

## البحث الثاني :

واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات

### المصادر :

أ. جوهرة بنت سعد الجهنني  
طالبة دكتوراه المستوى الثاني قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية  
د. منيرة بنت عبدالعزيز الداود  
أستاذ مشارك قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية



## واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات

أ. جوهرة بنت سعد الجهنني

طالبة دكتوراه المستوى الثاني قسم الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية

د. منيرة بنت عبدالعزيز الداود

أستاذ مشارك قسم الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية

### • المستخلص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت من (٣٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: التواصل والقدوة الحسنة، والشفافية والوضوح، والتحفيز، والشورى والتعاون، والعدالة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، خلال الفصل الثاني للعام الدراسي (٢٠٢١ - ٢٠٢٢)، والبالغ عددهن (١٠٦١) معلمة للمرحلة الثانوية، اختير منهن (٢٨٢) معلمة ليمثلن عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل وفي جميع المجالات جاء بدرجة عالية، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات المدارس لمبادئ العلاقات الإنسانية بشكل عام وفي جميع المجالات، تعزى لسنوات الخبرة، لصالح المعلمات من فئة سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، في حين أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير التخصص.

كلمات مفتاحية : مديرات مدارس المرحلة الثانوية - مبادئ العلاقات الإنسانية.

*The reality of the application of the secondary schools principals in Tabuk of human relations principles from the point of view of the female teachers*

Jawhara Saad Al-Juhani & Supervisor: Dr. Munira Abdulaziz Al-Daoud

### Abstract

The study aimed to find out the reality of the application of the secondary schools principals in Tabuk for human relations principles, from the point of view of the female teachers. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach and the questionnaire as a tool for data collection. It consisted of (37) paragraphs divided into five areas: humility and good example, transparency and clarity, stimulus, consultation and cooperation, and justice. The study population consisted of all female secondary school teachers in Tabuk city, during the second semester of the school year (2021-2022), their number was (1061) female teachers, a total of (282) teachers were chosen to represent a sample. The study found the following results: the reality of the application of the secondary schools

*principals in Tabuk for human relations principles in total and all fields came to a high degree, and there were statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the responses of the study sample about the reality of the application of the secondary schools principals in Tabuk for human relations principles in total and all fields, attributed to the years of experience, in favor of the category of years of experience (more than 10 years), while there are no differences in the responses of the study sample due to the specialization variable.*

**Keywords:** secondary schools principals- human relations principles

#### • مقدمة:

تحظى الإدارة المدرسية في المؤسسات التربوية باهتمام كبير، نظرا للدور الذي تقوم به المديرية من التأثير على العاملين في المدرسة واستغلال طاقاتهم وبت روح التعاون بينهم وتوحيد جهودهم وإيجاد الانسجام والتناغم بينهم في بيئة صحية، ليقبلوا على أعمالهم برغبة وحماس بهدف تحقيق الأهداف المرجوة لتجويد العملية التعليمية.

المؤسسات التعليمية في المجتمعات الحديثة لا تكمن أهميتها فيما تعلمه من معارف ومهارات معرفية فحسب، ولكن تبرز أهميتها في بيئة التنظيم الاجتماعي للمؤسسة نفسها، أي في نوعية وشكل العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة لأنها تعمل على غرس وتأكيد القيم مثل الولاء والطاعة والتعاون والتنافس والجد والمثابرة وهي قيم مطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة (الأشقر واللوح ومؤنس، ٢٠١٢).

وللإسلام نظرة حول العلاقات الإنسانية حيث حدد أنماط السلوك السوي فدعا إلى التآخي والصدق والأمانة والعدل والإخلاص في العمل وإلى الرحمة والوفاء والتواضع والتعاون وقضاء حوائج الناس، ولا بد أن تطبق هذه القيم في الإدارة وعند تحققها تتحقق الأهداف التي ينشدها كل من المدير والعاملين معه (التويجري، ٢٠١٦).

وفي الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي تحقق إشباع حاجات الفرد من توظيفه ومن الانتماء لجماعات العمل، بالتوافق بين حاجات ومطالب العاملين وحاجات ومطالب المؤسسة (الصيرفي، ٢٠٠٧).

وأن تعزيز الإدارة لمبادئ العلاقات الإنسانية يبني جواً من الألفة والتعاون والاطمئنان والراحة النفسية للعاملين، وتحقيق التناغم بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، والميل نحو الديمقراطية التي تعترف بالآخرين بمشاعرهم وأمالهم وطموحاتهم وحاجاتهم، ووجود الاحترام المتبادل الذي يدفعه إلى العطاء المثمر والعمل الجاد والأخذ بمبدأ المبادرة (الجمال، ٢٠١١).

إن الإدارة الناجحة تستطيع أن تحقق للأفراد طموحاتهم، فتشعرهم بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، وتشعرهم أيضاً بأنهم أعضاء مشاركون فيها، وفي

صنع قراراتها، وذلك من خلال العمل وفق الإدارة بالعلاقات الإنسانية، فيتحقق النجاح للمؤسسة من خلال رغبة العاملين فيها بالعمل والإنجاز، وشعورهم بالمسؤولية (أل عادي، ٢٠١٥).

ويتمثل تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية بالتركيز على الجانب المعنوي للعاملين، باعتباره جانباً مكملاً للجانب المادي، والاهتمام بالاتصال الاجتماعي الفعال، وخلق جو ودي تعاوني بين الأفراد وتشجيع المبادرات، وتنمية الدوافع، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد للعطاء وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم، وتهيئة البيئة الآمنة الاجتماعية لجميع العاملين سيكون له مردود إيجابي فعال لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج مثمر (التكالي وزين، ٢٠٢٠).

وبناء على ما سبق فإن العلاقات الإنسانية تلعب دوراً أساسياً في نجاح إدارة المدارس الثانوية، فترفع الحواجز بين الإدارة والمعلمين وتشعرهم بأنهم أسرة في تحمل المسؤولية، والمعلمين وتشعرهم بأنهم أسرة واحدة، ومشاركين في تحمل المسؤولية، ويعد كل واحد منهم مسؤولاً عن مؤسسته، على أهمية طبيعة العلاقات الإنسانية في المدارس وإحداث السرور في نفوس المعلمين نتيجة لوجود علاقات إنسانية إيجابية متزنة.

#### • مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من أهمية ممارسة إدارة العلاقات الإنسانية لمديرات المدارس الثانوية لما تعانيه معلمات هذه المرحلة من عبء التعامل مع المرحلة العمرية ولما يقع على عاتقها من متابعة النمو المهني لمواكبة التطور الذي يشهده التعليم في هذه المرحلة، وبينت نتائج بعض الدراسات مدى تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في مجال التعاون والشورى، كدراسة الغامدي والبادي (٢٠٢١)، وإن درجة مشاركة المعلمات في صنع القرارات كبيره، مما يؤثر على رضا المعلمات وجودة أدائهم، في حين أشارت دراسة حمرون والزهراني (٢٠٢٠) أن درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة تبوك للعدالة التنظيمية بين المعلمين متوسطة، وأكدت دراسة العتيبي (٢٠١٩) أن ممارسة مديرات المدارس للعلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة يساهم في توفير مناخ تنظيمي جيد يسوده المحبة والتعاون، وبينت نتائج دراسة الاستطلاعية أجرتها الدراسة الحالية على عينة من المعلمات أن درجة تطبيق مديرات المدارس لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل مرتفعة.

وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:  
ما واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات؟

والذي يتفرع منه السؤالين الآتيين:

« ما واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية في الأبعاد التالية: (التواضع والقُدوة الحسنة، الشفافية والوضوح، التحفيز، الشورى والتعاون، العدالة) من وجهة نظر المعلمات؟

« هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية، تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، التخصص) للمعلمات؟

#### • أهداف الدراسة

« التعرف على واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية في الأبعاد التالية: (التواضع والقدوة الحسنة، الشفافية والوضوح، التحفيز، الشورى والتعاون، العدالة) من وجهة نظر المعلمات،  
« الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية، تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، التخصص) للمعلمات.

#### • أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة في ما يلي:  
« أثراء الأدبيات من خلال توضيح مفهوم وأهمية ومبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية .  
« تكمن أهمية في مساهمة نتائجها النظرية والتطبيقية في تفعيل تطبيق إدارة العلاقات الإنسانية في المحاضن التربوية والتعليمية.  
« تسهم هذا الدراسة في توعية وتحفيز المسؤولين والقائمين على تدريب الإداريين في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس، وتنفيذ دورات تدريبية في هذا المجال لإكسابهم المهارات الإنسانية الإدارية التي يحتاجونها.

#### • حدود الدراسة

« الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تناول مبادئ العلاقات الإنسانية في الأبعاد التالية: (التواضع والقدوة الحسنة، الشفافية والوضوح، التحفيز، الشورى والتعاون، العدالة).  
« الحد البشري: معلمات المرحلة الثانوية بمدينة تبوك.  
« الحد المكاني: المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية بنات بمدينة تبوك.  
« الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٢ - ١٤٤٣هـ.

#### • مصطلحات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المصطلحات الآتية:

##### أ- الإدارة المدرسية

تُعرف الإدارة المدرسية: بأنها " كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل الإدارة المدرسية" (حسين، ٢٠٠٤، ص ١٩).

كما وعرفها ماتش وكولينز (Mutch & Collins, 2012, p31) بأنها: "الجهة التي تعمل على تسيير أمور المدرسة وتخطط للعملية التربوية فيها، ويمثلها مدير

المدرسة ومساعدوه، والتي تشكل الرابط الوثيق للربط بين المدرسة والمجتمع المحلي".

وتعرف الإدارة المدرسية إجرائياً بأنها: جزء من الكل بمجموعة من العمليات والعلاقات المنظمة التي تتفاعل وتتربط أجزاءها بعلاقة إيجابية لتحقيق الأهداف التربوية المخطط لها مسبقاً، ويتفق مع أهداف المجتمع ويعكس صورته في الحاضر والمستقبل.

ب- العلاقات الإنسانية The Human Relations :

تُعرف بأنها "النتاج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس لهم هدف مشترك" (الصيرفي، ٢٠٠٧، ص ٢٤٥).

ويمكن تعريفها بأنها "كلُّ علاقة بين إنسان وآخر أو إنسان وأكثر يتفاعلون ويتعاملون سوياً من أجل تحقيق هدف مشترك على أن يسود هذه العلاقة وضوح الأهداف والاتصال الجيد والاحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمؤسسة" (فليه وعبد المجيد، ٢٠١٤، ص ١٠٤).

وتُعرف بأنها "عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة" (الجمال، ٢٠١١، ص ١١٧).

وتُعرف العلاقات الإنسانية إجرائياً بأنها: الأسلوب الذي تسلكه مديرات المدارس المرحلة الثانوية في التعامل مع المعلمات بما يحقق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة.

### • الإطار النظري

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي اهتمت بتأثير العوامل النفسية والاجتماعية على أداء العاملين في بيئة العمل من أجل توفير السبل التي تحقق لهم الرضا الوظيفي وترفع من إنتاجية العمل في المنظمة، كما إنها ظهرت كردة فعل على المدارس الإدارية التي سبقتها كمدرسة الإدارة العلمية التي ركزت على العاملين ونظرة إليهم كآلات يمكن تحريكها بالحوافز المادية. وقد جاءت هذه الورقة لتناول مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة من خلال الجوانب الآتية: المحور الأول: نظرية العلاقات الإنسانية ويشمل: أهمية العلاقات الإنسانية، ومبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية، افتراضاتها، والتنظيم الرسمي وغي الرسمي، بينما المحور الثاني: الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية ويشمل: المحور الثاني: الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية، والأسس العامة للإدارة المدرسية الفاعلة، وأهداف الإدارة المدرسية في ظل الحركات الإنسانية، مهام مدير المدرسة، ودور الإدارة المدرسية في تهيئة المناخ المناسب للعلاقات الإنسانية.

### • المحور الأول: نظرية العلاقات الإنسانية

إن العلاقات الإنسانية تعني فن التعامل القائم على أسس علمية بين الفرد والجماعة في أية منظمة بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل مع إشباع

حاجات العاملين الاقتصادية والنفسية والاجتماعية لتحقيق الأهداف المنشودة مع توفير البيئة المريحة في العمل، ومراعاة القوانين والمعايير الاجتماعية والعرف والعادات والتقاليد السليمة والقيم الإنسانية.

• أولاً: أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة:

« الأول (الأهمية للمؤسسة): إن العلاقات الإنسانية أظهرت أهميتها في رفع كفاءة العمل، وزيادة معدلات الإنتاج، والاستفادة مما لدى العاملين من أعمال وخبرات وذلك في تعاون مثمر فعال.

« الثاني (الأهمية للأفراد): تراعى الجانب الإنساني الذي يؤكد على الاهتمام بالأفراد والجماعات، ومراعاة ظروفهم، والاستجابة لمطالبهم، والإحساس بمشاعرهم والعمل على إشباع حاجاتهم، مما يحقق لهم الرضا النفسي والاجتماعي والاقتصادي.

وبناء على ذلك يمكن القول أن العلاقات الإنسانية هي محاولة المنظمة تحقيق التوازن بين مطالب العاملين النفسية والاجتماعية وبين تحقيق أهدافها (وصوص والجوارنة، ٢٠١٤، ص ٢١).

• ثانياً: مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية

يشير السعود (٢٠٠٩، ص ٤٤) إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد ارتكزت على ثلاثة مبادئ رئيسية، وهي:

« أن كمية العمل التي يؤديها الفرد لا تتحدد في ضوء طاقته البدنية فحسب وإنما في ضوء طاقته الاجتماعية أيضاً.

« أن الحوافز المعنوية وعلاقات العاملين تؤدي دوراً هاماً في تحديد السلوك الإداري، كما إن السلوك الفردي للعامل ما هو إلا تعبيراً عن أفكار الجماعة ورغباتها.

« أن السلوك غير الرسمي يؤثر على سلوك العاملين وعلى طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة.

وأما الشايع وعامر وعامر (٢٠١٠، ص ١٩) فقد حددوا مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة فيما يأتي:

« الإيمان بقيمة الفرد : وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها، وأن الفرد العادي قادر (إذا أتاحت له الفرصة) أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات.

« المشاركة والتعاون : وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من

الأمر أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملاساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا بالفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات .

«العدل في المعاملة : ويعني هذا أن يعامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحابة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم ، وإيماننا بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات.

#### • ثالثاً: افتراضات مدرسة العلاقات الإنسانية

« كلما كان الإنسان أكثر رضا كان أكثر إنتاجية.

« دوافع العمل ليست فقط الدوافع المادية، فالإنسان يحب العمل أكثر من الأجر والرواتب، بل يعمل لإشباع حاجاته مثل: (التعليم - التقدم - الانتماء إلى جماعات).

« كلما كانت الجماعة أكثر تماسكاً كانت استجابة العضو لمتطلباتها أكثر احتمالاً.

« على الإدارة الاهتمام بالحاجات الذاتية للأفراد لا بوضع الدراسات والقواعد والتعليمات. (عريفج، ٢٠٠٧، ص٢٦)

#### • رابعاً: التنظيم الرسمي وغير الرسمي

تنقسم التنظيمات في الجهاز الإداري إلى قسمين أساسيين هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وسوف يتم مناقشة كل من هذين التنظيمين على النحو الآتي: (الأناسي، ٢٠١٠، ص٢٨)

« التنظيم الرسمي: ويقصد بالتنظيم الرسمي: التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة.

« التنظيم غير الرسمي: وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة، من مظاهر التنظيم الغير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة وهكذا، وتقع على إدارة المؤسسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين.

#### • فوائد التنظيم غير الرسمي

« بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال، وتحسين نوعيته، إمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل

إذ قد تتولد أفكار ابتكارية لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلا، وتسهيل التنسيق بين الأعمال والأفراد، أيضا خلق روح الفريق بين العاملين، وتسهيل عملية تكيفهم في المؤسسة، وكذلك إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجيته.

«إشباع حاجات اجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات التي لا تنسجم بالضرورة مع التنظيم الرسمي وقد لا تتبع النمط نفسه، إذ قد تجد أفرادا من أقسام أو مستويات مختلفة في المؤسسة هم أعضاء في هذا التنظيم.

«فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل، وإذا لم تفهم الإدارة طبيعة التنظيم غير الرسمي ولم تحسن توجيهه فإن بإمكانه عرقلة مساعيها ومهامها، وذلك عن طريق وسائل عدة مثل بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال في بعض الأحيان وإضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فشلها في تحقيق أهدافها.

ويمكن تلخيص أبرز ما دعت له مدرسة العلاقات الإنسانية من مبادئ وأفكار في تأكيدها على دور جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على الإنتاجية، إضافة إلى التأكيد على الدور المهم للعوامل المعنوية في زيادة الإنتاج، بالإضافة إلى التأكيد على الدور المهم للعوامل المعنوية في زيادة الإنتاج، للتأكيد على تحلي المدير لأي مجموعة بمهارات سلوكية إلى جانب المهارات الفنية والإدارية (العميان، ٢٠٠٤، ص ٥٦).

وبذلك نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات تؤثر في سلوك جماعات العمل بشكل خاص والمنظمات بشكل عام مع التأكيد على أهمية التوازن بين مصلحة الأفراد العاملين وأهدافهم وبين أهداف المنظمات

#### • المحور الثاني: الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية – أطار مفاهيمي :-

تعتبر الإدارة المدرسية أداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد والتسهيلات المتاحة والمتوفرة، إيماناً بأهمية القيادة المتطورة أنماطا وممارسات، وحتى تؤدي هذه الأداة دورها بكفاءة وفعالية عاليتين، لذلك اعتبرت تخصص مهني يتطلب قيادة مدرسية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية. ويتناول هذا المحور أهداف الإدارة المدرسية في ظل الحركات الإنسانية والعناصر المكونة للإدارة المدرسية ومقوماتها، بالإضافة إلى خصائصها ومعايير فاعليتها.

#### • عناصر ووظائف الإدارة المدرسية

بناء على اعتبار الإدارة المدرسية منظومة متكاملة فإنها تتكون من أربعة مكونات عامة، طبقا لمفهوم النظم: (عابدين، ٢٠٠٥، ص ٥٦- ٥٧)

- ◀ المدخلات: وتتضمن رسالة المدرسة وأهدافها وفلسفتها، والموارد البشرية (المدير والجهاز الإداري والتعليمي)، والموارد والإمكانيات المادية (المبنى والمرافق والتجهيزات والأموال)، والخدمات (الصحية والإرشادية والرياضية وغيرها).
- ◀ العمليات: وهى التفاعلات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وتتضمن التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.
- ◀ المخرجات: وهى المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤثرات في البيئتين الداخلية والخارجية.
- ◀ بيئة المنظومة: وهى بيئة خارجية تقع خارج حدود المدرسة وبيئة داخلية تقع داخل حدود المدرسة.

فمن هنا يمكن القول أن مكونات الإدارة المدرسية ووظائفها يمكن اعتبارها منظومة الإدارة المدرسية بأنها كيان مترابط العناصر المتبادلة التأثير، يسعى لتحقيق هدف تربوي.

#### • الأسس العامة للإدارة المدرسية الفاعلة

- إن الحكم على مدى نجاح الإدارة المدرسية في تأدية وظائفها وأهدافها يتطلب أن تعمل الإدارة المدرسية على تحقيق الجوانب التالية، والتي تعتبر معياراً للأداء الناجح للإدارة المدرسية الفاعلة: (الحسن، ٢٠١٠، ص ٣٢؛ أبو شرح، ٢٠٠٩، ص ١٣)
- ◀ قدرة الإدارة المدرسية على قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية: السياسات التعليمية الموكلة لها، وذلك بقيادتها وتنفيذ البرامج التعليمية وبالمدرسة بدرجة عالية من الاتساق والفاعلية، وهذا يتطلب من مدير المدرسة بصفته القائد والموجه لعمل المدرسة أن يكن ملماً تماماً بالأهداف العامة للنظام التربوي، الذي يعمل به وبأهداف المدرسة والمرحلة التي يشتغل بها، وأن يكون قادراً على تنمية روح القيادة لأعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة.
- ◀ دورها في إضفاء جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع روح الفريق للعاملين بالمدرسة: حيث أن للإدارة المدرسية دوراً كبيراً في إيجاد الظروف النفسية المريحة والمرضية والحافزة على العمل لجميع العناصر المشتركة في العمل المدرسي، ويعتبر المناخ المدرسي أو البيئة التعليمية والاجتماعية بالمدرسة هي محصلة ناتجة عن عملية الإدارة المدرسية، والتي يرسم خطوطها وينفذها مدير المدرسة والهيئة الإدارية بالمدرسة.
- ◀ مهارة الإدارة المدرسية لتنظيم العمل وخلق روح العمل الجماعي: إن من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة المدرسية وظيفة تنظيم الجهود البشرية بالمدرسة لإنجاز الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها.
- ◀ مسؤولية الإدارة المدرسية عن توفير الظروف الملائمة لأداء العمل: إن مسؤولية الإدارة المدرسية أن تعمل على تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على قيام المدرسة بأداء واجباتها على الوجه الصحيح.

« قدرتها على استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار: إن اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهمات الرئيسية لمدير المدرسة، ولذلك فإن عملية الإدارة المدرسية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ للقرارات، وللقرارات التي يتخذها مدير المدرسة أثرها في أداء المدرسة وإنجازها للأهداف التربوية من جهة ومن جهة أخرى في نوع العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة ومدرسيه.

« مواكبة التغيير والقدرة على استخدام تكنولوجيات الإدارة: ويقاس نجاح المؤسسات التعليمية وتطورها بتقدمها الإداري وقدرة إدارتها على التجديد والتغيير المستمر، والمدرسة بصفتها من مؤسسات المجتمع تتأثر بما يدور حولها في المجتمع من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة.

« قدرة الإدارة المدرسية على القيام بعملية التقويم: ومن المهارات الأساسية التي تحدد نجاح مدير المدرسة في أداء مهماته الإدارية مهاراته في عملية التقويم، وذلك أن مدير المدرسة يحتاج إلى عملية التقويم في معظم واجباتها، ويحتاج مدير المدرسة إلى تقويم الآراء والأفكار المقدمة من الجماعة قبل اتخاذ القرار، وكذلك يحتاج مدير المدرسة إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تقويم أدائهم، كما يحتاج إلى تشجيع وإرشاد معلميه إلى أساليب ووسائل التقويم الذاتي.

ويتضح مما سبق أن المدير الفاعل بعامة، والمدير التربوي الفاعل بخاصة يلعب دورا هاما وجوهريا في توجيه واستثمار الموارد المتاحة للمؤسسة التعليمية من أجل تحقيق أهدافها وزيادة الفاعلية المدرسية، وذلك من خلال الأدوار الإدارية والإشرافية الفنية التي يقوم بها في مدرسته، حيث لا يجب التركيز على جانب دون جانب آخر (الخميسي، ٢٠٠٢، ص ٢٧)،

#### • أهداف الإدارة المدرسية في ظل الحركات الإنسانية

تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق الأهداف العامة للإدارة التعليمية وقد أوردها عابدين (٢٠٠٥، ص ٦٢) كما يلي :-

« توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو الطلاب بشكل متوازن ومتكامل في كافة مظاهر نمو (جسميا وعقليا وروحيا واجتماعيا ونفسيا).

« تحسين قدرة النظام المدرسي على أداء وظائفه، وذلك من خلال إحداث نوع من التجانس بين العاملين في المدرسة، ودفع الجميع للعمل كفريق متعاون من أجل إخراج العمل المدرسي بصورة جيدة وفعالة .

« تحديد المسؤوليات وتقسيم الأعمال وتوفير الموارد والاعتمادات اللازمة لتنفيذ السياسات التعليمية، وتوزيع أوقات المدرسين والعاملين بين العمل والراحة، وتوفير الأمان الشخصي والاهتمام النفسي للعاملين والمعلمين مع الأخذ بالاعتبار أهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.

◀ الكشف عن ميول الطلاب واستعدادهم وقدراتهم والتخطيط لبرامج الدراسة، والأنشطة التعليمية المناسبة لتنمية شخصية الطلاب وإعدادهم للحياة المستقبلية .

◀ تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية وتنمية العلاقات الإنسانية وكل ما يسهم في تسيير حركة الناس .

◀ ويضيف الرفاعي (٢٠٠١، ص ٢٤) أن من أهداف الإدارة المدرسية ما يلي:

◀ بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا من النواحي العقلية والنفسية والاجتماعية والمعرفية.

◀ توفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة وبمختلف مستوياتها.

◀ العمل على إيجاد العلاقات الإنسانية الحسنة بين العاملين في المدرسة، وكذلك بين المدرسة والمجتمع.

إضافة إلى ما سبق فإنه على المدرسة أن تسعى لوضع خطط التطوير النمو اللازم للمدرسة في المستقبل، والعمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية، والتعاون مع البيئة الخارجية على ما يستجد فيها من مشكلات أو حوارات أو كوارث، تعاونًا فعالًا إيجابيًا ملموسًا.

#### • مهام مدير المدرسة

يعد مدير المدرسة الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي، وله أهمية كبيرة في تحقيق التغييرات الناجحة في المدرسة، وهو الذي يستطيع التأثير وصنع التغيير في المدرسة حتى يقودها إلى التميز والنجاح، وهو في هذا الصدد يقوم بعدة أدوار ومسؤوليات داخل نطاق مدرسته وفي المجتمع المحيط بها، ومن هذه الأدوار ما يلي: (يامنة وبوضياف وخير الدين، ٢٠١٩، ص ٦٣ ؛ الحارثي، ٢٠١٢، ص ٥٣ - ٥٧ ؛ Ugwulashi & Archibong, 2012)

◀ دوره التخطيطي: التخطيط عملية فكرية تتركز على المنطق والترتيب وتنسيق جميع الوظائف الإدارية، وتتميز بالنظرة المستقبلية، واستثمار كافة الموارد والقوى البشرية المتيسرة، من هنا تأتي ضرورة أن يبني مدير المدرسة جميع الأعمال والبرامج والأنشطة على التخطيط الذي يعتمد على تحليل الوضع الحالي وإمكانيات المدرسة، أما قيام مدير المدرسة بدورة التخطيطي فيبدأ بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية، وهو بذلك يعمل على إشراك العاملين معه في هذه المرحلة.

◀ دوره الإشرافي: مدير المدرسة كمشرف تربوي فني مقيم يساعد العاملين على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراسة المناهج الدراسية، والوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة من تطبيقها، والاطلاع على أساليب تقويم الطلاب وتحصيلهم العلمي، والإلمام بطرق تنمية العاملين مهنيًا، وإعداد البحوث الإجرائية الموجهة لتحسين العمل.

◀◀ دوره في صناعة القرار: اتساقا مع التعريف الإجرائي لصنع القرار، فإنه يمكن القول أن القرار هو لب عملية الإدارة، ويقوم مدير المدرسة بالتعاون مع العاملين وبمشاركتهم بوضع الحلول وبدائلها لحل المشكلات، وهذه المشاركة لا تعني فقط مشاركة العاملين بل قد تتضمن المجتمع المدرسي والآباء والمشرفين من الإدارة التعليمية وخبراء البيئة المحلية. كما أن مدير المدرسة يقوم باتخاذ القرارات التعليمية في التوقيت المناسب، ويهيئ المناخ لتنفيذها ويستمر دوره في متابعة تنفيذ هذه القرارات وتقويمها.

◀◀ دوره كمركز معلومات واتصال: تدفق المعلومات لمدير المدرسة من جميع الاتجاهات وتتنوع، بحيث يعد المدير مركزا للمعلومات سواء كانت أنظمة أو قواعد، أو توجيهات للعاملين ويرسلها في جميع الاتجاهات، ويعمل على إنشاء شبكة اتصالات يحصل من خلالها على المعلومات للمدرسة والعاملين فيها تساعده في عملية الاتصال وصنع القرارات، ويعمل ألا تكون عملية الاتصال ذات اتجاه واحد خاصة وأن الاتصال ذا الاتجاه الواحد يقلل من فعالية الاتصال.

◀◀ دوره في تنمية العلاقات الإنسانية: دوره في تنمية العلاقات الإنسانية يتمثل في تعامل مدير المدرسة مع كل القوى البشرية داخل المدرسة وخارجها، حيث يتعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي، وهو مطالب بأن يساعدهم على حل المشاكل التي تواجههم داخل وخارج المدرسة، والعمل على تعميق الحب والانتماء للمدرسة، وتفعيل التنمية المهنية للعاملين فيها.

◀◀ دوره في ربط مدرسته بالبيئة: المدرسة مؤسسة اجتماعية أسست لخدمة المجتمع وتربية أبنائه، ونجاح المدرسة بعامه والثانوية بخاصة رهن بارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، والمدير الناجح الفاعل هو الذي يخطط تخطيطا سليما لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه، حيث يجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج وأنشطة لخدمة المجتمع ودعوه أبناء البيئة للمشاركة في هذه البرامج والأنشطة، ويسعى في ذلك للإفادة من الإمكانيات المتاحة في بيئته.

◀◀ دوره كمقوم للعمل المدرسي: التقويم وسيلة يتمكن مدير المدرسة من خلالها من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، وتحسين أداء المؤسسة التربوية من خلال رفع مستوى أداء الأفراد العاملين بها، ومدى تحقيقها لأهدافها. أي أن عملية التقويم ليست غاية في حد ذاتها، وإنما وسيلة للتعرف على مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها، وكشف مواطن القوة، لتطويرها وتشجيعها.

◀◀ دوره القيادي: يعتبر الدور القيادي لمدير المدرسة من الأدوار الرئيسية، وذلك لما له من أهمية كبيرة في ربط وحدات التنظيم بعضها ببعض، من طلاب، ومعلمين، وأولياء أمور، والحرص على تحقيق الأهداف التي يسعى الجميع للوصول إليها، وذلك من خلال القدرات والإمكانات التي يمتلكها مدير المدرسة كقائد تربوي، والتي تتركز على الجانب الإنساني في علاقاته مع العاملين، دون التركيز على السلطة والصلاحيات التي يضعها القانون في يده.

يرى الممارسون للإدارة التربوية أن المدير يقوم بأدوار مؤثرة في جوانب الحياة المدرسية المختلفة، وقدمت البحوث الإمبريقية صوراً محددة للديناميكيات السلوكية والاجتماعية للقيادة المدرسية والفعالة، ويصدق هذا بصفة خاصة على مفهوم القيادة من منظور المعلمين، وبصفة أخص على كيف تزيد القيادة المدرسية الأداء الكلي للمعلمين.

#### • دور الإدارة المدرسية في تهيئة المناخ المناسب للعلاقات الإنسانية

إن تحقيق مناخ إنساني ملائم يُعد من المسؤوليات الأساسية المناطة بمدير المدرسة، ولعلّ السبب في ذلك يعود إلى أهمية العلاقات الإنسانية وأثرها في تحقيق أهداف المنظمة التعليمية. فالعلاقات الإنسانية لها دور بارز في إثارة دوافع العاملين لتحقيق أعلى كفاية وفاعلية في الأداء، حيث يتحدد مستوى كفاية الأداء بنوعية العلاقات السائدة فيها، وخاصة في منظمات التربية والتعليم (الدوسري، ٢٠١٤، ص ٦٦).

أن دور الإدارة المدرسية في تهيئة المناخ المناسب للعلاقات الإنسانية يتمثل في:

(بافارش والأنسي، ٢٠٠٨، ص ٥٣؛ Swindler, 2009).

« إشراك جميع المعلمين بالمدرسة في اتخاذ القرارات وخاصة التي تمس عملهم وتؤثر عليهم.

« العمل على إيجاد بيئة ملائمة للعمل بالمدرسة، ويشمل ذلك البناء المدرسي ووجود جميع وسائل الراحة فيه من أثاث ومعدات حديثة وتوفير ظروف العمل بالمدرسة وتجهيتها بوسائل محببة للنفس.

« استخدام أساليب عادلة في الإشراف المبني على التعاون والمشاركة بين مدير المدرسة والمعلمين، وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والإخلاص في العمل.

« تفويض السلطة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، فالمعلم عندما تُفوض له بعض واجبات مدير المدرسة يزداد ثقة بنفسه ويزداد حماساً للعمل.

« منح الثقة للعاملين بالمدرسة والاحترام والمعاملة بالعدل والمساواة يعمل على إيجاد جو مشجع للعمل.

« الاتصال الفعال يساعد على تهيئة مناخ جيد للعلاقات الإنسانية في المدرسة ويتم بواسطة نقل المعلومات بشكل دقيق وواضح وسهل بحيث يتمكن المعلمون من استيعابها.

« الاستماع إلى شكاوى المعلمين والعاملين ومعالجتها بشكل فعال وهذا من شأنه أن يعمل كصمام أمان يجنب الإدارة المدرسية الكثير من المشاكل في المستقبل.

« الاهتمام بكرامة الفرد واعتباره قيمة عليا في حد ذاته وهذا يتطلب التعامل مع الفرد ومواهبه وإمكاناته كفرد.

« المتابعة تلعب دوراً هاماً في الروح المعنوية للمعلمين إذ تغير مفهومها من المتابعة الضيقة المحكمة التي تهدف إلى اكتشاف الخطأ وإنزال العقوبة بالمعلم إلى

- متابعة واسعة إيجابية هدفها اكتشاف الخطأ لتصحيحه وتجنبه في المستقبل .
- ◀ وضع تنظيمات جيدة للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لما لها من أثر فعال في رفع الروح المعنوية للمعلمين والعاملين .
- ◀ العمل على استخدام السلطة بطريقة صحيحة ومحبية وعدم استخدام الألفاظ النابية أو السخرية بالمعلم أو العامل عندما يخطئ .
- ◀ إتاحة الفرصة للمعلمين ليطوروا من أدائهم ويحسنوا عملهم عن طريق الدورات والندوات التربوية.
- ◀ وضع جدول للزيارات المتبادلة والاجتماعات بين المدير والمعلمين وإبعاد حاجز الخوف والرهبنة .

وتأسيساً على ما سبق يبقى دور المدرسة كنظام اجتماعي تحكمه علاقات متبادلة بين قائدها ومرؤوسيه، تؤدي فيها العلاقات الإنسانية دوراً بارزاً في تحديد سلوك الأفراد وتوجهاتهم داخل بنائها الاجتماعي، كما تمثل في حد ذاتها بعداً في تحقيق الأهداف التربوية بصفة عامة وأهداف النظام التعليمي بصفة خاصة.

#### • الدراسات السابقة العربية والأجنبية

استعانت الباحثة بعدد من الدراسات السابقة حيث قامت بترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث وتفصيلها كما يلي:

أ: الدراسات العربية:

- ◀ دراسة آل عادي (٢٠١٥) هدفت إلى: الكشف عن واقع ممارسة إدارة العلاقات الإنسانية لمديرات المرحلة الثانوية بمدينة أبها من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من (١٠٠) معلمة ممن يعلمون في مرحلة التعليم الثانوي بمدارس مدينة أبها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تدني ممارسة العلاقات الإنسانية في مجال المشاركة، ومجال الاتصال، ومجال الروح المعنوية من جانب مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية.
- ◀ دراسة التويجري (٢٠١٦) هدفت إلى: التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مدينة بريدة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين. واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٠٣٦) معلماً، حيث بلغت عينة الدراسة (٣٢٥) معلماً من الذكور فقط، ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الابتدائية في مدينة بريدة يمارسون العلاقات الإنسانية بوجه عام بدرجة عالية، وجاء مستوى الرضا الوظيفي عالي لدى المعلمين، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزي لتغيري الخبرة والدورات التدريبية، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية

دالة إحصائية بين ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

« دراسة أبو حسنين (٢٠١٧) هدفت إلى: التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينه الدراسة من (٣٦٠) معلما من معلمي المدارس الإعدادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية و الانتماء المهني تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة لدرجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية مستوى الانتماء المهني لديهم من وجهة نظر المعلمين.

« دراسة رماضنة (٢٠١٩) هدفت إلى: الكشف عن مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جرش، ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ذا العلاقة الارتباطية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، وتكونت عينه الدراسة من (٢٩٠) معلما ومعلمة، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جرش ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، جاء بدرجة متوسط وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

« دراسة بني ياسين (٢٠٢١) هدفت إلى: التعرف إلى دور مديري المدارس في لواء بني عبيد بالأردن في تعزيز العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينه الدراسة من (٣٣٢) معلما ومعلمة في المدارس بمديرية التربية والتعليم اللواء بني عبيد، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة، وأظهرت النتائج أن دور مديري المدارس في تربية لواء بني عبيد في تعزيز العلاقات الإنسانية جاء بمستوى مرتفع على جميع المجالات، وكشفت عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في المجال النفسي والمهني لصالح الإناث، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر الخبرة، ووجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأقل.

« دراسة القرعان (٢٠٢١) هدفت إلى: تحديد درجة أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية بين المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة عجلون،

والبالغ عددهم (٢٣٧٣) معلما، تكونت عينة الدراسة من (٣٣٧) معلما، منهم (٢٣٤) معلما، و (١٠٣) معلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة، وأظهرت النتائج أن أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية بين المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة على درجة أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية تعزي لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل.

#### ب: الدراسات الأجنبية:

« دراسة أجا أوكوري (Aja-Okorie, 2011) هدفت إلى: التعرف على مستوى استخدام قيادة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس المتوسطة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي المستند على مراجعة الدراسات السابقة، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٣) دراسة سابقة تم الحصول عليها بمراجعة المجلات العلمية التربوية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام تحليل المحتوى، وأظهرت النتائج أن مستوى استخدام قيادة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية كان متوسطا. بينت النتائج وجود فروق في مستوى ممارسة قيادة العلاقات الإنسانية تعزي لمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

« دراسة شاه محمدي (Shahmohammadi, 2015) هدفت إلى: الكشف عن العلاقة بين الأسلوب الإداري والعلاقات الإنسانية في الإدارة، والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس بمنطقة كارج في إيران، وتم استخدام المنهج الوصفي ذو العلاقة الارتباطية، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الإرشادية بمنطقة كارج في إيران، والبالغ عددهم (٩٦) مدير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج إلى عدم وجود علاقة متبادلة بين أسلوب الإدارة الموجه نحو المهام، وبين العلاقات الإنسانية، ووجود علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي والعلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس.

« دراسة ثاماسيري (Thamasseri, 2016) هدفت إلى: التعرف على مستوى تطبيق قيادة العلاقات الإنسانية في المدارس المتوسطة والثانوية، واستخدمت المنهج الوصفي، ومثل (٣١٢) معلم ومعلمة عينة الدراسة، لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق مديري المدارس المتوسطة والثانوية للعلاقات الإنسانية متوسطة.

« دراسة مانولانج (Manullang, 2017) هدفت إلى: التعرف على أثر مهارات الاجتماعية والكفاية المهنية على قيادة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس في إندونيسيا، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٥) مدير مدرسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة، وتوصلت نتائج إلى أن المهارات الاجتماعية والكفاية المهنية تؤثر إيجابيا في قيادة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس.

« دراسة أورلويوني ونديوهو (Orluwene & Ndioho, 2018) هدفت إلى: التعرف على مدى إدارة العلاقات الإنسانية والإنجازات الأكاديمية لطلبة المدارس

الثانوية الحكومية بولاية ريفرز في نيجيريا، حيث تم استخدام المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (١٠٥٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات الإنسانية تحقق التحصيل الدراسي الفعال في المدارس الثانوية الحكومية في ولاية ريفرز، كما أظهرت النتائج أن العوامل التي تحول دون الأداء الفعال للإنسان في المدارس الثانوية هي ضعف الموظفين، وانخفاض المهارة والتدريب بين الموظفين، والحرمان من الترقية والحوافز وعدم وجود بيئة ملائمة.

#### • التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن ملاحظة أبرز جوانب الاتفاق وجوانب الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كذلك بيان أوجه الاستفادة من هذه الدراسات.

أكدت جميع الدراسات السابقة على أهمية تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة، وأثرها في تحسين بيئة العمل، وأداء العاملين، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث موضوعها، وأداة الدراسة، وهدفت بعض الدراسات إلى تحديد مستوى العلاقات الإنسانية في المدارس كدراسة أجا أوكوري (2011) (Aja-Okorie)، ودراسة آل عادي (٢٠١٥)، ودراسة التويجيري (٢٠١٦)، ودراسة ثاماسيري (Thamasseri, 2016)، ودراسة أبو حسنين (٢٠١٧)، ودراسة أورلويوني ونديوهو (Orluwene & Ndioho, 2018)، ودراسة رماضنة (٢٠١٩)، بينما هدفت بعض الدراسات السابقة إلى ربط العلاقات الإنسانية بمتغير آخر كدراسة شاه محمدي (Shahmohammadi, 2015)، ودراسة رماضنة (٢٠١٩)، ودراسة التويجيري (٢٠١٦)، كما تشابهت مع بعض الدراسات باعتمادها على المنهج الوصفي المسحي كدراسة آل عادي (٢٠١٥)، ودراسة مانولانج (Manullang, 2017)، ودراسة القرعان (٢٠٢١)، ودراسة بني ياسين (٢٠٢١)، بينما اختلفت مع دراسة شاه محمدي (Shahmohammadi, 2015)، ودراسة رماضنة (٢٠١٩)، ودراسة التويجيري (٢٠١٦) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وكذلك اختلفت مع دراسة أجا أوكوري (Aja-Okorie, 2011)، ودراسة أبو حسنين (٢٠١٧) التي المنهج الوصفي التحليلي، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت مبادئ العلاقات الإنسانية، والبيئة التي طبقت عليها الدراسة.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء أدبيات الدراسة، وتحديد منهج الدراسة، وإعداد أداة الدراسة.

#### • الطريقة والإجراءات

##### • منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، نظراً لمناسبته طبيعة الدراسة وأهدافها؛ وهو منهج يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً قيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها" (عبيدات وعبد الحق، وعدس، ٢٠١٥، ص ١٨٠).

• مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، خلال الفصل الثاني للعام الدراسي (٢٠٢١ - ٢٠٢٢)، والبالغ عددهن (١٠٦١) معلمة للمرحلة الثانوية، يعملن في (٤٥) مدرسة، وفقاً لإحصائية إدارة التعليم بمدينة تبوك، ولتحديد حجم العينة الملائمة لتمثيل مجتمع الدراسة من المعلمات، تم تطبيق معادلة ثامبسون (Thompson, 2002, p10)، حيث بلغ العدد المناسب لتمثيل المجتمع في العينة (٢٨٢) معلمة للمرحلة الثانوية، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة التي تتيح الفرصة لكل فرد في المجتمع أن يكون ضمن عينة الدراسة، ويوضح الجدول (١) توزيع عينة الدراسة، وفقاً لمتغيري الدراسة (الخبرة والتخصص).

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الخبرة والتخصص

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٣٤	%٤٧.٥
	أكثر من ١٠ سنوات	١٤٨	%٥٢.٥
التخصص	المجموع	٢٨٢	%١٠٠
	إنساني	١٦٨	%٥٩.٦
	علمي	١١٤	%٤٠.٤
	المجموع	٢٨٢	%١٠٠

• أداة الدراسة

تم تطوير أداة لجمع البيانات، وذلك بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع العلاقات الإنسانية في المجال التعليمي، وتكونت من جزأين: اشتمل الجزء الأول على البيانات الوظيفية للمعلمات في عينة الدراسة من حيث: الخبرة، والتخصص. واشتمل الجزء الثاني على (٣٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات: وهي: (التواضع والقدوة الحسنة = ٩ فقرات، الشفافية والوضوح = ٦ فقرات، التحفيز = ٨ فقرات، الشورى والتعاون = ٦ فقرات، العدالة = ٨ فقرات)، وتم تصميم الاستجابة على فقرات الأداة وفق مقياس لكيرت الخماسي:

عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٥ درجات	٤ درجات	٣ درجات	درجتان	درجة

• دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة بعرضها في صورتها الأولية على (٩) محكمين من أساتذة الجامعات السعودية، ووزارة التعليم السعودية، وبعد إعادة نسخ الأداة من المحكمين، أجريت التعديلات كما أوصى بها المحكمون، وبقيت الأداة بعد التحكيم تشتمل على (٣٧) فقرة، موزعة في المجالات الخمسة، وبعد الانتهاء من تحكيم الأداة تم تطبيقها، على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلمة للمرحلة الثانوية في مدينة تبوك، ومن ثم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخراج معامل ارتباط

بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للمجال الواردة فيه، للتأكد صدق اتساق الفقرات في قياس المجال الواردة فيه، ويبين الجدول (٢) قيم معاملات الارتباط لفقرات كل مجال من المجالات الخمسة لأداة الدراسة.

جدول (٢) قيم معاملات الارتباط لقياس الاتساق الداخلي لفقرات، مع الدرجة الكلية للمجال الواردة فيه (ن=٣٠)

التواضع والقنوة الحسنة		الشفافية والوضوح		التحفيز		الثوري والتعاون		العدالة	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠.٨٧٢	١	٠.٧٧٧	١	٠.٨٦٧	١	٠.٨٦١	١	٠.٨٧٠
٢	٠.٨٠٥	٢	٠.٨٥١	٢	٠.٧٥٢	٢	٠.٩٣١	٢	٠.٧٤١
٣	٠.٧٨٠	٣	٠.٨٨٩	٣	٠.٧٩٨	٣	٠.٨٦٠	٣	٠.٨٣٢
٤	٠.٦٥٧	٤	٠.٨٧٨	٤	٠.٨٢٤	٤	٠.٩٤٦	٤	٠.٨٧٨
٥	٠.٧٨٩	٥	٠.٨٣٧	٥	٠.٨١٩	٥	٠.٩٢٦	٥	٠.٩٣١
٦	٠.٨٤٢	٦	٠.٧٠٦	٦	٠.٨٦٨	٦	٠.٨٩٠	٦	٠.٩٤٩
٧	٠.٨٦٨			٧	٠.٨٩٦			٧	٠.٨١١
٨	٠.٨١٨			٨	٠.٨٧٧			٨	٠.٧٠٧
٩	٠.٩٣٣								

◆◆ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

تشير نتائج الاتساق الداخلي لفقرات المجالات الخمسة لأداة الدراسة، في الجدول (٢)، إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لكل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للمجال الواردة فيه كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وهذا يدل على مناسبة الفقرات لقياس ما وضعت لقياسه.

وبعد التأكد من صدق الاتساق الداخلي تم استخراج معاملات الثبات للمجالات الخمسة لأداة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ "Cronbach's alpha"، وكانت النتائج كما في الجدول (٣).

جدول (٣) معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (ن=٣٠)

المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التواضع والقنوة الحسنة	٩	٠.٩٣٢
الشفافية والوضوح	٦	٠.٩٠٤
التحفيز	٨	٠.٩٣٨
الثوري والتعاون	٦	٠.٩٥٤
العدالة	٨	٠.٩٣٩
مبادئ العلاقات الإنسانية (الكلية)	٣٧	٠.٩٨٢

تُبين النتائج في الجدول (٣) أنّ معاملات الثبات لمجالات الأداة كانت مرتفعة، ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية؛ لأنها تزيد على (٦٠٪).

• معيار تفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الأداة:

للحكم على درجة تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية، تم استخدام معيار تفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة، كما في الجدول (٤):

جدول (٤) معيار تفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة

فئات الاستجابة	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق
عالية جداً	٤.٢١ - ٥.١١	عالية جداً
عالية	٣.٤١ - ٤.٢٠	عالية
متوسطة	٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسطة
ضعيفة	١.٨١ - ٢.٦٠	ضعيفة
ضعيفة جداً	١ - ١.٨٠	ضعيفة جداً

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic) للإجابة عن السؤال الأول، من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيري (الخبرة، والتخصص).

• مناقشة النتائج

• النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية في الأبعاد التالية: (التواضع والقدوة الحسنة، الشفافية والوضوح، التحفيز، الشورى والتعاون، العدالة) من وجهة نظر المعلمات؟

تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على المجالات الخمسة لأداة الدراسة بشكل عام، ثم لفقرات كل مجال من المجالات الخمسة. وجاءت النتائج كما يلي:

١: النتائج المتعلقة بواقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية، بشكل عام:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية بشكل عام

رقم المجال	مبادئ العلاقات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	التواضع والقدوة الحسنة	٤.٠٦	٠.٥٣	عالية	١
٢	الشفافية والوضوح	٤.٠٤	٠.٧٠	عالية	٢
٣	التحفيز	٣.٩٧	٠.٦٧	عالية	٣
٤	الشورى والتعاون	٣.٩٢	٠.٦٦	عالية	٤
٥	العدالة	٣.٨٩	٠.٦٧	عالية	٥
	مبادئ العلاقات الإنسانية (الكلية)	٣.٩٨	٠.٥٦	عالية	-

تشير النتائج في الجدول (٥) إلى أن تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية بشكل عام (الكلية)، جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمات على الأداة ككل (٣.٩٨)، وانحراف معياري (٠.٥٦).

وبالنسبة لاستجابات المعلمات حول تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية في المجالات الخمسة، فقد جاء مجال التواضع والقدوة الحسنة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٠٦) وانحراف معياري

(٠.٥٣) وبدرجة عالية، وجاء مجال الشفافية والوضوح في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٧٠) وبدرجة عالية، تلاه في الترتيب الثالث مجال التحفيز بمتوسط حسابي (٣.٩٧) وانحراف معياري (٠.٦٧) وبدرجة عالية، تلاه في الترتيب الرابع مجال الشورى والتعاون بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٦٦) وبدرجة عالية، وجاء مجال العدالة في الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٦٧) وبدرجة عالية.

وتتشابه الدراسة في نتائجها مع كل من دراسة التويجري (٢٠١٦)، ودراسة ابو حسنين (٢٠١٧)، ودراسة بني ياسين (٢٠٢١)، ودراسة القرعان (٢٠٢١)، واختلفت في نتائجها مع كل من دراسة آل عادي (٢٠١٥)، ودراسة رماضنة (٢٠١٧)، ودراسة ثاماسيري (Thamasseri, 2016)، ودراسة أجا أوكوري (Aja-Okorie, 2011)، وتعزى هذه النتيجة لإدراك مديرات المدارس لأهمية تطبيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين لما له من أثر في توافر مناخ تنظيمي جيد مما ينعكس على أداء المعلمين وولائهم للمدرسة وبالتالي يساهم في زيادة التحصيل الدراسي لطلاب وهذا ما أكدته نتائج كل من دراسة أورلوييني ونديوهو (Orluwene & Ndioho, 2018)، ودراسة شاه محمدي (Shahmohammadi, 2015)، كما يمكن أن تعزى النتيجة لما تقدمه الوزارة من دورات تأهيلية لمديرات المدارس ساهم في تحسين المهارات الاجتماعية والمهارات المهنية للمديرات وهذا ما أكدته دراسة مانولانج (Manullang, 2017). وفيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من مجالات مبادئ العلاقات الإنسانية، فكانت كالاتي:

١- النتائج المتعلقة بواقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية لمبادئ (التواضع والقدوة الحسنة): جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينات الدراسة حول واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية لمبادئ العلاقات الإنسانية في مجال (التواضع والقدوة الحسنة)

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال التواضع والقدوة الحسنة	رقم الفقرة
٤	عالية جداً	٠.٨٢	٤.٢٨	تحرص على التحلي بالأخلاق الإسلامية في مظهرها وعملها	١
٢	عالية جداً	٠.٦٥	٤.٤٣	تتعامل مع كافة العاملين بالمدرسة بتواضع	٢
٥	عالية	٠.٧٢	٣.٩٨	تشارك في المناسبات الاجتماعية	٣
١	عالية جداً	٠.٦٣	٤.٤٩	توجه المعلمين باحترام ولين	٤
٣	عالية جداً	٠.٧٤	٤.٣٤	تتعامل بأمانة وإخلاص وصدق مع الجميع	٥
٦	عالية	٠.٨٨	٣.٨٥	تأخذ بأراء المعلمين وتتبنى الأفكار	٦
٧	عالية	٠.٨١	٣.٧٩	تتقن تادية ما يناط بها من مهام	٧
٩	عالية	٠.٧٤	٣.٦٦	تضبط انفعالاتها عند الغضب	٨
٨	عالية	٠.٧٦	٣.٧١	تتقبل النقد البناء في علاقاتها مع المعلمين وأولياء الأمور والطالبات	٩
-	عالية	٠.٥٣	٤.٠٦	المتوسط العام لمجال التواضع والقدوة الحسنة	

يشير الجدول (٦) إلى أن تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية في مجال (التواضع والقدوة الحسنة)، جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين على مجال التواضع والقدوة الحسنة (٤.٠٦)، وانحراف معياري (٠.٥٣)، وتعزى النتيجة لمدى امتثال المديرات لقيم وأخلاقيات الدين الإسلامي، وأن المديرات من خلال خبرتهم بالعمل يدركون

أن أسهل طريقة لنشر أي سلوك إيجابي وهو أن تطبقها كونها قدوة وقوة مؤثرة في المدرسة.

وبالنسبة للفقرات، فقد تراوحت استجابات المعلمات ما بين الدرجة "عالية" و"عالية جدا"، وقد جاءت (٥) فقرات بدرجة عالية، و(٤) فقرات بدرجة عالية جدا، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣.٦٦) و(٤.٤٩)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (٠.٦٣) و(٠.٨٨). وكانت أعلى ممارسة في تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية بمجال (التواضع والقدوة الحسنة)، ما ورد في الفقرة (٤): "توجه المعلمات باحترام ولين" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٤٩) وانحراف معياري (٠.٦٣) وبدرجة عالية جدا، وتعزى هذه النتيجة لمدى التزام مديرات المدارس بأخلاقيات العمل وحسن التعامل مع الآخرين لتحقيق الأهداف التربوية، وأن التوجيه باحترام ولين كفيل بتحقيق الفائدة المرجوة ويترك أثر إيجابي لدى المعلمات.

أما أقل ممارسة من حيث الترتيب، فكانت ما ورد في الفقرة (٨): "تضبط انفعالاتها عند الغضب" التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٧٤) وبدرجة عالية، وبالرغم من حصول هذه الفقرة على درجة عالية إلا أن وقوعها في الترتيب الأخير يعود إلى الطبيعة الإنسانية المختلفة، فمهما حاولت المديرية السيطرة على انفعالاتها وانتقاء الألفاظ إلا أنها تتعامل مع معلمات قادرات على رصد لغة جسدها، وترجمتها بأن هذه المديرية تظهر انفعالاتها كونهم يعملون بنفس الميدان، لذلك يتطلب من المديرات التدريب على ضبط الانفعالات.

٢-١: النتائج المتعلقة بواقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية لمبادئ (الشفافية والوضوح): جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينه الدراسة حول واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية لمبادئ العلاقات الإنسانية في مجال (الشفافية والوضوح)

رقم الفقرة	مجال الشفافية والوضوح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	تسمى إلى تحقيق الأهداف التربوية المحددة مسبقا.	٤.٣٤	٠.٧٣	عالية جدا	١
٢	تطلع المعلمات والطالبات على حقوقهن وواجباتهن المدرسية.	٤.١١	٠.٩٤	عالية	٣
٣	توضح للمعلمات واجباتها بدقة.	٣.٩٤	٠.٨٦	عالية	٥
٤	تتعامل بمعايير واضحة في الإجراءات والتنفيذ.	٣.٩٨	٠.٩١	عالية	٤
٥	تتعامل بشكل غير متناقض مع توجيهاتها في المواقف المتضاربة.	٣.٧١	٠.٨٩	عالية	٦
٦	تطلع المعلمات على نتائج أداهن في التقييم السنوي.	٤.١٦	٠.٨١	عالية	٢
-	المتوسط العام لمجال الشفافية والوضوح	٤.٠٤	٠.٧٠	عالية	-

تُظهر النتائج في الجدول (٧) أن تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية في مجال (الشفافية والوضوح)، جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمات على مجال الشفافية والوضوح (٤.٠٤)، وانحراف معياري (٠.٧٠). وبالنسبة للفقرات، فقد تراوحت استجابات المعلمات ما بين الدرجة "عالية" و"عالية جدا"، وقد جاءت (٥) فقرات بدرجة عالية، وفقرة واحدة فقط بدرجة عالية جدا، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين

(٣.٧١) و(٤.٣٤)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (٠.٧٣) و(٠.٩٤)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المديرات يعملون وفق لوائح وأنظمة محددة وواضحة حددتها وزارة التعليم وألزمت المديرات بتوعية وإطلاع العاملين في المدرسة، وقد اتفق مع هذه النتيجة دراسة التويجري (٢٠١٦)، ودراسة أبو حسنين (٢٠١٧)، ودراسة بني ياسين (٢٠٢١).

وكانت أعلى ممارسة في تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية بمجال (الشفافية والوضوح)، ما ورد في الفقرة (١): "تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية المحددة مسبقاً" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٣٤) وانحراف معياري (٠.٧٣) وبدرجة عالية جداً، وتعزى هذه النتيجة كون من المهام الموكلة للمديرات تحقيق الأهداف التربوية فحرصاً منها على أداء العمل بكفاءة تسعى إلى تحقيقها مع كافة العاملين بكل شفافية ووضوح حتى لا تكون عرضة للمساءلة من إدارة التعليم. أما أقل ممارسة من حيث الترتيب، فكانت ما ورد في الفقرة (٥): "تتعامل بشكل غير متناقض مع توجيهاتها في المواقف المشابهة" التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٨٩) وبدرجة عالية، وبالرغم من وقوع هذه الفقرة في الترتيب الأخير إلا أنها تدل على اكتساب المديرات خبرة بسبب تكرار المواقف، لذلك تكونت رد فعلها أفضل في كل مرة من سابقتها، كون الموقف تكرر عليها.

٣-١: النتائج المتعلقة بواقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية لمبادئ التحفيز:  
جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية لمبادئ العلاقات الإنسانية في مجال (التحفيز)

رقم الفقرة	مجال التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	توجه شهادات شكر للمعلمات المتميزات.	٣.٩٣	٠.٨١	عالية	٤
٢	تشجيع الجميع على العمل بروح الفريق الواحد.	٤.١٥	٠.٧٨	عالية	٢
٣	تشديد بإنجازات المعلمات أمام الجميع	٤.٢١	٠.٧٨	عالية جداً	١
٤	تحفز المعلمات لتبادل الخبرات فيما بينهن	٣.٩٣	٠.٩٣	عالية	٥
٥	تحفز المعلمات على الالتحاق ببرامج التنمية المهنية	٣.٩٢	٠.٨٥	عالية	٦
٦	تشجيع الجميع على إبداء الأفكار التي تساعد في تطوير العمل	٤.٠٢	٠.٧٩	عالية	٣
٧	تحفز المعلمات على الابتكار والتجديد في طرائق التدريس واستراتيجياتها	٣.٨٩	٠.٨١	عالية	٧
٨	تشجيع المعلمات والطالبات على إجراء البحوث التربوية	٣.٦٩	٠.٩٠	عالية	٨
-	المتوسط العام لمجال التحفيز	٣.٩٧	٠.٦٧	عالية	-

يتضح من النتائج في الجدول (٨) أن تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية في مجال (التحفيز)، جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمات على مجال التحفيز (٣.٩٧)، وانحراف معياري (٠.٦٧). وبالنسبة للفقرات، فقد تراوحت استجابات المعلمات ما بين الدرجة "عالية" و"عالية جداً"، وقد جاءت (٧) فقرات بدرجة عالية، وفقرة واحدة فقط بدرجة عالية جداً، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣.٦٩) و(٤.٢١)،

وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (٠.٧٨) و(٠.٩٣)، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه من نقاط الأداء التي تحاسب عليها مديرات تحفيز العاملين في المدرسة، لذلك تسعى إلى تفعيل وتوثيق التحفيز للمعلمات والعاملين والطالبات وأولياء الأمور. وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة التويجري (٢٠١٦)، ودراسة بني ياسين (٢٠٢١).

وكانت أعلى ممارسة في تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية بمجال (التحفيز)، ما ورد في الفقرة (٣): "تشديد بإنجازات الآخرين الإيجابية أمام الجميع" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٢١) وانحراف معياري (٠.٧٨) وبدرجة عالية جدا، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات المدارس يدركون أن التحفيز أمام الجميع كفيل بتعزيز المعلمات ويشجع البقية للعمل، ويشعرهم أن المدير متابع مقدر للجهود مما ينعكس إيجابيا على أداؤهم، وهذا ما أكدته دراسة أورلوييني (٢٠١٨) أن العوامل التي تحول دون تحقيق الأداء الجيد الحوافز. أما أقل ممارسة من حيث الترتيب، فكانت ما ورد في الفقرة (٨): "تشجع المعلمات والطالبات على إجراء البحوث التربوية" التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٩٠) وبدرجة عالية، ويعزى السبب في وقوع هذه الفقرة في الترتيب الأخير إلى أن البحث التربوي يتطلب أن تكون المعلمة حاصلة على درجة الماجستير أو الدكتوراه حتى تكون قادرة على الوفاء بكافة خطواته وتدريب الطالبات ومتابعتهم أثناء إجرائه، ورغم قلة الحاصلات على الدراسات العليا إلا أن المديرات يقمن بتشجيع المعلمات والطالبات على إجراء البحوث التربوية باعتبار ذلك جزء من رسالتها الإدارية.

١-٤: النتائج المتعلقة بواقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية لمبادئ (الشورى والتعاون): جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية لمبادئ العلاقات الإنسانية في مجال (الشورى والتعاون)

رقم الفقرة	مجال الشورى والتعاون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	تتيح لجميع قنوات الاتصال المختلفة للاتصال بها	٤.٠٠	٠.٧٤	عالية	٢
٢	تساعد المعلمات على تذليل ما يعترضهن من صعاب.	٣.٩٠	٠.٧٦	عالية	٤
٣	تتيح للمعلمات التعبير عن آرائهن .	٤.٠١	٠.٧٦	عالية	١
٤	تسعى لتوثيق العلاقات لإقامة التعاون بين المعلمات	٣.٩١	٠.٧٩	عالية	٣
٥	تشارك المعلمات في صنع القرارات	٣.٨٦	٠.٧٣	عالية	٥
٦	تفوض بعض صلاحياتها للمعلمات	٣.٨٢	٠.٨٨	عالية	٦
	المتوسط العام لمجال الشورى والتعاون	٣.٩٢	٠.٦٦	عالية	-

تشير النتائج في الجدول (٩) إلى أن تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية في مجال (الشورى والتعاون)، جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمات على مجال الشورى والتعاون (٣.٩٢)، وانحراف معياري (٠.٦٦).

وبالنسبة للفقرات، فقد جاءت استجابات المعلمات بدرجة "عالية" على جميع الفقرات، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣.٨٢) و(٤.٠٠)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (٠.٧٣) و(٠.٨٨) وتعزى هذه النتيجة كون الأدلة واللوائح التعليمية توجه المديرات لعقد عدة لجان مختلفة لها مهام بأشراك

المعلمات، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل عادي التي أظهرت تدني التعاون والمشاركة.

وكانت أعلى ممارسة في تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية بمجال (الشورى والتعاون)، ما ورد في الفقرة (٣): "تتيح للمعلمات التعبير عن آرائهن" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٧٦) وبدرجة عالية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن إي معلمة في المدرسة لا بد أن تكون عضو في مجلس أو لجنة تتيح لها التعبير عن رأيها والمشاركة في اتخاذ قرارات تتعلق بالمدرسة. أما أقل ممارسة من حيث الترتيب فكانت ما ورد في الفقرة (٦): "تفوض بعض صلاحياتها للمعلمات" التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٨٨) وبدرجة عالية، وبالرغم من وقوع هذه الفقرة في الترتيب الأخير إلا أنها تشير إلى وعي فئة كبيرة من المديرات بالنظام الذي يتيح لها تفويض بعض الصلاحيات، بالرغم من قلة الكوادر التعليمية وارتفاع أنصبتهم التعليمية مما يصعب مع تكليفهم بأعمال أخرى.

٥-١: النتائج المتعلقة بواقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية لمبادئ (العدالة):

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينات الدراسة حول واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية لمبادئ العلاقات الإنسانية في مجال (العدالة)

رقم الفقرة	مجال العدالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	تعامل المعلمات وفق معايير واحدة	٣.٩٣	٠.٨٥	عالية	٤
٢	تتمن جهود كافة العاملين بالمدرسة كل بما يستحق	٤.١١	٠.٦٩	عالية	١
٣	تراعى الفروق الفردية بين المعلمات عند طلب القيام بالعمل	٤.٠٠	٠.٧٧	عالية	٢
٤	تتحرى الواقعية عند مناقشة المشكلات المدرسية	٣.٩٧	٠.٨٣	عالية	٣
٥	تعطي كل معلمة ما تستحقه في تقييم الأداء الوظيفي .	٣.٨٧	٠.٩٢	عالية	٥
٦	ترجع إلى القرار الصحيح إذا تبين أنها على خطأ	٣.٧٣	٠.٨٧	عالية	٧
٧	توزع المهام والواجبات بين الجميع بالعدل والمساواة.	٣.٨٢	٠.٨٨	عالية	٦
٨	تتصف بالموضوعية بعيدا عن الأمور الشخصية في معاملت المعلمات	٣.٦٩	٠.٩٢	عالية	٨
-	المتوسط العام لمجال العدالة	٣.٨٩	٠.٦٧	عالية	-

تشير النتائج في الجدول (١٠) إلى أن تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية في مجال (العدالة)، جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمات على مجال العدالة (٣.٨٩)، وانحراف معياري (٠.٦٧).

كما جاءت استجابات المعلمات بدرجة "عالية" على جميع الفقرات، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣.٦٩) و(٤.١١)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (٠.٦٩) و(٠.٩٢)، وتعزى هذه النتيجة لحرص المديرات على التعامل بالعدل لأنها تؤمن أنها مسؤوله عنهم أمام الله، ومحاسبه من قبل إدارة التعليم، وإن المعلمات على وعي بحقوقهن فلن يتقبلن بأي تعامل يوقع الظلم عليهم، كما تعزى كون تطبيق المديرات للنظام واتباعها للوائح في كل وضع يواجهها مع المعلمات كفيل بتحقيق العدالة.

وكانت أعلى ممارسة في تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية بمجال (العدالة)، ما ورد في الفقرة (٢): "تتمن جهود كافة العاملين بالمدرسة كل بما يستحق" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.١١) وانحراف معياري (٠.٦٩) وبدرجة عالية، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص مديرات المدارس على الموضوعية في التعامل مع كافة العاملين بالمدرسة وتقدير جهودهم كونها تدرك أنه يقع على عاتقها تحقيق الأهداف والتأكد من أداء المهام الموكلة لكل العاملين فتقدير واحترام الجهود كفيل بتجويد الأداء وتوفير المناخ التنظيمي الصحي. أما أقل ممارسة من حيث الترتيب، فكانت ما ورد في الفقرة (٨): "تتصف بالموضوعية بعيداً عن الأمور الشخصية في معاملة المعلمات" التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٩٢) وبدرجة عالية، وبالرغم من وقوع هذه الفقرة في الترتيب الأخير إلا أنها تدل على قدرة المديرات في فصل الأمور الشخصية وربط المواقف بعضها، وربما جاءت في الترتيب الأخير نظراً لحساسية فئة قليلة من المعلمات وعدم تجاوزهن لبعض المواقف التي مرت في تعاملهن مع المديرات.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية، تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، التخصص) للمعلمات؟"

٢-١: النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية، تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).

جدول (١١) نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات المدارس لمبادئ العلاقات الإنسانية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التواضع والقنوة الحسنة	أقل من ١٠ سنوات	١٣٤	٣.٩٤	٠.٥٩	٣.٦٩٨-	٢٨٠	٠.٠٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٤٨	٤.١٧	٠.٤٤			
الشفافية والوضوح	أقل من ١٠ سنوات	١٣٤	٣.٩١	٠.٦٩	٣.١١٧-	٢٨٠	٠.٠٠٢
	أكثر من ١٠ سنوات	١٤٨	٤.١٦	٠.٦٨			
التحفيز	أقل من ١٠ سنوات	١٣٤	٣.٨٦	٠.٦٣	٢.٤٥٣-	٢٨٠	٠.٠١٥
	أكثر من ١٠ سنوات	١٤٨	٤.٠٦	٠.٦٩			
الشورى والتعاون	أقل من ١٠ سنوات	١٣٤	٣.٨٣	٠.٥٣	٢.٠٨٩-	٢٨٠	٠.٠٣٨
	أكثر من ١٠ سنوات	١٤٨	٣.٩٩	٠.٧٥			
العدالة	أقل من ١٠ سنوات	١٣٤	٣.٧٨	٠.٦٢	٢.٥٧٩-	٢٨٠	٠.٠١٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٤٨	٣.٩٩	٠.٧٠			
مبادئ العلاقات الإنسانية (الكلية)	أقل من ١٠ سنوات	١٣٤	٣.٨٧	٠.٥٤	٣.١٨١-	٢٨٠	٠.٠٠٢
	أكثر من ١٠ سنوات	١٤٨	٤.٠٨	٠.٥٦			

تشير النتائج في الجدول (١١) إلى أن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية بشكل عام وفي المجالات الخمسة (التواضع والقدوة الحسنة، الشفافية والوضوح، التحفيز، الشورى والتعاون، العدالة)، كانت دالة إحصائياً؛ إذ تراوحت قيم (T) المحسوبة للفروق بين فئتي الخبرة ما بين (٢٠٠٨٩- )، (٣٠٦٩٨- )، وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث كانت الدلالة لصالح المعلمات من فئة سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) كون المتوسطات الحسابية لاستجاباتهن أعلى من المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمات من فئة سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات).

وهذه النتيجة تعني أن تقييم المعلمات في من فئة الخبرة الطويلة لواقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية بشكل عام، وفي المجالات الخمسة يزداد عن تقييم زميلاتهن من فئة الخبرة الأقل، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن العلاقات الإنسانية بين المديرات والمعلمات تنمو مع مرور الوقت، ويجعل المعلمة من فئة الخبرة الطويلة لديها قدرة أكبر في الحكم على الممارسات ذات الصلة بالعلاقات الإنسانية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة التويجري (٢٠١٦)، ودراسة أبو حسنين (٢٠١٧)، واختلقت هذه النتيجة مع دراسة رماضنة (٢٠١٩)، ودراسة بني ياسين (٢٠٢١)، ودراسة القرعان (٢٠٢١)، ودراسة أجا أوكوري (Aja-Okorie, 2011).

٢-٢: النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية، تبعاً لمتغير (التخصص).

جدول (١٢) نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات المدارس لمبادئ العلاقات الإنسانية، تبعاً لمتغير التخصص

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التواضع والقدوة الحسنة	إنساني	١٦٨	٤٠٥	٠٤٨	٠٤٤٩-	٢٨٠	غير دالة
	علمي	١١٤	٤٠٨	٠٥٩			
الشفافية والوضوح	إنساني	١٦٨	٤٠٢	٠٦٧	٠٥٥٨-	٢٨٠	غير دالة
	علمي	١١٤	٤٠٧	٠٧٤			
التحفيز	إنساني	١٦٨	٣٠٩٣	٠٦٢	١٠١٩٩-	٢٨٠	غير دالة
	علمي	١١٤	٤٠٢	٠٧٤			
الشورى والتعاون	إنساني	١٦٨	٣٠٩٠	٠٦١	٠٣٥١-	٢٨٠	غير دالة
	علمي	١١٤	٣٠٩٣	٠٧٣			
العدالة	إنساني	١٦٨	٣٠٨٧	٠٦٠	٠٥٨٥-	٢٨٠	غير دالة
	علمي	١١٤	٣٠٩٢	٠٧٧			
مبادئ العلاقات الإنسانية (الكلية)	إنساني	١٦٨	٣٠٩٦	٠٥١	٠٧٤٢-	٢٨٠	غير دالة
	علمي	١١٤	٤٠١	٠٦٣			

تشير النتائج في الجدول (١٢) إلى أن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية بشكل عام وفي المجالات الخمسة (التواضع والقدوة الحسنة، الشفافية والوضوح، التحفيز، الشورى والتعاون، العدالة)، لم تكن دالة إحصائياً؛ إذ تراوحت قيم (T) المحسوبة للفروق بين فئتي التخصص ما بين ( -١.١٩٩ )، ( -٠.٣٥١ )، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وهذه النتيجة تعني أن تقييم المعلمات لواقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية بشكل عام، وفي المجالات الخمسة لا يختلف باختلاف التخصص للمعلمات. وأن المعلمات من التخصصات الإنسانية والعلمية قيمن تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية، بدرجة متشابهة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمات باختلاف تخصصاتهم يتمتعون بفهم لمبادئ العلاقات الإنسانية ويميلون إلى التواجد في بيئات تعليمية يسودها المحبة والتعاون والتقدير، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو حسنين (٢٠١٧)، ودراسة بني ياسين (٢٠٢١)، ودراسة أجا أوكوري (Aja-، 2011) (Okorie).

#### • التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بما يأتي:
- ◀ تقديم دورات لمديرات المدارس لزيادة الحصيلة المعرفية والإجرائية للعملية الإدارية.
  - ◀ منح مديرات المدارس صلاحيات لتحفيز المعلمات المتميزات لزيادة أدائهم.
  - ◀ تخفيف الأعباء الإدارية على مديرات المدارس وتعيين مساعدين لهم، ليتمكنوا من أداء أوارهم بكفاءة عالية.
  - ◀ إقامة برامج تدريبية لمديرات المدارس تعنى بمفهوم العلاقات الإنسانية .
  - ◀ ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الإيجابية في جميع المجالات الإدارية، وخاصة أثناء التعامل بين الإداري والعمليين.
  - ◀ تدريس العلاقات الإنسانية ضمن مناهج الإدارة ليتمكن الإداريين من معرفتها وتطبيقها في المجال العملي.
  - ◀ إعتقاد الإداريين على نظرية العلاقات الإنسانية في ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والإشراف والتقويم).

#### • قائمة المراجع:

##### • المراجع باللغة العربية

- أبو حسنين، يوسف عبد الله (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالانتماء المهني لمعلميهم. رسالت ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شرح، هشام حامد (٢٠٠٩). درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره. رسالت ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الأتاسي، محمد نشوان (٢٠١٠). الإدارة العامة. كوينهاغن: منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك.
- الأشقر، ياسر؛ اللوح، عصام؛ مؤنس، خالد (٢٠١٢). درجة ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلابه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٠(١)، ٤٠٥-٤٣٥.
- آل عادي، فاطمة مرعي (٢٠١٥). واقع ممارسة إدارة العلاقات الإنسانية لمديرات المرحلة الثانوية بمدينة أبها من وجهة نظر المعلمات. مجلة التربية- جامعة الأزهر، ٣(١٦٣)، ٦٨٣-٦٨٣.
- باقرش، صالح؛ والأنسي، عبد الله (٢٠٠٨). مشكلات وقضايا تربوية معاصرة. حائل: دار الأندلس للنشر والتوزيع.
- بني ياسين، ميسون محمد (٢٠٢١). دور مديري المدارس في تربية لواء بني عبيد في تعزيز العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. رسالته ماجستير، جامعة آل البيت، المرق، الأردن.
- التكالي، كريمته، زين، عبدالعزيز (٢٠٢٠). العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية. المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، ٢٥، ١٠٦-١٢١.
- التويجري، هيلمة منديل (٢٠١٩). العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة بريدة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٦(١)، ٣٨٧-٤١٨.
- الجمال، رانيا (٢٠١١). الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- الحارثي، وصل الله (٢٠١٢). مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف، رسالته ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحسن، موسى حسن (٢٠١٠). مدى تطبيق وظائف الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية التخصصية والمعاهد المتوسطة بالجمهورية العربية الليبية: دراسة ميدانية في جنوب ليبيا (وادي الحياة أوباري). رسالته ماجستير غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- حسين، سلامة (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حمرون، ضيف الله؛ الزهراني، أحمد (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. دراسات في التعليم العالي (جامعة أسيوط)، ١٧(١٧)، ٥٦-٢٥.
- الدوسري، محمد (٢٠١٤). العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. ط١. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب سلامة (٢٠٠٩). الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق. عمان: طارق للخدمات المكتبية.
- الرفاعي، سعد سعيد (٢٠١٠). إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- رماضنة، مالك عادل (٢٠١٩). العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جرش ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالته ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، جرش، الأردن.
- الشايح، علي؛ عامر، طارق؛ عامر، ربيع (٢٠١١). العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية. القاهرة: مؤسسة طبيعة للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧). السلوك الإداري للعلاقات الإنسانية. ط١. الإسكندرية: دار الوفاء لطباعة والنشر.
- عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق.
- عبيدات، ذوقان؛ عبد الحق، كايد؛ عدس، عبد الرحمن (٢٠١٥). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط١٦. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العتيبي، منيرة نايف (٢٠١٩). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة التربية، ١٨١(١)، ١٠٠-١٣٩.
- عريفج، سامي سلطي (٢٠٠٧). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- العميان، محمود سليمان (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الغامدي، جازية؛ البادي، نواف (٢٠٢١). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بجدة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمات في صنع القرارات من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ٦٩، ١١٠ - ١٨٥.
- فليح، فاروق؛ عبد المجيد، السيد (٢٠١٤). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط٣. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القرعان، رويدة محمود (٢٠٢١). أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية بين المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، جرش، الأردن.
- وصوص، ديمة؛ الجوارنة، المعتصم بالله (٢٠١٤). الإشراف التربوي ماهيته-تطوره-أنواعه-أساليبه. عمان: دار نشوان.
- يامنة، إسماعيلي؛ نوال، بوضياف؛ خير الدين، بن خروار (٢٠١٩). الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية. عمان: دار اليازوري العلمية.

#### • المراجع الأجنبية:

- Aja-Okorie,U. (2011). Human relations approach to junior secondary school administration in Eboni state: The role of the principal. Multidisciplinary Journal of Research Development, 17(4), 1-8.
- Orluwene, O. & Ndioho. O. (2018). Management of human resources and academic achievement of government secondary school students in obio/Akpor local government area of Rivers State. International Journal of Scientific Research in Education,7(1),137-146.
- Mutch, C. & Collins, S. (2012). Partners in learning: schools engagement with parents, families, and communities in New Zealand. School community journal, 22(1), 167-187.
- Manullang, M. (2017). The effect of soft skills, competence and human relations skills on principal leadership. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 6(4), 14-27.
- Shahmohammadi, N. (2015). The Relationship between management style with human relations and job satisfaction among guidance schools' principals in district 3 of Karaj. Social and Behavioral Science, (205), 247-253.
- Swindler, N. (2009). Middle School Cultures and Student Achievement. Unpublished Doctoral Dissertation. The University of Southern Mississippi. USA.
- Thamasseri ,I. (2016). The implications of human relationship approach to educational administration. International Journal of Education & Applied Science Research, 3(6), 1-11.
- Thompson, S. (2002). Sampling, Wiley Series in Probability and Statistics. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Ugwulashi, C. & Archibong, F. (2012). Human Relations Concept: A Dynamic Approach to Achieving Effective Goals in School Administration Department of Educational Management. Journal of Educational and Social Research, 2(8), 49-58.

