

## درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم

الدكتور سليم عودة الزبون      الدكتور محمد سليم الزبون  
كلية العلوم التربوية      كلية العلوم التربوية  
جامعة جرش - الأردن      الجامعة الأردنية - الأردن

الدكتور سليمان ذياب علي موسى  
كلية العلوم التربوية  
جامعة جرش - الأردن

### الملخص

هدف البحث إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وتكونت عينة البحث من (264) معلماً ومعلمة، تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في محافظة جرش، واستخدم الباحثون استبانته لقياس درجة الاستخدام تكونت

من (33) فقرة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات. وأشارت نتائج البحث إلى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية. وفي ضوء نتائج البحث قدم الباحثون مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن تفيد واضعي السياسة التربوية في الأردن من أجل تحسين جوانب العمل في مهنة التعليم وضرورة التركيز على العلاقات الإنسانية في التعامل داخل المدرسة.

## المقدمة:

منذ أن وجد الإنسان على سطح هذه الأرض وهو يسعى لإقامة علاقات مع غيره من بني جنسه، ويتفاعل معهم، ويحاول أن يتعرف على ما عندهم من أفكار ويتفهمها، ويحاول أن ينقل ما عنده من أفكار وأراء، ويتبع شتى الوسائل والطرق لتحقيق ذلك التواصل والتفاهم، والعلاقات الإنسانية تهتم بصفة عامة بدراسة إنجازاتهم وظروف حياتهم والظروف البيئية للعمل وجهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي أصبحت إدارة المؤسسات في العصر الحديث أكثر تعقيداً مما كانت عليه في السابق، بسبب ما تشهده تلك المؤسسات، ومنها التربوية من سرعة في التغيرات التكنولوجية وثورة في المعلومات وتضخم حجمها وزيادة أعداد العاملين فيها، وتعدد أهدافها، وتغير البيئة التي تعمل في إطارها، الأمر الذي فرض عليها ضرورة التغيير في أسلوب إدارتها وعملياتها، ومنها عملية إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.

ويرى بعضهم أن العلاقات الإنسانية تهتم بشكل رئيسي بالتفاعلات التي تتم بين الأفراد باعتبارهم بشراً لهم مشاعر وعواطف وقيم وحاجات نفسية واجتماعية، وهي تهتم كذلك بتحسين هذه التفاعلات، بحيث ترتفع الروح المعنوية لهؤلاء الأفراد مهما كانت المؤسسات التي يعملون فيها، وفي الوقت ذاته تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها (الشايب، 1988).

فالعلاقات الإنسانية هي: السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد من أفراد المؤسسة، وتقدير مواهبه وإمكاناته وخبراته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، والذي يقوم أيضاً على الاحترام المتبادل بين المديرين والمنفذين، وبين العاملين بعضهم البعض، والذي يعتمد على حسن النية في التصرفات والشعور الطيب نحو الآخرين ونحو العمل (شهاب، 1998).

وتُعرّف كذلك بأنها: المعاملة التي تقوم على الفضائل الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية التي تركز على التبصر، والإقناع، والتشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية (الشالدة، 1998)، وهي عبارة عن عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى وصول التوازن في الأهداف ليعطي المزيد من الإرضاء الإنساني وارتفاع في الإنتاج وزيادة في الفعالية التنظيمية (الشوناني، 2003).

من خلال ما سبق نستطيع أن نُعرّف العلاقات الإنسانية بأنها: الأسلوب الذي يسلكه مدير المؤسسة في تعامله مع من حوله، لكي يحقق أهداف مؤسسته مع مراعاة تحقيق أهداف العاملين معه، وتوفير حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لكي يعملوا بفاعلية أكبر.

وتأتي أهمية العلاقات الإنسانية في الوقت الحاضر لارتباطها بتصرفات وسلوك الذين يقوم عليهم العمل والإنتاج، فالعامل لم يعد سلعة كما هو الحال في الآلة، بل هو إنسان له عواطفه وتفكيره وميوله ونزعاته، وتتحصر رغباته في أن يكون موضع احترام وتقدير، وأن يجد مجالاً مفتوحاً للعمل، وبعض الضمانات في المستقبل وحياة اجتماعية سليمة، وهذه المطالب الإنسانية في حياة الفرد وتوفيرها من جانب الإدارة يشعره بالاحترام والتقدير، وهما عنصران هامين لتبادل الثقة بين الطرفين للوصول إلى الهدف المشترك، كما يجب أن يشعر العامل بالتقدير للجهود التي يبذلها فيتحسن سلوكه وترتفع معنوياته، ويتم هذا عن طريق الاتصال والمشاركة والعمل الجماعي ضمن إطار العلاقات الإنسانية (بكر، 1986).

لقد ازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وخصائصها وأهميتها وأهدافها منذ أواسط الثلاثينات من القرن الماضي على المستوى العالمي، خاصة بعد كبر حجم المؤسسات التعليمية التي يؤدي فيها الأفراد أعمالهم، ويُعد التطور التكنولوجي الكبير الذي أخذ

طريقه إلى المؤسسات التعليمية وامتد أثره على العاملين وعلى العلاقات الإنسانية بين الأفراد، ومن هنا أصبحت العلاقات الإنسانية ضرورية لرجل الإدارة التربوية، الأمر الذي يعني أهمية تطبيقها في المؤسسات التربوية ولا سيما المدارس، وذلك لما لها من أثر في استعمال فعال أكثر للمصادر الإنسانية ورضا عن العمل وروح معنوية أعلى، وإشباع لحاجات ورغبات المرؤسين وإنتاجية أعلى (فوزي، 1985).

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 مديرو المدرسة سلوكاً له دور فعّال 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 اعتباره.

فمدير المدرسة أثناء عمله يتعامل مع المعلم الذي يعد من أبرز مدخلات النظام التربوي، وهو العنصر الحاسم في نجاح العملية التربوية، وعلى جهوده وجوده أدائه يعتمد نجاح نوعية التعليم وتحسينه، لذلك اهتم 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).

إن مفتاح نجاح المدير هو قدرته على التعامل مع الأفراد الذين يعملون معه بحيث يجعلهم يؤدون ما ينبغي عمله وهم راغبون، وهذا يتطلب معرفة تامة بالعلاقات الإنسانية (عبد الباقي، 1980)، لذا نجد أن العلاقات الإنسانية عامل هام في الإدارة، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري ولا سيما في ميدان التعليم.

ويمثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أحد المقومات الأساسية لنجاح الإداريين، وحيث إن للمدير مسؤولية مزدوجة من حيث نجاح العلاقات الإنسانية، لذا فعلى رجل الإدارة المدرسية أن ينمي مهاراته الإنسانية فليس بإمكانه الاعتماد على غيره من الناس، حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرسها المواقف المختلفة، وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بسلوكياتهم، مما ينمي قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وأرائه إليهم، وبإمكان رجل الإدارة التعليمية أن ينمي مهاراته الإنسانية بزيادة اطلاعه على نتائج البحوث والدراسات التي تجري في ميدانها، وكذلك بزيادة وعيه بالعلاقات الإنسانية التي تربط المدرسة بالمجتمع (سمعان ومرسي، 1985).

فالعلاقات الإنسانية تُعتبر عنصراً من عناصر الإدارة الفعالة وبخاصة في الإدارة المدرسية، لذلك فإن مدير المدرسة الذي يتمتع بمهارة إنسانية عالية، يستطيع أن يعرف مواطن ضعفه أو قوته ويدرك اتجاهاته، وتشعره بالثقة الذاتية التي تمكنه من دراسة الأفكار الجديدة، أو إحداث التغيير في النظام وعلاقات الأفراد، فالمدير الذي لديه فهم في السلوك البشري (اللفظي والعملية) وتقبل وجهات النظر للعاملين في المؤسسة يعرف كل ما يقوم به من عمل، فتصبح المهارة الإنسانية بهذا المفهوم متكاملة وفعّالة (جرادات، 1979).

وقد ركز النظام التربوي وفلسفة التربية في الأردن على أهمية الجانب الإنساني في المؤسسات التربوية والتعليمية، وذلك انطلاقاً من حرص القيادة والقائمين على صياغة مرتكزات النظام التربوي في الأردن على إيلاء الجانب الإنساني في المؤسسات التربوية والتعليمية أهمية بالغة، وذلك من خلال مجموعة أسس إنسانية تكفل الحفاظ على قيمة الإنسان داخل هذه المؤسسات.

ومن هنا تبرز للقائمين بمسؤوليات قيادية في مجال التعليم أهمية العمل على اكتساب مهارات العلاقات الإنسانية ومفاهيمها، وإدراك أهمية ممارستها، ذلك لأن مثل هذا

الاكتساب وهذا الادراك من شأنه أن ينمي فعالية الإدارة التربوية، وفعالية المدرسة، ويزيد من عطاء المعلمين.

### مشكلة البحث:

انطلاقاً من أهمية العلاقات الإنسانية في حياة الأفراد والمجتمعات والميدان التعليمي، وحاجة الإدارة المدرسية للتعرف على أهمية ممارسة مثل هذه العلاقات وانعكاسها على الجو العام في المدرسة، وندرة الدراسات التي تناولت واقع العلاقات الإنسانية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في الأردن لتخطي جوانب القصور في الوضع الراهن للعملية الإدارية، وملاحظة الباحثين أن العلاقات التفاعلية بين المدير والمعلم قد يسودها الحساسية والشك وعدم الثقة في بعض الأحيان ، وعدم رضا المعلمين عن مستويات العلاقات الإنسانية بينهم وبين الجهاز الإداري، الأمر الذي أدى بهم لإجراء ذلك البحث، لذا فإن مشكلة البحث تتمثل في الإجابة عن السؤال المحوري التالي: ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم ؟

### أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في ناحيتين:

الناحية الأولى نظرية والناحية الثانية عملية، وتكمن الناحية النظرية في تعرض هذا البحث لتحديد درجة أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الأردن وأثرها على أدائهم وإنتاجيتهم، أما فيما يتعلق بالناحية العملية، فتعود أهمية هذا البحث إلى أنه من المتوقع أن يكون مرجعاً للدارسين والمهتمين بالدراسة في أهمية العلاقات الإنسانية، ودورها في تحسين الأداء في أي مؤسسة والمفاهيم والخطوات والعمليات التي يجب على الإدارة الأخذ بها والتعامل معها، من

حيث الاستفادة من نتائجه وتوصياته ومقترحاته، وأهميته لوزارة التربية والتعليم في الأردن في ضرورة تفعيل أسلوب العلاقات الإنسانية.

إن هذه العملية مهمة لخدمة الهدف الذي ينشده المدراء في المستويات الإدارية المختلفة، إذ ستزودهم بالمعلومات عن العلاقات الإنسانية وإمكانات شخصية ومعرفية وعملية تمكنهم من القيام بدورهم بفاعلية، وستسهم في رفع مستوى فاعلية المدرسة من خلال تنمية المناخ والبيئة المدرسية لكل من المديرين والمعلمين والطلبة، الأمر الذي حصلته زيادة كفاءة المدرسة و تحقيقها لأهدافها التعليمية والتربوية والمجتمعية.

#### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم، كما يهدف الى التعرف على أثر بعض المتغيرات في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية وذلك تبعاً لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

#### أسئلة البحث:

بناء على الأهداف التي يسعى هذا البحث إلى تحقيقها سيحاول البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم ؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابة أفراد عينة البحث حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش



لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم تعزى  
لمتغير الجنس؟

3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابة أفراد  
عينة البحث حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش  
لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم تعزى  
لمتغير المؤهل العلمي؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابة أفراد  
عينة البحث حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش  
لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم تعزى  
لمتغير الخبرة التعليمية؟

#### محددات البحث:

يمكن تعميم نتائج البحث في ضوء المحددات التالية:

1. معلمو ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة جرش للعام الدراسي 2006/2005.
2. تطوير أداة لقياس درجة استخدام مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة  
جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في إدارتهم للعملية الإدارية في مدارسهم حسب  
وجهة نظر معلميهم.
3. تطبيق نتائجها في حدود استجابات أفراد عينة البحث على فقرات أداة البحث  
المطورة وفقاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية.

#### تعريف المفاهيم إجرائياً:

لتحديد الإطار المفاهيمي للبحث، تمت مراجعة الأدب التربوي المتعلق بمواضيع  
الإدارة والعلاقات الإنسانية، وقد تم تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية المتعلقة  
بهذا البحث على النحو التالي:

\* استخدام: الدرجة الكلية للحكم على استجابات أفراد العينة حول شعورهم وإحساسهم بدرجة تناول واستعمال المدير لأسلوب العلاقات الإنسانية معهم.

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

. ويُعرّف إجرائياً على أنه: الدرجة الكلية للمستجيبين على فقرات استبانة قياس درجة استخدام ممارسة سلوكيات العلاقات الإنسانية وأهميتها عند مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم.

### الأدب النظري:

#### نشأة العلاقات الإنسانية وتطورها:

إن الاستعراض والتطرق لنشأة العلاقات الإنسانية وتطورها سوف يسمح لنا بالإلمام بأنواع وطبيعة التيارات الفكرية المختلفة التي تعرضت لها الإدارة والتجارب والبحوث التي أجريت من مختلف العصور إلى الآن، حيث إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كان نتيجة وحصيلة لعوامل كثيرة في سلسلة التطور الفكري والعملية وما مرت به إدارة الأفراد من تجارب.

ولتوضيح مراحل التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية، سنتناول التطورات التي طرأت على الفكر الإداري في مجال دراسة محددات السلوك الإنساني التي اعتمدت عليها كل مرحلة من مراحل التطور وفقاً لما يلي:

أولاً: المرحلة التقليدية.

ثانياً: المرحلة الانتقالية.

ثالثاً: المرحلة الحديثة.

أولاً: المرحلة التقليدية: تميزت هذه المرحلة بظهور مدارس فكرية عديدة منها:

### مدرسة العلاقات الإنسانية:

بدأت بوادر فكرة العلاقات الإنسانية تزدهر مع بداية الثورة الصناعية، إذ سادت الفكرة بأن تحسين وسائل وظروف العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى المعيشة، ولا شك أن الدافع هنا لم يكن إنسانياً محضاً مصدره الرغبة في تحسين ظروف العمال، ولكن كانت تلك التحسينات في ظروف العمال المعيشية هي السبيل إلى زيادة إنتاجيتهم وزيادة أرباح المؤسسة، وكان مفهوم العلاقات الإنسانية بسيطاً للغاية، حيث كان يرفض تشغيل الأطفال في الأعمال، ويصر على نظافة العمال وأماكن عملهم (بكر، 1986).

واحتلت التجارب التي قام بها التون مايو (Elton Mayo) وآخرون عام 1927 في مصنع هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية ثورة في الفكر الإداري الإنساني، حيث أثبتت التجارب أن العوامل النفسية والاجتماعية والإنسانية تلعب دوراً أساسياً كمحدد لسلوك الأفراد وإنسانيتهم، وتعتبر نتائج هذه التجارب هي بداية لميلاد العلاقات الإنسانية، التي أبرزت إلى حد كبير أهمية هذه العلاقات للأفراد والمؤسسة (حسن، 2003).

وخلصت تلك التجارب إلى العديد من النتائج أبرزها: (الشنواني، 2003).

- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في مجال العمل.
- الإشراف له أهمية قصوى في حفز العامل وتنمية الروح المعنوية له.
- أهمية توفير سبل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين الإدارة والعمالين.
- أهمية إشراك المرؤسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- إن الأجر ليس هو الحافز الأول بالنسبة للعامل فهناك الشعور بالاستقرار والأمن في العمل الثابت المنظم.

## 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 الاجتماعية، والسلطة الضابطة، وإشباع تلك الحاجات يعد محكاً أساسياً لمدى فهم المدير لأسلوب العلاقات الإنسانية الناجح للتعامل مع أفراد التنظيم الإداري، ذلك أن كل هذه العناصر قد يكون للمدير تأثير فعلي ومباشر فيها، فالمدير يستطيع أن يحقق للأفراد في المؤسسة أموراً كثيرة أهمها:

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

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

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

4. الأمن والطمأنينة، وهما نتيجة حتمية للبقاء والاستمرارية في المؤسسة، وجعل الموظف أو الفرد مطمئناً في البقاء بعمله، مستمراً في عطائه وإنتاجه مما يؤدي إلى تحسين أدائه في العمل (علي، 1991).

وتعتبر ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية مع المعلمين عبارة عن عملية فيها استثارة لدافعية المعلمين للعمل، وإشباع لرغباتهم وحاجاتهم ودوافعهم، الأمر الذي

يعني أن في ممارسة مدير المدرسة لسلوكيات العلاقات الإنسانية الجيدة إشباعاً لحاجات ودوافع نفسية واجتماعية لدى المعلمين، وهذا ينعكس على فعالية أولئك المعلمين في أدائهم لعملهم.

كما أن ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية الجيدة مع معلميه فيها رفع للروح المعنوية السائدة في التنظيم المدرسي، وارتفاع الروح المعنوية من أهم العوامل التي تساعد على ظهور أفراد التنظيم المدرسي في مظهر تعاوني، فكلما ارتفعت هذه الروح أدت إلى زيادة في تحسين الأداء، وبالتالي إلى تحقيق الأهداف التي وجدت المدرسة من أجلها.

### أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

يمثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أحد المقومات الأساسية لنجاح الإداريين، وعلى المدير أن ينمي علاقاته الشخصية بالإضافة إلى تنمية علاقات إنسانية سليمة في المؤسسة التي يديرها، فمفتاح نجاح المدير هو قدرته على التعامل مع الأفراد الذين يعملون معه بحيث يجعلهم يؤدون ما ينبغي عمله وهم راغبون، وهذا يتطلب معرفة تامة بالعلاقات الإنسانية (عبد الباقي، 1980)، لذا نجد أن العلاقات الإنسانية عامل هام في الإدارة، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري ولا سيما في ميدان التعليم.

إن على رجل الإدارة المدرسية أن ينمي مهاراته الإنسانية، فليس بإمكانه الاعتماد على غيره من الناس، حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة، وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بسلوكياتهم، مما ينمي قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وأرائه إليهم، وبإمكان رجل الإدارة التعليمية أن ينمي مهاراته الإنسانية بزيادة اطلاعه على نتائج البحوث والدراسات التي

تجري في ميدانها، وكذلك بزيادة وعيه بالعلاقات الإنسانية التي تربط المدرسة بالمجتمع (ابراهيم، 1999).

فالدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في مجمل المجالات بالإدارة المدرسية هو: أنها تضمن للعاملين والعاملات التربويين الرضا الوظيفي في العمل، وإثارة الدوافع للعمل وتحسين الأداء، وارتفاع الروح المعنوية والشعور بالانتماء للعمل التربوي.

ويرى الباحثون أن العلاقات الإنسانية التي يمارسها المدير المدرسي سواء في المدرسة أو غيرها من المؤسسات التعليمية ذات أهمية بالغة، لأن نوعية العلاقات بين الطاقم التعليمي تعتمد اعتماداً كبيراً على نوعية علاقتهم مع المدير أو القائد التربوي والإداري، لذلك جاءت مشكلة البحث للبحث حول هذا الموضوع.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

عند الرجوع إلى الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع لم يجد الباحثون أي دراسات سابقة مباشرة تتعلق بموضوع درجة استخدام مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة جرش للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، إلا أنه لا بد من الرجوع إلى بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع العلاقات الإنسانية، سواء ما جاء على شكل أبحاث نظرية أو دراسات ميدانية.

أجرى الطوالبة ( 1982 ) بحثاً بعنوان: "أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين، وتصور المعلمين لفعالية الإدارة في الأردن"، وتكون مجتمع البحث من معلمي المدارس الثانوية بمديرتي التربية والتعليم في إربد وأيدون والبالغ عددهم (844) معلماً ومعلمة، أما عينة البحث فبلغت (340) معلماً ومعلمة، وهدف البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية: كيف وصف معلمو المرحلة الثانوية في الأردن سلوك مديريهم القيادي؟، هل هناك أثر لاختلاف نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية في فعالية ونجاح عمله الإداري كما يدركه

المعلمون المتعاملون معه؟ وهل هناك أثر لاختلاف نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية في العلاقة بينه وبين المعلمين كما يدركها هؤلاء المعلمون؟ وللإجابة عن هذه الأسئلة تم استخدام طريقة هالبن لوصف أربعة أنماط قيادية بدلالة بعدي: المبادأة في وضع إطار للعمل، والاعتبارية. وقد دلت نتائج هذا البحث على أن المدير الذي يحدد إطار العمل، وطرق الإنجاز والواجبات والمهام، وفي الوقت نفسه يركز على بناء علاقات ودية تسودها الثقة والاحترام وتقبل المشاعر هو إداري فعال، بينما المدير الذي يهتم بشؤون العمل دون الاهتمام بحاجات الأفراد هو إداري فعالته قليلة، والرضا عن إدارته متدن.

وأجرى الربضي (1985) بحثاً بعنوان: "واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية وأثرها في مستوى أدائه الإداري كما يراه المعلمون"، تكوّن مجتمع البحث من جميع المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة عمان والبالغ (76) مدرسة ثانوية، يعمل فيها (1963) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة البحث من (380) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الثانوية في عمان، بواقع (5) معلمين عند كل مدير أو مديرة، وممن لهم خبرة عملية مع المدير لا تقل عن سنتين، وحاول البحث الإجابة عن الأسئلة التالية: ما واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية؟ ما أثر اتجاه مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الإنسانية في مستوى أداء المدير الإداري؟ ما أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية، وقد طور الربضي أداة لقياس اتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية، وخلص البحث إلى نتيجة عامة وهي أن:

\* هناك علاقة قوية بين العلاقات الإنسانية والأداء الإداري لمدير المدرسة.

\* هناك أهمية لممارسة العلاقات الإنسانية من قبل الإدارة مع العاملين لتحسين أدائهم ورفع الروح المعنوية لديهم.

\* لم يكن أثر للجنس والمؤهل العلمي في اتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية.

\* كان هناك فروق إحصائية في اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية تعزى للمؤهل العلمي والخبرة.

وقامت ريبالات بإجراء بحث (1989) بعنوان: "تأثير السلوك الإنساني لمديري المدارس الثانوية في سلوك المبادرة عند معلمهم"، وتكون مجتمع البحث من جميع المديرين الذين يحملون الدرجة الجامعية الأولى كحد أدنى للمدارس الثانوية في الأردن، والبالغ عددها (519) مدرسة، وقد تكونت عينة البحث من (33) مديراً ومديرة، و(433) معلماً ومعلمة، وحاول البحث الإجابة عن الأسئلة التالية: ما مستوى المبادرة لدى المعلمين في عينة البحث نحو العلاقات الإنسانية؟ هل توجد فروق دالة إحصائية في المبادرة بين معلمي المديرين بمختلف الأنماط القيادية تعزى للجنس والمؤهل العلمي؟. وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

\* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي ومعلمات النمطين، ولصالح معلمي ومعلمات النمط الإنساني، أي المديرين والمديرات الذين يوصف سلوكهم بالإنساني.

\* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المبادرة بين الذكور والإناث في النمط القيادي الإنساني.

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي مديري النمط الإنساني تعزى لمؤهل المدير.

وأظهرت نتائج البحث نتيجة عامة تتمثل في أن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية له تأثير إيجابي على عنصر المبادرة عند المعلمين. كما أكدت النتائج كذلك على أن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية من قبل مدير المدرسة مع المعلمين



يؤثر بهم من حيث: الشعور بالثقة، ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي عن العمل، والروح المعنوية المرتفعة وشعور المعلم بأن أهداف المدرسة مرتبطة بأهدافه وحاجاته.

أما بحث الإبراهيم (1995) بعنوان: "إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر"، فقد هدف إلى التعرف على سلوكيات العلاقات الإنسانية لمديري المدارس مع المعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة البحث من (584) معلماً ومعلمة من مختلف مناطق دولة قطر تم اختيارهم عشوائياً، وقد خلص البحث إلى العديد من النتائج أبرزها:

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

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمعلمات لأنماط السلوك الإنساني المثالي والممارس بالفعل تعزى إلى متغيرات العمر والخبرة التدريسية.

\* أهمية تعزيز سلوكيات العلاقات الإنسانية من خلال الأنشطة والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية، ذلك أن العلاقات الإنسانية إذا سادت المجتمع التعليمي لعبت دوراً هاماً ومحورياً في دافعية المعلمين والروح المعنوية لديهم وفي المناخ المدرسي، كما أنها تنمي الإحساس بالرضا والمبادرة نحو الإنجاز لدى المعلمين، وهذه الأمور تعمل على تحسين العمل المدرسي بحيث تتحقق الأهداف التربوية للمدرسة بكفاءة وفاعلية.

وأجرى لاستر وأن (Lasiter & Ann , 1996) بحثاً بعنوان: "الإنسانيات 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 (8) مدارس ثانوية شملت (68) معلماً ومعلمة، وكان من أبرز نتائج هذا البحث ما يلي:

\* أهمية العلاقات الإنسانية في المناخ التعليمي سواء أكان بين المدراء أو المعلمين أو الموظفين أو بينهم جميعاً.

\* تؤثر العلاقات الإنسانية في المجتمع التعليمي على معتقدات المعلمين، وبالتالي تؤثر على ممارستهم في العمل وتحسين أدائهم.

\* كان لدور المدير الأهمية الكبرى في المجتمع التعليمي في استخدامه لأساليب العلاقات الودية والإنسانية والاجتماعية.

وأجرى مور (Moor,1997) بحثاً بعنوان: "طبيعة العلاقات الإنسانية للطاقت التعليمي في المدارس الابتدائية في إيرلندا"، حيث هدف إلى توضيح طبيعة العلاقات الإنسانية ومدى ممارستها في المدارس الابتدائية الإيرلندية. وتكونت عينة البحث من (342) معلماً في مدارس إيرلندا الابتدائية. وتم التوصل إلى النتائج التالية: أن نوعية الاتصالات هي عامل هام في تحديد طبيعة نوعية العلاقات الإنسانية في المدارس، كما أكد البحث أن معظم المعلمين في مدارس إيرلندا الابتدائية مسرورون في مدارسهم نتيجة لوجود علاقات إنسانية دافئة وجيدة.

وقدم اوسنر (Osner, 1999) تقريراً بعنوان: "تقرير حول لجنة جونسون للعلاقات الإنسانية لاحترام الجميع"، وتضمن هذا التقرير أن رئيس لجنة جونسون توم يرى بأن تطبيق وتبني سياسة وأسلوب العلاقات الإنسانية من الحاجات الملحة، وذلك لتحسين العلاقات بين الموظف والمدير، وكذلك بين المدير والعاملين والموظفين معاً، ويرى توم أن أسلوب العلاقات الإنسانية يعطي تصوراً شاملاً عن تصرفات الآخرين

وسلوكياتهم، وكذلك يدفعنا لاحترامهم واحترام معتقداتهم وأجناسهم ودياناتهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعاليتهم وارتفاع مستوى أدائهم.

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

\* وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة أهمية ممارسة سلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية تعزى لمستوى المدرسة ولصالح المعلمين الذين مستوى مدارسهم أساسي.

\* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين، نحو درجة أهمية ممارسة سلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والجنس.

والخلاصة أن هناك العديد من الأبحاث العربية والأجنبية التي بحثت في موضوع العلاقات الإنسانية، وقد اتفقت نتائج هذه الأبحاث في أثر بعض المتغيرات أحياناً، واختلفت في أخرى، وقد استفاد الباحثون من هذه الأبحاث في وضع أهداف البحث الحالي، وأسئلته، وإجراءاته، وطرق تحليل المعلومات، وتدعيم مناقشة نتائجه من حيث الاتفاق مع هذه الأبحاث أو الاختلاف معها.

إلا أن هذا البحث ربط بين درجة استخدام المديرين لأسلوب العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم والعديد من المتغيرات، وحاول تقديم العديد من المقترحات التي شعر الباحثون أنها لم تقدم بصورة مباشرة في الأبحاث السابقة، وهذا أول بحث حول هذا الموضوع يُجرى في المدارس الثانوية في محافظة جرش.

### متغيرات البحث:

تضمن البحث متغيراً تابعاً واحداً وهو درجة استخدام مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة جرس لأسلوب العلاقات الإنسانية، أما المتغيرات المستقلة فهي:

1. جنس المعلم: ذكر، أنثى.
2. المؤهل العلمي: كلية مجتمع، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير فأعلى.
3. الخبرة: (5 سنوات فما دون)، (6-10 سنوات)، (11 سنة فأكثر).

### منهجية البحث وإجراءاته:

#### مجتمع البحث الأصلي

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي المرحلة الثانوية من الذكور والإناث في مديرية تربية جرش، حيث بلغ حجم المجتمع (527) معلماً ومعلمة، كما هو مبين في الجدول رقم(1):

### الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع البحث على مديرية تربية محافظة جرش للعام الدراسي

2006/2005

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع الكلي
العدد	266	261	527

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث من معلمي المرحلة الثانوية ذكراً وإناً بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم تحديد العينة بنسبة 50% من مجتمع البحث، وتساوي (264) معلماً ومعلمة، كما هو مبين في الجدول رقم (2).

### الجدول (2)

توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة

المتغيرات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	147
	إناث	117
المؤهل العلمي	كلية مجتمع	17
	بكالوريوس	184
	دبلوم عالي	16
	ماجستير فأعلى	47
الخبرة التعليمية	5 سنوات فما دون	76
	6-10 سنوات	75
	11 سنة فأكثر	113
المجموع	264	100%

### **أداة البحث:**

استخدم البحث الاستبانة كأداة رئيسية لتحقيق أهدافه والإجابة عن أسئلته، وقد تم تصميم استبانته تضمنت مبادئ العلاقات الإنسانية بحيث تكشف عن درجة استخدام المديرين لها من وجهة نظر المعلمين. وتم اتخاذ الخطوات التالية في تصميم الأداة:

- الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بالعلاقات الإنسانية، ووضع قائمة بمبادئ العلاقات الإنسانية وتم إعطاء وزن لاستجابات المعلمين على كل فقرة، وعلى النحو التالي: بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، بدرجة كبيرة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، بدرجة ضعيفة (2) درجة، بدرجة ضعيفة جداً (1) درجة.

### **صدق أداة البحث:**

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين بلغ عددهم (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، حيث أبدى المحكمون جملة من الملاحظات تتعلق بانتماء الفقرات للمجالات وإعادة صياغة بعضها الآخر، وحذف بعض الفقرات حيث وصل عدد الفقرات في الاستبانة بعد تعديلات المحكمين (33) فقرة.

### **ثبات أداة البحث:**

وللتأكد من ثبات الأداة تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) على عينة مكونة من 20 معلماً ومعلمة بفواصل أسبوعان، وحسب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيق ونتائج إعادة التطبيق، وصل معامل الارتباط لمجموعة المبادئ كافة إلى 0.87.

### **المعالجة الإحصائية:**

بعد جمع الاستبانات تم إدخالها إلى الحاسوب، وحُللت باستخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) وقد أُجريت المعالجات الإحصائية وفق الترتيب التالي:

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أداة البحث ولأداة ككل، وللإجابة عن السؤال الثاني والثالث والرابع تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (ت)، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية تعزى لكل من متغيري المؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

وتبنى البحث المقياس المبين في جدول رقم (3) في الحكم على درجة استخدام المديرين لمبادئ العلاقات الإنسانية من خلال المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الأداة:

### جدول رقم (3)

مقياس الحكم على درجة تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية من خلال المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الأداة:

درجة الاستخدام	فئة المتوسط الحسابي
كبيرة	3.5 فما فوق
متوسطة	3 - أقل من 3.5
ضعيفة	أقل من 3

### عرض نتائج البحث ومناقشتها:

وفيما يلي عرض لنتائج البحث:

فيما يتعلق بالسؤال الأول: ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في الأردن من وجهة نظر معلمهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (4) يبين نتائج هذا السؤال.

#### جدول رقم (4)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة من فقرات

##### الأداة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستخدام
24	يقيم معنا علاقات طيبة داخل المدرسة.	3.69	0.97	1	كبيرة
13	يعمل على حل النزاعات بين المعلمين بالعدل والمساواة.	3.66	1.00	2	كبيرة
15	يمنحنا الحرية في استخدام الأساليب التعليمية المناسبة مما يؤدي إلى زرع ثقفتنا بأنفسنا.	3.60	1.11	3	كبيرة
27	ينعكس رضانا عن مستوى العلاقات الإنسانية المتبعة معنا على الطلبة.	3.59	0.96	4	كبيرة
1	يقوم بتشجيعنا على تطوير قدراتنا العلمية بإشرارنا في دورات تدريبية تعليمية.	3.57	0.98	5	كبيرة
26	يتيح لنا الفرصة للعمل بحرية وفقا للأنظمة المدرسية.	3.55	1.01	6	كبيرة
22	يحترم خصوصياتنا ولا يتدخل فيها.	3.53	1.19	7	كبيرة
12	يحرص على حل مشكلة غيابنا بشكل موضوعي مما يؤدي إلى التزامنا الدقيق بمواعيد العمل.	3.51	1.11	8	كبيرة
16	يؤثر استخدام المدير لمبادئ العلاقات الإنسانية الجيدة معنا على أدائنا في الحصة الصفية.	3.50	0.98	9	كبيرة
29	يساعدنا في اختيار العديد من النشاطات اللامنهجية وفق اهتمامنا.	3.44	1.07	10	متوسطة
28	يقدم المشورة والنصح لنا في الصعوبات التي تواجهنا في التعامل مع المواقف التعليمية في الصف.	3.42	1.13	11	متوسطة
9	يشعرنا دائما بأننا فريق عمل يسعى لتحقيق أهداف المدرسة الأمر الذي يولد لدينا حسا بالانتماء لها.	3.41	0.97	12	متوسطة
31	يحرص على ربط المدرسة بالمجتمع من خلال تفعيل مجالس الآباء والمعلمين.	3.41	1.21	13	متوسطة
23	يتيح لنا القيام بالزيارات الصفية من أجل تنمية مهارتنا التعليمية.	3.38	1.09	14	متوسطة



الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستخدام
14	يعمل على إشاعة روح التعاون بيننا بتأكيده على العمل بروح الفريق.	3.37	1.04	15	متوسطة
4	يشعرنا بالأمن والطمأنينة نتيجة حله للخلافات داخل المدرسة بطريقة عادلة.	3.36	1.09	16	متوسطة
8	يشعرنا بتحقيق الذات نتيجة لإدراكه حقنا في التعبير عن آرائنا وأفكارنا بحرية.	3.36	0.97	17	متوسطة
17	يتجنب استخدام أي تهديدات غير ضرورية مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي لدينا.	3.36	1.14	18	متوسطة
25	يتوخى الموضوعية في تقديره للجهود التي نقوم بها.	3.34	1.05	19	متوسطة
11	يقدر قدراتنا الإدارية حيث يتيح لنا المشاركة بتحمل المسؤولية الإدارية في المدرسة.	3.32	1.13	20	متوسطة
19	يحرص على معرفة مدى قناعتنا بالعمل الذي نقوم به باستشارتنا حول مجرياته.	3.32	1.03	21	متوسطة
3	يسعى دائما لمعرفة ردود أفعالنا تجاه قراراته الإدارية الأمر الذي يشعرون بالراحة النفسية.	3.31	1.22	22	متوسطة
10	يتجنب السرعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الوظيفي.	3.29	1.17	23	متوسطة
6	يشاركنا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة مما يوفر لنا الشعور بتحقيق الذات.	3.28	1.13	24	متوسطة
30	يوفر لنا الإمكانيات اللازمة من أجل القيام بإجراء البحوث والدراسات الميدانية من أجل تطوير أدائنا.	3.27	1.22	25	متوسطة
5	يتيح الفرصة لنا للعمل معا في المدرسة فيما يتعلق بالمنهاج الأمر الذي يشعرون بالانتماء للمدرسة.	3.26	1.04	26	متوسطة
20	يعمل على الإسهام في زيادة الرضا الوظيفي لدينا عن طريق مساعدته لنا بالعمل وقت الضرورة.	3.26	0.97	27	متوسطة
33	يقوم بزيادة قدراتنا التعليمية من خلال القيام بطرح الأفكار التربوية الحديثة في مجالس المعلمين.	3.24	1.18	28	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستخدام
32	يناقش التقارير والتغيرات في العمل مع المعلم قبل إقرارها.	3.19	1.17	29	متوسطة
7	يشعرنا بالتقدير نتيجة لمتابعة منجزاتنا في العمل التعليمي.	3.18	1.13	30	متوسطة
21	يسعى لتوظيف اهتماماتنا الشخصية في برامج المدرسة من خلال حصص النشاط.	3.16	1.12	31	متوسطة
18	يتبنى معايير واضحة لتقييم مستويات الأداء داخل المدرسة.	3.06	1.21	32	متوسطة
2	يقوم بشكرنا خطياً على جهودنا في العمل.	3.01	1.21	33	متوسطة
	الأداة ككل	3.37	1.04		متوسطة

من الجدول رقم (4) يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.01-3.69)، وأن أعلى متوسط كان للفقرة رقم (24) والتي تنص على "يقيم معنا علاقات طيبة داخل المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، في حين كان أدنى متوسط للفقرة رقم (2) والتي تنص على "يقوم بشكرنا خطياً على جهودنا في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.01)، في حين تراوحت باقي المتوسطات بين القيمتين، في حين بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.37) ويقع ضمن درجة الاستخدام بشكل متوسط.

أما فيما يتعلق بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في استجابة أفراد عينة البحث حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في الأردن من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس؟

تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء اختبار "ت"، والجدول رقم (5) يبين ذلك.

## جدول رقم (5)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء اختبار "ت" وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	"ت"	الدلالة
ذكور	147	117.54	20.88	0.83	0.41
إناث	117	116.69	29.51		

من الجدول رقم (5) يتضح أن الفروق في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، حيث إن قيمة الاحصائي "ت" بلغت (0.83)، وهي ليست دالة عند مستوى 0.05 فأقل، لذا ليس هناك اختلاف في استجابة أفراد عينة البحث حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في الأردن من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في استجابة أفراد عينة البحث حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في الأردن من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟ فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (6) يبين نتائج ذلك.

## جدول رقم (6)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية تبعا

لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف"	الدلالة
بين المجموعات	5243.44	3	1747.812	2.48	0.06
داخل المجموعات	170280.88	242	703.64		
المجموع	175524.31	245			

من الجدول رقم (6) يتضح أن الفروق في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، حيث إن قيمة الإحصائي "ف" بلغت (2.48) وهي ليست دالة عند مستوى 0.05 فأقل، لذا ليس هناك اختلاف في استجابة أفراد عينة البحث حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في الأردن من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولإجابة عن السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في استجابة أفراد عينة البحث حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في الأردن من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الخبرة؟

فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (7) يبين نتائج ذلك.

#### جدول رقم (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير الخبرة

الدلالة	"ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.06	2.86	2025.137	2	4050.27	بين المجموعات
		708.0325	242	171343.87	داخل المجموعات
			244	175394.14	المجموع

من الجدول رقم (7) يتضح أن الفروق في أسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في الأردن من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الخبرة لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، حيث إن قيمة الإحصائي "ف" بلغت (2.86) وهي ليست دالة عند مستوى 0.05 فأقل، لذا ليس هناك اختلاف في استجابة أفراد عينة البحث حول درجة

استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في الأردن من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير الخبرة.

### مناقشة النتائج:

هدف هذا البحث إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم، كما سعى إلى التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لمبادئ العلاقات الإنسانية في مدارس محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة.

وقد أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم كانت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.37).

وسيتم تفسير نتائج كل مجال على حدة:

**مناقشة نتائج السؤال الأول:** ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في الأردن من وجهة نظر معلميهم؟

أظهرت النتائج المشار إليها في الجدول رقم (4) أن المتوسط العام للأداة ككل كان ضمن مستوى الاستخدام المتوسط بمتوسط حسابي (3.37) وقد حصلت تسع فقرات ضمن الأداة على درجة تطبيق كبيرة بمتوسط حسابي تراوح في حده الأعلى (3.69) وكان لفقرة "يقيم معنا علاقات طيبة داخل المدرسة" وفي حدها الأدنى بمتوسط حسابي (3.50) وكانت لفقرة "يعمل على تحسين المناخ التربوي في المدرسة بتسامحه عن بعض الأخطاء التي تقع".

بينما حصلت (24) فقرة على درجة استخدام متوسطة بمتوسط حسابي بلغ في حده الأعلى (3.44) وكان لفقرة "يساعدنا في اختيار العديد من النشاطات اللامنهجية وفق اهتمامنا" وفي حده الأدنى بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وكان لفقرة "يقوم بشكرنا خطياً على جهودنا في العمل"، وهذا يدل على الأهمية التي توليها وزارة التربية والتعليم للعملية الإدارية من حيث تحديد الواجبات لمدير المدرسة ومهامه ومسؤولياته وإعطاؤه المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع تلك المسؤوليات والواجبات، والاهتمام بقدرات المدير وتعزيز دوره مشرفاً مقيماً داخل المدرسة، وتأهيله بالعديد من الدورات والخبرات التي يستطيع من خلالها التعامل مع المعلمين وكيفية إدارة المدرسة، والتزامه بمبدأ العدالة والمساواة في حل أي مشكلة تعترض سير العمل في المدرسة.

ويرى العديد من المعلمين أن توظيف مدير المدرسة لاهتماماتهم الشخصية في برامج المدرسة وإشراكهم في مختلف النشاطات واحترام خصوصياتهم، وإتاحته لهم فرصة تحمل بعض المسؤوليات الإدارية يؤدي إلى شعورهم بأن المدير يقدّر جهودهم التربوية، وبالتالي يزيد إخلاصهم في العمل وتنمو مهاراتهم المهنية، ويشعرون بتحقيق ذاتهم، الأمر الذي ينعكس على الطلاب من حيث تفاني المعلم في عملية التدريس إلى أقصى درجة ممكنة، طالما أنه يشعر بالرضا عن عمله، فالعلاقات الإنسانية عنصر أساسي لنجاح المدرسة في تأدية رسالتها، وعامل ضروري من عوامل تحقيق أهدافها، وشرط من شروط الصحة النفسية لتثبيت الطمأنينة والرضا بين العاملين فيها، فهي تسهم إسهاماً فعالاً في تماسك الجماعة المدرسية وفي بنائها الاجتماعي، والعمل بروح الفريق، وتساعد على توثيق الصلة الودية والتعاون الوثيق والثقة المتبادلة، وعندما تحقق هذه الأمور يرتفع الوعي بين العاملين في الميدان التربوي، وترتفع روحهم المعنوية، ويقبل على العمل بإخلاص، فتزيد الكفاءة العلمية والإنتاجية وتحل مشكلات الطلاب التربوية والانفعالية، وينعكس ذلك على المعلم من حيث: تقوية

معاملة المعلم للتلاميذ على أساس من الفهم الكامل لخصائصهم واحتياجات نموهم، ويعمل على زرع معاني الشخصية المتكاملة في نفوس طلابه، ويهتم بالتعرف على مشكلات الطلبة ومساعدتهم في حلها، ويشجعهم على إبداء الرأي والمناقشة الهادفة، يراعي الإخلاص والأمانة في تقويم أعمال الطلاب .

وفيما يتعلق بالفقرات التي حصلت على درجة تطبيق متوسط فإن ذلك يعود إلى رؤية العديد من أفراد العينة أن جو المدرسة لا يخلو من الخلافات والمشاحنات نتيجة لسلوكيات معينة، والتزام المدير بمبدأ العدالة والمساواة في حل هذه الخلافات التي تحدث داخل المدرسة يعمل على تخفيض نسبة حدوث مثل تلك الخلافات مما يحافظ على الأمن داخل المدرسة، ويشبع رغبة المعلمين في الأمن والطمأنينة، ولكن بنسبة متوسطة، إضافة إلى ضرورة أن يقدم المدير النصح والمشورة للمعلمين في الصعوبات التي تواجههم في التعامل مع المواقف التعليمية في الصف كون المدير مشرفاً مقيماً قادراً على التعامل مع تلك الصعوبات، ولا بد من أن يعمل جاهداً على ربط المدرسة بالمجتمع من خلال مجالس الآباء والمعلمين لما لهذه المجالس من أهمية في فتح قنوات الاتصال مع مؤسسات المجتمع من أجل تحسين العمل داخل المدرسة، والتعرف على مشكلات الطلبة وكيفية حلها، وطرح العديد من الأفكار التربوية التي تساعد في تطوير العملية التعليمية - التعلمية، ويعزى كذلك إلى رغبة المعلمين في أن يقدر المدير قدراتهم في المشاركة لهم بتحمل المسؤولية الإدارية، وأن يتجنب السرعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الوظيفي وضرورة مشاركته لهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة مما يوفر لهم الشعور بالثقة وتحقيق الذات.

وقد اتفقت نتائج هذا البعد مع نتائج بحث الطوالة (1982)، وبحث الربضي (1985)، وبحث ريبالات (1989)، وبحث الأبراهيم (1995)، وبحث لاستر (1996)، وبحث مور (1997)، وبحث اوسنر (1999).

**مناقشة نتائج السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في استجابة أفراد عينة البحث حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في الأردن من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس؟ يشير الجدول رقم (5) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس، ويعود ذلك إلى المعلمين ذكوراً وإناثاً لا يختلفون في وجهة نظرهم بأن استخدام المدير لسلوكيات العلاقات الإنسانية ذات أهمية بالغة لديهم ، وأن استخدام المدير لمثل تلك السلوكيات والمبادئ يزيد من انتمائهم للمدرسة، ويشبع حاجة النمو المعرفي لديهم، ويشعرهم بالتقدير، ويحسن من المناخ التربوي في المدرسة، كما أن الفروق بين الجنسين أصبحت تتلاشى، وربما يرجع ذلك كذلك إلى فتح أبواب التعليم لكل من الذكور والإناث واختفاء النظرة إلى الكائن البشري كونه ذكراً أم أنثى فكلاهما يتلقيان نفس المعاملة والرعاية، مما ضيق الفروق في نظرة الجنسين إلى القضايا التربوية والتعليمية - التعليمية، واتفقت نتائج هذه البحث مع نتائج بحث الربضي (1985)، ونتائج بحث الشرفات (2001).

**مناقشة نتائج السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في استجابة أفراد عينة البحث حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في الأردن من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟ يشير الجدول رقم (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ويعزى ذلك إلى



أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية استخدام المديرين للعلاقات الإنسانية وانعكاس ذلك على أدائهم الوظيفي كون استخدام المدير لتلك المبادئ تخفض من نسبة الخلافات والصعوبات التي يواجهونها في المدرسة، ويشبع رغبتهم بالأمن والطمأنينة، إضافة إلى أن أسلوب العلاقات الإنسانية المرغوب به واحد سواء عند أصحاب المؤهلات العالية أو المنخفضة، فكلاهما مقتنع بأهمية ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل المدير، الأمر الذي يسهم في رفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من قناعتهم بالعمل المؤسسي، ويزيد من ارتباطهم بالعمل داخل المدرسة. واتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج بحث الرضي (1985)، ونتائج بحث ريلات (1989)، ونتائج بحث الشرفات (2001).

**مناقشة نتائج السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في استجابة أفراد عينة البحث حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في الأردن من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الخبرة؟ يشير الجدول رقم (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير الخبرة التعليمية، ويعزى ذلك إلى أن العلاقات الإنسانية في المدرسة عنصر أساسي لنجاحها في تأدية وظائفها، وعامل ضروري لانسجام المجموعة وتعاونها في تحقيق أهدافها، وشرط من شروط الصحة النفسية والطمأنينة والرضا بين أفراد المجموعة مما يجعلها أوفر إنتاجاً، وهي مطلب أساسي عند مختلف المعلمين بغض النظر عن سنوات خبرتهم في العملية التعليمية، حيث يشعرون بأن استخدام المدير لمبادئ العلاقات الإنسانية بالمدرسة يحقق لهم التالي ما يلي: تماسك الجماعة الداخلية وسلامة بنائها، والصلات الودية، والتفاهم العادل، والتعاون الوثيق، والثقة المتبادلة، ورفع الوعي بينهم بأهمية الدور

التربوي الذي يهدفون إليه وإشعارهم بمسئوليتهم الاجتماعية والتربوية، ورفع الروح المعنوية بينهم، ومن ثم يتوافر الجو النفسي العام لصالح العمل بالمدرسة، وزيادة كفاءتهم الإنتاجية بتشجيع الاتصال بينهم، واستغلال إمكانيتهم الفردية والاجتماعية. واتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج بحث الربضي (1985)، ونتائج بحث الإبراهيم (1995)، ونتائج بحث الشرفات (2001).

### المقترحات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، فإنه يقترح ما يلي:

1. عقد العديد من الدورات للمديرين حول فن التعامل مع المعلمين، وكيفية استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية معهم.
2. توفير بيئة تربوية إبداعية تساعد المعلمين على تنمية مهارات العلاقات الإنسانية لديهم.
3. إعطاء المعلم المزيد من الثقة وتأهيله بعقد العديد من الدورات التي تعمل على إشعاره بمسئوليته الاجتماعية والتربوية.

### مقترحات أخرى:

1. أن يعي مديرو المدارس أهمية استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية مع المعلمين لما يعود ذلك بالنفع على المدرسة وعلى المعلم وعلى الطلبة.
2. أن يُعطى المدير المزيد من الصلاحيات، وأن يُمنح قدراً أكبر من الحرية لكي يتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة، والتي تتعلق بالمعلم والطالب والمنهاج، ويصبح بالتالي قائداً تربوياً وليس إدارياً تربوياً.
3. مراعاة المعاملة العادلة في العمل وتوزيع المسؤوليات والاعتراف بقيمة الفرد من رؤسائه وزملائه وتلاميذه.

## المراجع

### \* المراجع العربية:

- الإبراهيم، عبد الرحمن حسن، (1995). إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر. جامعة قطر: مركز البحوث القطرية.
- إبراهيم، أحمد، (1999). العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- بكر، عبد الرحمن، (1986). العلاقات الإنسانية والإنتاج. القاهرة: المؤسسة الثقافية العمالية، السلسلة العمالية عدد 33.
- جرادات، عزت، (1979). العلاقات الإنسانية في الإدارة، مفهوم ومحتوى. رسالة المعلم، العدد الثاني، حزيران.
- حسن، عادل، (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- الربضي، بدر سعيد، (1985). واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية وأثرها في مستوى أدائه الإداري كما يراه المعلمون. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- ريلات، رويدا سليمان، (1989). تأثير السلوك الإنساني لمديري المدارس الثانوية في سلوك المبادرة عند معلميهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.

- سمعان، وهيب ومرسي، محمد منير. (1985). الإدارة النمدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.
- الشايب، محمد أحمد، (1988). مفهوم الاتصال والعلاقات الإنسانية. دائرة التعليم المستمر وخدمة المجتمع، اربد: الأردن.
- الشرفات، عبدالله، (2001)، أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد.
- شهاب، إبراهيم بدر، (1998). معجم مصطلحات الإدارة العامة. عمان: دار البشير.
- الشلالدة، عوض حسن، (1998). العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني. الأردن: شركة كاظمة.
- الشنواني، صلاح. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- الطويلة، محمد، (1982). أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين وفي تصور المعلمين لفعالية الإدارة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- عبد الباقي، زيدان، (1980). المدير وتعددية الأدوار. مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية. العدد الثاني، تشرين أول.
- علي، أحمد. (1991). العلاقات الإنسانية في المنشآت. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- فوزي، أحمد، (1985). العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية. القاهرة.

\* المراجع الأجنبية:

- Lasiter and Ann. (1996). Humanitas: Learning communities that transform teacher of professional culture. **Dissertation Abstract International**, 56 (10). 3906-A.
- Moore,O.( 1997). **Staff Relation in Irish Primary Schools**. Ireland:Education committee report.
- Osner. (1999). **Johanson Human Relations Commission Aims for Respect for All**. A Modesto peace / life center publication.  
Rubin, Li.(1982). **External influence on supervision seasonal vinds and prevailing climate in supervision of teaching**.NewYork cGraw-hill.

---

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2007/5/23.