



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة

إعداد

أ / غازي بن الحميدي بن عيسى العتيبي

باحث دكتوراه - قسم الإدارة التربوية - كلية التربية بجامعة الملك سعود

﴿ المجلد الثالث والثلاثين - العدد السادس - أغسطس ٢٠١٧ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة بمدينة الرياض.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وتم التحقق من صدقها وثباتها . وطبقها على عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية المتوسطة في مدينة الرياض . وقد بلغ عددهم (٨٩) معلماً. واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- أن درجة ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية مع معلميه، بشكل عام عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٣٨ من ٤).
- تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٩٦)، وبين (٣,٨٠) لممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية مع معلميه، أي تراوحت بين درجة متوسطة، ودرجة عالية .
- جاءت العبارة "يبدأ مدير المدرسة بتحية الإسلام عندما يلتقي بالمعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٠ من ٤).
- جاءت العبارة "يفوض مدير المدرسة المعلمين جزءاً من صلاحياته" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٩ من ٤).
- أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عال حيث تراوح بين (٠.٩٠ - ٠.٩٤) وبلغ معامل الثبات العام (٠.٩٧) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٥) بالنسبة لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وفي ضوء نتائج الدراسة وضع الباحث عدداً من التوصيات.؟

Abstract:

This study aimed to identify The degree of participation of governmental middle schools principals of human relationships from the perspective of school teachers in Riyadh.

To achieve the objective of the study, the researcher designed a questionnaire which was checked by sincerity and persistence. Then applied on a sample survey of public school teachers in the middle of Riyadh city. The total number is (89) teacher. The researcher used a number of statistical methods appropriate to the nature of this study. **The most important results of this study:**

- The degree of the headmaster of human relationships with teachers, in general, where high average year (3.38 out of 4).
- The average mean ranged between (2.96), and (3.80) for the exercise of the headmaster of human relationships with teachers, which ranged between the degree of medium, and high score.
- The phrase "begins with a greeting of Islam, the school principal when he meets with teachers," came in the first stage with average (3.80 out of 4).
- The phrase "authorizes the Director of the school teachers as part of his powers" came in the last stage average of (2.9 of 4).
- The reliability coefficient for the axis of the study where high school ranged between (0.90 - 0.94) and the overall persistence coefficient (0.97) and this indicates that the questionnaire has a high degree of stability.
- The lack of statistically significant differences at the level of (0.5) for the variables of the study (Scientific qualification, the type of qualification, years of service). In light of the results of the study, the researcher assigned a number of recommendations.?

المقدمة :

يعيش الإنسان في وسط اجتماعي لا يمكنه أن ينفك أو ينعزل عنه، فالناس حوله في كل مكان، في البيت وفي العمل وفي الشارع ... يحكمه ويحكمهم في ذلك نظام مرتكز على دعائم اجتماعية تنظم العلاقات فيما بين الناس. وبدون الحياة الاجتماعية تلك لم يكن متصوراً أن تظهر إبداعات في كافة المجالات الحياتية المتداولة. ولأهمية العلاقات الإنسانية في المجتمعات المختلفة برزت بعض النظريات والقوانين التي تحكمها وتنظمها، كل هذه النظريات تدور حول مبدأ التعايش السلمي بين أفراد المجتمع بعضهم ببعض. وحيث أن العلاقات الإنسانية تتعلق بالمجتمع وتتعامل معه فإن المجتمع المسلم ألصق ما يكون بسيادة مبدأ العلاقات الإنسانية فهو يستمد قوانينها وركائزها من الدين الإسلامي الحنيف الذي يدعو إلى الألفة والمحبة والتعاون بين الناس، والمشاركة والشورى والعدل والإنصاف. قال تعالى: " يأيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير" (سورة الحجرات: ١٣)، وقال صلى الله عليه وسلم: (المسلم للمسلم كالبنين يشد بعضه بعضاً). (صحيح مسلم).

والعلاقات الإنسانية تظهر جلياً بصورة واضحة في مجال العمل ومحيطه وهي أكثر ظهوراً في مجال العمل التربوي داخل المدرسة بين المعلمين والإدارة والطلاب والعاملين وأولياء الأمور. إذ يعد دور مدير المدرسة في تحقيق مناخ إنساني من المسؤوليات له في عمله، حيث يعمل على تحسين العمل وإشعار المعلمين والعاملين معه بالأمان والاحترام والتقدير، ويساعدهم في حل مشكلاتهم وحفزهم إلى بذل قصارى جهدهم في أداء رسالتهم التربوية، مما يرفع الروح المعنوية لديهم". (إبراهيم، ١٩٩٥م، ص ١٤).

فالعلاقات الإنسانية أمر لا غنى عنه في المحيط المدرسي لأنها تساعد المدرسة على أداء رسالتها وتحقيق أهدافها مما يحقق لها مناخاً تربوياً صحياً تستطيع من خلاله تحفيز كافة منسوبيها إلى العمل سوياً كجماعة متعاونة منتجة لتحقيق الأهداف التربوية. وتحقيق تلك الرسالة منوط بالأساس بوظائف مدير المدرسة من حيث تهيئة الجو والمناخ التربوي القائم على الاحترام المتبادل والتقدير والتعاون والألفة. ووظائف مدير المدرسة في إطار المجال التربوي لا تعني تخليه عن العلاقات الإنسانية البارزة وسط المحيط التربوي فهي جزء من كل، فتقدير الأفراد واكتشاف مواهبهم وتحفيزها والاستماع إلى مشاكلهم ومحاولة حلها كل ذلك مما يؤدي إلى إقبال الأفراد على العمل الجماعي التعاوني بثقة واقتدار وجد واجتهاد.

وكما أشار (البابطين، ١٩٩٠م) إلى أن " هناك علاقة موجبة بين النمط الإداري الديمقراطي لمدير المدرسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم " (ص ١٠٥). لذلك فإن دراسة ممارسة مدير المدرسة المتوسطة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمها أمر غاية في الأهمية للوقوف على مدى العلاقة التي تربط معلمي المدرسة بمديريها من جهة، ومعرفة أسباب الترقى النوعي في ممارسة العملية التربوية في إطار اجتماعي جيد من جهة أخرى. لهذا برزت الحاجة لهذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة الحالية في محاولة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة بمدينة الرياض تبعا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .

١. ما درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية في مدى ممارسة العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي تلك المرحلة في ضوء متغير المؤهل العلمي؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية في مدى ممارسة العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي تلك المرحلة في ضوء متغير الخبرة العملية؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-

١- التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة.

٢- التعرف على الفروق بين مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية في ممارسة العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة في ضوء متغير المؤهل العلمي.

- ٣- التعرف على الفروق بين مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية في ممارسة العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة في ضوء متغير الخبرة العملية.
- ٤- التوصل إلى توصيات قد تساعد في تحسين العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة المتوسطة الحكومية ومعلمي المرحلة .

أهمية الدراسة:

١. تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية العلاقات الإنسانية للإنسان المسلم باعتبارها كصفات للمسلم ،وقد أكدَّ عليها في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة .
٢. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية مدير المدرسة الذي هو من أهم ركائز العملية التعليمية التعليمية .
٣. تُعد هذه الدراسة دراسة ميدانية تسعى لمعرفة الواقع الفعلي لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة.
٤. يتوقع الباحث أن تتوصل هذه الدراسة إلى نتائج علمية يستفاد منها في تحسين العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة المتوسطة وتطويرها على مستوى التعليم في المملكة العربية السعودية .
٥. قد تفتح هذه الدراسة المجال لإجراء دراسات مماثلة لقياس مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس على عينة أكبر أو مناطق أكثر على مستوى مراحل التعليم المختلفة .

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية :** درجة ممارسة مديرو المدارس المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة بمدينة الرياض.
- الحدود المكانية :** مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية.
- الحدود الزمانية :** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٦/١٤٣٧هـ .

مصطلحات الدراسة:

مدير المدرسة : مدير المدرسة هو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شئونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً. (القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام، ١٤٢٠هـ، ص: ١٠).

ويُعرفُ مدير المدرسة إجرائياً بأنه " هو القائد التربوي المكلف من قبل إدارة التربية والتعليم بإدارة المدارس المتوسطة الحكومية، والذي يمتلك صفات شخصية وخبرة كافية تؤهله إلى القيام بالمهام المنوطة به من أجل الارتقاء بمستوى المدارس وتنسيق جهود المعلمين فيها بما يضمن تحقيق المدارس للأهداف والغايات التي وضعت من أجله .

العلاقات الإنسانية: تُعرفُ العلاقات الإنسانية بأنها " اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للتعاون للحصول على أكبر قدر ممكن من الانجاز مع تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والنفسية". (الدويك، وآخرون، ١٩٩٨م، ص: ٤٢).

وتُعرفُ العلاقات الإنسانية إجرائياً بأنها " سلوك القائد المثالي مع المعلمين والتعامل معهم بالمعاملة الطيبة الحسنة المستمدة من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، وتقهم قدراتهم وطاقتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل لحفزهم على العمل لما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والمعلمين.

الدراسات السابقة :

وقف الباحث على بعض الجهود التي بذلت فيما له علاقة بموضوع البحث من خلال استعراضه لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة من خلال استعراض أهداف الدراسة، ومنهجها، وعينتها، وبعض نتائجها ثم التعليق عليها . ويستعرض الباحث أهمها، وهي:

* دراسة صيرفي (١٤٠٨هـ) : والتي هدفت إلى " معرفة نظرة العاملات للعلاقات الإنسانية بجامعة أم القرى قسم الطالبات . وكانت عينة الدراسة من العاملات الإداريات في مختلف كليات الجامعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن: هناك فروقاً إحصائية جوهريّة في ضوء بعض المتغيرات مثل المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية والخبرة العملية، و الحاصلات على مؤهلات أعلى كن أكثر اقتناعاً بممارسة العلاقات الإنسانية بصورة جيدة ، ومن لهنّ خبرة عملية كبيرة كن أكثر اقتناعاً من العاملات ذوات الخبرة المحدودة ، وأن العلاقات السيئة وغير الإنسانية داخل العمل أدت إلى العديد من المشاكل كالإحباط في العمل والتنافر داخل العمل وكره العمل.

* دراسة البابطين (١٤١٠هـ) : والتي هدفت إلى " معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية المطورة في مدينة الرياض " . وبلغت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلما . وأظهرت نتائج الدراسة أن : هناك علاقة موجبة بين النمط الإداري الديمقراطي لمدير المدرسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم، وأن العلاقة تكون سالبة بين نمط الإدارة الاوتقراطي لمدير المدرسة، وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، فالمدارس التي يتبع مديروها هذا النمط يقل الرضا الوظيفي فيها، وكلما كانت العلاقات الإنسانية المبنية على الحب والاحترام والمتبادل ما بين المعلمين قوية كلما كان مستوى الرضا الوظيفي عندهم مرتفعا .

* دراسة يونغ YOUNG (١٩٨٨م) : والتي هدفت إلى "دراسة الرضا الوظيفي الكلي لدى المعلمين في ولاية كليفورنيا بالولايات المتحدة الامريكية " . وأظهرت نتائج الدراسة أن : القيادة الديمقراطية هي أفضل أساليب القيادة تأثيراً في رضا المعلم . وتوفير مكافآت الإنجاز واعتراف مدير المدرسة بقيمة العامل تساهم إيجاد الرضا لدى المعلمين وولائهم لعملهم .

* دراسة كولمر COLLMER (١٩٩٠م) والتي هدفت إلى "التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة لمديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ولاية تكساس بالولايات المتحدة الامريكية " . وأظهرت نتائج الدراسة أن : الأسلوب الديمقراطي في الإدارة المدرسية أفضل الأساليب في تطوير العمل التربوي وتحقيق الرضا لدى المعلمين . وأن عمل مدير المدرسة بمبدأ المساواة وروح الزمالة ومشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار واتباعه الحرية في التعبير يساهم في رضا المعلمين العالي ويشجعهم على الإبداع .

* دراسة عودة (١٩٩٢م) : والتي هدفت إلى " التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين في المرحلة الثانوية " . وبلغت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم ومعلمة . وأظهرت نتائج الدراسة أن : الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي وأسلوب تعامل المسؤولين وفرص التنوع والتجديد كلها عوامل تساهم وبشكل كبير في رفع درجة الرضا الوظيفي .

* دراسة اونجكسوان ONGKSWAN (١٩٩٥م) : والتي هدفت إلى التعرف "على درجة الرضا الوظيفي بين المعلمين في المدارس الأهلية في بانكوك بتايلاند " . وأظهرت نتائج الدراسة أن :

رضا المعلمين كان منخفضاً لمتغيرات الأمن والاستقلال والإشراف الفني والإشراف على العلاقات الإنسانية بينما كان رضاهم أعلى لمتغيرات الخدمة الاجتماعية .

* دراسة الزهراني: (١٤١٥هـ): والتي هدفت إلى "تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض في الجوانب المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بين المدير ومجتمع المدرسة". وبلغت عينة الدراسة (٤٥) مديراً مثلوا كامل مجتمع الدراسة البالغ (١١٧٠) معلماً . وأظهرت نتائج الدراسة أنّ: ضرورة احترام المدير لشخصيات المعلمين والثقة في قدراتهم ،وهناك أثراً لخبرة المعلمين على تقديرهم لأداء مديري المدارس في محاور مهارات اتخاذ القرارات والعناية بوضع خطط العمل والقدرة على تطوير أساليب العمل وتطوير المعلمين مهنيًا .

* دراسة الطويرقي (١٤١٨هـ) والتي هدفت إلى "استنباط مبادئ العلاقات الإنسانية من السيرة النبوية وكذلك توضيح الكيفية التي يمكن أن تطبق بها هذه المبادئ في الإدارة المدرسية وأهمية تطبيقها ". وأظهرت نتائج الدراسة أنّ : كثيرا من المبادئ المرتبطة بإدارة الأفراد والتي تتنادى بها الإدارات الحديثة قد مارسها الرسول صلى الله عليه وسلم منذ فجر الإسلام ،وتطبيق المبادئ المرتبطة بالعلاقات الإنسانية يؤدي إلى نتائج إيجابية ،ومبادئ العلاقات الإنسانية لا يمكن فصلها بل هي مترابطة ويراعى عند تطبيقها عدم التحيز .

* دراسة بني سلامة (١٩٩٩ م) : والتي هدفت إلى "تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء ". وبلغت عينة الدراسة (٦٤٦) ما بين معلماً ومعلمة ، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ: درجة الرضا الوظيفي للمعلمين قريبة من المتوسط ،وهناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي على بعد الإشراف التربوي فقط ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة العملية على جميع المجالات عدا المجالين " المعلم والإدارة " و " الحوافز والرواتب".

* دراسة الزهراني (١٤١٩ هـ) : والتي هدفت إلى "معرفة مدى تطبيق نظرية الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وتحليلهما للكشف عن أبعادهما المختلفة، وأيهما أكثر استخداماً ". وبلغت عينة الدراسة من المجتمع الكلي للمديرين وعددهم (٧٨) مديراً ووكيلاً وعينة عشوائية من معلمي تلك المدارس وبلغ عددهم (٣٩٠) معلماً. وأظهرت نتائج الدراسة

أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين الحاصلين على إعداد تربوي وآراء المديرين غير الحاصلين على إعداد تربوي حول مدى تطبيقهم لأبعاد نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى تطبيق المديرين لأبعاد نظرية العلاقات الإنسانية وهذه الفروق لصالح المديرين حيث يرون أنهم يطبقون أبعاد نظرية العلاقات الإنسانية بدرجة أكبر مما يراه المعلمون.

*دراسة الدوسري (١٤٢٠هـ): والتي هدفت إلى "معرفة مدى ممارسة البعد الإنساني في الإدارة المدرسية". وبلغت عينة الدراسة من (٣٤٠) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض والخرج. وأظهرت نتائج الدراسة أن: يتصف مدير المدرسة بالقيادة الديمقراطية ويتيح المجال أمام المعلمين لمشاركتهم والتشاور معهم، ويعامل مدير المدرسة العاملين معه معاملة واحدة عند تطبيق النظام، كما يعمل على سيادة روح التعاون بالمدرسة، ويعمل مدير المدرسة على سير العمل روتينياً وفق التعليمات، ويطبق مدير المدرسة بُعد الإشراف على شؤون المدرسة بدرجة كبيرة، ومدير المدرسة يقدر الظروف الطارئة لجميع العاملين، ويشعر مدير المدرسة العاملين بالأمن والتقدير والاحترام، ويساعد في حل مشكلاتهم وحفزهم، وتشجيعهم في بذل قصارى جهدهم في أداء رسالتهم التربوية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية .

*دراسة الصالح (١٤٢٢هـ) : والتي هدفت إلى التعرف على ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية والأهلية للعلاقات الإنسانية كما يراها معلمو تلك المدارس. وبلغت عينة الدراسة من (٧٦١) معلماً منهم "٤٧٥" معلماً من المدارس الحكومية، و"٢٨٦" معلماً من المدارس الأهلية . وأظهرت نتائج الدراسة أن : يحرص مدير المدرسة على إيجاد مناخ عمل تسوده الألفة والثقة والاحترام المتبادل، ويتجنب مدير المدرسة لوم وتوبيخ المعلم أمام زملائه إذا قصر في عمله، ويمتدح مدير المدرسة ما يقوم به العاملون من أعمال وجهود، ويتجاوب مع ما يطرأ من ظروف لدى العاملين، ويبادر باستمرار إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ويكون بشوشاً دائماً .

* دراسة المطرفي (١٤٢٣هـ): والتي هدفت إلى "تحديد مدى ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، مع تحديد الصعوبات التي قد تحد من فاعلية العلاقات الإنسانية". وقد اشتملت عينة الدراسة على كامل المجتمع، وأظهرت نتائج الدراسة أن: استخدام 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.

* دراسة الباطين (١٤٢٨هـ) والتي هدفت إلى "التعرف على ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية". وبلغت عينة الدراسة على (٤١٧) طالبا من طلاب كلية التربية في المستويات الأربعة: (الخامس، والسادس، السابع، الثامن)، وأظهرت نتائج الدراسة أن: أن الأستاذ الجامعي في كلية التربية بجامعة الملك سعود يتعامل مع طلابه بدرجة لا بأس بها (متوسطة) من العلاقات الإنسانية الطيبة التي تقوم على التقدير والاحترام وأسلوب التعامل الجيد ، وإدراك الأستاذ الجامعي لقيمة الطالب، والاعتراف بإنسانيته، وحرصه على رفع الروح المعنوية لدى طلابه، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، واحترام مشاعرهم، ومعاملتهم معاملة طيبة أخوية يؤدي إلى تقوية العلاقات الإنسانية بينه وبين طلابه وزيادة محبتهم لأستاذهم، وتحثهم وتدفعهم على التفوق ، و جاءت العبارة "يبدأ بتحية الإسلام عندما يلتقي مع طلابه" في المرتبة الأولى ، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيرات الدراسة .

* دراسة الدوسري (١٤٣٠هـ): والتي هدفت إلى " تحديد واقع تطبيق مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية ودوره في تنمية العلاقات الإنسانية وتحديد معوقات تطبيق مديري المدارس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض". وبلغت عينة الدراسة على (٣٤) مديرا، و(٨٥٥) معلما، وأظهرت نتائج الدراسة أن: مدير المدرسة يشجع روح العمل الجماعي لدى العاملين معه، و يجيد حسن الإصغاء للآخرين، و يعالج الأخطاء بأسلوب هادف وبناء، و يتعامل بمبدأ العدالة مع جميع العاملين معه، و يساعد العاملين معه في إيجاد الوسائل التي تحسن مستوي أدائهم .

الإطار النظري

مفهوم العلاقات الإنسانية:

اختلف الباحثون في مجال الإدارة حول تحديد مفهوم العلاقات الإنسانية على الرغم من اتفاق الجميع على أن العلاقات الإنسانية مصطلح يدل على الاهتمام بالعنصر البشري . فمنهم من يرى أن العلاقات الإنسانية هي نظرية إدارية، ويرى فريق آخر العلاقات الإنسانية فلسفة جديدة للإدارة، ويرى آخرون أنها أسلوب إداري حديث تقوم على اهتمام المدير بالجانب الإنساني لدى المرؤوس . (البابطين، ١٤٢٨هـ، ص ١٤٩)

وقد عرّف الباحثون العلاقات الإنسانية عدة تعاريف منها :

تُعرف العلاقات الإنسانية على أنها: أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها ولضمان استمرارها. (آدم وعامر، ١٩٩٤م، ص ١٠١)

ويقول أحمد (٢٠٠١م) أنّ العلاقات الإنسانية هي عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعّال، ويؤدّي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب العمل، أي أنها تؤدي إلى ارتفاع في الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية. (ص ١٨٢)

ويُعرفها آخر بأنها : مجال من مجالات الإدارة يعنى بدمج الأفراد في موقع العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا مع تحقيق التعاون فيما بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية" (النوري، ١٩٩١م، ص: ٥٢٣، ٥٢٤).

ويرى مرسي (١٩٩٨م): إنّ العلاقات الإنسانية هي عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. (ص ١٢٤)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها: سلوك القائد المثالي مع المرؤوسين والتعامل معهم بالمعاملة الطيبة الحسنة المستمدة من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، وتفهم قدراتهم وطاقتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل لحفزهم على العمل لما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والعاملين.

ويمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة للعلاقات الإنسانية بعض العناصر المكونة لها، وهي :-

- تستمد العلاقات الإنسانية المبادئ والقيم السوية من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف .
- تقوم العلاقات الإنسانية على أساس التفاهم والألفة والمحبة والثقة والتفاهم والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين .
- إنّ العلاقات الإنسانية عبارة عن علاقات مبنية على فضائل الأخلاق والمعاملة الطيبة الحسنة بين القائد والمرؤوسين.
- تقوم العلاقات الإنسانية على تبصير المرؤوسين وإقناعهم بالحكمة والموعظة الحسنة والمجادلة بالتي هي أحسن .
- تركز العلاقات الإنسانية على العنصر البشري .
- إنّ العلاقات الإنسانية عبارة عن مجموعة عمليات لتحفيز المرؤوسين تجاه العمل .
- إنّ العلاقات الإنسانية عبارة عن عملية تنشيط للمرؤوسين .
- إنّها تحقق التوازن بين الرضا النفسي للمرؤوسين والأهداف المنشودة.
- إنّها تحقق التوازن بين أهداف المنظمة التعليمية وأهداف المرؤوس .
- إنّها تسعى إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية.
- إنّها تعمل على فاعلية العمل وكفاءته وزيادة الإنتاجية.

العلاقات الإنسانية من منظور إسلامي :

لقد وجدت العلاقات الإنسانية منذ فجر التاريخ الإنساني، فقد كانت العلاقات الإنسانية قبل الإسلام لا تقوم على أسس ثابتة أو قيم عليا أو أخلاق فاضلة . وأما العلاقات الإنسانية في الإسلام فإنها تقوم على أسس ثابتة، وقيم إنسانية عليا ومبادئ سامية، وأخلاق فاضلة بإعتمادها على أهم مصدرين من مصادر الشريعة الإسلامية؛ وهما القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، وهذا ما يميزها عن غيرها من العلاقات في المجتمعات الأخرى. وفي القرآن الكريم الكثير من الآيات التي تبين وتؤكد على المبادئ الأساسية التي تقوم عليها العلاقات

الإنسانية منها : قوله تعالى: "إنما المؤمنون إخوة" (الحجرات: ١٠) وهذه الآية تبين أن الأخوة في الدين هي التي تجمع بين المؤمنين. وقد أمر الله جل وعلا في محكم كتابه العزيز بالأمانة فقال: "إن الله يأمركم أن تودوا الأمانات إلى أهلها" (النساء: ٥٨)، وأكد سبحانه وتعالى على التعاون على البر والتقوى بين أفراد المجتمع الإسلامي، فقال: "وتعاونوا على البر والتقوى" (المائدة: ٢)، وأمر الله سبحانه وتعالى رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم أن يشاور أصحابه. رضي الله عنهم أجمعين. في بعض الأمور، فقال: "وشاورهم في الأمر" (آل عمران: ٥١).

وقد امتدح الله تعالى النبي محمد صلى الله عليه وسلم بحسن خلقه فقال تعالى: "وإنك لعلی خلق عظیم" (القلم: ٤).

ولا تظهر أهمية العلاقات الإنسانية فيما جاء في القرآن الكريم فحسب؛ بل جاء التنويه في أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم؛ فقد وردت الأحاديث العديدة عن رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم التي تحث على حسن الأخلاق والتعامل الطيب، وتقوية العلاقات، والتأكيد على الأخوة والرحمة والود والتعاطف بين أفراد المجتمع الإسلامي، ومنها: قوله صلى الله عليه وسلم: "مثل المؤمنین فی توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا أشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى". (أخرجه البخاري)، وقال صلى الله عليه وسلم في حديث آخر: "إن المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً" (اللؤلؤ والمرجان، ج ٣، ١٤٠٧هـ، ص ١٩٥)، وقال الرسول صلى الله عليه وسلم: "المسلم أخو المسلم، لا يظلمه ولا يسلمه" (اللؤلؤ والمرجان، ج ٣، ١٤٠٧هـ، ص ١٩٣)، وأكد الرسول الكريم على أهمية الأخلاق، فقال صلى الله عليه وسلم: "إن من خياركم أحسنكم أخلاقاً" (اللؤلؤ والمرجان، ج ٣، ١٤٠٧هـ، ص ١٠٤)، وعن أنس رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: {يسرروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا}. (متفق عليه)، وعن جابر بن عبد الله رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: {من يحرّم الرفق يحرّم الخير كله} (رواه مسلم)، كما أنّ الرسول صلى الله عليه وسلم آخى بين المهاجرين والأنصار في المدينة المنورة، وأوجد نوعاً من الود بينه وبين اليهود المقيمين في المدينة المنورة، وبين أمراء العرب، وكذلك بينه وبين ملك الحبشة وملك الروم وكسرى وعزيز مصر وغيرهم .

كل هذه المبادئ التي دعا إليها رسول الله صلى الله عليه وسلم إنما هي ركائز انبثقت منها العلاقات الإنسانية في الإسلام. وتميزت بها عن غيرها من العلاقات ؛ وذلك لأنها تتبع من الدين الإسلامي الذي يتميز عن غيره من الأديان الأخرى ؛ لأن تعاليمه ثابتة ومبادئه راسخة مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة .

فقد وضع الإسلام المبادئ الأساسية في توحيد الكلمة وجمع الصف وتوثيق الصلات بين أفراد المجتمع فأخى بينهم ونشر روح التعارف والتعاون ؛وبهذا كانت الدولة الإسلامية الأولى وحدة متماسكة متكاملة متعارفة لا فرق بين أفرادها إلا بالعمل الصالح ،وبالبعثة المحمدية استطاع صلى الله عليه وسلم العمل على تطبيقها وتأسيسها في نفوس الصحابة . رضي الله عنهم . وحث المسلمين على تطبيقها بالشكل الصحيح ؛وبذلك استطاع أن يكسب ثقة الأفراد في ذلك المجتمع المتناحر والعمل على إزالة الفوضى التي كادت أن تهلكهم، وقد قدم كثير من أفراد المجتمع الإسلامي حياتهم وأرواحهم في سبيل الدعوة الإسلامية ونشر الإسلام وما هذه التضحية إلا نتيجة للحكمة والطريقة التي اتبعها الرسول صلى الله عليه وسلم معهم في التعامل، مما جعل الثقة متبادلة بين القائد والمرؤوسين وبهذا استطاع أن يضع ركائز ومبادئ العلاقات الإنسانية في ذلك المجتمع الإسلامي .فكان للإسلام الفضل في إرساء مبدأ العلاقات الإنسانية،وهو الذي وضع النواة الأولى لهذا الفن الإنساني وأهتم بالفرد ومعاملته كإنسان .

ونحن الآن في هذا العصر أكثر ما نكون في حاجة لهذه العلاقات الإنسانية، والتي تعتمد على تفهم حاجات الفرد والجماعة، وبالتالي تسعى من خلال ذلك إلى إشباع تلك الحاجات الفردية في ضوء الأهداف العامة، فالعلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة بين الأفراد وارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة. فقد أكد ديننا الإسلامي على أهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد ولما تحدثه من رفع للروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاج ، لذا حرص على إعداد وتربية الفرد والمجتمع المسلم تربية تستند على علاقات إنسانية سليمة ومناخ صحي تنمو من خلاله.ولقد قسم (الحقيل،١٤١٧) العلاقات الإنسانية في الإسلام إلى قسمين:

أولاً : عناية الإسلام بإعداد الفرد للعلاقات الإنسانية:وتتمثل في:

أ) علاقة الفرد بخالقه، التي تحقق للفرد أمن النفس والاطمئنان والاستقرار في الحياة. قال الله تعالى : "الذين آمنوا وتطمئن قلوبهم بذكر الله ألا بذكر الله تطمئن القلوب". (الرعد: ٢٨) .

علاقة الفرد بأحداث الحياة، بالتعاون والتبادل في المنفعة وإيثار المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية. قال الله تعالى : (وإن منكم لمن ليبطئن فإن أصابتكم مصيبة قال قد أنعم الله على إذ لم أكن معهم شهيدا ولئن أصابكم فضل من الله ليقولن كأن لم تكن بينكم وبينه مودة ياليتني كنت معهم فأفوز فوزا عظيما). (النساء: ٧٢-٧٣).

ب) علاقة الفرد بالمجتمع ، فكلما كان سلوك الفرد مهذبا قبلته الجماعة . قال تعالى : (وإن كنتم على سفر ولم تجدوا كاتباً فرهان مقبوضة فإن أمن بعضكم بعضاً فليؤد الذي أؤتمن أمانته وليتق الله ربه ولا تكتموا الشهادة ومن يكتمها فإنه آثم قلبه والله بما تعملون عليم). (البقرة ٢٨٣). وقال الله تعالى : (ولا تصعر خدك للناس ولا تمش في الأرض مرحا إن الله لا يحب كل مختال فخور واقصد في مشيك واغضض من صوتك إن أنكر الأصوات لصوت الحمير). (لقمان: ١٨-١٩).

ثانيا : عناية الإسلام بالعلاقات الإنسانية في المجتمع :

اعتنى الإسلام بالعلاقات الإنسانية عناية كبيرة، فقد أورد نماذج من المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المجتمع الإسلامي. ومنها : مبدأ الشورى، والإيمان بالله، والوجود المشترك ورعاية الحرمات الفردية، والتعاون، ورعاية الطبيعة البشرية للأفراد، والتكافل، والمحافظة على ولاء المسلمين لبعضهم، وعدم الخداع بين الأفراد والجماعات، والرعاية والمسئولية، ومبدأ حسن الجوار وغيره من المبادئ. (الحقيل، ١٤١٧، ص ص: ٢٧-٣٨)

هذا هو الإسلام وهذه مبادئه التي نظمت الحياة على مستوى الأفراد والجماعات وصولاً إلى مجتمع مسلم مترابط تسوده المحبة والألفة والتآخي والتكاتف والتكامل يرتبط أفراداه بصلات وعلاقات وثيقة .

ويستخدم أفراد المجتمع الإسلامي العلاقات الإنسانية في جميع شؤون الحياة اليومية سواء في البيت أو المدرسة أو السوق أو الإدارة... وغير ذلك، فينبغي أن يكون لنا نحن المسلمين منهج واضح ومتكامل ومستقل تتميز به عن غيرنا. فكل العلوم والأساليب التربوية أو الإدارية وغيرها في المجالات الأخرى، والتي نحتاج أن نمارسها في حياتنا اليومية ينبغي أن

توجه التوجيه الإسلامي الصحيح، حتى تتكامل الشخصية الإسلامية ويكون لها كيان مستقل يميزها عن غيرها؛ بحيث يكون المسلم كيسا فطنا يستفيد من التقدم العلمي والتقني في دول الغرب أو الشرق ويأخذ منه ما لا يتعارض مع تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف. ولقد ذكر بعض الباحثين أصول العلاقات الإنسانية في الإسلام (مرسي ١٤٠٧، ص ٤٤-٦٠)، و (أبو سن ١٩٩٦م، ص: ١٠١) وهي:

(١) الرعاية والمسؤولية: يشجع الإسلام الفرد المسلم على تحمل المسؤولية وإدراك الهدف من عمله، ومعرفة ذلك ومدى الترابط بين مسؤوليته ومسئوليات غيره من العاملين يؤدي إلى إخلاصه وقناعاته النفسية بجدوى ما يفعله، فالشعور بالمسؤولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين. قال الرسول صلى الله عليه وسلم: (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته). (صحيح البخاري ومسلم).

(٢) الشورى: قال تعالى: (وشاورهم في الأمر) (آل عمران ١٥٩).

(٣) حسن الخلق: امتدح الله تعالى نبيه محمدا صلى الله عليه وسلم بحسن خلقه فقال: "وانك لعلى خلق عظيم" (القلم ٤).

قال صلى الله عليه وسلم: (إن خياركم أحسنكم أخلاقا). (البخاري)

(٤) استشعار الأخوة: قال تعالى: (إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون). (الحجرات ١٠)، وكما قال صلى الله عليه وسلم: (المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يخذله ولا يحقره) (رواه مسلم).

(٥) حسن الظن إلا إذا ظهر عكس ذلك: قال تعالى: (بيا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن إن بعض الظن إثم) (الحجرات ١٢)، وقال صلى الله عليه وسلم: (إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث) (رواه مسلم).

(٦) الرقابة الذاتية: قال تعالى: (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) (التوبة ١٠٥).

(٧) الصلح بين العاملين: قال تعالى: (وأصلحوا ذات بينكم). (الأنفال ١).

(٨) العدل بين العاملين: قال تعالى: (وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى). (الأنعام ١٥٢)

٩) الرحمة : قال الله تعالى: (محمد رسول الله والذين معه أشداء على الكفار رحماء بينهم). (الفتح ٢٩). ،وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (لا يرحم الله من لا يرحم الناس). (البخاري).

١٠) التسامح : قال تعالى: (خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين). (الأعراف: ١٩٩)

١١) التعاون بين المعلمين : قال تعالى: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الأثم والعدوان). (المائدة٢).

١٢) الصدق في القول والعمل : قال تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين). (التوبة١١٩).

١٣) حسن التقدير والمكافأة : قال الله تعالى: (ولا تتسوا الفضل بينكم). (البقرة: ٢٣٧). ،وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله). (صحيح ابن حبان). وقال صلى الله عليه وسلم: (من صنع فيكم معروفاً فكافئوه). (البخاري).

١٤) التواضع: قال الله تعالى: (واخفض لهما جناحك لمن اتبعك من المؤمنين). (الشعراء: ٢١٥).

١٥) القدوة الحسنة :قال الله تعالى: (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة). (الأحزاب: ٢١).

ويمكن تعميق مبدأ العلاقات الإنسانية بمبدأ الإيمان بالله والأمانة والعفة والإيثار وحسن النية والبشاشة والحلم والحياء والصبر والتسامح والمساواة والبر والمسارة إلى الخير وحسن السلوك والأدب وتقدير الفرد ومودته والشعور بقيمة العمل والإنجاز وعظم المسؤولية . ونستطيع أن نحصرها في قوله صلى الله عليه وسلم : أوصاني ربي بتسع أوصيكم بها : أوصاني بالأخلاق في السر والعلانية،والعدل في الرضا والغضب والقصد في الغنى، وأن أعفو عن من ظلمني وأعطي من حرمني،وأصل من قطعني،وأن يكون صمتي فكراً ونطقي ذكراً، ونظري عبراً. (الغامدي، ١٤٠١هـ، ص: ٥٠، ٥٢).

التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية :

وجدت العلاقات الإنسانية في هذه الحياة منذ خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان، إذ خاطب الله عز وجل الإنسان بقوله تعالى: (ياأيها الإنسان...) منادياً أكرم ما في كيانه وهو إنسانيته

التي تميز بها عن سائر الأحياء فهو أكرم من خلق الله، أي أن الإنسان عرف العلاقات الإنسانية من فجر التاريخ الإنساني. قال الله تعالى: (ولقد كرمنا بني آدم). (سورة الإسراء ٧٠). والإنسان السوي الذي يعيش في وسط إجتماعي لا يمكنه أن ينفك أو يعزل عنه، فالناس من حوله في كل مكان يحكمه ويحكمهم نظام مرتبط على دعائم إجتماعية محكمة تنظم العلاقات فيما بينهم. فالإنسان القويم الصالح هو ذلك الشخص الذي يتسم بالعقل والعلم والإيمان والعمل وهذا كله شئ عظيم في جوهره وفي أثره. وتتصف العلاقات الإنسانية في الوقت السابق بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد كما هو الحال في الوقت الحاضر. ويمكن القول أن العلاقات الإنسانية عرفتها الأمم السابقة والحضارات القديمة، وأيضاً الحضارة الإسلامية ومارسوها بأشكال وأساليب مختلفة في حياتهم اليومية، إلا أن الدول الغربية نجحت في تطوير الفكر الإداري تشبهاً مع التطور الذي شمل جميع مناسط الحياة؛ مما أدى إلى ظهور نظريات الإدارة في أوائل القرن العشرين الميلادي. وإذا كان تاريخ الفكر الإداري يعد قديماً كتمارسات تقليدية فإن بداياته تؤكد على أن الإدارة يمكن أن تعد حقلاً دراسياً وعلمياً مستقلاً يقوم على استخدام الأسلوب العلمي لدراسة الظواهر الإدارية الذي أطلق عليه في أوائل القرن العشرين اسم الإدارة العلمية فقد جاء متأخراً. (احمد، ٢٠٠١م، ص ١٥)

وتعد الإدارة العلمية التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية من أقدم النظريات في مجال الإدارة على يد فريدريك تايلور (Fredric Taylor) الذي يعتبر رائد حركة الإدارة العلمية استطاع أن يسهم في تطوير الإدارة كعلم، وقد وضع لها مبادئ وأسساً علمية يسير عليها لتحقيق أهدافه لزيادة الإنتاجية للعمل في المصنع.

وقد حدد فريدريك تايلور مبادئ الإدارة العلمية الأساسية وهي: استخدام الطريقة العلمية بدلاً من الطريقة القديمة التقليدية التي تعتمد على التخمين والعشوائية، كما أنه فصل التخطيط عن التنفيذ، والاختيار السليم للعمال وتدريبهم على أسس علمية سليمة، وتحقيق التعاون بين المديرين والعمال لزيادة الإنتاجية، وتحقيق كل من الطرفين لمصالحه المنشودة. (Taylor, 1947, p.36)

وقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل لحركة الإدارة العلمية التي ركزت على الإنتاجية للعامل باعتباره آلة، وتجاهلت الجانب الإنساني للعامل، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد اهتمت بالجانب الإنساني للعامل، ونظرت إليه على أنه مخلوق له مشاعر وأحاسيس ينبغي

احترامها والاعتراف بإنسانيته والاهتمام به ، وهذه النظرة الإنسانية تساعد على تحقيق الأهداف في زيادة الكفاية الإنتاجية للعمل . ومن أهم الشخصيات البارزة في مجال العلاقات الإنسانية إلتون مايو (Elton Mayo) الذي أجرى هو وزملاؤه بحثاً تتعلق بدراسة الحالة بين تحسين ظروف العمل وزيادة الإنتاجية على عمال مصنع (هورثون) بمدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية. وكان من أهم نتائجها ما يلي :

- إن مستوى الإنتاج تحدده المعايير الإجتماعية .
 - تتم استجابة العاملين للإدارة كأعضاء في مجموعات .
 - لا تقتصر القيادة على الرئيس الرسمي، وإنما قد تكون لشخص من بين المجموعة بصورة غير رسمية.
 - إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم .
 - أفضل أنواع القيادة هي التي يشترك بها الجميع، وتتسم بالعدل، وتهتم بمشكلات العاملين.
- (مرسي، ١٩٩٨م، ص ١٢٤).

وترى مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية الجانب الاجتماعي والنفسي للإنسان، فالإنسان إجتماعي بطبعه يسعى لتكوين العلاقات الإجتماعية مع الآخرين، فتركيزه على الجانب الإجتماعي عنده أهم من الجانب المادي لأنه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوس، وزيادة الكفاية الإنتاجية في مجال العمل .

فالتغيرات الاجتماعية والمعنوية للمرؤوسين تؤثر على درجة كفاءتهم الإنتاجية بصورة أكبر من درجة تأثرهم بظروف العمل المادية. وإن مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار والتخطيط تدفعهم إلى زيادة تحملهم المسؤولية وتعاونهم في تحقيق أهداف المنظمة . (الحقيل، ١٤١١هـ، ص ٢٤)

إجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يصف واقع ممارسة مدير المدرسة المتوسطة للعلاقات الإنسانية عن طريق إجابة معلمي المرحلة أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة المعدة لذلك .

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة هي عينة بالطريقة العشوائية الطبقية ،تكونت طبقتها الأولى من مكاتب التربية والتعليم بالرياض والتي يبلغ عددها (١٢) مكاتب حيث أخذ الباحث عشوائياً عينة مكونة من (٦) مكاتب تمثل (٥٠.٠٠ %) من إجمالي مكاتب التربية والتعليم بمدينة من معلمي المرحلة المتوسطة بهذه المكاتب حيث بلغ حجم العينة (١٤٢) معلم وذلك خلال العام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧هـ وبعد تطبيق أداة الدراسة حصل الباحث على (١٠٧) استبانة تم استبعاد (١٨) منها لعدم اكتمال بياناتها وكان الصالح منها (٨٩) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

خصائص عينة الدراسة :

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة والجدول (١،٢،٣) توضح ذلك .

جدول رقم (١) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٢.٢	٢	ماجستير
٩١.٠	٨١	بكالوريوس
٣.٤	٣	دبلوم تربية (بعد البكالوريوس)
٣.٤	٣	أخرى

المجموع	٨٩	%١٠٠
---------	----	------

جدول رقم (٢) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع المؤهل العلمي

نوع المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
تربوي	٧٣	٨٢.٠
غير تربوي	١٦	١٨.٠
المجموع	٨٩	%١٠٠

جدول رقم (٣) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	١٨	٢٠.٢
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٤	٢٧.٠
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٢٦	٢٩.٢
من ١٥ سنة فأكثر	٢١	٢٣.٦
المجموع	٨٩	%١٠٠

يتضح من الجداول (٢، ١، ٣) :

- أن (٨١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٩١.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة.
- أن (٧٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٢.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي تربوي وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة.

- أن (٢٦) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٢٩.٢% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة :

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة وقام بإعدادها معتمدا على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في متغيراتهم الشخصية والوظيفية التالية: (المؤهل العلمي - نوع المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: يشتمل على (٢٦) عبارة تقيس درجة ممارسة مدير المدرسة المتوسطة للعلاقات الإنسانية. وطلب الباحث من أفراد عينة الدراسة الإجابة من خلال مقياس مكون من أربعة اختيارات عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام واحد من الاختيارات التالية : ١- عالية - ٢- متوسطة - ٣- منخفضة - ٤- معدومة

صدق الأداة :

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية تم قياس صدقها كما يلي :

أ - **صدق المحكمين (الظاهري) :** تم عرض أداة الدراسة على (١١) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والاختصاص بكلية التربية في جامعة الملك سعود وجامعة نجران وجامعة شقراء، ومجموعة من المختصين بوزارة التعليم. وذلك للتأكد من وضوح عبارات الأداة ومناسبتها لأهداف الدراسة. وقد اقترح المحكمون إجراء تعديلات أو حذف لبعض العبارات، وقد اتفقوا على وضوح الأداة ومناسبتها لأهداف الدراسة بعد التعديل.

ب - **صدق الاتساق الداخلي :** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة استخدم الباحث معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة . وجاءت عبارات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) وهذا يدل على أن أداة الدراسة صادقة وتقيس الجانب التي أعدت من أجل قياسه. والجدول (٤) يبين صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة .

الجدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارة المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٨٣	١٤	**٠.٦١	١
**٠.٨٤	١٥	**٠.٧٧	٢
**٠.٦٥	١٦	**٠.٧٢	٣
**٠.٨٥	١٧	**٠.٨٤	٤
**٠.٨٩	١٨	**٠.٧٩	٥
**٠.٨٦	١٩	**٠.٨٠	٦
**٠.٨٧	٢٠	**٠.٨٤	٧
**٠.٧٩	٢١	**٠.٨٢	٨
**٠.٥٣	٢٢	**٠.٨٠	٩
**٠.٨٩	٢٣	**٠.٨٠	١٠
**٠.٨٧	٢٤	**٠.٧٤	١١
**٠.٨٨	٢٥	**٠.٧٩	١٢
**٠.٩١	٢٦	**٠.٧٥	١٣

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معامل ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث طبقت المعادلة على العينة الاستطلاعية لقياس الصدق البنائي حيث بلغ معامل الثبات العام (٠.٩٧) والجدول رقم (٥) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (٥): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الإستبانة	عدد العبارات	ت المحور
إدراك احتياجات المعلمين	١٠	٠.٩٢
الاتصال	١٠	٠.٩٤
تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين	٦	٠.٩٠
الثبات العام	٢٦	٠.٩٧

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة، وهي: معامل ارتباط بيرسون، معامل ثبات ألفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل التباين الأحادي.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

قام الباحث بعرض النتائج التي أسفرت عنها إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة ومناقشتها، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة، على النحو التالي:

السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة؟"

أولاً: إدراك احتياجات المعلمين:

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الممارسة على كل عبارة من عبارات محور إدراك احتياجات المعلمين، وترتيبها حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها حسب وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور إدراك احتياجات المعلمين مرتبة تنازلياً .

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			مرتبة
			معدومة	منخفضة	متوسطة	
٥	يقدر مدير المدرسة	٥٥ ك	-	٧	٢٧	١

			-	٧.٩	٣٠.٣	٦١.٨	%	الجهود التي يبذلها المعلمون	
٢	٠.٧٥٢	٣.٤٣	٣	٥	٣٢	٤٩	ك	يعالج مدير المدرسة أخطاء المعلمين بأسلوب هادف وبناء	١٠
			٣.٤	٥.٦	٣٦.٠	٥٥.١	%		
٣	٠.٧٩٥	٣.٤٢	٢	١١	٢٤	٥٢	ك	يدرك مدير المدرسة ظروف المعلمين	٧
			٢.٢	١٢.٤	٢٧.٠	٥٨.٤	%		
٤	٠.٨١٧	٣.٣٧	٤	٧	٣٠	٤٨	ك	يشعر مدير المدرسة المعلمين بالأمن الوظيفي	٩
			٤.٥	٧.٩	٣٣.٧	٥٣.٩	%		
٥	٠.٦٨١	٣.٣٧	-	١٠	٣٦	٤٣	ك	يميز مدير المدرسة بين جهود المعلمين	٦
			-	١١.٢	٤٠.٤	٤٨.٣	%		
٦	٠.٨١١	٣.٣٤	٣	١٠	٣٠	٤٦	ك	يهيئ مدير المدرسة المناخ الملائم للإفادة من طاقات المعلمين	٤
			٣.٤	١١.٢	٣٣.٧	٥١.٧	%		
٧	٠.٨٢٠	٣.٣١	٣	١١	٣٠	٤٥	ك	يساهم مدير المدرسة في تذليل الظروف الصعبة للمعلمين	٨
			٣.٤	١٢.٤	٣٣.٧	٥٠.٦	%		
٨	٠.٥٤٢	٣.٢٠	٥	٩	٣٨	٣٧	ك	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين حسب الفروق الفردية	١
			٥.٦	١٠.١	٤٢.٧	٤١.٦	%		
٩	٠.٩٠٣	٣.١٦	١٠	١٥	٢٩	٣٨	ك	يوزع مدير المدرسة الأعمال على المعلمين وفق ميولهم ورغباتهم	٢
			١١.٢	١٦.٩	٣٢.٦	٣٩.٣	%		
١٠	١.٠١١	٣.٠٠	١٠	١٥	٢٩	٣٥	ك	يقوم مدير المدرسة بتحسين قدرات المعلمين عن طريق إلحاقهم بالدورات التدريبية	٣
			١١.٢	١٦.٩	٣٢.٦	٣٩.٣	%		
0.626		3.31	المتوسط العام						

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي :

١ - أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣.٣١) من أصل (٤) ويعني ذلك أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن مدى إدراك مدير المدرسة المتوسطة لإحتياجات المعلمين كانت بدرجة عالية.

٢- تراوح المتوسط الحسابي لإدراك مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية لإحتياجات المعلمين ما بين (٣.٠٠) وبين (٣.٥٤) وعلى هذا تراوحت الممارسات لهذه العبارات بين درجة متوسطة ، ودرجة عالية. يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على إدراك مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية لسبعة من إحتياجات المعلمين وأبرزها تتمثل في العبارات رقم (١٠، ٥، ٧، ٩، ٦) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية كالتالي:

٣- جاءت العبارة رقم (٥) وهى " يقدر مدير المدرسة الجهود التي يبذلها المعلمون " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٥٤ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على تحفيز المعلمون معنوياً لدفعهم لمزيد من العطاء ولذلك نجده يحرص على إظهار تقديره للجهود التي يبذلها المعلمون وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الصالح، ١٤٢٢ هـ) والتي بينت أن مدير المدرسة يمتدح ما يقوم به العاملون من أعمال وجهود، وقبل هذا كله تتفق مع الحديث الشريف "الكلمة الطيبة صدقة" رواه البخاري ومسلم.

٤- جاءت العبارة رقم (١٠) وهى " يعالج مدير المدرسة أخطاء المعلمين بأسلوب هادف وبناء" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٤٣ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على تحسين أداء المعلمين للإستفادة من جهودهم في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية ولذلك نجده يحرص على معالجة أخطاء المعلمين بأسلوب هادف وبناء وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدوسري، ١٤٣٠ هـ) والتي بينت أن مدير المدرسة يعالج الأخطاء بأسلوب هادف وبناء.

٥- جاءت العبارة رقم (٧) وهى " يدرك مدير المدرسة ظروف المعلمين " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٤٢ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على كسب ثقة المعلمين وتعاونهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية ولذلك نجده يبيدي تفهماً واضحاً لظروف المعلمين وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدوسري، ١٤٢٠ هـ)، والصالح (١٤٢٢ هـ)، والتي بينت أن مدير المدرسة يقدر الظروف الطارئة لجميع العاملين وسيادة روح التعاون في المدرسة.

٦- جاءت العبارة رقم (٩) وهى " يشعر مدير المدرسة المعلمين بالأمن الوظيفي " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٣٧ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص تهيئة البيئة المناسبة لهم للعمل وإشعار المعلمين بالاستقرار الوظيفي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عودة، ١٩٩٢م) والتي بينت أن الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي وأسلوب تعامل المسؤولين وفرص التوزيع والتجديد كلها عوامل تساهم وبشكل كبير في رفع درجة الرضا الوظيفي، وتختلف مع دراسة (اونجكسوان، ONGKSWAN، ١٩٩٥م) والتي بينت أن رضا المعلمين كان منخفضاً لمتغيرات الأمن والاستقلال .

٧- جاءت العبارة رقم (٦) وهى " يميز مدير المدرسة بين جهود المعلمين " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٣٧ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على تحفيز المعلمين المجتهدين لدفعهم لمزيد من العطاء ولذلك نجده يميز بين جهود المعلمين وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصالح (١٤٢٢هـ).

٨- بينما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على إدراك مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية لثلاثة من إحتياجات المعلمين وتتمثل في العبارات رقم (١، ٢، ٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١) وهى " يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين حسب الفروق الفردية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٢٠ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على تحسين أداء جميع العاملين بصورة شاملة ولذلك نجده يتعامل مع المعلمين حسب الفروق الفردية.

٢. جاءت العبارة رقم (٢) وهى " يوزع مدير المدرسة الأعمال على المعلمين وفق ميولهم ورغباتهم " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة

بمتوسط (٣.١٦ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على نجاح المعلمين في أداء المهام التي تُؤكل إليهم ولذلك نجده يوزع الأعمال على المعلمين وفق ميولهم ورغباتهم.

٣. جاءت العبارة رقم (٣) وهي " يقوم مدير المدرسة بتحسين قدرات المعلمين عن طريق إلحاقهم بالدورات التدريبية " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٠٠ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على تطوير أداء معلميه لرفع مستوى العملية التعليمية والتربوية في مدرسته ولذلك نجده يقوم بتحسين قدرات المعلمين عن طريق إلحاقهم بالدورات التدريبية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزهراني، ١٤١٥هـ) والتي تؤكد قدرة مديري المدارس على تطوير المعلمين مهنياً .

ثانياً: الاتصال:

للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الاتصال وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاتصال مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبية %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة			
١١	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين باحترام متبادل	ك %	٦٤	١٨	٦	١	٣.٦٣	٠.٦٦٤	١
			٧١.٩	٢٠.٢	٦.٧	١.١			
١٢	يعتمد مدير المدرسة على الإقناع من خلال التواصل	ك %	٥٥	٢٥	٨	١	٣.٥١	٠.٧٠٩	٢
			٦١.٨	٢٨.١	٩.٠	١.١			

								المفتوح في أسلوب النقاش	
٣	٠.٧٩٧	٣.٤٤	٣	٨	٢٥	٥٣	ك	يفعل مدير المدرسة قنوات الاتصال بينه وبين المعلمين	١٥
			٣.٤	٩.٠	٢٨.١	٥٩.٦	%		
٤	٠.٧٨١	٣.٤٢	٢	١٠	٢٦	٥١	ك	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لتحمل مسؤولية أعمالهم	١٩
			٢.٢	١١.٢	٢٩.٢	٥٧.٣	%		
٥	٠.٧٧٩	٣.٤٠	٢	١٠	٢٧	٥٠	ك	ينمي مدير المدرسة العمل الجماعي بروح الفريق الواحد	١٨
			٢.٢	١١.٢	٣٠.٣	٥٦.٢	%		
٦	٠.٨٣٣	٣.٣٨	٣	١١	٢٤	٥١	ك	يشعر مدير المدرسة كل معلم بأنه قائد ومسؤول	٢٠
			٣.٤	١٢.٤	٢٧.٠	٥٧.٣	%		
٧	٠.٧٩٢	٣.٣١	٣	٩	٣٤	٤٣	ك	يخصص مدير المدرسة وقتاً كافياً للاستماع لآراء المعلمين	١٣
			٣.٤	١٠.١	٣٨.٢	٤٨.٣	%		
٨	٠.٨٤٠	٣.٢٤	٣	١٤	٣١	٤١	ك	يهيئ مدير المدرسة للمعلمين الوسائل التي تحسن مستوى أدائهم	١٤
			٣.٤	١٥.٧	٣٤.٨	٤٦.١	%		
٩	٠.٨٩٥	٣.١٧	٥	١٤	٣١	٣٩	ك	يشترك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات	١٧
			٥.٦	١٥.٧	٣٤.٨	٤٣.٨	%		
١٠	٠.٨٧٨	٢.٩٦	٤	٢٤	٣٣	٢٨	ك	يفوض مدير المدرسة المعلمين جزءاً من صلاحياته	١٦
			٤.٥	٢٧.٠	٣٧.١	٣١.٥	%		
0.643		3.34	المتوسط العام						

يتضح من الجدول رقم (٧) :

- ١- أن المتوسط الحسابي العام (٣.٣٤) من أصل (٤) يعني أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن مدى إدراك مدير المدرسة المتوسطة لمهارة الاتصال بدرجة عالية على أداة الدراسة.
- ٢- تراوح المتوسط الحسابي حول ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية لمهارة الاتصال ما بين (٢.٩٦ إلى ٣.٦٣) وعلى هذا تراوحت الممارسات لهذه العبارات بين درجة متوسطة، ودرجة عالية.

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على سبعة من ممارسات مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للاتصال وأبرزها تتمثل في العبارات رقم (١٢، ١١، ١٥، ١٩، ١٨) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١١) وهى " يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين باحترام متبادل " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٦٣ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على كسب ثقة وتعاون المعلمين في دفع عملية التربية والتعليم في مدرسته ولذلك نجده يتحاور مع المعلمين باحترام متبادل وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البابطين، ١٤١٠هـ) والتي بينت أنه كلما كانت العلاقات الإنسانية المبنية على الحب والاحترام المتبادل قوية كلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفعاً، ودراسة (الزهراني، ١٤١٥هـ) والتي بينت ضرورة احترام المدير لشخصيات المعلمين والثقة في قدراتهم، ودراسة (الدوسري ١٤٢٠هـ) والتي بينت أن مدير المدرسة يُشعر العاملين بالتقدير والاحترام، ودراسة (الصالح ١٤٢٢هـ) والتي بينت على مدير المدرسة يحرص على إيجاد مناخ عمل يسوده الاحترام المتبادل، ودراسة (البابطين، ١٤٢٨هـ) التي تؤكد على أن العلاقات الإنسانية الطيبة تقوم على التقدير والاحترام وأسلوب التعامل الجيد.

٢. جاءت العبارة رقم (١٢) وهى " يعتمد مدير المدرسة على الإقناع من خلال التواصل المفتوح في أسلوب النقاش " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٥١ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على زيادة قناعة ورغبة رؤوسيه للقيام بمهام العمل ولذلك نجده يعتمد على الإقناع من خلال التواصل المفتوح في أسلوب النقاش وتتفق هذه النتيجة مع دراسة يونغ (YOUNG ١٩٨٨م)، والبابطين (١٤١٠هـ) و (الدوسري، ١٤٢٠هـ) واللواتي بين أن مدير المدرسة يتصف بالقيادة الديمقراطية ويتيح المجال أمام المعلمين لمشاركتهم والتشاور معهم.

٣. جاءت العبارة رقم (١٥) وهي " يفعل مدير المدرسة قنوات الاتصال بينه وبين المعلمين" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٤٤ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على التعرف على المشكلات التي تواجه المعلمين والعمل على وضع الحلول المناسبة لها، ولذلك نجده يفعل قنوات الاتصال بينه وبين المعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدوسري، ١٤٢٠هـ) والتي بينت أن مدير المدرسة يساعد في حل مشكلات المعلمين.

٤. جاءت العبارة رقم (١٩) وهي " يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لتحمل مسؤولية أعمالهم " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٤٢ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على تدريب المعلمين على القيام بمهام العمل على أكمل وجه ولذلك نجده يتيح الفرصة للمعلمين لتحمل مسؤولية أعمالهم.

٥. جاءت العبارة رقم (١٨) وهي " ينمي مدير المدرسة العمل الجماعي بروح الفريق الواحد" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٤٠ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على مشاركة جميع المرؤوسين في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، ولذلك نجده ينمي العمل الجماعي بروح الفريق الواحد وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدوسري (١٤٢٠هـ) و (الدوسري، ١٤٣٠هـ) واللذان تؤكدان على أهمية العنصر الإنساني وعدم تجاهل مشاعر الآخرين وأحاسيسهم .

بينما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ثلاثة من ممارسات مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للاتصال وتتمثل في رقم (١٤)، (١٦، ١٧) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١٤) وهي " يهيئ مدير المدرسة للمعلمين الوسائل التي تحسن مستوى أدائهم " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٢٤ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على رفع مستوى أداء المعلمين لرفع مستوى مساهمتهم في تحقيق الأهداف

التربوية والتعليمية ولذلك نجده يهيئ للمعلمين الوسائل التي تحسن مستوى أدائهم .وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدوسري (١٤٣٠هـ).

٢. جاءت العبارة رقم (١٧) وهى " يشرك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.١٧ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على حصول قراراته على تأييد المعلمين لضمان تنفيذهم لها ولذلك نجده يشرك المعلمين في صنع القرارات .وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزهراني(١٤١٥هـ)والتي أكدت على أهمية إعطاء الثقة للعاملين وضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يزيد من إنتاجهم ويؤدي إلى إقبالهم على العمل بشكل أفضل .

٣. جاءت العبارة رقم (١٦) وهى " يفوض مدير المدرسة المعلمين جزءاً من صلاحياته " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٩٦ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على تسهيل العمل التدريسي للمعلمين ولذلك نجده يفوض المعلمين جزءاً من صلاحياته وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (بونغ YOUNG، ١٩٨٨م)، ودراسة(كولمر collmer ١٩٩٠م)، ودراسة (المطرفي، ١٤٢٣هـ) واللاتي يؤكدن على أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار وتقويضهم جزءاً من الصلاحيات يساهم في رضاهم الوظيفي ويشجعهم على الإبداع.

ثالثاً: تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين (التحفيز) :

للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور محور تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين (التحفيز) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين (التحفيز) مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار النسبة %	العبارة	رقم العبارة
			معدومة	منخفضة	متوسطة	عالية			
١	٠.٥٢٦	٣.٨٠	-	٥	٨	٧٦	ك	يبدأ مدير المدرسة بتحية الإسلام عندما يلتقي بالمعلمين	٢٢
			-	٥.٦	٩.٠	٨٥.٤	%		
٢	٠.٦٧٦	٣.٦٥	١	٧	١٤	٦٧	ك	يقيم مدير المدرسة علاقات طيبة مع المعلمين	٢٤
			١.١	٧.٩	١٥.٧	٧٥.٣	%		
٣	٠.٨٧٤	٣.٣٩	٤	١١	٢٠	٥٤	ك	يحرص مدير المدرسة على العدل دون تمييز في تعامله مع المعلمين	٢٣
			٤.٥	١٢.٤	٢٢.٥	٦٠.٧	%		
٤	٠.٨٤٣	٣.٣٦	٣	١٢	٢٤	٥٠	ك	يتيح مدير المدرسة للمعلمين حرية التعبير عن مشاكلهم أثناء العمل	٢٥
			٣.٤	١٣.٥	٢٧.٠	٥٦.٢	%		
٥	٠.٧١١	٣.٣٦	١	٩	٣٦	٤٣	ك	ينسق مدير المدرسة بين جهود المعلمين أثناء تأديتهم أعمالهم	٢١
			١.١	١٠.١	٤٠.٤	٤٨.٣	%		
٦	٠.٩٨٤	٣.٣١	٨	٩	١٩	٥٣	ك	يقبل مدير المدرسة النقد البناء بصدق ورحب	٢٦
			٩.٠	١٠.١	٢١.٣	٥٩.٦	%		
0.639		3.48	المتوسط العام						

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه :

- ١- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على تعزيز مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للروح المعنوية لدى المعلمين بمتوسط (٣.٤٨ من ٤) بدرجة عالية.
- ٢- أن هناك تجانساً في موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى تعزيز مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للروح المعنوية لدى المعلمين حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول مدى تعزيز مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للروح المعنوية لدى المعلمين ما بين (٣.٣١ إلى ٣.٨٠) بدرجة عالية مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى تعزيز مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للروح المعنوية لدى المعلمين .

٣- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على ستة عبارات لتعزيز مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للروح المعنوية لدى المعلمين وأبرزها تتمثل في العبارات رقم (٢٤، ٢٢، ٢٣، ٢٥، ٢١) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢٢) وهي " يبدأ مدير المدرسة بتحية الإسلام عندما يلتقي بالمعلمين " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٨٠ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يهتم بهذه السنة المؤكدة استجابة لتعاليم الدين الإسلامي التي تؤكد أداء التحية وإفشاء السلام لمن تعرف ولمن لا تعرف ممن تلتقي به من جهة، وسبيل إلى زيادة الألفة والمودة والمحبة وكسب إحترام وثقة المعلمين من جهة أخرى، ولذلك نجده يبدأ بتحية الإسلام عندما يلتقي بالمعلمين وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البابطين (١٤٢٨هـ).

٢- جاءت العبارة رقم (٢٤) وهي " يقيم مدير المدرسة علاقات طيبة مع المعلمين " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٦٥ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على كسب إحترام وثقة المعلمين ولذلك نجده يقيم علاقات طيبة مع المعلمين وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البابطين(١٤٢٨هـ).

٣- جاءت العبارة رقم (٢٣) وهي " يحرص مدير المدرسة على العدل دون تمييز في تعامله مع المعلمين " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٣٩ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على كسب ثقة المعلمين للاستفادة من جهودهم في دفع وإنجاح العملية التربوية والتعليمية ولذلك نجده يحرص على العدل دون تمييز في تعامله مع المعلمين وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطويرقي(١٤١٨هـ)، و(الدوسري، ١٤٢٠هـ)، والدوسري (١٤٣٠هـ) والتي بينت أن مدير المدرسة يعامل العاملين معه معاملة واحدة عند تطبيق النظام كما يعمل على سيادة روح التعاون بالمدرسة.

٤- جاءت العبارة رقم (٢٥) وهي " يتيح مدير المدرسة للمعلمين حرية التعبير عن مشاكلهم أثناء العمل " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٣٦ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على معرفة المشكلات التي تواجه المعلمين للعمل على وضع الحلول المناسبة وتهيئة بيئة

العمل لهم لإنجاح العمل التدريسي ولذلك نجده يتيح للمعلمين حرية التعبير عن مشاكلهم أثناء العمل وحسن الاصغاء لهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (كولمر Collmer ١٩٩٠م)، ودراسة (الدوسري، ١٤٢٠هـ)، ودراسة (الدوسري، ١٤٣٠هـ).

٥- جاءت العبارة رقم (٢١) وهي " ينسق مدير المدرسة بين جهود المعلمين أثناء تأديتهم أعمالهم " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٣٦ من ٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على تعاون المعلمين في العمل المدرسي لإنجاح هذا العمل ولذلك نجده ينسق بين جهود المعلمين أثناء تأديتهم أعمالهم ويمتدحهم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الصالح ١٤٢٢هـ).

السؤال الثاني والثالث: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي :

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي استخدم الباحث اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٩)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى إختلاف المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
إدراك إحتياجات المعلمين	بين المجموعات	١.٧٥١	٣	٠.٥٨٤	١.٥١٦	٠.٢١٦
	داخل المجموعات	٣٢.٧٣٣	٨٥	٠.٣٨٥		
	المجموع	٣٤.٤٨٤	٨٨	-		
الاتصال	بين المجموعات	٢.٩٧٣	٣	٠.٩٩١	٢.٥٢٢	٠.٠٦٣
	داخل المجموعات	٣٣.٤٠٧	٨٥	٠.٣٩٣		
	المجموع	٣٦.٣٨٠	٨٨	-		
تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين (التحفيز)	بين المجموعات	١.٣٥١	٣	٠.٤٥٠	١.١٠٧	٠.٣٥١
	داخل المجموعات	٣٤.٥٨٣	٨٥	٠.٤٠٧		
	المجموع	٣٥.٩٣٤	٨٨	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (إدراك إحتياجات المعلمين،

الاتصال، تعزيز الروح المعنوية لدي المعلمين (التحفيز)) بإختلاف متغير المؤهل العلمي وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (صيرفي، ١٤٠٨ هـ)، والتي بينت أن من لهم خبرة عملية كبيرة كن أكثر اقتناعاً من العاملات ذوات الخبرة المحدودة.

ثانياً : الفروق بإختلاف متغير نوع المؤهل العلمي :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير نوع المؤهل العلمي استخدم الباحث اختبار " ت : Independent Sample T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٠)

نتائج اختبار " ت : Independent Sample T-test " للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة

الدلالة	قيمة ت	الانحراف	المتوسط	العدد	نوع المؤهل العلمي	المحور
٠.١٦١	١.٤١٢-	٠.٦٤١	٣.٢٧	٧٣	تربوي	إدراك احتياجات المعلمين
		٠.٥٢٤	٣.٥١	١٦	غير تربوي	
0.375	٠.٨٩٢-	٠.٦٤٦	٣.٣٢	٧٣	تربوي	الاتصال
		٠.٦٣٤	٣.٤٨	١٦	غير تربوي	
0.569	٠.٥٩٢-	٠.٦٣٧	٣.٤٦	٧٣	تربوي	تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين (التحفيز)
		٠.٦٦٤	٣.٥٦	١٦	غير تربوي	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة حول (إدراك إحتياجات المعلمين، الاتصال، تعزيز الروح المعنوية لدي المعلمين (التحفيز)) بإختلاف متغير نوع المؤهل العلمي.

ثالثاً : الفروق بإختلاف متغير سنوات الخدمة :

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير سنوات الخدمة استخدم الباحث اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير سنوات الخدمة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١١)

نتائج اختبار " تحليل التباين الاحادي : One Way ANOVA " للفروق بين

إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى إختلاف سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
إدراك إحتياجات المعلمين	بين المجموعات	٠.٩٩١	٣	٠.٣٣٠	٠.٨٣٨	٠.٤٧٧
	داخل المجموعات	٣٣.٤٩٣	٨٥	٠.٣٩٤		
	المجموع	٣٤.٤٨٤	٨٨	-		
الاتصال	بين المجموعات	٠.٥٢١	٣	٠.١٧٤	٠.٤١١	٠.٧٤٥
	داخل المجموعات	٣٥.٨٦٠	٨٥	٠.٤٢٢		
	المجموع	٣٦.٣٨٠	٨٨	-		
تعزيز الروح المعنوية لدي المعلمين (التحفيز)	بين المجموعات	٠.٧٣٥	٣	٠.٢٤٥	٠.٥٩١	٠.٦٢٢
	داخل المجموعات	٣٥.٢٠٠	٨٥	٠.٤١٤		
	المجموع	٣٥.٩٣٤	٨٨	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (إدراك إحتياجات المعلمين، الاتصال، تعزيز الروح المعنوية لدي المعلمين (التحفيز)) باختلاف متغير سنوات الخدمة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (بني سلامة ١٩٩٩م) التي بينت أن هناك فروقاً تعزي لمتغير الخبرة العملية.

التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

١. وضع السبل المناسبة لتفعيل ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية.
٢. البحث في المعوقات التي تحد من ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية.
٣. وضع الحوافز التي تعزز من ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية.

٤. توفير البيئة التعليمية والمناخ المدرسي الملائم تحسن من ممارسة العلاقات الإنسانية.
٥. تقدير الجهود التي يبذلها المعلمون وتحفيزهم معنوياً لدفعهم لمزيد من العطاء .
٦. إدراك ظروف واحتياجات المعلمين.
٧. توزيع الأعمال على المعلمين وفق ميولهم ورغباتهم وإمكاناتهم .
٨. معالجة أخطاء المعلمين بأسلوب هادف وبناء.
٩. التدريب المستمر وتحسين قدرات وإمكانات مديري المدارس والمعلمين عن طريق إلحاقهم بالدورات التدريبية.
١٠. إشراك مديري المدارس والمعلمين في صنع القرارات.
١١. تفويض جزءا من الصلاحيات للمعلمين.
١٢. تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين والمبادرة بكل ما يسهم في رفعها .
١٣. توفير فرص التأهيل والتدريب لمديري المرحلة المتوسطة في مجالات العلاقات الإنسانية.
١٤. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول واقع تفعيل ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة للحكومية للعلاقات الإنسانية.

مقترحات لدراسات أخرى :

- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة في مراحل دراسية أخرى (الابتدائية والثانوية).
- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة على المدارس المتوسطة الأهلية لمعرفة الفروق بين مديري المدارس الحكومية ومديري المدارس الأهلية .
- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة على ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية.
- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة على قطاع تعليم البنات لمعرفة الفروق بين مديري ومديرات المدارس في ممارسة العلاقات الإنسانية.

المراجع

- ١- صحيح البخاري.
- ٢- صحيح مسلم.
- ٣- اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان (١٤٠٧هـ) جمع محمد فؤاد عبدالباقي، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الريان.
- ٤- ابراهيم، عبدالرحمن حسن، (١٩٩٥م) إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعالية لمديري المدارس بدولة قطر، قطر، الدوحة، جامعة قطر، مركز البحوث التربوية.
- ٥- أبو سن، أحمد إبراهيم (١٩٩٦م). الإدارة في الإسلام . الرياض، دار الخريجي للنشر

والتوزيع .

٦- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠١م) العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء.

٧- آدم، حسن وعامر، أنور، (١٩٩٤م)، علم الاجتماع التعليمي، الطبعة الأولى، وزارة التربية والتعليم قطاع الكتب، مصر، القاهرة.

٨- بني سلامة، امتياز يوسف (١٩٩٩م). الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.

٩- صيرفي، شمس عبدا لغني، (١٤٠٨هـ)، العلاقات الإنسانية الممارسة في إدارة قسم الطالبات بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية .

١٠- عودة، نافع محمد، (١٤١٢هـ)، علاقة السلوك القيادي لمديري المدرسة بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أريد.

١١- البابطين، عبد الرحمن عبد الوهاب، (١٤١٠هـ)، المتغيرات المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية المطورة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية التربية.

١٢- البابطين، عبد الرحمن (١٤٢٨هـ)، ممارسة الاستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية كما يراها طلاب كلية التربية بجامعة الملك سعود، الرياض، رسالة التربية وعلم النفس، ع(٢٩).

١٣- الحقييل، سليمان بن عبد الرحمن، (١٤١٧هـ - ١٩٩٧م)، التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي، الطبعة الثالثة، الرياض، دار الشبل للنشر .

١٤- الدوسري، حماد، عبدا لله، (١٤٢٠هـ)، مدى ممارسة البعد الإنساني في الإدارة المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة

- الرياض ومحافظة الخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.
- ١٥- الدوسري، عبدالرحمن، آل شبيب (١٤٣٠هـ)، دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود، .
- ١٦- الدويك، تيسير، ياسين، حسين، عدس، محمد عبد الرحيم، الدويك، محمد فهمي، (١٤١٨هـ)، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار الفكر.
- ١٧- الزهراني، علي عبد لقادر، (١٤١٥هـ)، تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- ١٨- الزهراني، مسفر صالح (١٤١٩هـ). مدى تطبيق الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة.
- ١٩- الصالح، محمد بن علي صالح، (١٤٢٢هـ)، ممارسة مدير المدرسة الابتدائية للعلاقات الإنسانية كما يراها معلمو المدارس الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- ٢٠- الطويرقي، نوال سعد (١٤١٨هـ) . العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقها في الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- ٢١- الغامدي، أحمد سعيد، (١٤٠٠هـ)، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي وتطبيقاتها التربوية - دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- ٢٢- مرسي، سيد عبد الحميد، (١٤٠٧هـ)، العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، مكتبة وهبة.
- ٢٣- مرسي، محمد منير، (١٩٩٨م)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب.
- ٢٤- المطرفي، سعود مساعد (١٤٢٣هـ). تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدركها مديرو ومعلمو المرحلة المتوسطة بالعاصمة المقدسة . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٢٥- النوري، عبد الغني، (١٤١١هـ، ١٩٩١م)، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، الطبعة الأولى، الدوحة، دار الثقافة .
- ٢٦- وزارة المعارف، (١٤٢٠هـ)، القواعد التنظيمية بمدارس التعليم العام.

المراجع الأجنبية :

- 1- Taylor , Fredrick. winslow (1947) , the principles of Scientific Management. Harper and Brothers Publishers, New York and London .
- 2- Collmer.j.(1990).Adorrelational study of principas,s Leader ship styles and teacher,s Jop satisfaction Dissertation Abstracts International ,51(1).30A.
- 3- Ongkasuwan , Jared, (1995), Job satisfaction among Teacher,s in private schools in Bangkok , Thailand, lino is state University (0092) Degree: pp :238

