



الجمهورية اليمنية
جامعة تعز
نيابة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم الأصول والإدارة التربوية

تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز

بحث مقدم إلى قسم الأصول بكلية التربية- جامعة تعز
لنيل درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

إعداد الطالبة :

رويدا علي ناشر العريقي

إشراف:

أ.د. محمد سعيد الحاج

أستاذ التخطيط التربوي المشارك
نائب عميد الكلية للدراسات العليا

٢٠١٢م



﴿ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا﴾ البقرة: ٢٨٦



الأستاذ الدكتور/ عميد كلية التربية

تحية طيبة وبعد،،،،،

نود إفادتكم بأن طالبة الماجستير/ رويدا علي ناشر العريقي، والمسجلة بكلية التربية قسم الأصول والإدارة التربوية ناقشت رسالتها العلمية الموسومة بـ

(نصور مقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز).

بتاريخ 2012/12/20م

وعليه يرجى استكمال إجراءات اعتماد النتيجة في القسم والكلية والعرض على مجلس الدراسات العليا لاستكمال الإجراءات.

وتقبلوا تحياتنا،،،،،

نائب رئيس الجامعة

للدراستات العليا والبحث العلمي

أ. د. محمد يحيى التميمي

الأستاذ الدكتور/ عميد كلية التربية
لاستكمال الإجراءات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The Republic of Yemen
TAIZ UNIVERSITY
Vice President For Graduate
Studies And Research



الجمهورية اليمنية
جامعة تعز
مكتب نائب رئيس الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

محضر مناقشة رسالة الماجستير رقم () للعام الجامعي ٢٠١٢م

بناءً على مصادقة مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي في قراره الصادر في دورة اجتماعه الثالثة بتاريخ ٢٨/١١/٢٠١٢م بتشكيل لجنة مناقشة رسالة الماجستير المقدمة من الطالبة: رويدا علي ناشر العريقي، بكلية التربية، قسم الأصول والإدارة التربوية، الموسومة بـ:

" تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز "

والذي أشرف عليها الأستاذ الدكتور/ محمد سعيد الحاج

و بموجب قرار مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي بتاريخ ١٣/١٠/٢٠١١م

واستناداً إلى لائحة الدراسات العليا في الجامعة اجتمعت اللجنة المؤلفة بهذا القرار يوم الخميس الموافق ٢٠/١٢/٢٠١٢م من :

١	أ.د. محمد سعيد الحاج	مشرفاً رئيساً	جامعة تعز	رئيساً
٢	أ.د. عبدالجبار الطيب	ممتحناً خارجياً	جامعة صنعاء	عضواً
٣	د. فيصل القباطي	ممتحناً داخلياً	جامعة تعز	عضواً

وبعد مناقشة الطالبة فيما جاء في الرسالة قررت اللجنة :

قبول الرسالة العلمية جزءاً من متطلبات درجة الماجستير في التربية مع التعديلات والإضافات التالية (إن وجدت):

.....
.....

أعضاء اللجنة:

الاسم	الصفة	اللقب العلمي	درجة التقييم %٢٠	درجة المناقشة %٢٠	التوقيع
د. محمد سعيد الحاج	رئيساً	أ.د. محمد سعيد	٢٠	٢٠	
د. عبدالجبار الطيب	عضواً	أ.د. عبدالجبار	٢٠	١٩	
د. فيصل القباطي	عضواً	د. فيصل القباطي	١٨	١٩	
المجموع					

بسم الله الرحمن الرحيم

The Republic of Yemen
TAIZ UNIVERSITY
Vice President For Graduate
Studies And Research



الجمهورية اليمنية
جامعة تعز
مكتب نائب رئيس الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ:
" تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز "
وقد ناقشنا الطالبة/ رويدا علي ناشر العريقي في محتوياتها. وفيما لها علاقة بها ونقر أنها
جديرة بالقبول...

لنيل درجة الماجستير في (أصول التربية)

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: ٢٠ / ١٢ / ٢٠١٢ م

رئيس لجنة المناقشة

أ.د. محمد سعيد الحاج

التوقيع :

عضو لجنة المناقشة

د/ فيصل القباطي

التوقيع :

عضو لجنة المناقشة

أ.د/ عبدالجبار الطيب

التوقيع :

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية اليمنية

جامعة تعز

الإدارة العامة للدراسات العليا

قرار لجنة المناقشة والحكم رقم ()

تاريخ المناقشة: / / م



إقرار لجنة المناقشة والحكم بقيام الطالب بإجراء التصويبات

نحن أعضاء لجنة المناقشة والحكم على رسالة (الماجستير / الدكتوراه) المقدمة من
الطالب/ سويدا علي ناصر العريمي تخصص/ إدارة بحوث

قسم / الدراسات العليا كلية / الدراسات العليا عن رسالته الموسومة

بـ (تطوير الإدارة العامة في ظل التحول الديمقراطي)

بمناخه سويدا علي ناصر العريمي

وعليه نفيد بأن المذكور قد أجرى التعديلات والتصويبات التي طلبتها اللجنة في المناقشة:

الترتيب	أعضاء اللجنة	الصفة	التوقيع
١	الدكتور/ <u>عمر صبح صبح</u>	المشرف على الرسالة جامعة	<u>[Signature]</u>
٢	الدكتور/ <u>عبدالكريم الطيب</u>	ممتحنا خارجيا - جامعة	<u>[Signature]</u>
٣	الدكتور/ <u>فهد علي نصاري</u>	ممتحنا داخليا - جامعة	<u>[Signature]</u>

عميد الكلية

رئيس القسم

نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي



إِهْدَاء

إلى روح والدي الطاهرة ...

وإلى نبع الحنان الصافي .. إلى من انبت الله الجنة تحت قدميها .. إلى
والدتي الغالية ...

إلى ثمرة الحياة .. ونور البصر.. وأمل الفؤاد..

إلى ولدي الحسين وسامع ...

إلى شريكي في الفرح والحزن والألم والأمل ..

إلى شريكي في الحياة إلى زوجي الغالي .. سلطان

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع راجيةً المولى عز وجل
أن ينفعنا بما علمنا وأن يزدنا علماً.

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على النبي الهادي سيد الأولين والآخرين وخاتم الأنبياء والمرسلين أما بعد ،،،

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر لأستاذي الكبير الذي أنار بعلمه الدرب الطويل ولم ينل غير الشكر القليل إلى أستاذي القدير أ.د/ محمد سعيد الحاج نائب عميد كلية التربية للدراسات العليا لموافقته الكريمة بالإشراف على هذه الدراسة ، لقد أعطاني الكثير من وقته وصبره ، فهو لم يبخل علي بتوجيهاته الرشيدة ، وآرائه السديدة ، وخبرته العلمية الغزيرة ، مما جعلني أسير بخطى وثيقة وعزيمة قوية وتصميم لا يلين في سبيل إعداد هذه الدراسة وإخراجها إلى النور منذ أن كانت مجرد فكرة حتى بلغت منتهاها فجزاه الله عني وعن طلاب العلم خير الجزاء .

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأخ الغالي الحاضر الغائب الدكتور / عبد الملك القباطي الذي رافقتني في المراحل الأولى لإعداد هذه الدراسة وهي مرحلة البحث عن الكتب والمراجع في مكاتب وجامعات القاهرة ، فقد أعطاني الكثير من وقته ونصائحه وخبرته العلمية مما شجعتني لإكمال هذا العمل .

والشكر الكثير للدكتور / عبد الرقيب علي السماوي رئيس وحدة الجودة بدائرة تطوير الأداء الأكاديمي وضمان الجودة على مساعدته لي في استخدام الأساليب الإحصائية ، لقد كان لي الموجه والمرشد والناصح فله مني كل الشكر والتقدير .

وأقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين تكرموا بتحكيم الاستبانة والمدونة أسماؤهم بملحق هذه الدراسة ، وقدموا لي النصح والمشورة وكرم المساعدة ، وكان لهم الدور الأكبر في إثرائها بملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة ، فلهم مني كل الإحترام والتقدير .

كما أتقدم بالشكر إلى أصحاب السعادة أعضاء لجنة المناقشة والحكم والمكونة من الأساتذة الأفاضل الدكتور/ محمد سعيد الحاج المشرف على الدراسة رئيساً ، والدكتور/ عبد الجبار الطيب رئيس قسم الإدارة التربوية جامعة صنعاء مناقشاً خارجياً ، والدكتور / فيصل القباطي أستاذ في قسم أصول التربية مناقشاً داخلياً

والشكر موصول إلى جميع من ساندني لإنجاز هذه الدراسة وأخص بذلك جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم أصول التربية والإدارة بكلية التربية جامعة تعز على نصائحهم القيمة ، وأشكر أخي الغالي الأستاذ / ماهر العريقي مدير عام العلاقات العامة بالمعهد الوطني – صنعاء على دعمه المعنوي الذي كان له الأثر الكبير في نجاحي ، وأشكر ابن أخي الأستاذ / عبد العالم أحمد حمود الذي ساعدني بتوفير الدراسات السابقة كما أشكر الأستاذ / عبد الباري سعد أحمد موجه تربوي ، والأستاذ / محمد قاسم إبراهيم موجه لغة عربية على مساعدتهم لي ومراجعة الدراسة لغوياً ، ، وأشكر أخواتي رائدة ورشاً وكل من قدم لي المساعدة فلهم مني كل الشكر والتقدير .

وفي الختام أرجو أن أكون قد وفقت في إنجاز هذا العمل ليكون عوناً لطلبة العلم في هذا المجال .

والله ولي التوفيق،،،

الباحثة

ملخص الدراسة:

تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز .
هدفت الدراسة الحالية إلى :

- ١) وضع تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز
 - ٢) الكشف عن الواقع الحالي للعلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز .
 - ٣) توضيح الفرق في مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية - بمحافظة تعز إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) طبقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المنطقة، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في التدريس) .
- ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقامت بتصميم استبانة مكونة من خمسة محاور هي (المشاركة ، الاهتمام بالعاملين ، القدوة الحسنة ، التشجيع ، العدل) وكان إجمالي الفقرات لجميع المحاور (٦٢) فقرة ، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة ، حيث بلغت عينة الدراسة (٢٣٢) معلماً من معلمي مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز - الجمهورية اليمنية .
- ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) ، واختبار تحليل التباين الأحادي .

وكانت من أبرز نتائج الدراسة ما يلي :

- ١) أنّ درجة ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز لم ترق إلى ما تدعو إليه اتجاهات الإدارة الحديثة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمستوى العام لمحاور الدراسة (٢.٦٤٧١) وانحراف معياري (٠.٨٣٢٦٩) عند استجابة لفظية (متوسطة).
- ٢) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المنطقة، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في التدريس) .
- ٣) عمل تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز .

وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات أهمها :

- ١) إنشاء جهاز إداري خاص بالعلاقات الإنسانية بوزارة التربية والتعليم يتحدد المستوى الإداري لجهاز العلاقات الإنسانية وفقاً لحجم المنظمة ذاتها ، فيمكن أن يخصص وكيل مدرسة للعلاقات الإنسانية والخدمات ، ووكيل الإدارة التعليمية للعلاقات الإنسانية بالمديرية ، وكيل مكتب التربية للعلاقات الإنسانية والخدمات بالمحافظة ، ووكيل وزارة التربية والتعليم للعلاقات الإنسانية والخدمات .
- ٢) تحديد ميزانية خاصة بالجهاز الإداري للعلاقات الإنسانية .
- ٣) ينبغي على مديري المدارس الثانوية الحرص على تهيئة المناخ المدرسي المناسب وذلك بمنح الثقة للمعلمين واحترامهم .
- ٤) الاهتمام بتدريب مديري المدارس الثانوية من خلال عقد دورات تدريبية في مهارات العلاقات الإنسانية وممارستها .
- ٥) التأكيد على أهمية مشاركة أولياء أمور الطلبة في اتخاذ القرار .
- ٦) الاهتمام بهوايات الطلبة وتشجيعهم على ممارستها وتمييزها .

الباحثة /

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
و	- الإهداء
ز	- شكر وتقدير
ط	- ملخص الدراسة باللغة العربية
ك	- قائمة المحتويات
ن	- قائمة الجداول
س	- قائمة الأشكال
س	- قائمة الملاحق
الفصل الأول : الإطار العام لدراسة	
٢	- مقدمة الدراسة
٦	- مشكلة الدراسة
٧	- أهداف الدراسة
٨	- أهمية الدراسة
٨	- حدود الدراسة
٩	- مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: الدراسات السابقة	
١٢	أولاً : الدراسات المحلية
١٩	ثانياً : الدراسات العربية
٣٣	ثالثاً : الدراسات الأجنبية
٣٦	التعقيب على الدراسات المحلية
٣٧	التعقيب على الدراسات العربية
٣٨	التعقيب على الدراسات الأجنبية
المبحث الثاني: الإدارة المدرسية	
٤١	- مدخل في الإدارة المدرسية
٤١	- مفهوم الإدارة المدرسية
٤٤	- أهداف الإدارة المدرسية
٤٦	- خصائص الإدارة المدرسية
٤٩	- مهام الإدارة المدرسية
٥١	- ميادين عمل الإدارة المدرسية

٥٣	- أنماط الإدارة المدرسية
٥٤	- الصفات الواجب توفرها بمدير المدرسة
٥٦	- العوامل التي تساعد على نجاح مدير المدرسة
٥٧	- الكفايات اللازمة لمدير المدرسة
٥٩	- العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة
٦٠	- واجبات مدير المدرسة
٦١	- خلاصة المبحث الثاني
	المبحث الثالث : العلاقات الإنسانية
٦٣	- المنظور التاريخي للعلاقات الإنسانية
٦٤	- المنظور الثقافي والاجتماعي للعلاقات الإنسانية
٦٥	- مفهوم العلاقات الإنسانية
٦٦	- معنى العلاقات الإنسانية
٦٧	- أهمية العلاقات الإنسانية
٧٠	- أهداف العلاقات الإنسانية
٧١	- نظريات العلاقات الإنسانية
٧٣	- علماء مدرسة العلاقات الإنسانية
٧٤	- الأسس الرئيسة للعلاقات الإنسانية
٧٦	- العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية
٧٨	- دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية
٧٩	- المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية
٨١	- متطلبات تطبيق العلاقات الإنسانية
٨٢	- مجالات العلاقات الإنسانية داخل المدرسة
٨٦	- تطبيقات عملية لتحسين العلاقات الإنسانية بين (المدير والمعلم والطلبة)
٨٧	- خلاصة المبحث الثالث
	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته
٨٩	أولاً : منهجية الدراسة
٨٩	ثانياً : متغيرات الدراسة
٩١	ثالثاً : مجتمع الدراسة
٩١	رابعاً : عينة الدراسة
٩٧	خامساً : أداة الدراسة
٩٨	سادساً : صدق وثبات الأداة

٩٩	سابعاً: وصف أداة الدراسة
١٠٠	ثامناً: تحديد درجة القطع
١٠٠	تاسعاً: أسلوب التطبيق الميداني للأداة
١٠١	عاشراً: التحليل الإحصائي
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
١٠٣	- عرض نتائج السؤال الأول الرئيسي
١٠٤	- عرض نتائج السؤال الأول الفرعي
١١٦	- عرض نتائج السؤال الثاني الفرعي
١١٧	- عرض نتائج السؤال الثالث الفرعي
١١٨	- عرض نتائج السؤال الرابع الفرعي
١١٩	- عرض نتائج السؤال الخامس الفرعي
١٢٠	- عرض نتائج السؤال السادس الفرعي
١٢١	- خلاصة النتائج
١٢٢	- الاستنتاجات
١٢٣	- التوصيات
١٢٣	- الدراسات المقترحة
الفصل الخامس : تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي- بمحافظة تعز	
١٢٦	أولاً : منطلقات التصور المقترح
١٣٠	ثانياً : أهداف التصور المقترح
١٣٠	ثالثاً : ملامح التصور المقترح
١٣٤	رابعاً : متطلبات تنفيذ التصور المقترح
١٣٧	المراجع العربية
١٤٣	المراجع الأجنبية
١٤٥	الملاحق
A	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٩٠	جدول يوضح مجتمع العينة الأصلي	١
٩١	جدول يوضح أفراد عينة الدراسة بحسب المديریات للعام الدراسي ٢٠١٠م-٢٠١١م	٢
٩١	جدول يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستعادة والمفقودة	٣
٩٢	جدول يوضح خصائص العينة حسب متغير الجنس	٤
٩٣	جدول يوضح خصائص العينة حسب متغير المنطقة	٥
٩٤	جدول يوضح خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي	٦
٩٥	جدول يوضح خصائص العينة حسب متغير التخصص	٧
٩٦	جدول يوضح خصائص العينة حسب متغير الخبرة	٨
٩٧	جدول يوضح عدد المحاور والفقرات المحذوفة والمضافة والمعدلة	٩
٩٨	جدول يوضح توزيع فقرات الإستبانة على جميع المحاور بعد التحكيم	١٠
٩٩	جدول يوضح معامل الثبات حسب اختبار الفايكرونباخ	١١
١٠٠	جدول يوضح درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة	١٢
١٠١	جدول يوضح توزيع القيمة الرقمية على الإجابة اللفظية	١٣
١٠٤	جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محاور الأداة	١٤
١٠٦	جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي في محور المشاركة	١٥
١٠٨	جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي في محور الاهتمام بالعاملين	١٦
١١٠	جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي في محور القدوة الحسنة	١٧
١١٢	جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي في محور التشجيع	١٨
١١٤	جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي في محور العدل	١٩
١١٦	جدول يوضح نتيجة اختبار T-test لمعرفة الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغير الجنس	٢٠
١١٧	جدول يوضح نتيجة اختبار T-test لمعرفة الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغير المنطقة	٢١
١١٨	جدول يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين الاحادي one way anova لمعرفة الفروق في استجابة عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٢٢

١١٩	جدول يوضح نتيجة اختبار T-test لمعرفة الفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص	٢٣
١٢٠	جدول يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمعرفة الفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس	٢٤

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
٩٢	شكل توزيع عينة الدراسة بحسب متغير الجنس	١
٩٣	شكل توزيع عينة الدراسة بحسب متغير المنطقة	٢
٩٤	شكل توزيع عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي	٣
٩٥	شكل توزيع عينة الدراسة بحسب متغير التخصص	٤
٩٦	شكل توزيع عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة	٥

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
١٤٥	ملحق رقم (١) الأداة في صيغتها الأولية للتحكيم	١
١٥٥	ملحق رقم (٢) قائمة الأساتذة المحكمين	٢
١٥٦	ملحق رقم (٣) الإذن بتطبيق الأداة	٣
١٥٧	ملحق رقم (٤) الأداة في صيغتها النهائية	٤

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

▪ مقدمة الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: حدود الدراسة.

خامساً: الوسائل الإحصائية

سادساً: مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

تحتل المرحلة الثانوية مكانة هامة في السلم التعليمي بالنسبة لغيرها من المراحل التعليمية في نظر كل من الآباء والدولة ، وذلك يرجع إلى كون هذه المرحلة من التعليم تمثل مرحلة من أكثر مراحل التعليم خطورة وأبعدها أثراً ، إذ يتوجه إليها الشباب من كل المجتمعات في أدق مراحل نموه أي خلال فترة المراهقة ، وتُهيئ الشباب لمواصلة الدراسة في التعليم الجامعي أو العمل في ميادين الحياة ، وتعد المرحلة الثانوية من المراحل المهمة في بنية النظام التعليمي ، ولذلك أبدت الكثير من النظم التعليمية في البلدان النامية والمتقدمة اهتماماً بالغاً به ، لما له من دور مهم في تنشئة الطلبة خلال المرحلة الثانوية ، حيث يمر الطلبة في هذه الفترة بتغيرات جسمية وعقلية ونفسية وانفعالية ، فتتضح ميولهم واتجاهاتهم ، كما ترسم قواعد علاقاتهم الاجتماعية ، ومن هنا فالمدرسة الثانوية مطالبة بتوفير المناخ الملائم لنمو الطلاب نمواً سليماً ، بهدف إعدادهم للمشاركة الإيجابية والفعالة في تقدم المجتمع (عبد الباقي ٢٠٠١ : ٥)

وتمثل مرحلة الدراسة الثانوية فترة تربية وتعليم مواطن يمكن أن يلعب دوراً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، حيث أن طالب المرحلة ينطلق نموه في جميع النواحي انطلاقاً يمكن أن يسير به نحو المواطنة الكاملة باعتباره شخصاً منتجاً مسئولاً ، فشعوره بالانتماء إلى المجتمع يقوى إلى الحد الذي يجعله يشغل نفسه بمشكلات قومه ، وبالقيادة المستنيرة والإرشاد الذكي يتهيأ بنموه خلقياً واجتماعياً بشكل يحقق فيه صفات المواطن الإيجابي ، ثم أن قدرة التلميذ في هذا السن على التعلم والاستيعاب أمر لم يستطع أحد أن يضع حدوداً نهائية له . (جاد ٢٠٠٢ : ١٧)

وقد أكدت الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد يحقق إنتاجاً أوفر وأفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة والثقة ، وبالتالي تزداد القدرة على التكيف والرضا عن العمل ، ولهذا كان للعلاقات الإنسانية في الإدارة أهميتها في الوفاء بالمطالب الأساسية للفرد في الحياة ، تلك المطالب والاحتياجات التي لا تعبر فقط عن حاجات مادية خالصة ، وإنما تعبر أيضاً عن حاجات نفسية إذا ما أشبعت أصبح الفرد أكثر شعوراً بالرضا عن عمله وأكثر تعاوناً مع الآخرين على تحقيق الأهداف . (حري ، رزق ٢٠٠٣ : ١٦٥) .

أن دراسة العلاقات الإنسانية والبحث في أمورها ليس بالموضوع الجديد ، فلقد قام فلاسفة الإغريق والرومان والعرب وغيرهم بإمداد الفكر الإنساني بذخائر نفيسة في هذه الناحية من المعرفة وإن كانت اهتمامات مثل هذه الدراسات في الماضي تختلف عما يجري في المجتمعات الحديثة .

وقد كانت أهداف دراسة العلاقات الإنسانية فيما مضى متجهة وجهة فلسفية ، فكان تركيزها منصباً في معظم الأحوال على تخيل علاقات مثالية ، ومن أمثلة ذلك ما فعله " أفلاطون " في دراسته للمجتمع عن طريق (جمهوريته المثالية) ، وكذلك ما رسمه الفيلسوف العربي "الفارابي" في (مدينته الفاضلة) التي كانت في نظره نموذجاً لما يجب أن يكون عليه المجتمع الكامل .

وفي المجتمع المعاصر بعد أن أستقرت العلوم الإجتماعية واستخدمت المنهج العلمي في دراساتنا ، وبعد تقديم الآراء والنظريات السلوكية التي تنادي بحقوق الإنسان في حياة أفضل ، فإن أهداف دراسة العلاقات الإنسانية لا تسير في إتجاه التآمل والخيال ، بل أتجهت نحو الواقع بقصد الافادة من الحقائق العلمية في معرفة جوانب القوة والضعف ، بما يؤدي الى النهوض بالمجتمع والعمل على توثيق الروابط بين الأفراد والجماعات حتى تتحقق الأهداف المنشودة للمجتمع ، بما يؤدي الى تحقيق الكفاية الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد والجماعات . (مرسي ١٩٨٦ : ٥) .

والاسلام هو دين الانسانية في شتى صورها ، فهو يحتثنا على الرحمة وحسن المعاشرة والعدل في المعاملة ورعاية الاخرين والصبر والحلم والتعاون والاتحاد والاخاء ، وهو بذلك قد سبق ما ذكره الفلاسفة والعلماء والكتاب المحدثون في مجال العلاقات الانسانية ، قال تعالى (ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك) آل عمران من الآية ١٥٩ ، وقوله سبحانه وتعالى (وقولوا للناس حسناً) البقرة من الآية ٨٣ ، وقوله تعالى (وإنك لعلی خلق عظیم) القلم الآية ٤ ، ولنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة ، فقد قال عليه الصلاة والسلام (الدين المعاملة) صدق رسول الله ، كما قال عليه الصلاة والسلام (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا أشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى) (رواه البخاري ومسلم) .

والعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين فقط ، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب (إبراهيم ٢٠٠١ : ١٠٤) .

ولعلنا في هذا الوقت بحاجة ماسة للعلاقات الإنسانية الإيجابية والتي تعتمد على تفهم حاجات الفرد والجماعة وبالتالي نسعى من خلال ذلك إلى إشباع تلك الحاجات في ضوء الأهداف العامة للتربية ، فالعلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية ، كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة ، فرضا الأفراد وارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة (أفندي ٢٠٠٣ : ٢) .

ومما لا شك فيه أن التعامل الطيب والعلاقات الإنسانية في العمل تدفع العاملين إلى إنتاج أفضل ، وقد بينت الإحصائيات أن إنتاج العمل يعتمد إلى حد كبير جداً على نفسية العاملين ، فمدير المدرسة إذا كان يحرص على زيادة الإنتاجية في العمل ، ينبغي له إشاعة التعامل الطيب والعلاقات الإنسانية التي لا يستطيع أحد إنكار تأثيرها في العمل ، فكلما شكرت وأحسنت ربما تكون كافية لأن تدفع بالموظف لأن يعمل أكثر وأكثر ، وتجعله يحافظ على أسرار العمل حتى ولو كان يعمل ساعات طويلة فإنه يعمل دون كلل أو ملل ، لأن التعامل الطيب من قبل مديره له أثر كبير في نفسيته . (المغربي ١٩٩٥ : ١٨) .

ومفتاح نجاح المدير قدرته على التعامل مع الأفراد الذين يعملون معه بحيث يجعلهم يؤدون ما ينبغي عمله وهم راضون وهذا يتطلب معرفة تامة بالعلاقات الإنسانية ، والعلاقات الإنسانية تلعب دوراً أساسياً في نجاح القيادة الإدارية والتربوية ، فعن طريقها ترفع الحواجز بين الرئيس ومرؤوسيه ، 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 التربوية . (الدوسري ٢٠٠٥ : ٦٣) .

وفي دراسة قام بها "جريفث Griffiths" وجد أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يتبع طريقة ديمقراطية في إدارة المدرسة وهو الذي يحل مشاكل العاملين وهو الذي يعطي من سلطاته للآخرين . (إبراهيم ٢٠٠١ : ٥٤) .

وتشمل العلاقات الإنسانية حسن معاملة الأفراد وتقديرهم والاستماع إلى وجهات نظرهم ، ومعرفة مشكلاتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لها ، وتسهم العلاقات الإنسانية في توفير جو إجتماعي صحي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري ، كما يشعر الفرد أن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته المتعددة . (الدوسري ٢٠٠٥ : ٦٣) .

والعلاقات الإنسانية في المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً بالغ الأهمية في المدرسة ، وذلك لأن الفرد حينما يشعر أن هناك من يعمل على راحته ومن يعمل ليوفر له الأمن والطمأنينة النفسية ، وأن هناك من يفكر في مصلحته ، فإن كل ذلك يحتم عليه أن يبذل كل ما في وسعه ، بل يبذل قصارى جهده في العمل الذي يؤديه ، وهذا يؤدي إلى رفع كفاية الإنتاج في المدرسة ، أقصد رفع المستوى العلمي للطلبة في المدرسة . (إبراهيم ٢٠٠١: ١٠٦) .

والمدرسة الفعالة من وجهة نظر المدراء الأمريكيين واليابانيين هي التي تمتلك مناخاً إيجابياً ، يشعر التلاميذ بارتياح تجاه المدرسة والحضور ، وأيضاً المعلمون يشعرون بالارتياح تجاه التدريس ، وكل العاملين يعملون سويةً للعناية بالتلاميذ ، وبالتالي البيئة المحيطة بالمدرسة آمنة ومطمئنة (إبراهيم ٢٠٠١ : ٩١) .

لذا فتتمية العلاقات الإنسانية أمر ضروري في الإدارة المدرسية بالذات ، لأن الإدارة المدرسية إلى جانب كونها جزء من الإدارة التعليمية هي من دون الإدارات جميعاً الموكول إليها أولاً وأخيراً عملية التربية ، أي عملية تكوين علاقات في أحسن صورة ممكنة . (حري ، رزق ٢٠٠٣ : ١٦٦) .

والمؤسسات التعليمية بحاجة مستمرة إلى النمو والتطوير والتحديث ، والحرص على ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية وفق التطورات والمستجدات التربوية المنشودة (إبراهيم ٢٠٠١ : ٦٧) .

وأشارت الأبحاث التي قدمتها جمعية الإدارة الأمريكية (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION) إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الجيد في تعامله معهم . (العمارة ١٤٢٠ هـ : ١٠٠) .

وترى الباحثة أن مدير المدرسة هو رب الأسرة المدرسية وهو المسئول الأول عن نجاح هذه المؤسسة التعليمية أو فشلها ، والمدير الذي يفتقر للعلاقات الإنسانية في تعاملاته مع الآخرين من الصعب أن يتفهم إبداع المعلمين ، أو مواهب الطلبة ، أو أهمية مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية ، وهذا ما يوجد الفجوة والجفوة .

لذلك لا بد من تزويد مدير المدرسة بمهارة تكوين علاقات إنسانية مع المعلم قائمة على الإحترام والتعاون وتقدير الآخرين ، لأن هذا ينعكس على جميع منتسبي المدرسة ، وبهذا يمكن وضع حلول لأغلب المشاكل من خلال المشاركة ، وسيتم التغلب على الصعوبات التي تواجه الجميع .

وقد وجدت الباحثة دراسات تؤكد ضعف العلاقات الإنسانية في المدارس منها دراسة (حمادي، ٢٠١١) وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن المستوى العام لممارسة العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين بأمانة العاصمة كان منخفضاً إذ بلغ المتوسط الحسابي للمستوى العام لبعده العلاقات الإنسانية (٢,٩٢) وانحراف معياري (١,٠٩) عند إستجابة لفظية (أحياناً) وهذا يشير إلى أن تطبيق العلاقات الإنسانية بين المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية يحتاج إلى مراجعة جادة من قبل المختصين لضعفه الشديد ، وكون هذا الضعف ينعكس أثره على الأداء المدرسي العام .

ومن أهم إستنتاجات الدراسة أيضاً إستياء مجتمع الدراسة من الواقع الحالي لممارسة العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين معهم في أمانة العاصمة ، مما يعكس مدى أهمية الجانب الإنساني لتحسين الأداء العام في الإدارة المدرسية .

وأيضاً دراسة (الأصبحي ٢٠٠٤) التي هدفت إلى تقديم إطار نظري حول القرار وحول المشاركة في اتخاذ القرار بشكل عام والمدارس بشكل خاص ، وتحديد الأسباب الأكثر تأثيراً في انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرار في مدينة تعز من وجهة نظر المديرين والمعلمين في تلك المدارس ، ومن أهم نتائج الدراسة أن أهم أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في إتخاذ القرار في مدينة تعز من وجهة نظر عينة المديرين والمعلمين هي : الفقرة (١٥) ونصها ضعف ثقة بعض مديري المدارس بالمعلمين .

كذلك دراسة (الحميري ٢٠٠١) كانت نتائجها أن الفرص المتاحة لمدرسي المرحلة الثانوية للمشاركة في صنع القرارات المدرسية قليلة وبغض النظر عن الجنس وسنوات الخبرة في التدريس وحجم المدرسة

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها : -

وجدت الباحثة من خلال دراسات سابقة وأيضاً من خلال عملها في بعض المدارس أن العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية في اليمن يحتاج إلى تطوير ، فكان موضوع الدراسة الحالية التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي .

ما سبق تبرز مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي وهو :

ما التصور المقترح لتطوير العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي – بمحافظة تعز ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية : -

س١- ما واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز من وجهة نظر أفراد العينة ؟

س٢- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة لواقع العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية بمحافظة تعز تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث) ؟

س٣- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة لواقع العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية بمحافظة تعز تعزى لمتغير المنطقة (ريف - حضر) ؟

س٤- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة لواقع العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية بمحافظة تعز تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير، بكالوريوس ، دبلوم) ؟

س٥- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة لواقع العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية بمحافظة تعز تعزى لمتغير التخصص (تربوي - غير تربوي) ؟

س٦- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة لواقع العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية بمحافظة تعز تعزى لمتغير سنوات الخبرة (١-٥) ، (٦-١٠) ، (١١-١٥) ، (١٦ سنة وما فوق) ؟

أهداف الدراسة :-

هدفت الدراسة إلى :

- ١- وضع تصور مقترح لتطوير العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي – بمحافظة تعز .
- ٢- الكشف عن الواقع الحالي للعلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي – بمحافظة تعز .
- ٣- توضيح الفرق في مستوى تقدير أفراد العينة لواقع العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية بمحافظة تعز إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) طبقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس – المنطقة – المؤهل العلمي - التخصص - سنوات الخبرة في التدريس) .

أهمية الدراسة :-

إن قضية العلاقات الإنسانية **تتموضع** اليوم على قمة الاهتمام والأولوية في الإدارة الحديثة ، حيث تعقد آلاف اللقاءات والدورات التدريبية ، وتدفع المطابع بآلاف الكتب في جميع اللغات العالمية ، حتى أنه يقدر أن ما يطبع في الولايات المتحدة الأمريكية - على سبيل المثال من كتب في الإدارة التي تركز على العلاقات الإنسانية يبلغ حوالي ٧٠% من مجمل ما يكتب في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي . (تشابمان ١٤٢٢هـ : ١١)

كما يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

- (١) ندرة الدراسات التي تهتم بالعلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية بالجمهورية اليمنية حسب علم الباحثة .
- (٢) إكساب مديري المدارس الثانوية مهارة تكوين علاقات إنسانية مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور .
- (٣) ستقدم هذه الدراسة بيانات ومعلومات لصناع القرار للاستفادة منها في تحسين أداة إدارة المدارس الثانوية ، وذلك من خلال ما ستتوصل إليها الدراسة من نتائج وتوصيات .
- (٤) ستعزز هذه الدراسة ثقة المدير بنفسه وبالعاملين معه لزيادة الأداء وتماسك المجتمع المدرسي .

حدود الدراسة :-

تحدد الدراسة الحالية من خلال معرفة الحدود التالية :-

أولاً: الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة وضع تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي .

ثانياً: الحدود المكانية: مدارس الثانوية العامة - بمحافظة تعز .

ثالثاً: الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على عينة من معلمي المرحلة الثانوية - بمحافظة تعز .

رابعاً: الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الثاني للعام الدراسي ٢٠١١ -

٢٠١٢ م .

الوسائل الإحصائية :-

استخدمت الدراسة الحالية الوسائل الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف البحث ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS)

مصطلحات الدراسة :-

تصور مقترح : يقصد به تقديم مقترحات من بين خيارات وبدائل متعددة قد يمثل أحداها خياراً مناسباً يساعد في تحسين بعض مدخلات ومخرجات التعليم الثانوي . (البطري ، ٢٠١٠ : ٢٣) .

التعريف الإجرائي للتصور المقترح: هي مجموعة من العناصر والإجراءات المتكاملة والمؤلفة من مجموعة من الأهداف والأدوات والوسائل والأدوار والمتطلبات من أجل أن يؤدي فيها مدير المدرسة والمعلمين دوراً إيجابياً وفعالاً في العلاقات الإنسانية من خلال القيام بمجموعة من الخطوات المتمثلة في المشاركة ، والاهتمام بالعاملين ، والقوة الحسنة ، والتشجيع ، والعدل .

التطوير :- في اللغة طور الشيء أي حوله من طور إلى طور ، والتطوير يعني التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها ، ويطلق أيضاً على التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو التنظيم أو القيم السائدة فيه . (إبراهيم وآخرون ١٩٧٣ : ٥٦٩) .
والمعنى الاصطلاحي للتطوير فقد عرفه البعض بأنه " تلك العملية التي يتم من خلالها إجراء تعديلات مناسبة في بعض أو كل مكونات البرنامج وفق خطة مدروسة ، وذلك من أجل تحسين العملية التربوية . (رمضان ٢٠٠٥ : ١٩) .

التعريف الإجرائي للتطوير: المقصود به هنا أنه إجراء تغييرات أو تعديلات مناسبة لبعض ممارسات الإدارة المدرسية في مجال العلاقات الإنسانية ، بهدف تحسينها ورفع مستواها .

العلاقات الإنسانية :

تعرف العلاقات الإنسانية في مجمع اللغة العربية كما يلي :

علاقات : جمع ومفرد لها (عَلاَقَة) بفتح العين ، والعلاقة هي الصداقة والحب اللازم للقلب (مجمع اللغة العربية ١٣٩٢ هـ : ٦٢٢) ، أما كلمة (إنسانية) فتعني جملة الصفات التي تميز الإنسان عن غيره . (مجمع اللغة العربية ١٣٩٢ هـ : ٣٠) .

وهي كل علاقة بين إنسان وآخر أو إنسان وأكثر يتفاعلون ويتعاملون سوياً من أجل تحقيق هدف مشترك على أن تسود هذه العلاقة وضوح الأهداف والاتصال الجيد والاحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمؤسسة . (فليه ٢٠٠٥ : ١٠٤) .

كما تعرف العلاقات الإنسانية في مجال التربية بأنها : ذلك الجو المبني على المعاملة الطيبة والأخلاق والقيم الإسلامية والاحترام وتقدير المسؤولية والتعاون والمساواة والعدل والصدق والأمانة في المجال التربوي لمنحهم الثقة والدافعية لتحقيق العمل المتكامل والأهداف المنشودة من التربية . (العرفي ومهدي ١٩٩٦ : ١٩٣) .

التعريف الإجرائي للعلاقات الإنسانية :- هي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس المبنية على

المشاركة والاهتمام بالعاملين والقنوة الحسنة والتشجيع والعدل لتحقيق أهداف المدرسة .

مدارس التعليم الثانوي :- هي التي تتيح للطلبة الذين حصلوا على شهادة المرحلة الأساسية

الموحدة متابعة تنمية معارفهم ومهاراتهم العلمية والأدبية ، وتستغرق مرحلة الثانوية بقسميها العلمي والأدبي ثلاث سنوات (وزارة التربية والتعليم ، القانون العام للتربية والتعليم ١٩٩٢ : المادة ١٩ : ٦) .

التعريف الإجرائي للمدارس الثانوية : ترى الباحثة أن مرحلة التعليم الثانوي العام هي مرحلة

عبورية بين التعليم الأساسي والتعليم الجامعي ، وتستغرق بقسميها العلمي والأدبي ثلاث سنوات .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الدراسات السابقة .

المبحث الثاني: الإدارة المدرسية.

المبحث الثالث: العلاقات الإنسانية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : الدراسات السابقة

تستعرض الباحثة في هذا الفصل بعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك كما يلي :

أولاً : الدراسات المحلية :

نظراً لشحة الدراسات التي تهتم بالعلاقات الإنسانية فقد واجهت الباحثة الكثير من الصعوبات للحصول على دراسات محلية في نفس الموضوع ، لذا أكتفت بهذا القدر من الرسائل والدراسات التالية التي تقترب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع موضوع الدراسة الحالية .

(١) دراسة : الحميري (٢٠٠١) :

موضوعها : الروح المعنوية لمدرسي المرحلة الثانوية وعلاقتها بمشاركتهم في صنع القرارات المدرسية .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية لمدرسي المرحلة الثانوية وعلاقتها بمشاركتهم في صنع القرارات المدرسية في مدارس أمانة العاصمة - صنعاء ، وما إذا كانت الروح المعنوية والمشاركة تختلفان باختلاف الجنس وسنوات الخبرة في التدريس وحجم المدرسة .

مجتمع الدراسة : جميع المدرسين والمدرسات اليمنيين في المرحلة الثانوية من التعليم العام في المدارس الحكومية في أمانة العاصمة للعام الدراسي ١٩٩٩-٢٠٠٠م والبالغ عددهم (٨٤٨) ثمانمائة وثمانية وأربعون مدرساً ومدرسة .

نتائج الدراسة : من أهم نتائج الدراسة أن الفرص المتاحة لمدرسي المرحلة الثانوية للمشاركة في صنع القرارات المدرسية قليلة ، بغض النظر عن الجنس ، وسنوات الخبرة في التدريس ، وحجم المدرسة .

كما توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الروح المعنوية لمدرسي المرحلة الثانوية ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية وفقاً لمتغيرات (الجنس- سنوات الخبرة- حجم المدرسة)

(٢) دراسة : اليريمي (٢٠٠٣) :

موضوعها : مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة صنعاء لبعض قيم الديمقراطية

هدف الدراسة : هدفت الدراسة للكشف عن مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية لبعض

القيم الديمقراطية من خلال وجهة نظر عضو هيئة التدريس - ووجهة نظر الطلبة .

نتائج الدراسة : أظهرت الدراسة بأن درجة الممارسة لبعض القيم الديمقراطية أخذت الطابع السلبي

في قيمة المشاركة والحرية ، وذلك من وجهة نظر الطلبة .

(٣) دراسة : الدعيس (٢٠٠٣) :

موضوعها : أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء

في الجمهورية اليمنية وعلاقته برضا موظفي الجامعة عن العمل .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي الإداري لدى مديري عموم ومديري

إدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء - الجمهورية اليمنية ، وعلاقة ذلك برضا موظفي الجامعة عن

العمل ، وقد أعتمد الباحث على تطوير أداة وصف سلوك القائد (LBDQ) وأداة ثانية لقياس الرضا

الوظيفي .

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) فرداً .

نتائج الدراسة : من أبرز نتائج الدراسة : أن أكثر أنماط السلوك القيادي شيوعاً هو النمط القيادي

الذي يهتم اهتماماً عالياً بالمبادأة في وضع إطار العمل ، ويهتم اهتماماً منخفضاً بالاعتبارية (الجوانب

الإنسانية) ، كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي

وبين الرضا الوظيفي للعاملين وذلك في نمط الاهتمام العالي في المبادأة والاهتمام العالي في الاعتبارية

(٤) دراسة : الأصبحي (٢٠٠٤) :

موضوعها : أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرار

مدينة تعز .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول القرار وحول المشاركة في اتخاذ القرار

بشكل عام ، وفي المدارس بشكل خاص ، وتحديد أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري

مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرار في مدينة تعز ، وتحديد الأسباب الأكثر تأثيراً في انخفاض مستوى

مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرار في مدينة تعز من وجهة نظر المديرين والمعلمين في تلك المدارس .

نتائج الدراسة : لقد توصلت الدراسة إلى أن سبب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرار يرجع إلى ضعف الثقة بين بعض المديرين بالمعلمين ، و إغفال بعض مديري المدارس لأهمية تنمية روح المشاركة في اتخاذ القرار لدى المعلمين .

٥) دراسة المالكي (٢٠٠٤) :

موضوعها : مدى ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي للنمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية في محافظة الضالع - الجمهورية اليمنية

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للنمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية - محافظة الضالع ، من وجهة نظر المديرين والموجهين والمعلمين ، ومعرفة الفروق في تقديرات أفراد عينة البحث لمدى ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي في مجالات التخطيط والتنظيم والاتصال تعزى إلى متغير الوظيفة (مدير ، موجه ، معلم) ، أو إلى المؤهل (بكالوريوس ، ثانوية عامة وما يعادلها) . أو عدد سنوات الخبرة من (١- ٥سنوات) (٦- ١٠ سنوات) ، (أكثر من ١٠ سنوات) .

نتائج الدراسة : من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي :

- ١) أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي - محافظة الضالع للنمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث بصفة عامة .
- ٢) يمارس المديرون النمط الديمقراطي في مجال التخطيط بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث بصفة عامة .
- ٣) يمارس المديرون النمط الديمقراطي في مجال التنظيم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث بصفة عامة .
- ٤) يمارس المديرون النمط الديمقراطي في مجال الاتصال بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث بصفة عامة .

٥) توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي في مجالات التخطيط والتنظيم والاتصال تعزى لمتغير الوظيفة (مدير ، موجه ، معلم) ولصالح المديرين والموجهين .

٦) توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي في مجالات التخطيط والتنظيم والاتصال، تعزى لمتغير المؤهل (ثانوية عامة وما يعادلها ، بكالوريوس) ولصالح حملة الثانوية العامة وما يعادلها .

٦) دراسة سهيل (٢٠٠٦) :

موضوعها : فعالية المدير في تأدية وظيفة المدرسة الثانوية في محافظة المهرة - الجمهورية اليمنية

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى معرفة فعالية المدير في تأدية وظيفة المدرسة الثانوية في محافظة المهرة .

نتائج الدراسة : من أهم نتائج الدراسة :-

١) جاء مستوى أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة المهرة في مجال العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأولى ، وبمستوى أداء جيد ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٠) ووزنها المئوي (٧٢%) مما يعني أن أداء المديرين في مجال العلاقات الإنسانية كان فاعلاً .

٢) وجاء مستوى أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة المهرة في المجال الإداري والمالي بالمرتبة الثانية وبمستوى أداء متوسط إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٣) ووزنها المئوي (٦٨.٦%) وهذا يعني أن أداء المديرين في هذا المجال أقرب إلى أن يكون فاعلاً .

٣) كما جاء مستوى أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة المهرة في مجال التقويم والمتابعة بالمرتبة الثالثة ، وبمستوى أداء متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٥) ووزنها المئوي (٦٧.٦%) وهذا يعني أن أداء المديرين في المجال غير فاعل .

٤) أن الأداء العام لمديري المدارس الثانوية في محافظة المهرة غير فاعل ، حيث كان مستوى أدائهم متوسطاً بمتوسط حسابي (٢.٨٨) ووزن مئوي (٥٧.٦) .

٧) دراسة شرف الدين (٢٠٠٧) :

موضوعها : تقييم فعالية أداء عمداء الكليات في جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية أداء عمداء الكليات في جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى فعالية أداء عمداء الكليات في جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

نتائج الدراسة : لقد أظهرت الدراسة :

(١) أنّ فعالية أداء عمداء الكليات بلغت مدى عالي في محورين فقط من محاور الدراسة هما (العلاقات الإنسانية ، مهارات الاتصال) .

(٢) أنّ فعالية أداء عمداء الكليات في جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغت مدى متوسط من خمسة محاور من محاور الدراسة هي (دعم التنوع المؤسسي ، البحث العلمي وخدمة المجتمع ، إدارة الكلية ، جودة التعليم بالكلية ، الرؤية ووضع الأهداف) .

٨) دراسة : الهياجم (٢٠٠٨) :

موضوعها : الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مدينة تعز

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مدينة تعز تعزى لمتغير الجنس ، أو في مجالات : ظروف العمل ، وفرص الترقية ، والعلاقة مع الزملاء ، والعلاقة مع المعلمين .

نتائج الدراسة : أظهرت نتائج الدراسة :-

(١) مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في مدينة تعز كان متوسطاً بشكل عام ، إذ بلغ متوسط الإجابة على مقياس الرضا الكلي (٢.٨١) .

(٢) مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في مدينة تعز عالياً في مجالي العلاقة مع المعلمين ، والعلاقة مع الزملاء ، وبمتوسط حسابي بلغ ٣.٨٢ - ٣.٧٥ ، بينما كان متوسطاً في مجال ظروف العمل وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٧) ، في حين جاء منخفضاً في مجالات الإدارة المباشرة ، وفرص الترقية ، والراتب ، وبمتوسط حسابي بلغ ٢.٣٧-٢.١١-١.٩٨ على التوالي .

٣) توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين تعزى إلى متغير الجنس على المستوى الكلي للأداة وعلى مجالي الإدارة المباشرة والراتب ولصالح المشرفات ، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً في مجالات : ظروف العمل ، وفرص الترقية ، والعلاقة مع الزملاء ، والعلاقة مع المعلمين .

(٩) دراسة : حسن (٢٠٠٩) :

موضوعها : برنامج مقترح لتطوير المهارات الإنسانية للمشرفين التربويين في الجمهورية اليمنية .
هدفت الدراسة : إلى بناء برنامج مقترح لتطوير المهارات الإنسانية للمشرفين التربويين في الجمهورية اليمنية لغرض تطوير أدائهم خلال تطوير مهارات تعاملهم .
عينة الدراسة : استخدم الباحث الطريقة القصدية في اختيار عينة الدراسة وبالباغة (٦٤) خبيراً تربوياً موزعين على الجامعات اليمنية ووزارة التربية والتعليم والموجهين ومدراء المدارس والمعلمين .

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة ، تحتوي على (٤١) مهارة إنسانية موزعة على ست مجالات هي (١- صفات شخصية ٢-التفاعل مع المعلمين ٣-التفاعل مع الزملاء ٤-التفاعل مع مديري المدارس ٥-التفاعل مع الرؤساء ٦-التفاعل مع المجتمع).

نتائج الدراسة : كانت من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

(١) تم صياغة البرنامج المقترح لتطوير المهارات الإنسانية للمشرفين التربويين والأهداف العامة للبرنامج والذي يحتوي على (٤٢) هدفاً تفصيلياً ، و(٤٢) موضوعاً و (١٨٠) مفردة تدريبية و (١٦٨) ساعة تدريبية .

(٢) تم تحديد المستفيدين من البرنامج ، ومكانه ، والجهات المسؤولة عن تنفيذه ، وتحديد أداة التقييم للبرنامج .

(٣) قدم الباحث توصيات ومقترحات لمعالجة القصور الذي يكتنف أداء المشرفين التربويين ، ومقترحات للدراسات المستقبلية .

(١٠) دراسة : حمادي (٢٠١١) :

موضوعها : دور العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس الثانوية والعاملين في تحسين العمل بأمانة العاصمة .

هدفت الدراسة : التعرف على دور العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين في

تحسين العمل من خلال التالي :

معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية كما يراها أفراد عينة الدراسة بأمانة العاصمة .

معرفة طبيعة العلاقة بين مستوى الممارسة للعلاقات الإنسانية ومستوى الممارسة للمهام (الإدارية والفنية والاجتماعية) .

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي التحليلي .

عينة الدراسة : جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية (بنين ، بنات) ، ومعلمي المرحلة

الثانوية الحكومية (بنين، بنات) بأمانة العاصمة للعام الدراسي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠م والبالغ عددهم (١٠٢) مدير ومديرة ، و (٢٧٣٧) معلم ومعلمة ، وقد أختار الباحث العينة العشوائية البسيطة نظرا لتجانس العينة .

آداة الدراسة : لقد صمم الباحث أداة للكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات

الإنسانية في تعاملهم مع المعلمين والقيام بمهامهم (الإدارية والفنية والاجتماعية) وقد تكونت الاستبانة من (١٠١) فقرة تم توزيعها على بعدين :

البعد الاول : وهو بعد الاهتمام بالعلاقات الانسانية وبلغت فقراته (٣٨) فقرة .

البعد الثاني : هو بعد تحسين العمل وبلغت فقراته (٦٣) فقرة .

نتائج الدراسة : لقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

(١) أن المستوى العام لممارسة العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين بأمانة

العاصمة كان منخفضاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمستوى العام لبعد العلاقات الإنسانية (

٢,٩٢) وانحراف معياري (١,٠٩) عند إستجابة لفظية (أحيانا) .

(٢) وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاول(الاهتمام بالعلاقات

الإنسانية) وبين البعد الثاني (الاهتمام بتحسين العمل) لدى مديري المدارس الثانوية

والمعلمين بأمانة العاصمة .

ثانياً : الدراسات العربية :

(١) دراسة: سعود (١٩٩٢) :

موضوعها : أثر بعض أساليب العلاقات الإنسانية على كفاءة الأداء " دراسة تحليلية تطبيقية على أقسام الشرطة بمدينة الرياض " .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة للتعرف على أساليب العلاقات الإنسانية الأكثر إيجابية في تحقيق مهام وواجبات رجال الشرطة ورفع كفاءة أدائهم .

عينة الدراسة : تناولت الدراسة عينة من رجال الشرطة وعينة من المراجعين .

منهج الدراسة : استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي .

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة

نتائج الدراسة : أوضحت نتائج الدراسة ضرورة قيام العلاقات الإنسانية بين رجل الشرطة والمواطن والمقيم على الاحترام المتبادل ، واحترام حقوق الأفراد ، والالتزام بالنظام ، وعدم التدخل في الحرية الشخصية للأفراد .

كما أوضحت النتائج أن للمكافآت والترقيات الاستثنائية وخطابات الشكر والتقدير تأثيراً إيجابياً على كفاءة أداء رجال الشرطة ، حيث تزيد مثل هذه الحوافز المادية والمعنوية من قدرة رجل الشرطة على التخطيط واتخاذ القرار المناسب أثناء العمل ، كما أظهرت النتائج ضرورة قيام العلاقات الإنسانية بين رجل الشرطة والمواطن .

(٢) دراسة : حسن (١٩٩٣) :

موضوعها : دور العلاقات الإنسانية في فاعلية الإدارة المدرسية "دراسة ميدانية عن المدارس الابتدائية بمحافظة الغربية - جمهورية مصر العربية .

هدف الدراسة : تهدف الدراسة إلى الكشف عن أوجه القصور التي تعاني منها المدرسة الابتدائية في سبيل تحقيق علاقات إنسانية فعالة .

عينة الدراسة : مديرو ووكلاء ومعلمو المدارس الابتدائية بمحافظة الغربية .

منهج الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، كما استعانت بالمنهج المقارن .

أداة الدراسة : استخدمت الباحثة الاستبانة .

نتائج الدراسة : وجود افتقار شديد للعلاقات الإنسانية سواء بين المعلمين والتلاميذ ، أو بين المدرسة وأولياء الأمور ، أو بين المدرسة والبيئة .

٣) دراسة: الإبراهيم (١٩٩٥) :

موضوعها : إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوكيات العلاقات الإنسانية لمديري المدارس مع المعلمين من وجهة نظرهم .

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (٥٨٤) معلما ومعلمة من مختلف مناطق دولة قطر تم إختيارهم عشوائياً .

نتائج الدراسة : لقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمعلمات لأنماط السلوك الإنساني المثالي والممارس بالفعل تعود إلى متغير الجنس ومستوى المدرسة .

لاتوجد 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.

٤) دراسة: بسيوني (١٩٩٦) :

موضوعها : دور العلاقات الإنسانية بالمدرسة الثانوية في تحقيق أهدافها التربوية (دراسة ميدانية) بمحافظة الغربية - جمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى :

(١) محاولة التعرف على المعوقات التي تعوق استخدام العلاقات الإنسانية بالإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة ومحاولة التغلب عليها وتحسينها .

(٢) إبراز دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الأهداف التربوية بالمدرسة الثانوية العامة .

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج التاريخي - المنهج الوصفي .

أدوات الدراسة : الإستبانة - المقابلات الشخصية للعينة .

عينة الدراسة : مديرو المدارس الثانوية العامة - وكلاء المدارس الثانوية العامة - المدرسون والعاملون بالمدرسة .

نتائج الدراسة :

- (١) قلة مشاركة إدارة المدرسة للزملاء في إتخاذ القرارات ووضع الخطط وتنفيذها .
- (٢) قلة مشاركة أولياء الأمور في الإجتماعات وفي المناسبات الخاصة بهم .
- (٣) قلة إخطار أولياء الأمور بنتائج الإجتماعات المدرسية وتوصياتها .

(٥) دراسة: شاهين (١٩٩٨) :

موضوعها : مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية من وجهة نظر معلمات العلوم الطبيعية ، من وجهة نظر معلمات العلوم (بالمرحلة المتوسطة بمدارس البنات) بمنطقة مكة المكرمة التعليمية وقراها .

هدفت الدراسة إلى :

- (١) التعرف على آراء معلمات العلوم الطبيعية على مدى تطبيق مشرفات العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية في تعاملهن معهن في محافظات (مكة المكرمة ، جدة ، الطائف وقراها)
- (٢) التعرف على أهم العوامل السلبية التي تؤثر في ضعف العلاقات الإنسانية بين مشرفات العلوم الطبيعية ومعلماتهن .

عينة الدراسة : عينة مكونة من (٦٠٦) معلمة .

أداة الدراسة : عبارة عن إستفتاء

نتائج الدراسة :

- (١) لا يوجد أي فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استجابات معلمات العلوم على جميع محاور العلاقات الإنسانية .
- (٢) أهم ستة عوامل تعيق العلاقات الإنسانية هي : (١) قصور تنظيم سير الإشراف التربوي (٢) ضعف تعاون الجهات الأخرى مع المشرفة (٣) قلة الإمكانيات المتاحة للمشرفة (٤) كثرة الاعباء الملقاة على عاتق المشرفة (٥) عدم ترشيح الكفاءات المميزة للقيام بالعمل الإشرافي (٦) النظرة القديمة للإشراف على انه تفنيش .

(٦) دراسة: الطويرقي (١٩٩٨) :

موضوعها : العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى إستنباط مبادئ متعلقة بالعلاقات الإنسانية من السيرة النبوية وتوضيح الكيفية التي يمكن أن تطبق بها هذه المبادئ في الإدارة المدرسية وأهمية تطبيقها .

منهج الدراسة : لقد استخدمت الدراسة المنهج التاريخي الإستنباطي .

نتائج الدراسة : من أبرز نتائج الدراسة مايلي :

١- السيرة النبوية معيناً لا ينضب ويمكن الاستفادة منها في استخلاص مبادئ مرتبطة بالمجال التعليمي والتربوي .

٢- المبادئ التي مارسها الرسول صلى الله عليه وسلم لم تكن خاصة بفئة معينة بل قابلة للتطبيق في كل زمان ومكان .

٣- كثير من المبادئ المرتبطة بإدارة الأفراد والتي تتادي بها الإدارات الحديثة قد مارسها الرسول صلى الله عليه وسلم منذ فجر الإسلام .

٤- تطبيق المبادئ المرتبطة بالعلاقات الإنسانية يؤدي إلى نتائج إيجابية .

٥- مبادئ العلاقات الإنسانية مترابطة ولا يمكن فصلها ويراعى عند تطبيقها عدم التحيز .

(٧) دراسة: القحطاني (١٩٩٩) :

موضوعها : أهمية الإدارة التربوية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى رجل الأمن ، بمكة المكرمة

هدفت الدراسة إلى : معرفة دور الإدارة التربوية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى رجل الأمن ، ومعرفة دور الإدارة التربوية في تنمية مهارة الاتصال لدى رجل الأمن ، ومعرفة دور الإدارة التربوية في تنمية الروح المعنوية لدى رجل الأمن ، ومعرفة دور الإدارة التربوية في تنمية روح التعاون والمشاركة لدى رجل الأمن .

منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يدرس الظاهرة ويصفها ويفسرها .

عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على (٧١) حالة أستجابوا بنسبة ١٠٠% وذلك من منسوبي وزارة الداخلية الحاصلين على الدبلوم أو الماجستير أو الدكتوراه .

أداة الدراسة: تم تطبيق إستبانة اشتملت على ثلاثة محاور تحتوي (٣٤) فقرة ، من تصميم الباحث ، وكانت على النحو التالي : محور الاتصال ، محور الروح المعنوية ، محور التعاون والمشاركة .

نتائج الدراسة : خلصت النتائج إلى أن هذه الابعاد الثلاثة (الاتصال ، الروح المعنوية ، التعاون والمشاركة) مهمة وضرورية لتنمية العلاقات الانسانية لدى رجل الأمن ، وقد حصل البعد الاول (الاتصال) على (٣,٦) ، والبعد الثاني (الروح المعنوية) حصل على (٣,٤) ، والبعد الثالث حصل على (٣,٤) .

(٨) دراسة: العلوي (٢٠٠٠) :

موضوعها : مدى إدراك وممارسة مديرات المدارس لبعض مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية - بمكة المكرمة .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة للتعرف على مدى إدراك مديرات المدارس المتوسطة لبعض مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية من وجهة نظرهن ، وعن مدى ممارستهن لتلك المبادئ من وجهة نظر المعلمات ، وعن مدى الإختلاف بين الإدراك والممارسة ، وهل هناك إختلاف في الرأي بين ذوات التخصصات الشرعية والتخصصات الأخرى لدى فئتي الدراسة .

عينة الدراسة : شملت الدراسة جميع مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة وعددهن (٦٢) مديرة للتعرف على مدى الإدراك ، ومعلمات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة عددهن (١٣٣٧) تم إختيار عينة عشوائية بلغ (٨٦٠) معلمة للتعرف على مدى الممارسة .

أداة الدراسة : استخدمت الباحثة الإستبيان كأداة للدراسة .

نتائج الدراسة : أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها :

(١) أن درجة إدراك مديرات المدارس مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية موضوع الدراسة أقل من درجة الممارسة .

(٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات ذوات التخصصات الإسلامية وذوات التخصصات الأخرى .

(٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدراك والممارسة لصالح الممارسة .

(٤) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات ذوات التخصصات الإسلامية وذوات التخصصات الإسلامية وذوات التخصصات الأخرى لصالح التخصصات الإسلامية .

٩) دراسة: الدوسري (٢٠٠٠) :

موضوعها : مدى ممارسة البعد الإنساني في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس

المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض ومحافظة الخرج

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة المديرين للبعد الإنساني في الإدارة

المدرسية في تعاملهم مع المعلمين ، وبيان أهميته من وجهة نظر عينة الدراسة ، وذلك من خلال ممارسة البعد الإنساني في أساليب القيادة ، وممارسة البعد الإنساني في أساليب الإشراف ، وممارسة البعد الإنساني في أساليب اتخاذ القرار .

مجتمع الدراسة : جميع معلمي المدارس المتوسطة والثانوية والبالغ عددهم (٥٠١٧) معلماً ، وقد

أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما قام الباحث بتصميم أداة الدراسة وهي إستبانة موجهة إلى المعلمين في المرحلتين المتوسطة والثانوية .

نتائج الدراسة : كشفت الدراسة عن النتائج التالية :

- ١) تقدير مدير المدرسة للظروف الطارئة لجميع العاملين معه .
- ٢) يعمل مدير المدرسة على مبدأ المساواة والعدل بين المعلمين .
- ٣) يعامل مدير المدرسة العاملين معه معاملة واحدة عند تطبيق النظام .
- ٤) يعمل مدير المدرسة على سير العمل روتينياً وفق التعليمات .
- ٥) يملئ مدير المدرسة التعليمات والأنظمة كما هي على المعلمين لكن بطريقة أخوية
- ٦) ينقاد مدير المدرسة لطلبات العاملين معه ، ولا يستقل بشخصيته .
- ٧) يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته التي هي من اختصاصاته للآخرين ممن يعملون تحت إدارته .

(١٠) دراسة: الشناق (٢٠٠١) :

موضوعها : الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها برضاهم الوظيفي .

مجتمع الدراسة : وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٥) معلماً ومعلمة واستخدام أداة وصف سلوك القائد (LBDQ) لمديري ومديرات المدارس واستبانة وصف مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات .

نتائج الدراسة : أظهرت النتائج أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يهتمون ببعدي النمط القيادي (العمل والعلاقات الإنسانية) مع اهتمام أكبر في مجال العمل ، وليس لمتغيرات (الخبرة ، المؤهل العلمي) أي فروق ذات دلالة إحصائية ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ورضا المعلمين .

(١١) دراسة: الشرفات (٢٠٠١) :

موضوعها : أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية ، الاردن .

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى معرفة درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين من وجهة نظرهم ، وإلى معرفة إختلاف 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 .

عينة الدراسة : جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء البادية الشمالية للعام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ م ، والبالغ عددهم (١١٥٦) ، وأختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث بلغ عددها (٢٣١) معلماً ومعلمة .

أداة الدراسة : لقد صمم الباحث أداة لقياس درجة أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية ، وتكونت الإستبانة من (٤٠) فقرة .

نتائج الدراسة: لقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

١) 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 لمستوى المدرسة ولصالح معلمي المدارس الأساسية .

٢) 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 .

١٢) دراسة: الشمراني (٢٠٠١):

موضوعها: العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بالمرحلة الثانوية - بمكة المكرمة .

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بمستوى التحصيل الدراسي .

عينة الدراسة: جميع معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بالمدارس الثانوية - بمكة المكرمة .

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي .

أداة الدراسة: صمم الباحث إستبانة كأداة لمنهج الدراسة .

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها :

١. ظهر من التكرارات أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين عالياً في معظم

عبارات أبعاد العلاقات الإنسانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لمعظم العبارات أكثر من (٤) .

٢. ظهر من تحليل التكرارات أن أكثر أبعاد العلاقات الإنسانية توافرا بين المديرين والمعلمين هي

(الإصلاح ، القدوة الحسنة ، الروح المعنوية ، الثقة بالنفس ، الصدق) حيث بلغ المتوسط

الحسابي لهذه الأبعاد بين (٤,٤ - ٤,٤٧) .

٣. ظهر من تحليل التكرارات أن درجة بعد التحفيز كانت أقل من جميع درجات أبعاد العلاقات

الإنسانية حيث كانت بمتوسط (٣,٥) .

٤. ظهر من تحليل معامل الارتباط عدم وجود علاقة إرتباطية بين العلاقات الإنسانية وبين

المديرين والمعلمين والتحصيل الدراسي .

(١٣) دراسة: الحربي (٢٠٠١) :

موضوعها: دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة الى :

معرفة رؤية مديري المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة لدورهم في تفعيل العلاقات الإنسانية
معرفة رؤية معلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة لدور مديري المدارس في تفعيل العلاقات
الإنسانية

معرفة مدى الاختلاف بين رؤية مديري المدارس المتوسطة لدورهم ورؤية معلمي هذه المدارس لذلك
الدور .

معرفة مدى الاختلاف بين رؤية مديري المدارس المتوسطة لدورهم في تفعيل العلاقات الإنسانية
باختلاف الخبرة العملية ، ونوع المؤهل الدراسي ، والتدريب .

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي .

عينة الدراسة : بلغت عينة الدراسة من مديري المدارس المتوسطة (٥٣) مديرا ، ومن المعلمين
(٣٠٧) معلما من منطقة المدينة المنورة التعليمية .

أداة الدراسة : استبانة حددت عباراتها بناء على أسئلة الدراسة .

نتائج الدراسة : خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

(١) دلت نتائج الدراسة أن رؤية مديري المدارس المتوسطة لدورهم في تفعيل العلاقات الإنسانية
تتحدد بأربعة محاور شملتها الدراسة وهي (الاهتمام بالعاملين ، الروح المعنوية ، الاتصال ،
المتابعة) .

(٢) دلت نتائج الدراسة أن رؤية معلمي المدارس المتوسطة لدور مديري المدارس في تفعيل
العلاقات الإنسانية تتحدد بأربعة محاور شملتها الدراسة

(٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية مديري المدارس المتوسطة لدورهم في تفعيل
العلاقات الإنسانية ورؤية معلمي هذه المدارس لذلك الدور في جميع محاور الدراسة الأربعة
، وهذه الفروق لصالح المديرين .

٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية مديري المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة دورهم في تفعيل العلاقات الإنسانية باختلاف الخبرة العملية ، ونوع المؤهل الدراسي ، والتدريب .

١٤) دراسة: المطرفي (٢٠٠٢):

موضوعها: تطور الادارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدركها مديرو ومعلمو المرحلة المتوسطة (بنين) بمكة .

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التأكيد على جوانب العلاقات الإنسانية كقاسم مشترك يساهم في نجاح عمليات الإدارة التعليمية ، كما هدفت إلى تحديد مدى ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال تعاملهم مع المعلمين ، وذلك من خلال ممارسة العلاقات الإنسانية في أساليب القيادة وممارسة العلاقات الإنسانية في أساليب اتخاذ القرار وممارسة العلاقات الإنسانية في أساليب الأشراف .

عينة الدراسة: جميع مديرو ومعلمو المرحلة المتوسطة (بنين) بالعاصمة المقدسة .

أداة الدراسة: أستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع المعلومات .

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

١٥) دراسة: السليطي (٢٠٠٥):

موضوعها: اثر العلاقات الإنسانية على الإنتاج في المنظمات الصناعية بدولة قطر بالتطبيق على مصنع الحديد والصلب من ١٩٩٥م-٢٠٠٤م .

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى :

١) التعرف على مدى تأثير العلاقات الإنسانية الجيدة على زيادة الانتاج ورفع الكفاية الانتاجية لدى العاملين بمصنع الحديد والصلب بدولة قطر .

٢) التعرف على مدى كفاءة القيادة في المنظمات الصناعية وإدراكها لمدى تأثير العلاقات الإنسانية الجيدة داخل مصنع الحديد والصلب .

٣) إبراز الجوانب الإيجابية والسلبية للعلاقات الإنسانية السائدة حالياً في مصنع الحديد والصلب.

٤) تقدم تقويماً للعلاقات الإنسانية السائدة الآن في مصنع الحديد والصلب لمعرفة مدى نجاح أو فشل هذه العلاقات وأساليبها المتبعة حالياً بهذه المنظمات .

منهج الدراسة : أستخدم الباحث في هذه الدراسة أربعة مناهج بحثية وهي المنهج التاريخي والمنهج

الوصفي والمنهج التجريبي والمنهج التحليلي

أداة الدراسة : أستخدم الباحث في هذه الدراسة المقابلة الشخصية - الاستبيان .

عينة الدراسة : (٣٩٥) فرد من العاملين بالمصنع .

نتائج الدراسة : من أهم نتائج الدراسة أنّ اشتراك أعضاء الجماعة العاملة مع الإدارة في اتخاذ

القرارات ووضع خطط العمل من أقوى العوامل على رفع مستوى الإنتاج ودعم العلاقات الإنسانية في الشركة أو المصنع .

١٦) دراسة: الشوكاني (٢٠٠٥):

موضوعها : العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هيرسي وبلانشرد وبين دافعية

المعلمين للإنجاز ، بمحافظة جدة .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في إدارة المدارس بالمرحلة

الثانوية بمحافظة جدة ، ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين ، والعلاقة بين النمط والدافعية

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (٧٤) مديراً و (٧٤٠) معلماً ، واعتمد الباحث على أداة (

Hersey & Blanchard) في جمع المعلومات

نتائج الدراسة : من أهم نتائج الدراسة : أن النمط التشاركي هو الأكثر شيوعاً ثم نمط التسويق

وأقلها نمط التفويض ، وأن بُعد الثقة بالنفس كان الأعلى بين أبعاد الدافعية وتزداد دافعية المعلمين مع

نمط التفويض ، وتقل مع النمط الأمر ، وأوصت الدراسة بتعزيز الأنماط القيادية التي تتميز بالمشاركة

والتسويق وذلك من خلال الدورات التدريبية ، والاهتمام بتنمية دافعية الإنجاز لدى الطلبة منذ وقت مبكر .

(١٧) دراسة: الشلوى (٢٠٠٧) :

موضوعها : واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية بالمرحلة الثانوية في محاور (القدوة الحسنة ، التواضع ، الوضوح ، التشجيع ، التعاون ، الشورى ، العدل) .

عينة الدراسة : عينة الدراسة بلغ عددهم (١٧٣) معلما .

أداة الدراسة : قام الباحث بتصميم استبيان .

نتائج الدراسة : أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها :

(١) إن محور العلاقات الإنسانية تمارس بدرجة مرتفعة عدا محور التعاون بدرجة متوسطة .

(٢) يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل على استجابات معلمي العلوم الطبيعية على محاور العلاقات الإنسانية .

(٣) يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة على استجابات معلمي العلوم الطبيعية على محاور العلاقات الإنسانية عدا محور التعاون .

(١٨) دراسة: العاجز وعصام (٢٠٠٩) :

موضوعها : دور العلاقات الإنسانية في تنظيم العلاقات الإيجابية المتبادلة لدى المجتمع المدرسي من وجهة نظر المديرين بمحافظات غزة .

هدف الدراسة : التعرف إلى دور العلاقات الإنسانية في تنظيم العلاقة الإيجابية المتبادلة لدى المجتمع المدرسي من وجهة نظر المديرين .

منهج الدراسة : لقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة .

أداة الدراسة : لقد أعد الباحثان استبانة مكونة من (٥١) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (القيادة ، الاتصال ، تفويض السلطة واتخاذ القرار ، الروح المعنوية ، الرضا الوظيفي) .

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) مدير ومديرة .

نتائج الدراسة : لقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة العلاقة الإنسانية بين المدير وأفراد الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس والفروق لصالح الذكور .

٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة العلاقة الإنسانية بين المدير وأفراد الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل والفروق لصالح حملة مؤهل البكالوريوس

٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة العلاقة الإنسانية بين المدير وأفراد الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المدرسة .

٤) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة العلاقة الإنسانية بين المدير وأفراد الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة والفروق لصالح من لديهم خدمة أكثر من ١٠ سنوات .

١٩) دراسة: السواح (٢٠٠٩):

موضوعها : مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين - مكة المكرمة .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين ، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المشرفين التربويين في طبيعة العمل الحالي ، وفي التدريس والإشراف التربوي وكذلك المؤهل العلمي والعمر .

منهج الدراسة : أستخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة .

عينة الدراسة : جميع مشرفي التربية الإسلامية وعددهم (٢٧) مشرفا ، بالإضافة إلى (١٦٦) معلما يمثلون (١٠%) من معلمي التربية الإسلامية بتعليم العاصمة المقدسة .

أداة الدراسة : قام الباحث بتصميم إستبانة شملت محورين ، محور العلاقات الإنسانية وتضمن (٢٥) بنداً ، ومحور القيم الأخلاقية وتضمن (٣٢) بنداً .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها ما يلي :

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

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

٣) موافقة المعلمين بدرجة كبيرة على ممارسة المشرفين (للفوقية والتسلط وكذلك التأييب والتوبيخ) بدرجة كبيرة ، وهي مؤشر على سلبية الممارسة من قبل المشرفين نحو المعلمين .

٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات الفئتين في متغيرات (طبيعة العمل الحالي وسنوات الخبرة في الإشراف والعمر) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) .

٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في التدريس بين الفئتين (١٥-٢٠ سنة) ولصالح الفئة الأكثر من (٢٠) سنة .

٢٠) دراسة: الزبون و سليمان (٢٠١٠) :

موضوعها : درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم -بمحافظة جرش .

هدف الدراسة : التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات مثل (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة العلمية) .

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (٢٦٤) معلما ومعلمة ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المدارس الثانوية في محافظة جرش .

أداة الدراسة : أستخدم الباحثان استبانة لقياس درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ، وتكونت من (٣٣) فقرة

نتائج الدراسة : لقد خلصت الدراسة إلى :

أن درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٧) ، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العلمية) .

ثالثا : الدراسات الأجنبية :

(١) دراسة: لومانكو (Lomonaco 1995) :

موضوعها : العلاقة بين الأنماط القيادية في مدارس ولاية جورجيا الأمريكية وبعض المتغيرات الديموغرافية .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية في مدارس ولاية جورجيا الأمريكية وبعض المتغيرات الديموغرافية .

أداة الدراسة : استخدم الباحث أداة (هالبن Halban) أداة وصف سلوك القائد (LBDQ) .

نتائج الدراسة : من أهم نتائج الدراسة : أن النمط القيادي الاعتباري هو أكثر الأنماط شيوعاً وأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كان له أثر إيجابي على عملية التفاعل بين الإدارة والموظفين .

(٢) دراسة: شارلز وكار (Charles & Karr 1995) :

موضوعها : مستوى مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات المدرسية وتأثيرها في الأداء الأكاديمي للطلاب .

هدف الدراسة : هدفت إلى معرفة مستوى مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات المدرسية وتأثيرها في الأداء الأكاديمي للطلاب .

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (٢٠٦) عضو هيئة تعليمية من مديريات التعليم في ولاية تكساس .

أداة الدراسة : استخدم الباحثان (شارلز و كار) الاستبانة .

نتائج الدراسة : من نتائج الدراسة أن المشاركة الفاعلة للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ترتبط بعلاقة إيجابية مع آدائهم الوظيفي ، الذي ينعكس إيجابياً على الأداء الأكاديمي للطلبة ، وأن رضى المعلمين والمديرين عن المهام المناطة بهم ، وقناعتهم لوظائفهم ، وسلامة قنوات الاتصال فيما بينهم ، وفاعلية طرق ووسائل قياس اتخاذ القرارات وتنفيذها ، تنعكس إيجابياً على مستوى المشاركة في اتخاذ القرار وفي تبنيه.

(٣) دراسة: لاستر وأن (lasiter & Ann 1996) :

موضوعها : 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 ، وتكونت عينة البحث من (٨) مدارس ثانوية شملت (٦٨) معلما ومعلمة ، وكان من أبرز نتائج الدراسة مايلي

(١) أهمية العلاقات الإنسانية في المناخ التعليمي سواء كان بين المدراء أو المعلمين أو الموظفين أو بينهم جميعا .

(٢) تؤثر العلاقات الإنسانية في المجتمع التعليمي في استخدامه لأساليب العلاقات الودية والإنسانية والاجتماعية .

(٣) كان لدور المدير الأهمية الكبرى في المجتمع التعليمي في استخدامه لأساليب العلاقات الودية والإنسانية والاجتماعية .

٤) دراسة: بالمر (Palmer 1996) :

موضوعها : العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة .

أداة الدراسة : أعتمد الباحث على أداة وصف فاعلية وتكيف القائد (Hersey & Blanchard)

نتائج الدراسة : أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة ، وان مديري المدارس الذين يستخدمون النمط القيادي التسويقي والنمط القيادي المشارك كانت مدارسهم أكثر فاعلية من المديرين الذين يستخدمون النمط الأمر والنمط التفويضي .

٥) دراسة: مور (Moor 1997) :

موضوعها : طبيعة العلاقات الإنسانية للطاقم التعليمي في المدارس الابتدائية في إيرلندا " وهدفت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقات الإنسانية ومدى ممارستها في المدارس الابتدائية الايرلندية ، وتكونت عينة البحث من (٣٤٢) معلما في مدارس ايرلندا الابتدائية ، وكان من أبرز نتائجها مايلي :

(١) أنّ نوعية الاتصالات هي عامل هام في تحديد طبيعة نوعية العلاقات الإنسانية في المدارس

(٢) أكد البحث أن معظم المعلمين في مدارس إيرلندا الابتدائية مسرورون في مدارسهم نتيجة لوجود علاقات إنسانية دافئة وجيدة .

(٦) دراسة: زيجرانج (Zigrand 2000) :

موضوعها : العلاقة بين النمط القيادي للمدير وشخصية المعلم وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين .

هدف الدراسة: قام "زيجرانج" بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي للمدير وشخصية المعلم وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين .

عينة الدراسة: وقد اشتملت عينة الدراسة على (٧٧) معلماً واعتمد الباحث على أداة (Hersey&Blanchard) ومقياس للرضا الوظيفي .

نتائج الدراسة : وقد توصلت الدراسة إلى النمط المشارك هو أكثر الأنماط تحقيقاً للرضا الوظيفي

(٧) دراسة : ماسارو و اوقستس (Massaro&Augustus2000) :

موضوعها : العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم ، وأثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة .

هدف الدراسة : وهدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم ، واثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة .

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) معلماً .

أداة الدراسة : استخدم الباحث أداة " هيرسي و بلانشرد (Hersey&Blanchard) .

نتائج الدراسة : من ابرز النتائج أن المديرين والمعلمين يعملون بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بينهم ، وأوصت الدراسة أن على المديرين والمعلمين العمل سوياً لتحسين العلاقات بينهم من أجل تحسن مخرجات المدرسة .

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد قامت الباحثة بالتعقيب على الدراسات السابقة بحسب تصنيفها الذي على أساسه تم توزيع

الرسائل وهي على النحو التالي :

أولاً : التعقيب على الدراسات المحلية :

وتشمل المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الآتي :

١- من حيث العنوان :

لقد قامت الباحثة بدراسة كل الدراسات على المستوى المحلي وقد وجدت دراسة تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها للعلاقات الإنسانية وهي دراسة (حمادي ٢٠١١) ، إلا أن الباحثة لم تجد دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالية وهو وضع تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز ، وقد وجدت الباحثة دراسات عديدة تناولت الموضوع من زوايا أخرى ، فنجد أن بعض الرسائل ركزت على أهمية الروح المعنوية والمشاركة في صنع القرارات المدرسية مثل دراسة (الحميري ٢٠٠١) ، ودراسة (الأصبحي ٢٠٠٤) ، ووجدت الباحثة بعض الدراسات تناولت في مواضيعها مدى ممارسة بعض قيم الديمقراطية ، مثل دراسة (اليريمي ٢٠٠٣) ، ودراسة (المالكي ٢٠٠٤) ، كما وجدت الباحثة أيضاً دراسات تناولت الرضا الوظيفي لدى العاملين ، مثل دراسة (الهياجم ٢٠٠٨) ، ووجدت الباحثة أيضاً دراسات اهتمت بجانب فاعلية الأداء ، مثل دراسة (سهيل ٢٠٠٦) ، ودراسة (شرف الدين ٢٠٠٧) .

٢- من حيث الأهداف :

أنفقت الدراسة الحالية مع دراسة (حمادي ٢٠١١) في الشق الأول ، وهو الكشف عن الواقع الحالي للعلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي ، كما وجدت الباحثة بعض الدراسات هدفت إلى جزئيات تناولتها الدراسة الحالية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات ، مثل دراسة (الاصبحي ٢٠٠٤) ودراسة (الحميري ٢٠٠١) .

٣- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

بعد استقراء الباحثة لجميع الدراسات وجدت أن أغلب الدراسات السابقة تناولت نفس مجتمع الدراسة الحالية مثل دراسة (حمادي ٢٠١١) ، ودراسة (الحميري ٢٠٠١) ، ودراسة (الاصبحي ٢٠٠٤) ، ودراسة (المالكي ٢٠٠٤) ، ودراسة (سهيل ٢٠٠٦) .

وقد وجدت الباحثة أن مجتمع الدراسة لبعض الدراسات الأخرى كان متجهاً نحو الدراسات العليا مثل دراسة (اليريمي ٢٠٠٣) ، دراسة (شرف الدين ٢٠٠٧) .

٤- من حيث النتائج :

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (حمادي ٢٠١١) التي أظهرت في نتائجها أن المستوى العام لممارسة العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين بأمانة العاصمة كان منخفضاً ، كما أكدت أيضاً على أهمية الاهتمام بالجوانب الإنسانية ، كما أن جميع الدراسات السابقة قد توصلت في نتائجها إلى أهمية الرضا الوظيفي والروح المعنوية والمشاركة في صنع القرارات وأهمية ممارسة النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية وفعالية أداء المدراء في تأدية وظائفهم وأهمية العلاقات الإنسانية بين المدراء والعاملين ، وهذه النتيجة تتفق مع الدراسة الحالية .

ثانياً : التعقيب على الدراسات العربية :

١- من حيث العنوان :

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في تناولها موضوع العلاقات الإنسانية ، إلا أن الباحثة لم تجد دراسة تناولت وضع تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية . وقد وجدت الباحثة بعض الدراسات تناولت أهمية إنعكاس النمط الممارس على دافعية المعلمين للإنجاز ، والتنمية المهنية للمعلمين ، والرضا الوظيفي مثل دراسة (الشناق ٢٠٠١) ، ودراسة (الشوكاني ٢٠٠٥) .

٢- من حيث الأهداف :

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات العربية السابقة من حيث مدى ممارسة العلاقات الإنسانية ، إلا أن الدراسة الحالية هي الدراسة الوحيدة التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية ، وبهذا تكون الدراسة الأولى على المستوى المحلي والعربي بحسب علم الباحثة . بينما سعت بعض الدراسات إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، والتنمية المهنية للمعلمين ، ودافعية المعلمين للإنجاز ، مثل دراسة (الشناق ٢٠٠١) ، ودراسة (الشوكاني ٢٠٠٥) .

٣- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات العربية السابقة من حيث تناولها لمعلمي المرحلة الثانوية مثل دراسة (بسيوني ١٩٩٦) ، ودراسة (الدوسري ٢٠٠٠) ، ودراسة (الشناق ٢٠٠١) ، ودراسة (الشرفات ٢٠٠١) ، ودراسة (الشمراني ٢٠٠١) ، ودراسة (الشلوي ٢٠٠٧) ، ودراسة (الزبون ٢٠١٠) ، وبعض الدراسات استخدمت المنهج التاريخي الاستنباطي مثل دراسة (الطويرقي ١٩٩٨) .

وقد وجدت الباحثة دراسات تناولت عينتها من مديري ومعلمي المراحل الأساسية والمتوسطة مثل دراسة (حسن ١٩٩٣) ، ودراسة (العلوي ٢٠٠٠) ، ودراسة (الحري ٢٠٠١) ، ودراسة (المطرفي ٢٠٠٢) ، وهناك دراسات أخرى تناولت عينتها من منسوبي وزارة الداخلية ، والعاملين في المصنع ، مثل دراسة (سعود ١٩٩٢) ، ودراسة (القحطاني ١٩٩٩) ، ودراسة (السليطي ٢٠٠٥) .

٤- من حيث النتائج :

اتفقت كل الدراسات العربية السابقة مع الدراسة الحالية على أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية في الواقع المدرسي ، على مستوى الإدارة المدرسية ، وعلى مستوى العلاقة بين الإدارة والعاملين ، وعلى مستوى العلاقة مع أولياء الأمور والطلبة .

كما توصلت بعض الدراسات إلى أن النمط القيادي السائد في المدرسة له أثر كبير على دافعية المعلمين للإنجاز وكذلك الرضا الوظيفي ، مثل دراسة (الشوكانبي ٢٠٠٥) ، ودراسة (الشناق ٢٠٠١) وقد توصلت بعض الدراسات أيضاً إلى أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات الأمنية والمصانع مثل دراسة (سعود ١٩٩٢) ، ودراسة (السليطي ٢٠٠٥) .

ثالثاً : التعقيب على الدراسات الأجنبية :

١- من حيث العنوان :

لقد وجدت الباحثة بعض الدراسات الأجنبية ركزت في عنوانها على العلاقات الإنسانية مثل دراسة (مور 1997 Moor) ، ودراسة (بالممر ١٩٩٦ م) ، وهناك دراسات عديدة من الدراسات الأجنبية ركزت على النمط القيادي وأثره على المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والفاعلية العامة للمدرسة مثل دراسة (ماسارو وا وقستنس ٢٠٠٠م) ، ودراسة (زيجرانج ٢٠٠٠م) ، ودراسة (بالممر ١٩٩٦م) ، وهناك دراسات أجنبية تناولت مستوى مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات المدرسية وتأثيرها على الأداء الأكاديمي للطلبة مثل دراسة (شارلز وكار ١٩٩٥ م) .

٢- من حيث الأهداف :

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية السابقة التي هدفت إلى تحسين العلاقات بين الموظف والمدير مثل دراسة (أوسنر ١٩٩٩م) ، وبعضها هدفت إلى توضيح طبيعة العلاقات الإنسانية ومدى ممارستها في المدارس مثل دراسة (مور ١٩٩٧م) ، وبعضها هدفت إلى وصف الطرق التي تطور بها المجتمع التعليمي مثل دراسة (لاستر و آن 1996 Lasiter & Ann) ، وهناك عدة دراسات هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، والمناخ التنظيمي ، والفاعلية العامة للمدرسة مثل دراسة (ماسارو واقستس ٢٠٠٠م) ، ودراسة (زيجرانج ٢٠٠٠م) ، ودراسة (بالمر ١٩٩٦م) ، ودراسة (لومانكو ١٩٩٥م) ، وهناك دراسات أخرى هدفت إلى معرفة مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات وتأثيرها في الأداء الأكاديمي للطلبة مثل دراسة (شارلز و كار 1995 Charles & Karr) .

٣- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (لاستر و آن ١٩٩٦ Lasiter&Ann) حيث شملت العينة معلمي المدارس الثانوية ، وكذلك اتفقت مع معظم الدراسات الأجنبية السابقة في تناول عينة الدراسة وهي معلمي المدارس مثل دراسة (شارلز و كار ١٩٩٥م) ، ودراسة (بالمر ١٩٩٦م) ، ودراسة (مور ١٩٩٧م) ، ودراسة (ماسارو و اقستس ٢٠٠٠م) ، ودراسة (زيجيرانج ٢٠٠٠م) .

٤- من حيث النتائج :

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات الأجنبية السابقة من حيث النتائج ، حيث توصلت جميعها إلى أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية وأثرها الإيجابي على عملية التفاعل بين الإدارة والموظفين ، وفي المناخ التعليمي، ومستوى الأداء ، مثل دراسة (لومانكو ١٩٩٥م) ، ودراسة (لاستر و آن ١٩٩٦م) ، ودراسة (أوسنر ١٩٩٩م) .

وقد اتفقت مع نتائج بعض الدراسات الأجنبية السابقة التي أظهرت نتائجها على أن المشاركة الفاعلة للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ترتبط بعلاقة إيجابية مع آدائهم الوظيفي ، والفاعلية العامة للمدرسة ، وأن النمط القيادي المشارك هو أكثر الأنماط تحقيقاً للرضا الوظيفي ، مثل دراسة (شارلز و كار ١٩٩٥م) ، ودراسة (بالمر ١٩٩٦م) ، ودراسة (زيجرانج ٢٠٠٠م) .

كما أتفقت أيضاً مع الدراسات الأجنبية السابقة التي أظهرت ان معظم المعلمين مسرورون بمدارسهم نتيجة لوجود علاقات إنسانية دافئة وجيدة مثل دراسة (مور ١٩٩٧م) .

كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (ماسارو و اوقستس ٢٠٠٠م) التي أوصت بأن على المديرين والمعلمين العمل سوياً لتحسين العلاقات بينهم من أجل تحسين مخرجات المدرسة .

٥- أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بما يلي :

- (١) عند تناول الأدب النظري للدراسة .
- (٢) عند إعداد أداة الدراسة وفقرات الإستبانة .
- (٣) عند تناول إجراءات الدراسة الميدانية .

المبحث الثاني: الإدارة المدرسية

(١) مدخل في الإدارة المدرسية :

يمثل ميدان الإدارة المدرسية اهتماماً مشتركاً لكل العاملين في ميدان التربية والتعليم ، والمدرسة هي الميدان العملي الفعلي لتظافر جهود كل هؤلاء جميعاً ، فالمدرسة لم تعد مكاناً يتلقى فيه المتعلم كميات من المعرفة عن طريق الحفظ والتلقين وإنما أصبحت مكاناً يهدف إلى مساعدة المتعلم على اكتساب أساليب ومهارات التكيف الإيجابي مع نفسه وبيئته ومجتمعه وحياته المتغيرة ، كما أن مسؤوليات المدرسة في الوقت الحاضر اتسعت لتشمل مسؤوليتها نحو المجتمع لتساهم في حل المشكلات الاجتماعية والمهنية والصحية والثقافية ، فهي مركز إشعاع فكري وثقافي لمجتمعها ولنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود لا يكون إلا من خلال الإدارة المدرسية . (محمد وعامر ٢٠٠٨ : ١١٠)

وقد أصبحت الإدارة المدرسية عملية هامة في المجتمعات المتقدمة وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة مجال المناشط البشرية واتساعها من ناحية واتجاهها نحو التخصص والتنوع والتفرغ من الناحية الأخرى ، وكلما اتصلت الإدارة المدرسية بالحياة العملية ارتقى التعليم وساد النظام ، كلما تقدمت نحو الأفضل حالة التلاميذ من خلال القيادة الحكيمة لمدير المدرسة وحسن إدارته ، لأنه هو الذي يعمل على تنفيذ المناهج والقوانين والأنظمة المدرسية من خلال حسن التصرف والمهارة الفائقة وقوة إبداعه ، ولهذا عليه أن يكون يقظاً منتبهاً يعلم ما يحتاج إليه التلاميذ قادراً على تذليل الصعوبات عند وقوعها . (محمد و عامر ٢٠٠٨ : ٨٣).

والإدارة المدرسية كعلم مستقل عن الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية التجارية بدأت منذ سنة ١٩٤٦م ، ومنذ ذلك الوقت بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على علوم التربية وتتخذ لنفسها صفة بينها شأنها في ذلك علوم التربية الأخرى . (العميرة ٢٠٠٢ : ١٧) .

(٢) مفهوم الإدارة المدرسية :

لقد تعددت الآراء حول مفهوم الإدارة المدرسية ، فيرى فريق من رجال الإدارة التعليمية أن الإدارة المدرسية مقصود بها " حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال ، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد " أو هي العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه ، أو هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون

والفهم المتبادل ، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة والوكلاء والمدرسين والإداريين ، أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية ، ويلاحظ على هذه التعريفات السابقة إنها تتفق جميعاً في أنّ الإدارة المدرسية جملة عمليات أو حصيلة عمليات أو مجموعة عمليات تؤدي بغرض تحقيق أهداف المدرسة (خليل ٢٠٠٩: ١٢) .

ونعرض فيما يلي بعض التعاريف لبعض أساتذة الإدارة المدرسية (محمد وعامر ٢٠٠٨: ٨٧):

- يعرفها (حسن الحريري) أن الإدارة المدرسية بأنها مجموعة العمليات التي يقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها .

- وعرفتها (نهلة الحمصي) بأنها جزء من الإدارة التربوية وهي عملية تنظيم وتوجيه لفعالية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية وتوجيهها توجيهها كافياً لتحقيق الأهداف التربوية - ويعرفها (حسن مصطفى) وزملاؤه حيث قالوا " الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبه والأساتذة الأوائل والأساتذة الرواد والموجهين الإداريين وكل فرد في هذا الجهاز يعمل في حدود إمكانياته على أداء الخدمات التي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة .

- وهي العمل مع الناس بأفضل السبل وتنسيق جهودهم بشكل متظافر ومتكامل مما يعود على الأفراد بالنمو ويعود على المدرسة بالفاعلية .

- وهي العملية التي تؤدي إلى تسهيل وتطوير النظام المدرسي .

والمدرسة ما هي إلا وسيلة لتنفيذ السياسة العامة للتعليم وهي الإدارة الفعالة لتحقيق أهداف هذه السياسة ، وهي أيضاً أي المدرسة المصنع الذي تتبلور فيه العملية التعليمية والتربوية والثقافية في شتى صورها من أجل بناء الأجيال التي تصنع المستقبل وتعد له العدة لحاضره ومستقبله وتعد من أجل القيام بتحمل مسؤولياته الملقاه على عاتقه من أجل البناء والتطور . (حمدان ٢٠٠٦: ٢١: ٢٢) .

وترى الباحثة بأنه يمكن تلخيص مفهوم الإدارة المدرسية في النقاط التالية :

(١) هي مجموعة نشاطات تقوم بها هيئة المدرسة لتهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية المرسومة وأهدافها .

(٢) هي كل نشاط منظم ومقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة .

ولقد تغير مفهوم الإدارة المدرسية ، ولم تعد تحصر نفسها في النطاق السابق وإنما تعدى ذلك إلى وظائف جديدة تتناسب مع معطيات العصر وما كشفت عنه الأبحاث التربوية والنفسية ، ومن هذه

الوظائف :

(١) دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه وأهدافه ، بمعنى أن المدرسة أصبحت معنية بدراسة المجتمع والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه ، فزاد التواصل والتقارب والمشاركة بين المدرسة والمجتمع ، وبناء على ذلك قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تساهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها .

(٢) أصبحت المدرسة تعتبر أن المتعلم هو محور العملية التعليمية ، وأخذت المدرسة تعمل على تزويد المتعلم بخبرات يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات .

(٣) الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المقررة وذلك من خلال تدريبهم أثناء الخدمة ، وعقد الندوات والدورات لهم . (العمارة ٢٠٠٢ :٥٧) .

وترى الباحثة بأنه نتيجة لتغير المجتمع بفضل العلم وظهور الثورة الصناعية والتكنولوجيا وازدياد ظاهرة الاتصال بين شعوب العالم بفضل وسائل الاتصال الحديثة ووسائل المواصلات التي ساعدت على الانتشار الثقافي ، ونقلت الأفكار بين المجتمعات وتأثر كل منها بالآخر ، فقد تغيرت النظرة إلى التربية والتعليم وإلى المدرسة وأهدافها وأصبحت المدرسة مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لكي ينوب عنه في عملية إعداد المواطنين إعداداً شاملاً يمكنهم من التكيف والمساهمة في تطوير المجتمع ورفعته نحو التقدم.

والإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته وتأكده من سير العمل في المدرسة ونسق الجدول الموضوع وحصص حضور الطلبة وتغيبهم ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي ، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية بعد أن كان يضيع فيما مضى وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية ، ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من

شأن هذه النواحي الأخيرة ، بل يعني أنها أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية الاجتماعية ، كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية . (محمد وعامر ٢٠٠٨ : ٨٤) .

٣) أهداف الإدارة المدرسية :

لقد أصبح محور عمل الإدارة المدرسية يدور حول الطالب ، وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على نموه العقلي والبدني والروحي ، وتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ، وتوجيه الوظائف الإدارية لخدمة العملية التربوية وتحسينها (ومن المعروف أنه عندما تحقق المؤسسة الإدارية المعنية (المدرسة) أهدافها ، تصبح بعض هذه الأهداف خصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات) .

وهناك الكثير من الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية للوصول إليها يمكن تلخيص أهمها في

الآتي:-

- ١) بناء شخصية الطالب (عقلياً ، وعلمياً ، وثقافياً ، واجتماعياً ، ونفسياً) وتدعيم شخصية الطالب لتكون قوية متزنة متكاملة .
- ٢) تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بقصد تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة .
- ٣) وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل .
- ٤) ربط المنهج بالبيئة المحلية للمدرسة ، وذلك بالخروج إلى المجتمع واستخدام الخامات المحلية عن طريق دروس التربية الفنية وتحويل المدرسة إلى مركز إشعاع للبيئة .
- ٥) الإشراف التام على تنفيذ مشروعات المدرسة حاضراً ومستقبلاً .
- ٦) توفير النشاطات التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وتربوياً .
- ٧) تنمية اتجاهات ايجابية نحو الذات والآخرين ونحو العمل والإيمان بالعمل كقيمة في حياة الفرد .
- ٨) استخدام جميع الطاقات لخدمة العملية التربوية .
- ٩) توجيه الطلبة التوجيه المهني المناسب حسب طبيعة المرحلة التعليمية وطبيعة التعليم والدراسة ، بما يتلاءم مع قدرات الطالب واستعداداته وميوله
- ١٠) إشراك جميع العاملين في صنع القرار .

١١) غرس روح الاطلاع في الناشئة والاهتمام والدقة ، وإعدادهم لفهم الحياة والاستعداد لمواجهتها بروح إسلامية قوية ، وتربيتهم تربية اجتماعية سليمة ، بحيث يفكرون في غيرهم كما يفكرون في أنفسهم (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحبه لنفسه) .

١٢) إيجاد نظام جيد من الاتصالات الداخلية والخارجية .

١٣) العمل بروح الفريق وتعميق روح الانتماء للمدرسة والولاء لها .

١٤) تنظيم المدرسة على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها .

١٥) متابعة تنفيذ خطة العمل وتقويمها لتحسين الأداء في المدرسة .

١٦) تنمية خبرات العاملين وتنسيق جهودهم .

١٧) تنمية العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين داخل المدرسة .

١٨) المساهمة في تنمية قوة الثقة بالنفس والإحساس بالأمن (وذلك بالاعتراف بقيمة الجهود المبذولة وتركيتها ، وتوفير الفرص لتبادل المسؤوليات ، وتشجيع المعلمين على الحديث عن مشاكلهم .
(عباس ٢٠٠٦ : ٣٣) .

ومن أهدافها أيضاً ما يلي :-

١) الكشف عن ميول الطلبة وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية والعمل على توجيهها بما فيه صالح الطالب كفرد وصالح الجماعة .

٢) تنمية شخصية الطالب لتكون شخصيته متكاملة .

٣) تربية الأطفال والناشئين تربية عقلية سليمة ، وتقوية كل ميل إلى الابتكار والتجديد .

٤) تبصير الطلبة بفلسفة مجتمعنا الديمقراطي الاشتراكي وتأسيس قيم المجتمع وتأكيد لها .

٥) تربية النشء تربية قومية عربية سليمة .

٦) إعداد الطالب لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل وتقبل التغيرات الاجتماعية ومواجهة تحديات العصر .

٧) الاهتمام بتربية الطالب من جميع نواحي شخصيته العقلية والجسمية والنفسية والخلقية والاجتماعية والتوجيه عن طريق تربية عملية وثقافية ورياضية وصحية ودينية ووجدانية وعاطفية.

٨) رعاية الطلبة الموهوبين .

٩) توفير التعليم لكل مواطن حسب قدراته واستعداداته . (البديري ٢٠٠٨ : ٥٠)

ومما سبق ترى الباحثة أن على المسؤولين عن التعليم في المجتمعات الحديثة تغيير أهداف التعليم تبعاً لتطور الفلسفة العامة للمجتمع ، وتطور نظرتهم للحياة العامة والتعليم وأهدافه ، وذلك لما للمدرسة من أهداف عظيمة لا يمكن حصرها في تلقين المعرفة ، أو نقل تراث الأجيال ، أو تعليم وسيلة كسب العيش .

٤) خصائص الإدارة المدرسية :

هنالك العديد من الخصائص التي تميز الإدارة المدرسية عن غيرها من الإدارات نذكر منها الخصائص التالية :

١. أهميتها الحيوية : وذلك بما توفره من طاقات بشرية من أجل تنمية المجتمع ، كونها تتعامل مع بشر .

٢. صلتها الوثيقة بالمجتمع : حيث أن الإدارة المدرسية ترتبط بالمجتمع وآماله وتطلعاته ، إذ أن تأثير المدرسة يمتد إلى المجتمع وعلاقتها تتأثر بالمجتمع الآباء والأسرة والبيئة المحلية .

٣. مهمة اجتماعية : تنظم فيه جماعة من العاملين التربويين في إطار من التفاعل والعلاقات الاجتماعية ، وتنفذ سائر العمليات الإدارية في وسط اجتماعي ، وتستهدف دائماً خدمة الجماعة وفائدتها بما تهدف إليه من كشف ميول الطلاب واستعداداتهم وبناء شخصياتهم ليفيدوا منها ويستفيد المجتمع

٤. تعدد وتشابك وظائفها : هذا التعدد في الوظائف يفرض عليها أن تكون متجانسة ومتكافئة ، وهذه الوظائف المتشابكة تحتاج إلى الإداري المؤهل الذي يكون على علم بأهمية العلاقات الإنسانية في ترشيد العمل الإداري التربوي (إدارة المعلمين ، إدارة تنفيذ المقررات ، علاقات مع البيئة الخارجية ، الإشراف والتوجيه الفني .

٥. مسؤولية قومية : فهي تستلزم جهداً قومياً لتحقيق أهداف التربية لأنها تحتاج لقدرات مادية تتضافر فيها الجهود الجماعية .

٦. عملية إنتاج : فهي تهدف إلى تنمية المواطن تنمية شاملة بالكشف عن قدراته واستعداداته إلى أقصى حد ممكن .

٧. عملية استثمار : فهي تهدف إلى تحويل الطاقات البشرية الكامنة في الأفراد إلى طاقات منتجة بعد اكتشافها وتوجيهها الوجهة الصحيحة .

٨. **عملية إنسانية** : فلا بد من مراعاة العلاقات الإنسانية لأن الإنسان هو مادة التعامل في العملية التعليمية (طلبة ، عاملين ، معلمين ، الخ) .
٩. **حاجتها للتأهيل التربوي والمهني** : إن التعامل مع الإنسان يحتاج إلى علم تام بقدرات هذا الإنسان وإمكانياته وتطلعاته وحاجاته ، لذلك فهي تتطلب الإعداد العميق الذي لا يقتصر على الجانب العلمي فحسب بل ينبغي أن يشمل كذلك الإعداد المهني .
١٠. **صعوبة التحكم في مدخلات ومخرجات مؤسساتها** : فالمدرسة كمؤسسة تربوية تستوعب معظم أبناء وأفراد المجتمع الذين هم في سن التعليم ، فهي تتعامل مع مدخلات متساوية تقريباً في العمر ولكنها متباينة من حيث القدرات والقابليات للتعليم والآمال والطموحات . (عباس ٢٠٠٦ : ٢٦) .
- يمكن إجمال الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في إدارة المدرسة الناجحة في الآتي :
- (١) أن تكون المدرسة صورة مصغرة للحياة الاجتماعية الراقية ، يدرّب فيها الطالب على عبادة الله ، وحب الوطن ، وعلى التعاون الاجتماعي للمصلحة العامة .
 - (٢) وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقها .
 - (٣) التحديد الواضح للمسؤوليات ، لتحقيق الكفاية والسرعة في تحقيق الأهداف
 - (٤) أن يلقى فيها الطالب الفرصة المواتية لتنمية مواهبه وميوله وتوجيهه إلى الدراسات والمهن التي تتناسب مع ميوله ، وتعنى بفرديته بين الطلاب .
 - (٥) تسخير جميع الإمكانيات لخدمة العملية التربوية .
 - (٦) وجود نظام جيد للاتصال داخل المدرسة وخارجها .
 - (٧) أن تُثمي عند المتعلم صفات المواطن الصالح والمسلم الواعي ليقوم بواجبه ابتغاءاً لمرضاة الله
 - (٨) أن يسود المدرسة مبدأ الشورى (وأمرهم شورى بينهم) .
 - (٩) أن تكون المدرسة وثيقة الصلة بالمنزل فعلاً ، قوية الاتصال بالمجتمع والأحداث الجارية .
 - (١٠) تشاركية المسؤولية ، القائد ليس المسئول الوحيد بل الكل مسئول ، بمعنى أن الإداري أو القائد مسئول ولكن المرؤوسين يتحملون قسطهم من المسؤولية أيضاً .
 - (١١) أن تكون المدرسة قدوة حسنة في القول والعمل والسلوك الإسلامي .
 - (١٢) تفويض السلطات والصلاحيات .
 - (١٣) الباب المفتوح حيث أن الإدارة المدرسية عليها أن تُيسر الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وإيجاد كل الأسباب الممكنة لتحقيق ذلك .

- ١٤) أن يسود المدرسة العلاقات الإنسانية .
- ١٥) أن تضع المدرسة أهدافها في أولويات اهتمامها بغية السعي في الوصول إليها .
- ١٦) أن تكون إدارة إنسانية تسودها المرونة ، والتسامح ، والعطف ، والمشورة .
- ١٧) أن تكون إدارة متطورة تسير التطورات الحاصلة .
- ١٨) أن تكون إدارة متعاونة يسود التعاون فيها بين المدرسة والعاملين ، وبين المدرسة ومؤسسات المجتمع الأخرى، وبين المدرسة والبيت لحل المشكلات الاجتماعية والنفسية ، وتتأكد تعاونية الإدارة المدرسية من مؤشرات عديدة منها (إشراك الأفراد مع المدير في إصدار القرارات ، تنسيق الأعمال داخل المدرسة بما يحقق الصالح العام دون الذات ، توزيع المسئوليات) .
- ١٩) إهتمام المدير بأمر ومشكلات المعلمين وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن مشاكلهم .
- ٢٠) التعامل مع الطلبة بأساليب تربوية تكفل لهم الحب والعطف والحنان (القدوة الحسنة) .
- ٢١) العدالة والمساواة في توزيع الأعمال بين الجميع .
- ٢٢) تشجيع المعلمين على الابتكار . (عباس ٢٠٠٦ : ٢٩ : ٣٠) .
- ويمكن أن نستخلص أهم خصائص القائد العصري فيما يلي :
- ١) القدرة على التغيير حيث أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إدارة التغيير في البيئة المحيطة بمدرسته على الابتكار والتجديد وبناء حركة التغيير الهادف من ناحية أخرى .
- ٢) يملك اتجاهات إيجابية نحو العمل وله شخصية قوية مؤثرة على الآخرين من خلالها بإمكانية تحقيق الهدف ولديه رؤية مستقبلية هي بمثابة الاتجاه الجديد الذي يريد أن ينتمي إليه .
- ٣) لديه الرغبة للمشاركة في العمل والانغماس في تنفيذه لاحتياج المؤسسة التعليمية إلى قادة يستطيعون التخطيط والتنفيذ ، فالقائد اليوم عليه أن يكون قائدا منفذا ومخططا في نفس الوقت وأن يعرف متى يقوم بأي من هذين الدورين .
- ٤) مهارات صناعة القرار الجيد : أي يعرف كيف يصنع القرار في ظل سيناريوهات مثل (قرار الأزمات المفاجئة ، القرارات المبنية على التخطيط متوسط المدى ، القرارات المبنية على التخطيط طويل المدى) .
- ٥) أن تتوفر لديه المعرفة المتخصصة والفهم العميق الشامل للأمور أي أن يكون غنيا بثقافته إلا أن الإحاطة الشاملة لا تعني أن يكون القائد الإداري خبيرا أو متخصصا في كل العلوم كالإدارة

والتنظيم والإحصاء والعلوم السياسية والقانونية ولكن يعرف شيئاً من هذه العلوم وفوائدها بجانب خبرته السابقة أي يعرف شيئاً عن كل شيء .

(٦) القدرة على تحمل المسؤولية وتظهر من خلال بعض المؤشرات من أهمها سعيه وراء الأفكار والمفاهيم الحديثة ، والقدرة على التنفيذ وتقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين .

(٧) التركيز على جميع العاملين بالمنظمة التعليمية ، فالإدارة العصرية تزيد من قيمة منظمتها من خلال معاملة المرؤوسين باحترام ، وأن يكون ذلك مع كل عضو يعمل بالمنظمة في جو من الاحترام المتبادل وأن يكون عضو الإدارة ماهراً في التوفيق بين الحزم من ناحية ومراعاة شعور مرؤوسيه من ناحية أخرى وبناء علاقات إنسانية طيبة معهم . (نادية ٢٠١٢ : ١٢٥) .

وترى الباحثة أن مدير المدرسة الناجح لا يعتمد على مجرد حسن الحظ أو كما يقال ضربة حظ ، بل يحقق نجاحه في إدارة مدرسته بالتخطيط الجيد والعمل والمتابعة والمثابرة ، واتخاذ القرار الأنسب ، ومن هنا يأتي النجاح نتيجة العمل والمثابرة والتخطيط ، وليس مجرد حدث طارئ .

(٥) مهام الإدارة المدرسية :

(١) تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقاً للمعايير القومية : والتي سوف تساعد على رسم الصورة المستقبلية لها وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تحقق الخطط الموضوعية .

(٢) التعامل مع الإدارة التعليمية والمديرية : والتي سوف تسهل عليهم إنجاز كثير من المهام التي تحتاج إلى تدعيم من هذه الجهات عندما تعطي لهم الاستقلالية الكافية لتلبية احتياجات التجديد الذاتي .

(٣) المشاركة في إعداد تقارير الكفاية السنوية للعاملين : والتي تمكنهم من الوقوف على المستوى الأكاديمي للعاملين وتساعدهم على وضع خطط التنمية المهنية المطلوبة وخاصة أن هذه المرحلة تحتاج إلى معلمين متميزين .

(٤) التخطيط لكافة العناصر الموجودة داخل المدرسة : للتأكد من حسن الاستفادة منها وتفعيل التعامل مع الأنظمة المحلية ورجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية وبقية المهام التي كفلها القانون والتي تحقق اندماج المدرسة مع البيئة الخارجية .

(٥) متابعة المعلمين داخل الفصول .

(٦) وضع برامج تدريبية للقائمين على العملية التعليمية بالمدرسة .

٧) الإشراف على عملية التعليم والتنمية المهنية وتكنولوجيا المعلومات والتي يمكن من خلالها تحقيق التجديد الذاتي للقوى البشرية داخل المدرسة ونظم العمل المستخدمة بداخلها . (عباس ٢٠٠٦ : ٣٣)

وترى الباحثة أن المهمة الأساسية للمدير هي إدارة المدرسة وبرامجها الدراسية ، ويساعده في ذلك الهيئة الإدارية وما تضمنه من نواب ومساعدين ، فالمدير يتعامل مع المعلمين والتلاميذ داخل المدرسة ، ومع أعضاء المجتمع الخارجي مثل أولياء أمور الطلبة والمؤسسات الاجتماعية خارج المدرسة ، والمدير هو حلقة الوصل بين النظام التعليمي والمدرسة ، وله أدوار متداخلة في المدرسة ، إذ أنه يرشد ، ويوجه ، ويوصل المعلومات ويصدر التعليمات ، ويرعى التلاميذ كالأب الناصح أو الأخ النصير ، ويرعى المعلمين كالصديق المخلص الأمين .

ومما سبق يمكن تحديد مجموعة وظائف تقوم بها المدرسة تلبيةً لما يتوقعه المجتمع ومؤسساته المختلفة منها ، على النحو التالي :

١) تنمية شخصية الطلبة في جوانبها الجسمانية ، والعقلية ، والفكرية ، والروحية ، والاجتماعية ، والنفسية .

٢) نقل التراث للطلبة منظمًا مرتبًا ، وتبسيطه لهم وفقاً لميولهم وقدراتهم ومستوياتهم ، وتطهيره من الشوائب والخرافات ، والاحتفاظ به مضبوطاً مدوناً بما يضمن بقاءه واستمراره .

٣) إتاحة الفرصة للطلبة للاتصال بالبيئة الأكبر ، فالمدرسة توفر لهم فرصة التعرف على خبرات الأفراد والشعوب والأمم الأخرى ، وتجاربهم ، ومعارفهم ، وبيئاتهم ، فينتقل إلى أبعد من مجرد الاتصال بعائلته ومعارفه وجيرانه .

٤) عرض المشاكل التي تواجه الطلبة أو غيرهم ، وتدارسها ، والتعرف على طرق حلها ، والتخلص منها بطرق مناسبة بإشراف المدرسين والموجهين .

٥) العمل على توفير بيئة اجتماعية ذات قسط من التوازن والانضباط ويتم ذلك عبر الأنظمة والضوابط التي يراعيها الطلبة في تفاعلهم في المدرسة تحت إشراف المختصين وتوجيههم ، وبما يؤثر في تكوين شخصية متوازنة وسليمة إجتماعياً ونفسياً . (محمد وعامر ٢٠٠٨ : ١٧)

وترى الباحثة أن كل عضو من أعضاء الإدارة المدرسية يلعب دوراً كبيراً في إنجاح العملية التعليمية لما تقوم به من مهام جسيمة ، حيث أن أهداف المرحلة الثانوية يتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر

قيادة واعية داخل المدرسة الثانوية لديها القدرة على الإبتكار والإبداع ، وتحفيز جميع العاملين دائما نحو التميز والاختلاف ، ولديها القدرة على معالجة جوانب القصور في طرائق التدريس وممارسة الأنشطة والاستغلال الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية داخل المدرسة ، هذه الجوانب وغيرها يمكن تلبية كثير منها إذا توافرت قيادة متميزة داخل المدرسة الثانوية ، واعية بأهمية التجديد المستمر في مهاراتهم ومعلوماتهم ، وقادرة على الوفاء بكثير من متطلباتها لتحقيق الرؤية الموضوعية والتي تنصب بالدرجة الأولى على الطالب والذي يعد رأس المال الفكري الذي تسعى المدرسة إلى إستثماره

٦) **ميادين عمل الإدارة المدرسية**: (خليل ٢٠٠٩: ٢٢، ٢٤)

تعمل الإدارة المدرسية في تنفيذ واجباتها من خلال ميادين العمل التي تم تصنيفها في سبع مجموعات رئيسية :

أ- **علاقات المدرسة بالمجتمع**:

المدرسة والمجتمع هما من أهم ميادين الإدارة المدرسية ، لذلك فإن الارتباط بينهما يكون ارتباطاً قوياً ، فالمدرسة ما هي إلا مؤسسة اجتماعية أسست لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه في تربية النشء ، حيث يعتمد نجاحها في تأدية رسالتها على مدي ارتباطها بالمجتمع الذي تقع فيه وبالتالي فإن أول عمل يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية هو وضع برنامج فعال لتحقيق وترسيخ العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع ، وينطلق من خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة .

وترى الباحثة أن المدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور في البيئة المحيطة بها بل إن كثير من المشاكل التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة قد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة ، ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجلس الأمناء والإباء والمعلمين ومجلس إدارة المدرسة وذلك لإيجاد قنوات اتصال واضحة بين المدرسة والمجتمع ويؤدي ذلك إلي تيسير عمل المدرسة .

ب- **تطوير المناهج**:

ينبغي أن تراعى الإدارة المدرسة عند وضع المناهج نوعية المناهج ومستويات التلاميذ وأن تعمل دائما وباستمرار على تطويرها بما بلانم الاتجاهات التربوية المعاصرة ، وما دامت هذه الأشياء لا تتم إلا عن طريق المعلم لذا يجب أن توفر الإدارة الإعداد المهني للمعلم وتدريبه أثناء الخدمة ، وكذلك القيام بالبحوث والخدمات والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع ، وأيضا الخاصة بنمو الأطفال ومطالبهم التربوية وكذلك الدراسات والبحوث المتعلقة بتحسين أساليب تقويم المنهج ، وكذلك التعرف على جهود الدول الأخرى ، وتشجيع الدراسات المقارنة ، وكل هذا يحتاج إلي تصافر جهود

العاملين بالتعليم لتمكن الإدارة المدرسية من وضع البرامج الكبيرة اللازمة ، وتهيئة الظروف والإمكانات لوضعها موضع التنفيذ .

شئون الطلاب :

تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ ، فهي إلى جانب إشرافها على تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية تهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم ، كما تؤدي أيضاً خدمات في مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم وتؤثر على أدائهم التحصيلي ، وتعمل الإدارة المدرسية كذلك على توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتلاميذ للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم .

شئون العاملين :

يعتبر ميدان العاملين من الميادين الرئيسة للإدارة المدرسية ، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية ، فالعمل في المدرسة الحديثة يحتاج إلى الكثير والعديد من أنواع العاملين ، ومن بين الوظائف التي تقوم بها الإدارة المدرسية رسم سياسة للعاملين ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلاتهم .

ت- المبنى المدرسي والتجهيزات :

حيث تمثل المباني المدرسية والتجهيزات جزءاً هاماً وكبيراً من اهتمامات الإدارة المدرسية ، بل يعتبر نشاطاً من أحد أنشطتها ، غير أنه يجب على الإدارة المدرسية أن تضع في الاعتبار أن المدارس وتجهيزاتها أصبحت عملية ضخمة ومكلفة ، لأنها تتطلب شروطاً أساسية ومواصفات معينة منها كونها مريحة وجيدة التجهيز ودائمة الصيانة وغيرها من الأمور الأساسية التي تلقي على الإدارة المدرسية أعباء ضخمة .

وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية من مهامها تحسين المبنى المدرسي ، وتوفير التجهيزات الأساسية الضرورية اللازمة للمعامل والورش والمكتبة وقاعات للألعاب الرياضية والفنون كلما أمكن ذلك ، لأن الإمكانيات المادية المتوفرة بالمدارس وظروفها الطيبة يساعدان على فاعلية الإدارة المدرسية وإثارة حماس الطلبة للدراسة .

ث- التمويل وإدارة الأعمال :

تختص الإدارة المدرسية بمجال العمل في ميدان إعداد ميزانية المدرسة وإعداد مكافآت العاملين ومرتباتهم وعلاواتهم وترقياتهم ، والإشراف على عملية الشراء والتوريدات ، وعمل الميزانية الختامية وغيرها .

ج- البناء التنظيمي :

يتعلق البناء التنظيمي للعلاقات المتبادلة بين الأفراد من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة ، ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالمدرسة كنظام رسمي والأنظمة الغير رسمية والسلطة والرقابة وقنوات الاتصال والتمثيل داخل النظام . وترى الباحثة أن البناء التنظيمي في أي إدارة سواء كانت عامة أو صناعية أو مدرسية ، إنما يتوقف على مجموعة من العوامل والعلاقات التي يجب على الإدارة أن تأخذها في الاعتبار وخصوصاً الطارئ منها كتعارض الأدوار والشكاوي وهبوط الروح المعنوية ، لذلك ينبغي للإدارة المدرسية أن تأخذ هذه الأشياء بعين الاعتبار حتى يمكنها أن تحسن عملها وتحدد نشاطها وتحقق أهدافها .

٧) أنماط الإدارة المدرسية :

أولاً : الإدارة المدرسية الأوتوقراطية :

الإدارة المدرسية الأوتوقراطية تقوم على فكرة الزعامة ، وتحت هذا النمط غالباً ما تتعرض العلاقات بين مدير المدرسة ومروؤسيه لشتى الأضرار وتسوء صلاته الخارجية بأفراد المجتمع ، وهذا النوع من الإدارة تركز جميع السلطات في يديها ولا تفوض شيئاً منها لمروؤسيها ، وهي لا تتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدرها ، وفي نفس الوقت لا تستمع إلى آرائهم في حل المشكلات ، بل تطلب عرضها عليهم أولاً بأول لتتولى بنفسها دراستها والبت فيها . (خليل ٢٠٠٩ : ٢٧)

وترى الباحثة أن النمط الإداري الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر ، لأنه يهمل دور المعلمين وكافة العاملين في المدرسة ، وتعمل على إصدار الأوامر ، ولا تحترم شخصية المعلم أو الطالب ، وهذا يؤدي إلى ضعف التعاون بين الإدارة والعاملين بالمدرسة ، بمعنى فتور العلاقات الإنسانية التي تشكل عنصراً أساسياً من سمات الإدارة المعاصرة .

ثانياً : الإدارة المدرسية المتساهلة :

هذا النمط من الإدارة يتميز بشخصيته المرححة المتواضعة وبمعلوماته الغنية في المجالات المتعلقة بمهنته ، ويتحدث مع كل فرد من أسرة المدرسة باهتمام واحترام ، ويترك لهم الحرية المطلقة فيشربون

بآرائهم عليه ، وينفذون ما يرون وبالطريقة التي يرونها ، وفي ظل هذا النمط من الإدارة تنعدم السيطرة على المرؤوسين ، ويقل هذا النمط من شأن الدور الذي يؤديه رجل الإدارة ، مما يجعل المدرسة في حالة من التسيب ، حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال ، كذلك لا توجد رقابة فعّالة ، الأمر الذي يجعل المدرسة لا تحقق أهدافها . (خليل ٢٠٠٩ : ٣١) .

وترى الباحثة أن هذا النمط يغلب عليه الفوضوية ، حيث تترك إدارة المدرسة المرؤوسين يسيرون حسب أهوائهم ، وبالتالي يؤدي إلى ضياع الوقت وتبديد الجهد ، لعدم وجود إشراف حقيقي .

ثالثاً : الإدارة المدرسية الديمقراطية :

إن هذا النمط من الإدارة يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه ، كما أنها تقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية ، وتلجأ الإدارة المدرسية الديمقراطية بصفة دائمة إلى مشاورة مرؤوسيهما وإشراكهم معها في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وهي بالإضافة إلى ذلك نجدها تفوض جزءاً من سلطتها . (خليل ٢٠٠٩ : ٣٣) .

ترى الباحثة أن الإدارة المدرسية الديمقراطية تعطي الفرد قيمة عليا في ذاته ، وتحترمه كإنسان له وزنه في المجتمع ، فهي تراعي رغبات الآخرين ومطالبهم على أساس العلاقات الإنسانية .

وترى أيضاً أن الواقع التطبيقي في مجال الإدارة المدرسية لا توجد إدارة تتبع أسلوباً واضحاً ومحدداً في الإدارة ، فقد يتطلب أحياناً أن تأخذ الإدارة بالنمط الأوتوقراطي ، وفي موقف آخر تأخذ بالأسلوب الديمقراطي ، وقد تأخذ الإدارة بالنمط الفوضوي في مواقف أخرى ، أي أن الإدارة عرضة لأن تغير أسلوبها في الإدارة في ضوء الموقف الذي يواجهها وبالتالي لا يوجد ما يسمى بالنمط الإداري المثالي .

(٨) الصفات الواجب توفرها بمدير المدرسة :

تعد المدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان ، أي مساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والروحية والاجتماعية ، إلى أقصى درجة ممكنة من النمو وفقاً لقدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته ، مع توجيه هذا النمو وجهة اجتماعية ، ولتؤدي 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 والتلاميذ ، إلا أنه في كل الأحوال يوجد بكل مدرسة مسؤول أول يطلق عليه لقب مدير المدرسة ، ومما لا شك فيه أن إدارة المدرسة من

المهام الصعبة والحساسة ، والتي تتطلب من صاحبها لكي يكون مديراً ناجحاً ، وقادراً على القيام بواجباته على الوجه الأكمل أن يكون :

١. سليم الجسم والعقل .

٢. ذا قدرة وكفاية تؤهله لتحمل أعباء عمله .

٣. قادراً على البت في الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة .

٤. موضع ثقة المعلمين والمسؤولين التربويين . (محمد وعامر ٢٠٠٨ : ٤٠) .

وقد أشار ماركس Marks إلى أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في المدير الناجح ومنها : الحساسية بشعور الآخرين ، الصبر ، التعاون ، الديمقراطية ، كثرة الاهتمامات ، حسن السلوك والمظهر ، والعدل ، الثقة بالنفس ، احترام حقوق الآخرين والالتزام بها ، الكرم ، التواضع ، التحمس لتبليغ رسالة المدرسة ، إعطاء اهتمام لحاجات العاملين معه ، الوضوح في قراراته ، الإخلاص ، خفة الظل ، الاهتمام بمشكلات التلاميذ ، الحنان ، المرونة ، القدرة على المدح والثناء ، التفتح الذهني ، تنوع المعلومات ، والقدرة على تجريب الأفكار الجديدة ، وقد أضاف هامبتون Hampton وليور Lauer إلى هذه الصفات ما يلي :

الدفاء ، الصبر ، الرغبة في العمل ، المسؤولية ، الولاء ، التنبؤ ، الطموح . (خليل ٢٠٠٩ : ٣٩) .

ويمثل مدير المدرسة رأس العمل التربوي بالمدرسة فهو رجل الإدارة ، وممثل السلطة ، وما يمكن أن يكون عليه مدير المدرسة من روح قيادية ، وسلوك قيادي في عمله بصفة عامة يتطلب مجموعة من الصفات المهنية ، وتتمثل تلك الصفات في :

١. الإيمان بمهنة التربية والتعليم ، والاعتزاز بها ، مع الإيمان المطلق بالعمل المدرسي وتدعيم التقاليد المدرسية .

٢. الإدراك الكامل لأهداف التعليم في المرحلة التعليمية التي يعمل بها ، وعلاقة ذلك بالأهداف الاجتماعية .

٣. الإلمام الكافي بوسائل تحقيق الأهداف ، وتنفيذ المناهج والاتجاهات التربوية الحديثة والمعاصرة .

٤. معرفة خصائص الطلاب في مرحلة النمو التي يمرون بها ، ومتطلبات هذا النمو ، ومراعاة ذلك في العملية التربوية .

٥. القدرة على تنسيق جهود العاملين ، مع إتاحة الفرصة للتشجيع والابتكار .

٦. القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة وتعاون مثمر .

٧. معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس من خلال الاجتماعات والمناقشات .

٨. التعرف على البيئة المحلية وتفهم مشكلاتها ومحاولة الإسهام في حلها . (خليل ٢٠٠٩ : ٥٤)
وفي ضوء ما سبق ، ترى الباحثة حصر أهم الصفات الشخصية في مدير المدرسة الناجح فيما يلي:

١. الذكاء ويعني القدرة على رؤية المشكلات وفحصها وإيجاد الحلول المناسبة لها .
٢. الثقة بالنفس لأن مدير المدرسة يتعامل مع المعلمين والموظفين بالمدرسة وأولياء أمور التلاميذ وعامة الناس ، لذا ينبغي أن يثق في نفسه وأفكاره حتى يتمكن من التفاعل والاتصال بهؤلاء جميعاً .
٣. أن يكون مدير المدرسة اجتماعياً بمعنى أن يكون لديه القدرة على التعامل مع الناس ، أي ينبغي أن يكون لديه مهارات العلاقات الإنسانية والاتصال الفعال .
٤. احترام الآخرين وينبغي أن يخلق جواً من الاحترام والثقة بالنفس بين موظفيه ، وأهم من ذلك كله ينبغي أن يتحلى بالأخلاق الحميدة والمثل العليا حتى يكون قدوة للعاملين معه .
٥. أن يكون بسيطاً ومتواضعاً على الرغم من أن مدير المدرسة يجب أن يعطي انطباع أنه أهم شخصية في المدرسة ، إلا أنه ينبغي أن يكون بسيطاً ومتواضعاً ، لذا لا ينبغي له أن يظهر لمروؤوسيه أنه الأذكى والأحسن ، لأن هذا يأتي بنتائج عكسية تؤثر في الإدارة المدرسية .

٩) العوامل التي تساعد على نجاح مدير المدرسة :

١. توفير المناخ الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح وإشعار العاملين من مدرسين وإداريين بالانتماء إلى المدرسة وحب العمل داخلها والرضا عن عملهم .
٢. مراعاة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي .
٣. تفويض السلطات فمدير المدرسة الناجح هو الذي لا يتدخل في كل صغيرة وكبيرة من أعمال المدرسة ، وإنما يجب أن يفوض جزءاً من سلطاته لوكيل المدرسة ولمشرفي المواد وللمدرسين ، وان يحدد الاختصاصات بوضوح .
٤. إحكام الصلة وتقوية الروابط بين المدرسة وأسر التلاميذ من خلال الاهتمام بمجالس الآباء والمعلمين وإشراك الآباء في برامج المدرسة .
٥. ينبغي على الإدارة المدرسية حل الخلافات التي تظهر بين أعضاء الأسرة المدرسية ، كذلك يجب أن نهتم بمواجهة المشكلات السلوكية للتلاميذ .
٦. النمو المهني المستمر للمدير حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار والمعارف اللازمة لتطوير العملية التربوية ودفعها للأمام .

٧. وعيه التام لخطورة المهمة الملقاة على عاتقه باعتبار أن المدرسة عامل هام في بناء الأفراد ليكونوا مواطنين صالحين يعملون على خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم .
٨. ميله للتجديد وبخاصة في ميدان عمله بحيث يتجه نحو التطوير والإبداع باعتباره القائد التربوي في المدرسة فلا يقف عند حد تنفيذ التعليمات التي تصدر إليه .
٩. قدرته على إقامة علاقات سليمة مع الآخرين وقدرته على الإقناع بالحجة والمنطق لا بالضغط والإكراه .
١٠. الإخلاص في العمل حتى يكون قدوة صالحة لغيره .
١١. قدرته على حسن التصرف واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب .
١٢. أن يعتمد الصدق والوضوح والموضوعية في عرضه للأمر ودون تحيز أو محاباة حتى يحظى باحترام الجميع ويكسب ثقتهم ويكون تعامله مع الآخرين صريحاً وواضحاً .
١٣. أن يثني ويشجع كل مدرس أدى عملاً ممتازاً ، أخذاً بيد المدرس الضعيف بتشجيعه للتغلب على ضعفه بعد معرفة أسبابه .
١٤. حسن التعامل مع المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور . (محمد وعامر ٢٠٠٨ : ٤٢)

١٠ الكفايات اللازمة لمدير المدرسة:

١. الإلمام بما توصل إليه علم النفس من نتائج أساسية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية ، ومراحل النمو ، وسيكولوجية التعلم والتي تقوم عليها طرق واساليب التدريس ، وتنظيمات المناهج الدراسية .
٢. أن تكون لدى مدير المدرسة خلفية قوية بالعلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي كنظم اجتماعية ، وبصفة خاصة علم الاجتماع التنظيمي وسلوك الناشئة الذي يمكن أن يعينه على فهم المشكلات التي تواجهه .
٣. الإلمام بشكل متكامل بالبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة .
٤. القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية المتصلة بها ، كما ينبغي أن يكون ماهراً في استخدام الأساليب الفعالة في تحقيق تقدم تلك البرامج .
٥. القدرة على الاستفادة المثلى من الخدمات الاجتماعية المعنية كتلك التي تقدم بواسطة أمناء المكتبات والأخصائيين الاجتماعيين ورجال الصحة المدرسية .

٦. المعرفة الجيدة بالأساليب الفنية التي تحقق له إشرافاً فعلياً على ما يدور داخل الفصول الدراسية ، وبما يحقق تقدم العملية التعليمية دون تدخل مباشر في عمل المدرسين .

٧. إمتلاك المعلومات المتخصصة التي تمكنه من توجيه هيئة التدريس ، وخاصة حديثي العهد بالمهنة .

٨. القدرة على حماية القيم الأخلاقية والعملية المثلى التي تتحقق وفقاً لما يتمتع به المدير من علاقة وثيقة ومباشرة بأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ .

٩. قدرة التعرف على مشكلات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي ومنظمات أولياء الأمور واحتياجاتهم ، وأن تتوافر لديه المهارات التي تمكنه من إقامة العلاقات التي تربط المدرسة بالمجتمع المحلي .

١٠. الإلمام بالمعلومات الخاصة بشؤون الطلبة التي تمكنه من معرفة إجراءات القبول والتحويل ، وكذلك المهارات اللازمة لاستخدام وسائل فنية للتعامل مع الطلبة كأفراد وجماعات وتوجيههم في إقامة أنظمة طلابية تقوم على فكرة الحكم الذاتي والانتماء الجماعي

١١. أن تكون لدى مدير المدرسة المهارات الأساسية لإدارة عملية تقويم الطلبة وتنظيمها ، وإنشاء قنوات اتصال منتظمة لإبلاغ الآباء بالتقدم العلمي لأبنائهم .

١٢. إمتلاك خلفية ثقافية واجتماعية تمكنه من فهم الأنظمة الاجتماعية المحلية ، وتساعده في أداء الدور القيادي داخل المجتمع المحلي .

١٣. أن تكون لدى مدير المدرسة مهارات اجتماعية تمكنه من القيام بدور الوسيط المنسق بين القوى المختلفة التي تؤثر في عمل المدرسة ، وذلك بغرض توجيه ذلك التأثير لصالح تحقيق الأهداف المدرسية .

١٤. أن تكون لدى مدير المدرسة القدرة على العمل التعاوني . (محمد وعامر ٢٠٠٨ : ٤٥) .

وترى الباحثة أن مدير المدرسة الذي يتطلع إلى قدر كبير من التميز والاحترام بين الجميع ، ينبغي أن تكون لديه خلفية تربوية غنية تمكنه من تطوير فلسفة تربوية شخصية تهيئ له الدور القيادي للآخرين ، وخاصة أعضاء هيئة التدريس ، كما أن خلفيته التربوية سوف تمكنه من التدخل لحسم الصراعات الفنية بين أعضاء هيئة التدريس ، أو فض المشكلات التعليمية بعقلية علمية وموضوعية .

(١١) العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة :

١. طبيعة النظام السياسي المتبع في البلاد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح به من لامركزية واستقلال السلطات المحلية .
٢. مدى ما أحرزته البلاد من تطور وتقدم في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية .
٣. القيم الدينية والخلفية السائدة في المجتمع وتوقعات المجتمع وأولياء أمور التلاميذ والطلاب من مؤسساتهم التربوية ومن مدرء مدارسهم أن يقوموا في خدمة أبنائهم ومجتمعهم .
٤. طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد ومدى ما يسمح لمديري أو مراقبي التعليم من استقلال ولا مركزية في إدارة وتوجيه شئون التعليم .
٥. نوع التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومدى قرب أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية .
٦. مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة .
٧. مدى ممارسة السلطات الإدارية التربوية المركزية من متابعة ومراقبة وتوجيه وتقويم لأعمال مدرء المدارس التابعة لها .
٨. قدر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة ومدى كفاءة العاملين بها من إداريين ومدرسين ومشرفين وفنيين للمساهمة في الأعمال ومدى استعدادهم ورغبتهم في المساهمة.
٩. مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات علمية وإدارية ومن خبرة فنية ومن روح ديمقراطية وحب لعمله ورغبة في إشراك العاملين في مسؤولياته وسلطاته الإدارية . (محمد وعامر ٢٠٠٨ : ٤٤)

ويعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن حسن سير العمل بمدرسته من جميع الوجوه ، ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتق مدير المدرسة .

١٢ واجبات مدير المدرسة :

أولاً : الواجبات الإدارية :

ما يتعلق منها بالتنظيم العام للمدرسة من حيث الأهداف الكبرى للمدرسة في ارتباطها بأهداف المجتمع الكبير الذي تخدمه ، وهذا يعني بالنسبة لمدير المدرسة أن يكون متفهماً للسياسة التعليمية في بلده ودور مدرسته في تحقيق هذه السياسة ، ومن الواجبات الهامة الملقاة على عاتق مدير المدرسة ما يتعلق بالتنظيم الداخلي للمدرسة من حيث توزيع العمل على المعلمين والموظفين وتنظيم اليوم المدرسي

والأنشطة المدرسية وعمل الجدول وتوفير الكتب والأدوات والتجهيزات اللازمة لمدرسته وإرساء نظام جيد للاتصال يحقق المرونة والسرعة في توصيل التعليمات للآخرين وتلقي المعلومات أو البيانات المطلوبة منهم وكذلك الاحتفاظ بسجلات منظمة للتلاميذ ، وجانب رئيسي آخر من واجبات مدير المدرسة يتعلق بالنواحي المالية وما يرتبط بها من إعداد ميزانية المدرسة بإيراداتها ومصروفاتها ، وإلى جانب هذه الواجبات يقوم مدير المدرسة بمواجهة المشكلات المدرسية اليومية التي تنشأ من خلال العمل ، منها ما يتعلق بالمعلمين والعاملين ، ومنها ما يتعلق بالتلاميذ وآبائهم ، وفي مقدمة هذه المشكلات الغياب أو التأخير .

وأخيراً هناك ميدان آخر لواجبات مدير المدرسة يتعلق بتعزيز ارتباط المدرسة بمجتمعها المحلي ، والقيام بدورها في النهوض بهذا المجتمع. (أسعد ٢٠٠٥ : ١٥٣)

ثانياً : الواجبات الفنية :

تمثل الواجبات الفنية لمدير المدرسة أهمية كبرى في نجاح إدارته للمدرسة وتتركز هذه الواجبات حول العمل على كل ما من شأنه أن يساعد في تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستواها ، ويأتي في مقدمة هذه الواجبات وقوف مدير المدرسة باستمرار على حالة التعليم والتدريس في مدرسته وما يرتبط بذلك من أسس علمية لتنظيم الفصول وتوزيع الطلبة عليها ، وتطوير أساليب الأداء والتدريس وتطوير البرامج والأنشطة التعليمية ومساعدة المعلمين الجدد على الاندماج في أسرة المدرسة والأخذ بيدهم في أول خطواتهم في المهنة . (أسعد ٢٠٠٥ : ١٥٦) .

خلاصة البحث :

لقد قامت الباحثة في هذا البحث بعرض نبذة عن الإدارة المدرسية واتساع مسؤولياتها وأهميتها ، حيث والمدرسة لم تعد ذلك المبنى المغلق الذي يتلقى فيه الطلبة كميات هائلة من المعرفة عن طريق الحفظ والتلقين، وإنما أصبحت مؤسسة اجتماعية إنسانية تهدف إلى مساعدة الطلبة على اكتساب أساليب ومهارات التكيف الإيجابي مع نفسه وبيئته ومجتمعه وحياته المتغيرة .

ثم عرضت الباحثة بعض التعاريف التي أوردها بعض أساتذة الإدارة المدرسية وهي كثيرة فمنهم من يرى أن الإدارة المدرسية مجموعة العمليات التي يقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها ، ومنهم من يرى أن الإدارة المدرسية هي العملية التي تؤدي إلى تسهيل وتطوير النظام المدرسي ، وآخرون يرون أنها العمل مع

الناس بأفضل السبل وتنسيق جهودهم بشكل متظافر ومتكامل مما يعود على الأفراد بالنمو ويعود على المدرسة بالفاعلية .

وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم ومقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة .

ومن خلال ما تم عرضه في هذا المبحث تبين أهمية دور مدير المدرسة القادر على التغيير وممارسة السلوك الديمقراطي في إدارة مؤسسته ، لأن المدرسة لم تعد ذلك البناء المنعزل بل فتحت أبوابها لتؤثر في المجتمع وتتأثر به وتتفاعل فيه ومعه ، ثم عرضت الباحثة خصائص مدير المدرسة ومهامه ، وترى الباحثة أن مهام الإدارة المدرسية لم تعد كما كانت بمفهومها التقليدي القديم الذي يقوم على كتابة التقارير عن العمل وتسيير العمل الروتيني اليومي من إلقاء الأوامر والتعليمات وتصيد أخطاء العاملين ، لقد زادت أعباء وأعمال مدير المدرسة وتشعبت هذه الأعمال وأصبح العمل في المدرسة يتطلب الحركة والديناميكية ، ومدير المدرسة مطالب بابتكار أساليب جديدة للعمل ويطور طرق أدائه للأعمال المختلفة داخل مدرسته ، ومطالب أن يجتهد لتحقيق الفعالية في الأداء ، وذلك باستخدام الموارد المتاحة داخل المدرسة من كادر بشري و مدخلات مادية إستخداماً صحيحاً لتحقيق الكفاءة والفعالية ، وأصبح من أهم خصائص مدير المدرسة العصري قدرته على التغيير في البيئة المحيطة بمدرسته وقدرته على الابتكار والتجديد.

لذا ترى الباحثة أن الأساليب القديمة لاختيار مديري المدارس والتي كانت تعتمد على معايير الأقدمية أو المكانة الاجتماعية في المناطق الريفية لا تصلح الآن ، إذ أن الأمر يتطلب مديراً بمواصفات جديدة يستطيع أن يمارس عمله بعلمية وقيادة جماعية لفريق عمله ، وأن يراعي الإنسانيات ويقدر زملاءه ، ويقبل بكل جديد ومبتكر قد يُحسن في الأداء الإداري داخل المدرسة ويحقق طموحات المجتمع الملقاة على عاتق نظام التعليم والمدرسة.

وترى الباحثة أن الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية خاصة لا تخلو من النواحي الإنسانية ، حيث يعتبر مدخل التكنولوجيا الإنسانية من المداخل الهامة لبناء وتطوير الإدارة المدرسية وخاصة المدارس الثانوية ، لتواكب العصر ، وتعني التكنولوجيا الإنسانية الإدارة من خلال الشراكة والمشاركة والتعاون الإنساني بصورة جماعية وليست بصورة فردية يقوم بها المدير .

المبحث الثالث: العلاقات الإنسانية

(١) المنظور التاريخي للعلاقات الإنسانية :

ترجع حركة الإدارة العلمية إلى العالم فريدريك تايلور Frederic T في نهاية القرن التاسع ، وقد ركزت حركة الإدارة العلمية على الإنتاج واعتبرت الإنسان كآلة في تنفيذ العمل ، وأكدت على التحكم والتسلط في إدارة المؤسسة .

وتعتبر "ماري فيوليت" Marry P. Follett (١٨١٨-١٩٣٣م) أول من أدرك أهمية العوامل الإنسانية في التنظيم ، وقد رفضت ماري فيوليت وآخرون مفاهيم الإدارة العلمية ، واعتبرت العلاقات الإنسانية أساسية للعمل .

ثم جاء " إلتون مايو" Elton Mayo (١٨٨٠-١٩٤٩م) والذي أعتمد على بحوث ماري فوليت ، وتعتبر بحوث مايو دعماً ومساندة لأفكار ماري فوليت حيث أكدت على مفهوم الثقة بين الأفراد والتنظيم ، وقد درس مايو العلاقات الإنسانية بعمق في التنظيم وتعتبر ممارسة الإدارة الديمقراطية من أهم النتائج التي توصلوا إليها في الفترة (١٩٢٠-١٩٣٠م) ، وقد بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية مع بداية عمل "سيستر برنارد" Chester Barnard في الأربعينات ، ومن أهم العلماء الذين ساهموا في هذا المجال : دوجلاس ماكجريجور Douglas Mcgregor ، رنسيس ليكارت Rensis Likert ، كرس ارجريس Chris Argyris ، ميثال ماكوبي Michael Maccoby ، وليم أوهايو William Ouchi ، ونجد أن كلا من هؤلاء العلماء قد ساهم بجانب معين في التنظيم الإنساني ، وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية ، والتأكيد على المرونة ومراعاة ظروف الأفراد ، إرشاد وتوجيه الأفراد بدلاً من أن يأمرؤا ، استجابة التنظيم لاحتياجات الأفراد ، تفويض السلطة ، التأكيد على استقلال الفرد قدر الإمكان ، الثقة . (إبراهيم ٢٠٠١: ٥٣) .

وتتوجه العلاقات الإنسانية إلى تنمية الإنتاج تماماً مثلما تتوجه الإدارة العلمية للغاية نفسها ، ولذلك وجدنا "دوجلاس ماكجريجر" يؤكد حتمية وصول الإدارة بالعلاقات الإنسانية إلى النتائج نفسها التي تتوخاها الإدارة العلمية منطلقاً من الافتراضات التالية :

- أن الإنسان السوي بطبعه يميل إلى النجاح في العمل .
- أن الإنسان في الظروف الملائمة يتحمل مسؤولياته في العمل .
- أن الإنسان عادة يقوم بفرض رقابة على أدائه من جانب ذاته مسترشداً بالمعايير .
- أن الإنسان يتدارس ظروف الموقف ، ويوجه نفسه بشكل يتلاءم مع متطلباته .

حين ينجز الإنسان عمله بالشكل المتوافق مع الأهداف يجد إثابة لالتزامه بالعمل مترافقة الرضا عن الانجاز. (عريفج ٢٠٠٧: ٢٦)

وترى الباحثة أن العلاقات الإنسانية عملية نفسية تؤثر في الأفراد وتحفزهم لإنجاز العمل وهم سعداء .

٢) المنظور الثقافي والاجتماعي للعلاقات الإنسانية :

إذا نظرنا إلى المجتمع نظرة تحليلية فإننا نجد أنه يتكون من عديد من النظم الاجتماعية مثل النظام الاقتصادي والسياسي والديني والتعليمي والأسري ، ويتكون النظام من قيم values معينة تحدد هويته ، ويعكس النظام من ناحية أخرى هذه القيم في مجموعة من المعايير norms التي قد تكون مكتوبة فتأخذ شكل القوانين laws أو شفوية فتأخذ شكل العرف mores أو التراث traditions ، ويعكس أي نظام مجموعة من التنظيمات الاجتماعية يسلك الفرد داخلها أنماطاً من السلوك تعكس العادات الاجتماعية customs والتي تعكس بدورها اتجاهات attitudes الأفراد نحو النظام . (إبراهيم ٢٠٠١: ٥٩) .

ويرى توم رئيس لجنة جونسون للعلاقات الإنسانية لاحترام الجميع بأن تطبيق وتبني سياسة وأسلوب العلاقات الإنسانية من الحاجات الملحة ، وذلك لتحسين العلاقات بين المدير والعاملين والموظفين ، ويرى توم أن أسلوب العلاقات الإنسانية يعطي تصوراً شاملاً عن تصرفات الآخرين وسلوكياتهم ، وكذلك يدفعنا لاحترامهم واحترام معتقداتهم وأجناسهم ودياناتهم ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعاليتهم وارتفاع مستوى أدائهم . (Osner,1999) .

وإذا نظرنا إلى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس نجد أنها تتأثر إلى حد كبير بدرجة وعي المجتمع من حولها ، ومن الملاحظ أن النظام التعليمي يتأثر بالعوامل الثقافية السائدة في المجتمع وكذلك بتراثه التاريخي ، وتتفاعل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية والتاريخية فيما بينها وتؤثر على النظام التعليمي ، ويؤكد "كوستلي" Costly وآخرون أن هناك مجموعة من القوى والعوامل التي تشكل السلوك الإنساني للفرد منها الجوانب الفسيولوجية والسيكولوجية ، الثقافة ، العادات والتقاليد ، القيم ، الاتجاهات ، ثقافة التنظيم ، طبيعة العمل في البيئة ، وطبيعة التوجيه في المجتمع ، ونوع الفلسفة القائمة فيه ، ومن الملاحظ أن التعليم والتربية لهما تأثيرهما الواضح في تطوير وتنمية الجانب الاجتماعي والاقتصادي ، ومن ثم تنعكس الممارسات الإدارية والإنسانية على احتياجات ومطالب العاملين في المجتمع .

إنه من الصعب الحكم على نوعية العلاقات الإنسانية داخل المدارس إلا بالرجوع إلى النظام الاجتماعي والثقافي والإداري الموجود في مجتمع بعينه ، بمعنى اعتبار العلاقات الإنسانية منظومة مفتوحة متكاملة .

إن العمل التربوي يمثل انعكاساً وترجمة حقيقية لأهداف المجتمعات وكذلك يعكس قيمها واتجاهاتها والمكانة التي ترتضيها لنفسها ، مما يفرض على القائمين عليه الالتزام قولاً وعملاً بتلك الأهداف ، وهناك علاقة إرتباطية بين أهداف المجتمع وأهداف المدرسة ، حيث أن المدرسة تضع أهداف المجتمع في بؤرة اهتمامها ، لأن المجتمع هو الذي أنشأها وبما يشبع حاجات التلاميذ ويحقق توجيه نموهم في الاتجاه المرغوب فيه .

وفي ضوء ذلك يمكن النظر إلى العلاقات الإنسانية من منظور ثقافي واجتماعي فالإدارة ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظرة إلى المؤسسة التعليمية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحه وآماله وآلامه ومشاكله وأحاسيسه وقيمه واحتياجاته . (إبراهيم ٢٠٠١ : ٥٩) .

لذا ينبغي على مدير المدرسة أن يستشعر توجهات الثقافة المحيطة بالمدرسة وأن يضعها في اعتباره نظراً لما تؤديه من دور مؤثر في تشكيل سلوكه . (إبراهيم ٢٠٠١ : ٦٠) .

٣) مفهوم العلاقات الإنسانية :

على الرغم من الاهتمام البالغ بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية إلا أنها ما زالت تحتاج إلى فهم كامل لتطبيقها ، ويظن البعض أن الإدارة شئ سهل لكن الصعوبة والتعقيد عندما نتعامل مع العنصر البشري ولا شك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء ، إذ أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيداً وتداخلاً ، لذا يجب على مدير المدرسة أن يقتحم ويعايش مجال النفس البشرية للعاملين في المؤسسة التعليمية . (محمد وعامر ٢٠٠٨ : ٥٦) .

إن التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة ينبغي أن يهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الأساسية للعاملين مباشرة ، إن بعض الأفراد يفهم العلاقات الإنسانية على أنها تعني لطف أو رقة المعاملة ومجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين ، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم ، واستخدام كل هذه العوامل مجتمعة في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب ، وقد أكد كل من " Hawkes & Stahlhut " أن العلاقات الإنسانية ليست فقط

مفاهيم نظرية ، ولكن بالإضافة إلى ذلك هناك ممارسات جادة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلالها . (إبراهيم ٢٠٠١ : ٦٢) .

ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة ، ويشير "ديفنز" إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة ، وتكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون بحيث تحقق المصالحة بين أهداف الفرد وبين مصلحة المؤسسة التعليمية . (محمد وعامر ٢٠٠٨ : ٥٧) .

وترى الباحثة أن العلاقات الإنسانية ليست مفاهيم نظرية فقط وإنما هي سلوك إداري يقوم على تقدير كل فرد ، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخدماته ، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته ، وينبغي أن يقوم هذا السلوك على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين معه .

٤) معنى العلاقات الإنسانية :

يعرف دارز Daris العلاقات الإنسانية بأنها تقوم على التفاعلات بين الأفراد حتى يتجمعوا في تشكيلات لتحقيق أهداف محدودة وهي أيضا تكامل الأفراد في موقف يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون فيه رضا اقتصادي واجتماعي ونفسي ، ويعرف البعض أيضا العلاقات الإنسانية بأنها عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال ، ويؤدي إلى الوصول إلى توازن الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني كما يساعد على تحقيق مطالب العمل أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع في الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق أفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم ، وتعرف أيضا العلاقات الإنسانية بأنها مجموعة من العمليات التي تحفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف الأفراد ، والهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية والإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المدرسة .

وتعرف أيضا العلاقات الإنسانية بأنها السلوك الإداري الذي يقوم على التقدير لكل فرد وتقدير مواهبه وإمكاناته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد . (الشايح ٢٠١١ : ١٢)

والعلاقات الإنسانية السليمة هي التي ترمي إلى توجيه المدرسين توجيهاً سليماً مع مراعاة الفروق الفردية بينهم ، كما أنها تهتم بإيجاد التوافق بين المنهج المتبع وشخصية المدرس وتساعد على نموه وتطوره ، أي أن الإشراف لم يصبح علاقة بسيطة بين رئيس ومرؤوس ولكنه علاقة إنسانية تسعى للربط بين المدرس والمنهج والتلميذ في وحدة يتكون منها المجتمع المدرسي . (ختام ٢٠٠٦ : ٤٩)

والحقيقة أن العلاقات الإنسانية نمط من السلوك يقوم على تقدير كل فرد حسب ما تسمح به قدراته وإمكانياته واستعداداته ومواهبه وهذا ما أكده كثير من المهتمين بالعلاقات الإنسانية في مختلف مناحي الحياة ولقد أكد ذلك أحد تقارير هيئة الأمم المتحدة حيث جاء فيه :

(إن النظرية العلمية المهتمة بجعل العمل إنسانياً إنما تنصب بشكل متزايد على العامل الرئيسي في الإنتاج الذي هو الإنسان نفسه وأن جعل العمل إنسانياً ومعقولاً تركز على إصطلاحات تستعمل لوصف هذه الطريقة الجديدة في التعامل مع المسائل المتعلقة بالإنسان وعمله) .

كما يحدد ديفز Davis مفهوم العلاقات الإنسانية بقوله : تقوم العلاقات الإنسانية على التفاعلات بين الناس حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة وتكون العلاقات الإنسانية هي فن وعلم تطبيقي مهتم بجعل الأشياء تعمل .

ويقول عنها دوين Dubin (كما ورد في البدي) إن العلاقات الإنسانية هي لب العمل الإداري وهي غالباً دون غيرها المجال الرئيسي من وظائف المدير المنفذ ، وهي أيضاً تكامل الناس في موقف عمل دفعهم إلى العمل سوبياً بشكل منتج ومتعاون فيه رضا اقتصادي ونفسي واجتماعي(البدي ٢٠٠٨ : ٦٦)

ومما سبق يمكن تلخيص مفهوم العلاقات الإنسانية بالآتي :

١) أنها تشجع الأفراد وإثارة دوافعهم .

٢) تعمل على الاحترام المتبادل بين الأفراد .

٣) تحفز العاملين وتزيد من إنتاجياتهم .

٥) أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية :

إن المؤسسات التربوية من أهم مؤسسات بناء المجتمع وتقدمه ، فالمدرسة هي التي تربي وتعلم أجيال المستقبل وتسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية المنبثقة عن الفلسفة التربوية ، والعلاقات الإنسانية في المدرسة جزء مهم في العملية التربوية ، تساعد على تسهيل العمل اليومي ، وحتى يتم التطوير ، فمن المهم أن يسلك مدير المدرسة سلوكاً له دور فعال في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المدرسة ، وهذا الدور لن يكون فعالاً بالدرجة المطلوبة إن لم يضع مدير المدرسة أثناء قيامه بعمله رغبات المعلمين وحاجاتهم في إعتباره ، فمدير المدرسة أثناء عمله يتعامل مع المعلم الذي يعد من أبرز مدخلات النظام التربوي ، وهو العنصر الحاسم في نجاح العملية التربوية ، وعلى جهوده وجودة آدائه يعتمد نجاح نوعية التعليم وتحسينه ، لذلك أهتم الكثير من الدارسين به ، وبدراسة العوامل التي تؤثر على فاعليته ، والتي

من أهمها السلوك القيادي للنمط الإداري الذي يسود المؤسسة التربوية التي ينتمي إليها المعلم (Rubin,1982) .

والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية عظيمة الأهمية في توجيه العملية التربوية وفي سير العمل بالمدرسة ، وتعتمد العلاقات الإنسانية السوية لأية مجموعة من الأفراد على شعورهم نحو بعضهم البعض ، وعلى شعورهم نحو رؤسائهم ، ونحو العمل نفسه ، فمثلاً إذا أحس المعلمون أن رؤسائهم يؤيدونهم ويوافقون على ما يقومون به من أعمال ، وإذا أحسوا أنهم على دراية تامة بما يحيط بهم من مناخ مدرسي ، وخاصة فيما يتعلق بالنظام الذي يدور العمل في إطاره ، فإن ذلك يزيد من إنتاجيتهم أكثر مما لو حدث عكس ذلك . (خليل ٢٠٠٩ : ٢٥) .

والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية عظيمة التوجيه للعملية التعليمية وفي سير العمل المدرسي ، وتعتبر الشريان الأساسي في الجهاز الإداري للمدرسة ، فكلما كانت العلاقات الإنسانية قوية بين مدير المدرسة والمعلمين والطلاب والعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي تيسرت عملية الإدارة ونجحت المدرسة في تحقيق رسالتها . (خليل ٢٠٠٩ : ٢٥) .

ومما لاشك فيه أن العلاقات التي تسود بين أفراد المجتمع المدرسي لها أكبر الأثر في نفسيات العاملين في هذا المجتمع ، وكلما سادت علاقات إنسانية طيبة تحوطها الأسوة الحسنة والتخلق بأخلاق الإسلام الفاضلة كالعطف ، والتراحم ، والاحترام المتبادل ، كلما ظهرت أفضل النتائج ، وتحققت أسماى الغايات في المجال التربوي ، واستطاعت المدرسة أن تؤدي رسالتها المنوطة بها بنجاح وتفوق والعلاقات الإنسانية عندما تسود في مدرسة ما فإن ذلك ينعكس على عطاء العاملين فيها ، لأن الدراسات والبحوث السيكولوجية قد أكدت أن سعادة الإنسان في حياته بصفة عامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسعادته في عمله ، وأن الشخص السعيد في حياته بصفة عامة أقدر على الإنتاج والتقدم ، ومن ثم فإن الإدارة المدرسية السليمة مسئولة مباشرة عن مساعدة العاملين على تحقيق السعادة في العمل ، ومن العوامل الأساسية المهمة لتحقيق هذه الأهداف إيجاد علاقة طيبة بين أفراد المجتمع المدرسي بكافة قطاعاته . (خليل ٢٠٠٩ : ٢٥) .

كما أن قياس ولاء أفراد المنظمات يُعد مقياساً لمدى نجاح هذه المنظمات نتيجة الارتباط القائم بين ما تحقّقه المنظمة لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها وإنتاجيتهم فيها . (Braining.Synder,1983-46) .

ولاء الفرد للمنظمة بشكل جيد يعكس نتائج إيجابية في العملية التربوية والتعليمية ، حيث برهنت دراسة (كانتر 1968, Kanter) على أن الأنواع المختلفة للولاء تنتج عن المطالب السلوكية المفترضة على الأعضاء بواسطة المنظمة ، وإذا ما توافرت في إي منظمة تزداد فرص بقائها وتماسكها ، وبناء على ذلك اقترحت ثلاثة أشكال للولاء وهي : الولاء المستمر ، الولاء القائم على التماسك ، الولاء الرقابي . (Buchanan, 1974,534) .

أ) الولاء المستمر (المستديم)(Continuance Commitment) :

ويشير هذا الى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية وبذل طاقتهم الكبيرة ومجهودهم الأكبر من أجل بقاء المنظمة التي يعملون فيها ، ولذا فإنهم يعدون أنفسهم جزءاً من منظماتهم ، ولذلك يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها .

ب) الولاء القائم على التماسك (التلاحمي) (Conesion Commitment) :

ويتمثل هذا في ارتباط العضو بعلاقات إجتماعية تتضمن تماسك الجماعة (الترمانيني ١٩٨٨ : ١١) وذلك من خلال تخلي العضو عن السلوك الذي يؤدي إلى التناحر والتباغض ومن ثم تبني السلوك الذي يدعم التضامن الاجتماعي (العتيبي ٢٠٠٨ : ٥٩).

أ- الولاء الرقابي (Control Commitment):

ويتمثل من خلال ارتباط العضو بقيم ومبادئ المنظمة مع اعتقاده أن هذه المعايير والقيم تمثل نبزاً ودليلاً لتوجيه سلوكه ، ومن ثم فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم (المعاني ١٩٩٠ : ١٨) .

والمدرسة الفعالة من وجهة نظر المدراء الأمريكيين واليابانيين هي التي تمتلك مناخاً إيجابياً ، يشعر الطلبة بالارتياح تجاه المدرسة والحضور ، وأيضا المعلمون يشعرون بالارتياح تجاه التدريس ، وكل العاملين يعملون سوياً للعناية بالطلبة ، وبالتالي البيئة المحيطة بالمدرسة آمنة ومطمئنة . (إبراهيم ٢٠٠١ : ٩١) .

وتمتلك المدارس الفعالة مناخاً قائماً على الصداقة ، والتعاون ، والتقارب بين الإدارة وأسرة المدرسة ، ولديهم إحساس قوي تجاه المجتمع ، ويشارك المعلمون ويتحدثون بتلقائية بعضهم لبعض ، كما أن وجود صراعات وتوترات يؤثر على سير العمل ، أما وجود الاستقرار داخل المدرسة فإنه يؤدي إلى الالتزام بالوعود لتحقيق أهداف المدرسة من خلال الثقة والتعاون والدافعية العالية . (إبراهيم ٢٠٠١ : ٨٨) .

٦) أهداف العلاقات الإنسانية :

يهدف العنصر الأساسي في العلاقات الإنسانية إلى إشباع حاجات الفرد لاسيما الحاجات الثانوية المتمثلة في تفاعل الفرد مع بيئته ، والتي تشمل الحاجة إلى الانتماء والتعبير عن الذات ، والحاجة إلى التقدير والأمن والحرية والمكانة الإجتماعية ، والسلطة الضابطة ، وإشباع تلك الحاجات يعد محكا أساسيا لمدى فهم المدير لأسلوب العلاقات الإنسانية الناجح للتعامل مع أفراد التنظيم الإداري لكون كل هذه العناصر قد يكون للمدير تأثير فعلي ومباشر فيها ، فالمدير يستطيع أن يحقق للأفراد في المؤسسة أمورا كثيرة أهمها :

- ١) الشعور بالانتماء إلى المؤسسة : عن طريق إشعارهم بأنهم أعضاء في الجماعة ، يشاركون في عملها وفي تحمل مسؤولياتها ، وفي صنع ما يتخذه المدير من قرارات .
- ٢) التعبير عن الذات : وذلك إذا منح المدير الأفراد العاملين معه بعض المسؤوليات أو إشراكهم في القيام ببعض الأعمال ذات الأهمية الخاصة .
- ٣) 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 .
- ٤) الأمن والطمأنينة : وهما نتيجة حتمية للبقاء والاستمرارية في المؤسسة وجعل الموظف أو الفرد مطمئنا في البقاء بعمله ، مستمرا في عطائه وإنتاجه مما يؤدي إلى تحسين أدائه في العمل . (علي ١٩٩١ : ٤٥) .

كما تسعى العلاقات الإنسانية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١) تكوين المجتمع الصالح المتعاون ، الذي يصل فيه الحق إلى أصحابه ، نتيجة قيام كل فرد بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه ، مع مراعاة الأمانة والإخلاص والاعتدال في القيام بالأعمال ، كما أن الألفة بين الأفراد تنتج المحبة والرضا في نفوس الجماعة .
- ٢) التطلع نحو الوصول للكمال ، فمنهج العلاقات الإنسانية وسعيه لتضافر الجهود والتكافل ، وقيام كل فرد بواجباته ، وبالتالي الاستخدام الأمثل للقدرات البشرية والمادية الذي يمثل أمثا طريق للبحث والتجديد والابتكار .
- ٣) تحقيق التوازن والتناسق بين مطالب الأفراد ، وأهداف الجماعة واحتياجاتها .

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

٥) المساعدة في تحديد أساليب التعامل مع الآخرين ، وكسب ثقة الناس ، وهذا جانب ضروري في الحياة الاجتماعية .

٦) إشباع حاجات الأفراد للوصول بهم إلى إنتاج أفضل في ظل ظروف من التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي والمادي .

٧) تُعين العلاقات الإنسانية على الاستفادة من خصائص الجماعات وديناميتها . (نواوي ١٣٨٩هـ)

٨) تماسك الجماعة وسلامة بنائها والصلات الودية والتفاهم والتعاون الوثيق والثقة المتبادلة .

٩) رفع الوعي بين أفراد المؤسسة التربوية بأهمية الدور الذي يهدفون إليه ، وإشعارهم بمسئولياتهم الاجتماعية والتربوية .

١٠) رفع الروح المعنوية بين أفراد المؤسسة ، ومن ثم يتوافر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

١١) زيادة الكفاءة الإنتاجية لأعضاء المؤسسات التربوية بتشجيع الاتصال بينهم ، واستغلال إمكانياتهم الفردية والجماعية .

١٢) حل مشكلات أعضاء المؤسسة التربوية ، والوصول إلى التوافق بين الحرية والنظام ، وارتفاع سمعة المؤسسة التربوية الخارجي وظهورها بمظهر مشرف في الداخل والخارج . (الحقيبل ١٤١٤هـ : ٤٠)

٧) نظريات العلاقات الإنسانية Human Relation:

هذه النظريات تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة. (الخوaja ٢٠٠٤: ٤١)

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن يخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنتشت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة ، لأن العاملين

يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تتظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن المرؤوس الذي لا يكون معوقاً بمشكلات يستطيع أن يركز العمل، فنقل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها. (عريف ٢٠٠١: ٢٥) .

بعض النظريات العلمية في تفسير العلاقات الإنسانية :

١- نظرية تايلور : وتتخلص في وجوب التعرف على خير وسيلة لتنفيذ العمل بأسرع ما يمكن وذلك باكتشاف الطريقة والإدارة الأكثر إنتاجاً ويستلزم ذلك ملاحظة حركات العاملين وتحليلها إلى أبسط عناصرها وقياسها واستبعاد غير النافع منها وتيسير وضع الإمكانيات بما يوفر الحركة والتدريب .

٢- نظرية جيترب : وهذه النظرية تنادي بضرورة تحليل الحركات والمهارات التي يتضمنها العمل مع دراسة فسيولوجياتها لاستبعاد المجهودات الزائدة على أن يمتد هذا التحليل إلى المجال الحيوي الذي يعمل فيه الأفراد كما يتضمن ترتيب مكان العمل ووضع الأدوات والأجهزة المستخدمة .

٣- نظرية فايول : يعتبر فويل أن الإدارة والتنظيم هما المسئولان عن الإنتاج مع التركيز على العنصر الإنساني وما يحتويه من عمليات اتصال وتعلم وتكيف .

٤- نظرية منستيرج : وتطالب هذه النظرية بفحص قدرات وميول الأفراد وتوجيهها بما يتلاءم مع التغيرات التكنولوجية الحاصلة في العالم حولنا ويرصد سبينسر Spincer عدة مشكلات إنسانية نتيجة لهذه المتغيرات منها :

١- مشاكل التخلف الثقافي cultural linkage

٢- مشاكل البناء الاجتماعي social structure

٣- مشاكل دور القادة والموجهين the role of innovators

٤- مشاكل انحراف الثقافة cultural bias

٥- مشاكل المشاركة participation problems

٦- مشاكل قدم التنظيم organization –buffer

٥- **نظرية إنسلان** : وتطالب بجعل العمل ملائماً لفسولوجية الإنسان لأن زيادة الجهد تتعب وتقلل الإنتاج فكثرة الاستثارة تنهك الاستجابة ، ولذا لابد من توفير وقت للراحة والفرغ والترفيه حتى تكون ظروف العمل أكثر إنسانية .

٦- **نظرية مايو** : وفيها توصل إلى أن أهم عنصر في الأعمال الفنية والإدارية هو الإنسان ، وأنه ليس مجرد آلة بسيطة وإنما شخصية معقدة تتفاعل في موقف جماعي مما يجعل من الصعب فهمه . (البديري ٢٠٠٨ : ٦٨ : ٦٩)

٨) علماء مدرسة العلاقات الإنسانية :

ومن أبرز العلماء اللذين أسهموا في إثراء الكتابات في ذلك الاتجاه الإداري هم :

١- **تشسترراي - برنارد Chesterel, Bernard**

وهو من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ، فقد وضع ما يسمى بنظرية التعاون ، وتلك النظرية قائمة على أساس أن أي فرد مهما اختلفت صفاته يكون له هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال النجاحات في عمله ومن خلال تفاهمه وتعاونه مع الآخرين ، وهو يسعى دائماً إلى إيجاد نوع من التواصل بينه وبين الآخرين لتحقيق هدف مشترك يتمثل في إشباع إحتياجاته سواء الجسمية منها والاجتماعية .

ومن أهم المفاهيم في نظرية برنارد :

- أ) التأكيد على أهمية الفرد ودفعه إلى التعاون مع الآخرين .
- ب) أي تنظيم يمثل نسق من التفاعلات المتبادلة والمتداخلة يتوقف استمرارها على الاتزان بين قدرة الفرد على الإسهام في التنظيم وما ينتج عن ذلك من شعوره بالرضا والإشباع .
- ج) على المدير أن يقوم بإدارة الحافز بمعنى أن يستفيد بالحافز المادي (مال) والحافز المعنوي (الوضع والمكانة وتحقيق الذات) لدفع الفرد على السلوك الجيد والتعاون مع الآخرين .
- د) من الضروري لنجاح أي تنظيم وجود تنسيق كامل بين بعض المهام الإدارية الرئيسية وهي توفير نظام للاتصالات ووجود سياسات محددة تسعى لحث الأفراد المنتمين للمنظمة على بذل الجهود مع ضرورة توضيح أهداف وغايات المنظمة وصياغتها جيداً .
- هـ) تتوقف قوة السلطة داخل التنظيم على مدى تقبل أفراد التنظيم لها ومدى ارتباطها بتحقيق أهداف الجماعة داخل التنظيم .

٢- التون مايو Mayo

أجرى مايو دراسته الشهيرة في مصنع هاواثورن بولاية إلينوي الأمريكية عام ١٩٢٧م والتي وجهت الأنظار إلى أهمية حاجات الإنسان في توجيه سلوكه وقام بتفسير سلوك العاملين من خلال تقديم مفهوم جديد هو مفهوم الإنسان الاجتماعي ويغزو ذلك المفهوم ما يلي :

(أ) أن تحفيز الإنسان على العمل ينبع بصفة رئيسة من حاجاته الاجتماعية ومن خلال علاقة الفرد بالآخرين يستطيع الفرد الشعور بذاته .

(ب) يستجيب الفرد لإدارة بقدر ما تشبع تلك الإدارة لديه من حاجات اجتماعية وحاجته إلى التقدير .

(ج) التركيز على المهام والأعمال دون العامل جردت العمل من معناه وقيمته في عيون العمال ، ومن ثم اتجه ذلك العامل إلى العلاقات الاجتماعية مع زملائه .

(د) أن التنظيمات غير الرسمية في أي منظمة أو منشأة تلعب دوراً خطيراً في التأثير على الإنتاج . (الشايح ٢٠١١ : ٤٧ : ٤٨)

وترى الباحثة أنه ينبغي على المدير أن يركز على تحفيز الأفراد وتوجيههم وعلى إشباع حاجاتهم والعناية بمشاعرهم ، ويحاول أن يصغي إليهم ويستمع إلى مشكلاتهم ويسعى لإيجاد حلول لها .

٩) الأسس الرئيسية للعلاقات الإنسانية ومبادئها :

١- الإيمان العميق بقيمة الفرد : أن يؤمن المدير أو القائد التربوي بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب إحترامها وتقديرها ، وأن الفرد العادي إن أُتيحت له الفرصة لكي يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية فسيكون قادراً على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية فيما يعترضه من مواقف ومشكلات .

٢- المشاركة والتعاون : أن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي حين يتاح المناخ المناسب للجماعة ، والمناقشة في موضوع معين أو أمر من الأمور فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ القرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية .

٣- العدل في المعاملة : ضرورة أن يسود مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة التعليمية ، ويجب أن يعامل المدير جميع العاملين في المدرسة معاملة تتسم بالعدل والمساواة بعيداً عن التحيز والمحاباة ، وذلك في ضوء قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم ، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين في المدرسة .

٤- **التحديث والتطوير** : التنظيم الإداري يجب ألا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحاً إذ أن توقفه يعني الجمود ، وهذا يعني العودة إلى الخبرات السابقة وتطبيقاتها على المواقف الجديدة ، إن التنظيم الإداري في حاجة إلى النمو أي إلى التعديل والتطوير ، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله وإكساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة ، إن من أبرز سمات الإدارة الجيدة النمو والتقدم رغم العقبات بل أن علاج العقبات والتغلب على الصعوبات هو في حد ذاته عامل من عوامل التقدم والنمو . (الشايح ٢٠١١ : ١٤) .

وترى الباحثة أن الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين من الأسس المهمة للعلاقات الإنسانية حيث أن رفع الروح المعنوية للعاملين يخلق وينمي لديهم التعاون والفهم المشترك بين الإدارة والعاملين ، والروح المعنوية ليست شيئاً محدداً بل هي انعكاس لتصرفات متعددة ، كما إنها تعبر عن درجة رضا الفرد عن علاقات العمل .

ولقد أوضح علماء النفس أن تنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس يتم على أسس ثلاث هي :

الأساس الأول : ينبغي على المرؤوس أن يشعر بأن رئيسه يؤيده تأييداً صادقاً في عمله .

الأساس الثاني : ينبغي على المرؤوس أن يكون على علم بما يتوقع منه ، ويتضمن هذا معرفته بالسياسة العامة التي تسير عليها المدرسة وبواجبه وحقوقه كمرؤوس .

الأساس الثالث : ينبغي على المرؤوس أن يتأكد تماماً من أنه ينال تأييد رئيسه طالما أنه يقوم بما يتوقع منه في حدود مسؤولياته الخاصة . (الشايح ٢٠١١ : ٢٥)

وترى الباحثة أنه من الأهمية أن يكون مناخ المدرسة قائماً على الانفتاح ، الثقة ، والمساندة ، ومشاركة الآخرين ، ويؤثر مدير المدرسة بطريقة مباشرة في مناخ مدرسته عن طريق نمط قيادته ويعتمد ذلك على إتاحة الفرص مهنيّاً وشخصياً لأسرة المدرسة وإيجاد مناخ من الثقة والانفتاح والإنسانيات بين أعضاء المدرسة .

ويمكن أن نستخلص أهم الأسس الرئيسة للعلاقات الإنسانية في المدرسة :

(١) إقامة التضامن الجماعي بتوحيد الجهود والشعور بالمسؤولية ، ووضوح الهدف .

(٢) معاملة الموظفين كأفراد .

(٣) خلق جو ودي في العمل بالمدرسة .

٤) جعل المعلمين والعاملين والطلاب على دراية بما يحدث بالمدرسة .

٥) مساعدة المعلمين والعاملين على تنمية مواهبهم وكفاءاتهم .

٦) اشتراك المعلمين والطلاب والعاملين بالمدرسة في صنع القرارات التي تخصهم .

٧) تقدير الأعمال الإبداعية ومكافأة أصحابها .

٨) أن يكون مدير المدرسة قدوة للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والعاملين

٩) إشعار المعلمين بأهميتهم ودورهم في تنمية المجتمع وتربية الشباب .

١٠) التنبية إلى العمل الرديء وتقويمه باستمرار .

١١) تقدير الكرامة الإنسانية وعدم امتنانها . (البديري ٢٠٠٨ : ٦٧) .

وترى الباحثة أن أهم أساس لتنمية العلاقات الإنسانية وخاصة في المؤسسات التعليمية هو الحوار ، فإذا شجع مدير المدرسة معلميه وطلابه على مبدأ الحوار فإنه سيكون على إطلاع مستمر بما يدور في مؤسسته من سلبيات وإيجابيات ، وهذا سيساعده على حل الكثير من المشكلات قبل أن تتفاقم .

١٠) العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية :

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة ومن ثم فإن العلم بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة التربوية على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتفاع بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أدائهم ويأتي في مقدمة هذه العوامل ما يلي :

١- معرفة الدافعية إلى العمل :

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية وتقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التي يقسمها ماسلو Maslow إلى خمسة أنواع هي :

١. الحاجات الفسيولوجية البيولوجية .

٢. الحاجة إلى الأمن والطمأنينة .

٣. الحاجة إلى التقدير والمكانة الإجتماعية .

٤. الحاجة إلى الإنتماء والمشاركة .

٥. الحاجة إلى تحقيق الذات . (الشايع ٢٠١١ : ٤٩) .

والنوع الأول : من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان .

أما النوع الثاني : فيعرف بالحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه .

وترى الباحثة أنه يمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط .

٢- معرفة ديناميات الجماعة :

إن معرفة ديناميات الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها ، والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة حتى يمكن توجيه الجماعة توجيهاً سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها ، وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفاً مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة وفي مقدمة هذه الاعتبارات ما يأتي:

أ- توفير الاتصال الفعال :

للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل .

المشاركة :

وهي عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دوراً يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار ، وتعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له ، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات السليمة في العمل ، ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة .

ب- التشاور :

ويعتبر التشاور مظهراً عملياً للمشاركة ، ولهذا ينطبق عليه ما سبق أن أشرنا إليه عن المشاركة ، إلا أن التشاور يترتب عليه بالضرورة إبداء الرأي والنصيحة في حين أن ذلك ليس ضرورياً في حالة المشاركة ، فقد تتم المشاركة دون تقديم رأي أو نصيحة ، ويعني التشاور احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة ، ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء ، كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر هدفاً رئيسياً للعلاقات الإنسانية .

(مرسي ١٩٩٦: ١٢٣: ١٢٥)

يحتاج الفرد في المنظمة إلى التأقلم والتكيف من حين لآخر حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الروح المعنوية للجماعة يسمح باستمرار العمل في سهولة ويسر ، وإذا لم يعمل المديرين المسئولون في المنظمة على معالجة الخلافات والصراعات بين الأفراد في داخل المنظمة فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى التقليل من درجة كفاءة المنظمة وبالتالي يقلل من إنتاجيتها . (مرسي ١٩٩٦ : ١٢٦) .

(١١) دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية :

العلاقات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في كافة المنظمات ، إلا أنها تبرز بصورة ملحّة بالنسبة للإدارة المدرسية نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم رجل الإدارة المدرسية ، مدير المدرسة يتعامل مع مجموعات خارج المدرسة وداخلها يتعامل مع رؤسائه والمعلمين والإداريين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي ، وتتسم العلاقات بين مدير المدرسة والعناصر السابقة بالتقارب والتداخل الكبير إذا قورنت بالنسبة لأي رجل إدارة ، وينبغي لمدير المدرسة أن يخلق جوّاً مرضياً في مدرسته ، فبعض المدارس مؤسسات يحس العاملون فيها بالسعادة والرضى ، وبعضها الآخر مؤسسات يكرهها المدرسون والطلبة ، ويرجع الفرق بين المدرستين غالباً إلى الطريقة التي يعمل بها مدير المدرسة مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة وإلى الأسس التي يضعها للعلاقات بينهم. (خليل ٢٠٠٩ : ١٩٥) .

وترى الباحثة أن المدرسة مؤسسة إجتماعية تحوي العديد من الأفراد الذين تجمعهم علاقات مختلفة ، ويلعب مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً لمدرسته دوراً هاماً في تنظيم هذه العلاقات وإثارة دوافع الأفراد نحو العمل ورفع الروح المعنوية بين العاملين .

وحتى يكمل عمل مدير المدرسة فعليه أن يهتم براحة العاملين معه ، وتهيئة ظروف العمل المناسب لهم ، وأن يعمل على خلق روح الانتماء بين العاملين معه، وعلى إشراكهم في اتخاذ القرارات ، وتحمل المسؤوليات الإدارية والتربوية ، وزيادة فرص نموهم العلمي والمهني . (إلياس ١٤٠٤ هـ : ٩٧) .

لذا ينبغي لمدير المدرسة أن يكون مرناً بتصرفاته ، غير متسرع في إصدار القرارات وبذلك يتمكن من معالجة ما يصادفه من مشاكل ويذللها بسهولة ويسر ، وعليه أن يجمع بين العطف والمحبة والحرص في علاقاته مع الطلاب والمعلمين ، وأن يكون ديمقراطياً في تصرفاته وتفكيره ، لأن الديمقراطية هي السبيل الأمثل للوصول إلى النتائج الصحيحة ، ليس في مجال التربية والإدارة فحسب بل في كافة مجالات الحياة الأخرى ، وعلى مدير المدرسة أن يكون متواضعاً بعيداً عن التعالي والغرور وأن يعمل بكل جهده على كسب ثقة المعلمين لأن ذلك هو السبيل الأمثل لخلق التعاون بين المعلمين والإدارة وبالتالي نجاح

المدرسة ، فلا يمكن أن تحقق المدرسة أهدافها إلا إذا ساد التعاون في المحيط المدرسي . (محمد وعامر ٢٠٠٨ : ٥٤).

إذ أنّ القيادة تعد محورياً رئيساً بين الرؤساء والمرؤوسين ، كما تعد أيضاً من أوجه التأثيرات المتبادلة بين العضو والجماعة ، فالقائد يسعى إلى تحقيق حاجاتهم ومدّهم بالوسائل التي تشبع رغباتهم ، في مقابل حصوله على ولائهم وطاعتهم ، ومن خلال عطاء المرؤوسين يكتسب القائد شرعيته وسلطته كونه قائداً ، ولهذا تعد عملية القيادة (الإدارة) في أي منظمة من أكثر المهام تعقيداً وتأثيراً في السلوك التنظيمي ، فهي تؤثر بشكل مباشر في دافعية الأعضاء للأداء ورضاهم عن العمل . (عورتاني ٢٠٠٣ : ٦)

وهنا يوضح ويلز wiles أهم وظائف مدير المدرسة على النحو التالي :

١. إتاحة الفرصة لإقامة المناخ المناسب لأسلوب حل المشكلات بالمدرسة .
٢. استخدام السلطة دون تسلط ونفور بقدر ما يعتمد ذلك على الجدارة والمعلومات .
٣. زيادة الثقة بين الأفراد والجماعات في المدرسة .
٤. تنسيق كافة الجهود بين العاملين في الحقل التعليمي .
٥. تنمية الإحساس لدى العاملين بالانتماء والولاء للمدرسة .
٦. العمل على زيادة مفهومي التحكم الذاتي والتوجيه الذاتي . (الشايح ٢٠١١ : ٢٧) .

١٢) المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية :

هناك بعض المفاهيم الخاطئة لدى مديري المدارس في ممارسة العلاقات الإنسانية منها ما يلي :-
ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتميز ولا شك أن كل مدير يمارس العلاقات الإنسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله وعلى ذلك فإن العلاقات الإنسانية شئ مألوف لدى النظائر والمديرين ورجال الإدارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التي اكتسبوها أثناء العمل .

لقد أساء البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية حيث خلط الأفراد بين الصفة " الإنسانية " وبين الصفة " الشخصية " فلقد حسب بعض الأفراد ممن لم يرجعوا إلى أصول المفهوم أن العلاقات الإنسانية معناها العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والإستطاف وسابق المعرفة بل وصلة القربى وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل ، فالعلاقات الإنسانية تقترن بالموضوعية ، بينما العلاقات الشخصية تقترن بالتميز والتعصب . (الشايح ٢٠١١ : ٥٢) .

يقال أن العلاقات الإنسانية تضعف سلطة الإدارة وتعطل الإنتاج وتعطي الموظفين الحق في التدخل في سير العمل ، والواقع أن العلاقات الإنسانية على النقيض من هذا القول إذ أن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف أسرة المدرسة وتعاونهم لتحقيق أهدافها بما يحقق إشباعهم .

يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن أخطاء الآخرين ومداراتها إلى حد التواطؤ أحيانا وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظا على مصدر رزق الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل ، ولكن العلاقات الإنسانية لم يطبقها أصحابها لتكون على حساب العمل والكفاية والعدل ، إنما ظهرت كدعوة لزيادة كفاءة العمل وإنتاجيته .

ويظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي ومن خلاله ، فالعلاقات الإنسانية في نظر هؤلاء إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة .

إن العلاقات الإنسانية ليس شعاراً مقروناً بنشاط سطحي محدود يوضع فوق العمل وإدارته ، بل هي نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل وإدارته على نحو يحول طبيعتها إلى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فعالية وأكثر إنسانية . (الشايح ٢٠١١ : ٥٣) .

ويعتقد كثير من المديرين أن ما يحسه الآخرون أمراً غير مهم نحو ما يقومون به من أعمال ، وواقع الأمر أن ما يحسه معلم من المعلمين نحو عمل من أعمال المديرين يكاد يفوق في أهمية العمل نفسه ، ولذلك يجب أن يضع نفسه دائما في مكان الأشخاص العاملين معه وأن يرى الأمور المتعلقة بهم من هذه الزاوية حتى لا تتعرض قيادته للفشل .

ومن المفاهيم الخاطئة أيضا هناك بعض المديرين يعتقد أنه يمكن إجبار هيئة المدرسة على إتباع النظام الديمقراطي ، وهذا مفهوم خاطئ أيضا عن الإدارة ، فإذا لم يكن أعضاء هيئة التدريس راغبين في الاشتراك في وضع سياسة المدرسة فإن إجبارهم على ذلك يكون غير منتج ، ولا يمكن أن نصل إلى نظام ديمقراطي بوسائل أوتوقراطية ، واشتراك أعضاء هيئة المدرسة في إتخاذ القرارات عملية تدريجية يظهر فيها مدير المدرسة قيادته وتوجيهه الحكيم . (الشايح ٢٠١١ : ٥٤) .

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقات الإنسانية وحدها لا تكفي لنجاح الإدارة ، فهناك جوانب أخرى في الإدارة المدرسية يجب الاهتمام بها مثل النظرة التحليلية والقيم العلمية للإدارة ، بالإضافة إلى ذلك فإننا نؤكد أن توافر العلاقات الإنسانية لا ينفى وجود النظم واللوائح المنظمة للعمل ، فالإدارة الناجحة هي

التي تتوافق أو تتقارب التنظيمات الرسمية فيها مع التنظيمات غير الرسمية وبهما معا تتحقق أهداف المؤسسة التعليمية .

والاتجاهات الحديثة الآن للعلاقات الإنسانية الفعالة نحو زيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ، والتوجه إلى الإنتاجية والتحصيل بدلا من التركيز على سعادة الأفراد ، والقائد السيئ يمكن أن يدمر المؤسسة . (إبراهيم ٢٠٠١ : ٦٦) .

وترى الباحثة أن العلاقات الإنسانية ليست شعارات نظرية تردد في المؤتمرات والندوات والإجتماعات ، وإنما هي سلوك إداري وممارسة ، والمدير الناجح هو من يدرّب نفسه على هذا السلوك القائم على المودة والاحترام والتعاون والمشاركة .

(١٣) متطلبات تطبيق العلاقات الإنسانية :

١. فهم الذات الإنسانية : ويتضمن فهم دوافع الأفراد ميولهم واتجاهاتهم ونواحي القوة والضعف في سلوكهم فيما يتعلق بتفاعلهم مع الآخرين .

٢. تكوين فلسفة خاصة تجاه العاملين كبشر : ويتضمن ذلك اعتناق مجموعة من القيم والمعايير الأخلاقية التي تؤكد إنسانية الإنسان كرامته وأدميته .

٣. تحديد موقف خاص في العلاقات الإنسانية : ويتضمن ذلك تقييم للمشكلات الإنسانية في مجالات العمل والمشاركة في حلها .

٤. الموازنة بين الاحتياجات الإنسانية ومتطلبات العمل التربوي : وذلك في اتساق وتوازن بينهما دون غلبة أحدهما على الآخر أو تبعية أحدهما للآخر .

٥. تحقيق التطابق بين النظرية والسلوك في العلاقات الإنسانية : ويتضمن ذلك ربط الفكر بالعمل والنظر بالتطبيق والإدراك العقلي بالإدراك الحسي تجنباً لأية هوة تباعد بينهما وهذه هي مسؤولية المديرين المنفذين . (البديري ٢٠٠٨ : ٦٧) .

(١٤) مجالات العلاقات الإنسانية داخل المدرسة :

أولاً : العلاقة الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلم :

إن علاقة المدير بالمعلم تكون دقيقة ومثمرة إذا كانت مستندة على العدل في المعاملة والثقة المتبادلة ، فإذا لم يظهر العدل فإن الثقة تضعف ، وإذا فقدت الثقة فإن كل طرف سيتوجس خيفة من صاحبه ، فينشغل المعلم بإحصاء أخطاء المدير ، وينشغل المدير بالتنكيد على المعلم ليتخلص منه .

ولا يكفي أن يقول مدير المدرسة لمعلميه بأنه يثق بهم ، فالقول شئ والحقيقة شئ آخر ، ولا بد أن يلمس المعلم ثقة المدير الصادقة به من خلال احترام المدير للمعلمين وتقديره لإنجازاتهم ، وإعطائهم الفرصة كاملة لتحسين أدائهم ، ومكانتهم ، مما ينعكس بالإيجاب على نتائج عملهم .(قطامي ٢٠٠٢ : ١٣).

ومن أهم الأسس التي تستند إليها علاقة المدير بالمعلم :

١. التواصل معهم من منطلق الزمالة في المهنة والقيادة التي تحكمها السلطة المتشابكة لا الرئاسة التي تستند على النزعة الفوقية .

٢. تقييم أداء المعلمين تقويماً موضوعياً منزهاً عن العلاقات الإنسانية الشخصية ، مراعيّاً استراتيجيات التدريس التي أتبعوها وأدوات التقويم التي وظفوها والنتائج التي حققوها .

٣. اقتناع المدير بأهمية العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين من أجل تحقيق إنجازات مقنعة ومريحة ، وهذا المبدأ يستند على الشعور بالثقة والاطمئنان .

٤. دأب المدير على توثيق الصلات المهنية والاجتماعية بين الفرقاء .

٥. العمل المتواصل على تأهيل المعلمين أثناء الخدمة ، وتحسين أوضاعهم الشخصية والمهنية .

٦. تبني مواهب المعلمين والكشف عنها وتنميتها وتعزيز قدراتهم وإبرازها .

٧. تقدير نجاحهم والإشادة بها وتقديم الحوافز الملائمة لمن يستحقها .

٨. مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين ، وتوجيه كل واحد للنشاط الذي يحسنه .

٩. التركيز على الإيجابيات وعدم الوقوف طويلاً عند السلبيات ، والعمل على تقويمها ، وتصحيحها بالحفز والتشجيع لا باللوم والتفريع .

١٠. إشراك المعلم في اتخاذ القرار .

١١. إشراك المعلم في المجالس واللجان المدرسية .

١٢. الثناء والتقدير وخطاب الشكر لمن يستحقه .

١٣. حل مشكلات المعلمين بالأساليب التربوية .

١٤. مراعاة ظروف المعلمين عند توزيع الجدول الدراسي . (أحمد ٢٠٠٠ : ١١) .

ومن الآثار المترتبة على حسن العلاقة الإنسانية بين المدير والمعلم :

١. شعور المعلمين بثقتهم بمدير المدرسة .

٢. الإرتياح النفسي ، والرضا الوظيفي يجعلهم يعملون بحيوية ونشاط .

٣. تقبل المعلمين توجيهات مدير المدرسة بصدق ورحب .

٤. توفر المناخ الصحي ، ينمو فيه المعلمون مهنيًا واجتماعيًا ونفسيًا .
 ٥. يسعى كل معلم لفهم مهامه ، والتفاني في مساعدة إدارة المدرسة لتحقيق أهدافها التربوية ، وإنجاز كل ما يسند إليه من أعمال .
 ٦. استخدام أسلوب التفاهم والصراحة لحل المشكلات بطريقة هادئة .
 ٧. شعور المعلمين بقيمتهم و ثقتهم بزملائهم مما يعزز الاستقرار النفسي والطمأنينة .
 ٨. النهوض بمستوى الطلبة ، وزيادة تحصيلهم الدراسي .
 ٩. تقل عدد الأيام التي يغيبها المعلم عن المدرسة .
 ١٠. التعاون بين المعلمين في حل المشكلات .
 ١١. رفع الروح المعنوية للمعلمين . (عبد الله ١٩٧٥ : ٢٦٧) .
- وأهم الأسباب التي تؤثر سلباً على العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين:
١. ضعف الاتصال بين المدير والمعلمين .
 ٢. لوم المعلمين أمام زملائهم .
 ٣. تقرب بعض المعلمين لمدير المدرسة على حساب زملائهم .
 ٤. كثرة توجيه الإنذارات للمعلمين .
 ٥. المحاباة والاستماع لبعض المعلمين .
 ٦. عدم بث روح التعاون بين المعلمين .
 ٧. مجاملة بعض المعلمين .
 ٨. التسلسل ، وعدم إشراك المعلمين في شؤون المدرسة .
 ٩. تصيد أخطاء المعلمين ، ومقابلتها بالنقد واللوم أمام زملائهم . (عبود١٩٩٤:٢١٣)

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في الحقل التربوي أنّ إعتراف مدير المدرسة بجهد المعلم كفيل بإيجاد علاقة إنسانية جيدة بين المعلم والمدير .

ثانياً : العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة :

يرى معظم الباحثين التربويين أنّ العلاقة بين المدير والطلبة ليست على المستوى التي يجب أن تكون عليه ، فلا يستطيعون خلق الجو العام الذي يساعد على تحسين أوضاع العملية التعليمية والتربوية ، كما لا يستطيعون الرفع من الروح المعنوية للطلبة ، وقد يكون ذلك راجعاً إلى أنّ كثيراً من مديرو

المدارس يمارسون عملهم دون تدريب وتبصير لمهام عملهم ، أو أن نوعية الأسلوب الذي يتخذه المدير في مخاطبة الطلبة غير فاعل ، فلا يملك مهارات التواصل ، والقدرة على الحوار مع الطلبة . (عساف ٢٠٠٠ : ٢١٠) .

والمدير الذي يتبع في إدارته للمدرسة أسلوب الديمقراطية فيسمح بمشاركة الطلبة في تحديد السياسات والبرامج الخاصة بالعمل المدرسي هو مدير يمارس مبادئ العلاقات الإنسانية الفعالة التي تعني باشتراك الطلبة في تنظيم المدرسة ، وهو بذلك يحترم حريتهم الفكرية ، ويستمتع إلى انتقاداتهم وملاحظاتهم ، فممارسة الحياة الديمقراطية داخل جدران المدرسة يعني توفير الثقة بين الطلبة وإحساسهم بالانتماء للمدرسة . (حسن ١٩٩٣ : ١٨٦) .

وأهم صور تطوير العلاقة بين المدير والطلبة تتمثل في:

١. مراعاة الظروف الخاصة لكل طالب .
٢. فهم المدير لمشاكل طلابه وسعيه في إيجاد الحلول لها .
٣. المعاملة الطيبة من قبل المدير مع الطلبة .
٤. إشعار المدير للطلبة بأنهم أبناءه ، فيتمثل دور شخصية الأب الواعي .
٥. مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة .
٦. ترسيخ مبدأ الشورى لدى الطلبة ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم .
٧. حرية الإرادة في اتخاذ القرار .
٨. تطبيق سياسة الرفق واللين والرحمة والكلمة الطيبة . (قطامي ٢٠٠٢ : ٢٥٠)

وأهم الطرق التي تؤدي لتحقيق مبدأ العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة تتمثل في:

١. مراعاة الفروق الفردية والاستعدادات المتباينة بين الطلبة عامل مهم لمن يسعى لتوطيد العلاقات الإنسانية بين الطلبة ، وتلبية ما يحتاجونه وفق القدرات التي يمتلكونها .
٢. الإكثار من أوجه الأنشطة المتنوعة في المدرسة حتى تشبع حاجات الطلبة مما يجعل المدرسة مكاناً مرغوباً من قبل الطلبة .
٣. المشاركة في المعسكرات والأنشطة التي تبرز العمل الجماعي للطلبة ، وهي من أسنح الفرص لخلق العلاقات الإنسانية و الإجتماعية بين الكبار والصغار في المدرسة
٤. التعاون والمشاورة والإقناع واشتراك الطلبة في العملية التربوية وتوطيد العلاقات الطيبة بين الجميع ، هدف يتبلور من خلال العلاقات الإنسانية .

٥. قيادة سليمة واعية بعيدة عن أسلوب التحكم والأمر والنهي والتهديد والوعيد الذي يولد جو من السخط والتوتر .

٦. الاحترام المتبادل والعطف ، مما يولد تعلق الطلبة بمعلميهم والإدارة .

٧. تدريب الطلبة على الحياة الديمقراطية . (عثمان ١٩٩٤ : ١٥٣)

الآثار الإيجابية للعلاقة الإنسانية بين المدير والطلبة :

١. إقبال الطلبة على المدرسة .

٢. الاقتداء بمدير المدرسة في كل حركاته وسكناته واتجاهاته .

٣. الالتزام بكل ما يقوله المدير والعمل على تنفيذه . (الشوملي ١٩٩٨ : ١١٨)

ثالثاً : العلاقة بين المدير وأولياء الأمور :

ما من شك في أن العلاقات التي تسود في المدرسة لها أكبر الأثر في تقدم المدرسة وتطورها ، فكلما سادت علاقات إنسانية طيبة تحوطها الأسوة الحسنة ، والتخلق بأخلاق الإسلام الفاضلة كالعطف ، والتراحم والاحترام المتبادل ، كلما ظهرت أفضل النتائج ، وتحققت أسمى الغايات في المجال التربوي ، واستطاعت المدرسة أن تؤدي رسالتها المنوطة بها بنجاح وتفوق .

ودور أولياء الأمور مكمل لتحقيق الأهداف التعليمية ، ومشاركة أولياء الأمور المدرسة في تحمل جزء من أعباء تربية الأبناء ومتابعتهم لأبنائهم لشيء ضروري وهام ، وهناك إعتقاد خاطئ لدى بعض مديري المدارس بأن أولياء الأمور إذا أتيحت لهم الفرصة أحدثوا قلقاً لإدارة المدرسة مما يعوق العملية التعليمية ، وهذا في الحقيقة ليس في صالح العملية التعليمية والتربوية ، لأن المسؤولية مشتركة بين المدرسة والمنزل وبشيء من التنظيم والنظام يمكن بناء علاقات إنسانية بين المدرسة وأولياء الأمور يسودها التفاهم والود والاحترام ، فالمدرسة مدرسة الشعب أنشأها المجتمع لخدمته فهي منبثقة منه وترد إليه ، وهكذا يمكن خلق جو اجتماعي ديمقراطي سليم في المدرسة ، تنمو فيه شخصيات الطلبة وينمو فيه المعلمون كذلك ، ويسير فيه العمل في يسر وسهولة وانسجام وتناسق ، بفضل تعاون الجميع واشتراكهم في تحمل المسؤولية واستهدافهم الصالح العام لا فرق بين مدير ومعلم وولي أمر كل بالقدر الذي يتناسب مع طبيعته ووظيفته وطبيعته علاقته بالعملية التعليمية . (زينب ١٩٩٣ : ١٨٨)

الأسباب التي تؤثر سلباً على العلاقات الإنسانية بين المدرسة وأولياء الأمور من وجهة نظر الباحثة

١. عدم إشراك المدرسة لأولياء الأمور في التخطيط واتخاذ القرارات .

٢. عدم إستقبال الإدارة لأولياء أمور الطلبة أو توفير وسائل للإتصال بالإدارة .

٣. عدم مشاركة الإدارة لأولياء الأمور أفراحهم وأحزانهم .

٤. عدم تكريم الإدارة لأولياء الأمور الأكثر تعاوناً مع المدرسة .

١٥) تطبيقات عملية لتحسين العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلم والطلبة :

١. إجتماع شهري أو أسبوعي بعد العمل المدرسي يجتمع الجميع في جلسة أخوية لتوثيق

العلاقات بينهم .

٢. الوقوف مع المعلم فيما يواجهه من مشكلات ، ومع الطلبة وأولياء الأمور .

٣. الاشتراك مع المعلمين في دراسة بعض الظواهر السلبية في المدرسة .

٤. مشاركة المعلمين في المناسبات وكذلك الطلبة .

٥. مساعدة المعلم الجديد وتهيئة الأجواء المناسبة له .

٦. مساعدة المعلم المحتاج مالياً .

٧. العدل والمساواة بين جميع المعلمين عند توزيع الجدول المدرسي . (عبيدات ١٩٩٧ : ٢٢)

ومن أهم المقومات الأساسية التي تساعد مدير المدرسة على تكوين علاقات إنسانية فعالة

داخل المدرسة :

١. احترام كرامة المعلم والطالب .

٢. الصدق و الأمانة .

٣. المساواة والعدالة .

٤. مراعاة الفروق الفردية .

٥. كسب ثقة المعلمين والطلبة .

٦. المحبة والألفة .

٧. المدح والثناء للمعلم والطالب .

٨. الاتصال الجيد . (الشيخ ١٩٨٣ : ١٥٣) .

خلاصة البحث :

بما أن المدرسة هي المؤسسة الموكول لها إعداد الأجيال القادرة على النهوض بمجتمعاتها ، أي إعداد المواطن الذي سيقوم بخدمة مجتمعه ووطنه ، لذا فإن هذا المواطن بحاجة إلى ثقافة إنسانية يعيشها في مدرسته وهذا لن يتحقق إلا بوجود علاقات إنسانية جيدة داخل المؤسسة التعليمية (المدرسة) ، وبما أن مرحلة التعليم الثانوي هي مرحلة عبورية بين التعليم الأساسي والمراحل الأخرى سواء كانت جامعات أو معاهد أو الخروج للعمل فهي تعتبر من أخطر المراحل العمرية والدراسية التي يمر بها الطلبة ، حيث يبقى أثرها في شخصية الفرد .

لذا فإن الباحثة ترى أهمية العلاقات الإنسانية في هذه المرحلة الدراسية ، لأن المدرسة بصفة عامة والمدرسة الثانوية بصفة خاصة تعمل على تهيئة الطلبة للمواطنة والخروج للحياة ، ومن المهم أن يسلك مديرو المدارس سلوكاً له دور فعال في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المدرسة ، وهذا الدور لن يكون فعالاً بالدرجة المطلوبة إن لم يضع مدير المدرسة أثناء قيامه بعمله رغبات المعلمون وحاجتهم في إعتباره لأن المعلم يعد العنصر الحاسم في نجاح العملية التعليمية ، وعلى جهوده وجودة أدائه يعتمد نجاح نوعية التعليم وتحسينه ، وكلما سادت العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي كلما ظهرت أفضل النتائج ، واستطاعت المدرسة أن تؤدي رسالتها المنوطة بها بنجاح .

وقد تضمن هذا المبحث أهم أهداف العلاقات الإنسانية وهي إشباع حاجات الفرد وخاصة الحاجات الثانوية المتمثلة في تفاعل الفرد مع بيئته ، والتي تشمل الحاجة إلى الانتماء والتعبير عن الذات ، والحاجة إلى التقدير والأمن والحرية والمكانة الاجتماعية ، كما تناول هذا المبحث أسس العلاقات الإنسانية ومبادئها ومن أهم هذه الأسس الإيمان العميق بقيمة الفرد والمشاركة والعدل في المعاملة ، وترى الباحثة أن أهم أساس لتنمية العلاقات الإنسانية هو الحوار وخاصة في المؤسسات التعليمية .

كما تضمن المبحث أيضاً دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية باعتباره قائداً تربوياً لمدرسته، وكذلك تضمن المبحث بعض المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية ومن أهم هذه المفاهيم أن البعض يظن بأن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن الأخطاء أو المجاملة على حساب العمل ، بينما العلاقات الإنسانية في الإدارة الحديثة تتجه نحو زيادة الإنتاج وتحسين الأداء من خلال مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات .

كما تضمن المبحث أيضاً ميادين العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وهي علاقة المدير بالمعلم وعلاقته بالطلبة وعلاقته بأولياء الأمور ، وأهمية هذه العلاقات في نمو شخصية الطلبة ونجاح العملية التعليمية .

وأخيراً فإن الباحثة ترى أن العلاقات الإنسانية ليست مفاهيم نظرية فقط وإنما هي سلوك يُمارس قائم على تقدير كل فرد في المدرسة ، وتقدير مواهبه واعتباره قيمة عليا بحد ذاته ، وينبغي أن تسود المدرسة العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل والتعاون والمشاركة بين المدير وجميع منتسبي المدرسة من معلمون وطلبة وإداريون وكذلك أولياء أمور .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهجية الدراسة
- متغيرات الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق وثبات الأداة
- وصف أداة الدراسة
- تحديد درجة القطع
- أسلوب التطبيق الميداني للأداة
- التحليل الإحصائي

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً : منهجية الدراسة :

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي التحليلي ، الذي يصف واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين أفراد عينة الدراسة . حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات عنها ، ثم تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها بما يساعد الباحث للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد على فهم وتطوير الواقع الذي يدرسه .

ولا يقتصر هذا المنهج على مجرد الوصف ، بل يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها .

ثانياً : متغيرات الدراسة :

اقتصر البحث الحالي على المتغيرات التالية :

- ١- المتغيرات المستقلة وتمثل :
 - الجنس : (ذكر) ، (أنثى) .
 - المنطقة : (ريف) ، (حضر) .
 - المؤهل العلمي : (ماجستير) ، (بكالوريوس) ، (دبلوم) .
 - التخصص : (تربوي) ، (غير تربوي) .
 - سنوات الخبرة في التدريس : (١-٥) ، (٦-١٠) ، (١١-١٥) ، (١٦ سنة وما فوق) .
- ٢- المتغيرات التابعة وتمثل في :
 - درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للعلاقات الإنسانية .

ثالثاً : مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم الثانوي الحكومية (بنين ، بنات) التعليم العام - محافظة تعز - الجمهورية اليمنية ، كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (١): يوضح مجتمع العينة الأصلي

م	اسم المديرية	عدد المدارس	معلمو التعليم الثانوي		الإجمالي
			ذكور	إناث	
١	التعزية	١١٨	٣١٧٩	٣٩٣	٣٥٧٢
٢	الشمائيتين	١١٤	١٩٩٢	٦٠٥	٢٥٩٧
٣	الصلو	٣٢	٥٥٦	٤٣	٥٩٩
٤	القاهرة	٢٠	٥٥٠	٨٤٠	١٣٩٠
٥	المخاء	٥١	٤٥١	٧٢	٥٢٣
٦	المسراخ	٥٦	١٢٨٤	٥٩	١٣٤٣
٧	المظفر	٢٢	٩٤٢	١٤٣٣	٢٣٧٥
٨	المعافر	٦١	١٠٠١	٨١	١٠٨٢
٩	المواسط	٧١	١٥١٠	١٦٢	١٦٧٢
١٠	الوازعية	٣٢	٤٠٩	١٣	٤٢٢
١١	جبل حبشي	٨٨	١٧٠٨	١٢١	١٨٢٩
١٢	حيفان	٦٨	١١٨٤	٣٠١	١٤٨٥
١٣	دمنة خدير	٢٢	٥٤٧	٤٩٦	١٠٤٣
١٤	نباب	٢٣	١٦٧	٢٤	١٩١
١٥	سامع	٢٩	٥٤٤	٢٩	٥٧٣
١٦	شرعب الرونة	١١٤	٢٤٩٤	٢٣٢	٢٧٢٦
١٧	شرعب السلام	٩٥	٢٣٧٤	٤٨٤	٢٨٥٨
١٨	صالة	٩	٣٢٤	٧٤٩	١٠٧٣
١٩	صبر الموادم	٣٥	٩٢٨	٢٠٦	١١٣٤
٢٠	ماوية	٧٩	١٤٢٣	٨٨	١٥١١
٢١	مشرعة وحنان	٢٣	٦٣٧	١٢	٦٤٩
٢٢	مقبنة	١٢٦	١٦٦٥	٥٥	١٧٢٠
٢٣	موزع	٣٣	٣١٠	٣٤	٣٤٤
	الإجمالي	١٣٢١	٢٦١٧٨	٦٥٣٢	٣٢٧١١

المصدر : مكتب التربية والتعليم نتائج المسح التربوي ٢٠١٠، ٢٠١١م

رابعاً : عينة الدراسة :

تم إختيار العينة على مرحلتين :

المرحلة الأولى : تم فيها إختيار أربع مديريات بطريقة قصدية ، حيث تم إختيار مديريتين من الريف ومديريتين من الحضر من مجموع مديريات المحافظة .

المرحلة الثانية : تم فيها إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية وبنسبة ٥% من إجمالي المعلمين في المديريات الأربع التي تم إختيارها ، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (٢) : يوضح أفراد عينة الدراسة بحسب المديريات للعام الدراسي ٢٠١٠، ٢٠١١م

م	المديرية	عدد المدارس الاساسية والثانوية	عدد معلمو المرحلة الثانوية		الإجمالي	النسبة ٥%
			ذكور	إناث		
١	صالة	٩	٣٢٤	٧٤٩	١٠٧٣	٥٣.٦٥
٢	القاهرة	٢٠	٥٥٠	٨٤٠	١٣٩٠	٦٩.٥
٣	صبر الموادم	٣٥	٩٢٨	٢٠٦	١١٣٤	٥٦.٧
٤	دمنة خدير	٢٢	٥٤٧	٤٩٦	١٠٤٣	٥٢.١٥
	الإجمالي	٨٦	٢٣٤٩	٢٢٩١	٤٦٤٠	٢٣٢

المصدر : مكتب التربية والتعليم نتائج المسح التربوي للعام الدراسي ٢٠١٠، ٢٠١١م

الجدول التالي يوضح إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها ، والاستبانات التي تم إستعادتها ، والاستبانات المفقودة .

جدول رقم (٣) : يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستعادة والمفقودة

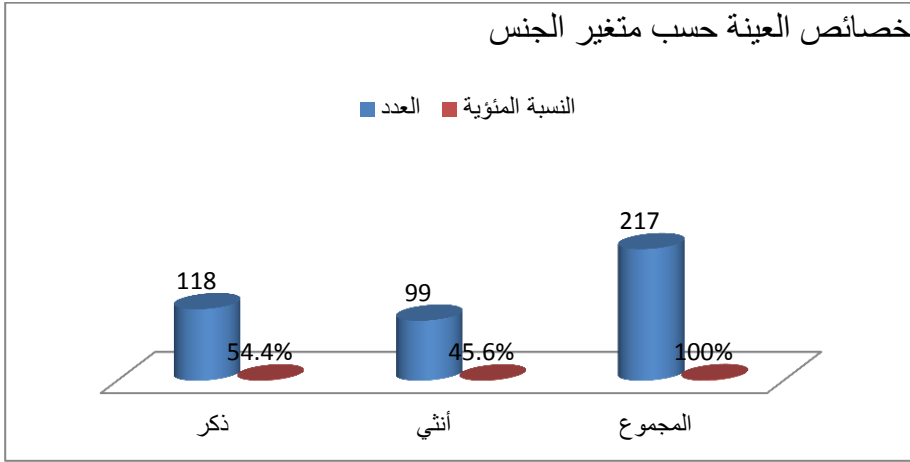
النسبة %	العدد	الاستبانات
٩٣.٥	٢١٧	الاستبانات المستعادة
٦.٥	١٥	الاستبانات المفقودة
١٠٠%	٢٣٢	إجمالي الاستبانات الموزعة

خصائص العينة :

١- الجنس :

جدول رقم (٤) : يوضح خصائص العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١١٨	%٥٤.٤
أنثى	٩٩	%٤٥.٦
الإجمالي	٢١٧	%١٠٠

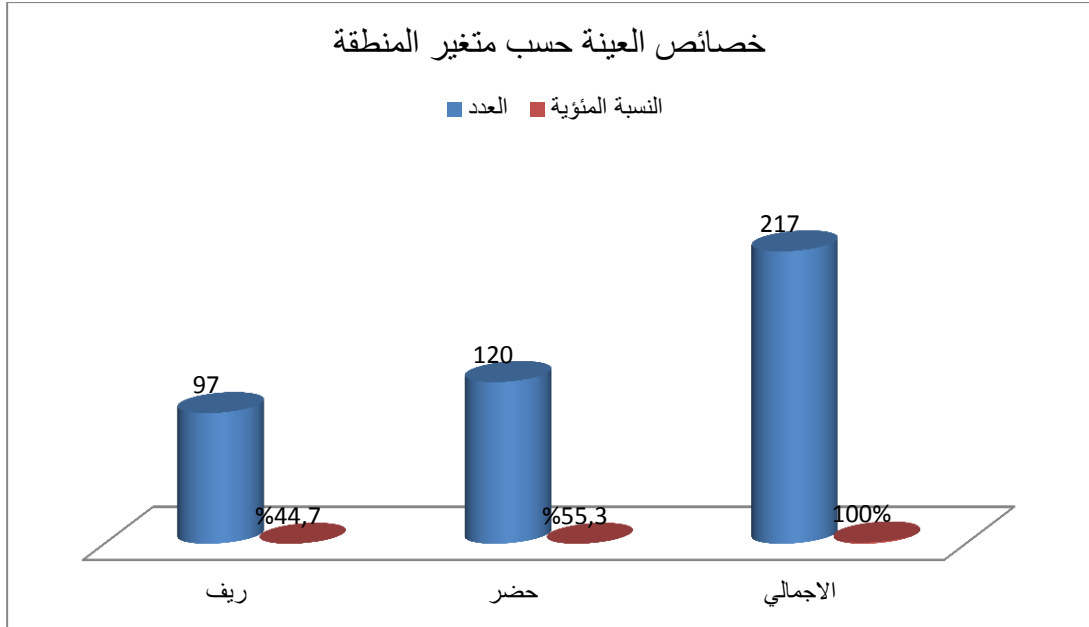


يتضح من الجدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة ونسبتهم المئوية تبعاً لمتغير الجنس حيث بلغ إجمالي الإستمابانات الصالحة التي تم استعادتها من معلمي مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز (٢١٧) وتمثل ما نسبته (٥٠ %) من إجمالي عينة الدراسة ، ويتضح من الجدول أن إجمالي معلمي التعليم الثانوي من الذكور بلغ عدد (١١٨) معلماً ويمثلون ما نسبته (٥٤,٤ %) من إجمالي الإستمابانات الصالحة للتحليل ، بينما إجمالي معلمات التعليم الثانوي من الإناث بلغ عددهن (٩٩) معلمة ويمثلن ما نسبته (٤٥,٦ %) من إجمالي الإستمابانات الصالحة للتحليل ، والشكل البياني أعلاه يوضح ذلك .

٢- المنطقة :

جدول رقم (٥): يوضح خصائص العينة حسب متغير المنطقة

المنطقة	العدد	النسبة المئوية
ريف	٩٧	%٤٤,٧
حضر	١٢٠	%٥٥,٣
الاجمالي	٢١٧	%١٠٠

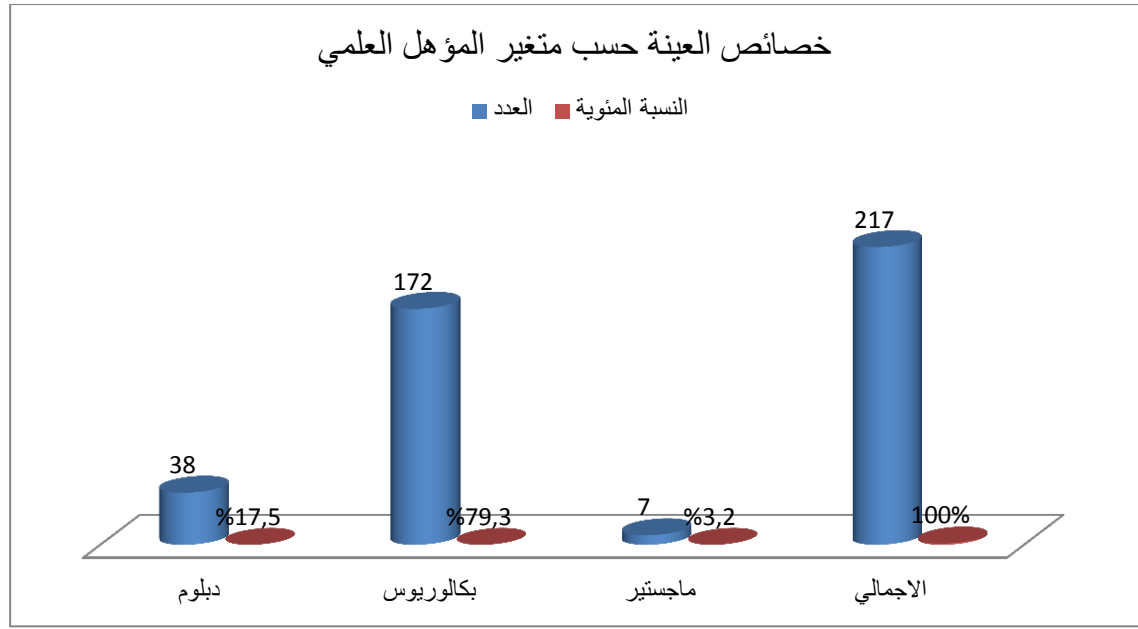


يتضح من الجدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة ونسبتهم المئوية تبعاً لمتغير المنطقة حيث بلغت عدد الاستبانات التي تم توزيعها على الريف (٩٧) وتمثل ما نسبته (%٤٤,٧) من إجمالي الاستبانات الصالحة ، بينما بلغ إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها على الحضر عدد (١٢٠) استبانة من إجمالي الاستبانات الصالحة وتمثل ما نسبته (%٥٥,٣) والشكل البياني أعلاه يوضح ذلك .

٣- المؤهل العلمي :

جدول رقم (٦): يوضح خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	٣٨	%١٧,٥
بكالوريوس	١٧٢	%٧٩,٣
ماجستير	٧	%٣,٢
الإجمالي	٢١٧	%١٠٠

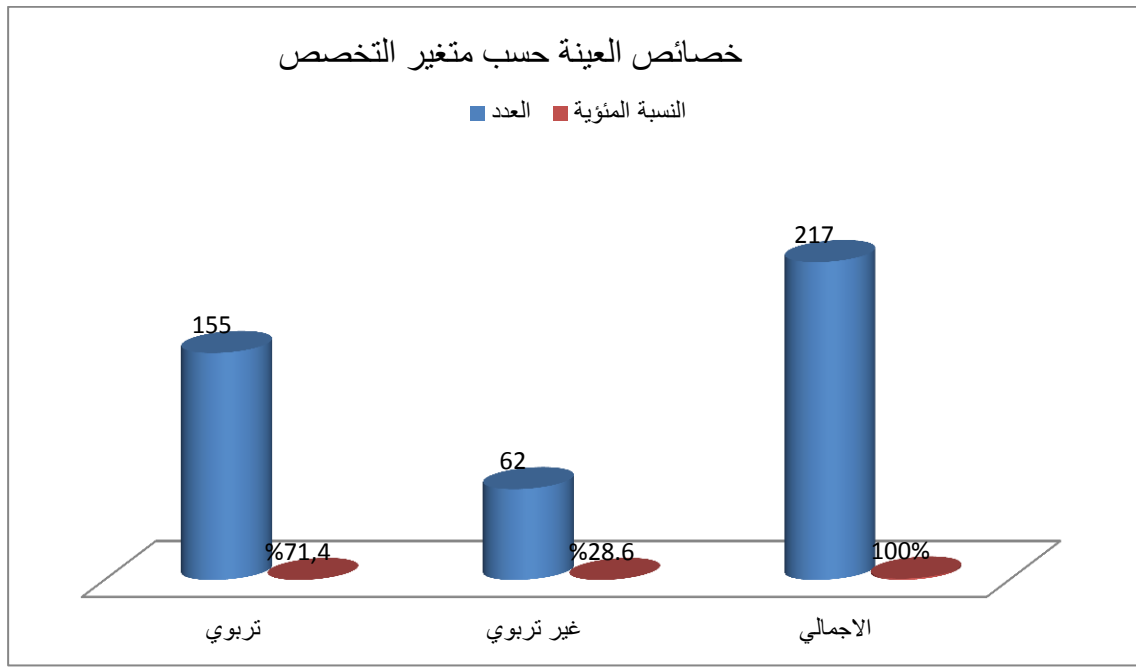


يتضح من الجدول رقم (٦) توزيع عينة الدراسة ونسبتهم المئوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، حيث وجد أن معظم أفراد عينة الدراسة ممن يحملون مؤهل بكالوريوس وبلغت نسبتها (٧٩,٣ %) ، ثم جاء في المرتبة الثانية حملة الدبلوم وبلغت نسبتهم (١٧,٥ %) ، وفي المرتبة الثالثة جاء حملة الماجستير وبلغت نسبتهم (٣,٢ %) ، والشكل البياني أعلاه يوضح ذلك .

٤- التخصص :

جدول رقم (٧): يوضح خصائص العينة حسب متغير التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية
تربوي	١٥٥	%٧١.٤
غير تربوي	٦٢	%٢٨.٦
الإجمالي	٢١٧	%١٠٠

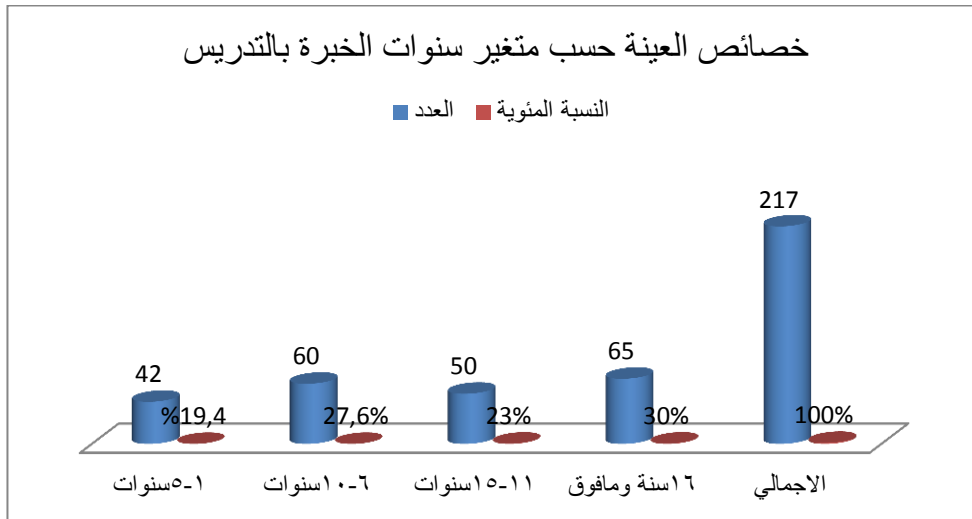


يتضح من الجدول رقم (٧) توزيع عينة الدراسة ونسبتهم المئوية تبعاً لمتغير التخصص ، حيث وجد أن معظم أفراد العينة يحملون مؤهلات تربوية ، حيث بلغت نسبتهم (%٧١,٤) ، في حين بلغ نسبة أفراد العينة من حملة مؤهلات غير تربوية (%٢٨,٦) ، والشكل البياني أعلاه يوضح ذلك بشكل أفضل .

٥- سنوات الخبرة بالتدريس :

جدول رقم (٨) : يوضح خصائص العينة حسب متغير سنوات الخبرة بالتدريس

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
٥-١	٤٢	١٩.٤%
١٠-٦	٦٠	٢٧.٦%
١٥-١١	٥٠	٢٣%
١٦ سنة وما فوق	٦٥	٣٠%
الإجمالي	٢١٧	١٠٠%



يتضح من الجدول رقم (٨) أن غالبية المعلمين يتواجدون في الفئة التي أمضوا فترة زمنية أكثر من (١٦ سنة وما فوق) ، حيث بلغ عددهم (٦٥) معلماً بنسبة (٣٠ %) ، ويليهم ذو الخبرة في التدريس من (١٠ - ٦ سنوات) وقد بلغ عددهم (٦٠) معلماً بنسبة (٢٧,٦ %) ، ويليهم ذو الخبرة في التدريس من (١١ - ١٥ سنة) وبلغ عددهم (٥٠) بنسبة (٢٣ %) ، وأخيراً ذو الخبرة الذين هم من (١ - ٥ سنوات) وعددهم (٤٢) بنسبة (١٩,٤ %) ، والشكل البياني أعلاه يوضح ذلك . ويستنتج من هذه البيانات أن لدى غالبية المعلمون (عينة الدراسة) سنوات خبرة تدريسية كفيلة بأن تعطي صورة واضحة عن واقع العلاقات الإنسانية في مدارسهم .

خامساً: أداة الدراسة :

- (١) تم عمل إستبانة في صورتها الأولية لمعلمي المرحلة الثانوية مكونة من سبعة محاور هي:
 (١) أساليب القيادة السائدة (٢) الاهتمام بالعاملين (٣) المتابعة (٤) القدوة الحسنة (٥) الشورى (٦) التشجيع (٧) العدل ، وكانت عدد الفقرات لجميع المحاور (١٢٤) فقرة .
 (٢) تم عمل إستبانة لأولياء الأمور وكانت عدد الفقرات فيها (٢١) فقرة ، ملحق رقم (١) .
 (٣) تم عمل إستبانة للطلبة وكان عدد الفقرات فيها (١٥) فقرة ، ملحق رقم (١) .
 (٤) تم عرض جميع الاستبانات على السادة المحكمين وبعد إسترجاع الأداة تم عمل الاستبانة في صورتها النهائية كما يلي :

(أ) إلغاء المحاور التالية : أساليب القيادة السائدة ، والمتابعة ، والشورى .

(ب) إلغاء الاستبانة الخاصة بأولياء الأمور والطلبة .

(ج) إضافة محور المشاركة .

(د) إلغاء بعض الفقرات ، وإضافة بعض الفقرات ، وإعادة صياغة بعضها ، كما هو

موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (٩) : يوضح عدد المحاور والفقرات المحذوفة والمضافة والمعدلة

المحور	عدد الفقرات	عدد الفقرات المحذوفة	عدد الفقرات المضافة	الفقرات التي أُعيدت صياغتها
أساليب القيادة السائدة	٢٤	تم حذف المحور	لا يوجد	لا يوجد
الاهتمام بالعاملين	١٩	٦	١	لا يوجد
المتابعة	١٧	تم حذف المحور	لا يوجد	لا يوجد
القدوة الحسنة	٢٠	٦	١	٢
الشورى	١٤	تم حذف المحور	لا يوجد	لا يوجد
التشجيع	١٧	٤	لا يوجد	٢
العدل	١٣	٤	لا يوجد	١
المشاركة	١١	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد

سادساً : صدق وثبات الأداة:

(أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في قسم أصول التربية والإدارة التربوية ، وقسم علم النفس التربوي ، وقسم الإرشاد النفسي ، وقسم مناهج وطرق تدريس ، ومركز التأهيل والتطوير التربوي بجامعة تعز . ملحق رقم (١) .

وقد تصدرت الاستبانة رسالة إلى المحكمين ، تروج فيها الباحثة التكرم بالاطلاع عليها وتحكيمها من خلال إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول فقراتها من حيث مدى وضوحها وملائمتها للمحاور ، واقتراح التعديل أو الحذف أو الإضافة ، ثم حددت نسبة ٨٠% كمعيار لاعتماد الفقرات التي اتفق عليها غالبية المحكمين ، حيث تم الاعتماد على الفقرات التي حصلت على النسبة المحددة ، واستبعاد الفقرات التي حصلت على أقل من تلك النسبة ، وبعد استرجاع الباحثة للأداة تم الأخذ بملاحظات السادة المحكمين من حيث الحذف والإضافة والتعديل ، حتى أصبحت عدد الفقرات (٦٢) فقرة موزعة على خمسة محاور هي :

جدول رقم (١٠)

يوضح توزيع فقرات الاستبانة بعد التحكيم

المحور	عدد الفقرات	النسبة %
المشاركة	١١	١٧.٧٤%
الاهتمام بالعاملين	١٤	٢٢.٥٨%
القدوة الحسنة	١٥	٢٤.١٩%
التشجيع	١٣	٢٠.٩٧%
العدل	٩	١٤.٥٢%
الإجمالي	٦٢	١٠٠%

ب) الثبات : معامل (Alpha) ألفا :

يعد الثبات من متطلبات البحث ، و للتحقق من ثبات الأداة أستخدمت الباحثة طريقة الاتساق الداخلي وذلك باستخراج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronpach) لجميع محاور الأداة بشكل عام كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (١١)

جدول توضيح معامل الثبات حسب اختبار الفاكرونباخ

المحاور	قيمة معامل الفا كرونباخ
المشاركة	٠,٨٨
الاهتمام بالعاملين	٠,٩١
القدوة الحسنة	٠,٩٦
التشجيع	٠,٩٤
العدل	٠,٩٢
ثبات الأداة بشكل عام	٠,٩٨

يتضح من الجدول رقم (١١) أن قيم معاملات الثبات للأداة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات ، حيث بلغت (٠,٩٨) مما يؤكد ثبات الأداة وصلاحيتها لأغراض الدراسة الحالية .

سابعاً : وصف أداة الدراسة :

شملت الاستبانة في صورتها النهائية ما يلي :

- ١- رسالة موجهة إلى عينة الدراسة موضح فيها عنوان الدراسة والهدف من الدراسة .
- ٢- معلومات شخصية عن المجيب تمثلت في : (الجنس ، المنطقة ، المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة في التدريس) .
- ٣- كما أشتملت الأداة على (٦٢) فقرة تم توزيعها على خمسة محاور وهي : المشاركة ، الاهتمام بالعاملين ، القدوة الحسنة ، التشجيع ، العدل .
- ٤- أعطت الباحثة لكل فقرة وزناً مدرجاً وفقاً لمقياس خماسي ، واستخدمت العبارات (كبيرة جداً ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، لا تمارس) على التوالي .

ثامناً : تحديد درجة القطع :

درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب له ، وقد قامت الباحثة بتحديد درجة القطع ، وهي على النحو التالي :

جدول رقم (١٢)

جدول يوضح درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	التقدير
١	٤,٢١-٥	كبيرة جداً
٢	٣,٤١-٤,٢٠	كبيرة
٣	٢,٦١-٣,٤٠	متوسطة
٤	١,٨١-٢,٦٠	قليلة
٥	١-١,٨٠	لا تمارس

تاسعاً : أسلوب التطبيق الميداني للأداة :

بعد أن أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على عينة الدراسة في النصف الثاني من العام الدراسي (٢٠١١م - ٢٠١٢م) وفقاً للخطوات التالية :

١- استخراج مذكرة من مكتب عميد كلية التربية - محافظة تعز - الجمهورية اليمنية موضح فيها تسهيل مهمة الباحثة الميدانية ، ملحق رقم (٣) .

٢- قامت الباحثة بالنزول الميداني إلى المديرية التي تم إختيارها بغرض توزيع الاستبانات على عينة الدراسة التي بلغ عددها (٢٣٢) إستبانة ، موضحة الهدف من إجراء الدراسة وحثهم على التعاون الصادق والموضوعي لما فيه خدمة البحث العلمي ، وقد أستغرقت عملية توزيع الاستبانات وجمعها قرابة الثلاثة أشهر بمعاونة بعض الزملاء من المدرسين والموجهين والباحثين ذوي الخبرة .

وقد وجدت الباحثة الكثير من الصعوبات في توزيع الاستبانة وصعوبة أكبر في طريقة إرجاعها وجمعها نظراً لأن العينة موزعة على الريف والحضر وهذا تطلب من الباحثة الكثير من الجهد لبعد المسافة ، إلا أن هناك تجاوب كبير من أفراد العينة بالإجابة على فقرات الإستبانة ، كما لاحظت الباحثة الحماس الكبير من قبل العينة مع موضوع هذه الدراسة .
وقد تم جمع الاستبانات وتحليلها باستخدام برنامج spss .

عاشراً : التحليل الإحصائي :

بعد جمع الإستبانات من ميدان البحث ، قامت الباحثة بتفريغ البيانات من الاستبانات ، بحيث أعطيت قيمة رقمية لكل فقرة من فقرات الأداة ، وذلك عن طريق ترجمة سلم الإجابة اللفظي إلى سلم رقمي على النحو التالي :

جدول رقم (١٣) يوضح توزيع القيمة الرقمية على الإجابة اللفظية

السلم اللفظي للإجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا تمارس
السلم الرقمي للإجابة	٥	٤	٣	٢	١

وتم إدخال جميع البيانات إلى الحاسوب وباستخدام حزمة البرامج الإحصائية للبحوث الإجتماعية والمعروفة ب (SPSS) .

ومن ثم تم تحليلها إحصائياً بواسطة العمليات الإحصائية التالية :

- ١- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة .
 - ٢- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات محاور الاستبانة .
 - ٣- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة .
 - ٤- اختبار T.test لتوضيح دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد الدراسة في متغيرات الدراسة (الجنس ، المنطقة ، التخصص) .
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق الإحصائية وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي (ماجستير ، بكالوريوس ، دبلوم) ، وسنوات الخبرة في التدريس (١- ٥) ، (٦- ١٠) ، (١١- ١٥) ، (١٦ سنة وما فوق) .

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض نتائج السؤال الأول الرئيسي

عرض نتائج السؤال الأول الفرعي

عرض نتائج السؤال الثاني الفرعي

عرض نتائج السؤال الثالث الفرعي

عرض نتائج السؤال الرابع الفرعي

عرض نتائج السؤال الخامس الفرعي

عرض نتائج السؤال السادس الفرعي

الفصل الرابع :

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز ، وذلك من خلال معرفة درجة ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل مديري الإدارة المدرسية كما يراها أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي ، المنطقة ، التخصص ، سنوات الخبرة في التدريس) ولتحقيق ذلك تمت الإجابة على السؤال الرئيسي وهو :

ما التصور المقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

س ١ : ما واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز ؟

س ٢ : هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة لواقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث) .

س ٣ : هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة لواقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز تعزى لمتغير المنطقة (ريف - حضر) .

س ٤ : هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة لواقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير - بكالوريوس - دبلوم) .

س ٥ : هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة لواقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز تعزى لمتغير التخصص (تربوي - غير تربوي) .

س ٦ : هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة لواقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس (١-٥) ، (٦-١٠) ، (١١-١٥) ، (١٦ سنة وما فوق) .

وفيما يلي عرض نتائج الدراسة :

أولاً : عرض نتائج السؤال الأول الفرعي :

السؤال الأول : ما واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز ؟
للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز ، كما يوضحه الجدول التالي .
جدول رقم (١٤)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محاور الأداة

م	المحاور	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
١	المشاركة	٣	٢.٦٨٦٦	٠.٧٧٢٧٧	متوسطة
٢	الاهتمام بالعاملين	٤	٢.٦٥١١	٠.٧٩٢١٨	متوسطة
٣	القدوة الحسنة	٢	٢.٦٨٨٨	١.٠٢١٢٨	متوسطة
٤	التشجيع	٥	٢.٤٨٣٢	٠.٩٤٤٢٣	قليلة
٥	العدل	١	٢.٧٥٩٩	٠.٩٩٤٣٦	متوسطة
	المتوسط العام		٢.٦٤٧١	٠.٨٣٢٦٩	متوسطة

يتبين من خلال الجدول السابق أن محور العدل قد حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٥٩٩) وانحراف معياري (٠.٩٩٤٣٦) ، وقد جاء في المرتبة الثانية القدوة الحسنة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٨٨٨) وانحراف معياري (١.٠٢١٢٨) ، وجاء محور المشاركة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٦٨٦٦) وانحراف معياري (٠.٧٧٢٧٧) ، بينما جاء محور الاهتمام بالعاملين بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٦٥١١) وانحراف معياري (٠.٧٩٢١٨) ، وأخيراً جاء محور التشجيع بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢.٤٨٣٢) وانحراف معياري (٠.٩٤٤٢٣) ، ويتضح من الجدول بأن الاستجابة اللفظية لأغلب محاور الدراسة لم تتعدى (متوسطة) ماعدا محور التشجيع الذي أشار إلى استجابة لفظية (قليلة) ، وهذا يشير إلى أن تطبيق العلاقات الإنسانية بين المدراء والعاملين لم يرتق إلى المستوى المطلوب والتي تدعو إليه الإدارات الحديثة ، لذا ترى الباحثة بأنه ينبغي للمختصين بالإدارات التربوية والتعليمية مراجعة جادة للأشخاص الذين يتم تكليفهم بأدارة المدارس الثانوية وتدريبهم على السلوكيات الإنسانية القائمة على الديمقراطية والمشاركة .

ومن خلال نتيجة الجدول رقم (١٤) فإن دراسة (الشلوي ٢٠٠٧م) تختلف مع الدراسة الحالية حيث أظهرت أن محاور العلاقات الإنسانية تمارس بدرجة مرتفعة ، بينما أظهرت الدراسة الحالية أن محاور العلاقات الإنسانية في هذه الدراسة أشارت إلى استجابة لفظية (متوسطة) ومحور (التشجيع) في الدراسة الحالية جاء باستجابة لفظية (قليلة) ، كما أن الدراسة الحالية تختلف مع دراسة (الشمراي ٢٠٠١م) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين عالية ، ، كما أتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الزبون ٢٠١٠م) في النتائج حيث أظهرت أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط بمتوسط حسابي (٣.٣٧) ، و أتفقت أيضاً مع دراسة (حمادي ٢٠١١م) التي خلصت نتائجها إلى أن المستوى العام لممارسة العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين بأمانة العاصمة كان منخفض ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمستوى العام لبعدها العلاقات الإنسانية (٢.٩٢) وانحراف معياري (١.٠٩) عند استجابة لفظية (أحياناً) ، وقد أتفقت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة (حسن ١٩٩٣م) في النتائج التي أظهرت وجود افتقار شديد للعلاقات الإنسانية .

وفيما يلي عرض النتائج لكل محاور الدراسة وهي (المشاركة - الاهتمام بالعاملين - القدوة الحسنة - التشجيع - العدل) .

المحور الأول: المشاركة :

جدول رقم (١٥): جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز ، في محور المشاركة ..

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة اللفظية
١	يعمل المدير على تأكيد روح التعاون والمشاركة في المدرسة	٣.٠٦٤٥	١.١٢٨٥٤	متوسطة
٢	يفوض المدير جزء من الصلاحيات للعاملين	٢.٦٦٨٢	١.١٣٠٦١	متوسطة
٣	يراعي الجانب الإنساني عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين بالمدرسة	٢.٨٠٦٥	١.٢٤٦٩٨	متوسطة
٤	يستجيب لتلبية مطالب العاملين المشروعة	٢.٨٢٤٩	١.٠٩٩٩٧	متوسطة

٥	يهتم بمشكلات واحتياجات العاملين	٢.٥٦٢٢	١.٢٤٢٤٠	قليلة
٦	يحترم آراء ومقترحات العاملين ومناقشتها معهم	٢.٧٤١٩	١.١٤٩٧٨	متوسطة
٧	يستخدم أساليب الترغيب عند مناقشة قضايا المدرسة مع العاملين فيها	٢.٦١٢٩	١.١٤٩٦٥	متوسطة
٨	يستخدم أساليب الترهيب عند مناقشة قضايا المدرسة مع العاملين فيها	٢.٩٥٨٥	١.٢٤٨٣٨	متوسطة
٩	يتقبل مدير المدرسة كل أوجه النقد البناء بصدر رحب	٢.٦٥٤٤	١.١٩٢٣٣	متوسطة
١٠	يشرك أولياء الأمور في مناقشة الموضوعات المتصلة بالعمل المدرسي	٢.٢٤٤٢	١.٠٦٢٩٦	قليلة
١١	يفتح قنوات الاتصال مع العاملين بالمدرسة	٢.٤١٤٧	١.٠٩٠٠٩	قليلة
	محور المشاركة	٢.٦٨٦٦	٠.٧٧٢٧٧	متوسط

يتضح من الجدول رقم (١٥) بأن المتوسط الحسابي الكلي لمحور المشاركة قد بلغ (٢.٦٨٦٦) وانحراف معياري (٠.٧٧٢٧٧)، وبناءً على سلم الإجابة فإن قيمة هذا المتوسط يعني لفظياً (متوسطة)

وبتحليل نتائج فقرات هذا المحور نجد أن العبارة رقم (١) التي تقول بأن المدير يعمل على تأكيد روح التعاون والمشاركة في المدرسة، قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٠٦٤٥) وانحراف معياري (١.١٢٨٥٤) وهذه الفقرة تشير إلى أن الاستجابة (متوسطة)، وقد جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٨) التي تقول بأن المدير يستخدم أساليب الترهيب عند مناقشة قضايا المدرسة مع العاملين فيها، بمتوسط حسابي (٢.٩٥٨٥) وانحراف معياري (١.٢٤٨٣٨) وهذه الفقرة تشير إلى أن الاستجابة (متوسطة) وهذا يدل على أن مديرو المدارس الثانوية بحاجة إلى تنمية مهاراتهم من خلال التدريب في كيفية إقناع المرؤسين بوجهة نظرهم بدلاً من الترهيب، كما أحتلت الفقرة رقم (٤) المرتبة الثالثة التي تقول بأن مدير المدرسة يستجيب لتلبية مطالب العاملين المشروعة، بمتوسط حسابي (٢.٨٢٤٩) وانحراف معياري (١.٠٩٩٩٧) وهذه الفقرة أيضاً تشير إلى أن الاستجابة (متوسطة)، بينما الفقرات (٥، ١١، ١٠) بمتوسط حسابي على التوالي (٢.٥٦٢٢)، (٢.٤١٤٧)، (٢.٢٤٤٢)، أشارت إلى استجابة لفظية قليلة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الحميري ٢٠٠١م) ودراسة (الاصبحي ٢٠٠٤م) من حيث النتائج التي أظهرت قلة الفرص المتاحة لمعلمو المرحلة الثانوية للمشاركة في صنع القرارات المدرسية ، واتفقت ، كما اتفقت مع دراسة (ماسارو و اوقستس 2000-Massaró & Augustus) التي أوصت بأن على المديرين والمعلمين العمل سوياً لتحسين العلاقات بينهم من أجل تحسين مخرجات المدرسة ، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (زيجرانج 2000-Zigrang) التي توصلت إلى أن النمط المشارك هو أكثر الأنماط تحقيقاً للرضا الوظيفي ، واتفقت أيضاً مع دراسة (اليريمي ٢٠٠٣م) التي كان من نتائجها أن الممارسة أخذت الطابع السلبي في قيمة المشاركة ، واختلفت مع دراسة الشوكاني (٢٠٠٥م) التي كانت من أهم نتائجها هو أن النمط التشاركي هو الأكثر شيوعاً .

وإذا تأملنا في فقرات محور المشاركة فسنجد أنّ مديري مدارس التعليم الثانوية لم ترق ممارستهم للمشاركة إلى المستوى المطلوب ، أي أن مشاركة المعلمين والطلبة وأولياء الأمور لا تزال محدودة وقد يرجع هذا كما ترى الباحثة إلى نمط القيادة المتبعة وقد تكون قيادة دكتاتورية ، أو ربما يرجع إلى قلة الدورات التدريبية التي توعي مديري مدارس التعليم الثانوي بأهمية المشاركة في هذه المدارس وخاصة أن إدارة مدارس التعليم الثانوي تتعامل مع فئة عمرية تنهياً للخروج للحياة العامة وينبغي لمديري المدارس الثانوية أن يعكسوا مبدأ المشاركة من خلال سلوكهم ، خاصة وان التغييرات المجتمعية تفرض القيادة التشاركية للوصول إلى قرارات سليمة ، لذا ينبغي لمديري المدارس الثانوية امتثال هذه الجوانب في سلوكهم وتعاملهم في الواقع المدرسي ، لكي تأتي المدرسة ثمارها المرجوة .

المحور الثاني : الاهتمام بالعاملين :

جدول رقم (١٦): جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء عينة الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي – بمحافظة تعز ، في محور الاهتمام بالعاملين

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
١	يراعي المدير إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين	٢.٦٧٢٨	١.١٣٨٠٨	متوسطة
٢	يسمح المدير للعاملين بأخذ الإجازة بالظروف الطارئة	٣.٢١٦٦	١.١١٥٥٩	متوسطة
٣	يعامل جميع منتسبي المدرسة بالاحترام والتقدير	٣.٠٢٣٠	١.٢٧٠٩١	متوسطة
٤	يشارك العاملین أفرانهم وأحزانهم	٢.٩٢٦٣	١.٢٢٢٥١	متوسطة
٥	يعمل على تنمية مهارات العمل الجماعي لدى العاملين في المدرسة	٢.٦٤٠٦	١.٠٨٨٥٨	متوسطة
٦	يستجيب لشكاوي العاملين وملاحظاتهم	٢.٦٣٥٩	١.١٩٠٧٠	متوسطة
٧	يقدم المساعدة المادية والمعنوية لجميع منتسبي المدرسة في الظروف المرضية	٢.٤٤٧٠	١.١٣٣٧٤	قليلة
٨	يهتم المدير بإشاعة روح التكافل الإجتماعي بعمل صندوق تكافلي	٢.٣٣٦٤	١.١٣١٢٩	قليلة
٩	يهتم بجوانب الرضا الوظيفي عن العمل لدى العاملين	٢.٤٦٠٨	١.٠٢٧٢٢	قليلة
١٠	يعمل على تهيئة فرص النضج المهني للعاملين	٢.٤٣٧٨	١.٠١٢٤٥	قليلة
١١	يسعى لتوثيق العلاقة وإقامة التعاون بين العاملين	٢.٥٧٦٠	١.١٣٦٥١	قليلة
١٢	يؤمن وسائل كافية للاتصال به (جوال – بريد الكتروني	٢.٤٥٦٢	١.١٨٦٠٢	قليلة
١٣	يدعم فرص التطوير عن طريق الالتحاق بالدورات التدريبية أثناء الخدمة	٢.٦٨٦٦	١.٢٣٧٣٣	متوسطة
١٤	يتيح الفرص للعاملين لتعديل أخطائهم	٢.٥٩٩١	١.٢٥٤٨٤	قليلة
	محور الاهتمام بالعاملين	٢.٦٥١١	٠.٧٩٢١٨	متوسطة

يتبين من نتائج الجدول السابق رقم (١٦) أن المحور الثاني المتعلق بجانب الاهتمام بالعاملين من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي قد حصل على متوسط حسابي (٢.٦٥١١) وانحراف معياري (٠.٧٩٢١٨) ، وهذا المحور يدل على استجابة لفظية هي (متوسطة) .

وبتحليل فقرات هذا المجال نجد أن الفقرة رقم (٢) قد حصلت على المرتبة الاولى ، وهي تنص على أن مدير المدرسة يسمح للعاملين بأخذ الاجازة بالظروف الطارئة ، بمتوسط حسابي (٣.٢١٦٦) وانحراف معياري (١.١١٥٥٩) وهذه الفقرة تشير إلى أن الاستجابة (متوسطة) ، واحتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣) والتي تنص على أن مدير المدرسة يعامل جميع منتسبي المدرسة بالاحترام والتقدير ، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٢٣٠) وانحراف معياري بلغ (١.٢٧٠٩١) وقد أشارت هذه الفقرة إلى استجابة لفظية (متوسطة) ، بينما احتلت الفقرة رقم (٤) التي تنص على أن مدير المدرسة يشارك العاملين أفراحهم وأحزانهم على المرتبة الثالثة في فقرات هذا المحور ، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٢٦٣) وانحراف معياري (١.٢٢٢٥١) وهي تدل على استجابة لفظية هي (متوسطة) .

والدراسة الحالية أختلفت مع دراسة (الدوسري ٢٠٠٠م) التي أظهرت أن مدير المدرسة يقدر الظروف الطارئة للعاملين معه .

وإذا تأملنا في فقرات محور الاهتمام بالعاملين نجد أن الفقرات التالية (٧,٨,٩,١٠,١١,١٢) جاءت باستجابة لفظية (قليلة) وهذا يدل على ضعف الاهتمام من قبل مديري المدارس الثانوية بالعاملين ، وهذا قد يرجع إلى عدم قدرة مدير المدرسة على معاملة أفراد جماعة المدرسة معاملة إنسانية ، وكذلك عدم قدرته على معرفة إحتياجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية ، كما قد يرجع إلى عدم وجود وسائل اتصال به في غير أوقات الدوام المدرسي ، وقد يرجع إلى عدم مشاركة المدير للعاملين مناسباتهم للتعرف على ظروفهم ، وهذا قد يرجع أيضاً إلى ضعف المهارات لدى مديري المدارس الثانوية في تكوين علاقات إنسانية مع العاملين ، وذلك ربما يكون بسبب قلة الدورات التدريبية الخاصة بتنمية مهارة المدراء بالتعامل مع المرؤوسين ، بحيث يتم إشباع حاجات العاملين بما يتوافق مع تحقيق أهداف المؤسسة .

المحور الثالث : القدوة الحسنة :

جدول رقم (١٧) : جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي – بمحافظة تعز ، في القدوة الحسنة..

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
١	يزور المدير العاملين أثناء غيابهم عن المدرسة ويسأل عنهم	٢.٥١٦١	١.٢٠٢٢٢	قليلة
٢	يلتزم المدير بما يقوله في جميع المواقف	٢.٥٢٥٣	١.١٠٩٩٥	قليلة
٣	يتحكم المدير في انفعالاته وقت الغضب	٢.٦١٢٩	١.١٨٩٢٣	متوسطة
٤	يعامل المدير جميع منتسبي المدرسة بالاحترام والتقدير	٢.٨٠١٨	١.٣٢٧٢١	متوسطة
٥	يتسم مدير المدرسة بالود والتفاهم	٢.٧٣٢٧	١.٣٠٩٦٨	متوسطة
٦	يحرص المدير على توفير مناخ تربوي تعليمي داخل المدرسة	٢.٧٢٣٥	١.٢٠٤٥٦	متوسطة
٧	يتعامل المدير مع العاملين في المدرسة بمرونة	٢.٧٧٨٨	١.٢٥٧١٧	متوسطة
٨	يلتزم المدير بحضور الاجتماعات بالمواعيد المحددة	٢.٨٦١٨	١.٢٢٨٢٤	متوسطة
٩	يراعي المدير مشاعر العاملين في المدرسة	٢.٦٣١٣	١.٢٦٦٥٧	متوسطة
١٠	يعتذر المدير عندما يخطئ	٢.٥٣٩٢	١.٣٠١٥٦	قليلة
١١	يتقبل المدير الاعتذار بسهولة وتسامح	٢.٨٠١٨	١.٢٨١٠٦	متوسطة
١٢	يستقبل المدير غضب أولياء الأمور وانفعالاتهم بهدوء	٢.٦٩٥٩	١.٢٦٥٥١	متوسطة
١٣	يتسامح المدير عن الأخطاء غير المقصودة	٢.٧٦٥٠	١.٣٣١٦٢	متوسطة
١٤	يساعد المدير العاملين على تطوير أدائهم للوصول إلى مستوى الرضا عن العمل	٢.٦٦٨٢	١.٢٣٩٩٨	متوسطة
١٥	يعترف المدير بجهود العاملين بالمدرسة	٢.٦٧٧٤	١.٣٦٣٢٤	متوسطة
	محور القدوة الحسنة	٢.٦٨٨٨	١.٠٢١٢٨	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (١٧) بأن المتوسط الحسابي الكلي لمحور القدوة الحسنة قد بلغ (٢.٦٨٨٨) وانحراف معياري (١.٠٢١٢٨) ، وبناءً على سلم الإجابة فإن قيمة هذا المتوسط يعني لفظياً (متوسطة) ، وهذا يدل على أن تمثل القدوة الحسنة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي لم ترق إلى مستوى طموح الإدارة الحديثة ، وتحتاج إلى تمثّل دائم من قبل المدراء كونهم يمثلون الأساس في القدوة للمعلمين أولاً وللطلبة ثانياً .

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (الشمراي ٢٠٠١م) ودراسة (سهيل ٢٠٠٦م) حيث أظهرت أن المتوسط الحسابي لمجال القدوة الحسنة من قبل مدراء المدارس مرتفع جداً ، مما يعني أن أداء مديري المدارس للعلاقات الإنسانية كان فاعلاً .

وبتحليل نتائج فقرات هذا المحور نجد أن العبارة رقم (٨) التي تنص بأن المدير يلتزم بحضور الاجتماعات بالمواعيد المحددة ، قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٦١٨) وانحراف معياري (١.٢٢٨٢٤) وهذه الفقرة تشير إلى أن الاستجابة اللفظية هي (متوسطة) .

وقد جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١١) التي تنص بأن المدير يتقبل الاعتذار بسهولة وتسامح ، بمتوسط حسابي (٢.٨٠١٨) وانحراف معياري (١.٢٨١٠٦) وهذه الفقرة تشير إلى أن الاستجابة (متوسطة) ، وأخيراً احتلت الفقرة رقم (٤) المرتبة الثالثة التي تنص على أن المدير يعامل جميع منتسبي المدرسة بالاحترام والتقدير ، بمتوسط حسابي (٢.٨٠١٨) وانحراف معياري (١.٣٢٧٢١) وهذه الفقرة أيضاً تشير إلى أن الاستجابة لفظية (متوسطة) ، بينما الفقرات (١-٢-١٠) أشارت إلى استجابة لفظية (قليلة) .

وإذا تأملنا في فقرات محور القدوة الحسنة نجد أنّ مديري مدارس التعليم الثانوية أحياناً ما يمارسون فقرات محور القدوة الحسنة ، وقد يرجع ذلك إلى قلة الدورات التدريبية لمديري المدارس الثانوية ، وكذلك قد يرجع إلى استخدام أساليب الإدارة القديمة القائمة على الأمر والنهي فقط ، كذلك قد يرجع أيضاً إلى عدم المتابعة من قبل مديري المدارس الثانوية لأساليب الإدارة الحديثة .

المحور الرابع : التشجيع :

جدول رقم (١٨): جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي – بمحافظة تعز ، في محور التشجيع ..

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
١	يشجع المدير الآخرين على المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات	٢.٥٩٩١	١.٢٣٦٢٦	قليلة
٢	يقدم المدير الثناء والشكر للمتميزين أمام زملائهم	٢.٨٣٤١	١.٢٠٥٧٥	متوسطة
٣	يتعاون المدير مع الطلبة في ايجاد حلول مناسبة لمشكلاتهم	٢.٧٣٢٧	١.١٦٧٦٥	متوسطة
٤	يقدم المدير ملاحظات إيجابية عند زيارة المعلمين في الفصول	٢.٦١٢٩	١.٢٣٥٠٧	متوسطة
٥	يتبنى المدير المقترحات الجيدة ويشجعها	٢.٤٩٧٧	١.٢٦٩٧٥	قليلة
٦	يشجع المدير روح الإبداع والإبتكار لدى العاملين	٢.٤٦٥٤	١.٢٧٢٩٢	قليلة
٧	يستخدم المدير الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين المتميزين	٢.٥٠٢٣	١.٢٤٣٩٦	قليلة
٨	يحفز المدير المعلمين للمشاركة في الأنشطة المختلفة كل حسب تخصصه وإهتماماته	٢.٤٧٤٧	١.١٨٢٦٥	قليلة
٩	يشجع المدير المعلمين على تجريب طرق تدريس أكثر فاعلية	٢.٣٦٨٧	١.٣٠٢٦١	قليلة
١٠	يعطي المدير الثقة للعاملين لممارسة الإجتهدات الجيدة	٢.٣٦٤١	١.٢٤٧٦٦	قليلة
١١	تكريم المدرسة لأولياء الأمور المتعاونين مع المدرسة	٢.٢٣٠٤	١.١٥١٦٥	قليلة
١٢	يشجع المدير الطلاب على ممارسة هواياتهم	٢.٣٠٤١	١.١٤٢٤٦	قليلة
١٣	يشجع المدير جميع منتسبي المدرسة على النقاش الحر الهادف	٢.٢٩٤٩	١.١٨٨٥٣	قليلة
	محور التشجيع	٢.٤٨٣٢	٠.٩٤٤٢٣	قليلة

يتضح من الجدول رقم (١٨) بأن المتوسط الحسابي الكلي لمحور التشجيع قد بلغ (٢.٤٨٣٢) وانحراف معياري (٠.٩٤٤٢٣) ، وبناءً على سلم الإجابة فإن قيمة هذا المتوسط يعني لفظياً (قليلة) ، وهذا يدل على أن التشجيع من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي لا تزال ضعيفة .
كما أنهم غير مهتمين بتحفيز المعلمين والطلبة وكذلك أولياء الأمور ما يؤدي إلى انخفاض روح التنافس والمبادرة لديهم .

وقد أظهرت الدراسات السابقة في نتائجها على أهمية استخدام التشجيع من قبل المدرء تجاه المعلمين في المدارس الثانوية ومن هذه الدراسات (دراسة الهياجم - ٢٠٠٨ م) ، (دراسة الدعيس - ٢٠٠٣ م) ، (دراسة الشمراني ٢٠٠١ م) ، (دراسة الشناق - ٢٠٠١ م) .
وبتحليل نتائج فقرات هذا المحور نجد أن العبارة رقم (٢) التي تنص بأن المدير يقدم الثناء والشكر للمتميزين أمام زملائهم ، قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٣٤١) وانحراف معياري (١.٢٠٥٧٥) وهذه الفقرة تشير إلى أن الاستجابة اللفظية هي (متوسطة) .

وقد جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣) التي تنص بأن المدير يتعاون مع الطلبة في إيجاد حلول مناسبة لمشكلاتهم ، بمتوسط حسابي (٢.٧٣٢٧) وانحراف معياري (١.١٦٧٦٥) وهذه الفقرة تشير إلى أن الاستجابة (متوسطة) ، وأخيراً أحتلت الفقرة رقم (٤) المرتبة الثالثة التي تنص على أن المدير يقدم ملاحظات إيجابية عند زيارة المعلمين في الفصول ، بمتوسط حسابي (٢.٦١٢٩) وانحراف معياري (١.٢٣٥٠٧) وهذه الفقرة أيضاً تشير إلى أن الاستجابة (متوسطة) ، بينما جاءت الفقرات (١-٥-٦-٧-٨-٩-١٠-١١-١٢-١٣) باستجابة لفظية (قليلة) .

ومن خلال تحليلنا لفقرات محور التشجيع نجد أن مديري المدارس الثانوية نادراً ما يستخدمون وسائل التحفيز والتشجيع وهذا يؤثر سلباً على الإنتاجية لدى المعلمين والطلبة ، وذلك قد يرجع إلى قلة الأمكانيات والصلاحيات التي يمتلكها المدير فلا يستطيع أن يصرف الحوافز أو يقدم المساعدات التي تشجع المعلمين على العمل ، كما قد يرجع إلى قلة وعي مديري المدارس بأهمية التشجيع في رفع الروح المعنوية لدى العاملين والسبب في ذلك كما ترى الباحثة عدم إطلاع مديري المدارس وخاصة المرحلة الثانوية على الأساليب الحديثة في الإدارة ، وكذلك الإهتمام بالعمل الروتيني أكثر من العلاقات الإنسانية .

المحور الخامس : العدل

جدول رقم (١٩): جدول توضيحي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي – بمحافظة تعز ، في محور العدل ..

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
١	يساوي المدير بين العاملين في المعاملة	٢.٦٢٦٧	١.٢٢٩٩٦	متوسطة
٢	يراعي المدير قدرات العاملين وإمكانياتهم عندما يطلب منهم القيام بعمل ما	٢.٨١٥٧	١.١١٩٣٣	متوسطة
٣	يحرص مدير المدرسة على إتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة وإبداء الرأي عند المناقشة في الاجتماع	٢.٧٧٤٢	١.٢١٧٠٤	متوسطة
٤	يراعي المدير جميع العاملين عند حصول ظروف طارئة	٢.٨٦١٨	١.٢١٣٠٧	متوسطة
٥	يختار المدير الوقت المناسب لعقد الاجتماعات المدرسية بما يتناسب مع جميع العاملين	٢.٨٠١٨	١.٢٢١٨٧	متوسطة
٦	يستمع المدير باهتمام لجميع الأطراف عند حدوث أي مشكلة	٢.٧٩٢٦	١.٢٦٥٠٤	متوسطة
٧	يعامل المدير جميع العاملين كأصدقاء	٢.٧٤١٩	١.٣٣٦٠٢	متوسطة
٨	يبادر مدير المدرسة بالتحية للجميع	٢.٧٦٩٦	١.٣٦١٦٤	متوسطة
٩	يتيح المدير الفرصة لجميع العاملين لحضور الدورات التدريبية المختلفة لتنمية مهاراتهم	٢.٦٥٤٤	١.٢٨٩٣٤	متوسطة
	محور العدل	٢.٧٥٩٩	.٩٩٤٣٦	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (١٩) بأن المتوسط الحسابي الكلي لمحور العدل قد بلغ (٢.٧٥٩٩) وانحراف معياري (٠.٩٩٤٣٦) ، وبناءً على سلم الإجابة فإن قيمة هذا المتوسط يعني لفظياً (متوسطة) ، وهذا يدل

على أن ممارسة العدل من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي لم تصل الى المستوى المطلوب الذي تدعو إليه الإدارة الحديثة .

وبتحليل نتائج فقرات هذا المحور نجد أن العبارة رقم (٤) التي تنص على أن المدير يراعي جميع العاملين عند حصول ظروف طارئة ، قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٦١٨) وانحراف معياري (١.٢١٣٠٧) وهذه الفقرة تشير إلى أن الاستجابة اللفظية هي (متوسطة) .

وقد جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) التي تنص بأن المدير يراعي قدرات العاملين وإمكانياتهم عندما يطلب منهم القيام بعمل ما ، بمتوسط حسابي (٢.٨١٥٧) وانحراف معياري (١.١١٩٣٣) وهذه الفقرة تشير إلى أن الاستجابة (متوسطة) ، وأخيراً أحتلت الفقرة رقم (٥) المرتبة الثالثة التي تنص على أن المدير يختار الوقت المناسب لعقد الاجتماعات المدرسية بما يتناسب مع جميع العاملين ، بمتوسط حسابي (٢.٨٠١٨) وانحراف معياري (١.٢٢١٨٧) وهذه الفقرة أيضاً تشير إلى أن الاستجابة (متوسطة) ، وقد أشارت بقية الفقرات وهي (٩,٨,٧,٦,٣,١) أيضاً إلى إستجابة لفظية متوسطة .

وقد أختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الدوسري ٢٠٠٠م) ودراسة (الشلوي ٢٠٠٧م) حيث أظهرت أن مدير المدرسة يعمل بمبدأ المساواة والعدل بين المعلمين .

ومن خلال تحليلنا لفقرات محور العدل نجد أن ممارسة مبدأ العدل من قبل مديري المدارس الثانوية لم يرق إلى ما تدعو إليه المجتمعات الحديثة المطالبة بالعدل في جميع المستويات السياسية والاجتماعية والتعليمية.... الخ ، وهذا كما ترى الباحثة قد يرجع إلى عدم الإهتمام من قبل المسؤولين بالتربية بشروط اختيار مديري المدارس الثانوية .

ثانياً : عرض نتائج السؤال الثاني الفرعي :

السؤال الثاني : هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة لواقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي – بمحافظة تعز تعزى لمتغير الجنس (ذكور – إناث) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء الاختبار التائي (T-test) لمعرفة دلالة الفروق في تقدير أفراد العينة لواقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي – بمحافظة تعز ، والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور – إناث) .
فتم استخدام اختبار T-Test لمعرفة الفروق بين العينتين (ذكور – إناث) كما يوضحه الجدول التالي

:

جدول رقم (٢٠):

يوضح نتيجة اختبار T-test لمعرفة الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
ذكر	١١٨	٢.٦٣	.٨٠	٢١٥	-٣.٠٣	.٧٦٢	غير دالة
أنثى	٩٩	٢.٦٧	.٨٧				

تبين من الجدول رقم (٢٠) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة بحسب متغير الجنس (ذكور – إناث) هي (٢.٦٣ – ٢.٦٧) بانحراف معياري (.٨٠ – .٨٧) على التوالي ، وكانت قيمة (t) هي (-٣.٠٣) ومستوى دلالة (٠.٧٦٢) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ، وتعزى الباحثة ذلك التطابق إلى أن العلاقات الإنسانية داخل المدرسة تمثل أهمية كبيرة لدى الذكور والإناث على حدٍ سواء .

ثالثاً : عرض نتائج السؤال الثالث الفرعي :

السؤال الثالث : هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تقدير أفراد العينة

لواقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي – بمحافظة تعز ، تعزى لمتغير المنطقة

(ريف – حضر) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء الاختبار

التائي (T-test) لمعرفة دلالة الفروق في تقدير أفراد العينة لواقع العلاقات الإنسانية في

مدارس التعليم الثانوي – بمحافظة تعز ، والتي تعزى لمتغير المنطقة (ريف – حضر) .

فتم استخدام اختبار T-Test لمعرفة الفروق بين العينتين (ريف – حضر) كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (٢١) :

يوضح نتيجة اختبار T-test لمعرفة الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغير المنطقة

المنطقة الجغرافية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
ريف	٩٧	٢.٧٦	.٨٤	٢١٥	١.٨٣٦	.٠٦٨	غير دالة
حضر	١٢٠	٢.٥٥	.٨٢				

تبين من الجدول رقم (٢١) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة بحسب متغير المنطقة

(ريف – حضر) هي (٢.٧٦ – ٢.٥٥) بانحراف معياري (٠.٨٤ – ٠.٨٢) ، على التوالي ، وكانت

قيمة (t) هي (١.٨٣٦) ومستوى دلالة (٠.٠٦٨) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ،

مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة ،

مما يدل على تطابق وجهات نظر عينة الدراسة وتعزى الباحثة ذلك التطابق إلى اعتقاد أفراد العينة

بضرورة توفر علاقات إنسانية جيدة داخل المدرسة بغض النظر إن كانت المدرسة بالريف أو الحضر

رابعاً: عرض نتائج السؤال الرابع الفرعي :

السؤال الرابع : هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تقدير أفراد العينة

لواقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

(ماجستير - بكالوريوس - دبلوم) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY NOVA)

لمعرفة الفروق حسب متغير المؤهل العلمي (ماجستير - بكالوريوس - دبلوم) لأفراد عينة الدراسة

كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (٢٢):

يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين الاحادي ONE WAY ANOVA

لمعرفة الفروق في استجابة عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	.٤٦٨	.٧٦٢	.٥٣٠	٢	١.٠٥٩	بين المجموعات
			.٦٩٥	٢١٤	١٤٨.٧٠٩	داخل المجموعات
				٢١٦	١٤٩.٧٦٨	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (٢٢) عدم وجود فروق دالة إحصائياً ، مما يدل على تطابق وجهات نظر عينة الدراسة على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية ، وتعزى الباحثة ذلك التطابق إلى أن أفراد العينة يؤمنون بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ودورها في نجاح العملية التعليمية بغض النظر عن الفروق بين مؤهلاتهم العلمية .

خامساً : عرض نتائج السؤال الخامس الفرعي :

السؤال الخامس : هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تقدير أفراد العينة

لواقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي – بمحافظة تعز ، تعزى لمتغير التخصص

(تربوي – غير تربوي) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء الاختبار التائي (T-test) لمعرفة دلالة الفروق في تقدير أفراد العينة لواقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي – بمحافظة تعز ، والتي تعزى لمتغير التخصص (تربوي – غير تربوي) .
فتم استخدام اختبار T-Test لمعرفة الفروق بين العينتين (تربوي – غير تربوي) كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (٢٣) :

يوضح نتيجة اختبار T-test لمعرفة الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
تربوي	١٥٥	٢.٦٣	.٨٥	٢١٥	-٠.٤٤٧	.٦٥٦	غير دالة
غير تربوي	٦١	٢.٦٨	.٨٠				

تبين من الجدول رقم (٢٣) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة بحسب متغير التخصص

(تربوي – غير تربوي) هي (٢.٦٣ - ٢.٦٨) بانحراف معياري (.٨٥ - .٨٠) على التوالي ،

وكانت قيمة (t) هي (-٠.٤٤٧) ومستوى دلالة (.٦٥٦) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة

(٠.٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى

لمتغير التخصص ، مما يدل على تطابق وجهات نظر عينة الدراسة ، وتعزى الباحثة ذلك التطابق إلى

أن أفراد العينة يرون ضرورة وجود علاقات إنسانية داخل المدرسة لأهميتها في توفير مناخ دراسي

سليم .

سادساً: عرض نتائج السؤال السادس الفرعي :

السؤال السادس : هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز ، تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس (١-٥) ، (٦-١٠) ، (١١،١٥) ، (١٦ سنة وما فوق) ؟
وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة في التدريس لأفراد عينة الدراسة كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (٢٤):

يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA

لمعرفة الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	.٥٢٢	.٨٠٧	.٥٦٢	٢	٢.٢٤٦	بين المجموعات
			.٦٩٦	٢١٢	١٤٧.٥٢٢	داخل المجموعات
				٢١٦	١٤٩.٧٦٨	المجموع الكلي

يتبين من خلال الجدول رقم (٢٤) عدم وجود فروق دالة إحصائية ، مما يدل على تطابق وجهات نظر عينة الدراسة على الرغم من تفاوت سنوات الخبرة في التدريس ، وتعزى الباحثة ذلك التطابق إلى أن جميع أفراد العينة يعتقدون بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة مما يهيئ الظروف لنجاح العملية التعليمية بغض النظر عن الفروق في سنوات الخبرة .

خلاصة النتائج :

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي كما يلي :

- (١) أن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز لم ترق إلى ما تدعو إليه إتجاهات الإدارة الحديثة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمستوى العام لمحاوَر الدراسة (٢.٦٤٧١) وانحراف معياري (٠.٨٣٢٦٩) عند استجابة لفظية (متوسطة) .
- (٢) أظهرت النتائج عدم رضا عينة الدراسة على درجة ممارسة فقرات محور المشاركة من قبل مديري المدارس الثانوية - بمحافظة تعز ، بمتوسط حسابي (٢.٦٨٦٦) وانحراف معياري (٠.٧٧٢٧٧) وعند استجابة لفظية (متوسطة) ، وحصل هذا المحور على المرتبة (الثالثة) على مستوى الأداة .
- (٣) أظهرت النتائج عدم رضا عينة الدراسة على درجة ممارسة فقرات محور الاهتمام بالعاملين من قبل مديري المدارس الثانوية - بمحافظة تعز ، بمتوسط حسابي (٢.٦٥١١) وانحراف معياري (٠.٧٩٢١٨) ، وعند استجابة لفظية (متوسطة) ، وحصل هذا المحور على المرتبة (الرابعة) على مستوى الأداة .
- (٤) أظهرت النتائج عدم رضا عينة الدراسة على درجة ممارسة فقرات محور القدوة الحسنة من قبل مديري المدارس الثانوية - بمحافظة تعز ، بمتوسط حسابي (٢.٦٨٨٨) وانحراف معياري (١.٠٢١٢٨) ، وعند استجابة لفظية (متوسطة) ، وحصل هذا المحور على المرتبة (الثانية) على مستوى الأداة .
- (٥) أظهرت النتائج عدم رضا عينة الدراسة على درجة ممارسة فقرات محور التشجيع من قبل مديري المدارس الثانوية - بمحافظة تعز ، وبمتوسط حسابي (٢.٤٨٣٢) وانحراف معياري (٠.٩٤٤٢٣) ، وعند استجابة لفظية (قليلة) ، وحصل هذا المحور على المرتبة (الخامسة) على مستوى الأداة .
- (٦) أظهرت النتائج عدم رضا عينة الدراسة على درجة ممارسة فقرات محور العدل من قبل مديري المدارس الثانوية - بمحافظة تعز ، وبمتوسط حسابي (٢.٧٥٩٩) وانحراف معياري (٠.٩٩٤٣٦) ، وعند استجابة لفظية (متوسطة) ، وحصل هذا المحور على المرتبة (الأولى) على مستوى الأداة .
- (٧) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات محاور الاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) .

- ٨) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات محاور الاستبانة تعزى لمتغير المنطقة (ريف ، حضر) .
- ٩) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات محاور الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير، بكالوريوس، دبلوم) .
- ١٠) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات محاور الاستبانة تعزى لمتغير التخصص (تربوي، غير تربوي) .
- ١١) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات محاور الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس (١-٥) ، (٦-١٠) ، (١١-١٥) ، (١٦ سنة وما فوق) .

الاستنتاجات :

بناءً على ما تقدم عرضه من النتائج يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات أهمها :

- ١) عدم رضا عينة الدراسة عن واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز
- ٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة على واقع العلاقات الإنسانية بالرغم من تعدد واختلاف متغيرات الدراسة .
- ٣) عدم إشراك العاملين في التخطيط واتخاذ القرار وهذا مغاير لما تدعو إليه نظريات الإدارة الحديثة ، ولا يتناسب مع ما تدعو إليه المجتمعات الحديثة المطالبة بالشراكة على جميع المستويات .
- ٤) عدم إشراك أولياء الأمور وتكريمهم مما أدى إلى وجود فجوة بينهم وبين إدارة المدرسة الثانوية .
- ٥) عدم تشجيع الطلبة على ممارسة هواياتهم ، وهذا ينعكس سلباً على سلوك الطلبة في هذه المرحلة ، وهي مرحلة الإعداد الجاد للمواطن الذي يمكن أن يلعب مستقبلاً دوراً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية أو الحياة السياسية .
- ٦) الإستياء الكبير من أفراد عينة الدراسة حول محور التشجيع من قبل مديري المدارس الثانوية - بمحافظة تعز ، وهذا سيؤدي إلى إرتفاع نسبة الإحباط وعدم الرغبة في المشاركة والإنتاج .

توصيات الدراسة :

- ١- التأكيد على مديري المدارس الثانوية مراعاة الجوانب الإنسانية ، والاهتمام بحاجات العاملين ، مما يساعد في نجاح المدير ، وتحسين أداء المعلم .

- ٢- التركيز مستقبلاً عند اختيار مديري مدارس التعليم الثانوي أن يكونوا من ذوي المهارات الجيدة في إجادة التعامل مع الغير .
- ٣- الاهتمام بتدريب مديري المدارس الثانوية من خلال عقد دورات تدريبية في مهارات العلاقات الإنسانية وممارستها .
- ٤- ينبغي على مديري المدارس الثانوية الحرص على تهيئة المناخ المدرسي المناسب وذلك بمنح الثقة للمعلمين واحترامهم .
- ٥- على مديري المدارس تهيئة فرص النمو المهني للمعلمين وتشجيع روح الإبداع والابتكار لديهم.
- ٦- تشجيع المديرين المتميزين في مهارات العلاقات الإنسانية بتكريمهم وجعلهم قدوة لغيرهم .
- ٧- التأكيد على أهمية مشاركة أولياء أمور الطلبة في اتخاذ القرارات .
- ٨- الاهتمام بهوايات الطلبة وتشجيعهم على ممارستها وتنميتها .
- ٩- منح الصلاحيات لمديري المدارس بما يتعلق بالتعيينات داخل المدرسة وصرف الحوافز .

بحوث مقترحة :

- ١- نموذج مقترح لبرنامج تدريبي للعلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة .
- ٢- دراسة مقارنة عن واقع العلاقات الإنسانية في الدول المتقدمة والدول العربية – في المدارس الثانوية .
- ٣- دراسة عن أثر العلاقات الإنسانية على أداء المعلمين في المراحل التعليمية المختلفة .
- ٤- المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق العلاقات الإنسانية في اليمن .

الفصل الخامس

تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات

الإنسانية في مدارس الثانوي بمحافظة تعز

=====

تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات

الإنسانية في مدارس الثانوي بمحافظة تعز

مقدمة :

نظراً لما أوضحتها الدراسة النظرية والدراسة الميدانية عن واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز ، رأت الباحثة وضع تصور مقترح لتطوير العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي يعين هذا التصور على معرفة متطلبات العلاقات الإنسانية ، ويمكن بناء التصور المقترح من خلال أربعة محاور رئيسية تتمثل في منطلقات التصور المقترح ، وأهدافه ، وملامحه ، ومتطلبات تنفيذه وذلك كما يلي :

أولاً : منطلقات التصور المقترح :

خرجت الدراسة الحالية من خلال عرض وإستقراء فصولها المختلفة ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية خرجت بعدد من المؤشرات والنتائج التي يركز عليها بناء التصور المقترح ، وبناءً على ذلك يمكن تحديد المنطلقات التي تحكم بناء التصور المقترح من خلال المحاور التالية .

المحور الأول : الوضع الراهن للعلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز - الجمهورية اليمنية .

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية للدراسة الحالية يمكن توضيح الواقع الحالي للعلاقات الإنسانية من خلال ما يأتي :

1. أن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز لم ترق إلى ما تدعو إليه اتجاهات الإدارة الحديثة .
2. عدم إشراك العاملين في المدرسة في التخطيط واتخاذ القرار .
3. عدم إهتمام الإدارة المدرسية بالجوانب الإنسانية .
4. عدم إشراك أولياء أمور الطلبة في اتخاذ القرارات بشئون التعليم في المدرسة .
5. عدم قيام مدير المدرسة الثانوية بتشجيع الطلبة الموهوبين والمميزين ودفعهم لممارسة هواياتهم المختلفة .

المحور الثاني : الحاجة للجوانب التنظيمية للعلاقات الإنسانية :

ينبغي أن نسلم بأهمية توفير الجوانب التنظيمية المختلفة للعلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، الأمر الذي يمكنها من أداء النشاطات والوظائف المنوطة بها ، ومالم يتوافر هذا التنظيم بالشكل المناسب فإن العلاقات الإنسانية ستعجز عن القيام بدورها المطلوب منها ، ويمكن أن نحدد الجوانب التنظيمية للعلاقات الإنسانية فيما يلي :

١. ضرورة وجود جهاز متفرغ للعلاقات الإنسانية ، حيث يقوم بتنفيذ مجموعة من الوظائف

والاختصاصات التي تحقق التوازن بين احتياجات الفرد ، وأهداف المنظمة .

٢. يتحدد المستوى الإداري لجهاز العلاقات الإنسانية وفقاً لحجم المنظمة ذاتها ، فيمكن أن

يخصص وكيل مدرسة للعلاقات الإنسانية والخدمات ، ووكيل الإدارة التعليمية للعلاقات

الإنسانية بالمديرية ، وكيل مكتب التربية للعلاقات الإنسانية والخدمات بالمحافظة ، ووكيل

وزارة التربية والتعليم للعلاقات الإنسانية والخدمات .

٣. تحديد ميزانية خاصة بالجهاز الإداري للعلاقات الإنسانية .

٤. تحديد وظائف ونشاطات إدارة العلاقات الإنسانية كما يلي :

أ- تقدير المجتهدين والمثاليين من العاملين ومنحهم حوافز مادية وشهادات تقدير .

ب- إيجاد أساليب متنوعة للاتصال المباشر بالعاملين للتعرف على مشكلاتهم والمساهمة في حلها

ج- حث الرؤساء على حسن معاملة المرؤوسين ، وترتيب مواعيد دورية للقاء بهم والتعرف

على حاجاتهم ومشكلاتهم .

د- مساعدة العاملين على الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي وتوفير ظروف مناسبة للعمل

هـ- وضع الخطط العلمية للوفاء باحتياجات العاملين على المدى القصير والطويل .

و- المشاركة في المناسبات المختلفة للعاملين ورعاية أسر المتوفيين والمصابين .

ز- مناولة الشكاوي باهتمام والبت فيها فوراً .

ح- توزيع الهدايا على العاملين في الأعياد والمناسبات بما يشجع إقامة علاقات طيبة روحية

واجتماعية صحيحة .

ط- عمل البحوث الميدانية اللازمة لدراسة الظواهر التي تظهر بين العاملين ، أو ينبأ عنها سلوك

بعض العاملين داخل المؤسسة التعليمية .

ي- وضع الميزانية اللازمة لتنفيذ وتطبيق أهداف العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية .

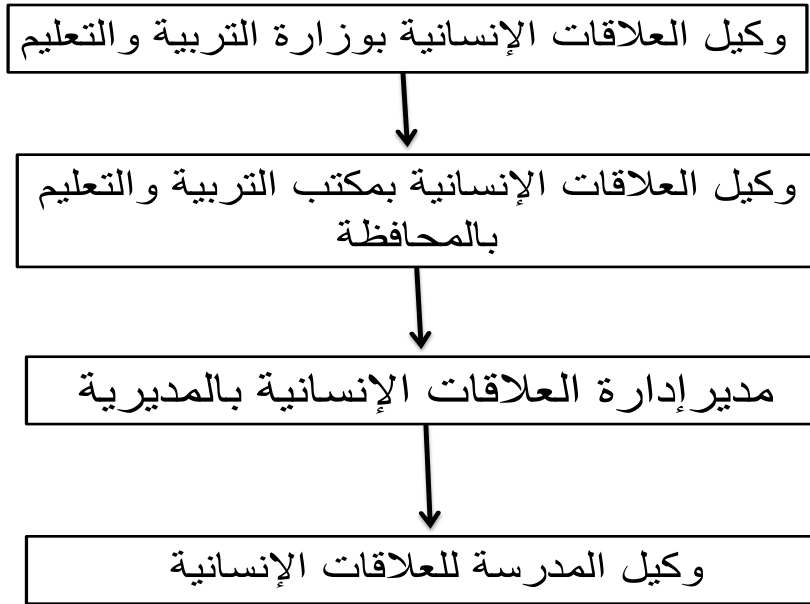
ك- الترقية من الداخل كلما كان ذلك ممكناً .

ل- العدالة في المعاملة بين جميع افراد واتباع سياسة عدم التمييز .

وبهذا ترى الباحثة أن العلاقات الإنسانية ستصبح ذات طبيعة متوفرة بقدر الإمكان ، وفي جميع المستويات الإدارية ، وفي اعتبار الجميع بالإدارة التعليمية والمدرسية مما يسهم في تقدم المدرسة والعملية التعليمية .

الهيكل التنظيمي المقترح للجهاز الإداري للعلاقات الإنسانية

على مستوى وزارة التربية والتعليم



المحور الثالث : العلاقات الإنسانية واتخاذ القرار التربوي :

يعتبر القرار التربوي من أهم عناصر الإدارة التعليمية ، وان اتخاذ القرارات التربوية ليست بالمهمة السهلة لأنها اختيار من أفضل البدائل لتحقيق أهداف التربية والتعليم ، واشتراك مجموعة من الأشخاص مع المدير في إصدار القرارات عامل هام من عوامل سلامة تلك القرارات ، كما أن المشاركة تعبر عن الاتجاه الديمقراطي في الإدارة الذي تدعو إليه المجتمعات الحديثة المتطورة .

وقد أثبتت الدراسات التي عملت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية في أمريكا أن المعلمين أكثر تجمعاً من غيرهم إذا اشتركوا بانتظام وفاعلية في رسم السياسة والخطط التعليمية ، وقد كشفت دراسة أخرى أن المعلمين يحبون تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات ، وأن رضا المعلمين في عملهم هو عامل هام في رفع إنتاجيتهم يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى اشتراكهم في اتخاذ القرارات سواء كأفراد أو مجموعات .

وقد كشفت الدراسة الحالية عن قلة المشاركة بسبب عدم احترام آراء ومقترحات العاملين ومناقشتها معهم من قبل مديري المدارس الثانوية ، وكذلك عدم تشجيعهم على المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات .

لذا تقترح الباحثة وضع نظام يكفل إشراك المعلمين والإداريين في اتخاذ القرار التربوي ، وإذا كانت القرارات تحوي تغييراً معيناً فينبغي أن تمهد الإدارة المدرسية لهذا التغيير الذي سيحدث ليستعدوا له ولا يفاجئون به .

ثانياً : أهداف التصور المقترح :

في ضوء نتائج الدراسة الحالية والمنطلقات السابقة يمكن تحديد أهداف التصور المقترح في النقاط التالية :

١. التأكيد على مراعاة الجوانب الإنسانية في المدرسة من قبل مديري المدارس الثانوية والاهتمام بحاجات العاملين .
٢. إنشاء جهاز إداري خاص بالعلاقات الإنسانية مثل وكيل مدرسة للعلاقات الإنسانية.
٣. إيجاد قانون يكفل للمعلمين والإداريين حق المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية .
٤. إعادة النظر في أهداف التعليم الثانوي بحيث يتم التركيز فيها وبصورة واضحة على تنمية الجوانب الخاصة بالعلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والطلبة وأولياء الأمور والمعلم .
٥. التأكيد على دعم روح التعاون والمشاركة داخل المدرسة .
٦. التأكيد على إحترام المعلمين والعاملين وتقديرهم ومنحهم الثقة .
٧. إشراك العاملين في المدرسة وأولياء أمور الطلبة في التخطيط واتخاذ القرار .
٨. الاهتمام بجوانب الرضا الوظيفي عن العمل لدى العاملين بالمدرسة .
٩. تكريم أولياء أمور الطلبة المتعاونين مع المدرسة .
١٠. تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمدرسة .
١١. تشجيع الطلبة على ممارسة هواياتهم وتنميتها .

ثالثاً : ملامح التصور المقترح :

في ضوء الإطار النظري للدراسة الحالية ونتائج الدراسة الميدانية ، يمكن تحديد ملامح التصور المقترح لتطوير العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز - الجمهورية اليمنية بالمحاور التالية :-

١- تطوير العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين :

إن جميع العاملين بالمدرسة يعملون من أجل تحقيق هدف واحد وهو بناء الطلبة بناءً متكاملًا في جميع النواحي (ثقافياً - وعلمياً - واجتماعياً - ونفسياً) وذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال العمل الجماعي ، والجهود المشتركة التي ينبغي أن تتم في جو من الثقة المتبادلة .

والإدارة المدرسية تعتبر قدوة أمام معلميه وأمام الطلبة ، لذا ينبغي على مديري المدارس أن يتحلوا بالأخلاق الطيبة والسمات الحسنة ، كي تنعكس هذه السمات على علاقتهم بمعلميهم ، وعلاقتهم بالطلبة

، ذلك لأن الطلبة وخاصة في مرحلة التعليم الثانوي يشعرون بسهولة بما بين المدرسين والإدارة من علاقات طيبة أو سيئة .

لذا ينبغي أن تكون العلاقة بين المعلمين والإدارة علاقة يسودها الود والتعاون والمشاركة في تحمل المسؤوليات بالعمل ، والعطاء الكافي لإيجاد النمو التعليمي لدى الطلبة بدلاً من العلاقات التي يكون أساسها التنافر والتباهي والاستظهار أمام الطلبة ، كما ينبغي أيضاً على الجميع أن يؤمنوا دائماً بأنهم أسرة واحدة تربطهم علاقات العمل والزمالة والمواطنة ، وأن يهيئ مدير المدرسة فرص الالتقاء والتزاور خارج المدرسة ، وأن يقوموا برحلات قائمة على المحبة والتعاطف والتقدير المتبادل .

٢- تطوير العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلبة :

نجد أن الطلبة في هذه المرحلة وهي مرحلة التعليم الثانوي والتي تقابل مرحلة المراهقة بحاجة إلى تأكيد ذاتهم والشعور بتقديرهم وتقدير أعمالهم ، وإلى اكتساب رضى الغير وإعجابه والشعور بالأمن والطمأنينة والانتماء إلى الجماعات وإلى الحركة الجسمية والرياضية وممارسة الهوايات .

إلا أن الدراسة الحالية كشفت عن ضعف العلاقة الإنسانية بين مديري المدارس الثانوية والطلبة ، لذا ينبغي على المدرسة كبيئة إجتماعية تربية بذل الجهود لإشباع حاجات الطلبة في ممارسة هواياتهم من خلال بيئة تربية سليمة ، لذلك فإن الباحثة تقترح الآتي :

زيادة مجالات الأنشطة وتنوعها: ذلك لأن الطلبة يرغبون في إشباع حاجاتهم ، وهذه النشاطات مجالات تسمح للطاقات والقدرات والمواهب المختلفة أن تعبر عن نفسها ، كما أن النشاط المدرسي يقوي العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعات المختلفة فيسودهم الحب والتعاطف والإخلاص ، وتزداد فعالية جماعات النشاط حين تقوم على أساس ديمقراطي يتيح الفرصة لمشاركة الطلبة إدارة المدرسة ومدرسيها في تحديد مجالات النشاط داخل المدرسة وخارجها إذا أمكن .

٣- تطوير العلاقة بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور :

المدرسة ليست نظاماً اجتماعياً معزولاً ، بل هي جزء من نظام اجتماعي أكبر هو المجتمع ، وهي بذلك تحمل علاقة متبادلة مع هذا النظام الكبير ، كما أنها تؤثر فيه عن طريق تزويده بالأفراد الذين تشكلهم وتدريبهم للعمل فيه ، وانطلاقاً من هذه الحقيقة يمتد إطار العلاقات الاجتماعية من داخل المدرسة ليشمل العلاقات بينها وبين المجتمع الخارجي الذي يوجد فيه أولياء أمور الطلبة .

وقد كشفت نتائج الدراسة الحالية ضعف العلاقة الإنسانية بين المدرسة وأولياء الأمور من خلال عدم إشراك إدارة المدرسة وأولياء الأمور في مناقشة الموضوعات المتصلة بالعمل المدرسي ، كذلك عدم تكريم إدارة المدرسة لأولياء الأمور المتعاونين مع المدرسة ، لذا فإن الباحثة تقترح الآتي :

تفعيل مجالس الآباء وتنشيط دورها : وذلك يتطلب توضيح أهدافها والبحث في جميع السبل

التي تؤدي إلى تحقيق التربية السليمة ، وحل المشاكل التي تعترض المدرسة وتعترض الأبناء .

ولكي تؤدي مجالس الآباء دورها بالشكل الصحيح والإيجابي فإن الباحثة تقترح الآتي :

١. أن يوضع لمجالس الآباء تنظيم تهدي به المدارس في تكوين المجالس ، وتوضيح اختصاصاتها وطرق مزاولة نشاطها .

٢. على إدارة المدرسة أن تقوم بواجبها في استقبال الآباء ، وتبصيرهم بحقوقهم في التعبير عن آرائهم في المشاكل التعليمية وأثرها في تربية أبنائهم .

٣. توعية الآباء على أهمية هذه المجالس وأن نجاحها يتوقف على مدى استجابتهم في المشاركة فيها ، والالتزام بقراراتها ، والمشاركة في تنفيذ هذه القرارات والتوصيات .

٤. حسن استقبال أولياء الأمور بالمدارس وتشجيعهم على حضور الاجتماعات .

٥. مشاركة مجالس الآباء في القرارات الخاصة بالعملية التعليمية قبل إصدارها .

٦. احترام رأي الآباء والعمل به إذا كان مناسباً .

وتقترح الباحثة تشجيع أولياء الأمور الأكثر تعاوناً ومشاركة ومتابعة لأبنائهم من خلال تكريمهم ،

حتى يكون حافزاً لتشجيع بقية أولياء الأمور .

٤- طرق تطوير العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

لكي تقوم الإدارة بدور إيجابي في تحسين العلاقات الإنسانية ينبغي أن يتوافر لديها أساس من العلم والمعرفة بأسس ونظريات العلاقات الإنسانية، حيث يمكنها بهذا العلم أن تضع الخطط وترسم السياسات وتنفذ البرامج التي تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية ، وتوجد بعض الوسائل التي يمكن للإدارة استخدامها في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية منها ما يلي :

أ- الاجتماعات:

إن الاجتماعات لا زالت من الظواهر الموجودة في حياتنا اليومية وفي كل الأعمال ، وهي تعطي الفرص للأفراد لكي يتعاملوا مع بعضهم لتبادل وجهات النظر ، ولذلك فهي تؤدي دوراً هاماً في محيط العلاقات الإنسانية .

ومن الفوائد التي تحققها الاجتماعات ما يلي :

- التوفيق بين الآراء ووجهات النظر المختلفة .
- الوصول إلى قرارات أحسن .
- فتح المجال للتقدم بآراء وأفكار جديدة .
- التأثير في ميول الأفراد والعمل على توسيع أفق تفكيرهم .
- الاستفادة من الخبرات المتعددة للمشاركين فيما يتعلق بمشكلة معينة .
- حث الأفراد المشتركين على وضع القرارات المتفق عليها موضع التنفيذ .
- التنسيق في تنفيذ القرارات .

ب- اللامركزية في الإدارة :

لعل من أكبر العوامل التي تقف في سبيل تطبيق سياسة اللامركزية عدم استعداد بعض المديرين للتنازل عن جزء من سلطاتهم ، لذا ينبغي إقناعهم بأن صالح العمل يتطلب موافقتهم على إشراك مساعديهم في تحمل بعض المسؤوليات ، وبالتالي في تفويض السلطات لتحمل هذه المسؤوليات ، وترى الباحثة أن المسؤولية تتضمن اعتماد الأفراد على بعضهم البعض ، ففي استخدام اللامركزية توسيع لنطاق ممارسة الديمقراطية ، حيث يشترك أفرادها في دراسة المشكلات وإيجاد الطرق لحلها وفيها إشعار للأفراد بالأهمية والرضا .

وترى الباحثة أن هناك عدة مزايا بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين في حال ممارسة اللامركزية في الإدارة المدرسية يمكن حصرها في :

١. زيادة الوقت الحر لمدير المدرسة بما يؤدي إلى متابعة مشاكل واحتياجات المدرسة .
٢. تحسين جودة القرارات نتيجة للاقتراب من مصدر المشكلة .
٣. تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين .
٤. زيادة فاعلية الإدارة وارتفاع معنويات المرؤوسين لشعورهم بثقة الرؤساء فيهم .
٥. زيادة التزام المرؤوسين بأداء المهام الموكولة إليهم مع زيادة ولائهم للمدرسة .

ت- البحث في الشكاوي :

ينتقد الأفراد بالشكاوي إذا شعروا بأن ظلماً وقع عليهم ، وهذا يؤثر تأثيراً سلبياً على آدائهم إذا لم تتوفر إدارة واعية بخطورة هذا الأمر ، لذا فإن اهتمام الإدارة بوضع نظام لبحث ومناقشة الشكاوي فوائد متعددة منها :

١. تعرف الإدارة على أسباب الاستياء والتذمر بين الأفراد ، فتعمل على بحثها واتخاذ الخطوات اللازمة بشأنها .

٢. إتاحة الفرص للأفراد في التعبير عن شعورهم بالاستياء وعدم الرضا ، مما يساعد على التخفيف من حدة هذه المشاعر ويوجد لها متنفساً ، وبذلك يمكن تفادي حالات الكبت التي قد تولد الانفجار .

٣. تمكن الإدارة من تحاشي الحالات غير المرغوب فيها قبل وقوعها .

رابعاً : متطلبات تنفيذ التصور المقترح :

إن نجاح التصور المقترح لتطوير العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية يمكن أن يتم من خلال توفير المتطلبات التالية :

١. توفير مسئولين بالمدرسة عن العلاقات الإنسانية (وكيل مدرسة للعلاقات الإنسانية) وذلك لضمان بحث المشكلات بدقة والتوصل للحلول اللازمة ، وضمان تطبيق أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية .

٢. إيجاد قانون يكفل للمعلمين والإداريين حق المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص مجال عملهم .

٣. تفعيل مجالس الآباء .

٤. مشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات ، حيث أن المشاركة تتيح الفرص لاكتساب سبل الرضا عن العمل .

٥. حرص الإدارة على إشباع حاجات الأفراد ، حيث يقول " Trecker " أن الحاجات الإنسانية للأفراد هي الأساس الذي تنظم من أجله البرامج والخدمات .

٦. تقليل عدد ساعات عمل المعلم بقدر الإمكان حتى يتمكن من التواصل مع زملائه وكذلك الجلوس مع الطلبة والحديث معهم ، كما أنه سيتوفر لديه الوقت للمشاركة بالأنشطة المفيدة والابتكارات .

٧. وضع شروط ومعايير ترتبط بمفاهيم العلاقات الإنسانية وأهمية ممارستها وتؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار مديري المدارس الثانوية .

٨. ينبغي على الجهات المختصة التركيز مستقبلاً عند اختيار مديري المدارس الثانوية على اختيار المعلمين والإداريين من ذوي المهارات الجيدة في إجادة التعامل مع الغير .

٩. على الإدارة التعليمية تحديد مهام مديري المدارس بدقة وتحديد مهام الوكلاء والمساعدين حتى تتوافر للمدير فرصة الاتصال بالعاملين والتعرف على ما يجري في مدرسته .
١٠. العدالة في المعاملة بين جميع الأفراد واتباع سياسة عدم التحيز .
١١. تشجيع الأفراد على التقدم بكل ما لديهم من اقتراحات ، وإفساح المجال أمام كل منهم للتعبير عن وجهة نظره في كل ما يمس عمله .
١٢. إنشاء صندوق للتكافل الاجتماعي في المدارس لتقديم المساعدة المادية .
١٣. توفير وسائل الأمن وحماية الأفراد صحياً ، وتوفير الخدمات الطبية لهم .
١٤. إن معلمي المدارس الثانوية أظهروا عدم رضاهم عن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس الثانوية ، لذا تقترح الباحثة إنشاء مركز خاص لتدريب مديري المدارس تحت إشراف وكيل وزارة التربية والتعليم للعلاقات الإنسانية والخدمات ، ووضع برامج تساعد على فهم نفسيات العاملين معهم وكيفية التعامل معهم ، ومعالجة المشاكل الخاصة التي تعترض العاملين معهم في الإدارة المدرسية ، وذلك لكي يتم تزويدهم بما يلي:

١. العلم والمعرفة بالأسس والنظريات الخاصة بالعلاقات الإنسانية .
٢. الاقتناع بتغيير أفكارهم القديمة وميولهم وإحلالها بأفكار وميول جديدة تتفق وأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية .
٣. الخبرة والمهارة في تطبيق العلم والمعرفة بالعلاقات الإنسانية ، وتكييف الأسس والنظريات التي تتفق مع المواقف المختلفة المتجددة من يوم ليوم .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المصادر :

١ . القرآن الكريم

٢ . السنة النبوية

ثانياً : الكتب العربية :

٣ . إبراهيم ، أحمد إبراهيم (٢٠٠١) العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر - الاسكندرية .

٤ . إبراهيم أنيس وآخرون (١٩٧٣) - المعجم الوسيط - ج ٢ - ط ٢ - دار المعارف - القاهرة .

٥ . أحمد ، إبراهيم (٢٠٠٠) الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية - دار الفكر العربي - القاهرة .

٦ . أسعد ، وليد أحمد (٢٠٠٥) الإدارة المدرسية - ط ١ - مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع - عمان - الأردن .

٧ . إسماعيل ، ختام (٢٠٠٦) دليل المدرء في الإدارة المدرسية - دار التقدم العلمي .

٨ . أفندي ، عطية حسين (٢٠٠٣) تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر - المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات - القاهرة .

٩ . تشابمان إلوود إن : ترجمة - باهر عبد الهادي : النجاح في العلاقات الإنسانية أساليب عملية للتنمية الذاتية - دارالمعرفة للتنمية البشرية - الرياض - ١٤٢٢هـ .

١٠ . إلياس ، طه الحاج - ١٤٠٤هـ - الإدارة التربوية والقيادة مفاهيمها ووظائفها - عمان - مكتبة الأقبسى

١١ . عبد الباقي ، صلاح (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع - الإسكندرية .

١٢ . البديري ، طارق عبد الحميد (٢٠٠٨) الإتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية - دار الثقافة للنشر والتوزيع - ط ١ ، الإصدار الثاني - عمان - الأردن

١٣ . جاد ، كامل (٢٠٠٢) التعليم الثانوي في مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين - دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة .

١٤ . الحقييل ، سليمان عبد الرحمن ١٤١٤هجرية ، التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي - ط ٢ - دار الشبل للنشر والتوزيع - الرياض .

١٥ . حمدان ، محمد (٢٠٠٦) مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها - ط ١ - دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن .

١٦ . خليل ، نبيل سعد (٢٠٠٩) الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر - ط ١ - دار الفكر للنشر والتوزيع - القاهرة .

١٧. الخواجا ، عبد الفتاح (٢٠٠٤) تطوير الإدارة المدرسية - دار الثقافة للطباعة والنشر -عمان .
١٨. رمضان ، صلاح السيد عبده (٢٠٠٥) : تطوير برنامج تكوين المعلم بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة - سلطنة عمان نموذجاً - القاهرة - إيثراك للنشر والتوزيع .
١٩. سلامة ، عبد العظيم حسين (٢٠٠٤) اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة - ط ١ - دار الفكر للنشر والتوزيع - الأردن - عمان .
٢٠. الشايع ، علي بن صالح (٢٠١١) - العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية - ط ١- مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع - القاهرة .
٢١. الشوملي ، خليفة وآخرون (١٩٩٨) توطيد التوجيه والتدريب بالمدارس - البحرين - وزارة التربية والتعليم .
٢٢. عباس ، بله محمد أحمد (٢٠٠٦) مبادئ الإدارة المدرسية - ط ١ - مكتبة الرشد - الرياض - المملكة العربية السعودية .
٢٣. عبد الله ، عبد الرحمن (١٩٧٥) دور التربية العملية في إعداد المعلمين ، دمشق ، دار الفكر للنشر والتوزيع .
٢٤. عبود ، عبد الغني (١٩٩٤) إدارة المدرسة الابتدائية ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية العرفي، عبد الله بالقاسم وعباس عبد مهدي(١٩٩٦) مدخل إلى الإدارة التربوية ، الطبعة الأولى ، بنغازي ، منشورات جامعة قازيونس .
٢٥. عبيدات ، سهيل أحمد (١٩٩٧) القيادة : أساسيات - نظريات - مفاهيم ط ١ - منشورات عالم الكتب الحديث - اربد- الاردن .
٢٦. العرفي ، عبدالله بالقاسم و عباس عبده مهدي (١٩٩٦) مدخل إلى الإدارة التربوية - الطبعة الأولى - بنغازي ، ليبيا .
٢٧. عريفج ، سامي سلطي (٢٠٠٧) الادارة التربوية المعاصرة - ط ٣ - دار الفكر للنشر والتوزيع - عمان .
٢٨. عساف ، يسري (٢٠٠٠) رفع كفاية المعلمين في إدارة الصف وتنظيمه ، مشروع تحسني ، غزة الانروا ، اليونسكو ، مركز التطوير المركزي .
٢٩. العمامرة ، محمد حسن (٢٠٠٢) مبادئ الإدارة المدرسية ، ط ٣- دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
٣٠. فليه ، فاروق عبده (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
٣١. قطامي ، يوسف (٢٠٠٢) إدارة الصفوف ، الأسس السيكولوجية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان .

٣٢. مجمع اللغة العربية ١٣٩٢هـ
٣٣. محمد وعامر (٢٠٠٨) الديمقراطية المدرسية - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - الطبعة العربية - الأردن .
٣٤. مرسي ، سيد عبد الحميد (١٩٨٦) العلاقات الانسانية - سلسلة دراسات نفسية وإسلامية - مكتبة وهبة - القاهرة .
٣٥. مرسي ، محمد منير ١٩٩٦ م - الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، ٣٨ عبد الخالق ثروت ، القاهرة .
٣٦. المغربي ، كامل محمد (١٩٩٩) السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، الطبعة الثانية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان .
٣٧. محمد و مصطفى : نادية محمد ، عزة جلال مصطفى (٢٠١٢) الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية - المجموعة العربية للنشر والتوزيع - ط١ - القاهرة .
٣٨. وزارة الشؤون القانونية وشئون مجلس النواب ، القانون العام للتربية والتعليم ، (١٩٩٢) المادة (١٩) الجمهورية اليمنية .

ثالثاً : الرسائل العلمية:

١. إبراهيم، عبد الرحمن حسن (١٩٩٥) إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر ، جامعة قطر ، مركز البحوث القطرية .
٢. الأصبحي ، محمد عبده (٢٠٠٤) أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرار في مدينة تعز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن ، الجمهورية اليمنية .
٣. بسيوني ، عطية إبراهيم (١٩٩٦ م) دور العلاقات الإنسانية بالمدرسة الثانوية العامة في تحقيق أهدافها التربوية - بحافظتي الغربية والمنوفية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنوفية .
٤. البطري (٢٠١٠) معهد الدراسات التربوية ، رسالة ماجستير غير منشورة - القاهرة .
٥. الحربي ، فهد محمد دغيمان (١٤٢٢) دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة .
٦. حسن ، زينب زكي حسن (١٩٩٣م) دور العلاقات الإنسانية في فاعلية الإدارة المدرسية " دراسة ميدانية عن المدارس الابتدائية بمحافظة الغربية " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، فرع بنها .

٧. حسن ، عبد الفتاح سالم (٢٠٠٩) برنامج مقترح لتطوير المهارات الإنسانية للمشرفين التربويين في الجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة تعز ، الجمهورية اليمنية .
٨. حمادي ، أكرم محمد أحمد (٢٠١١) دور العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس الثانوية والعاملين في تحسين العمل بأمانة العاصمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة صنعاء ، الجمهورية اليمنية .
٩. الحميري ، إلهام حسن (٢٠٠١) الروح المعنوية لمدرسي المرحلة الثانوية وعلاقتها بمشاركتهم في صنع القرارات المدرسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة صنعاء ، الجمهورية اليمنية .
١٠. الدعيس ، محمد ناجي (٢٠٠٣) أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقته برضا موظفي الجامعة عن العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان ، الجامعة الأردنية .
١١. الدوسري ، حماد بن عبدالله بن ناصر (٢٠٠٠) مدى ممارسة البعد الإنساني في الإدارة المدرسية ، من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض ومحافظة الخرج ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية .
١٢. الدوسري ، سعيد عميقان (٢٠٠٥) ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية (دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية) رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
١٣. الريمي ، يحيى محسن (٢٠٠٣) مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية لبعض القيم الديمقراطية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة صنعاء ، الجمهورية اليمنية .
١٤. الزبون ، سليم و سليمان (٢٠١٠) درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم ، كلية العلوم التربوية ، جامعة جرش ، الأردن .
١٥. السليطي ، راشد عبد الله سلطان (٢٠٠٥) أثر العلاقات الإنسانية على الإنتاج في المنظمات الصناعية بدولة قطر بالتطبيق على مصنع الحديد والصلب من ١٩٩٥م إلى ٢٠٠٤م ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أدم درمان الإسلامية .
١٦. آل سعود ، سعود بن محمد (١٤١٢) أثر بعض أساليب العلاقات الإنسانية على كفاءة الأداء ، دراسة تحليلية تطبيقية على أقسام الشرطة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب (الرياض) .
١٧. سهيل ، محمد أحمد علي (٢٠٠٦) فعالية المدير في تأدية وظيفة المدرسة الثانوية في محافظة المهرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن ، الجمهورية اليمنية

١٨. السواح ، منصور بن عبدالله (٢٠٠٩) مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة .
١٩. شاهين ، نجوى عبد الرحيم محمد صديق (١٩٩٨) مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية ، من وجهة نظر معلمات العلوم بالمرحلة المتوسطة بمدارس البنات ، بمنطقة مكة المكرمة التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .
٢٠. شرف الدين ، علي يحيى علي (٢٠٠٧) تقييم فعالية أداء عمداء الكليات في جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة والتخطيط التربوي ، كلية التربية ، جامعة صنعاء ، الجمهورية اليمنية .
٢١. الشرفات، عبدالله (٢٠٠١) أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اريد .
٢٢. الشلوي ، مرزوق بريكان مرزوق (٢٠٠٧) واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .
٢٣. الشمراني ، حامد محمد علي (٢٠٠١) العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي ، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بالمرحلة الثانوية بمحافظة القنفذة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية
٢٤. الشناق ، معن سرور محمد (٢٠٠١) الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، بغداد ، جامعة بغداد .
٢٥. الشوكاني عبدالله بن ناصر محمد (٢٠٠٥) العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هيرسي و بلانشر و بين دافعية المعلمين للإنجاز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة ، جامعة أم القرى .
٢٦. الطويرقي ، نوال سعد مساعد (١٩٩٨) العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .
٢٧. العتيبي ، مشعل (٢٠٠٨) دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض .

٢٨. العلوي ، نائلة محمد مصطفى (١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠) مدى إدراك وممارسة مديرات المدارس لبعض مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .

٢٩. عورتاني ، مأمون عبد القادر (٢٠٠٣) العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين .

٣٠. فؤاد العاجز وعصام (٢٠٠٩) دور العلاقات الإنسانية في تنظيم العلاقة الإيجابية المتبادلة لدى المجتمع المدرسي من وجهة نظر المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة .

٣١. القحطاني ، سيف بن معيض شايح (١٩٩٩) أهمية الإدارة التربوية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى رجل الأمن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، كلية التربية .

٣٢. المالكي ، حسان علي (٢٠٠٤) مدى ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي للنمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية في محافظة الضالع ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن ، الجمهورية اليمنية .

٣٣. المطرفي ، سعود بن مساعد بن مبروك (٢٠٠٢) تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدركها مديرو ومعلمو المرحلة المتوسطة بنين بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة .

٣٤. المعاني ، أيمن (١٩٩٠) أثر الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الأردنية - عمان - الأردن .

٣٥. نواوي ، نجاتة أمان (١٣٨٩) العلاقات الإنسانية الممارسة في المدارس الابتدائية - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة أم القرى - مكة المكرمة .

٣٦. الهياجم ، عبد السلام هزاع (٢٠٠٨) الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مدينة تعز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة تعز ، الجمهورية اليمنية .

رابعاً : الدوريات العربية والمؤتمرات :

١. الاغبري، بدر سعيد (١٩٨٩) تطور التعليم في الجمهورية العربية اليمنية - مجلة الإكليل - العدد الرابع - السنة السابعة - صنعاء - تصدرها وزارة الإعلام والثقافة - صنعاء - اليمن.

٢. حربي ، منير عبدالله - رزق ، حنان عبد الحليم (٢٠٠٣) العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية ، دراسة ميدانية - مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد التاسع .

٣. الشيخ ، عمر (١٩٨٣) التكنولوجيا التربوية والتطبيق التربوي - مجلة المعلم الطالب - الأنروا - العدد ٨ - عمان .

٤. عثمان ، أمينة سيد (١٩٩٤) دراسة ميدانية للتعرف على فعاليات إدارة الفصل بالأساليب الحديثة في زيادة الإنتاجية الداخلية ، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير " المؤتمر السنوي الثاني.

المراجع الأجنبية :

- 1- Braining, N.S & Synder,R.A(1983) "sex and position as predictors of organizational commitment" Academy of Management Journal , 26-485-491
- 2-Buchanan, B (1974) Building Organizational Commitment: The Socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly . Vol.19(4), PP46-546.
- 3-Charles,Gregory,Stewart,& Karr,kidwell (1995Effective principles,effective school , arriving at-sit-based decision-making with successful,principles and teacher participation, Ed 382564,p917,sep.
- 4- (3)Elias,Elias Modern Dictionary ,English-Arabic,Elias Modern Publishing House Cairo1994 , P.205) .
- 5- Lasiter & ann (1996)Humanitas:learning communities that transform teacher of professional culture.Dissertation Abstract International,56
- 6- Lomonaco ,C(1995) The Relationship between Leadership Styles of Georgia Elementary School Principals and Selected Biographic and Demographic Variables Dissertation Abstract Interntional,57(09)P:3766.
- 7-Massaró .Ed.D &Augustus.J(2000) Teacher Perception of school climate and principals self-reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership . The center for education . Winder University.One University Place .Chester .PA19013.
- 8-moore (1997) Staff Relation in Irish primary Schools . Ireland :Education committee report.
- 9-osner (1999) Johanson Human Relations Commission Aims for .Respect for All . A Modesto peace /life center publication.
- 10--Palmer,R.F (1996) The Relationship between principals Leadership style and Faculty perception of principals Effectiveness. Dissertaion Abstract International, A 56(09),p:3400.
- 11-Rubin,Li. (1982) External influence on supervision seasonal vinds and prevailing climate in supervision of teaching . Newyork cGraw-hill.
- 12-Zigrand,Cheryl B(2000) The Correlation between a Principal,s Leadership Style and Teacher personality , as perceived by the Teacher, and lts Effect on Teacher Job Satisfaction Dissertation Abstract International.61(05).p:1708.

قائمة الملاحق



الجمهورية اليمنية

جامعة تعز

نيابة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم الأصول



المحترم

الأستاذ الدكتور /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان (تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز) وتأتي إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي . ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة إستبانة مكونة من سبع محاور وهي كالتالي :

أساليب القيادة السائدة ٢- الإهتمام بالعاملين ٣- المتابعة ٤- القدوة الحسنة ٥- الشورى ٦- التشجيع ٧- العدل ، وأمام كل محور أربع بدائل وهي (غالبا -أحيانا - نادرا- لا تمارس).

ونظرا لخبرتكم الواسعة في هذا المجال فقد وقع الإختيار عليكم لتحكيم فقرات هذا الإستبيان والحصول على ملاحظتكم القيمة من حيث :

١. إختيار المحاور

٢. شمولية الفقرات

٣. مدى صلاحية الفقرات لقياس ما وضعت لقياسه

٤. مدى إنتماء الفقرات وتعبيرها عن المحور

٥. إضافة أو حذف أو تعديل ماترونه مناسبا

وذلك من خلال تعبئة نموذج التحكيم المرفق بهذه الرسالة ، لكي تتمكن الباحثة من التأكد من مصداقية الأداة وتحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها .

وتشكر الباحثة سلفا تعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي وتقبلوا خالص التحايا والتقدير

شاكرين تعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي.

الباحثة

رويدا علي ناشر العريفي

خصائص المحكم

١-الاسم:.....

٢-الدرجة العلمية.....

٢- جهة العمل.....

٤- الوظيفة الحالية:.....

التعديل المناسب	غير مناسبة	مناسبة	لا ينتمي	ينتمي	المحور الأول : أساليب القيادة السائدة
					١ العمل على سيادة روح التعاون في المدرسة
					٢ تفويض جزء من الصلاحيات للمعلمين
					٣ التساهل مع المعلمين المقصرين في أداء عملهم
					٤ التركيز على العملية التعليمية أهم من الأهتمام بالجانب الإنساني
					٥ فرض التعليمات والأنظمة على المعلمين
					٦ الإتياد لطلبات ورغبات المعلمين
					٧ الإهتمام بمشكلات واحتياجات المعلمين
					٨ يخاف التلاميذ عندما يرون المدير
					٩ إحترام آراء ومقترحات الطلبة ومناقشتها معهم
					١٠ توجد رقابة شديدة على البوابة الخارجية للمدرسة منعا لتسرب التلاميذ
					١١ الإمساك بعضا غليظة لتخويف التلاميذ حفاظا على النظام داخل المدرسة
					١٢ التعامل مع المعلمين بكل حزم وشدة
					١٣ إستخدام الإسلوب الرادع يساعد على نجاح إدارة المدرسة
					١٤ في حال غياب المدير يرتبك العمل المدرسي بسبب غيابه
					١٥ الاجتماعات المدرسية تفشل كثيرا في تحقيق الهدف منها
					١٦ يتقبل مدير المدرسة كل أوجه النقد
					١٧ تجتمع إدارة المدرسة بأولياء الامور لتعريفهم بخطة المدرسة
					١٨ يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام وود
					١٩ يقوم مدير المدرسة بالبت في أمور العمل المدرسي بنفسه
					٢٠ لا تقبل إدارة المدرسة أي آراء أو مقترحات تخص العمل المدرسي من جانب المعلمين
					٢٢ تعمل إدارة المدرسة على فتح قنوات الاتصال مع المعلمين والطلبة وأولياء الامور
					٢٣ توفر الإدارة بيئة تعليمية مناسبة للطلاب
					٢٤ يزور مدير المدرسة المعلمين في الفصول لتوجيههم ومساعدتهم على زيادة كفاءتهم

التعديل المناسب	غير مناسبة	مناسبة	لا ينتمي	ينتمي	المحور الثاني: الاهتمام بالعاملين
					٢٥ مراعاة إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين
					٢٦ السماح للمعلمين بأخذ الإجازة بالظروف الطارئة
					٢٧ معاملة جميع منسوبي المدرسة بالإحترام والتقدير
					٢٨ مشاركة المعلمين أفراحهم وأحزانهم
					٢٩ تنمية مهارات العمل الجماعي
					٣٠ الإستجابة لشكاوي المعلمين وملاحظاتهم
					٣١ مراعاة ظروف المعلمين
					٣٢ الإيمان بقيمة الفرد وقدرته على العمل
					٣٣ تقديم المساعدة للمعلمين المادية والمعنوية في الظروف المرضية
					٣٤ التركيز على الجوانب الإيجابية لدى المعلمين وعدم تصيد الأخطاء
					٣٥ الإهتمام بجوانب الرضا عن العمل لدى المعلمين
					٣٦ تكليف المعلمين بأنشطة تتناسب مع قدراتهم وميولهم
					٣٧ تهيئة فرص النمو المهني للمعلمين
					٣٨ تخصيص وقت لسماع ومناقشة المشكلات الخاصة بالمعلمين
					٣٩ يسعى لتوثيق العلاقة وإقامة التعاون بين المعلمين
					٤٠ يؤمن وسائل كافية للإتصال به (جوال - بريد الكتروني)
					٤١ يدعم فرص التطوير عن طريق الالتحاق بالدورات التدريبية
					٤٢ يتيح الفرصة أمام المعلمين لتعديل أخطائهم
					٤٣ يهتم بالتعارف إذا لم يسبق للمعلمين ذلك

التعديل المناسب	غير مناسبة	مناسبة	لا ينتمي	ينتمي	المحور الثالث: المتابعة	
					يتابع تحضير المعلمين لدروسهم الصفية	٤٤
					يهتم بالزيارات الصفية بصورة منتظمة	٤٥
					يتابع مدى إهتمام المعلمين بواجبات الطلاب	٤٦
					يتابع مستوى التحصيل العلمي للطلاب بصورة دورية	٤٧
					يتابع مدى التزام المعلمين بلوائح المدرسة	٤٨
					يتابع إجراءات الإختبارات الفصلية والسنوية	٤٩
					يتابع مشاكل الطلاب الدراسية ويعمل على تشخيصها وحلها	٥٠
					يتابع أعمال جماعات النشاط ويعمل على تقييمها دوريا	٥١
					يتابع تشكيل المجالس المدرسية	٥٢
					يتابع تنفيذ أعمال المجالس المدرسية بصورة دائمة	٥٣
					يتابع حضور المعلمين وغيابهم بصورة منتظمة	٥٤
					يتابع حضور الطلاب وغيابهم بصور منتظمة	٥٥
					يتابع تطبيق القرارات واللوائح خلال العام الدراسي	٥٦
					يتابع تحصيل الطلاب التعليمي وتنمية قدراتهم	٥٧
					يعمل على توفير المستلزمات التعليمية التي تساعد على تنفيذ العملية التعليمية	٥٨
					يعمل على تنفيذ مقترحات وآراء أولياء الأمور إذا كانت جيدة	٥٩
					يلحظ مدى تقدم المعلمين الجدد وتمكنهم من المواد التي يدرسونها	٦٠

التعديل المناسب	غير مناسبة	مناسبة	لا ينتمي	ينتمي	المحور الرابع: القوة الحسنة
					٦١ يحرص المدير دائما على الحضور المبكر والخروج متأخرا من المدرسة
					٦٢ زيارة المعلمين أثناء غيابهم والسؤال عن حالهم
					٦٣ الإلتزام بما يقوله في جميع المواقف
					٦٤ يتحكم مدير المدرسة في إنفعالاته وقت الغضب
					٦٥ معاملة منسوبي المدرسة بالإحترام والتقدير
					٦٦ ودود ومن السهل التفاهم معه
					٦٧ الحرص على توفير مناخ تربوي تعليمي داخل المدرسة
					٦٨ إظهار المرونة في التعامل مع العاملين
					٦٩ يعد مرجعا في تخصصه
					٧٠ الحرص على عدم إضاعة الوقت بالأحاديث الشخصية
					٧١ الإلتزام بحضور الاجتماعات بالموعد المحدد
					٧٢ مراعاة مشاعر الآخرين
					٧٣ علاقة مدير المدرسة بالمعلمين علاقة يسودها إحترام وهيبة
					٧٤ يجتهد مدير المدرسة في إنجاز المهام المطلوبة منه
					٧٥ يؤثر تأثيرا إيجابيا في تحسين أداء المعلم
					٧٦ يتقبل الإعتذار بسهولة وتسامح
					٧٧ يستقبل غضب أولياء الأمور وانفعالاتهم بهدوء
					٧٨ التسامح في الأخطاء الغير مقصودة
					٧٩ مساعدة المعلم الأقل كفاءة في عمله حتى يصل إلى المستوى المرضي
					٨٠ الإعتراف بمجهود المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة

التعديل المناسب	غير مناسبة	مناسبة	لا ينتمي	ينتمي	المحور الخامس: الشورى
					٨١ الحرص على عقد إجتماع للمعلمين في بداية العام الدراسي لشرح خطة العمل بالمدرسة
					٨٢ الحرص على مشاركة المعلمين فيما يتخذ من قرارات في الاجتماعات
					٨٣ يستشير المعلم في الأمور العلمية والتربوية
					٨٤ إشراك المعلم في صنع القرارات وتنفيذها
					٨٥ إشراك المعلم في التخطيط الفصلي والسنوي
					٨٦ عقد الاجتماعات المدرسية للخروج برأي جماعي
					٨٧ تخصيص وقت للإستماع لأراء المعلمين
					٨٨ إتاحة الفرصة لأولياء الأمور للمشاركة في إتخاذ القرارات
					٨٩ إتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي والمقترحات
					٩٠ يجلس مع المعلم على إنفراد لأخذ مآلديه من إقتراحات
					٩١ لا يتعصب لرأيه
					٩٢ يخطط مع المعلم قبل الزيارة
					٩٣ يستشير الأباء في حل بعض المشكلات المدرسية
					٩٤ الإستماع لأراء الطلبة ومقترحاتهم حول الأنشطة المختلفة

التعديل المناسب	غير مناسبة	مناسبة	لا ينتمي	ينتمي	المحور السادس: التشجيع
					٩٥ الحرص على تشجيع العاملين
					٩٦ إتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي والإقتراحات
					٩٧ إتاحة الفرصة للمعلمين لمواصلة الدراسات العليا
					٩٨ الثناء والشكر للمتميزين أمام زملائهم
					٩٩ تقدير المعلمين البارزين ومكافأتهم على نشاطهم وتحفيزهم
					١٠٠ تقديم ملاحظات إيجابية عند زيارة المعلمين في الفصول
					١٠١ تبني المقترحات الجيدة وتشجيعها
					١٠٢ تشجيع روح الإبداع والإبتكار لدى المعلمين
					١٠٣ إستخدام الحوافز المعنوية لتشجيع المعلمين المتميزين
					١٠٤ تشجيع المعلمين للمشاركة في الأنشطة المختلفة كل حسب تخصصه وإهتماماته
					١٠٥ يعطي الثقة للعاملين لممارسة الإجهادات الجيدة
					١٠٦ تشجيع المعلمين على تجريب طرق تدريس أكثر فاعلية
					١٠٧ إعطاء العاملين مطلق الحرية في عملهم
					١٠٨ تكريم المدرسة لأولياء الأمور المتعاونين مع المدرسة
					١٠٩ تشجيع الطلاب على ممارسة هواياتهم
					١١٠ تشجيع جميع منسوبي المدرسة على النقاش الحر الهادف
					١١١ تشجيع الطلاب للحديث عن

التعديل المناسب	غير مناسبة	مناسبة	لا ينتمي	ينتمي	المحور السابع : العدل
					١١٢ يساوي بين المعلمين في المعاملة والحقوق والواجبات
					١١٣ يراعي قدرات وإمكانات المعلمين عندما يطلب منهم القيام بعمل ما
					١١٤ يتحرى دراسة جميع أبعاد المشكلة قبل إصدار الأحكام عند مناقشته للمشكلات المدرسية
					١١٥ يقرب بين وجهات النظر للمعلمين عند الإختلاف في مهام العمل
					١١٦ يرجع إلى الحق إذا تبين أنه على خطأ
					١١٧ الحرص على إتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة وإبداء الرأي عند المناقشة في الاجتماع
					١١٨ مراعاة جميع المعلمين عند حصول ظروف طارئة
					١١٩ إختيار الوقت المناسب لعقد الاجتماعات المدرسية بما يتناسب مع جميع المعلمين
					١٢٠ يستمع باهتمام لجميع الأطراف عند حدوث أي مشكلة
					١٢١ يعامل جميع المعلمين كأصدقاء
					١٢٢ يشارك جميع المعلمين المناسبات المختلفة
					١٢٣ يبادر بالتحية للجميع
					١٢٤ يتيح الفرصة لجميع المعلمين لحضور الدورات التدريبية المختلفة لتنمية مهاراتهم

إستبيان خاص بأولياء أمور الطلبة

م	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المناسب
١	تتفهم الإدارة احتياجات أولياء أمور الطلبة وتحاول تلبيةها			
٢	تقوم إدارة المدرسة بتبادل الزيارات مع أولياء أمور الطلبة			
٣	أشارك في اجتماعات مجلس الآباء			
٤	تهتم إدارة المدرسة بالعلاقات الإنسانية وتعمل على توعية أولياء الأمور بأهميتها			
٥	تعمل المدرسة على تهيئة المناخ المدرسي المناسب			
٦	نجد التشجيع من إدارة المدرسة لحضور الاجتماعات المدرسية			
٧	تتقبل إدارة المدرسة ما نبديه من آراء ومقترحات			
٨	تحاول إدارة المدرسة كسب ثقة أولياء أمور الطلبة			
٩	تنمي إدارة المدرسة التقدير والاحترام بين أولياء الأمور			
١٠	أشعر بالرضا عن خدمات إدارة المدرسة			
١١	توافقنا إدارة المدرسة بسلوكيات الطلبة			
١٢	تقوم إدارة المدرسة بخدمات متنوعة في البيئة المحيطة بها			
١٣	تتعامل إدارة المدرسة مع جميع أولياء الأمور بالعدل			
١٤	تشاركني إدارة المدرسة في بعض المناسبات			
١٥	نشارك إدارة المدرسة في وضع الخطط وتحديد الأهداف			
١٦	توافقنا إدارة المدرسة بحلول تربوية لمشكلات الطلبة			
١٧	تطلب منك إدارة المدرسة المشاركة في النشاطات المدرسية			
١٨	تشعر إدارة المدرسة بالضيق من زيارة أولياء الأمور			
١٩	هل تقوم بتقديم خدمات للمدرسة			
٢٠	هل توجد خلافات بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور			
٢١	هل تجد صعوبة بالاتصال بمدير المدرسة			

استبيان موجه لطلبة المدارس الثانوية

م	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المناسب
١	تشارك إدارة المدرسة الطلبة في حل مشاكلهم الخاصة			
٢	المعلم يتعاون مع الطلبة في إنجاز المشروعات التي تتطلب عملاً جماعياً			
٥	يسود جو من العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والطلبة			
٦	يقوم مدير المدرسة بالزيارات الصفية بصورة منتظمة			
٧	يهتم مدير المدرسة بمعالجة أسباب تدني مستوى الطالب			
٨	تشجع إدارة المدرسة الطلبة على ممارسة الأنشطة المختلفة			
٩	تشجع إدارة المدرسة الطلبة على خدمة بيئتهم المحلية مثل عمليات التشجير والنظافة			
١٠	تتيح إدارة المدرسة للطلبة فرصة التحدث وإبداء الرأي			
١١	تتعامل إدارة المدرسة بالعدل والمساواة مع جميع الطلبة			
١٢	مدير المدرسة متشدد وصارم جداً في تعامله مع الطلبة			
١٣	يخاف الطلبة عندما يرون المدير			
١٤	تهتم إدارة المدرسة بالطلبة النابغين			
١٥	تحرص الإدارة على مشاركة جميع الطلبة في أوجه النشاط المختلفة			

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء أعضاء هيئة التحكيم

م	الاسم	الدرجة العلمية	الوظيفة الحالية	جهة العمل
١	أ.د. محمد طارش طالب	أستاذ	أستاذ في قسم أصول التربية	التربية تعز
٢	أ.د. عبدالله الذيفاني	أستاذ	عميد المكتبة المركزية	جامعة تعز
٣	أ.د. عبد الكريم حسان	أستاذ	عميد كلية التربية للدراسات العليا	جامعة تعز
٤	أ.د. علي عبد الرحمن آل علوي	أستاذ مشارك	أستاذ في قسم أصول التربية	التربية تعز
٥	د. عبد السلام خالد المخلافي	أستاذ مشارك	نائب مدير مركز التأهيل والتطوير التربوي	جامعة تعز
٦	د. أنيسة عبده مجاهد دوكم	أستاذ مشارك	أستاذ في قسم علم النفس	التربية تعز
٧	د. حلمي الشيباني	أستاذ مشارك	رئيس قسم أصول التربية	التربية تعز
٨	د. فائزة عبدالله قحطان	أستاذ مشارك	أستاذ في قسم أصول التربية	التربية تعز
٩	أ.د. ثناء بهاء الدين التكريتي	أستاذ مشارك	رئيس قسم الإرشاد النفسي	التربية تعز
١٠	د. عبد الرقيب علي السماوي	أستاذ مساعد	رئيس وحدة الجودة بدائرة تطوير الأداء الأكاديمي وضمان الجودة	التربية تعز
١١	د. سميرة علي جبارة	أستاذ مساعد	أستاذ في قسم أصول التربية	التربية تعز
١٢	د. أفراح محمد محسن	أستاذ مساعد	أستاذ في قسم أصول التربية	التربية تعز

ملحق رقم (٣)

الإذن بتطبيق الأداة

REPUBLIC OF YEMEN
TAIZ UNIVERSITY
Faculty of Education

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجمهورية اليمنية

جامعة تعز
كلية التربية
مكتب العميد

تسهيل مهمة

إلى من يهمه الأمر نأمل تسهيل مهمة طالبة الماجستير / رويدا علي ناشر العريقي، علماً
بأن موسومتها بعنوان (تصور مقترح لتطوير واقم العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي في
محافظة تعز).

وذلك بتوفير البيانات التي سوف تساعد الباحثة على إتمام رسالتها.

ولكم فائق الشكر والتقدير ...

أ.د/ نجيب سفيان

عميد الكلية



ملحق رقم (٤) الاستبانة بصورتها النهائية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية

قسم الأصول

الجمهورية اليمنية

جامعة تعز

نيابة الدراسات العليا

الأخوة والأخوات / معلمي المرحلة الثانوية - بمحافظة تعز المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (تصور مقترح لتطوير واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة تعز) ، وترجو الباحثة منكم الإجابة على فقرات هذا الاستبيان والمكون من خمس محاور ، علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض الدراسة فقط .
وتشكر الباحثة سلفا تعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي
وتقبلوا خالص التحايا والتقدير

الباحثة : رويدا علي ناشر العريقي

تعريف العلاقات الإنسانية : يقصد بها إحترام العاملين والإيمان بقدراتهم وإشباع إحتياجاتهم النفسية والاجتماعية ، ومنحهم الثقة والدافعية لتحقيق العمل المتكامل والأهداف المنشودة من التربية .

يقصد بالعاملين في هذا الاستبيان : جميع المعلمين للمرحلة الثانوية - والوكلاء - والإداريين .

البيانات المطلوبة

- ١- الجنس : (ذكر) ، (أنثى)
- ٢- المنطقة : (ريف) ، (حضر)
- ٣- المؤهل العلمي : (ماجستير) ، (بكالوريوس) ، (دبلوم) ، (أخرى)
- ٤- التخصص : (تربوي) ، (غير تربوي)
- ٥- سنوات الخبرة في التدريس : (١ - ٥) ، (٦ - ١٠) ، (١١ - ١٥) ، (١٦ سنة وما فوق)
والله ولي التوفيق

الباحثة /

استبيان موجه لمعلمي المرحلة الثانوية

م	درجة الممارسة				المحور الأول : المشاركة
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	
١					يعمل على تأكيد روح التعاون والمشاركة في المدرسة
٢					يفوض جزء من الصلاحيات للعاملين
٣					يراعي الجانب الإنساني عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين بالمدرسة
٤					يستجيب لتلبية مطالب العاملين المشروعة
٥					يهتم بمشكلات واحتياجات العاملين
٦					يحترم آراء ومقترحات العاملين ومناقشتها معهم
٧					يستخدم أساليب الترغيب عند مناقشة قضايا المدرسة مع العاملين فيها
٨					يستخدم أساليب الترهيب عند مناقشة قضايا المدرسة مع العاملين فيها
٩					يتقبل مدير المدرسة كل أوجه النقد البناء بصدق ورحب
١٠					يشرك أولياء الأمور في مناقشة الموضوعات المتصلة بالعمل المدرسي
١١					يفتح قنوات الاتصال مع العاملين بالمدرسة

م	درجة الممارسة				المحور الثاني : الاهتمام بالعاملين
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	
١					يراعي إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين
٢					يسمح للعاملين بأخذ الإجازة بالظروف الطارئة
٣					يعامل جميع منتسبي المدرسة بالاحترام والتقدير
٤					يشارك العاملين أفراحهم وأحزانهم
٥					يعمل على تنمية مهارات العمل الجماعي لدى العاملين في المدرسة
٦					يستجيب لشكاوي العاملين وملاحظاتهم
٧					يقدم المساعدة المادية والمعنوية لجميع منتسبي المدرسة في الظروف المرضية
٨					يهتم بإشاعة روح التكافل الاجتماعي بعمل صندوق تكافلي
٩					يهتم بجوانب الرضا الوظيفي عن العمل لدى العاملين
١٠					يعمل على تهيئة فرص النضج المهني للعاملين
١١					يسعى لتوثيق العلاقة وإقامة التعاون بين العاملين
١٢					يؤمن وسائل كافية للاتصال به (جوال - بريد الكتروني)
١٣					يدعم فرص التطوير عن طريق الالتحاق بالدورات التدريبية أثناء الخدمة
١٤					يتيح الفرصة أمام العاملين لتعديل أخطائهم

م	درجة الممارسة				المحور الثالث : القدوة الحسنة
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	
١					يزور المدير العاملين أثناء غيابهم عن المدرسة والسؤال عليهم
٢					يلتزم المدير بما يقوله في جميع المواقف في العمل
٣					يتحكم المدير في انفعالاته وقت الغضب
٤					يعامل المدير جميع منتسبي المدرسة بالاحترام والتقدير
٥					يتسم مدير المدرسة بالود والتفاهم
٦					يحرص المدير على توفير مناخ تربوي تعليمي داخل المدرسة
٧					يتعامل المدير مع العاملين في المدرسة بمرونة
٨					يلتزم المدير بحضور الاجتماعات بالموعد المحدد
٩					يراعي المدير مشاعر العاملين في المدرسة
١٠					يعتذر المدير عندما يخطئ
١١					يتقبل المدير الاعتذار بسهولة وتسامح
١٢					يستقبل المدير غضب أولياء الأمور وانفعالاتهم بهدوء
١٣					يتسامح المدير عن الأخطاء غير المقصودة
١٤					يساعد المدير العاملين على تطوير أدائهم للوصول إلى مستوى الرضا عن العمل
١٥					يعترف المدير بجهود العاملين بالمدرسة

م	المحور الرابع : التشجيع	درجة الممارسة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة
		لا تمارس			
١	يشجع المدير الآخرين على المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات				
٢	يقدم المدير الثناء والشكر للمتميزين أمام زملائهم				
٣	يتعاون المدير مع الطلبة في إيجاد حلول مناسبة لمشكلاتهم				
٤	يقدم المدير ملاحظات إيجابية عند زيارة المعلمين في الفصول				
٥	يتبنى المدير المقترحات الجيدة وتشجيعها				
٦	يشجع المدير روح الإبداع والإبتكار لدى العاملين				
٧	يستخدم المدير الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين المتميزين				
٨	يحفز المدير المعلمين للمشاركة في الأنشطة المختلفة كل حسب تخصصه وإهتماماته				
٩	يشجع المدير المعلمين على تجريب طرق تدريس أكثر فاعلية				
١٠	يعطي المدير الثقة للعاملين لممارسة الإجتهادات الجيدة				
١١	تكريم المدرسة لأولياء الأمور المتعاونين مع المدرسة				
١٢	يشجع المدير الطلاب على ممارسة هواياتهم				
١٣	يشجع المدير جميع منتسبي المدرسة على النقاش الحر الهادف				

م	المحور الخامس : العدل	درجة الممارسة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة
		لا تمارس			
١	يساوي المدير بين العاملين في المعاملة				
٢	يراعي المدير قدرات العاملين وإمكانياتهم عندما يطلب منهم القيام بعمل ما				
٣	يحرص مدير المدرسة على إتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة وإبداء الرأي عند المناقشة في الإجتماع				
٤	يراعي المدير جميع العاملين عند حصول ظروف طارئة				
٥	يختار المدير الوقت المناسب لعقد الاجتماعات المدرسية بما يتناسب مع جميع المعلمين				
٦	يستمع المدير باهتمام لجميع الأطراف عند حدوث أي مشكلة				
٧	يعامل المدير جميع العاملين كأصدقاء				
٨	يبادر مدير المدرسة بالتحية للجميع				
٩	يتيح المدير الفرصة لجميع العاملين لحضور الدورات التدريبية المختلفة لتنمية مهاراتهم				

Abstract

Title of the study: to develop a proposal for the development of the reality of human relationships in secondary education _ in Taiz

study objectives: The aim of the current study.

1_ put a proposal for the development of imaging and the reality of human relationships in secondary education.

2_ detect the current reality of human relations in the secondary schools.

3_ illustrate the differences in the estimation of the study sample of the reality of human relationship in high school - in Taiz - attributed to the change of the study (gender, region, qualification , years of experience in the study)

To achieve the objectives of the study researcher used the descriptive analytical method, and designed to identify a five-axes (participation, attention workers, good example, Altgaaa, and Justice) and all total paragraphs for all axes (62) paragraph, was applied questionnaire on a sample study, reaching a sample study (232) teachers from secondary schools teachers in Taiz - Republic of Yemen.

To address the data statistically using frequencies and percentages and averages and standard deviations and Select (w) and choose ANOVA

The results of the study:

1- dissatisfaction community study on the degree of exercise of human relationships by secondary school principals - in Taiz, where the arithmetic average of the overall level of axes study (2.6471) and standard deviation

(8.3269) when verbal response (medium).

2 - there is no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the views of the study sample with regard to the axes paragraphs study (gender, region, qualification, years of experience in the study).

3- a proposed vision for the development of the reality of human relations in secondary education schools in Taiz governorate.

In light of the results of the study the researcher presented a number of recommendations and proposals which are:

1- Create a special administrative human relations at the Ministry of Education determined the administrative level for a human relations in accordance with the size of the organization itself, can be allocated agent school of human relations and services, and agent educational management of human

relations directorate, Under Bureau of Education of human relationships and services to maintain, and Undersecretary of the Ministry of Education.

2- determine Specific administrative budget of human relationships

3- managers should secondary school care to create the appropriate school climate of confidence and respect for teachers

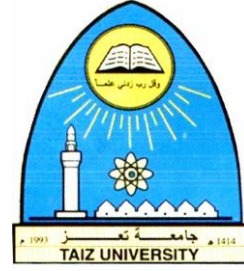
4- attention to training secondary school principals by holding training courses in human relations skills and practice.

5- emphasize the importance of the participation of parents of students in decision-making.

6- interest in hobbies students and encourage them to exercise and development.

Researcher

Republic of Yemen
Taiz University
Graduate Studies
Faculty of Education
Department of assets &
Educational Administration



Imagine a proposal for the development of the reality of human relationships in secondary education Taiz

A letter of introduction to The Department of assets , Faculty of Education ,Taiz
University To Complete Requirements Of Master's Degree In Education,
Department : Educational assets

Prepared by
Rowaida Ali nasher al ariqi

supervised by
Prof. Mohammed Saeed al-Haj

Associate Professor of Educational Planning
Vice Dean for Graduate Studies

2012