

العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي (دراسة ميدانية)

الدكتورة باسمة حلاوة

كلية التربية

جامعة دمشق

الملخص

هدف هذا البحث إلى الكشف عن العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين في المدرسة الثانوية، من وجهة نظر المدرسين. وقد استخدم في البحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانة تضمّنت (26) عبارة لجمع المعلومات ووجهات نظر المدرسين.

وزعت الاستبانة على عيّنة عشوائية شملت (100) فرداً، منهم (61) ذكراً، و(39) أنثى، من المدرسين الطلبة في دبلوم التأهيل التربوي، في كلية التربية بجامعة دمشق، في الفصل الثاني من العام 2010/2009.

أظهرت النتائج أن العلاقات الإنسانية في المدارس جيدة، ولذلك لم يظهر اختبار (ت) أية فروق بين أفراد العيّنة سواء بحسب الجنس، أو بحسب سنوات الخدمة، أو بحسب

جنس المدير (ذكراً أم أنثى)، فيما يتعلّق بالعلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين في المدرسة الثانوية.

كما أشار اختبار أنوفا (ف) أيضاً إلى عدم وجود فروق بين المدرسين بحسب نوع المدرسة التي يعملون فيها (ذكور، إناث، مختلطة)، عن هذه العلاقات.

وتوصّل البحث إلى مجموعة من المقترحات تركّزت حول تدريب المديرين على العلاقات الإنسانية وتحسينها مع المدرسين.

مقدمة:

توصف المدرسة بأنها مؤسسة تعليمية / تربوية، تعمل على تخريج الأجيال القادرة على الإسهام في تقدم المجتمع وتطويره. ولذلك فإن هذه المؤسسة المدرسية تحتاج إلى قيادة كفوءة، يمثلها مدير المدرسة بما يمتلك من خبرات تربوية وإدارية، تمكنه من التعاون مع المعلمين لتوجيه العمل المدرسي نحو الأفضل.

وهذا يتوقف على مستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة والمعلمين، والتي تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، وتأمين الراحة والأمان، بما يعزز العلاقة الوطيدة بين المدير والمعلمين لتحقيق النظام المدرسي، ورفع كفاية العملية التربوية من جوانبها المختلفة.

فمدير المدرسة الكفوء، هو المدير الفعّال الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب الإنسانية التي تتناسب مع طبيعة عمله الإداري من دون تعصب أو تسيّب، ولاسيما في القرارات المتعلقة بالتخطيط المدرسي الذي يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين والارتقاء بدورهم التربوي، وبما يحقق رضاهم الذاتي عن عملهم ويدفعهم إلى الاعتزاز بهذا العمل وتطويره باستمرار، ضمن تنظيم جهودهم في إطار التربية المتكاملة.

وهذا ما يسعى البحث الحالي إلى الكشف عنه، من خلال رصد العلاقات السائدة بين المديرين والمدرسين في مدارس التعليم الثانوي.

مشكلة البحث:

يشكو كثير من المدرسين، من ممارسات بعض المديرين الخاطئة، مثل التمسك بحرفية الأنظمة، واتخاذ القرارات الإدارية الفردية، من دون الأخذ في الحسبان آراء المدرسين واهتماماتهم. وهذا ما لمستته الباحثة من خلال احتكاكها بعدد من المدرسين المسجلين في دبلوم التأهيل التربوي في كلية التربية بجامعة دمشق.

ولتدعيم هذا الإحساس، قامت الباحثة بطرح سؤالين على عيّنة شملت (23) فرداً من هؤلاء المدرسين، كان السؤال الأول: هل علاقتك بمدير المدرسة إيجابية أم سلبية؟ والسؤال الثاني: ما مستوى علاقة المدير مع المدرسين الآخرين؟ فتراوحت نسبة الإيجابية للسؤال الأول (51%)، ونسبة (جيد) للسؤال الثاني (48%). وعزز هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (الزهراني، 2008) عن العلاقات الإنسانية في المدارس المتوسطة في المدينة المنورة، إذ رأى المعلمون أن تطبيق المديرين لنظرية العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة. وما توصلت إليه دراسة (ميشيل ويونغ Michael & Young, 2006) عن تهيئة الجيل القادم من مديري المدارس في المدارس الأمريكية، حيث أظهرت النتائج أنّ معظم المدارس بحاجة إلى قاعدة علوم اجتماعية ونفسية، إضافة إلى قاعدة في العلاقات الإنسانية والعامّة.

وهذا ما ولد لدى الباحثة فكرة القيام بهذا البحث الذي تتلخص مشكلته بالسؤال التالي: (كيف ينظر مدرسو المرحلة الثانوية إلى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين؟).

أهمية البحث وأهدافه:

تتطلب أهمية البحث من المعطيات التالية:

- 1- أهمية المدرسة كونها مؤسسة تربوية منتجة، تسهم في إعداد الناشئة وتأهيلهم للحياة العملية، وهذا يحتاج إلى مديرين مؤهلين لقيادة العمل المدرسي وتوجيهه باستمرار.
- 2- موضوع العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية، كون هذه العلاقات من الأمور الأساسية في تيسير العملية التربوية من خلال التعاون المثمر بين الإدارة والمدرسين، بما ينعكس على مخرجات العملية التربوية.
- 3- إسهام البحث الحالي في توضيح العلاقات الإنسانية في المدرسة، وكيفية التعامل بها وتحسينها من قبل الإدارة والمدرسين، وبالتالي ممارستها في وضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات المناسبة.

وتأسيساً على المعطيات السابقة، فإنّ البحث يهدف إلى:

- 1- تعرّف واقع العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية، كما يراها المدرسون.
- 2- الكشف عن تأثير متغيرات (نوع المدرسة، وجنس المدرسين وسنوات خبرتهم) في آرائهم حول تطبيق العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية.
- 3- التوصل إلى الأساليب الصحيحة والوسائل المناسبة، لتنمية العلاقات الإنسانية السليمة بين المديرين والمدرسين في المرحلة الثانوية.

متغيرات البحث:

- المتغيرات المستقلة: 1-جنس المدرّس: ذكر أم أنثى . 2-سنوات خبرة المدرس.
- 3- جنس المدير (ذكر أم أنثى) 4-نوع المدرسة: (ذكور - إناث-مختلطة).
- المتغير التابع: مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين.

فرضيات البحث:

- 1-توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء المدرسين حول طبيعة العلاقات الإنسانية بينهم وبين المديرين، في المدرسة الثانوية تغزى إلى متغير الجنس، عند مستوى الدلالة (0,05) .
- 2- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء المدرسين حول طبيعة العلاقات الإنسانية بينهم وبين المديرين، في المدرسة الثانوية تغزى إلى متغير سنوات الخبرة، عند مستوى الدلالة (0,05) .
- 3- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء المدرسين حول طبيعة العلاقات الإنسانية بينهم وبين المديرين، في المدرسة الثانوية تغزى إلى متغير جنس المدير (ذكر أم أنثى)، عند مستوى الدلالة (0,05) .

4- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء المدرسين حول طبيعة العلاقات الإنسانية بينهم وبين المديرين، في المدرسة الثانوية تغزى إلى متغير نوع المدرسة (ذكور، إناث، مختلطة)، عند مستوى الدلالة (0.05) .

حدود البحث:

1- الحدود الزمنية: طَبّق البحث في شهري (آذار ونيسان) من العام الدراسي 2010/2009.

2- الحدود المكانيّة والبشريّة: اقتصر البحث على المدرسين في المرحلة الثانوية المنتسبين إلى دبلوم التأهيل التربوي في كلية التربية بجامعة دمشق، كونهم يمثلون أنواعاً من المدارس المختلفة (الذكور والإناث والمختلطة).

التعريفات الإجرائية:

1- مدير المدرسة: هو القائد الإداري للمدرسة، يعيّن من بين المدرسين في المدرسة أو من مدرسة أخرى، يمارس المهمات الإدارية في تنظيم العملية التربوية في مؤسسته، ويكون مسؤولاً عن تطبيق الأنظمة والقوانين أمام السلطات التربوية، ويعمل بالتعاون مع الهيئة التدريسية لتحسين الأداء الإداري والتدريسي.

2- الإدارة المدرسية: جزء من الإدارة التربوية العامة، والمنفذة لخطط هذه الإدارة بإشراف مدير معدّ إعداداً خاصاً. وتشمل الإدارة المدرسية الجهاز الإداري بكامله، من المدير والمعاونين والموجهين والمرشدين.

3- العلاقات الإنسانية: هي مجموعة من المبادئ والقواعد السلوكية التي ترشد مدير المدرسة، وتوجهه إلى كيفية التعامل مع المدرسين والعاملين في مؤسسته، بما يترتب على ذلك من آثار بناءة تتمثل في توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة لرفع الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

4-المرحلة الثانوية: هي المرحلة التي تلي مرحلة التعليم الأساسي، وتسبق المرحلة الجامعية، وتمتدّ ثلاث سنوات، في ثلاثة صفوف (العاشر والحادي عشر والثاني عشر).

5-مدرّس المرحلة الثانوية: هو المعلّم الذي يقوم بتدريس مقرّر واحد من المقررات الدراسية في هذه المرحلة، ويفترض أن يحمل إجازة جامعيّة على الأقلّ في مجال تخصصّ مقرّر المادة التي يدرّسها.

وهذه التعريفات السابقة، هي التعريفات التي تتبنّاها الباحثة في هذا البحث.

الإطار النظري للبحث:

1-أهميّة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسيّة:

إنّ العلاقات الإنسانية السليمة التي تسود بين أفراد المجتمع المدرسي، تتعكس بصورة إيجابية على العاملين في هذا المجتمع. الأمر الذي يتطلب أن تكون هذه العلاقات إنسانية طيبة، تتمثّل في الأخلاق الفاضلة والاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة والعاملين في المدرسة. وبذلك تتحقّق أفضل النتائج في المجال التربوي، وتؤدّي المدرسة رسالتها بنجاح.

ولكنّ العلاقات الإنسانية لا تسود إلّا في جوّ ديمقراطي، يجب على المدير أن يؤمنه من خلال تعامله مع المجتمع المدرسي. فالروح المعنوية العالية عند العاملين في المدرسة، تؤدّي إلى زيادة الأداء، ودفع عجلة العملية التربوية والتعليمية إلى الأمام، ويمكنها من تحقيق أهدافها. وهذا يتوقّف على مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات علمية وإدارية، ومن خبرة فنية وإدارية، ومن روح ديمقراطية، وحب لعمله، ورغبة في إشراك العاملين في مسؤولياته وسلطاته الإدارية " (العبيدي، 2004، 54).

فمدير المدرسة في أثناء عمله، يتعامل مع المعلم الذي يعدّ من أبرز مدخلات النظام التربوي، وعلى جهوده ومستوى أدائه يتوقف نجاح العملية التربوية. لذلك أولى كثير من الدارسين التربويين أهمية للمعلم وللعوامل التي تؤثر في فاعليته، وكان من أهمها السلوك القيادي للنمط الإداري الذي يمارسه المدير في المؤسسة التي يعمل فيها المعلم. (Rubin,1982).

وقد رأى / جولد همر-(Gold Hummer) أن مدير المدرسة الناجح هو الذي "يثابر ويجتهد، ويثبت جدارته بتولي مسؤولية إدارة المدرسة، ويتعامل مع الفئات المختلفة في المدرسة بفاعلية، ولديه المقدرة على تنمية روح التعاون معهم، ويؤمن بقدرة المعلمين على حلّ مشكلات طلابهم. كما أنّه لا يؤمن بمركزية الإدارة، ويتصف بالمرونة لتيسير وتسهيل بعض المواقف، وتوظيفها لخدمة العملية التربوية (Thomas,1995,27).

وهذا يقتضي من رجل الإدارة المدرسية أن ينمي مهاراته الإنسانية، حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة، وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم وسلوكياتهم. وبإمكانه أن ينمي هذه المهارات الإنسانية بزيادة اطلاعه على نتائج البحوث والدراسات التي تجري في ميدان هذه المهارات، وكذلك بزيادة وعيه بالعلاقات الإنسانية التي تربط المدرسة بالمجتمع، وتعمل لتحقيق أهدافه. (إبراهيم، 1999).

وبذلك يستطيع مدير المدرسة الناجح أن يتعامل مع العاملين في المدرسة من مدرسين وإداريين وطلبة، بأسلوب التعاون والاستحسان والتقدير، واستيعاب مشكلاتهم والمساهمة في حلّها قدر المستطاع، وكلّ ما يبعث في أنفسهم الروح المعنوية العالية التي تزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم. وبذلك تكون المدرسة رابطة قوية تجمع فيما بينهم، وتكون مجالاً لحبّ العمل والإخلاص والابتكار.

2-مقومات العلاقات الإنسانية في المدرسة:

لكي تسود العلاقات الإنسانية في المدرسة، لا بدّ أن تستند الإدارة المدرسية إلى مجموعة من المقومات، التي يمكن إجمالها بما يلي:

1/2-القدوة الطيبة: وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون قدوة طيبة للعاملين معه، من حيث تمسكه بعمله وإيمانه به، إلى جانب الاهتمام بثقافته وخلقه وسيرته، ويتعامل مع العاملين معه من مدرسين وطلبة بوصفه أماً وأباً ومرتبياً.

2/2-المناخ الإيجابي: وهذا يقتضي من مدير المدرسة أن يوفرّ المناخ المدرسي المناسب على أساس الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم، والابتعاد عن العنف والخلافات والتباغض والتحيز والمحاباة، والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة والمساواة، باعتبار ذلك من مقومات الإدارة التربوية الناجحة.

3/2-أسلوب القيادة الرشيدة: حيث يقوم هذا الأسلوب على الديمقراطية والقيادة الجماعية، ومركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، على أساس الثقة والاحترام والشعور بالمسؤولية. والبعد عن الأسلوب السلطوي (التسلطي) في التعامل وإنجاز الأعمال المطلوبة. (أحمد، 2001، 31-33).

لا شك أنّ هذه المقومات مترابطة ومتكاملة فيما بينها، بحيث يسعى الرؤساء دائماً إلى الاستفادة من آراء المرؤوسين، من خلال الثقة المتبادلة بين الجانبين، والعمل بأسلوب إدارة الفريق وإتاحة الفرصة للجميع في اتخاذ القرارات، وتعزيز مبدأ المحاسبة الذاتية.

ونظراً لأهمية الإدارة المدرسية وتطور الدور القيادي للمدير، الذي يقود إلى التطوير المستمر، فلم يعد مقبولاً أن يحصر المدير عمله في المهام الإدارية التقليدية، بل من الضروري أن يتعدى ذلك إلى إيجاد العلاقات التنظيمية الإيجابية مع المدرسين، "حيث

أثبتت الدراسات الإدارية/التربوية وجود علاقة واضحة بين نجاح المدير كقائد في عمله، وبين مجموعة من العناصر يأتي في مقدمتها الجو التنظيمي العام في المدرسة" (Deoisers, 1980,40).

وقد وجد /نيول/ أن للعلاقات الإنسانية مبادئ تنطبق على العمل الإداري، وتتكون من التفاعل بين الشخصيات. "ويمكن للإداري الاستفادة منها إذا ما استخدمها لفهم عمله الإداري والمسؤوليات المترتبة عليه من جهة، وإزالة المفاهيم الخاطئة المتعلقة بسلوك الأفراد من جهة أخرى، ومن هذه المبادئ: علاقة الفرد مع الآخرين، قوة النفس، الوظيفة الفاعلة، الاعتراف بقيمة الحقيقة، والتحسين المستمر في أداء الأفراد والجماعات" (نيول، 1993، 35-39).

وهنا يبرز دور مديري المدارس في مجالات التعامل والتفاهم الإنساني بينهم وبين المعلمين من جهة، وبين العاملين في المدرسة بعضهم مع بعض من جهة أخرى. "وذلك من خلال توضيح المعلومات التي يودُّ المديرون إيصالها أو توجيهها إلى المعلمين، حتى يتمكّن هؤلاء من التعرف إلى أنماط السلوك المتوقعة من المديرين في المواقف المختلفة في أثناء العمل، وفي المقابل يتعرف المدير نظرة الآخرين له ولأنفسهم" (مساد، 2005، 86).

وبناء على ذلك، فإنه يحتم على مدير المدرسة أن يكون عالماً وفناناً ليحقق المسؤولية الاجتماعية/الإدارية لمؤسسته. "ولكي يكون كذلك، فهو بحاجة إلى مجموعة منظمة من المعرفة التي تزوده بالحقائق الجوهرية التي يمكنه استخدامها في عمله. وفي الوقت نفسه ينبغي عليه أن يحمس ويرغب ويمتدح ويرفع من معنويات الآخرين، لكي يعملوا في إطار روح الفريق الواحد الموحد لتحقيق الهدف المشترك" (العلاق، 199، 16).

وبما أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن حسن سير العمل التربوي في مدرسته، من خلال دوره القيادي ومهامه الإدارية، فإن ذلك يتطلب أن تكون علاقاته الإنسانية

إيجابية، مع الجهاز الإداري والتعليمي. " وهذا يتوقف على ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات عملية وإدارية، ومن روح ديمقراطية وحباً لعمله، ورغبة في إشراك العاملين في مدرسته، في مسؤولياته التربوية وسلطاته الإدارية" (العبيدي، 2004، 54).

فعلاقة المدير بالمعلم / المدرس تكون سليمة ومثمرة، إذا استندت إلى الاحترام والثقة المتبادلة. فلا يكفي أن يقول المدير للمعلمين أنه يثق بهم، ولا بدّ من أن يلمس المعلم ثقة المدير الصادقة من خلال احترام المدير له، وتقدير كفاياته وإنجازاته، وإعطائه الفرصة لتحسين أدائه ورفع مكانته.

3- أثر العلاقات الإنسانية في المدرسة في الأداء التربوي:

إذا كانت العلاقات الإنسانية ذات أهمية كبيرة في الوسط الاجتماعي العام، من خلال التفاهم والمودة والصلات الحميمة التي تربط أبناء المجتمع بعضهم مع بعض، فإنّ هذه العلاقات ضرورية في المجتمع الصغير الذي تتمثله المدرسة حيث يلتقي العاملون فيها لساعات في اليوم، ويتفاعلون لتحقيق أهداف محدّدة.

ولذلك فإنّ للعلاقات الإنسانية في المدرسة أثراً كبيراً في الأداء التربوي للعاملين فيها، يتجلّى فيما يلي:

- 1/3- تماسك الجماعة داخل المدرسة، وتمتين الصلات الودية، والتفاهم العادل، والتعاون الوثيق، والثقة المتبادلة بين أفراد هذه الجماعة.
- 2/3- رفع الوعي بين أفراد الجماعة المدرسية، بأهمية الدور التربوي الذي يقومون به، وإشعارهم بمسؤولياتهم الاجتماعية والتربوية.
- 3/3- رفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة المدرسية، بما يوفر لهم الجو النفسي لصالح العمل، وزيادة كفاءاتهم الإنتاجية، واستغلال إمكاناتهم الفردية والجماعية.

4/3- حلّ مشكلات الطلبة التربوية والانفعالية، وتحقيق التوافق بين الحرية والنظام، والارتقاء بسمعة المدرسة، وظهورها بمظهر مشرف في المجتمع الخارجي. (الزهراني، 2008، 5).

إنّ هذه الجوانب مجتمعة تجسّد العلاقات الإنسانية السليمة في المدرسة، وتحتبّب الجو المدرسي للعاملين فيها. وهنا تكمن أهمية الإدارة السليمة في مساعدة المدرسين والعاملين، في تحقيق السعادة والرضا الذاتي عن العمل الذي يقومون به، باعتبار ذلك من العوامل الأساسية لإيجاد علاقات إنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي.

الدراسات السابقة:

أولاً - الدراسات العربية:

1-دراسة أحمد (1987) بعنوان: دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة.

هدفت الدراسة إلى تبيان كيفية توفير المناخ المدرسي المناسب، من حيث رضا المدير عن العاملين في المدرسة، وطبيعة العلاقة التي تربط فيما بينهم، والأساليب المناسبة التي يتبعها المدير للتوفيق بين حاجات العاملين في المدرسة وأهداف المؤسسة التربوية.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة طبيعة العلاقات في إحدى المدارس الثانوية في محافظة الإسكندرية، على مدى سنتين متتاليتين (1984 و1985). وشملت العيّنة (مدير المدرسة ومعاونيه، والمعلمين والمعلمين الأوائل، والتلاميذ، والإداريين).

توصّلت نتائج الدراسة إلى أن علاقة المدير بالمعلمين الأوائل ممتازة، وعلى درجة كبيرة من المسؤولية والارتياح النفسي والمهني. كما أن علاقة المدير بالعاملين جيدة جداً، وقائمة على التعاون والمصارحة، والمتابعة الجيدة.

2-دراسة الإبراهيم (1995) بعنوان: إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعليّة لمديري المدارس بدولة قطر.

هدفت الدراسة إلى تعرّف سلوكيات العلاقات الإنسانية لمديري المدارس مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين. استخدمت في الدراسة استبانة استطلاع آراء، وزّعت على عيّنة عشوائية قوامها (584) معلماً ومعلّمة من مناطق مختلفة من دولة قطر.

أظهرت النتائج، وجود فروق بين تصورات المعلمين والمعلمات لأنماط السلوك الإنساني تعزى لمتغيّر الجنس، وعدم وجود فروق بين تصورات الطرفين لأنماط هذه السلوك، تعزى لمتغيّر العمر والخبرة التدريسيّة. وأشارت الدراسة إلى أهميّة تعزيز العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين لما لها من تنمية الإحساس بالرضا والمبادرة والإنجاز لدى المعلمين، وتحسين العمل المدرسي.

3-دراسة الشرفات (2001) عنوان: أهميّة ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الحكومية (الأساسيّة والثانوية) لسلوكيات العلاقات الإنسانية مع المعلمين، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. استخدمت في البحث استبانة مؤلفة من (40) فقرة عن العلاقات الإنسانية المثالية، ووزّعت على عيّنة عشوائية بلغت (231) معلماً ومعلّمة في لواء البادية الشمالية، في العام الدراسي (2000-2001).

أظهرت النتائج، وجود فروق بين وجهات نظر المعلمين حول درجة أهميّة العلاقات الإنسانية، تعزى لمتغيّر مستوى المدرسة (أساسي - ثانوي) والفرق لصالح معلّمي المستوى الأساسي. بينما لا توجد فروق بين وجهات نظر المعلمين عن درجة أهميّة العلاقات الإنسانية، تعزى لمتغيّرات: المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والجنس.

4-دراسة عبد الرزاق (2008) بعنوان:العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التربوي .

هدفت الدراسة إلى تعرّف مفهوم الصراع التربوي، وطبيعته وعلاقته بالقيادة التربوية في المدرسة الثانوية العامة، والوقوف على مستوى قدرة القيادة التربوية في حلّ الصراع، من خلال تحليل العلاقة بين قدرة المدير القيادية، والتوصّل إلى دليل يمكن الاستفادة منه في إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة الثانوية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على المقابلة والاستبانة كأداتين لجمع المعلومات. وشملت الدراسة عيّنة من الفئات القيادات التربوية في المدرسة الثانوية بمصر (مدير، نائب مدير أو وكيل مدير). أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود ارتباط بين قدرة القيادة التربوية وأسلوب التعاون، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المرونة والسلطة من جهة، واستخدام أسلوب التعاون والإجبار من جهة أخرى. إضافة إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين فهم الآخرين واستخدام أسلوب الإجبار.

5-دراسة الزهراني (2008) بعنوان: تطبيق نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، ومدى اختلاف وجهات النظر نحوها بين المديرين والمعلمين في مرحلة الدراسة المتوسطة، وكيفية تحسين الإعداد التربوي والخبرة العملية وفقاً لهاتين النظريتين.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إعداد استبانة مكونة من (38) بنداً موزعة على أربعة أبعاد (التنظيم، اتخاذ القرار، الاهتمام، الرقابة)، ووزعت الاستبانة

بعد التأكد من صدقها وثباتها، على عينة عشوائية شملت (78) مديراً ووكيلاً للمدير، و(390) معلماً .

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المديرين لنظرية الإدارة العلمية ضعيفة، بينما يرى المعلمون أنها بدرجة متوسطة. ويرى المديرين أنهم يطبقون نظرية العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة، بينما يرى المعلمون أنها بدرجة متوسطة. وهذا يعني وجود فروق بين آراء المديرين والعلمين. وأظهرت النتائج أيضاً أن المديرين والمعلمين يرون أن الإعداد التربوي والخبرة العملية، ليس لهما تأثير في تطبيق المديرين لنظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

1-دراسة مور (Moor,1997) بعنوان: طبيعة العلاقات الإنسانية للطاقت التعليمي في المدارس الابتدائية في أيرلندا.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقات الإنسانية ومدى ممارستها في المدارس الابتدائية في أيرلندا. تكوّنت عينة الدراسة من (342) معلماً ومعلمة في مدارس أيرلندا الابتدائية، وزعت عليهم استبانة لرصد آرائهم حول طبيعة العلاقات الإنسانية.

توصّلت النتائج إلى أنّ نوعية الاتصالات من العوامل المهمة في تحديد طبيعة العلاقات الإنسانية في المدارس. كما أشارت النتائج إلى أنّ معظم المعلمين في مدارس أيرلندا مسرورون نتيجة للعلاقات الإنسانية السائدة، التي تتّصف بالدفء والمصادقية.

2-دراسة مالون ونيلسون (Malone & Nelson,2004) بعنوان: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وضغط المدير.

هدفت هذه الدراسة إلى تحريّ العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس وضغوط العمل الذي يقوم به. استخدم في البحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على

مجموعة من الأسئلة التي وجهت إلى عينة مؤلفة من (192) مديراً من مديري المدارس المتوسطة والثانوية في الهند. واعتمد التحليل على متغيرات (الخبرة، حجم المدرسة، وجنس المدير).

أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين أنماط السلوك القيادي للمدير ونوع الضغط الذي يعاني منه. كما أنّ السلوك القيادي لم يختلف بمستوى دلالاته بحسب متغير جنس المدير، وإن برز بصورة أوضح تبعاً لحجم المدرسة .

3-دراسة شيلينجر (Shellinger,2005) بعنوان:دراسة الإدارة المدرسية البديلة.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى التفاعل بين واجبات مجلس الإدارة مع واجبات مدير المدرسة، وقياس مدى تأدية مدير المدرسة واجباته الإدارية بنجاح، ومدى تفاعل المعلمين مع الإدارة، من خلال التركيز على العلاقات مع المعلمين، مما يؤدي إلى زيادة تحصيل الطلبة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات وتحليلها،من خلال تطبيق نظام اختبار (كنتاكي كومولت المرن -CATS) لقياس أداء الأفراد، أو المجموعات ضمن مستويات متفاوتة، تحدد في نهايتها درجة الأداء. طبق الاختبار على إدارات ثلاث مدارس ابتدائية في ولاية (كنتاكي) الأمريكية.

أشارت النتائج إلى أنّ الإدارة لا تمتلك الوقت الكافي لتطوير الجودة في الإدارة المدرسية، كما أنّ المديرين يطبقون التعليمات الإدارية بنجاح ضمن الوقت المتاح قدر المستطاع. إضافة إلى وجود علاقة إيجابية محدودة بين المعلمين وأعضاء مجلس الإدارة.

4-دراسة ميشيل ويونغ (Michael & Young, 2006) تهيئة الجيل القادم من مديري

المدارس، نصائح من قادة خبراء.

هدفت الدراسة إلى الاستفادة من ذوي الخبرة لتقديم الاستشارات والرؤى المستقبلية، من أجل تهيئة جيل قادم من المديرين التربويين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، باستخدام استبانة محكمة مؤلفة من أربعة أقسام، يتضمن كل منها خمسة أسئلة، وزعت على مئتي مدير من مدارس التعليم الأساسي، وممن لديهم أكثر من خمس سنوات خبرة في العمل الإداري، ومن مختلف الولايات المتحدة الأمريكية. أسفرت نتائج الدراسة عن افتقار المدرس إلى روح الجماعة في التخطيط والتنفيذ، وإلى فلسفات التجديد والمعاصرة، وأنها بحاجة إلى إدارة بارعة للمعالجة والتطوير. وأن معظم المدارس بحاجة إلى قاعدة علوم اجتماعية ونفسية، إضافة إلى قاعدة في العلاقات الإنسانية والعامة، وكيفية صنع القرار وحلّ الأزمات.

5- دراسة لامبرت (Lambert,2006) بعنوان: ثبات القيادة، دراسة حول الكفاءة العليا في قيادة المدارس.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الإدارة في المدارس (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بغية تحسين أدائها، ورفع كفاءتها إلى أعلى مستوى. اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي من خلال تطبيق برنامج لتطوير أداء مدير المدرسة. وتألف البرنامج من ثلاثة أطوار يخوضها المدير بالتسلسل (الطور التعليمي، الطور الانتقالي، و طور الكفاءة العالية)، حيث يكتسب المدير في كل طور نسبة معينة من السمات الخاصة للانتقال إلى الطور التالي، وتراوحت مدة التطبيق ما بين (4-10) سنوات.

طبق البرنامج على عينة من مديري خمس عشرة مدرسة (11 ابتدائية+ مدرسة متوسطة+ 3 ثانوية) من مناطق مختلفة من المدن والأرياف في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أسفرت النتائج عن أن البرنامج أثبت فاعليته في تحسين أداء مديري المدارس، واتسمت عمليات الانتقال بين المراحل بالمسؤولية الجماعية والتنظيم الذاتي، وتوظيف المهارات والخبرات في مكانها الصحيح. إضافة إلى تنامي الأدوار بين الإدارة والمعلمين، وتفاعلها من خلال تعاون الجميع في حلّ أي مشكلة في المدرسة. يلاحظ من عرض الدراسات السابقة، أن معظمها تركّز على العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة، وخاصة دراسات (أحمد1987، الإبراهيم 1995، مالون ونيلسون

2004، والزهراني 2008). بينما ركزت دراستا (ميتشل ويونغ 2006، ولامبرت 2006) على تطوير كفاءة المدير القيادية بما يخدم تطوير العمل الإداري المدرسي. أما الدراسة الحالية، فتختلف عن هذه الدراسات في طبيعة الموضوع الذي تدرسه، لأنها ركزت على العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين في المرحلة الثانوية، لما لها من تأثير على المناخ المدرسي العام. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في أدبيات الجانب النظري، وفي بناء الاستبانة التي وزعتها على المدرسين المشمولين في بحثها، من خلال الاطلاع على طبيعة العلاقات الإنسانية في الإدارة عامة، والإدارة المدرسية خاصة. وتأمل الباحثة أن يسهم هذا البحث في إضافة معطيات جديدة عن توضيح العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين بوجه عام، وبين المديرين والمعلمين في المرحلة الثانوية بشكل خاص، نظراً لطبيعة هذه المرحلة بالنسبة للطلبة والطابع الإداري والتدريسي على حدّ سواء، والذي يختلف عن المراحل السابقة.

منهج البحث وإجراءاته:

1-منهج البحث: استخدم في البحث المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأكثر ملاءمة، ويعتمد على وصف العلاقات الإنسانية في المدرسة وأبعادها وتأثيراتها الاجتماعية والمهنية. كما يعتمد على جمع المعلومات حول هذه العلاقات وتحليلها وتفسيرها، بما يؤدي إلى الإحاطة بهذه الظاهرة، وكيفية التعامل معها.

2-المجتمع الأصلي وعينة البحث: تكوّن المجتمع الأصلي من المدرسين المنتسبين إلى دبلوم التأهيل التربوي في كلية التربية بجامعة دمشق، للعام الدراسي 2010/2009، والبالغ عددهم حوالي (500) مدرس ومدرسة من المداومين فعلياً، اختيرت منهم عينة عشوائية بنسبة (20%)، وجبر الكسر لصالح العينة، فكان مجموع العينة (100) مدرس ومدرسة، توزّعوا كما في الجدول التالي.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة البحث بحسب المتغيرات

الجنس		نوع المدرسة الثانوية			سنوات الخدمة		الجنس	
ذكور	إناث	مختلطة	إناث	ذكور	أقل من عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	ذكور	إناث
61	39	24	34	42	42	58	41	59

3- أداة البحث: استخدمت الاستبانة أداة في البحث لجمع المعلومات المطلوب تحليلها وتفسيرها، استناداً إلى متغيرات البحث وفرضياته. ومرّ إعداد الاستبانة بالمراحل التالية:
أ- أعدت الاستبانة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على مجموعة من المراجع عن عمل المدير، وعوامل نجاحه في العمل الإداري. تكوّنت من ثلاثين عبارة، شملت العلاقات التي يجب أن تسود بين مدير المدرسة والمدرسين في المدرسة الثانوية، ووضع لكل عبارة ثلاثة بدائل للإجابة هي: (دائماً ولها 3 درجات، أحياناً ولها درجتان، نادراً ولها درجة واحدة).

ب- عرضت الاستبانة الأولية على خمسة خبراء محكمين، من كلية التربية بجامعة دمشق، لأخذ آرائهم حول شمولية العبارات، ووضوحها، وبدائل الإجابة. فأبدوا بعض الملاحظات لتعديل بعض البنود، وحذف بعضها الآخر، وخاصة ما يتعلّق بشخصية المدير، وتفضيل عن مدير آخر، وربط العلاقة بالمصلحة الشخصية.

ج- عدلت الاستبانة بموجب ملاحظات المحكمين، وجربت للمرة الأولى على عينة شملت (25) فرداً من المدرسين/الطلبة في دبلوم التأهيل التربوي. ثمّ أعيد تجريب الاستبانة على العينة نفسها بعد عشرين يوماً من التجريب الأول، وعولجت النتائج إحصائياً في التجريبيين، فكان معامل ترابط سبيرمان (0,884)، ومعامل ألفا كرونباخ (0,92). وبذلك تمّ التأكد من صدق الأداة وثباتها، وأصبحت جاهزة للتطبيق النهائي .

نتائج البحث:**1- النتائج بحسب إجابات العينة كاملة:**

بعد تفريغ الاستبانات، وحساب تكرارات الإجابات كاملة لوحظ أنّ الإجابات بـ(دائماً) تراوحت من بين (30 - 56) تكراراً، وبلغ المتوسط العام لإجابات دائماً (615ر45) تكراراً. بينما تراوحت تكرارات الإجابة بـ (أحياناً) ما بين (30 - 51) تكراراً، وبلغ المتوسط العام لإجابات أحياناً (654ر38) تكراراً.

أما تكرارات الإجابات بـ(نادراً) فقد تراوحت ما بين (10-30) تكراراً، وبلغ المتوسط العام لتكرارات نادراً (16,08) تكراراً.

جدول رقم (2)

نتائج إجابات أفراد العينة كاملة على بنود الاستبانة

الرقم	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
1	يتقيد المدير بالحدود الوظيفية في تعامله مع المدرسين	30	51	19
2	يوفر المدير أجواء ودية ومريحة لضمان سير العمل	56	30	14
3	يعمل المدير على تنمية القيم الإيجابية لدى المدرسين	49	32	19
4	يراعي المدير مصالح المدرسين الشخصية بالتساوي	50	35	15
5	ينمي المدير إحساس المدرس بقيمته العلمية والاجتماعية	51	32	17
6	يتفهم المدير ظروف المدرسين وحاجاتهم المهنية	40	42	18
7	يعزز المدير المدرسين القدامى، ويشجع المدرسين الجدد	40	42	18
8	يساعد المدير المدرسين في حل مشكلاتهم الشخصية	52	32	16
9	يوفر المدير الحرية الشخصية لكل مدرس ضمن النظام العام	52	34	14
10	يتعاون المدير مع المدرسين لحل الصعوبات التي يواجهونها	56	30	14
11	يتجنب المدير الانحياز لبعض المدرسين سواء لجهة القدم أم الجنس	51	38	11
12	يشرك المدير المدرسين في القرارات المدرسية	35	54	11
13	يحل المدير الخلافات بالحوار، ويتجنب التهديد بالعقوبات	48	36	16
14	يحرص المدير على تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع المدرسين	50	37	13
15	يقوم المدير بزيارات منزلية للمدرسين في المناسبات الاجتماعية	36	45	19
16	يثني المدير على المدرسين الملتزمين والمتميزين	53	38	12
17	يخلق المدير أجواء مريحة من الثقة والاحترام بين المدرسين	48	34	18
18	يوفر المدير الأجواء الإيجابية لتحسين العمل التربوي	50	31	119
19	يتقبل المدير النقد الموضوعي البناء من المدرسين ويشجعه	38	46	16
20	يتواصل المدير مع المدرسين كافة بما يخدم العمل التربوي	51	33	16
21	يخاطب المدير المدرسين بألفاظ مهذبة وشفافة	56	34	10
22	ينوع المدير في النشاطات المدرسية ليشارك المدرسين جميعها	37	50	13
23	يميل المدير إلى تركيز الصلاحيات بيده جميعها	34	49	17
24	ينسب المدير لنفسه كل نجاح أو تقدم تحققه المدرسة	38	48	14
25	يعتقد المدير أن لديه الحلول الجاهزة لأي مشكلة	38	48	14
26	يتقيد المدير بحرفية الأنظمة والقوانين بحجة تطبيق النظام	30	35	35
	المتوسط العام لتكرارات الإجابة	45,615	38,654	16,08

وبعد ذلك حوّلت التكرارات إلى درجات خام، ورتبت الدرجات في مستويات بحسب النسب المئوية على النحو التالي:

جدول رقم (3)

مستويات دلالة نسب درجات الإجابات

النسبة المئوية لمستوى الرأي	الدرجة المعطاة	خيارات الإجابة
67-100%	3	دائماً
34-66%	2	أحياناً
1-33%	1	نادراً

وقد أظهر حساب الدرجة الكلية للإجابات، والمتوسط والنسبة المئوية لمستوى آراء العينة في العلاقات الإنسانية المدرسية بحسب آراء المدرسين، أنّ هذه العلاقات في إطارها العام، بمستوى جيد بين المدير والمدرسين، حيث وصلت النسبة إلى (85ر77%).

وربما يعود ذلك إلى وعي المديرين بضرورة إقامة العلاقة المتميزة مع المدرسين، والمبنية على أسس المساواة والتعاون البناء والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمتابعة الجيدة لأعمال المدرسين والاهتمام بمشكلاتهم والتعاون على حلّها. مع ملاحظة أنّ بعض هذه العلاقات جاءت بمستوى ضعيف، ولاسيما التقيد بالحدود الوظيفية وحرفيّة النظام، وزيارة المدرسين في المناسبات، وتقبّل النقد الموضوعي، وتوزيع الصلاحيات.

2- النتائج بحسب المتغيرات:

1/2- النتائج بحسب جنس أفراد العينة:

كان متوسط إجابات أفراد العينة الذكور (52%) لـ (دائماً)، و(33ر33%) لـ (أحياناً)، و(14ر5%) لـ (نادراً)، بينما كان متوسط إجابات أفراد العينة الإناث (54ر5%) لـ (دائماً)، و(35%) لـ (أحياناً) و(10ر5%) لـ (نادراً). وبعد تحويل تكرارات الإجابات إلى درجات خام ومعالجتها إحصائياً باختبار (ت) لدلالة الفروق (الجدول 3) لوحظ أنّ متوسط درجات الإناث أكبر من متوسط درجات الذكور. وأن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (0.979) أصغر من قيمة (ت) الجدولية (200) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98).

جدول رقم (4)

نتائج اختبار (ت) بحسب متغير جنس العينة

الجنس	العدد	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكور	61	5439	89ر171	12ر697	0.979	98	0.33
إناث	39	3589	92ر031	14ر548			

وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين آراء أفراد العينة، وأن لا تأثير لعامل الجنس في ذلك. وهذا ينفي صحة الفرضية التي تقول: توجد فروق دالة إحصائية بين آراء المدرسين حول العلاقات الإنسانية بينهم وبين المديرين، في المدرسة الثانوية تغزى إلى متغير الجنس، عند مستوى دلالة (0.05).

وهذا يعني في الإطار العام أن العلاقات الإنسانية واحدة في المدارس، حيث يسود الاحترام والثقة المتبادلة والمساواة بين الجميع، فلا تميّز الإدارة في التعامل بين المدرسين والمدرسات، وإن كانت النتيجة تميل لصالح الإناث أكثر من الذكور.

2/2- النتائج بحسب سنوات الخدمة لأفراد العينة:

أظهرت نتائج تفرغ الاستبانة، أن أفراد العينة الذين لهم في الخدمة أكثر من عشر سنوات، أعطوا نسبة (45.4%) لـ (دائماً)، و(36%) لـ (أحياناً)، و (9.6%) لـ (نادراً)، بينما أعطى أفراد العينة ممن لهم في الخدمة أقل من عشر سنوات (51%) لـ (دائماً)، و(32.6%) لـ (أحياناً)، و(15.4%) لـ (نادراً).

وبعد تحويل تكرارات الإجابات ومعالجتها إحصائياً بحسب سنوات الخدمة لأفراد العينة، أوضح اختبار (ت) لدلالة الفروق (الجدول 4) أن متوسط درجات ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات، أعلى من متوسط درجات ذوي الخبرة أقل من عشر سنوات، وأن قيمة (ت) لمحسوبة تساوي (0.184) أصغر من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (200) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98).

جدول رقم (5)

نتائج اختبار (ت) بحسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أكثر من عشر سنوات	42	3809	90.700	15.0336	0.154	98	0.878
أقل من عشر سنوات	58	5288	91.17	13.542			

تشير هذه النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد العينة فيما يتعلق بالعلاقات المدرسية، وأن لا تأثير واضح لعامل سنوات الخدمة في ذلك. وهذا ينفي صحة الفرضية التي تقول: توجد فروق دالة إحصائية بين آراء المدرسين حول العلاقات الإنسانية بينهم وبين المديرين، في المدرسة الثانوية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، عند مستوى دلالة (0.05).

ويفسر ذلك بأن المديرين لا يفرقون في تعاملهم مع المدرسين، القدامى والأقل قدماً والجدد، حيث يلتزم جميعهم بتطبيق النظام التربوي ضمن العلاقات الجيدة التي تبنى على أساس العدالة والاحترام والواجب. وإن كان المتوسط يميل لصالح ذوي سنوات الخدمة الأكثر، ربّما يعود ذلك إلى أنهم أصبحوا أكثر تكيفاً مع وظائف العمل الإداري والنظام التربوي.

3/2- النتائج بحسب جنس المدير:

أجاب (2ر50%) من أفراد العينة الذين يعملون في مدارس يتولى إدارتها مديرون، بأنّ علاقات الإدارة مع المدرسين جيدة (دائماً)، مقابل (8ر36%) أحياناً، و(13%) نادراً. بينما أجاب (3ر52%) من أفراد العينة الذين يعملون في مدارس يتولى إدارتها مديرات بأنّ علاقات الإدارة مع المدرسين جيدة (دائماً)، مقابل (34%) أحياناً، و(7ر13%) نادراً.

وبعد تحويل تكرارات الإجابات ومعالجتها إحصائياً بحسب نوع مدير المدرسة، تبين أن متوسط درجات المدرسين الذين يعملون في مدارس يتولى إدارتها مدير، بلغ (18ر65)، بينما بلغ متوسط درجات المدرسين الذين يعملون في مدارس تتولى إدارتها مديرة (52ر66).

وعلى الرغم من الفرق البسيط في المتوسطات، فقد أوضح اختبار (ت) لدلالة الفروق (الجدول 4) أنّ قيمة (ت) المحسوبة تساوي (0.634)، وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية، التي تساوي (200) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98).

جدول رقم (6)

نتائج اختبار (ت) بحسب متغير نوع المدير

جنس المدير	العدد	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	59	3845	65ر8	10ر64	0.634	98	0.528
أنثى	41	2728	66ر52	12ر483			

تشير هذه النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد العينة فيما يتعلق بجنس مدير المدرسة التي يعمل فيها، وأن لا تأثير واضح لعامل نوع المدير في ذلك. وهذا ينفي صحة الفرضية التي تقول: توجد فروق دالة إحصائية بين آراء المدرسين حول العلاقات الإنسانية بينهم وبين المديرين، في المدرسة الثانوية تغزى إلى نوع المدير (ذكراً كان أم أنثى).

وقد يعود ذلك إلى أنّ المديرين أو المديرات، يخضعون لدورات تأهيلية وتدريبية واحدة، وعليهم مهمات تطبيق النظام التربوي الواحد، وإن ظهرت بعض الفروقات في نسب تطبيق هذه العلاقات لصالح المديرات، ربّما لأنهن أكثر مرونة وتعاوناً في تطبيق الأنظمة.

4/2- النتائج بحسب نوع المدرسة:

أفاد (48.6%) من أفراد العينة الذين يعملون في مدارس الذكور، بأنّ علاقات المديرين معهم جيدة (دائماً)، مقابل (37%) لـ (أحياناً)، و(14.4%) لـ (نادراً). بينما أفاد (50.4%) من أفراد العينة الذين يعملون في مدارس الإناث، بأنّ علاقات المديرين معهم جيدة مقابل (33%) لـ (أحياناً)، و(16.6%) لـ (نادراً). أمّا أفراد

العينة من المدارس المختلطة فقد أجاب (56%) بـ (دائماً)، مقابل (32,8%) لـ (أحياناً)، و(11,2%) لـ (نادراً).

وقد أشارت النتائج الإحصائية بحسب نوع المدرسة التي يعمل فيها أفراد العينة (ذكور، إناث، مختلطة)، إلى عدم وجود فروق بين آرائهم في العلاقات الإنسانية القائمة بينهم وبين المديرين/الجدول 5). حيث أظهر تحليل التباين (أنوفا ANOVA) أن قيمة (F-تساوي (0,504)، ومستوى دلالة (0,606) أكبر من مستوى دلالة (0,05).

جدول رقم (7)

نتائج تحليل التباين بين آراء أفراد العينة بحسب نوع المدرسة التي يعملون فيها

النتائج	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	197,613	98,807	2	0,504	0,606
داخل المجموعات	19015,297	196,043	97		
المجموع	19212,910		99		

تدلّ هذه النتائج على أن نوع المدرسة لا يؤثر في العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمدرسين. وهذا ينفي أيضاً صحة الفرضية التي تقول: توجد فروق دالة إحصائية بين آراء المدرسين حول العلاقات الإنسانية بينهم وبين المديرين، في المدرسة الثانوية تعزى إلى متغير نوع المدرسة (ذكور، إناث، مختلطة)، عند مستوى دلالة (0,05).

وربما يعود ذلك إلى أن المديرين يتعاملون مع المدرسين وفق علاقات عامة، بغض النظر عن نوعية الطلبة في الثانوية، ذكوراً كانوا أم أنثاء، أم من النوعين. وإن كانت هناك بعض الفروق الفردية بين المديرين في أسلوب التطبيق والتعامل مع المدرسين، ولكنها لا تؤثر في الإطار العام للعلاقات بين الطرفين المعنيين بالعملية التربوية. وإن ظهرت العلاقات الإنسانية بصورة أوضح في المدارس المختلطة، ربما لعدم التمييز بين المدرسين والمدرسات.

3- مناقشة النتائج وتفسيرها:

أظهرت النتائج العامة أنّ العلاقات المدرسية بين المديرين والمدرسين جيدة بوجه عام، وذلك بحسب آراء المدرسين (أفراد العيّنة)، في هذه العلاقة التي نالت درجة عالية من المستوى بلغت (85ر79%). وقد يعود السبب في ذلك إلى أنّ علاقة المدرسين بمديري المدارس قائمة على الاحترام والتعاون والمصارحة الصادقة، مما يعزّز الثقة فيما بينهم، لتحقيق أفضل الأداء الإداري والتدريسي، خاصة أن 42% من أفراد العيّنة أمضوا أكثر من عشر سنوات في مهنة التدريس.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (أحمد، 1987)، التي أشارت إلى أن علاقة المعلمين بمدير المدرسة جيدة جداً، وقائمة على التعاون للصالح العام. وتتفق إلى حدّ ما مع دراسة (مالون ونيلسون، 2004) التي أثبتت أن نوع القيادة المدرسية لا يختلف تبعاً لجنس المدير. ولكنها اختلفت مع دراسة (عبد الرزاق، 2008)، التي أكدت وجود علاقة ضعيفة بين السلطة والمرونة واستخدام أسلوب التعاون، وكذلك مع دراسة (الزهراني، 2008)، حيث أفاد المديرون بأنهم يطبقون العلاقات الإنسانية في تعاملهم مع المعلمين، بينما رأى المعلمون أن المديرين يطبقون هذه العلاقات بدرجة متوسطة. ويمكن القول إنّ نتائج البحث الحالي أثبتت عدم وجود فروق بين آراء المدرسين، أفراد العيّنة، سواء من حيث الجنس أم من حيث سنوات الخدمة، أم من حيث جنس المدير، أم نوع المدرسة، وربما يعود ذلك إلى تفهم كلّ من المديرين والمدرسين أدوارهم في العملية التربوية، حيث إنّ هذه المرحلة الدراسية تختلف عن المراحل السابقة، كون المدرّس يدرّس مادة متخصصة، وبالتالي تكون علاقته مع الإدارة محدودة، ومبنية على التفاهم والاحترام المتبادل. وإن ظهرت بعض الخلافات حول كيفية تطبيق النظام العام والبرامج ومواعيد الامتحانات، فإنها سرعان ما تحلّ بالأسلوب الودّي والمناقشة الصريحة.

المقترحات التي توصل إليها البحث:

بعد عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها، تمّ التوصل إلى مجموعة من المقترحات التي تحسّن من العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمدرسين في المرحلة الثانوية، حيث تركّزت هذه المقترحات على:

- 1- اختيار مديري المدارس في المراحل الدراسية عامة، وفق معايير تعتمد أسس العلاقات (التربوية والاجتماعية والإدارية) التي يتطلّب من المدير أن يستند إليها في قيادته للمؤسسة التربوية.
- 2- تضمين برامج إعداد المديرين وتدريبهم، موضوعات عن العلاقات الإنسانية في المدرسة، وكيفية ممارستها بالتعاون مع المدرسين، لحلّ المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجههم.
- 3- تزويد المديرين أثناء ممارستهم العمل الإداري بدليل يتضمّن أفضل الأساليب في التعامل مع المدرسين، والتعاون معهم في معالجة المشكلات التربوية والإنسانية.
- 4- تأكيد المسؤولين على المديرين في أثناء الزيارات المدرسية، ضرورة التعامل مع المدرسين بطريق تحترم شخصياتهم وقيم كلّ منهم وآراءه، في مناخ يسوده الأمن والطمأنينة والثقة المتبادلة.
- 5- تنظيم لقاءات دورية على مستوى المدارس أو المناطق التعليمية، يشترك فيها خبراء في التربية والإدارة التربوية، ويحضرها المديرون والمدرسون، لتوضيح العلاقات المطلوبة بين الطرفين لإنجاح العملية التربوية من جوانبها المختلفة.
- 6- مطالبة المديرين بعقد جلسات مصارحة (نقد ونقد ذاتي) بينهم وبين المدرسين، تكون بشكل دوري أو من خلال جلسات مجلس المدرسين، تناقش فيها الأمور الإيجابية والسلبية في العلاقات السائدة بين الإدارة والمدرسين، والأخذ بها بروح الاحترام والتعاون والمصلحة العامة.

مراجع البحث

أولاً- المراجع العربية:

- 1- إبراهيم، أحمد (1999) العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
- 2- الإبراهيم عبد الرحمن حسن (1995) إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المتألية والفعليّة لمديري المدارس بدولة قطر، جامعة قطر، مركز البحوث القطريّة.
- 3- أحمد، إبراهيم أحمد (2001) الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية، مكتبة المعارف.
- 4- الزهراني، مسفر (2008) مدى تطبيق تطبيق نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بالمدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة، جدّة.
- 5- الشرفات، عبد الله (2001) أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في البادية الشماليّة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- 6- عبد الرزاق، حسين محمد (2008) العلاقة القيادية التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة، جامعة القاهرة.
- 7- العبيدي، محمد جاسم (2004) سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، عمّان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 8- العلق، بشير (1999) أسس الإدارة الحديثة، عمّان، دار اليازوردي العلمية.
- 9- مساد، عمر حسن (2005) الإدارة التعليمية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

10- نيول، كلارينس (1993) **السلوك الإنساني في الإدارة التربوية**، ترجمة: طه الحاج الياس ومحمد حاج خليل، عمان، دار مجدلاوي.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 1- Deoisres,S (1980) **A Study of the School Organization Climate and principles leadership behaviors perceived by secondary school teachers in Bankok-Thyailand ed. D: Dissertation.vol:3**
- 2-Lambert, Linda (2006) **Lasting Leadership: A Study of high leadership Capacity Schools**. Advent Resources in formation center (ERIC) U.S.A
- 3-Malone,B & Nelson,J.S(2004) **Indiana Study Explores Link Between Patterns of Leadership Behavior and Administrator Stress**, ERS Spectrum:22(2),pp(4-18).
- 4-Michael,Christine & Young, Nicholas (2006) **Preparing the Generation of School Administration: Advice from Veteran Teachers**, Education Resources Information Center (ERIC),U.S.A.
- 5-Moor, o (1997) **Staff Relation in Irish Primary School**, Ireland Education Committee Report.
- 6-Rubin, Li (1982) **External Influence on Supervision Seasonal Finds and Prevailing Climate In Supervision of Teaching**, New York, McGraw –hill.
- 7- Shillinger,Mark (2005) **Alternative School Administration Study**, Jefferson County Public Schools. Leading Educational Achievement in District (LEAD) A Wallace Foundation Initiative.

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2010/8/11.