانسجام المجموعة وتعاونها في تحقيق

أهدافها، وشرط من شروط الصحة النفسية والطمأنينة والرضا بين أفراد المجموعة مما يجعلها أوفر إنتاجاً، وهي مطلب أساسي عند مختلف المعلمين بغض النظر عن سنوات خبراتهم في العملية التعليمية، حيث يشعرون بأن استخدام المدير لمبادئ العلاقات الإنسانية بالمدرسة يحقق لهم التالي:

• تماسك الجماعة الداخلية وسلامة بنائها، والصلات الودية، والتفاهم العادل، والتعاون والتوثيق، والثقة المتبادلة، ورفع الوعي بينهم بأهمية الدور التربوي الذي يهدفون إليه وإشعارهم بمسئوليتهم الاجتماعية والتربوية، ورفع الروح المعنوية بينهم، ومن ثم يتوافر الجو النفسي العام لصالح العمل المدرسي وزيادة كفاءتهم الإنتاجية بتشجيع الاتصال بينهم، واستغلال إمكانيتهم الفردية والجماعية، وهذا ما اتفقت عليه دراسة (الشرفات، 2001)، و(موسي وآخرون، 2011)، و(الإبراهيم، 1995)، و(شنودة، 1991).

أضف إلى ذلك أن عدد سنوات الخدمة الإدارية لم يكن سبباً في إظهار أي فروق بين مدراء المدارس في أداء أدوارهم ويرجع السبب في ذلك إلي كون معظم مديري المدارس يتعاملون في إطار الأنظمة والقوانين المتاحة لهم، وفق سياسة عامة وفلسفة إدارية تحددها وزارة التربية والتعليم لآلية التعامل مع المعلمين في ضوء العلاقات الإنسانية، بذلك يتصرف المدير في ضوء الصلاحيات التي تمنحها له الإدارة العليا، ونظراً لكون الصلاحيات تمنح أو تحجب عن الجميع، بغض النظر عن عدد سنوات خدمتهم في الإدارة المدرسية، بذلك يكون دور المدير في التعامل مع المعلمين محدداً ومعتمداً على طبيعة الصلاحيات الممنوحة له.

الفرض الرابع من فروض الدراسة:

ينص الفرض الرابع على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير التخصص العلمي (علمي، أدبي).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9.5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" الاستبانة تعزى لمتغير التخصص العلمي

المجال	التخصص العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الخلفي	العلوم الإنسانية	324	55.778	10.482	0.744	0.457	غير دالة إحصائياً
	العلوم التطبيقية	206	55.087	10.298			
المجال المهني	العلوم الإنسانية	324	61.778	11.877	0.872	0.384	غير دالة إحصائياً
	العلوم التطبيقية	206	60.869	11.412			
المجال الاجتماعي	العلوم الإنسانية	324	47.256	10.148	0.517	0.605	غير دالة إحصائياً
	العلوم التطبيقية	206	46.791	10.003			
المجال النفسي	العلوم الإنسانية	324	44.725	11.582	0.547	0.585	غير دالة إحصائياً
	العلوم التطبيقية	206	44.175	10.832			
الدرجة الكلية	العلوم الإنسانية	324	209.537	41.691	0.715	0.475	غير دالة إحصائياً
	العلوم التطبيقية	206	206.922	40.047			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (528) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96
قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (528) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول (9.5) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية الاستبانة وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص العلمي (علمي، أدبي).

وتعزو الباحثة نتيجة هذه الدراسة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص العلمي (علمي، أدبي) على استجابات المعلمين حول العلاقات الإنسانية إلى أن

معلمي العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية يتمتعون بنفس الدراية والإدراك لطبيعة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية. و هذا ما يتفق مع دراسة (قنديل، 2001) ويختلف مع دراسة (حري ورزق، 2011) و (الأشقر، 2012) و (طباش، 1999).

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: ما سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة؟

لقد تم الإجابة على القسم الثاني من الاستبانة، والذي تم وصفه على شكل سؤال مفتوح ينص على ما سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة؟ من خلال تفرغ استجابات معلمين المرحلة الثانوية عن السؤال المفتوح بإجابات معظمها تكرر في الاستبانة أداة الدراسة، والاطلاع على الأدب التربوي، والاستفادة من الدراسات السابقة.

جدول (10.5)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن السؤال الثالث

م	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أولاً: آراء أفراد العينة حول سبل تفعيل الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من خلال المجال الخلفي			
1	تمسك مدير المدرسة بالعدالة والموضوعية أثناء كتابته التقرير السنوي.	268	50%
2	توثيق علاقة وزارة التربية والتعليم مع بعض المؤسسات الإعلامية لتعزيز الجوانب الأخلاقية المساهمة في تنمية العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين.	166	31%
3	إعطاء دورات تدريبية لمدراء المدارس عن مهارات الاتصال والتواصل.	155	29%
4	توزيع مديريات التعليم نشرات إرشادية عن أخلاق مدير المدرسة.	129	24%
5	عقد ورشات عمل من قبل مديريات التعليم تتناول أهم الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن يتصف بها مدير المدرسة في تعامله مع المجتمع بشكل عام والمعلمين بشكل خاص.	103	19%
6	مراعاة مدير المدرسة أخلاقيات المهنة في علاقة مع المعلمين.	100	18%

ثانياً : آراء أفراد العينة حول سبل تفعيل الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من خلال المجال المهني			
1	389	73%	تذليل مدير المدرسة لل صعوبات والمساعدة في حل المشكلات والوقوف إلى جانب قضايا المعلمين المختلفة.
2	379	71%	تكريس جزء من نهاية الأسبوع لجلسات علمية وأكاديمية من المعلمين بإشراف الإدارة المدرسية لتبادل الآراء والخبرات بين المعلمين والحديث عن خبراتهم العلمية والاستفادة منها.
3	200	37%	أن يفوض مدير المدرسة بعض الاختصاصات والمسؤوليات والالتزامات للمعلمين كل حسب كفاءته.
4	187	35%	التركيز على العمل الجماعي ضمن المدرسة بروح الفريق الواحد.
5	150	28%	إجراء لقاءات تربوية توجه مدير المدرسة لإشراك المعلم في اتخاذ القرارات المدرسية والتطوير والتحسين المرغوب به .
6	114	21%	التخطيط والتصميم المهني لحلقات تدريبية في إطار النمو المهني للمعلمين.
7	114	21%	أن يستخدم مدير المدرسة البحوث الإجرائية في حل المشكلات المدرسية.
8	100	18%	تدعيم المعلمين على النمو الوظيفي عن طريق تشجيعهم في الانخراط في الدراسات للحصول على شهادات عليا.
ثالثاً: آراء أفراد العينة حول سبل تفعيل الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من خلال المجال الاجتماعي			
1	360	67%	دعوة الإدارة المدرسية للمعلمين المشاركة في الرحلات الجماعية التي تشمل أعضاء الهيئة التدريسية.
2	200	37%	العدالة الاجتماعية في تعامل مدير المدرسة مع جميع المعلمين .
3	190	35%	تشكيل لجنة اجتماعية من أعضاء هيئة التدريس برئاسة مدير المدرسة للإشراف على تنظيم زيارات منزلية للمعلمين.
4	156	29%	توثيق العلاقة الاجتماعية بين مدير المدرسة والمعلمين من خلال استغلال الفرص و المناسبات ذات الطابع الاجتماعي.
رابعاً: آراء أفراد العينة حول سبل تفعيل الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من خلال المجال النفسي			
1	460	86%	عمل وزارة التربية والتعليم على إعفاء كامل لأبناء المعلمين من أي استحقاقات مادية في إشارة لتكريم المعلمين واحترام مكانتهم.
2	350	66%	تواصل الإدارة المدرسية مع بعض المؤسسات والجمعيات الداعمة للمسيرة التعليمية من أجل توفير الدعم النفسي للمعلمين.
3	350	66%	تقديم الإدارة المدرسية للحوافز المعنوية مع الدوافع المادية لضمان المشاركة الإيجابية للمعلمين في المدرسة.
4	230	43%	توفير بيئة تربوية مدرسية آمنة وسليمة.

5	210	39%	عقد لقاءات وندوات للمدراء من خلال مختصين من أجل زيادة وعيهم بأهمية الجانب النفسي للمعلم في تحقيق أهداف المدرسة.
6	211	39%	أن يحدد مدير المدرسة عمل كل معلم ومكانته، حيث يتقن المعلم عمله ويقوم بواجبه، مما يؤدي إلي الاستقرار النفسي للمعلم في عمله.
7	200	37%	دعوة بعض المختصين النفسيين إلى المدرسة لمناقشة بعض الظواهر السلبية التي تطرأ على بعض المعلمين نتيجة ضغط العمل .
8	119	37%	إعداد توجيهات تربوية إرشادية تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية ونشرها عبر وسائل الإعلام لدعم المعلمين نفسياً.
9	175	33%	تفعيل الإدارة المدرسية لدور الإشراف التربوي وتعاونهما معاً في بناء برنامج لتعزيز الدافعية لدى المعلمين اتجاه مهنة التعليم وتحسين تعاملهم مع الطلبة بناءً على أسس نفسية سليمة.
10	100	18%	عقد اجتماعات فردية مع بعض المعلمين للاطلاع على الصعوبات التي تواجههم في العمل والحد منها عن طريق علاجها مع المرشد النفسي.

وترى الباحثة أن تكوين علاقة إنسانية نشطة عملية على جانب كبير من الأهمية في ميدان التربية والتعليم، ويجرى هذا بالطبع على كل الفئات البشرية المكونة لهذا الميدان؛ سواء كانوا معلمين أو مديرين، أو مشرفين تربويين، أو تلاميذ. ولا تقتصر هذه العلاقات على العلاقات الداخلية للفئة الواحدة فقط، وإنما تشمل أيضاً علاقة كل فئة بالأخرى.

ومن خلال الجدول الخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستجابات معلمي المرحلة الثانوية على السؤال المفتوح في الاستبانة، فإن الباحثة تضع مجموعة من السبل التي من شأنها تعزيز العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين للمرحلة الثانوية بمحافظات غزة وهي كالتالي:

1. ضرورة وعي المديرين والمعلمين بالمفاهيم الصحيحة لممارسة العلاقات الإنسانية بطريقة سليمة من خلال تنمية بعض المفاهيم لديهم مثل: تنمية روح العمل الجماعي، وزيادة الدافعية للعمل، والمسئولية وتفويض السلطة، والتعاون وذلك بإعداد ورش عمل تتناول هذه المفاهيم.
2. ينبغي على مدير المدرسة أن يعرف جيداً ما يقوم به فعلاً وما ينبغي أن يقوم به وأن يعرف التوقعات والإدراكات عن نفسه وعن الآخرين أثناء التفاعل الاجتماعي حتى يتم الانسجام بينهم مع معرفة الحقوق والواجبات وتحديد الدور المطلوب منه ومن العاملين معه في المدرسة.
3. العمل على أن يكون هناك رؤية مشتركة بين مديري المدارس وأسرّة المدرسة لإيجاد نوع من الثقة المتبادلة بينهم في ضوء الإيمان المتبادل بقيمة الفرد، وبقدراته، وإمكاناته، واستعداداته، ومواهبه.

4. إن ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية إنما يستلزم منه أن يضع في اعتباره عدة متطلبات أساسية تتمثل في:

- فهم دوافع الأفراد وميولهم واتجاهاتهم ونواحي القوة والضعف في سلوكهم.
- اعتناق مجموعة من القيم والمعايير الأخلاقية التي تؤكد إنسانية المعلم.
- المواءمة بين الاحتياجات الإنسانية ومتطلبات العمل التربوي.
- تحقيق التوافق بين النظرية والسلوك في العلاقات الإنسانية، أي ربط الفكر بالعمل والنظري بالعمل والإدراك العقلي بالإدراك الحسي.

5. تزويد مديري المدارس بالأسلوب العلمي في التفكير في معالجة المشكلات بصفة عامة، والمشكلات الإنسانية بصفة خاصة بحيث يصبح ذلك عادة سلوكية لديهم، من خلال نشرات تربوية إرشادية، عقد دورات تدريبية.

6. الاتصال المستمر من جانب مدير المدرسة مع المعلمين من خلال تنظيم لقاءات مستمرة معهم لدراسة مشكلاتهم ومساعدتهم على مواجهتها والعمل على حلها من خلال عقد اجتماعات.

7. عمل دورات تدريبية للمديرين والمعلمين في مجال العلاقات الإنسانية لمساعدتهم على ممارستها في الواقع الميداني وزيادة فهمهم للمشكلات التي تواجههم في العمل وزيادة قدرتهم على فهم الجوانب المختلفة لهذه المشكلات وخاصة ما يتعلق بالجانب الإنساني.

رابعاً: مقترحات الدراسة

• المقترحات

تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

1. دراسة مماثلة حول درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الثانوي.
2. تصميم برامج تدريبية متخصصة بالاعتماد على الانترنت حول ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، والتثبت من درجة صلاحيتها لاستخدامها في عملية التدريب، وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور القائم في الإدارة المدرسية.
3. دراسة الاتجاهات المعاصرة في العلاقات الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وسبل تفعيلها.
4. القيام بدراسة عن اتجاه المعلمين نحو أهمية تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين وأثرها على تحسين مستوى الأداء التعليمي في المرحلة الإعدادية.

قائمة المراجع

أولاً: المصادر

ثانياً: المراجع العربية

ثالثاً: المراجع الأجنبية

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القران الكريم

السنة النبوية.

ثانياً: المراجع العربية

1. الأشقر، ياسر وآخرون(2012م): درجة ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلابه، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد(1)، مج(20)، ص405 _ 435
2. الاغبري، عبد الصمد(2000م): لإدارة المدرسية والبعء التخطيطي والتنظيمي المعاصر،بيروت:دار النهضة العربية.
3. الإبراهيم، عبد الرحمن (1995): إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر، "مركز البحوث القطرية"، جامعة قطر.
- 4.الابراهيم، عدنان (2002م):الإشراف التربوي أنماط وأساليب،مؤسسة حماد للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن.
- 5.الازدي،سليمان(د.ت):سنن أبي داوود،تحقيق محمد محي الدين عبد الحميد، مكتبة العصرية، بيروت..
- 6.البخاري،محمد(1422هـ): الجامع المسند الصحيح المختصر من أمر الرسول صلى الله عليه وسلم، تحقيق محمد زهير الناصر،دار طوق النجاة، الرياض.

7. البديري، طارق(2001م):**الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- 8.البديري،طارق (2005م):**الاتجاهات الحديثة لإدارة المدرسية**،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان.
- 9.الترميذي، محمد(1395هـ): **سنن الترميذي**،تحقيق إبراهيم عطوه و عوض المدرس في الأزهر الشريف ،مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي،مصر
- 10.الجبر، زينب(2002م):**الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم**، مكتبة العلاج للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة.
- 11.الجوهري، إسماعيل(1399هـ): **الصاحح تاج اللغة وصحيح العربية**، تحقيق أحمد عبد الغفور عطا،دار الملايين ،بيروت.
- 12.الحجاج،مسلم(د.ت):**صحيح مسلم**،تحقيق عبد الباقي محمد فؤاد،دار إحياء التراث العربي،بيروت.
- 13.الحريري،رافدة(2007م): **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان.
- 14.الحريري،رافدة وآخرون(2007م):**الإدارة والتخطيط التربوي**،دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 15.الحقيل،عبد الرحمن (1993م): **التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي**، دار الشبل للنشر، الرياض.
- 16.الحقيل، عبد الرحمن(1991م):**التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي**، مطابع الشريف، الرياض.

17. الخوجا، عبد الفتاح (2009): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
18. الدعليج، إبراهيم (2009م): الإدارة العامة والإدارة التربوية، الرواد للطباعة والنشر، الأردن.
19. الدوسري، محمد (2008): العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، "مجلة الأمن والحياة"، العدد (277)، 62-65.
20. الدويك، تيسير (2001م): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
21. الزبيدي، سلمان (2001م): الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية، ليبيا.
22. الزهراني، مسفر (1421): مدى تطبيق نظرية الإدارة العملية ونظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بالمدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية.
23. السليمان، إبراهيم (2006م): دور الإدارات المدرسية في تعزيز الأمن الفكري للطلاب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
24. الشرفات، عبد الله (2001): أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية، "رسالة ماجستير"، جامعة اليرموك، اردن.

25. الشمري، عبد الرحمن (2008): ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة الحكومية بمدينة الخبر من وجهة نظر معلمهم، "رسالة ماجستير"، كلية التربية، الجامعة الخليجية ، البحرين
26. الشنواني، صلاح (2003): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر .
27. الصالح، محمد (2002م): ممارسة مدير المدرسة الابتدائية للعلاقات الإنسانية كما يراها معلمو المدارس الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض.
28. العجمي، محمد (2003م): الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، العالمية للنشر والتوزيع، مصر .
29. العرفي، عبد الله (1993م): الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
30. العرفي، عبد الله وعبد الهادي، عباس (1996م): مدخل إلي الإدارة التربوية، دار الكتب الوطنية، بنغازي.
31. العميرة، محمد (2001م): مبادئ الإدارة المدرسية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
32. العميرة، محمد (2002م): مبادئ الإدارة المدرسية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
33. العميرة، محمد (1999): مبادئ الإدارة المدرسية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
34. الطويرقي، نوال (2002م): العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار الأندلس للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية.
35. الفقي، عبد المؤمن (1994م): الإدارة المدرسية المعاصرة، بنغازي، منشورات جامعة قاريونس.

36. المعجم الوسيط (1339هـ): "مجمع اللغة العربية"، دار المعارف، مصر، الجزء الأول.
37. المغيدي، حسن (2001م): نحو إشراف تربوي أفضل، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
38. النسائي، حسن (1406هـ): السنن الصغرى للنسائي، تحقيق عبد الفتاح أبو غدة، مكتبة المطبوعات الإسلامية، حلب.
39. الهيثمي، نور الدين (د.ت): المقصد العلي في زوائد أبي يعلى الموصلي، دار الكتب العلمية، لبنان.
40. اندراوس، رامي، وآخرون (2012م): الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، تحقيق حسين سليم أسعد، عالم الكتب الحديث، الأردن.
41. ابن سعود، عبد الرحمن (2010م): ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلاب التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
42. أبو الكشك، محمد (2006): "الإدارة المدرسية المعاصرة"، دار جرير للنشر والتوزيع، السعودية.
43. أبي عوانه، يعقوب (1419هـ): مستخرج أبي عوانه، تحقيق أيمن بن عارف الدمشقي، دار المعرفة، بيروت.
44. أحمد، إبراهيم (2003م): الإدارة المدرسية الحديثة في مطلع القرن الحادي والعشرون، دار الفكر العربي، القاهرة.
45. أحمد، إبراهيم (2002م): العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية، دار الوفا، الإسكندرية، مصر.

46. أسعد، وليد (2005): الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
47. إبراهيم، أحمد (1999م): العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
48. بدري، محمود (2010م): إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، مصر.
49. حربي، منير ورزق، أمال (2003): بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية (دراسة ميدانية)، "مجلة مشغل التربية العربية"، العدد (30)، مج (9)، 113-241.
50. حسان، حسن والعجمي، محمد (2007م): الإدارة التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
51. حسن، عادل (2003): "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.
52. حسين، سلامة (2004م): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للنشر، عمان.
53. حمدان، محمد (2005): مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
54. دياب، إسماعيل (2001م): الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
55. ربيع، هاني (2008م): تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ليبيا.
56. رسمي، محمد (2004م): السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفا للنشر، مصر.

57. رشوان، حسين (1997م): العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
58. سلامة، ياسر (2003م): الإدارة المدرسية الحديثة مهارتها ومعاييرها_ المدير الفعال_ دار الأسرة للنشر والتوزيع، عمان.
59. سمعان، هبة، ومرسي، محمد (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتاب، عمان.
60. سيار، محمد (2007م): مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين وأساليب تنميتها، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد (1)، مج (8) كلية التربية، جامعة البحرين، البحرين.
61. شنودة، إميل فهمي (1991م): السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس من خلال البعد الإنساني والمجرد، مكتبة الانجور المصرية، مصر.
62. صالح، إبراهيم (2011م): الإدارة والإشراف التربوي "دراسة تربوية"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
63. صليوبه، سهى (2005م): الإشراف والتنظيم التربوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
64. طافش، محمود (2004م): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان.
65. طياش، سلامة (1999م): الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة دراسات سلسلة العلوم الإنسانية، العدد (3)، الأردن.
66. عابدين، محمد (2001): "الإدارة المدرسية الحديثة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

67. عايش، أحمد (2009): إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.

68. عبود، عبد الغني وآخرون (2000م): إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.

69. عبوي، زيد (2010م): المعلم المدرسي الناجح (الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.

70. عطوي، جودت (2008م): الإدارة التعليمية والأشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

71. عطوي، جودت (2010م): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

72. عطوي، جودت (2001م): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

73. علي، أحمد (1991م): العلاقات الإنسانية في المنشآت، مكتبة عين شمس، القاهرة.

74. عماد الدين، مني (2003م): إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، القاهرة.

75. فلية، فاروق و عبد المجيد، السيد (2005م): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

76. قنديل، أنيسة (2001م): العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي ودرجة تمثلها في مدارس المرحلة الثانوية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

77. محايدة، ندى (2005): "الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية"، مطبعة دار صفاء للنشر

والتوزيع، عمان

78. محمد، محمد (2004م): سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام، دار

الثقافة، عمان.

79. محمد، ربيع وعامر، طارق (2008م): الديمقراطية المدرسية، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان.

80. مرسي، محمد (2001م): الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.

81. مساد، عمر (2005): "الإدارة المدرسية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

82. مصطفى، صلاح (2002م): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ

للنشر، المملكة العربية السعودية.

83. مصطفى، صلاح (1999م): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار

المريخ، الرياض.

84. مصطفى، صلاح (1994): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار

المريخ، الرياض.

85. مصطفى، يوسف (2005): "الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي،

مصر.

86. ملحم، سامي (2000م): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة، عمان.

87. موسى، سليمان وآخرون (2010): درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، "مجلة جامعة دمشق"، العدد(3)، مج (26)

88.وزارة التخطيط والتعاون الدولي(1997م):الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية،فلسطين.

89.وزارة التربية والتعليم الفلسطينية(1996م):الإدارة العامة للتعليم العام،تعليمات المراحل الدراسية، رام الله،فلسطين.

90.وزارة التربية والتعليم العالي(2012م):الكتاب الإحصائي التربوي للعام2011-2012م،غزة

91.وزارة التربية والتعليم العالي(1999م):الخطة الخماسية للتطوير التربوي2000-2005م رام الله 1999/8/15م.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 1 .Dyer , Karen. (2002). Relational Leadership **School Administrator**, 58(10).p.28-30
- 2.Davis,Keith(1990).Human Relation and organization Behavior, New York ,**Mc Grow-Hill**
3. LASITer and Ann.(1996).Humanitasi learning communities that transform teacher of professional culture. **Dissertation Abstract International**,56(10).390
- 4.Freemantle,David(1997).Super Boss ,New York, **Gower publishing Company Ltd**
5. Lussier,R.N(1996).Human relations in organization A skill Building Approach, **Chicago Rich ard,D,Irwin,Inc.**

6. Lee, Valerie E (1999). Volition and social capital: The choice and Inequality surrounding Human Relationships in Secondary schools, 46p, **paper presented at the Annual Meeting of the American Educational and Research Association (Montreal, Quebec, Canada)**
7. Moor, O. (1997). **staff Relation in Irish Primary Schools**. Ireland: Education Committee report.
8. Osner. (1999). **Johanson Human Relation Commission Aims for Respect for All**. Amodesto Peace / Life center Publication.
9. Taylor, D. I. (1994) leadership skill development through role playing
Personal Reflection **N.H.s.s.p. Bulletin**, 75(55).p. 59
10. William, G. and Herbert R, Hengest (1982). Contemporary Educational Administration. **Mac Millan publishing** .co

ملاحق الدراسة

➔ الاستبانة قبل التحكيم

➔ أسماء السادة المحكمين

➔ الاستبانة بعد التحكيم

➔ تسهيل مهمة الباحثة موجهة لوزارة التربية والتعليم

➔ تسهيل مهمة الباحثة موجهة لمديرية التربية والتعليم

ملحق (1)

سرا لله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول تربية / إدارة تربية

الاستبانة في صورتها الأولية

حفظه الله.

الدكتور/

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة حول "درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها". بغرض التعرف على واقع هذه العلاقات في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد تم تصميم استبانته لهذا الغرض احتوت على أربع مجالات:

1. المجال الخلفي.
2. المجال المهني.
3. المجال الاجتماعي.
4. المجال النفسي.

نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة من حيث انتماء فقراتها إلى المجال المحدد أو عدمه كذلك مدى ملائمة العبارة لمجالها أو عدمه. هذا وترحب الباحثة باقتراحاتكم وتوصياتكم كما وتشركم شكراً جزيلاً على هذه الاقتراحات والتوصيات التي ستخدم الدراسة. والله ولي التوفيق،،،

الباحثة: آلاء عطية الفليت

كلية التربية - قسم أصول التربية

أولاً: بيانات أولية

1. النوع: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتورة
3. سنوات الخدمة: أقل من خمس سنوات 5-10 سنوات أكثر من عشر سنوات
4. التخصص العلمي: العلوم الإنسانية العلوم التطبيقية العلوم الشرعية

ثانياً: مجالات الاستبانة

أولاً: يمارس مدير المدرسة العلاقات الإنسانية في المجال الخلفي من خلال :

م	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
1	يعد مثلاً يقتدي به في العمل الجاد للمعلمين				
2	تسود المحبة والإخاء بينه وبين المعلمين				
3	يتواضع في تعامله مع المعلمين				
4	عادل في مواقفه تجاه المعلمين				
5	يخلص في تقديم النصيحة للمعلمين				
6	رحيم في المواقف والممارسات التربوية للمعلمين				
7	يتميز بالأمانة في تعامله مع المعلمين				
8	يتحلى بالصدق في تعامله مع المعلمين				
9	يتصف بالوفاء في تعامله مع المعلمين				
10	يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين				
11	يرجع عن رأيه إذا تبين خطأه				
12	يحافظ على حسن مظهره دون إسراف				
13	يتصف بالصبر في تعامله مع المعلمين				
14	يحترم آراء المعلمين المختلفة				
15	يلتزم بمواعيده مع المعلمين				
16	تتفق أقواله مع أفعاله				

ما سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين في الجانب الخلفي من وجهة نظرك ؟

.....

ثانياً: يمارس مدير المدرسة العلاقات الإنسانية في المجال المهني من خلال :

م	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
1	يحدد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مع المعلمين				
2	يحدد أساليب المتابعة والتقويم لأداء المعلمين				
3	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين في توزيع الأنشطة المدرسية				
4	يشجع الأعمال والأنشطة التربوية للمعلمين				
5	يحث على سرعة الإنجاز للمعاملات التي تخص المعلمين				
6	يكرم المعلمين المجتهدين والمتميزين في العمل المدرسي				
7	يناقش التقارير والتغيرات في العمل مع المعلمين قبل إصدارها				
8	يدعم فرص النمو المهني للمعلمين				
9	يسعى لرفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين				
10	يسعى لمعرفة ردود أفعال المعلمين تجاه القرارات الإدارية				
11	يدعم العمل بين المعلمين بروح الفريق الواحد				
12	يتخذ القرارات الإدارية بشكل جماعي				
13	يشعر المعلمين بأهمية العمل الذي يقومون به				
14	يحث المعلمين على تحمل المسؤولية في النشاط المدرسي				
15	يعمل على تحسين علاقات المعلمين مع التلاميذ				
16	يقدم تغذية راجعة للمعلمين بأسلوب موضوعي				
17	يوفر نوع من الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين				
18	يتيح المجال للمناقشة وإبداء الرأي				
19	يطرح الأفكار الجديدة التي تساعد على تطوير أداء المعلمين				

م	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
20	يقدر الظروف الخاصة التي تواجه بعض المعلمين				
21	يستخدم التقرير السنوي وسيلة لفرض سيطرته على المعلمين				
22	يتفقد المعلمين ويسأل عن الغائب منهم لمتابعة سير العمل				

ما سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين في الجانب المهني من وجهة نظرك ؟

.....

ثالثاً: يمارس مدير المدرسة العلاقات الإنسانية في المجال الاجتماعي من خلال

م	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
1	يتميز بالتعاون المستمر مع المعلمين				
2	يعزز الصداقة بين المعلمين				
3	يعمل على سيادة جو من الألفة والمحبة عندما يجتمع بالمعلمين				
4	يتمتع بروح الدعابة مع الاحتفاظ بقوة الشخصية				
5	يتعامل بالشفافية والوضوح مع المعلمين				
6	يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم				
7	يحافظ على أسرار المعلمين				
8	يثني على المعلمين بظهر الغيب				
9	يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع المعلمين				
10	يعمل على تقوية العلاقات الاجتماعية بين المعلمين				
11	يحافظ على العلاقات الطيبة بينة وبين المعلمين بغض النظر عن اختلاف وجه النظر				
12	يتميز بالبشاشة وطلاقة الوجه				

ما سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين في المجال الاجتماعي من وجهة نظرك؟

.....

رابعاً: يمارس مدير المدرسة العلاقات الإنسانية في المجال النفسي من خلال

م	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
1	يتحكم في انفعالاته وقت الغضب				
2	يعمل على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين				
3	يثق المعلمون في اطلاع المدير على حياتهم الخاصة				
4	يوفر الدعم النفسي للمعلمين في بعض الأزمات				
5	يمارس ضغوطات نفسية على المعلمين غير الملزمين بقوانين العمل				
6	يعزز ثقة المعلمين بأنفسهم				
7	متقائل في جميع الأحوال				
8	يبث الشعور بالأمن والطمأنينة نتيجة حل الخلافات داخل المدرسة بطريقة عادلة				
9	يعزز انتماء المعلمون للعمل المدرسي				
10	يبادل المعلمون الود في التعامل				
11	يُشعر المعلمين بالارتياح النفسي أثناء عملهم داخل المدرسة				
12	يتقبل النقد الإيجابي من المعلمين				
13	يزيد من دافعية المعلمين للعمل بالرضا عنهم				
14	يشعر المعلمين بتقدير الذات نتجه متابعتهم للانجاز العمل المدرسي				

ما سُبُل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين في المجال النفسي

من وجهة نظرك؟

.....

ملحق (2)

أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة / المؤسسة التربوية
1	د. خليل عبد الفتاح حماد	وزارة التربية والتعليم العالي
2	د. أحمد الحواجري	وزارة التربية والتعليم العالي
3	د. ياسر الأشقر	الجامعة الإسلامية
4	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
5	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية
6	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية
7	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
8	د. محمد أبو ملح	مركز القطان للبحث والتطوير التربوي
9	د. عبد السلام محمد نصار	جامعة القدس المفتوحة
10	د. محمد عسلية	جامعة القدس المفتوحة
11	د. خالد عبد الدايم	جامعة القدس المفتوحة
12	د. محمد سلمان	جامعة الأقصى
13	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى
14	د. صهيب كمال الأغا	جامعة الأزهر
15	د. محمد هاشم الأغا	جامعة الأزهر

ملحق (3)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول تربية / إدارة تربوية

الزميل/ة الفاضل/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة حول "درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها". لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وتهدف إلي التعرف على واقع هذه العلاقات في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد تم تصميم استبانة لهذا الغرض احتوت على أربعة مجالات:

1. المجال الخلفي.

2. المجال المهني.

3. المجال الاجتماعي.

4. المجال النفسي.

لدا يرجى منكم التكرم بالاستجابة عن الفقرات بوضع إشارة () في الخانة المناسبة.
مع ثقتي التامة بموضوعيتكم أمله الإجابة عن فقرات الاستبانة جميعها بالإضافة إلي
السؤال المقالي.

مثمنا لكم حسن تعاونكم واهتمامكم

الباحثة: آلاء عطية الفليت

كلية التربية - قسم أصول التربية

أولاً: معلومات عامة

1. النوع: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير فما فوق
3. سنوات الخدمة: 1-5 سنوات 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
4. التخصص العلمي: العلوم الإنسانية العلوم التطبيقية

ثانياً - مجالات الاستبانة:

أولاً- يمارس مدير المدرسة العلاقات الإنسانية في المجال الخلفي من خلال :

م	الفقرات	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1	يعد نموذجاً يقتدي به في العمل الجاد للمعلمين				
2	يحترم آراء المعلمين لو تباينت مع رأيه				
3	يعدل في موافقه تجاه المعلمين				
4	يتواضع في تعامله مع المعلمين				
5	يتمتع بصفة الأمانة في تعامله مع المعلمين				
6	يتصف بالوفاء في تعامله مع المعلمين				
7	يصدق في تعامله مع المعلمين				
8	يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين				
9	يتسم بالصبر في تعامله مع المعلمين				
10	يحرص على تقديم النصيحة الطيبة للمعلمين				
11	يلتزم بمواعيده مع المعلمين				
12	تتفق أقواله مع أفعاله				
13	يتمتع بالشجاعة الأدبية عند الخطأ				
14	يحافظ على حسن مظهره دون إسراف				

ثانياً- يمارس مدير المدرسة العلاقات الإنسانية في المجال المهني من خلال :

م	الفقرات	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1	يشرك المعلمين في وضع الأهداف المراد تحقيقها				
2	يطلع المعلمين على أساليب المتابعة والتقويم لأدائهم				
3	يشاور المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية				
4	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين في توزيع المهام المدرسية				
5	يشجع الأعمال والأنشطة التربوية التي يقوم بها المعلمين				
6	يحث المعلمين على تحمل المسؤولية في النشاط المدرسي				
7	يتابع معاملات المعلمين للعمل من اجل انجازها بسرعة				
8	يدعم فرص النمو المهني للمعلمين بشراكتهم بدورات تدريبية تعليمية				
9	يسعى لرفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين				
10	يدعم العمل بين المعلمين بروح الفريق الواحد				
11	يشعر المعلمين بأهمية العمل الذي يقومون به				
12	يوفر نوعاً من الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين				
13	يكرم المعلمين المجتهدين والمتميزين في العمل المدرسي				
14	يسعى لمعرفة ردود أفعال المعلمين تجاه القرارات الإدارية				
15	يعمل على تحسين علاقات المعلمين مع الطلبة وأولياء الأمور				
16	يقدر الظروف الخاصة التي تواجه بعض المعلمين				

ثالثاً- يمارس مدير المدرسة العلاقات الإنسانية في المجال الاجتماعي من خلال:

م	الفقرات	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1	يعمل على سيادة جو من الألفة والمحبة عندما يجتمع بالمعلمين				
2	يعزز الصداقة بين المعلمين				
3	يقابل المعلمين بوجه بشوش				
4	يحافظ على خصوصية المعلمين				

م	الفقرات	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليله
5	يراعي عادات وتقاليد المجتمع في التعامل مع المعلمين				
6	يعمل على تقوية العلاقات الاجتماعية بين المعلمين				
7	يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم				
8	يحافظ على العلاقات الطيبة بينة وبين المعلمين بغض النظر عن اختلاف وجه النظر				
9	يتعاون مع المعلمين بشكل مستمر				
10	يثني على المعلمين بظهر الغيب				
11	يتعامل بالشفافية والوضوح مع المعلمين				
12	يتمتع بروح الدعابة مع الاحتفاظ بقوة الشخصية				

رابعاً- يمارس مدير المدرسة العلاقات الإنسانية في المجال النفسي من خلال:

م	الفقرات	درجه الموافقه			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1	يُشعر المعلمين بالارتياح النفسي أثناء عملهم داخل المدرسة				
2	يبث الشعور بالأمن والطمأنينة نتيجة حل الخلافات داخل المدرسة بطريقة عادلة				
3	يوفر الدعم النفسي للمعلمين في بعض الأزمات				
4	يشعر المعلمين بتقدير الذات نتجه متابعتهم للانجاز العمل المدرسي				
5	يعمل على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين				
6	يعزز ثقة المعلمين بأنفسهم				
7	يبدو متفائلاً في جميع الأحوال				
8	يبادل المعلمين الود في التعامل				
9	يتقبل النقد الإيجابي من المعلمين				
10	يتحكم في انفعالاته عند تعرضه للاستقزاز من المعلمين				
11	يحوز على ثقة المعلمين فيظلعونه على شؤونهم العامة والخاصة				
12	يعزز انتماء المعلمين للعمل				

ما سُبَل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين من وجهة نظرك؟

في المجال الخلفي :

.....(1)

.....(2)

.....(3)

في المجال المهني :

.....(1)

.....(2)

.....(3)

في المجال الاجتماعي :

.....(1)

.....(2)

.....(3)

في المجال النفسي:

.....(1)

.....(2)

.....(3)



الرقم: وثغ/ مذكرة داخلية (٤٤٤)

التاريخ: 2012/5/7م

التاريخ: 16/ جماد الاخر / 1433هـ



السيد/ مدير التربية والتعليم - الوسطى حفظه الله
السيدة/ مدير التربية والتعليم - خان يونس حفظها الله
السيد/ مدير التربية والتعليم - شرق خان يونس حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة بحث

نهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحثة " آلاء عطية الفليح " والتي تجري بحثاً بعنوان: " درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير من الجامعة الإسلامية بغزة. في تطبيق أدوات البحث على عينة من معلمي المرحلة الثانوية، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

علي عبد ربه خليفة

مدير عام التخطيط التربوي



نسخة ل:

- ✓ السيد/ وزير التربية والتعليم العالي.
- ✓ السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
- ✓ السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية
- ✓ السيد/ وكيل الوزارة المساعد لشؤون التعليم



مكتب المدير

اليوم :
التاريخ: // 2012 م



المحترمون،،،

السادة / مديرو المدارس ومديراتها
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث .

بالإشارة للموضوع أعلاه يرجى تسهيل مهمة الباحثة / آلاء عطية الفليط
والتي تجري بحثاً بعنوان : " درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي
المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها ".
يرجى تسهيل مهمة تطبيق أدوات بحثها على عينة من معلمي المرحلة الثانوية .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

مدير التربية و التعليم
د . فتحي سليمان كلوب





قسم التخطيط والمعلومات

التاريخ : 2012 / 5 / 13 م

السادة/ مدراء المدارس المعنية ومديراتها المحترمون
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نرجو منكم تسهيل مهمة الباحث: آلاء عطية الفليت ،حيث يجري الباحث بحثًا بعنوان : " درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من الجامعة الإسلامية بغزة، في تطبيق أدوات البحث على عينة من معلمي المرحلة الثانوية ، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا فائق التقدير والاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم
فاطمة قاسم الجعيثي



مديرة عائلان نيات 4 + 8 ب
مديرة طبريا نيات
مديرة عسلنادر نيات
مديرة هادي نيات 4 + 8 ب