



كلية التربية
قسم أصول التربية

متطلبات تفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي
للمعلمين بسلطنة عمان

**Requirements for activating the Human Relations
Based Management's role in achieving the
organizational support for teachers in Sultanate of
Oman**

(بحث مسئل من رسالة الدكتوراه)

إعداد

محمد بن علي بن محمد البلوشي

باحث دكتوراه بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

د. نيللي السيد عاشور

مدرس بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د. السيد سلامة الخميسي

أستاذ أصول التربية المتفرغ

بكلية التربية - جامعة دمياط

٢٠٢٢ / ٥١٤٤٣ م

مستخلص

هدفت الدراسة الي التعرف على دور الإدارة بالعلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين، وإلقاء الضوء على مدى توافر متطلبات تفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان، والخروج بتصوير المقترح لتفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الدراسة الحالية استبانة لاستطلاع رأى عينة ممثلة (٣٨٨) معلم/ة ما بين (معلم أول، معلم، وأخصائي)، بنسبة (١٠.٨ %) من مجتمع الدراسة بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات تحقيق مبادئ إدارة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية هي: إيمان الإدارة بأن لكل معلم شخصية متميزة ينبغي احترامها وتقديرها، إسهام الإدارة في خلق مشاعر إيجابية لدى المعلمين عند تأدية أدوارهم وتدفعهم للإبداع و الابتكار، كما تتيح الإدارة الفرصة للمعلم بأن يفكر في المواقف بموضوعية ونزاهة بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: إدارة العلاقات الإنسانية- الدعم التنظيمي - نظام المكافآت والحوافز .

Abstract

The study aimed to identifying the role of Human Relations- Based Management in achieving the organizational support for teachers, and shedding light on the existence of requirements for activating the Human Relations- Based Management's role in achieving the organizational support for teachers in Sultanate of Oman. The study also intended to build a proposed conceptualization for activating the Human Relations- Based Management's role in achieving the organizational support for teachers in Sultanate of Oman. The study employed the Descriptive Approach; as it is the most appropriate method for the study nature. The questionnaire was used as an instrument to survey the study sample's opinions (a representative sample of post- elementary schools' teachers in Sultanate of Oman. The study concluded that requirements of achieving the human relations principles in school management are: the management's belief that each individual teachers has a distinguish character to be respected and recognized, the management's contribution in prompting positive affections among teacher during doing their roles that motivate them to create and innovate. The management also provides the teachers opportunity to think objectively in situations, free from any bias.

Keywords: Human Relations Management - Regulatory support - Rewards and incentives system.

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تطوراً ملحوظاً في شتى الأصعدة والمجالات، وسرعة متنامية في التغيير وخاصة على الصعيد العلمي والتكنولوجي بحيث أصبحت قضايا تطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين والأداء الإداري في المؤسسات التربوية في مراحل التعليم المختلفة أكثر تحدياً مما كانت عليه في الماضي، حيث انخفض مفهوم العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة الواحدة بشكل ملحوظ، كما لم يعد هناك سقف محدد لمفهوم ومعنى الأداء النوعي في النظم التربوية لأن هذا السقف يتسم بالدينامية فهو سقف متغير وليس ثابتاً كما أن الأداء النموذجي المنمط أصبح غير قادر على الإيفاء بمتطلبات الإدارة التربوية بمستوياتها الإدارية والتعليمية المختلفة في القرن الحادي والعشرين، ف نماذج الأداء متغيرة وليست ثابتة بفعل دينامية التغير المستمر.

ولما كانت العلاقات الإنسانية التي تسود أفراد المجتمع التربوي لها آثارها في نفوس المعلمين وآثارها العميقة في تشكيل الأجيال الصاعدة في تشكيل الأجيال الصاعدة أصحاب المستقبل ورجاله؛ لذا لزم تحقيقها داخل المؤسسات وإن لم يتحقق ذلك فإن العناصر الموجهة لصناعة المستقبل سوف تكون نتاجاً ضعيفاً لسوء المناخ التعليمي. (خضير، ٢٠٠٧، ٧٩)

وتكمن أهمية العلاقات الإنسانية في أنها تسعى إلى توجيه المعلمين توجيهاً سليماً مع مراعاة الفروق الفردية بينهم وإيجاد التوافق بين الأسلوب الإداري المتبع وشخصية المعلم حتى تساعده على النمو والتطور. (العطوي، ٢٠٠٩، ٩٣)

كما أن العلاقات الإنسانية تؤدي دوراً فاعلاً في إثارة الدوافع لتحقيق أعظم كفاية في الأداء وتخفيف الأساليب الروتينية التي تجعل العمل مملاً، وتساعد على ارتفاع الروح المعنوية التي تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء. ويتبين مما سبق أن العنصر البشري هو الدعامة الأساسية في كل التنظيمات الإدارية مهما اختلفت أحجامها وتتنوع أهدافها، ولذا فإنه من الخطأ الكبير أن تقوم العلاقات بين الموظفين

بعضهم بعضاً وبين الموظفين ورؤسائهم ومروؤسيهم على أساس السلطة الرسمية والقوانين الصارمة والأوامر الجافة. (القطان، ٢٠١٦، ٢٨٧)

في ضوء تحديات عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمات التربوية، فأصبحت الحاجة ماسة للتغيير في جميع أساليب العمل الإداري بشكل عام، وما ترتب عن ذلك ضرورة التغيير في النمط القيادي المتبع في المنظمات من النمط التقليدي إلى النمط الديمقراطي، بما يحتويه هذا النمط من الاهتمام بالكوادر البشرية في المنظمة ومحاولة لدعمها لتحقيق أهداف المنظمة.

ومع هذه التحديات ظهرت الحاجة إلى الدعم التنظيمي Organizational Support من قبل إدارات المنظمات والتي تعد في كونها "درجة اهتمام المنظمة بموظفيها" وينعكس هذا في صورة اهتمام المنظمة بالأفراد العاملين بها، وتقديم المساعدات والمساهمات لهم، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتظهر ايجابية وفعالية المنظمة في استمراريتها في تقديم الرعاية والاهتمام بموظفيها وشمولية ذلك مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم" (المغربي، ٢٠٠٣، ٣)

ويسعى الدعم التنظيمي إلى الاهتمام بالعاملين من حيث إشباع الحاجات العاطفية، والاجتماعية، وتوفير الآلات، والموارد المالية، والتكنولوجيا، والأفكار، وبذلك فإن الدعم التنظيمي يوفر كل ما يساعد العاملين على إنجاز أهداف العمل (Hochwarter, Witt, Treadway, & Ferris, 2006, p483)

وتولي وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان اهتماما كبيرا بالمعلمين وذلك لحاجة هذه الكوادر لكافة الطرق التي تساعدهم على التعايش مع واقع هذه المهنة وتطبيق ما تعلموه على أرض الواقع، وتتبلور تلك الجهود فيما تقدمه لهم من برامج تدريبية متنوعة، والذي يتم تنفيذها من قبل المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم. وتهدف هذه البرامج إلى تهيئة المعلم وتبصيره بواجباته وحقوقه. فقد أعدت الوزارة برنامجاً لتدريب المعلمين يهدف إلى تنمية المهارات

التربوية والأكاديمية التخصصية، كما يسهم في إثارة دافعية المعلمين لمهنة التعليم، وتوعيتهم بالمشاريع التربوية المطبقة على مستوى الوزارة والحقل التربوي، وتبصيرهم بالمستجدات التربوية في نظام التعليم بالسلطنة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣)

وتأسيساً على ما سبق تعتبر العلاقات الإنسانية مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له، وتشير عملية التشاور في الإدارة المدرسية إلى احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه، ويترتب عليها الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء، كما أنها تزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه، وهو ما يعتبر هدفاً رئيساً للعلاقات الإنسانية ويوجب تسليط الضوء على تعزيز العمل بها في إدارة المؤسسات التعليمية.

مشكلة الدراسة

إن نجاح أي مؤسسة تربوية فاعلة يعتمد على قدرة إدارتها على بناء جسر من التواصل والانسجام والتوافق والتعاون مع المرؤوسين من خلال تطبيق العلاقات الإنسانية، ومن المعروف أن الممارسات الإدارية تختلف من مدرسة إلى أخرى باختلاف توجه إدارتها وأسلوبها في الإدارة، فتجد مدرسة تعمل بروح الفريق الواحد وتطبق العمل الجماعي المنظم، يؤدون أعمالهم بجدية وإتقان وكل هذا يتم تحت مظلة العلاقات الإنسانية بينما تشعرك بعض المدارس بالنفور والتباعد، يؤدي موظفوها أعمالهم على مضض تحت مظلة الأنظمة والتعليمات الصارمة، دون أن يشعروا بلذة العمل الجماعي، يسودهم ضعف الثقة والخوف من المجهول.

وإذا كانت المؤسسة عموماً تمثل جزءاً من النظام الاجتماعي العام فإن المدرسة نفسها يمكن النظر إليها كنظام متكامل من زاويتين: الزاوية الأولى باعتبارها نظاماً منفرداً له مكوناته الذاتية والزاوية الثانية باعتبارها جزءاً من نظام أكبر وهو النظام

الاجتماعي يتأثر به ويؤثر فيه ويتبادل معه علاقات تفاعلية وذلك بهدف الوصول إلي تحقيق علاقات إنسانية داخل النظام الاجتماعي بصفة عامه إذ أنه من الصعب الحكم علي نوعية العلاقات داخل المدرسة إلا بالرجوع إلي النظام الاجتماعي والثقافي الموجود في مجتمع بعينه مما يفرض علي القائمين عليه الالتزام قولاً وعملاً بتلك الأهداف حيث تعتمد المدرسة في نجاحها علي تبني مبدأ الاتصال والتعاون واشتراك الكل في اتخاذ القرار إلي جانب ذلك تحقيق الدعم التنظيمي ورضا العاملين عن أدائهم المهني ورفع روحهم المعنوية بهدف تطوير العملية التعليمية وتحقيق نموها في الاتجاه المرغوب فيه. (الطاهر، ٢٠١٠، ١٣٧: ١٣٨).

ولقد أكدت دراسة السواح على إعطاء المختصين والتربويين أهمية كبرى واهتماماً عظيماً لأسس العلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في التعامل مع المعلمين "وأن العلاقات الإنسانية تلعب دوراً هاماً في إثارة الدوافع لتحقيق أعظم كفاية في الأداء وتخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملاً، كما أنها تساعد على ارتفاع الروح المعنوية التي تؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء وبالتالي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية (السواح، ٢٠٠٩، ١١٥).

ويلاحظ الباحث من خلال خبرته المهنية أن هناك العديد من المشكلات المهنية الواضحة في تعامل مديري المدارس مع معلميه حيث إن انخفاض الفهم الواضح لمبادئ العلاقات الإنسانية واستخدام السلطة واللوائح داخل الإدارة المدرسية دون النظر في تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين ومهارات التواصل الاجتماعي معهم والدعم التنظيمي لهم مما أحدث فجوة كبيرة بين المديرين والمعلمين، وزادت تلك الفجوة في تأثيرها على الأداء المهني للمدير والمعلم على حد سواء حيث ينخفض الأداء المهني لهما وتتنخفض الدافعية نحو العمل والروح المهنية والميل إلى التلكؤ المهني والبحث عن أقصر الطرق في التعامل مع المدير.

وعلى الرغم من التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس لتحقيق الدعم التنظيمي في المؤسسة إلا أنه من واقع عمل الباحث بمدارس السلطنة يوجد بعض جوانب القصور في الإدارة بالعلاقات الإنسانية، مما أضعف من تشجيع بيئة العمل بالمدرسة على ابتكار المعلمين. ومن هنا جاءت الحاجة لتسليط الضوء على متطلبات تعزيز دور مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في الإدارة بالعلاقات الإنسانية لتحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين من أجل الوصول إلى إدارة إنسانية سليمة ودعم أثرها الإيجابي في الارتقاء بالأداء الإداري بمؤسساتنا التعليمية.

وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما متطلبات تفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان؟. ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ١) ما دور الإدارة بالعلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين؟
- ٢) ما مدى توافر متطلبات تفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان؟
- ٣) ما التصور المقترح لتفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة

- ١) التعرف على دور الإدارة بالعلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين.
- ٢) إلقاء الضوء على مدى توافر متطلبات تفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان.
- ٣) الخروج بتصور المقترح لتفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

١- يعد موضوع إدارة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالدعم التنظيمي من أكثر المواضيع المهنية وهناك حاجة ماسة إلى توطيد الصلات الاجتماعية بين مديري المدارس والمعلمين لما له أثر بالغ في تحقيق أهداف العملية التعليمية مع ضرورة الوقوف على الأداء الإداري والعمل على تطويره.

٢- الرغبة في حل المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء الإداري للمديرين في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين، ووضع نظرة مستقبلية حول تحقيق أعلى نتائج أداء مهني للمديرين.

٣- رغبة الباحث في أن تكون الدراسة الحالية نواة لإجراء مزيداً من الدراسات المستقبلية حول تحسين إدارة العلاقات الإنسانية للمعلم وأثره في تحقيق الدعم التنظيمي لكل العاملين بالمؤسسة.

١- الأهمية التطبيقية:

١- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تعزيز خبرات المسؤولين ومتخذي القرار بالوزارة والمديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان حول كيفية تطوير الإدارة بالعلاقات الإنسانية لتحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين.

٢- كما تسهم الدراسة في الوصول إلى متطلبات تفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين.

مصطلحات الدراسة

(١) إدارة العلاقات الإنسانية: Human Relations Management

تعرف بأنها الأسلوب الذي يستطيع به مدير المدرسة التعامل بنجاح مع العاملين في المدرسة، وإمكانية إنجاز العمل وتحقيق أهداف المدرسة من خلال تلبية حاجات العاملين بالمشاركة والتعاون والاحترام والثقة والعدل في المعاملة والإقناع والتواصل والتشجيع والزيارات في المناسبات المختلفة. (الخطوي، ٢٠٠٩، ١)

(٢) الدعم التنظيمي: Regulatory support

ويعرف إجرائياً بأنه "كل ما يقوم به مدير المدرسة تجاه المعلمين، ويظهر ذلك في اهتمامه بهم عاطفياً وإظهار المحبة والرعاية لهم من خلال الدعم الوجداني، وتمييزهم مهنياً من خلال الدعم المهني، وتوفير كافة المعلومات الحديثة من خلال الدعم الإعلامي، وإعطاء صورة عن أعماله وواجباته من خلال الدعم التقييمي".

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة. وهو منهج قائم على الدراسة الاستقصائية التي يتم فيها توظيف تقنيات الاستقصاء في جمع البيانات عن وقوع أحداث بعينها في مواقف وظروف مختلفة والوصول إلى وصف دقيق وصحيح لهذه العمليات والأنشطة والأشخاص بقصد استخدام هذه البيانات لتطوير الدراسات الخاصة بتصنيف المصادر البشرية ومصادر المواد الخام وأنواع معينة من السلوك. حيث يتم تقصي الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وكذا إلقاء الضوء على دور الإدارة بالعلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين، ومدى توافر متطلبات تفعيلها في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان، ومن ثم الخروج بتصوير المقترح لتفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان.

أداة الدراسة

تستخدم الدراسة الحالية استبانة لاستطلاع رأى عينة ممثلة من المعلمين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان بهدف التعرف على " متطلبات تفعيل إدارة العلاقات الإنسانية لتحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان ".

حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية: تتمثل في دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين ومتطلبات تفعيله في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان.

٢. الحدود البشرية: تقتصر على عينة ممثلة من المعلمين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

٣. الحدود المكانية: تقتصر على مدارس التعليم ما بعد الأساسي محافظات (شمال الباطنة، جنوب الباطنة، الداخلية، شمال الشرقية، جنوب الشرقية، الظاهرة مسقط) بسلطنة عمان.

٤. الحدود الزمنية: فترة إتمام الدراسة النظرية والميدانية في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م

أولاً: الإطار النظري

المدرسة هي المؤسسة التربوية والتعليمية التي تسعى من خلالها وزارة التربية والتعليم إلى توفير كافة السبل المناسبة لتحقيق أهدافها، وتتعدد أهداف المؤسسة للوصول إلى هدف أسمى وهو الحصول مخرجات ذات كفاءة عالية، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسة إلى تسليط الضوء على الكوادر البشرية متمثلة

في المعلمين سواء كانوا معلمين قدامى أو جدد على المؤسسة، و يعد المعلم نبض العملية التعليمية، ولتحقيق ذلك يحتاج المعلم إلى دعم تنظيمي يساعده على أداء أدواره المنوطة به، وربما يتعدى ذلك إلى تحفيزه لأداء أدوار إضافية تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

❖ ماهية الدعم التنظيمي:

يعرف الدعم التنظيمي بأنه: مدى تقدير المنظمة للعاملين بها ومساهماتها بالاهتمام برفاهيتهم ويتمثل الدعم التنظيمي بالتوزيع العادل لمكافآت العمل على العاملين مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف المنظمة والتي تدل على اهتمام المنظمة بمساهمات العاملين وتشمل المكافآت المادية مثل الأجور والبدلات والمزايا الاجتماعية والعاطفية مثل الاحترام ودعم المشرف.(ماضي، ٢٠١٤، ١٠)

ويعرف الدعم التنظيمي علي أنه: الاعتقاد العام لدى الموظفين أن منظماتهم تهتم بهم وبرفاهيتهم والاعتراف بهم ومكافأتهم ومساهماتهم على الإنجاز، فالموظفون ينظرون إلى المنظمة على أنها ذات خصائص إنسانية مما يستدعي معيار المعاملة بالمثل من الموظف الالتزام ورعاية مصلحة المنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل(Okuyucu,2014,p11)

كما يعرف بأنه هو: اعتقاد العاملين حول مدى اعتناء المدراء بقيمتهم ومعتقداتهم، ومساهماتهم، فالقادة يمثلون المنظمة ويتعاملون بشكل متكرر مع تقييم العاملين وحول تحقيق أهداف المنظمة. (الأسدي، ٢٠١٤، ٢٠٤)

كما يعرف الدعم التنظيمي علي أنه درجة اعتقاد وإدراك المعلمين وشعورهم باهتمام المدرسة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضيين بانتمائهم للمدرسة بحيث يظهر ذلك جليا من خلال ممارساتهم للسلوكيات الإيجابية التي تدعم الأهداف المدرسية مثل

سلوك الالتزام ومستوي أدائهم للأعمال وزيادة دافعيتهم للإنجاز (العنزي، ٢٠١٨، ٥٣)

ومما سبق فإن الدعم التنظيمي يتمثل في جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين بها والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة بالعاملين وبزيادة رفايتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

ويترتب على إدراك الدعم التنظيمي العديد من الفوائد والمزايا لكل من الأفراد والمنظمات أهمها ما عرضه (عبده، ٢٠١٥، ١٣):

١- تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تدعمهم، يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم، سواء عن طريق التدريب الرسمي، أو غير رسمي.

٢- زيادة جهد الأفراد المبذول لتحقيق الأهداف التنظيمية.

٣- تحقيق صورة المنظمة، والدفاع عنها، حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين، مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمات أمام الغير، والسعي لتحسينها باستمرار.

٤- تنمية الدافع نحو العمل، وزيادة كفاءة الأداء.

٥- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.

٦- زيادة درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لدى الأفراد.

٧- اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها، تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة، وأكثر ميلاً لتنمية تابعيهم من جهة أخرى.

٨- تقوية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري.

وهناك عدة عوامل تؤثر في مستوي الدعم التنظيمي، وقد أشار العضيلة

(٢٠٠٧، ١٦) إلى هذه العوامل كآتي:

- (١) التشجيع المستمر لهم، والثناء الصادق على أعمالهم.
 - (٢) المشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل، وتهيئة الفرص للعاملين للحصول على المكافآت المرغوبة.
 - (٣) استعداد المؤسسة لتقديم المساعدة، أو المعدات الخاصة للعاملين، لكي يتمكنوا من القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب، وتوفيرها فرص لتدريبهم داخل المؤسسة.
- وأورد عبد الصادق، وشعبان (٢٠١٦، ٣٠٨: ٣٨٨) وعبد (٢٠١٥، ١٧: ١٩)

بعض مظاهر الدعم التنظيمي وهي كالاتي:

- (١) مصالح العاملين: مراعاة ظروف الفرد الخاصة والشخصية التي تواجهه في أداء عمله والاهتمام بالمصالح الشخصية للأفراد كالاهتمام بالمصلحة العامة للمنظمة عند صياغة القرارات ذات العلاقة والأخذ بالحسبان بعض الظروف الخاصة والشخصية التي تواجه الفرد في أداء عمله وإيجاد بيئة قائمة على الثقة والعلاقات القوية بين الرئيس والمرؤوس، واعتماد نمط قيادة الفريق في التعامل مع الأفراد.
- (٢) سياسة الاحتفاظ: تركز على أهمية العاملين والاحتفاظ بهم داخل المؤسسة كمدخل أساسي للتميز في العمل، على أن يكون هذا الاحتفاظ لسنوات عديدة وبغض النظر عن الظروف والتغيرات النسبية التي تواجه المنظمة.
- (٣) أداء العاملين: إعطاء الفرد قيمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتقدير إنجازاته، وبذل كافة الجهود لمساعدته لتحسين أدائه، ومعرفة نقاط الضعف عند الموظف، وأسبابها، ومعالجتها وتحويلها إلى فرص للتحسين.
- (٤) فرص الترقية والمكافأة: إيجاد العديد من الفرص للتقدم والترقي للعاملين، وذلك بناء على العدالة والكفاية، وتفويض الأعمال التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم

وتهيئتهم لأعمال أخرى أعلى في المسؤولية والصلاحيات، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل.

(٥) **تقدير الجهود:** التركيز على أهمية الجهود الإضافية والمضاعفة والاستثنائي للعاملين، التي تقود إلى التميز في العمل، وتقديم الدعم للأفراد المتميزين، وتقدير ظروفهم الخاصة

(٦) **الإثراء الوظيفي:** تركز على أهمية توفير مناخ عمل أفضل للموظف، والعمل على تطبيق سياسة التوسع أفقياً وعمودياً في الكثير من السياسات كالعامل الجماعي، واستخدام التكنولوجيا وتطوير إجراءات ومحتويات العمل، مما يحفز العاملين على تحقيق الأداء الأفضل، ويشعرهم بالارتياح والرضا الوظيفي.

(٧) **ظروف العمل:** تركز هذه السياسة على الرضا الوظيفي للعاملين، ورفع روحهم المعنوية والتركيز على ظروف العمل المادية، والتي تلعب دوراً كبيراً في تعميق الارتباط الوظيفي، فضل عن الاستجابة للمقترحات المتعلقة بتحسين ظروف العمل، واعتمادها على أنها من مكونات التعويضات غير المادية.

(٨) **الدعم الإشرافي:** ويعني اهتمام المنظمة بالمشرفين على العمل، ودورهم في احترام آراء وانجازات العاملين، وتشجيعهم على المزيد منها، لتعميق الالتزام الوظيفي.

(٩) **الاهتمام بالمشرفين على العمل، ودورهم في احترام آراء وانجازات العاملين**

(١٠) **الأجور العادلة:** أي اهتمام المنظمة بمعاملة الموظفين بأنصاف فيما يتعلق بالتعويضات المالية المباشرة منها، وغير المباشرة وكذلك التعويضات غير المالية، وذلك من خلال دفع رواتب وأجور تتناسب مع الجهود المبذولة، ودفع أجور متساوية للأفراد المتساوين في التخصصات والخبرات والمستويات التعليمية، فهذه التصرفات تعد ركيزة من ركائز التميز والتنافسية في سوق العمل.

- (١١) مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم والتغاضي عن بعض أخطائهم
- (١٢) مراعاة آراء وأهداف العاملين: تتضمن هذه السياسة تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات، ودعم مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، والاهتمام بآرائهم، ومنحهم الفرص الكافية لتقدير وتحقيق الذات، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.
- (١٣) معالجة المشاكل والتذمرات: وتعني الاهتمام بمساعدة العاملين على حل مشكلاتهم، والتغاضي عن بعض أخطائهم، ومحاولة معالجتها، من خلال التدريب، والتطوير المستمر.
- ويواجه الدعم التنظيمي كثير من المعوقات منها ما ذكره (نوح، ٢٠١٣) كالتالي:
- (١) قلة إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة من معوقات الدعم التنظيمي.
- (٢) فشل وإخفاق ثقافة المؤسسة في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإيجابية، الذي بدوره ينعكس سلباً على تميز أدائهم بالمؤسسة.
- (٣) قلة إعطاء الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم، وعدم قناعتهم ورضاهم عن وظائفهم.
- (٤) ضعف اكتفاء المؤسسات الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية، إذ تعد العدالة التنظيمية حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية
- ❖ ماهية إدارة العلاقات الإنسانية:

من منظور الإدارة عرف بعض المختصين العلاقات الإنسانية بإنها "السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد في التنظيم الإداري وتقدير مواهبه، وعلى الاحترام المتبادل بين الأفراد وبينهم وبين القائد، وعلى حسن النوايا اتجاه الآخرين،

وعلى الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الإدارية، وعلى الإيمان العميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيه

كما تعرف علي أنها: تلك العلاقة التي تقوم بها الإدارة سواء كانت كلمات أو اتجاهات وسلوك تمارسه للدمج بين الأفراد بين لخلق نوع من التكامل وتوحيد الجهود والرقى بالعمل والإنتاج إلي أفضل مستوياته. (الغامدي، ٢٠١٠، ٢٩)

وينبغي لكل إدارة مدرسية أو مؤسسة أو منظمة أن تأخذ في عين الاعتبار النظر إلي تلك العلاقات من أجل تحقيق الرفاهية للأفراد والعاملين. ومن ثم تحقيق الأهداف العامة للوصول إلي أفضل إنتاج وأداء بهذه العلاقات الإنسانية السامية

كما تعرف العلاقات الإنسانية بأنها 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. (حلاوة، ٢٠١٢، ٢٥٤)

ومما سبق يعرف الباحث العلاقات الإنسانية إجرائياً بأنها" كل الإجراءات والسياسات التي تضمن سريان وديمومة روح المحبة والود والتفاهم والتعاون بين أفراد المؤسسة بعضهم البعض وبين رؤسائهم وبما يحقق مزيداً من الإنتاج والتقدم للمؤسسة وتحقيق الإشباع المادي والمعنوي للأفراد".

ومما يدل على أهمية العلاقات الإنسانية ما طالب به المفكرون التربويون من تكوين علاقات إنسانية في ميدان التربية والتعليم فمذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين اتجه محور الاهتمام في دراسة الإدارة التعليمية إلي ميدان العلاقات الإنسانية علي اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان وليس في الطرق الفنية أو الخطوات التي تتضمنها عملية الإدارة لذلك ارتبط مفهوم الإدارة الإنسانية بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطاً وثيقاً

وقد برزت أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي: (شراب، ٢٠١٥، ١٩)

١. المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسات التربوية وحاجات الأفراد العاملين وذلك من خلال تحديد مقاييس نجاح المؤسسة التربوية طبقاً للمقاييس الإدارية الإنسانية الحديثة بما يلي:

- مدى ولاء الأفراد للمؤسسة التربوية وارتباطها بها وبأهدافها
- مستوى اندفاع الأفراد في المؤسسة التربوية لتحقيق إنتاج جيد كماً ونوعاً، والاهتمام بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج والعمليات
- مستوى الثقة المتبادلة والود والانتماء بين الأفراد في المؤسسة التربوية على مختلف المستويات الإدارية
- درجة مشاركة الأفراد في إبداء الآراء واتخاذ القرارات، وشعورهم أنهم جزء من المؤسسة التربوية يؤخذ برأيهم ويستفاد من خبرتهم

٢. إصباح الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية علي المؤسسة التربوية: حيث تبقى المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي، والتقيّد التام بالتعليمات والقوانين التي يصعب تغييرها؛ بعيدة عن التماسك والوحدة في الأهداف والآمال، ويتصف أفرادها بعد التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وعندما تتحول المؤسسة الرسمية إلي مؤسسة اجتماعية فإنها تستمع بولاء أفرادها، وزيادة ثقّتهم فيها نتيجة لما تحفّقه من إشباع حاجاتهم ورغباتهم

٣. تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين: إن ممارسة الرئيس لدوره تتحول في المؤسسات التي يسودها جو العلاقات الإنسانية إلى النمط القيادي الذي يعتمد علي مساندة الأفراد بعيداً عن التهديد والوعيد وعلي أساس مشاركة أعضاء المدرسة بالقرارات المدرسية (عطوي، ٢٠٠٨، ١٩٠: ١٩٢).

وتقوم العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية علي مجموعة من الأسس تتمثل

في: (عبده، ٢٠١٥، ٢٢)

أ- الإيمان بقيمة الفرد:

أن يؤمن المدير بأن لكل فرد شخصية متميزة ينبغي احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي وإن أتيحت له الفرصة لكي يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية فسيكون قادراً على الوصول إلي قرارات رشيدة معقولة قائمة علي أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف ومشكلات

ب- المشاركة والتعاون:

إن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، فحين يتاح المناخ المناسب للجماعة للمناقشة في موضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ القرار بشأنه، تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية

ج- العدل في المعاملة:

ضرورة أن يسود مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة التعليمية، ويجب أن يعامل المدير جميع العاملين في المدرسة معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيداً عن التحيز والمحاباة، وذلك في إطار قدرة الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات

د- التحديث والتطوير:

يجب ألا يقف التنظيم بدعوي أنه أصبح صالحاً، حيث أن العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة.

وتستمد العلاقة الإنسانية بين المدير والمعلمين أهميتها من الدور الذي يلعبه المعلمون لتنفيذ أي برنامج تربوي انطلاقاً من كفايتهم ومهاراتهم وحماسهم واحترامهم في العمل، لذا يصبح توطيد العلاقات الإنسانية في المدرسة بين المدير وهؤلاء المعلمين أمراً في غاية الأهمية لذلك يستوجب علي المدير القيام بواجبات عديدة منها:

- أن يتعاون مع المعلمين في التغلب على مشكلاتهم المهنية التي تصادفهم في العمل لتوفير جو من الطمأنينة والاستقرار للمعلم ولتلاميذه أيضاً.
- أن يشارك في توجيه المعلمين وخاصة حديثي الخبرة بالتعليم من النواحي التربوية والفنية والعلمية.
- أن يراعي القابليات والكفاءات عند توزيع المسؤوليات والاختصاصات على المعلمين بحيث يقوم كل معلم بما يلاءم قدراته وقابلياته.
- التعاون مع المعلمين بإشراكهم في التخطيط للعملية التعليمية، والاستفادة من مقترحاتهم التي تخص العمل المدرسي. (الغرناوسي وآخرون، ٢٠١٣، ٣٢: ٣٣)

مما سبق يتبين أن نجاح مدير المدرسة في توثيق العلاقات الإنسانية في المجال الاجتماعي بينه وبين المعلمين يعتمد على احترامهم وتقدير جهودهم، واحترام آرائهم ومقترحاتهم، والثناء على العمل الجيد الذي يصدر من المعلم مع الابتعاد عن لوم المعلم ونقده والإيمان بالفروق الفردية بين المعلمين، والاستفادة من جوانب القوة لدى المعلمين وتصحيح نقاط الضعف عند البعض وإشراكهم في صنع القرارات التي تتخذ داخل المدرسة.

إن العلاقات الإنسانية عندما تسود في مدرسة ما فإن ذلك ينعكس على عطاء المعلمين والعاملين فيها؛ لأن الشخص السعيد في حياته بصفه عامة أقدر على الإنتاج والتقدم، ومن ثم فإن الإدارة المدرسية السليمة مسئولة مسؤولية مباشرة عن مساعدة المعلمين والموظفين على تحقيق السعادة في العمل والعمل على تقوية العلاقات السليمة والإيجابية فيما بين المعلمين. ويمكن أن يتمثل دور المعلم في تطوير العلاقات الإنسانية بالمدرسة في بعض الأمور منها: (أبو الكشك، ٢٠٠٦، ١٢٦: ١٢٧)

- أن يراعي كل معلم البعد الإنساني في كل تصرف ويتفاعل مع زملائه وطلابه .
- أن يراعي المعلم أو الإداري أثر أي سلوك أو قرار قد يتخذه على شعور الآخرين

- الاهتمام بشؤون الغير وبظروفهم والتعاطف مع الزملاء .
- الشعور بشعور الزملاء والتعاون معهم على حل مشكلاتهم ومشكلات المدرسة بشكل أخوي.
- أن يبتعد عن التكتلات المختلفة؛ لأن التكتل ضد مجموعة أخرى يؤدي إلى تبديد الجهود وهدر الوقت وانخفاض الأداء للمعلم أو لزميله فهو يختلف عن التعاون .

❖ دور الإدارة بالعلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي:

معلوم أن نجاح الإدارة المدرسية في أداء وظائفها المتنوعة يتوقف على مدى نجاح هذه الإدارة في تكوين علاقات إنسانية داخل المدرسة، تلك العلاقات التي نعني بها فن التعامل مع الآخر، أي كانت مهامه الوظيفية أو مسماه الوظيفي، والتعامل معهم على قدر عقولهم فهي أولى المهام، بل وتعتبر مركز الإدارة التربوية، لأن الإدارة تتطلب باستمرار التعامل مع البشر على كافة مستوياتهم سواء داخل المدرسة (معلمين، طلبة، مشرفين) أو على مستوى المجتمع المحلي بكافة مؤسساته والعاملين فيها، هذه المهمة تتطلب من الإدارة المدرسية بصفقتها قائدا للعلاقات الإنسانية أن تكون مطلعة بعمق على الطابع البشرية، وتستطيع توجيه تلك العلاقات الإنسانية بطريقة مدروسة ومحددة لتفعيل العملية التربوية، إذ نجد في المدارس الفاعلة أن الإدارة تتمتع بنشاط دعوب يستطيع أن يوجد مناخاً مدرسياً مفعماً بروح الحب والثقة والاحترام مع التركيز على الجوانب الأكاديمية، والسيطرة على البيئة الداخلية من معلمين وطلبة وموارد.

ويؤكد خبراء الإدارة أن تفوق الإنسان في عمل من الأعمال يرتبط بعوامل منها علاقاته المختلفة، وجو العمل الذي يعمل فيه، والعلاقات الإنسانية السائدة بمحيط المؤسسة، حيث إن هذه العلاقات لها أثر فعال في حياة الفرد والجماعة، وفي التأثير على نمو الفرد تربوياً ومهنياً في أي مجال من مجالات الحياة، ومجال التعليم هو أكثر المجالات حاجة لهذه العلاقات حيث إن هذه العلاقات الإنسانية التي تسود أفراد

المجتمع التربوي لها أثر بالغ في نفوس المعلمين، وكذلك المدراء وأولياء الأمور والتلاميذ، وبالتالي لها أثر أعمق وأشمل في تشكيل الأجيال الصاعدة التي يتوقع منها تحمل أعباء المستقبل بكافة تحدياته. (عطوي، ٢٠٠٨، ١٩٥)

كما وجدت العلاقات الإنسانية منذ وجود الإنسان على هذه الأرض، ومنذ ظهور الدعوات الدينية على مدى تطور البشرية نجد أن جميع الرسائل السماوية تحض على العلاقات الإنسانية التي تركز على مبادئ وأسس المنهج الرباني المتمثل في القرآن الكريم والسنة النبوية، والتي تدعو إلى تطبيق وترجمة العلم إلى سلوك عملي قوامه التفاهم المتبادل والتسامح والتراحم الذي يقود إلى مجتمع صالح متماسك. (العاجز، اللوح، ٢٠٠٩، ١٢)

وتعدد الأساليب المستخدمة في المؤسسات التربوية لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطورها، ولخلق جو يسوده الوثام والثقة والولاء للمؤسسة، ومن هذه الأساليب ما يلي: (عبد الرحمن، ٢٠١٤، ٤٤)

أ. أسلوب عمل الفريق:

الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة في الهوايات والميول إلى الأشياء والمهنة، وقد يكون الفريق أسرة ربما أو جيران، أو رفاق المدرسة أو فريق رياضي أو كشفي أو رفاق عمل ومهنة.

وتتكون المؤسسة من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقا، ويقوم كل فريق بممارسة نشاطات داخل المؤسسة تكون متشابهة بين أعضائها، ويقوم الأعضاء بالاحتكاك فيما بينهم ويتعاطفون في اتجاهاتهم نحو مواضيع تهمهم.

ب. أسلوب اللجان

تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات، وقد وصفت اللجان في السابق بالسلبية نظرا لتوزيع المسؤولية وضياع الوقت والجهد في مناقشة مواضيع قد يقوم

إداري واحد باتخاذ قرارات بشأنها دون مساعدة من اللجان الفنية، ولكن الاتجاه الحديث هو إعطاء اللجان الدور الهام، حيث يجب أن يعطي الفرد فرصة ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

ت. أسلوب الاستفتاءات والبيانات

وهو أسلوب مستخدم على نطاق واسع في المؤسسات والدراسات والأبحاث العلمية، والاستفتاء عبارة عن نشرة تتضمن العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات العاملين وحاجاتهم ومواطن الشكوى وعدم الرضا عندهم، وإتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة لحل هذه المشاكل، ويظهر بعد ذلك نتيجة الاستفتاء والنسب المئوية من المعلمين والإداريين في الإجابة على أسئلة محددة.

ث. الاهتمام بالنواحي النفسية

إن كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية التي يواجهها الأفراد في حياتهم ومجال عملهم، وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة، مثل كثرة حالات التغيب، والانقطاع، والمرض، وانخفاض مستوى الأداء، وكثرة الشقاق والخلافات والنزاع، والشكاوى بين الأفراد، لذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلات النفسية للأفراد ووضع الحلول لها كلما ظهرت، وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجها من خلال تفهم القيادة التربوية لدورها، واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب للعلاقات السليمة بين الأفراد.

وفي ضوء ما سبق يؤكد الباحث على أن العلاقات الإنسانية تتطلب معرفة بدناميات الجماعة، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها، والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها، وهناك بعض المبادئ المهمة التي يجب أخذها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفا مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة

بناءة مثل :توفير الاتصال الفعال والذي يتعلق بنقل البيانات والمعلومات والمعارف المتصلة بالعمل، والمشاركة الفاعلة التي تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما تعتبر مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له، وتشير عملية التشاور في الإدارة المدرسية إلى احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه، ويترتب عليها الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء، كما أنها تزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه، وهو ما يعتبر هدفاً رئيساً للعلاقات الإنسانية.

كما تتطلب إيجابية العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي عدد من العوامل يجب أن يتخذها جميع أفراد المجتمع المدرسي كمبادئ للتعامل فيما بينهم ومن هذا العوامل ما يلي: (أحمد وآخرون، ٢٠١١، ١٦٥: ١٦٦)

١. انتشار ثقافة الحوار ويتطلب ذلك الالتزام بانتقاء ألفاظ مهذبة أثناء الحوار والتحدث بصوت واضح دون إزعاج والدفاع عن الرأي دون انفعال أو تعصب والاستماع والإنصات للآخرين واحترام وتقدير آراء الآخرين مهما كانت.

٢. التسامح ويعني تأني وتروي الفرد أثناء تعامله مع الآخرين وخاصة في حالة الخلاف معهم وقلة إبداء الملاحظات القاسية وتقدير الآخرين وأن يراعى التسامح مع الجميع بغض النظر عن الدين، أو الجنس أو اللون أو الطبقة التي ينتمي إليها بالإضافة إلى الاعتذار ممن يسيء إليه وأن يضع نفسه مكان الآخرين واستيعابه بكل ما فيه من نواقص وسلبات.

٣. تفويض السلطات وهو أسلوب هام له دور في تعزيز العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي ويعرف هذا الأسلوب بأنه تحقيق المهام والنتائج من خلال الآخرين.

٤. الثقة والاحترام المتبادل يعتبر بوابة العلاقات الإنسانية بين الأفراد ووجودها يعني انفتاح الفرد على الآخرين واستعداده للتعامل والتفاعل معهم ويجب على المعلم في العملية التعليمية الحرص على فهم أفكار التلاميذ ومشاعرهم وانفعالاتهم ويقدم لهم الاحترام والتقدير.

ثانياً: الدراسة الميدانية:

❖ مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في معلمي ومعلمات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان "مدارس الصفوف الحادي عشر والثاني عشر".

ويتوقف إلى حد كبير نجاح الدراسة الميدانية، وتحقيقها لأهدافها على حسن اختيار العينة، فالعينة الممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً، تساعد في الحصول على نتائج صحيحة وواضحة.

وبلغ إجمالي العدد بالمحافظات المحددة (٣٥٦٩) معلم/ة. وتمثلت عينة الدراسة في عدد (٣٨٨) معلم/ة ما بين (معلم أول، معلم، وأخصائي)، بنسبة (١٠.٨ %) من مجتمع الدراسة.

أ) وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية:

١- الوظيفة الحالية

جدول (١): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للوظيفة الحالية.

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
معلم أول	١٢٤	٣١.٩٦%
معلم	٢٣٩	٦١.٦٠%
أخصائي	٢٥	٦.٤٤%
المجموع	٣٨٨	١٠٠%

الجدول (١) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للوظيفة الحالية، حيث بلغت نسبة معلم أول (٣١.٩٦%)، ومعلم (٦١.٦٠%)، في حين بلغت نسبة الأخصائيين (٦.٤٤%).

٢- المؤهل الدراسي

جدول (٢): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل الدراسي
١.٢٩%	٥	ماجستير
٩٢.٢٧%	٣٥٨	بكالوريوس
٦.٤٤%	٢٥	دبلوم متوسط
١٠٠%	٣٨٨	المجموع

الجدول (٢) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي، حيث بلغت نسبة الحاصلين على ماجستير (١.٢٩%)، والحاصلين على بكالوريوس (٩٢.٢٧%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم متوسط (٦.٤٤%).

٣- التخصص

جدول (٣): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للتخصص.

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
اللغة العربية	٢٥	٦.٤٤%
التربية الإسلامية	٥٤	١٣.٩٢%
جغرافيا	٢٠	٥.١٥%
رياضيات	٩٢	٢٣.٧١%
فيزياء	٢٠	٥.١٥%
كيمياء	٢٠	٥.١٥%
أحياء	١٢	٣.٠٩%
علوم	٢٠	٥.١٥%
لغة انجليزية	٥٤	١٣.٩٢%
أخصائي	٢٥	٦.٤٤%
رياضة مدرسية	٩	٢.٣٢%
تاريخ	١٠	٢.٥٨%
فنون تشكيليه	١٥	٣.٨٧%
مهارات موسيقية	٤	١.٠٣%
تقنية معلومات	٥	١.٣%
مهارات حياتية	٣	٠.٧٧%
المجموع	٣٨٨	١٠٠%

الجدول (٣) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للتخصص، حيث بلغت نسبة الحاصلين على ماجستير (١.٢٩%)، والحاصلين على بكالوريوس (٩٢.٢٧%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم متوسط (٦.٤٤%).

٤- النوع

جدول (٤): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع.

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٢٧٠	٦٩.٥٩%
أنثى	١١٨	٣٠.٤١%
المجموع	٣٨٨	١٠٠%

الجدول (٤) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع، حيث بلغت نسبة الذكور (٦٩.٥٩%)، في حين بلغت نسبة الإناث (٣٠.٤١%).

٥- المحافظة التعليمية

جدول (٥): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمحافظة التعليمية.

النسبة المئوية	التكرار	المحافظة التعليمية
٣١.٩٦%	١٢٤	مسقط
٢٤.٤٨%	٩٥	الداخلية
١٠.٠٥%	٣٩	الظاهرة
٢١.٩١%	٨٥	شمال الباطنة
٦.٤٤%	٢٥	جنوب الباطنة
٢.٥٨%	١٠	شمال الشرقية
٢.٥٨%	١٠	جنوب الشرقية
١٠.٠%	٣٨٨	المجموع

الجدول (٥) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمحافظة التعليمية، حيث بلغت نسبة أفراد العينة من محافظة مسقط (٣١.٩٦%)، ونسبتهم من محافظة الداخلية (٢٤.٤٨%)، ومن محافظة شمال الباطنة (٢١.٩١%)، وتأتى بعد ذلك باقي المحافظات التعليمية وفقاً لنسبة أفراد العينة بكل منها.

٦- سنوات الخبرة

جدول (٦): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
٥.١٥%	٢٠	من ١-٥ سنوات
٩٤.٨٥%	٣٦٨	أكثر من ٥ سنوات
١٠.٠%	٣٨٨	المجموع

الجدول (٦) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت نسبة ذوى خبرة من سنة إلى خمس سنوات (٥.١٥%)، في حين بلغت نسبة ذوى خبرة أكثر خمس سنوات (٩٤.٨٥%).

(ب) عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

جدول (٧): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية لتحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتطلبات
٢	موافق	٩١.٥١%	٠.٥٦	٢.٧٥	متطلبات تحقيق مبادئ إدارة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية
١	موافق	٩٢.٠٦%	٠.٥٢	٢.٧٦	متطلبات تحقيق الأسس التي تقوم عليها الإدارة بالعلاقات الإنسانية في المدرسة
	موافق	٩١.٧٩%	٠.٥٤	٢.٧٥	متطلبات تفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية لتحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين

يبين الجدول (٧) مستوي آراء أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية لتحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين، حيث وقعت الآراء في مستوى "موافق" للمتطلبات، وجاءت متطلبات تحقيق الأسس التي تقوم عليها الإدارة بالعلاقات الإنسانية في المدرسة أكثر أهمية بمتوسط حسابي (٢.٧٦) ووزن نسبي (٩٢.٠٦%)، يليها متطلبات تحقيق مبادئ إدارة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي (٢.٧٥) ووزن نسبي (٩١.٥١%).

أما متطلبات تفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية لتحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى "موافق" بمتوسط حسابي (٢.٧٥) ووزن نسبي (٩١.٧٩%).

جدول (٨): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا"
لآراء أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تحقيق مبادئ إدارة العلاقات الإنسانية في الإدارة
المدرسية.

العبارة	مستويات الرأي			الأوزان مجموع	الحسابي المتوسط	المعيارى الانحراف	الوزن النسبى (%)	اختبار "كا"		القيمة المرتبطة
	م ر ق ة	م ر ق ة	م ر ق ة					كا	مستوى الدلالة	
١. تؤمن الإدارة بأن لكل معلم شخصية متميزة ينبغي احترامها وتقديرها.	٣٤٧	١٨	٢٣	١١٠٠	٢.٨٤	٠.٥١	٩٤.٥٠%	٥٤٩.٥٩	٠.٠٠١	١
٢. تتيح الإدارة الفرصة للمعلم بأن يفكر في المواقف بموضوعية ونزاهة بعيداً عن الاعتبارات الشخصية	٣٢٦	٣٧	٢٥	١٠٧٧	٢.٧٨	٠.٥٥	٩٢.٥٣%	٤٤٩.١٤	٠.٠٠١	٣
٣. تنمي الإدارة قدرة المعلمين علي الوصول لقرارات رشيدة قائمة علي أسس علمية في حل المشكلات.	٢٨٥	٧٤	٢٩	١٠٣٢	٢.٦٦	٠.٦١	٨٨.٦٦%	٢٨٨.٨٧	٠.٠٠١	٩ مكرر
توفر الإدارة المناخ المناسب للمعلمين للمناقشة في الموضوعات والمشاركة في اتخاذ القرارات.	٣١٩	٤٨	٢١	١٠٧٤	٢.٧٧	٠.٥٤	٩٢.٢٧%	٤٢٠.٠٤	٠.٠٠١	٤
تلبي الإدارة احتياجات المعلمين من خلال المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة بالمدرسة.	٣٢٢	٤١	٢٥	١٠٧٣	٢.٧٧	٠.٥٦	٩٢.١٨%	٤٣١.٥١	٠.٠٠١	٤ مكرر
ترفع الإدارة درجة شعور المعلمين بالالتزام والاندماج مع فريق العمل بالمدرسة.	٣١٤	٥٣	٢١	١٠٦٩	٢.٧٦	٠.٥٤	٩١.٨٤%	٣٩٩.٤٧	٠.٠٠١	٦
تحقق الإدارة مبدأ العدل والمساواة بين المعلمين في المدرسة بعيداً عن التحيز والمحاباة.	٢٨٥	٧٦	٢٧	١٠٣٤	٢.٦٦	٠.٦٠	٨٨.٨٣%	٢٩٠.٣٢	٠.٠٠١	٩
تؤمن الإدارة بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين وتفاوتهم في القدرات والمهارات والمواهب	٣٠١	٥٦	٣١	١٠٤٦	٢.٧٠	٠.٦١	٨٩.٨٦%	٣٤٤.٢٠	٠.٠٠١	٨
تسهم الإدارة في خلق مشاعر إيجابية لدى المعلمين عند تأدية أدوارهم وتدفعهم للإبداع و الابتكار.	٣٢٩	٤٩	١٠	١٠٩٥	٢.٨٢	٠.٤٥	٩٤.٠٧%	٤٦٨.٢٥	٠.٠٠١	٢
توفر الإدارة سبل الدعم لتحقيق التنمية الذاتية للمعلمين وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو المدرسة.	٣١٣	٣٨	٣٧	١٠٥٢	٢.٧١	٠.٦٣	٩٠.٣٨%	٣٩١.٢٤	٠.٠٠١	٧
متطلبات تحقيق مبادئ إدارة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية	٢.٧٥	٠.٥٦	٩١.٥١%	موافق						

يبين الجدول (٨) نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تحقيق مبادئ إدارة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، حيث تراوحت قيم "كا" لجميع العبارات ما بين (٢٨٨.٨٧ - ٥٤٩.٥٩) وجاءت جميعها

دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١)، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء لجميع العبارات، ووقعت آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى "موافق" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢.٦٦ - ٢.٨٤)، وتراوحت الأوزان النسبية لها ما بين (٨٨.٦٦% - ٩٤.٥٠%). أما متطلبات تحقيق مبادئ إدارة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى "موافق" بمتوسط حسابي (٢.٧٥) ووزن نسبي (٩١.٥١%).

من الجدول (٨) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تحقيق مبادئ إدارة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وبخاصة إيمان الإدارة بأن لكل معلم شخصية متميزة ينبغي احترامها وتقديرها، إسهام الإدارة في خلق مشاعر إيجابية لدى المعلمين عند تأدية أدوارهم وتدفعهم للإبداع و الابتكار، كما تتيح الإدارة الفرصة للمعلم بأن يفكر في المواقف بموضوعية ونزاهة بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، وكذلك توفر الإدارة المناخ المناسب للمعلمين للمناقشة في الموضوعات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتلبي الإدارة احتياجات المعلمين من خلال المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة بالمدرسة، وترفع الإدارة درجة شعور المعلمين بالالتزام والاندماج مع فريق العمل بالمدرسة، وأيضاً توفر الإدارة سبل الدعم لتحقيق التنمية الذاتية للمعلمين وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو المدرسة.

جدول (٩): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا^٢" لآراء أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تحقيق الأسس التي تقوم عليها الإدارة بالعلاقات الإنسانية في المدرسة.

العبارة	مستويات الرأي			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار "كا ^٢ "		العبارة
	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة						مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	
١. تنمي إدارة المدرسة الدافع لدى المعلمين نحو العمل وزيادة كفاءة الأداء.	٢١	٤١	٣٢٦	١٠.٨١	٢.٧٩	٩٢.٨٠ %	٠.٥٣	٠.٥٣	٤٥٠.١٣	٠.٠٠٠	٣ مكر
٢. تسهم الإدارة في تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات المعلمين داخل المدرسة	٢٣	٧٧	٢٨٨	١٠.٤١	٢.٦٨	٨٩.٤٣ %	٠.٥٨	٠.٥٨	٣٠٣.٢٥	٠.٠٠٠	٩ مكر
٣. تدعم الإدارة زيادة الجهد المبذول من قبل المعلمين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمدرسة.	٥	٧٨	٣٠٥	١٠.٧٦	٢.٧٧	٩٢.٤٥ %	٠.٤٥	٠.٤٥	٣٧٨.٥٠	٠.٠٠٠	٥ مكر
٤. يؤثر النمط الإداري بالمدرسة إيجابياً على الدافعية الداخلية للعمل لدى المعلمين.	١١	٤٥	٣٣٢	١٠.٩٧	٢.٨٣	٩٤.٢٥ %	٠.٤٥	٠.٤٥	٤٨٠.٨٤	٠.٠٠٠	٢ مكر
٥. تعزز الإدارة رغبة المعلمين في تحمل مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرار.	٥	٧١	٣١٢	١٠.٨٣	٢.٧٩	٩٣.٠٤ %	٠.٤٤	٠.٤٤	٤٠٣.٨٣	٠.٠٠٠	٣ مكر
٦. توفر الإدارة برامج لتنمية مهارات وقدرات المعلمين اللازمة للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.	٢٢	٦٤	٣٠٢	١٠.٥٦	٢.٧٢	٩٠.٧٢ %	٠.٥٦	٠.٥٦	٣٥٢.٦٠	٠.٠٠٠	٨ مكر
٧. توفر الإدارة الجو الانفعالي السليم للتواصل مع المعلمين في المدرسة.	١٩	٦٨	٣٠١	١٠.٥٨	٢.٧٣	٩٠.٨٥ %	٠.٥٥	٠.٥٥	٣٥١.٠٧	٠.٠٠٠	٧ مكر
٨. تدعم الإدارة العلاقات الإنسانية الطيبة التي تؤثر على الروح المعنوية للمعلمين.	٩	٣٢	٣٤٧	١١.١٤	٢.٨٧	٩٥.٧٠ %	٠.٤٠	٠.٤٠	٥٥١.٥٤	٠.٠٠٠	١ مكر
٩. توظف الإدارة نظام الحوافز بما يزيد درجات الالتزام العاطفي والذاتي للمعلمين نحو المدرسة.	٣٤	٥٩	٢٩٥	١٠.٣٧	٢.٦٧	٨٩.٠٣ %	٠.٦٣	٠.٦٣	٣٢٠.٧٣	٠.٠٠٠	١٠ مكر
١٠. تستخدم الإدارة نظام الحوافز الإيجابية لبناء علاقات إنسانية سليمة مع المعلمين.	٢٣	٤٥	٣٢٠	١٠.٧٣	٢.٧٧	٩٢.١٥ %	٠.٥٥	٠.٥٥	٤٢٣.٥٠	٠.٠٠٠	٥ مكر
متطلبات تحقيق الأسس التي تقوم عليها الإدارة بالعلاقات الإنسانية في المدرسة				٢.٧٦		٩٢.٠٦ %	٠.٥٢	٠.٥٢			

يبين الجدول (٩) نتائج اختبار "كا^٢" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تحقيق الأسس التي تقوم عليها الإدارة بالعلاقات الإنسانية في المدرسة،

حيث تراوحت قيم "كا^٢" لجميع العبارات ما بين (٣٠٣.٢٥ - ٥٥١.٥٤) وجاءت جميعها دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء لجميع العبارات، ووقعت آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى "موافق" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢.٦٧ - ٢.٨٧)، وتراوحت الأوزان النسبية لها ما بين (٨٩.٠٩% - ٩٥.٧٠%).

أما متطلبات تحقيق الأسس التي تقوم عليها الإدارة بالعلاقات الإنسانية في المدرسة ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى "موافق" بمتوسط حسابي (٢.٧٦) ووزن نسبي (٩٢.٠٦%).

من الجدول (٩) ونتأجه يتبين اتفاق أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تحقيق الأسس التي تقوم عليها الإدارة بالعلاقات الإنسانية في المدرسة وبخاصة تدعيم الإدارة للعلاقات الإنسانية الطيبة التي تؤثر على الروح المعنوية للمعلمين، يؤثر النمط الإداري بالمدرسة إيجابياً على الدافعية الداخلية للعمل لدى المعلمين، تعزز الإدارة رغبة المعلمين في تحمل مسئولية المشاركة في اتخاذ القرار، كما تنمي إدارة المدرسة الدافع لدى المعلمين نحو العمل و زيادة كفاءة الأداء، وكذلك تدعم الإدارة زيادة الجهد المبذول من قبل المعلمين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمدرسة، وأيضاً تستخدم الإدارة نظام الحوافز الإيجابية لبناء علاقات إنسانية سليمة مع المعلمين.

المحور الثالث: التصور المقترح لتفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة في شقيها النظري والميداني تعرض الباحث في هذا الجزء لأهم ملامح التصور المقترح لتفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان.

ولتحقيق هذا الهدف جاءت مراحل التصور المقترح كالتالي:

أولاً: فلسفة التصور المقترح

ثانياً: أهداف التصور المقترح

ثالثاً: منطلقات التصور المقترح

رابعاً: أبعاد التصور المقترح

خامساً: آليات تطبيق التصور المقترح

وسيتناول الباحث في الجزء التالي من الدراسة كل مرحلة بالتفصيل.

أولاً: فلسفة التصور المقترح:

يمكن تحديد فلسفة التصور المقترح من منطلق إدراك الباحث التام أن:

« العلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة

الرسمية»

لذلك ركزت فلسفة التصور المقترح على دور إدارة العلاقات الإنسانية في دعم ومساعدة الإدارة على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لها ولتوجيهاتها الهادفة والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يتمثل الهدف العام للتصور المقترح في « تفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان»، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة وتمثل في الآتي:

أ) توظيف إدارة العلاقات الإنسانية في تعزيز إدراك المديرين لأهمية للدعم التنظيمي للمعلمين.

ب) تفعيل الدور الذي يمكن أن تسهم به الإدارة بالعلاقات الإنسانية في تحقيق أبعاد الدعم التنظيمي للمعلمين.

ج) تحقيق متطلبات تفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية لتحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين.

ثالثاً: منطلقات التصور المقترح:

أ) الإطار النظري المتعلق بـ (دور الإدارة بالعلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين).

ب) نتائج الدراسة الميدانية للوقوف على (مدى توافر متطلبات تفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان).

رابعاً: أبعاد التصور المقترح:

البعد الأول: دور إدارة العلاقات الإنسانية في تعزيز إدراك المعلمين لأهمية للدعم التنظيمي، وذلك من خلال أن:

١. تطوير المعلمين لمعتقدات شاملة متعلقة بمدى تقدير المدرسة لإسهاماتهم واهتمامها برفاهيتهم يشكل إدراكهم للدعم التنظيمي.
 ٢. تطوير إدراك المعلمين للدعم التنظيمي يعتمد على خبرتهم الوظيفية في التعامل مع المدرسة.
 ٣. تطوير إدراك المعلمين للدعم التنظيمي يتأثر بمدى الاهتمام الشامل من المدرسة تجاههم.
 ٤. الدعم التنظيمي يعد محددًا من محددات الأداء الوظيفي.
 ٥. الدعم التنظيمي يولد الشعور بالواجب لدى المعلمين للمساهمة في تحقيق رفاهية المدرسة وتحسين أدائها.
 ٦. إدراك المعلمين للدعم التنظيمي يؤدي من جانب المعلمين إلى نتائج إيجابية نفسية وسلوكية، كما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المدرسي بشكل عام.
- البعد الثاني: دور الإدارة بالعلاقات الإنسانية في تحقيق أبعاد الدعم التنظيمي للمعلمين وذلك من خلال:
١. أن تتبع المدرسة الإجراءات العادلة في تعاملها مع المعلمين، على سبيل المثال (التقييم العادل للأداء بين معلم متميز وآخر غير متميز، اعتماد آلية عادلة

لتوزيع المخرجات مثل الرواتب والحوافز والترقيات على أساس تقييم الأداء،
التوزيع العادل للمنح والبعثات بين المعلمين).

٢. أن تتبع الإدارة أساليب لتعزيز التواصل بين مديري المدارس ومعلميهم، وكذلك
تعزيز لغة الحوار والنقاش بينهم، مما يؤثر إيجاباً على إدراك المعلمين للدعم
التنظيمي من المديرين.

٣. الاهتمام بإشباع الاحتياجات التدريبية للمعلمين من برامج التدريب المقدمة لهم،
وذلك من هلال إشراكهم في الإعداد لبرامج التدريب المقدمة لهم أثناء الخدمة
لتطويرهم مهنيًا

٤. تعزيز ما يبذله المعلمون من جهد وما يتمتعون به من خبرات ومؤهلات تعليمية
بالمكافآت والحوافز.

البعد الثالث: متطلبات تفعيل دور إدارة العلاقات الإنسانية لتحقيق الدعم التنظيمي
للمعلمين:

وتتحدد في نوعين من المتطلبات، هما:

أ) متطلبات تحقيق مبادئ إدارة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، وتتحدد في
أن:

١. تؤمن الإدارة بأن لكل معلم شخصية متميزة ينبغي احترامها وتقديرها.

٢. تتيح الإدارة الفرصة للمعلم بأن يفكر في المواقف بموضوعية ونزاهة بعيداً عن
الاعتبارات الشخصية

٣. تنمي الإدارة قدرة المعلمين على الوصول لقرارات رشيدة قائمة على أسس علمية
في حل المشكلات.

٤. توفر الإدارة المناخ المناسب للمعلمين للمناقشة في الموضوعات والمشاركة في
اتخاذ القرارات.

٥. تلبي الإدارة احتياجات المعلمين من خلال المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة
بالمدرسة.

٦. ترفع الإدارة درجة شعور المعلمين بالالتزام والاندماج مع فريق العمل بالمدرسة.
 ٧. تحقق الإدارة مبدأ العدل والمساواة بين المعلمين في المدرسة بعيداً عن التحيز والمحاباة.
 ٨. تؤمن الإدارة بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين وتفاوتهم في القدرات والمهارات والمواهب.
 ٩. تسهم الإدارة في خلق مشاعر إيجابية لدى المعلمين عند تأدية أدوارهم وتدفعهم للإبداع والابتكار.
 ١٠. توفر الإدارة سبل الدعم لتحقيق التنمية الذاتية للمعلمين وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو المدرسة.
- (ب) متطلبات تحقيق الأسس التي تقوم عليها الإدارة بالعلاقات الإنسانية في المدرسة، وتتحدد في أن:
١. تنمي إدارة المدرسة الدافع لدى المعلمين نحو العمل وزيادة كفاءة الأداء.
 ٢. تسهم الإدارة في تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات المعلمين داخل المدرسة.
 ٣. تدعم الإدارة زيادة الجهد المبذول من قبل المعلمين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمدرسة.
 ٤. يؤثر النمط الإداري بالمدرسة إيجابياً على الدافعية الداخلية للعمل لدى المعلمين.
 ٥. تعزز الإدارة رغبة المعلمين في تحمل مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرار.
 ٦. توفر الإدارة برامج لتنمية مهارات وقدرات المعلمين اللازمة للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.
 ٧. توفر الإدارة الجو الانفعالي السليم للتواصل مع المعلمين في المدرسة.
 ٨. تدعم الإدارة العلاقات الإنسانية الطيبة التي تؤثر على الروح المعنوية للمعلمين.
 ٩. توظف الإدارة نظام الحوافز بما يزيد درجات الالتزام العاطفي والذاتي للمعلمين نحو المدرسة.
 ١٠. تستخدم الإدارة نظام الحوافز الإيجابية لبناء علاقات إنسانية سليمة مع المعلمين.

خامساً: آليات تطبيق التصور المقترح:

- ١) تطوير الواقع الفعلي لدور الإدارة في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين، من خلال إعداد خطة محددة الأهداف والإجراءات والأدوار لعمل مدير المدرسة لدعم المعلمين.
- ٢) إعداد برامج لتأهيل الإدارات المدرسية بأساليب الدعم التي تساعدهم على القيام بأدواره في دعم معلميه على مستوى المدارس والمديريات.
- ٣) توظيف الاستراتيجيات التدريبية المعاصرة في تدريب المديرين على خلق جو من الدعم التنظيمي داخل المدرسة من خلال تعزيز إدراك المديرين والمعلمين لأهمية الإدارة بالعلاقات الإنسانية في تحقيق الدعم التنظيمي، بحيث تكون هذه البرامج بمثابة مؤشرات وتوجيهات مستقبلية للارتقاء بالأداء الوظيفي بالمدرسة..
- ٤) وضع معايير محددة ودقيقة يمكن الأخذ بها كمؤشرات يتضح من خلالها مدى تحقيق الأسس التي تقوم عليها الإدارة بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة.
- ٥) الاستفادة من الخبرات العالمية في الإدارة بالعلاقات الإنسانية بالمؤسسات التعليمية للتغلب على معوقات تطبيق مبادئ إدارة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

التوصيات:

- ١- استخدام هياكل تنظيميه مرنة في الإدارة المدرسية تبتعد عن الروتين بما يمكن المديرين من الرقابة الذاتية على سلوكهم ويحقق السرعة في اتخاذ القرارات.
- ٢- استخدام الهيكل التنظيمي المنبسط للتخفيف من عدد المستويات الإدارية ومن ثم الابتعاد عن المركزية للمحافظة على المرونة والقدرة على التحديث.
- ٣- اعتماد بعض نظم الحوافز المكافآت المطبق على أساس تقدير إسهامات كل معلم كنظام التقدير للجهود الإضافية للمعلمين بما يلبي تطلعاتهم واحتياجاتهم.

- ٤- إتاحة الفرصة للمعلمين والاتصال برؤسائهم والتباحث في المشاكل التي تواجههم وتؤثر في عملهم.
- ٥- توفير المعلومات الكافية للمعلمين لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وإتاحة المجال للاستيضاح عن الأمور القانونية في مجال عملهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، أحمد محمد ومحمد، أمال جابر وأحمد، أسماء محمد (٢٠١١): واقع العلاقات الاجتماعية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء المعايير القومية للتعليم في مصر" دراسة تقويمية"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية: جامعة المنيا ٢٤ (٢). ١٥٠-١٨٥
- الأسدي، أفنان عبد علي (٢٠١٤): أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة: كلية الإدارة والاقتصاد. ٨ (٣١). ١٩٤ - ٢٢٦.
- حلاوة، باسمه (٢٠١٢): العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق، كلية التربية دمشق، ٢٨ (٤). ٢٤٩ - ٢٧٧
- خضير، محمد إبراهيم (٢٠٠٧): العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية. مجلة الجامعة الإسلامية. رابطة الجامعات الإسلامية. (٤١). ٧٩ - ١٠٩.
- السواح، منصور (٢٠٠٩). مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية- والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى: كلية التربية.
- شراب، ريا يونس (٢٠١٥): درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية العمليات الإشرافية لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة: شؤون البحث العلمي وعمادة الدراسات العليا.
- الطاهر، مجاهدي (٢٠١٠). العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين بالمدارس الابتدائية. دراسات اجتماعية. مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية. (٦). ١٣٧ - ١٥٨
- العاجز، فؤاد علي واللوح، عصام حسن (٢٠٠٩): دور العلاقات الإنسانية في تنظيم العلاقة الإيجابية المتبادلة لدى المجتمع المدرسي من وجهة نظر المديرين. بحث مقدم إلى

المؤتمر التربوي (المعلم الفلسطيني الواقع والمأمول) المنعقد بالجامعة الإسلامية بغزة في الفترة من ٦-١٥/٨/٢٠٠٩م غزة فلسطين.

عبد الرحمن، فريال مصطفى (٢٠١٤). درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم، رسالة دكتوراه، الجامعة الإسلامية. غزة.

عبد الصادق، نورا محمد وشعبان، ضرغام إسماعيل (٢٠١٦): تأثير الدعم التنظيمي المدرك في سلوكيات عمل الملاك الصحي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد. (٤٠). ٢٨٨ - ٣٠٨

عبد، نور عدنان عبدالله (٢٠١٥). درجة الدعم التنظيمي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير. الجامعة الهاشمية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.

العرنوسي، ضياء، والعجرش، حيدر، والجبوري، عارف، والجبوي، مشرق (٢٠١٣). الإدارة والإشراف التربوي. دار الرضوان للنشر والتوزيع: عمان.

العضايلة، غريب عبد الحميد (٢٠٠٧). العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير. جامعة مؤتة: عمادة الدراسات العليا الأردن.

العطوي، حسين خضر (٢٠٠٩). درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ومعوقات ممارستها وأساليب تنميتها لدى مديري مدارس التعليم الحكومي في مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: كلية الدراسات العليا.

العنزي، حجي بن سليمان (٢٠١٨). مستوى الدعم التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات. المجلة الدولية

للدراستات التربوية والنفسية. مركز رفاة للدراسات والأبحاث. ٣ (١). ٤٩ - ٧٣

الغامدي، أحمد محمد أحمد المعاد (٢٠١٠): دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومشرفي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامية.

القطان، عروب أحمد (٢٠١٦). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية كمدخل في تعزيز الأداء المهني للمعلمين، مجلة الثقافة والتنمية. جمعية الثقافة من أجل التنمية. ١٦ (١٠١). ٢٧٥

ماضي، أحمد ديب محمد (٢٠١٤). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة. عمادة الدراسات العليا.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٣): أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا*. ٢(٢). ٤٠-١.

نوح، علياء حسني علاء الدين (٢٠١٣). أثر الدعم التنظيمي في إدراك الشركات وسلوك المواطنين التنظيمية- دراسة تطبيقية في مدينة سحاب. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣). خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٣ برنامج تدريب المعلمين الجدد للعام الدراسي (٢٠١٢-٢٠١٣) المجموعة الثالثة سلطنة عمان، مسقط.

ثانيًا المراجع الأجنبية:

Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of applied psychology*, 91(2), 482.

Okuyucu, A. A. (2014). *Perceived underemployment among the foreign-born: Its outcomes and the moderating role of psychological empowerment and perceived organizational support*. San José State University.