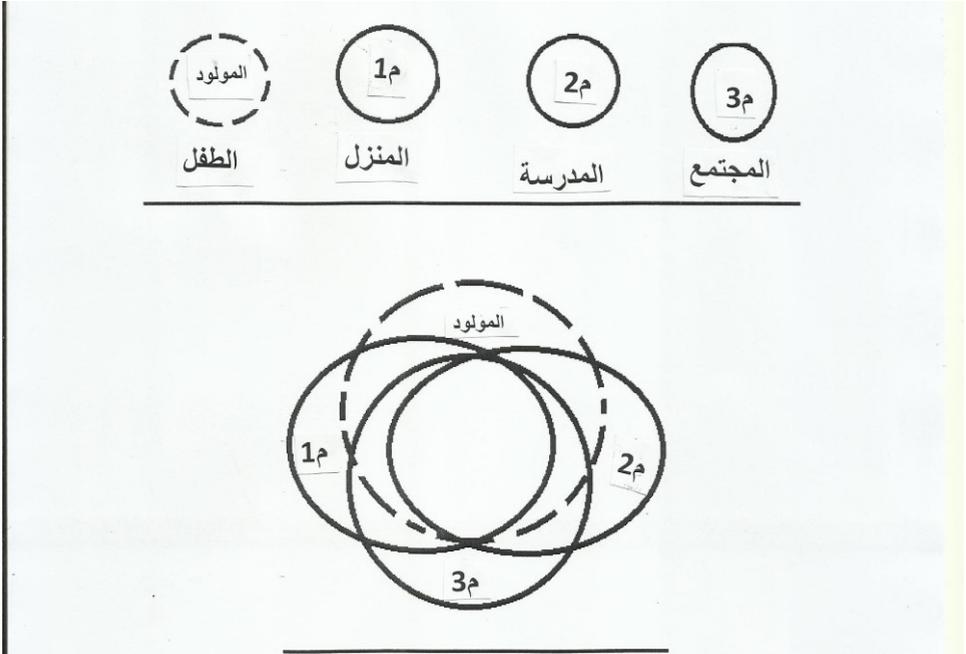


دراسات تربوية

الجزء الأول:

العلاقات الإنسانية ودورها في رفع الروح
المعنوية للعاملين بالمدارس



د. الزروق سالم عون

الكتاب: دراسات تربوية / ج1 العلاقات الإنسانية ودورها في
رفع الروح المعنوية للعاملين بالمدارس.

المؤلف: د. الزروق سالم عون.

الناشر: تالة للطباعة والنشر.

الطبعة : الأولى 2023

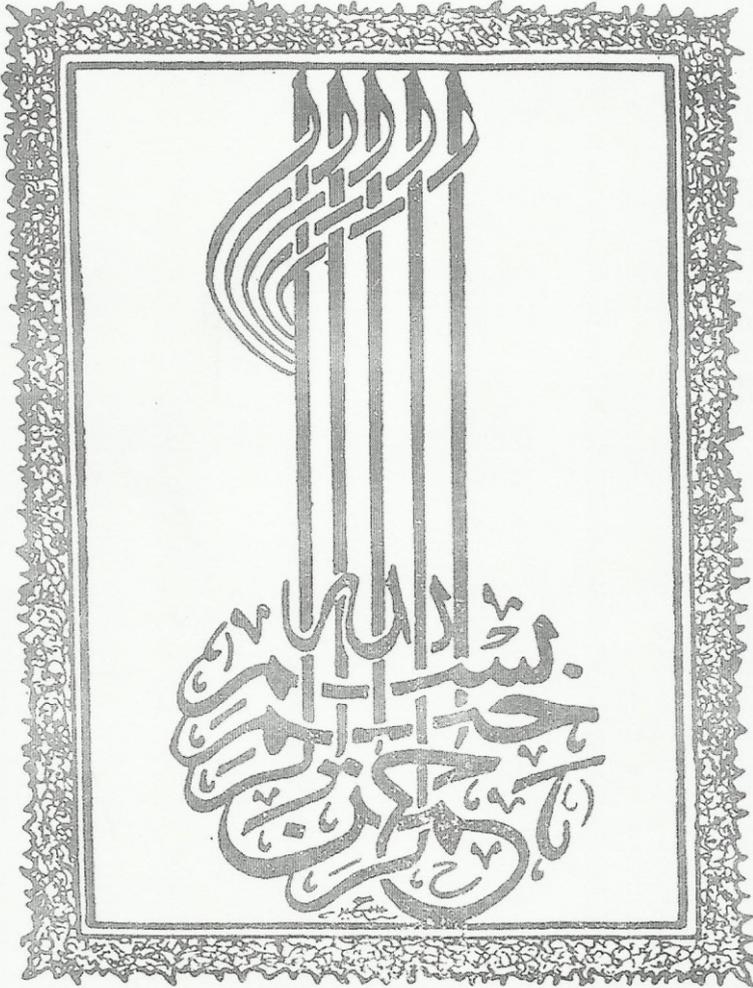
رقم الإيداع: 274 – 2023

ردمك المجموعة: 9-3111-1-9959-978

ردمك الجزء : 6-3112-1-9959-978

دار الكتب الوطنية – بنغازي

الطبعة: شركة أسيل للطباعة والإعلان



وقل اعملوا قسري الله عملكم ورسوله والمؤمنون
«صدق الله العظيم»

الآية، 104 التوبة

الإهداء

- إلى روح جدتي التي أهدتني جزء عم من القران الكريم وأنا لم ادخل المدرسة (فارقتنا 1980م).

- إلى روح والدي الذي تحمل شقاء الدنيا ومغالبتها، حيث أدميت قدميه صخور سهل الجفارة وارتعش جسمه من صقيع صحراء القبلة، من أجل أن يوفر لنا مطالب الحياة والدراسة (فارقتنا 2011م).

- إلى روح أمي التي شقيت وتعبت من أجل نجاحنا وتحريضنا على الدراسة بكل ما أوتيت من حيل الأمومة (فارقتنا 2017م).

- إلى كل من يعيش بين ثنايا الكتب، ويتنفس نسيم التربية، ويرى نجاحه في نجاح تلاميذه.

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع.

مقدمة الكتاب

إن التربية ارتبطت بنقل خبرات الأفراد إلى أبنائهم لمواجهة صعوبات الحياة التي يعيشونها، وخاصة بعد أن أصبحت هناك تجمعات بشرية لها أساليب حياتية تخصها، وصار لكل هذه المجموعات قيم وعادات، وسلوكيات، ونظم أخلاقية، ومعتقدات دينية، تراكمت على مر السنين، ولذا كل مجموعة بشرية تحاول أن تحتفظ بقيمها، ومبادئها، وسلوكيات حياتها، وتنقلها إلى الأجيال اللاحقة لها؛ لتحافظ على بقائها واستمرارها، فهذا النقل يحتاج إلى أشخاص لهم القدرة على توصيل هذا التراث الإنساني من السلف إلى الخلف، ونظرا إلى تشعب الحياة الإنسانية وتراكم الكم الهائل من المعارف، ظهرت مؤسسات مجتمعية أخذت على عاتقها مهمة تربية الأبناء، ليس فقط من خلال معرفة التراث، والاستفادة منه، وإنما الاهتمام بالنمو المتكامل للطفل من جميع النواحي: الجسمية، والمعرفية، والوجدانية، والاجتماعية، والبيئية؛ لكي يكون مواطن صالح لخدمة نفسه ومجتمعه، وهو ما يطلق عليه في العهود الأخيرة باسم العملية التربوية، حيث تقوم المؤسسات التعليمية بتنمية، ورعاية، وتربية الأبناء؛ لإعدادهم للحياة، حتى أصبحت التربية هي (الحياة نفسها) كما ذكر المربي الأمريكي جون ديوي (1859-1952) وبأنها "عملية نمو، وعملية تعلم، وعملية بناء وتجديد مستمرين للخبرة، وعملية اجتماعية" (الشيواني، 1977، 349).

إن التربية في العهود الأخيرة، لم تعد مجرد تعريف يطلقه مفكر، أو فيلسوف، بل أصبحت قضية حيوية أساسية، تشغل بال المجتمعات البشرية على أوسع نطاق، حيث صارت الأداة الأساسية التي تلجا إليها المجتمعات المعاصرة؛ لبناء الإنسان الذي يستطيع أن يخوض معركة التغيير، والتطوير، والتنمية البشرية، بكافة أشكالها.

وتعد التربية عملية ضرورية لمواجهة الحياة ومتطلباتها وتنظيم العلاقات بين البشر من أجل العيش الكريم، فهذه العلاقات مرتبطة بالإنسان، وبالتالي عرفت العلاقات الإنسانية التي تهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد في مواقف العمل، والحياة بصفة عامة، لكي تحقق التوافق والانسجام بين الجميع، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، ابتغاء الوصول إلى السعادة المنشودة من الجميع، وتلعب المؤسسات التعليمية المدرسية دورا بارزا في تحقيق هذه الأهداف المرجوة من العلاقات الإنسانية، التي يقودها مديرين يتمتعون بكفاءة وفاعلية، في مجال العمل الإداري بمدارسهم وهو ما يحتويه هذا الكتاب بين صفحاته، حيث تناول الباحث دراستين تربويتين يرى بأنهما مرتبطتان مع بعضهما البعض من خلال العلاقات الإنسانية وادوار مدير المدرسة في نجاح عمله بالمدرسة التي هي البيئة المناسبة لتربية الأبناء وفق المنظور التربوي.

قسم الكتاب إلى دراستين هما:

الدراسة الأولى: العلاقات الإنسانية ودورها في رفع الروح المعنوية لدى العاملين (إداريين - معلمين)، وقسمت إلى محورين أساسيين هما:

المحور الأول: العلاقات الإنسانية: تناول مفاهيم العلاقات الإنسانية وتطورها التاريخي، والأسس، والأهداف، والنظريات، وبعض الأساليب المساعدة في تحسين هذه العلاقات في مجال الإدارة المدرسية .

المحور الثاني: الروح المعنوية: شمل مفاهيم حول الروح المعنوية، والعوامل المؤثرة فيها، ومظاهرها، وقياسها، ثم طبيعة الدور بين العلاقات الإنسانية والروح المعنوية.

الدراسة الثانية: معايير وأساليب اختيار مديري المدارس ودورها في العملية الإدارية بالمدارس، حيث أبرزت الإدارة التعليمية من خلال مفاهيمها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومميزاتها، ومجالات عملها، ثم الإدارة المدرسية وتعريفاتها وأهميتها والمبادئ التي تركز عليها، ومقوماتها، وأهدافها، وعلاقتها مع الإدارة التعليمية، ثم المدير وأدواره داخل المدرسة، ومهاراته التي يجب أن يكتسبها، والأنماط القيادية التي يسير عليها، ومصادر الحصول على مديري المدارس، من خلال تحليل العمل، والمصادر وأساليب الاختيار والوظائف الإدارية التي يقوم بها داخل المدرسة من تخطيط- تنظيم- توجيه - رقابة.

لاشك بأن دراسات تربوية لا بد أن تحتوي على دراسات سابقة، وفصول خاصة بالإجراءات الميدانية وهو ما سوف يجده القاري الكريم في هاتين الدراستين فكلهما احتوت على دراسات سابقة حسب الموضوع المتداول، وفصول حول الإجراءات الميدانية بكافة جوانبها من مجتمع وعينة وأداة جمع البيانات، ونتائج، وانتهاء بالتوصيات، والمقترحات، والتصور المقترح لعلاج الجوانب الإدارية في موضوع معايير وأساليب اختيار مديري المدارس.

الدراسة الأولى

العلاقات الإنسانية ودورها في رفع الروح
المعنوية لدى العاملين بمرحلة التعليم الثانوي
العام

الدراسة الأولى⁽¹⁾

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

إن شعوب الدول النامية عانت من وطأة التبعية إلى قوى خارجية، مما جعلها ترى في الانقلابات العسكرية والثورات العمالية والاجتماعية سبيل الإصلاح والتطوير والتغيير للحاق بركب الحضارة الإنسانية، لذلك كان الاتجاه نحو محاربة الخطر الخارجي باعتباره العائق الأكبر أمام تقدم هذه الشعوب عن طريق تجهيز الجيوش للدفاع واستغلال مقدرات الشعوب لمكافحته، وعندما ينتهي هذا الخطر تتفرغ إلى الإصلاح والتطوير والتغيير، ولكن من خلال مرور عقود من السنين ثبت بالواقع الملموس أن هذه الشعوب، بالرغم من الإمكانيات المادية والبشرية المتمثلة في الموارد الاقتصادية الهائلة والفئات العمرية الشبابية التي يقع على عاتقها مهمة النهوض بهذه المجتمعات، إلا أنها لا تزال تعاني من عدم قدرتها على تحقيق الأمل المنشود في التقدم والازدهار.

ولتفادي هذه المعاناة لابد من النظرة المتفحصة إلى أهم رافد يغذي تطور الشعوب وهو النظم التعليمية، حيث لا يزال في اغلب هذه الدول أنظمة قديمة لا تساعد على التعليم الصحيح، وتدفع إلى سوق العمل خريجين عاجزين عن

¹ - سجلت هذه الدراسة أطروحة دكتوراه بكلية التربية.. قسم الإدارة والتخطيط التربوي.. بجامعة أم درمان الإسلامية -

السودان بتاريخ 11/3/2013م ولأسف لم تناقش بسبب الظروف التي مر بها الباحث.

مواكبة التقدم والتطور السريع، لأن النظام التعليمي تلقيني يعتمد على الحفظ والاستظهار، ولا يعتمد على المناقشة والوصول إلى الحلول المناسبة التي تؤدي إلى التجديد والابتكار، لذلك تحتاج المجتمعات إلى ثورة في النظم التعليمية، ولا شك هذه الثورة يجب أن تقع داخل المدرسة، حيث لا فائدة في الإصلاح والتطوير إذا لم يكن لهما تأثير إيجابي على المدرسة أو لم تكن للمدرسة دورا في هذا الإصلاح والتطوير، ولا جدوى من ميزانيات تخصص ومعامل تركيب وكتب تكديس ولجان تجتمع وخطط توضع ومقترحات تصاغ، إذا لم يكن لها مردود على عملية الارتقاء بالمدرسة.

إن الارتقاء بهذه المجتمعات لا يحدث إلا من خلال الأسرة المدرسية التي تعمل مع بعضها البعض في انسجام وتناغم وسلوكيات منتجة لصالح المدرسة التي تقودها إدارة مدرسية متمكنة على رأسها مدير متميز، حيث أصبح ينظر إليه على أنه الرائد الأول في النشاط التربوي الذي تتناط به مهام حيوية ومسؤوليات عظيمة تجعله ليس فقط ذلك المعلم الذي قضى عقدا ونيفا من عمره في مجال التعليم لكي يصل إلى قيادة المدرسة بل أصبح هناك برامج إعداد وتدريب ومسابقات ومواصفات على ضوئها يتم اعتماده كمدير لهذه المؤسسة التعليمية، ولعل العلاقات والمهارات الإنسانية من أهم هذه المواصفات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة لنجاح عمله ولتحقيق الأهداف التربوية التي يعمل على ترسيخها أثناء قيادته للعملية التعليمية بمدرسته.

وما أحوج تلك المجتمعات التي تمر بمرحلة حساسة من تاريخها المعاصر أن تركز على الإنسان وطرق التعامل معه، ومنها المجتمع الليبي

الذي يمر بمرحلة يحتاج فيها إلى كل عنصر فعال في مجاله لتحقيق التقدم والازدهار، والذي لا شك أن العملية التعليمية هي عجلة هذا التقدم المنشود.

ونظراً إلى أن أهم المشكلات التي تواجه مدير المدرسة هي عدم تفهمه لدور العلاقات الإنسانية في نجاح العملية التعليمية ورفع الروح المعنوية نتيجة لأثر النظام الشمولي المعتمد على الفرد الواحد طيلة عقود من الزمن حتى أصبحت عقدة الكرسي هاجسا لكل مدير بمجرد وصوله إلى تولى منصب مدير يحارب بشتى الطرق من اجل أن يبقى فيه، وبالتالي تغيب أوجه العمل الديمقراطي والمشاركة والعلاقات الإنسانية والتي إن غابت في مختلف الإدارات الاقتصادية المجتمعية الأخرى وجب أن لا تغيب عن الإدارة التعليمية لأنها هي المصباح الذي ينير درب المجتمع نحو الحياة الكريمة والتقدم المستمر.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعد الإدارة المدرسية المحرك للعملية التعليمية في المدرسة من خلال أسلوب تعاملها مع العاملين بالمدرسة وطلابها، والمدير المتمرس في مجال الإدارة يستطيع أن يوفر مناخا تعليميا مليئا بالعطاء والتعاون والتفاهم يرفع العاملين إلى أعلى مستويات الأداء ويحقق لهم الطمأنينة والاستقرار، مما يؤدي إلى الرفع من غايات التعليم ومقاصده من حيث التعليم من أجل المعرفة والتعليم من أجل العمل والتعليم للعيش مع الآخرين والتفاعل معهم.

إن تحقيق هذه الغايات والمقاصد منوط بالمؤسسات التعليمية التي يقودها مديرون لديهم القدرة والمعرفة والمهارة التي تناسب القرن الحادي والعشرين، الذي يتميز بسرعة التقدم التكنولوجي والمعلوماتي، وأصبحت التقنية رفيقة

للإنسان وأثرت على حياته لدرجة عدم إمكانية الاستغناء عنها، ولأن الإنسان اجتماعي بطبعه فهو يرتبط مع غيره بعلاقات إنسانية متنوعة والتي من أهم نتائجها رفع الروح المعنوية له بإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية والمعرفية.

وتتلخص مشكلة الدراسة في عدم اهتمام الإدارات المدرسية بالعلاقات الإنسانية في ليبيا (حسب علم الباحث)، وما تعكسه من آثار على الروح المعنوية للعاملين، ويرجع عدم الاهتمام هذا كما لاحظ الباحث من خلال عمله في مجال التعليم كمعلم ثم مدير مؤسسة تعليمية إلى عدم استخدام المعايير المناسبة في طرائق اختيار مديري المدارس الثانوية العامة، وكذلك عدم وجود دورات تدريبية للمديرين أثناء العمل على الأساليب الحديثة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في رفع الروح المعنوية لديهم في مرحلة التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي في ليبيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

وتتفرع منه التساؤلات التالية:

- 1- ما واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في رفع الروح المعنوية لديهم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 2- ما الأهمية النسبية لمجالات وأبعاد واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

3- ما مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة؟

4- ما واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين؟

5- ما أثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعاملين؟

6- ما مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين؟

7- ما مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين؟

8- إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى واقع ممارسة العلاقات الإنسانية وفق متغيرات (الوظيفة، الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل)؟

أهداف الدراسة:

إن هذه الدراسة تحاول تحقيق عدة أهداف منها:

1- تعرف واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في رفع الروح المعنوية لديهم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2- تعرف الأهمية النسبية لمجالات وأبعاد مستوى واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

3- تعرف مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.

- 4- تعرف واقع لعلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين.
- 5- تعرف أثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعاملين.
- 6- تعرف مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين.
- 7- تعرف مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين.
- 8- تعرف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى واقع ممارسة العلاقات الإنسانية وفق متغيرات (الوظيفة، الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- تحسين ممارسات الإدارة المدرسية لمهارة العلاقات الإنسانية اتجاه العاملين.
- 2- إطلاع المسئولون في وزارة التربية والتعليم على واقع العلاقات الإنسانية في المدارس.
- 3- توعية مديري المدارس الثانوية العامة بأهمية إقامة علاقات إنسانية جيدة تؤثر على رفع الروح المعنوية للعاملين.

4- الاستفادة من التوصيات والمقترحات المتأتية من نتائج هذه الدراسة قد تسهم في تغيير اتجاهات مديري المدارس نحو العلاقات الإنسانية والروح المعنوية لدى العاملين بمرحلة التعليم الثانوي العام.

منهج الدراسة:

تحدد طبيعة الدراسة وأهدافها نوع المنهج المستخدم فيها ولما كانت هذه الدراسة تهدف إلى تعرف واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في رفع الروح المعنوية لديهم، لذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- 1- الحدود البشرية: العاملون (إداريين- معلمين) في المدارس الثانوية العامة.
- 2- الحدود المكانية: منطقة الجبل الغربي بليبيا.
- 3- الحدود الموضوعية: واقع ممارسة العلاقات الإنسانية وأثرها في رفع الروح المعنوية للعاملين.
- 4- الحدود الزمنية: 2013-2015 م.

المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

1-العلاقات الإنسانية:

- تنظيم علاقة الفرد بمجتمعه الضيق والواسع بحيث يمارس نشاطه فيه، مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق⁽²⁾.

- تلك العلاقات المتبادلة بين الأفراد في مواقف العمل التي تحقق نوعاً من التوافق والانسجام بين جميع العاملين، وتدفعهم إلى العمل بكفاية تتحقق من ورائها أهداف المنظمة وتشبع لديهم حاجاتهم المتنوعة وتضفي على العمل طابعاً اجتماعياً إنسانياً تعاونياً خلاقاً⁽³⁾.

التعريف الإجرائي للعلاقات الإنسانية:

تلك الأساليب والطرق المنظمة والمخطط لها التي تستخدمها الإدارة المدرسية والتي تؤثر في سلوك العاملين وتوجهه نحو تحقيق أهداف العملية التعليمية داخل المدرسة.

2- الدور:

- الدور هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة، أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة⁽⁴⁾.

- عرف كل من كاتز وكاهن Katz & Kahan الدور بأنه " إطار معياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقة وظيفية بصرف النظر عن رغباته الخاصة أو الالتزامات الداخلية الخاصة البعيدة عن هذه العلاقات الوظيفية⁽⁵⁾.

² - أحمد إبراهيم أحمد (1988) تحديث الإدارة التعليمية والنظرة والإشراف الفني، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة، ص 292.

³ - عبد الله بالقاسم العرفي، وآخرون (1996) مدخل إلى الإدارة التربوية، جامعة قار يونس، بنغازي، ص 193.

⁴ - أحمد إبراهيم أحمد (1999) العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 74.

⁵ - محمد منير مرسي (1977) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، الطبعة: الثانية، عالم الكتب، القاهرة، ص 83.

التعريف الإجرائي للدور:

هو ذلك النشاط أو الإجراء الذي تقوم به الإدارة المدرسية في إقامة علاقات إنسانية يؤثر على الروح المعنوية للعاملين.

3- الروح المعنوية:

- إن "الروح المعنوية تصف شعورا متصلا و متعلقا بالروح أو الحماس، وهي تشير إلى الجو العام المحيط بالعمل"⁽⁶⁾.

- " الجو العام الذي يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها"⁽⁷⁾.

- " بأنها محصلة لكثير من العوامل التي تسود المدرسة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة"⁽⁸⁾

التعريف الإجرائي للروح المعنوية:

ذلك الشعور والإحساس العام الذي يشعر به العاملون ويؤثر في سلوكهم الإنساني الذي تلعب العلاقات الإنسانية دورا بارزا في حدوثه.

4- العاملون:

يقصد بهم الكادر الوظيفي في المدارس الثانوية العامة ويشمل (الملاك الإداري- الملوك التدريسي)⁽⁹⁾.

5- الإدارة المدرسية:

⁶ - صلاح النشوانى(1997) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 463.

⁷ - أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، مرجع سابق ، ص 37.

⁸ - نفس المرجع، ص 37.

⁹ - إن هذا الكادر حسب قرار اللجنة الشعبية العامة رقم(29) لسنة(2006م) بخصوص إصدار لائحة تنظيم وإدارة المؤسسات التعليمية، والقرار رقم(4) لسنة(2007) بشأن التسكين، والقرار رقم(908) لسنة(2007) بشأن تعديل و إضافة وظائف للملاكات بالمؤسسات التعليمية.

هي "الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف التربوية المرسومة من قبل الجهات العليا تحقيقاً إجرائياً من خلال استخدام جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وتوجيه وتفويض السلطة واتخاذ القرار، وذلك من خلال مجموعة العاملين على نطاق المدرسة" (10).

- هي "مجموعة الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها القائمون على الإدارة المدرسية من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة والمعارف العلمية المخطط لها في ظل المؤسسة التربوية المتواجدة بها" (11).

التعريف الإجرائي للإدارة المدرسية:

هي الجهة المسؤولة عن تنظيم العمل الإداري داخل المدرسة وخارجها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة وفق عناصر منظومة (المدخلات- العمليات- المخرجات) المرتبطة بالإنسان، لذلك ترتبط بعلاقات إنسانية مع العاملين مما يحتم استخدامها بالصورة الصحيحة لتأثير فيهم من أجل رفع الروح المعنوية التي تؤدي إلى زيادة التماسك والانسجام بينهم لصالح العملية التعليمية والتحصيل الدراسي الذي هو من أولويات أهداف الخطط التربوية للمجتمع.

6- مدير المدرسة:

- هو "الشخص المسؤول عن القيام بمجموعة من الجهود (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة) واستثمار مجموعة من الموارد المتاحة (مادية- بشرية- معنوية) لتحقيق مجموعة من الأهداف (التنظيمية- الشخصية)" (12).

10 - سعد بن سعيد الرفاعي (2001) إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، مكتبة كنوز المعرفة، جدة، ص 22.

11 - دخيل الله محمد الصريصري، وآخرون (2003) الإدارة المدرسية طموحات فكرية، خبرات علمية، تجارب ميدانية، دار ابن حزم للنشر والتوزيع والطباعة، بيروت، ص 63.

- هو" القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحيا وخلقيا وجسميا ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم"(13).

- التعريف الإجرائي:

ذلك الشخص الذي(يكلف)⁽¹⁴⁾ بإدارة مدرسة وتنظيمها والإشراف عليها وإقامة العلاقات الإنسانية مع العاملين لتحقيق ارتفاع الروح المعنوية للجميع مما يؤدي إلى تنفيذ القرارات والتعليمات الصادرة عن الجهات المسؤولة لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة من إنشاء المدرسة.

7- التعليم الثانوي العام:

وهو "المرحلة التعليمية الموصلة إلى مرحلة الدراسة الجامعية ويلتحق بها الطالب بعد حصوله على الشهادة الإعدادية ومدة الدراسة بالثانوية العامة ثلاث سنوات وتعتبر السنة الأولى عامة ثم تتفرع ابتداء من السنة الثانية إلى قسمين العلمي والأدبي وتنتهي هذه المرحلة بامتحان عام لنيل الشهادة الثانوية العامة"(15).

¹² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(2005) الإدارة وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، القاهرة، ص 64.

¹³ - صلاح عبد الحميد مصطفى(1994) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الطبعة: الثانية، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 49.

¹⁴ - إن منصب مدير المدرسة في ليبيا إلى العام الدراسي 2012-2013م يتم عن طريق التكليف وليس التعيين علي سبيل المثال: أنظر قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم بشعبية طرابلس رقم(32) الصادر(2007) والذي تم بموجبه تكليف(45) مدير مدرسة في مدينة طرابلس وحدها واستمر هذا الأسلوب إلى تاريخ كتابة هذه الأطروحة(الباحث).

¹⁵ - محمد الفالوقي، وآخرون(1990) التعليم الثانوي في البلاد العربية، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، مصراته، ص 376.

8- منطقة الجبل الغربي:

إن الجبل الغربي يقع في القسم الشمالي الغربي من ليبيا يحيط بالشريط الساحلي الذي يمتد من الحدود التونسية إلى مدينة الخمس فهذه السلسلة بطول حوالي (500) كيلو متر وتتجه من الجنوب الغربي إلى الشمال الشرقي⁽¹⁶⁾.

إن الجبل الغربي الذي تقطنه تجمعات سكنية مر بعدة تسميات وتغيرات في مجال الهيكلية الإدارية المحلية كغيره من مناطق ليبيا بمسميات إدارية مختلفة وفقا لفلسفة الإدارة والمجتمع في حينها، فقد استخدم تسمية المتصرفيات والمحافظات والبلديات والفروع البلدية والمحلات وصولا إلى الشعبيات واللجان الشعبية للمؤتمرات الشعبية الأساسية، وكانت قرارات الدمج والإلغاء والاستحداث للمحلات والبلديات والشعبيات هي السمة الغالبة طيلة الفترة السابقة، وبالتالي فإن منطقة الجبل الغربي قد تمتد على طول الجبل إلى غدامس أو تنقلص إلى حدود مدينة جادو ونظرا للتغيرات السياسية التي حدثت في فترة هذه الدراسة لم تحدد منطقة الجبل الغربي بصورة واضحة لذلك يستخدم الباحث أطار عام للدراسة تشمل كل منطقة الجبل الغربي من غريان شرقا إلى غدامس غربا.

¹⁶ - محمد المبروك المهدي(د:ت) جغرافية ليبيا البشرية، المنشأة الشعبية للنشر والتوزيع و الإعلان، طرابلس، ص، ص 30-31، ينظر أيضا: جودة حسين جودة، وآخرون(1999) جغرافية الدول الإسلامية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص 446.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

المحور الأول: العلاقات الإنسانية

تمهيد:

إن عبارة العلاقات الإنسانية تتكون من كلمة العلاقات وكلمة الإنسانية، فالعلاقة تعني "صلة أو تأثير متبادل بين معلومين أو أكثر"⁽¹⁷⁾ والإنسانية تشير إلى أنها "تقرير وتمييز"، من حيث أن العلاقة بين الخالق سبحانه والإنسان لا توصف بأنها إنسانية إذ لا تكافؤ بين طرفي تلك العلاقة فالله تعالى منزّه عن صفات البشر، كذلك لا يمكن القول بقيام علاقات إنسانية بين الإنسان والحيوان، حيث لا يتصف الحيوان بالصفات الإنسانية وعلى هذا لا ينطبق مفهوم العلاقات الإنسانية إلا بين طرفين يتمتعان بصفة إنسانية"⁽¹⁸⁾.

فالعلاقات الإنسانية تتصف بالتعدد، والتعدد، التشابك، وهي وقتية ومستمرة، واتصافها بالتعدد يرجع إلى أنها تشتمل على أكثر من علاقة الفرد

17 - فاخر عاقل(1971) معجم علم النفس، دار العلم للملايين، بيروت، ص 97.

18 - حسين عبد الحميد رشوان(1997) العلاقات الإنسانية، في مجالات علم النفس - علم الاجتماع - علم الإدارة،

المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 7.

الواحد مع الآخرين، واتصافها بالتعقد يرجع إلى أنها تقوم في أكثر من اتجاه أو مجال في وقت واحد، أما التشابك فيرجع إلى أن هذه العلاقات لا تتفصل عن بعضها أي أنها يتصل بعضها ببعض وتعتمد أحداها عن الأخرى، وهي وقتية عندما تبدأ وتنتهي بنفس الحدث الذي يكون السبب في وجودها، وهي مستمرة أي تمتد لتشمل مشاعر وانفعالات معينة تغذيها وتؤدي إلى استمرارها، وهي دائمة بمعنى أنها تعتمد على دعائم لها صفات الثبات كروابط الدم، أما من ناحية أطراف العلاقات فيمكن أن نتصورها فردية وجمعية مختلطة فالفردية يكون أطراف العلاقة فردا لفرد، والجمعية يكون أطراف العلاقة فيها مجموعة من الأفراد في كل جانب، وإن أطراف هذه العلاقات لا تستقر على حال هي دائمة التغيير والحركة فأطراف العلاقات الإنسانية يتغيرون بمرور الزمن وتتغير مناصبهم ووظائفهم ومستوياتهم ودخولهم وعضويتهم في الجماعات⁽¹⁹⁾.

لذلك الإدارة المدرسية تهدف إلى تنظيم العمل المدرسي بالشكل الذي تتم فيه العملية التعليمية بجميع عناصرها بصورة ترضي العاملين والطلاب وتحقق الأهداف التربوية المجتمعية التي قامت المدرسة من أجل تحقيقها، ولاشك أن هذا الهدف يتطلب من الإدارة المدرسية الوعي الكامل بأهمية دورها المنوط بها، ومتطلبات المرحلة التعليمية التي تقودها من حيث البيئة الداخلية وما يوجد بها من كادر وظيفي وطلاب، ومتطلبات العصر من حيث التطور السريع في جميع الجوانب المعرفية والتقنية التي جعلت الإنسان يعيش في مرحلة توفر المعلومة بأقل جهد وأسرع وقت وأقل تكلفة،

¹⁹ - نفس المرجع السابق، ص، ص 7-8.

"لقد تجمع خلال القرن الماضي وحده من المعرفة ما يوازي ما أنتجه الفكر البشري عبر تاريخه"⁽²⁰⁾، مما أوجد تغيرات متسارعة في جميع الجوانب المعرفية أثرت على العاملين والطلاب وظهرت أنماط سلوكية متنوعة ومتغيرة حسب اتجاهات ومركزات العناصر الحضارية والتقنية، لدرجة جعلت الطالب يتعامل ويتصرف شبه آلة من خلال جلوسه الطويل أمام أجهزة التقنية وملحقاتها، وتأثر حواسه وحركاته بأجزاء الآلات التقنية، بل أصبح الطالب يستخدم مصطلحات وعبارات تقنية في حوارهِ اليومي مع زملائه مثل: كلمات الإدخال والإخراج للدلالة على الحفظ والاستظهار وكلمة الهارد دسك (Hard Disk) للدلالة على استعمال القدرات العقلية وكلمة ميموري (Memory) للدلالة على استخدام الذاكرة وغيرها من المفردات التقنية التي يتحدث بها الطلاب في حواراتهم مع بعضهم البعض، وبالرغم من هذا التأثير السريع بالتقنية الحديثة إلا أن الجانب الإنساني لا يمكن تجاهله لأن "العلاقات الإنسانية تهتم بدراسة أحوال الناس وصلاتهم بعضهم ببعض الآخر، كما تعني بدراسة انجازاتهم وظروف حياتهم والظروف البيئية للعمل وجهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة"⁽²¹⁾ وخاصة في هذا العصر أكثر ما نكون في حاجة للعلاقات الإنسانية والتي تعتمد على تفهم حاجات الفرد والجماعة وتركز على العنصر البشري وتعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة، فرضا العاملين وارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة.

²⁰ - موفق الحمداني، وآخرون(1982) المستحدثات التربوي ، وزارة التعليم العالي، بغداد، ص، 23.

²¹ - سيد عبد الحميد مرسي(1986) العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة، القاهرة، ص 5.

إن تطبيق العلاقات الإنسانية في المدرسة يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين باعتباره جانباً مكملاً للجانب المادي وإن اهتمام الإدارة المدرسية بتطبيق جانب الاتصال الاجتماعي وخلق جو ودي تعاوني بين العاملين وتشجيع المبادرات وتنمية الدوافع والقبول النفسي وخلق الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين للعطاء وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم وتهيئة البيئة الآمنة لجميع العاملين يكون له مردود إيجابي لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل⁽²²⁾، لذلك تعمل الإدارة المدرسية على التعامل مع البيئة الداخلية وما يوجد فيها من عوامل بشرية عن طريق معرفة جوانب هذه العوامل من حيث الثقافة والفروق الفردية والمهارات والقدرات والدوافع وراء السلوك لديهم واستخدام الحوافز المناسبة وكيفية الاستفادة منها لصالح العمل، والعوامل المادية في المبنى المدرسي من حيث ما يحتوي عليه من مرافق ومعامل ومعدات ومناهج ووسائل تعليمية وما إلى ذلك.

إن جميع هذه الجوانب يمكن الاستفادة منها في إقامة علاقات إنسانية إيجابية داخل المدرسة تساعد على تحقيق الأهداف المدرسية في تنمية الطلاب وتكوين شخصياتهم ومعارفهم.. الخ، وتحقيق الأهداف التربوية التي يضعها المجتمع على عاتق المدرسة والإدارة المدرسية؛ لأن العلاقات الإنسانية عندما تسود في المدرسة فإن ذلك ينعكس على عطاء العاملين فيها " لقد أكدت عدة دراسات على إن سعادة الإنسان في حياته بصفة عامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسعادته في عمله، وإن الشخص السعيد في حياته أقدر على الإنتاج والتقدم، ومن ثم فإن الإدارة المدرسية السليمة مسؤولة عن مساعدة

²² - كريمة علي علي التكاللي " العلاقات الإنسانية في الإدارات والمؤسسات التربوية " متاح على الموقع

<http://kenanaonline.com> 24/5/2011.

العاملين على تحقيق السعادة في العمل"⁽²³⁾، لذلك سوف يتم تناول العلاقات الإنسانية من حيث المفهوم، الأسس، الأهداف، النظريات، أثر العلاقات الإنسانية في المدرسة على نجاح العملية التعليمية عن طريق استخدام بعض الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة، والتي تساعد الإدارة المدرسية على إنجاز العلاقات الإنسانية وتحقق الانسجام والرضاء عن العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين.

المبحث الأول: مفاهيم العلاقات الإنسانية وتطورها التاريخي:

أولاً: مفاهيم العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية تعتمد على "ضرورة تفهم حاجات الأفراد ورغباتهم وبالتالي العمل على إجراء التغييرات التي تتفق مع الرغبات في حدود الأهداف العامة المقررة بحيث يسود تعاون وفهم مشترك بين كل من المسؤولين عن الإدارة والعاملين على كافة المستويات من أجل إنتاج أفضل وكفاية أعلى"⁽²⁴⁾ ومن منطلق هذه الضرورة يمكن التطرق إلى مجموعة تعريفات تتناول العلاقات الإنسانية المرتبطة بها منها:

- عرفها (كيث ديفز) بأنها "عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على

²³ - مها السبيبت الدالم " العلاقات الإنسانية في الجو المدرسي " متاح على الموقع [www://aljahirah.com](http://www.aljahirah.com) 2008

²⁴ - أحمد إبراهيم أحمد: تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، مرجع سابق، ص 289.

العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا اقتصاديا ونفسيا واجتماعيا"⁽²⁵⁾.

- وفي تعريف آخر له بأنها تلك "التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة"⁽²⁶⁾.

- وعرفها(وليام كلباترك) بأنها "أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها ولضمان استمرارها"⁽²⁷⁾.

- ويضع(مرسي) تعريفا مقاربا للتعريف السابق بأنها " إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سويا كجماعة متعاونة، مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي، وهدفها هو جعل الأفراد منتجين متعاونين من خلال الميول المشتركة والحصول على الإشباع عن طريق تنمية علاقاتهم بعضهم البعض الآخر وتوطيدها"⁽²⁸⁾.

- وعرفها(أحمد) بأنها "تنظيم علاقة الفرد بمجتمعه الضيق أو الواسع بحيث يمارس نشاطه فيه مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق"⁽²⁹⁾.

- عرفها(الدباغ) بأنها "ذلك الميدان في اهتمامات الإدارة الذي يهدف إلى إحداث التكامل والانسجام بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم الوظيفية في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية متصاعدة

²⁵ - محمد الصيرفي(2007) السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص

11.

²⁶ - أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 26.

²⁷ - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص 6.

²⁸ - سيد عبد الحميد مرسي: مرجع سابق، ص، ص 11-12.

²⁹ - أحمد إبراهيم أحمد(2006) تحديث الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ص 334.

ويتعاون مقابل حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية⁽³⁰⁾.

- وعرفها (الخالدي) في كتابه (معجم الإدارة) في اتجاهين:
الأول: هي ذلك النوع من العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين مجموعات من الناس بهدف تدعيم الصلات الاجتماعية مع بعضهم البعض، والإقلال من أثر الضغوط النفسية التي تسببها العلاقات الرسمية، ومد يد العون والمجاملة لبعضهم البعض عند تعرضهم للمشاكل والأزمات المختلفة التي تستدعي ذلك.

الثاني: هي ذلك السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد من أفراد التنظيم، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخبراته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، وكذلك يقوم على الاحترام المتبادل بين المديرين والمنفذين وبين العاملين بعضهم ببعض، والذي يعتمد على حسن النية في التصرفات والشعور الطيب نحو الآخرين ونحو العمل، ويستند إلى الدراسة الموضوعية لمشكلات الإدارة متوخيا المصلحة العامة⁽³¹⁾.

- وعرفها (البدوي) بأنها "تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج"⁽³²⁾.

- وعرفها (جوهر) بأنها "ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظرة إلى المنظمة كمجتمع بشري له أمانيه وطموحه وأماله وآلامه ومشاكله وأحاسيسه وقيمه واحتياجاته"⁽³³⁾.

³⁰ - عصام عبد الوهاب الديباغ (2008) إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 156.

³¹ - إبراهيم بدر شهاب الدين الخالدي (2011) معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص 323.

³² - أحمد زكي بدوي (1977) معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 202.

- وعرفها(العطوي) من الناحية السلوكية بأنها "عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة" وفي تعريف آخر بأنها تلك "الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج"⁽³⁴⁾.

- وعرفها(النشواني) بأنها " تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع ومرضي للأفراد في نفس الوقت، كما أنها تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل"⁽³⁵⁾.

- وعرفها(الشبكشي) بأنها تلك العلاقات التي " تعمل على إيجاد التماسك بين الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية ومحقة لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية وال نفسية في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون فيها"⁽³⁶⁾.

- وعرفها(شعلان وزملاؤه) بأنها " إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة، أو هي توفير الفرص أمام الفرد في الجماعة لإشباع حاجاته إلى الأمن والطمأنينة والاستقرار، وحاجته إلى العمل والإنتاج والتقدير والحاجة إلى الحرية والنمو والإطلاع، والحاجة إلى تأكيد أهميته وتقبل الغير له، ومعاملته معاملة عادلة تليق بإنسانيته"⁽³⁷⁾.

³³ - صلاح الدين جوهر(1984) مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 59.

³⁴ - جودت عزت العطوي(2004) الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 107.

³⁵ - صلاح النشواني: مرجع سابق، 499.

³⁶ - صالح الشبكشي(د: ت) العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار الفكر العربي، بيروت، ص 21.

³⁷ - محمد سليمان شعلان، وآخرون(1987) الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ص

- وعرفها(العرفي وزميله) بأنها " تلك العلاقات المتبادلة بين الأفراد في مواقف العمل التي تحقق نوعا من التوافق والانسجام بين جميع العاملين وتدفعهم إلى العمل بكفاية تتحقق من ورائها أهداف المنظمة وتشبع لديهم حاجاتهم المتنوعة وتضفي على العمل طابعا اجتماعيا إنسانيا تعاونيا خلاقا"(38).

- وعرفها(برقوق) بأنها " التعامل الإنساني النابع من القلب، تعامل طيب ينبع من القيم والمبادئ والأخلاق الإسلامية الحميدة ومكارم الأخلاق، القيم التي تعكس الترابط والتلاحم في جو تسوده المودة والرحمة ويبعث على الطمأنينة والراحة ويشجع على الإنتاجية وحسن الأداء في العمل بما ينعكس إيجابيا على العملية التعليمية"(39).

- وعرفها(الفتحي) بأنها " عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة وتهدف إلى التوفيق بين حاجات ورغبات العاملين البشرية وبين تحقيق هدف المؤسسة"(40).

- وعرفها(أبوالكشك) بأنها "المهارات الأساسية اللازمة للمدير أو القائد التي تمكنه من التواصل والتعامل مع مرؤوسيه والتأثير فيهم بفاعلية، وتقدير

38- عبد الله بالقاسم العرفي، وآخرون: مرجع سابق ، 193.

39 - الصديق سالم برقوق(2012) "مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته من وجهة نظر المعلمين " رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، مدرسة العلوم الإنسانية، طرابلس، ص 71.

40 - عبد المؤمن فرح الفتحي(1994) الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قارونس، بنغازي، ص 26.

مواهبهم و تلبية حاجاتهم المتنوعة لكي يعملوا معا بروح الفريق وينجزوا مهماتهم وواجباتهم ويحققوا أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية"⁽⁴¹⁾.

- وعرفها(بوسنينة وزميله) بأنها " تلك العلاقات بين الناس في محيط العمل وتدفعهم للعمل سويا متفاهمين متعاونين منتجين طوعا واختيارا"⁽⁴²⁾.

- وعرفها(جاسم) بأنها " التكامل في تصرفات الناس في موقع العمل وبيئته بالإضافة إلى حفز الهمم وتحريك الدوافع مندمجين مع بعضهم البعض إنتاجا وتعاونا في ظل إشباع اقتصادي واجتماعي"⁽⁴³⁾.

- وعرفها(الشيبياني) بأنها " مختلف أوجه النشاط الإداري والاجتماعي التي تتم داخل مؤسسة العمل[المدرسة] بقصد تقوية الروابط وتوسيع فرص التفاعل الأيجابي والاتصال والتأثير المتبادل بين أفراد وجماعات العاملين وزيادة تماسكهم وتعاونهم واندماجهم في محيط العمل وتكيفهم مع ظروفه، ورضائهم عنه وتنمية روح الجماعة بينهم وتهيئة الوسط الملائم لإشباع حاجاتهم النفسية والاقتصادية والاجتماعية وحل مشاكلهم الشخصية والاجتماعية والمهنية وتحقيق أهدافهم المشتركة وتوعيتهم وانجازهم لمهامهم، في إطار من القيم الخلفية والإنسانية القائمة على الإيمان والصدق والأمانة والعدل والمساواة والرحمة والتسامح والحزم والمؤكدة لكرامة الإنسان وقيمه الشخصية واحترام ذاته وتقديرها وحقه في حرية التفكير والتعبير والنقد الموضوعي النزيه وفي المشاركة في إدارة المؤسسة [المدرسة] التي يعمل بها"⁽⁴⁴⁾.

41 - محمد نايف أبو الكشك(2006) الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، صر 118 .
42 - الصديق منصور بو سنيته، وآخرون(2003) الموارد البشرية، أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها ،مهامها، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ص 71.

43 - جاسم مجيد(2001) دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 43.

44 - عمر محمد التومي الشيباني(1988) علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس- تونس، ص 194.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ بأنها تناولت جوانب إدارية وجوانب سلوكية مرتبطة بالعاملين ويمكن الإشارة إلى بعضها هي:

1- استخدام أساليب وطرق وبرامج إدارية تساهم في دفع العاملين للعمل المنتج.

2- تطوير العمل الجماعي داخل المدرسة عن طريق الحوافز.

3- تمكين العاملين من إشباع حاجاتهم النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

4- التركيز على تهم بيئة العمل وتوفير المناخ الصحي للعمل.

5- تقدير العاملين واحترام إنسانيتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

6- تحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفاعلية والاتزان بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين.

7- تحقيق التعاون بين العاملين.

8- زيادة الإنتاج.

9- العمل بروح الفريق ونشر ثقافة الإيثار والمصلحة العامة.

10- تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين مع بعضهم البعض وبين الإدارة المدرسية.

11- تحقيق الانسجام بين جميع العاملين للعمل الطوعي والاختياري.

12- تقوية الروابط والتفاعل الايجابي بين جميع العاملين.

13- التأكيد على المبادئ الإسلامية التي كرسها الإنسان كما أرادها الله تعالى.

إن هذه النقاط بلورت مجمل ما تضمنته هذه التعاريف الخاصة بالعلاقات الإنسانية ويمكن تلخيصها في الجوانب الآتية⁽⁴⁵⁾:

- 1- تدور العلاقات الإنسانية حول العناصر والمواقف الإنسانية في مؤسسات العمل أكثر من التركيز على الجوانب الاقتصادية والفنية.
- 2- يتواجد هؤلاء العاملون في بيئة تنظيمية لها هيكلها الإداري والتنظيمي.
- 3- تعمل العلاقات الإنسانية على إثارة الدافعية عند العاملين.
- 4- تسعى العلاقات الإنسانية من خلال العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة [المدرسة].
- 5- تؤكد العلاقات الإنسانية على ضرورة حل مشكلات العمل وحل مشكلات العاملين.
- 6- تهتم العلاقات الإنسانية بشخصيات العاملين مما يزيد كفاءتهم في العمل ويجعلهم يحسون بالسعادة.

من ذلك نجد أن الفهم الصحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على " تفهم دوافع الأفراد إلى العمل، كما يجب أن يقوم على تفهم الحاجات المختلفة للفرد سواء أكانت حاجات أولية أم ثانوية، ويجب على المنظمة إذا أرادت أن توفر جوا مناسباً من العلاقات الإنسانية أن تعمل على توفير مناخ العمل المناسب لإشباع دوافع الأفراد للعمل وإشباع حاجاتهم بصورة يمكن معها تحقيق الأهداف التي قامت المنظمة من أجل تحقيقها"⁽⁴⁶⁾، وبهذا فإن العلاقات الإنسانية " ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات تقال للآخرين فقط،

45 - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص، ص 213-215.

46 - أحمد إبراهيم أحمد: تحديث الإدارة التعليمية والإشراف الفني، مرجع سابق، ص 292.

وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد [العاملين] وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التقاهم والتعاطف والتحابب" (47).

ويرى الباحث أن العلاقات الإنسانية في البيئة الداخلية للمدرسة أنها: تلك الأساليب والمهارات والخطط الإنسانية التي تستعملها الإدارة المدرسية في معرفة العاملين وتفسير سلوكياتهم والاتصال بهم والتفاعل معهم واستخدام الحوافز المناسبة لتأثير فيهم ودفعهم للعمل طوعا، لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتحقيق الأهداف المرغوبة وفق الاحترام المتبادل لتحقيق التعاون بما يعود على استقرار العاملين وشعورهم بالأمن والطمأنينة مما يرفع روحهم المعنوية التي تؤدي إلى الانسجام والترابط بين الجميع لصالح المدرسة وأهدافها.

أي كل ما يصدر من الإدارة المدرسية اتجاه العاملين بهدف معرف سلوكياتهم واتجاهاتهم وتفسيرها والتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية وفق المعطيات المتاحة للإدارة المدرسية، ولاشك معرفة السلوك وتفسيره يمكن الإدارة من استخدام الحوافز الإيجابية أو السلبية لصالح العاملين والعمل من خلال توفير المناخ الملائم للعمل التعليمي مع مراعاة إنسانية العاملين ومعاملتهم بما يليق بهذه الصفة من احترام وتقدير وثقة وتعاطف وما إلى ذلك من الجوانب الإيجابية المتاحة في العلاقات الإنسانية كل ذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية المناط بالإدارة المدرسية تحقيقها من خلال العملية التعليمية مع

47 - أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص، ص 68-69.

مراعاة تحقيق أهداف العاملين وجعلها تتوازن أو تتلاءم مع الأهداف المدرسية وذلك من خلال ربط أهداف العاملين بأهداف المدرسة وان يشعر العاملين بان نجاح المدرسة يحقق لهم أهدافهم، مما يحتم على الإدارة المدرسية أن تكون مدركة لهذه الجوانب وتمتلك من المهارات القيادية والفنية ما يجعلها تؤدي هذه المهام بصورة جيدة لصالح الجميع.

ثانيا: التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية:

بالرغم من أن عمر الأرض يتراوح ما بين أربعة أو ستة مليارات من السنين، فإن الإنسان بمقدماته وأشباهه لا يتجاوز عمره عن الأرض حدود المليون من السنين إلا قليلا، بينما ظهر أجداد سلالتنا المعاصرة قبل قرابة ثلاثين ألف سنة فقط، فلم يستطع كائن حي تغيير ملامح الأرض بجميع أشكالها الطبيعية والنباتية والحيوانية مثلما فعل الإنسان⁽⁴⁸⁾، وإن هذا الفعل لم يحدث بسبب الإنسان الفرد وإنما حدث بسبب التعاون والتعاقد بين الفرد والجماعات، وهذا التعاون ناتج عن وجود علاقات مؤثرة لذلك فإن عبارة العلاقات الإنسانية من الكلمات المفهومة والمستخدمة منذ وجود الإنسان على وجه الأرض⁽⁴⁹⁾.

والواقع أن هذه العبارة تشير إلى أية صورة إيجابية أو سلبية من صور العلاقات التي تمر بين عنصرين أو طرفين أو أكثر من العناصر البشرية التي تنشأ في مكان معين ثم تنمو هذه العلاقات لتصبح علاقات اجتماعية وثيقة تقوم على أهداف ومبادئ مما يسمح بحدوث التكيف والتفاعل

48 - محمد رياض (1974) الإنسان، دراسة في النوع والحضارة، الطبعة: الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، ص 4.

49 - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص 8.

الاجتماعي بين الكائن الإنساني الفرد وأقرانه⁽⁵⁰⁾، في إقامة علاقات اجتماعية التي تعني "مجموعة التفاعلات والعمليات الناتجة عن تفاعل الأفراد مع البيئة الاجتماعية أو الطبيعية"⁽⁵¹⁾ والناتجة عن التواصل والاحتكاك بين مجموعات العمل عن طريق الاجتماع بينها، كما أكد (ابن خلدون) في مقدمته بأن "الاجتماع ضرورة في النوع الإنساني..⁽⁵²⁾، لأن العلاقة متبادلة بين الفرد والجماعة، فلو لا الفرد ما كانت الجماعة ولا يمكن تصور الإنسان إلا في جماعة فالفرد يؤثر ويتأثر بالجماعة⁽⁵³⁾، ولن نستطيع فهم العلاقات الإنسانية حق الفهم إلا إذا أدركنا أن نظمنا الاجتماعية الأساسية تقوم على مجموعة قوية من الميول الطبيعية، فالإنسان كغيره من الكائنات اجتماعي ويعيش في مجتمع⁽⁵⁴⁾.

ولم يأتي اهتمامنا بالعلاقات الإنسانية في دوائر الإدارة في العصر الحالي تلقائياً، بل إنه جاء نتيجة وحصيلة لعوامل عديدة في سلسلة التطور الفكري والعلمي والتجارب التي مرت بها الإدارة وتقدم العلوم الاجتماعية والنفسية والاقتصادية وغيرها من العلوم الإنسانية⁽⁵⁵⁾، لذلك يمكن التطرق إلى التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية وفق خمسة أقسام رئيسية حسب تقسيم (رشوان) إلى (المجتمعات القديمة، والعصور الوسطى، وما قبل الثورة

50 - نفس المرجع، ص 6.

51 - أحمد أبو هلال، وآخرون (1993) المرجع في مبادئ التربية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص 137.

52 - ابن خلدون (1989) المقدمة، الطبعة: السابعة، دار القلم، بيروت، ص 43.

53 - يوسف خليل يوسف، وآخرون (د: ت) الحديث في الدراسات الاقتصادية وعلم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، ص 106.

54 - وليام هولز (1984) ما وراء التاريخ، ترجمة: أحمد أبو زيد، دار النهضة العربية، بيروت، ص 63.

55 - صالح الشبكشي: مرجع سابق، ص 21،

الصناعية، وما بعد الثورة الصناعية، والقرن العشرين)⁽⁵⁶⁾، وذلك بإيجاز شديد:

1- العلاقات الإنسانية قديما:

يمكن الافتراض بان هناك علاقات إنسانية قامت بين الإنسان وأخيه الإنسان من أقدم العصور لأنه كما قال (ورثي) " كان يوجد دائما نظام للعلاقات الإنسانية قائما، كما كان يوجد نظام للعلاقات الاقتصادية"⁽⁵⁷⁾، غير أن هذه العلاقات تختلف في أساليبها وصورها عما نحن معتادون عليه، لان الظروف التي كان يخضع لها الإنسان في الأزمان السحيقة الماضية تختلف عن تلك التي يخضع لها الإنسان في عالمنا المعاصر، فقد كانت إمكانيات الحياة في الماضي وشظف العيش فيها وقسوة الطبيعة وما تعرض له الإنسان من أمراض وصعوبات وغير ذلك من العوامل العديدة، كانت كلها تشكل علاقات بإشكال تتناسب وتتمشى مع هذه العوامل نفسها⁽⁵⁸⁾.

لأن الإنسان في سعيه الدعوب إلى تلبية حاجاته المادية وغير المادية من حيث احتياجه إلى المأكل والمشرب، كما يحتاج إلى الإحساس بانتماء والأمن الاجتماعي، بإقامة العلاقات الأسرية والاجتماعية، بالإضافة إلى الاعتراف بكيانه المتميز والمستقل في محيط الجماعة، وهو بذلك يبتكر الأدوات والوسائل التي تساعده على تلبية رغباته واحتياجاته، ومن الطبيعي أن تتوافق طبيعة الأدوات والوسائل مع طبيعة الرغبات والحاجات، فعندما تكون رغبات وحاجات الإنسان بسيطة فإنها تتطلب منه وسائل بسيطة لإشباعها، وعندما

56 - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص 30-40 .

57 - صالح الشبكشي: مرجع سابق، ص 22.

58 - نفس المرجع، ص 22.

تتعدّد هذه الرغبات والحاجات فإنها تتطلب منه وسائل معقدة لإشباعها⁽⁵⁹⁾، ومن ذلك فإن الإنسان في المجتمعات القديمة كانت حاجاته ورغباته بسيطة وبالتالي استخدم أهم وسيلة لمساعدته على تحقيق هذه الرغبات هو العلاقة مع بقية أفراد الجماعة الأخرى.

2- العلاقات الإنسانية في العصور الوسطى:

بالرغم من التداخل بين الأحداث الإنسانية ولا توجد فواصل بين مرحلة وأخرى، إلا أن بعض علماء التاريخ جعلوا من الأحداث المهمة نقاط للإشارة إلى الانتقال من مرحلة إلى مرحلة تالية لها، وكان من المتعارف عليه بأن العصور الوسطى امتدت من سقوط روما عاصمة الإمبراطورية الرومانية تحت ضربات قبائل الجرمان سنة 476م حتى القرن الحادي عشر الميلادي⁽⁶⁰⁾، في حين يميل الكثير من المؤرخين الأوروبيين لجعل سقوط القسطنطينية في سنة 1453م بيد العثمانيين الحد الفاصل بين العصور الوسطى وتاريخ أوربا الحديث، أما المؤرخين الفرنسيين فيفضلون سنة 1492م التي تم فيها اكتشاف أمريكا كبداية للتاريخ الحديث⁽⁶¹⁾، وبالتالي نهاية العصور الوسطى ومعها ما عرف بعصر النهضة.

إن العصور الوسطى ساد خلالها ثلاث مجتمعات رئيسية على سواحل البحر الأبيض المتوسط وهي: المجتمع البيزنطي والمجتمع الأوربي الغربي

⁵⁹ - على الشرقاوي، وآخرون (1993) الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، ص 17.

⁶⁰ - سعيد عبد الفتاح عاشور (1976) تاريخ العلاقات بين الشرق والغرب في العصور الوسطى، دار النهضة العربية، بيروت، ص 77.

⁶¹ - عبد المجيد نعنعي (1983) أوربا في بعض الأزمنة الحديثة والمعاصرة، 1453 - 1848م، دار النهضة العربية،

بيروت، ص، ص 10-11.

والمجتمع الإسلامي⁽⁶²⁾، وما يعيننا في دراستنا هذه تقسم هذه المجتمعات إلى عنصرين متمايزين وهما: المجتمع الأوربي بما فيه المجتمع البيزنطي والمجتمع الإسلامي.

أ- المجتمع الأوربي:

في أوربا خلال العصور الوسطي نمت المراكز الحضرية في ببطء شديد وساد النشاط الزراعي الذي سيطر عليه ما عرف بالإقطاع وهو نظام انتشر خلال القرنين التاسع والعاشر الميلادي حيث يبذل أهالي القرية الخدمات للسيد الإقطاعي الذي يحتفظ لنفسه عادة بشطر من أرض القرية الصالحة للزراعة⁽⁶³⁾، أما الصناعة فكانت يدوية ومواد الإنتاج من الخشب والبرونز والحديد، وكان الإنتاج عائليا منزليا وكانت الحياة الصناعية تستند على رب الأسرة وكانت ساعات العمل طويلة وبأجر زهيد كما كان يسمح بتشغيل الأطفال⁽⁶⁴⁾، وخلال القرن الثالث عشر ظهر ما عرف باسم نظام الطوائف وهو تنظيم حرفي يجمع بين أصحاب العمل والعمال في مهنة واحدة كطائفة النجارين والحدادين، وكانت العلاقة القائمة في هذه الطوائف لصالح أصحاب العمل والمحافظة على أسعار السلع المصنعة تجنباً لأضرار المنافسة ولكل طائفة قانون يبين شروط العمل بالنسبة للعمال في الصناعة الخاصة بهم والأجور التي يتقاضونها⁽⁶⁵⁾ وبالتالي ظهرت أنماط جديدة من العلاقات بين

62 - محمد سعيد عمران (1982) معالم تاريخ أوربا في العصور الوسطي، دار النهضة العربية، بيروت، ص 13

63 - السيد الباز العربي (1968) تاريخ أوربا - العصور الوسطي، دار النهضة العربية، بيروت، ص 388.

64 - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق ص 31.

65 - نفس المرجع، ص 32.

العمال وأصحاب العمل، نتيجة للتغير في نمط العمل ومستوى التقنية وطبيعة الإنتاج⁽⁶⁶⁾.

كانت هذه بعض ملامح الحياة الاقتصادية في أوروبا في العصور الوسطى حيث النظام الزراعي وما ساد به من ظلم الإقطاعيين وسيطرتهم على مقدرات الأهالي، أما في مجال الصناعة فتم تشغيل الأطفال وإقامة الطوائف للتشديد على العمال وما ساد خلال هذه المرحلة من توترات وحروب لدرجة أن لقبت بفترة العصور المظلمة⁽⁶⁷⁾، في الوقت الذي عاش فيه المجتمع الإسلامي أزهى فتراته.

ب - المجتمع الإسلامي:

إن الإسلام دين الإنسانية في شتى صورها وهو يتسم بالثبات ويصلح لكل زمان ومكان، لأن القرآن الكريم هو المصدر الأساسي للتشريع تليه السنة والإجماع والقياس، فالقرآن حدد الأسس الثابتة والمبادئ العامة التي يجب أن يقوم عليها النظام الإسلامي فمن خلال المعاملات بين الأفراد والجماعات، فهو يحث على الرحمة وحسن المعاشرة والعدل ورعاية الآخرين والصبر والحلم وحسن الخلق والصدق والوفاء بالعهد والأمانة والعزيمة والشجاعة والصبر والأناة والرفق والتقوى والحياة والورع والعفو والتسامح والرحمة والمحبة والنظام وعدم الفوضى والعدالة في الأفعال والأقوال⁽⁶⁸⁾.

أما من حيث العلاقات الإنسانية في المجال الإداري فيمكن الإشارة إلى مجموعة من المبادئ الإدارية التي وردت في الإسلام منها:

⁶⁶ - طريف شوقي فرج، وآخرون (1996) علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 21.

⁶⁷ - محمد سعيد عمران: مرجع سابق، ص 14.

⁶⁸ - سيد عبد الحميد مرسي: مرجع سابق، ص، ص 44-54.

- التخطيط: أو الإعداد للمستقبل ومواجهة الظروف، فالقرآن الكريم يتحدث عن التخطيط في قوله تعالى: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَقِظُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ " (69).

- التنظيم أو التعاون و الاتحاد وعدم التفرق والتنسيق والتكامل وتوحيد الجهود وتقسيم العمل وفي ذلك يقول الله عز وجل " وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ " (70).

- التوظيف واختيار الأصلح والشخص المناسب حسب علمه وخبرته.

- التوجيه أو الإرشاد للخير والأمر بالمعروف والنهي عن التكاسل والخمول وضياح الجهد والوقت والمال، ويحث الإسلام على احترام الفرد وتقديره كقوله تعالى " ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۚ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ " (71).

- الرقابة أو محاسبة النفس، فالرقابة هي تصحيح الانحرافات وإثابة المحسن ومعاقبة المسيء، كقوله تعالى " وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ، وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ، ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ " (72).

- تعمل الإدارة في الإسلام على إشباع حاجات العامل المادية والمعنوية ماداما ملتزما بمسؤوليته بأمانة.

69 - (سورة الحشر، الآية: 18)

70 - (سورة المائدة، آية: 2).

71 - (سورة النحل، الآية: 125)

72 - (سورة النجم، الآية: 40-41).

- تأخذ الإدارة الإسلامية بمبدأ الشورى والمشاركة في اتخاذ القرارات احتراماً لكرامة الإنسان وفي هذا يقول عز وجل " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ" (73)، وفي صورة أخرى " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿159﴾ (74).

- العدل: ومفهوم العدل في الإسلام مفهوم شامل وقيمة أخلاقية وفضيلة مثلى فهو يشمل كل المستويات ابتداء من عدل الفرد مع نفسه إلى عدله مع أسرته وعشيرته وأمه وفي ذلك يقول الله تعالى: " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا " (75).

- المساواة أمام القانون، حيث إن الناس سواسية أمام القانون (76)، وفي ذلك يقول الرسول (صلى الله عليه وسلم) " إنما أهلك من كان قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد" (77).

من خلال هذه الإشارات اليسيرة وتأكيداتها من القرآن الكريم وحديث الرسول (صلى الله عليه وسلم) يكون الإسلام قد تناول مبادئ العلاقات الإنسانية

73 - (سورة الشورى الآية: 38).

74 - (سورة آل عمران الآية: 159).

75 - (سورة النساء، الآية: 58).

76 - جميلة فتح الله فينتور (2003) " العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومدى الحاجة إليها في مرحلة التعليم المتوسط بشعبية طرابلس " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، قسم التربية وعلم النفس ، جامعة الفاتح، ص، ص 62-63.

77 - حديث شريف متفق عليه، الحافظ زكي الدين عبد العظيم بن عبد القوي بن المنذري (2006) مختصر صحيح

مسلم، اعتنى به: أحمد بن علي، دار الغد الجديد، القاهرة، ص 293. ينظر أيضا: الإمام أبي زكريا يحيى بن شرف النووي الدمشقي (1987) رياض الصالحين، مطبعة الأنوار المحمدية، القاهرة، ص 406.

وأرسى دعائمها قبل أن يفكر المتخصصون في العصور الحديثة في الأخذ بها والدعوة لها⁽⁷⁸⁾.

3- العلاقات الإنسانية قبل الثورة الصناعية:

قد اتسمت العلاقات الإنسانية قبل الثورة الصناعية بالبساطة وعدم التعقيد، سواء أكان العمل زراعياً في الحقول أم صناعياً يؤدي في الورش وفي الحوانيت الصغيرة، كان في العادة يتضمن عدد قليل من العمال، وبالتالي كانت العلاقات بينهم بسيطة ودقيقة وعميقة، وبذلك صاحب العمل يفهم العاملين وسهولة التعامل معهم، وكانت المعدات والأدوات وطرق الأداء المستخدمة لم تتغير منذ مئات السنين ولذلك العمال يعتادون عليها وينخفض لديهم التوتر والقلق، وكان صاحب العمل قبل الثورة الصناعية لا يخضع إلى أية ضغوط وإنما قراراته يصدرها بإرادته الكاملة دون أي تدخل من جهات خارجية، فهو الذي يوجه العمال ويحفزهم ويدربهم ويتمتع بحرية التصرف اتجاههم، ومن ناحية أخرى كان الإنتاج بسيط والعمال ينظرون إلى جهدهم وعملهم بشكل واضح ملموس وهذا يجعلهم يحسون بقيمة عملهم وذلك يساعد في وضوح الحوافز، فمزيد من الجهد يعني في معظم الأحيان زيادة في الإنتاج وزيادة في دخل صاحب العمل حيث كان الارتباط واضحاً بين العمل والإنتاج، أما من حيث العلاقات التي كانت سائدة بينهم نتيجة لصغر عدد العمال والورش الصغيرة فلاشك كان ذلك يعني علاقات بسيطة ومحدودة بين صاحب العمل والعدد القليل من العمال وبين بعضهم البعض وما يميزها أنها

78 - عرفات عبد العزيز سليمان (1988) الإدارة المدرسية في الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ص 225.

علاقة مباشرة والاتصال يكون معهم وجه لوجه وهذا يزيد من فاعلية العلاقات الإنسانية⁽⁷⁹⁾.

4- العلاقات الإنسانية بعد الثورة الصناعية:

ظهرت الثورة الصناعية خلال الربع الأخير من القرن الثامن عشر⁽⁸⁰⁾ وبرزت المصانع والمنظمات ذات الحجم الكبير وصار العمال بها بأعداد كبيرة مما جعل الفرد العامل يخضع لمختلف صور القسوة والعنف والشدّة من جانب المسؤولين في المصانع فساعات العمل كانت كثيرة إلى حد بعيد، وظروف العمل كانت في غاية القسوة، وخاصة التغيرات التي أحدثتها الثورة الصناعية بوجود المصانع في المدن الكبرى، مما جعل العمال يهجرون قرابهم وأريافهم ويتكدسون في المدن مما زاد من الضغوط عليهم بالإضافة إلى ضغط العمل يواجهه العامل ضغط البيئة التي يعيش فيها مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية التي تنعكس على العمل في صورة التراخي والإهمال وما إلى ذلك⁽⁸¹⁾.

وقد استغل أصحاب العمل النساء والأولاد أسوأ استغلال عن طريق منحهم أجور منخفضة ورفع ساعات العمل اليومية، وفي ظل هذه الظروف ظهر الإنتاج الضخم وأخذ التخصص طريقه إلى المنظمات وتزايد أداء الموظفين والمهن وجعل هذا الوضع بعض العاملين في قطاع الإنتاج ينظرون إلى غيرهم ممن يجلسون على المكاتب على أنهم يقومون بأعمال غير هامة وأدى هذا إلى نوع من التوتر في العلاقات بين الطرفين وكذلك ازدادت

79 - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص، ص 33-36.

80 - نفس المرجع، ص 36.

81 - صالح الشبكي: مرجع سابق، ص، ص 22-23.

صعوبة الإدارة من قبل صاحب العمل وأصبحت عسيرة من حيث عدم قدرته على التوجيه وحفز العاملين وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وقد تتطلب ذلك مهارات وقدرات فائقة، وتوزيع المهام والسلطات إلى أطراف أخرى تقوم ببعض هذه المهام⁽⁸²⁾.

وكانت نقطة البداية في العلاقات الإنسانية تلك "المبادرات التي أبدتها رجل الأعمال وأحد الرواد الأوائل في الإصلاح الاجتماعي (روبرت أوين) عام 1800م والذي طبق ما يؤمن به على عمال مصنعه"⁽⁸³⁾، فكان يرفض تشغيل الأطفال الصغار، وهو ما كان منتشرًا في ذلك الوقت وخاصة في صناعة النسيج، وكان يعلم عماله النظافة وحسن السلوك، كما عمل على تحسين ظروف العمل⁽⁸⁴⁾.

إن إصلاحات (أوين) تعتبر بداية الاعتراف بالقيم الإنسانية والتي تعتبر الأساس في العلاقات الإنسانية⁽⁸⁵⁾، وفي عام 1835م وضع (اندرو آر) كتابه (فلسفة الصناعات)، وأبرز فيه القيم الإنسانية كأحد أهم العوامل التي تقوم عليها الصناعة بجانب العامل الفني والعامل التجاري⁽⁸⁶⁾ وجاءت هذه القيم الإنسانية بعد ملاحظاته عما كان يقدم من خدمات للعمال مثل تناول الشاي وتوفير العلاج الطبي لهم وتزويد أمكنة العمل بالمراوح للتهوية من أثر على معنوية هؤلاء العمال⁽⁸⁷⁾.

82 - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص، ص 37-38.

83 - نفس المرجع، ص 39.

84 - صلاح النشواني: مرجع سابق، ص 503.

85 - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص، ص 39-40.

86 - صلاح النشواني: مرجع سابق، ص 503.

87 - صالح الشبكشي: مرجع سابق، ص 24.

ويعد فريدرك وينلسو تايلور (1856م) رائد حركة الإدارة العلمية⁽⁸⁸⁾، وقد بدأت أبحاثه عام (1870م) بالتركيز على ضرورة الحزم مع العمال والتأكيد على أهمية مواعيد العمل وتقسيمه بين الفئات العاملة⁽⁸⁹⁾، وقد أصدر كتابا بعنوان (مبادئ الإدارة العلمية) عام (1911م) ضمنه آرائه ومعتقداته بشأن أساليب وفنون الإدارة، ومنها أن هناك عدة أهداف محددة يتضمنها مدخل الإدارة العلمية لتحسين الكفاءة الإنتاجية من بينها وضع معايير قياسية لظروف العمل، ومن أمثلتها تحديد درجات مناسبة للحرارة والرطوبة وتحسين الإضاءة وزيادة عدد فترات الراحة من العمل ووضع معايير ومقاييس لطرق وإجراءات العمل واعتبر أسلوب دراسة الحركة أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق هذا الهدف، وهو أسلوب يقوم على ملاحظة وتسجيل كافة الحركات المكونة لعمل معين⁽⁹⁰⁾ وكانت فكرته تهدف إلى تدريب العمال على تفادي وتجنب الحركات غير الضرورية في أداء الأعمال والتي يتسبب عنها الإجهاد وضياح الوقت وذلك حتى يتسنى الوصول إلى أكبر قدر من الوفرة في الوقت والجهد والحاجات، حتى يتحقق أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية، وطالب (تايلور) بتزويد العامل بالحافز المادي ومنحه مكافأة مالية مقابل الوصول بالإنتاج إلى معدل مطلوب بل طالب أيضا بتوفير الظروف الطبيعية المناسبة والمحيطة بالعمل وبالإمكانيات المطلوبة⁽⁹¹⁾.

إن هذه الدراسات والأبحاث التي قام بها (تايلور) أصبحت قواعد جاذبة لكثير من إدارات الأعمال لأنها كانت تقتصد في كثير من الوقت وفي الأيدي

88 - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص 40.

89 - جوليا جابر (1984) إدارة الأعمال بين العلم والممارسة، مؤسسة دار الريحاني للطباعة والنشر، بيروت، ص 15.

90 - زكي محمود هاشم (1984) الإدارة العلمية، الطبعة: الرابعة، وكالة المطبوعات، الكويت، ص، ص 10-11.

91 - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص، ص 40-41.

العاملة مع زيادة الإنتاج والأرباح، ولكنها لاقت نقدا شديدا فيما بعد وخاصة بسبب معاملتها للعمال وأصبحوا مجرد آلات تقوم بالأعمال بطريقة معينة وفي أوقات محددة وتناست الفروق الفردية بين هؤلاء العمال وما لهم من مشاكل وظروف نفسية واجتماعية تؤثر عن العمل، حيث كان تركيزها العام حول زيادة الإنتاج وليس غيره، وإن كان لدراسات (تايلور) من دور مهم فهو لفت الأنظار إلى أهمية الإنسان في العمل، بعد أن كان من العناصر التي نالت إهمالا كثيرا في العصور المختلفة⁽⁹²⁾.

أما مع بداية القرن العشرين شهدت العلاقات الإنسانية تطورا كبيرا من حيث تنوع مجالات الاهتمام بين علماء النفس وعلماء الاجتماع، حيث شارك علماء النفس في التركيز على دراسة العامل ومطالبه الذاتية، كما درسوا العامل في ضوء علاقته ببيئة العمل المحيطة به والعوامل التي تركز على إدراكه، أما علماء الاجتماع فقد تركزت دراساتهم على أثر الجماعات على سلوك الأفراد وعلى إنتاجيتهم، ودرسوا سلوك العاملين في المنظمات الكبيرة وغيرها، كما درسوا تماسك العاملين ومعايير السلوك الإنساني في هذه الجماعات والدور الذي يقوم به كل عامل داخل هذه الجماعات هذا بالإضافة إلى ادوار علماء الإنسانيات (الأنثروبولوجي) وخبراء الإدارة ورجال الاقتصاد⁽⁹³⁾.

ولعل ماري فيوليت (1818-1933م) أول من أدركت أهمية العوامل الإنسانية في التنظيم، وقد رفضت ماري فيوليت وآخرون مفاهيم الإدارة

92 - صالح الشيكشي: مرجع سابق، ص، ص 24-25.

93 - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص، ص 41-42.

العلمية واعتبرت العلاقات الإنسانية أساسية للعمل⁽⁹⁴⁾، وقد كتبت مجموعة من الأبحاث والمقالات بينت فيها أهم العوامل النفسية والنواحي الإنسانية في العمل⁽⁹⁵⁾، ومن أشهر كتبها "الإدارة الديناميكية" نشر سنة (1930م)⁽⁹⁶⁾، ثم جاءت دراسات أو تجارب (هوثرون) التي اشرف عليها إلتون مايو والتي امتدت من عام (1927-1932م) بمصانع شركة (وسترن اليكتروك) في ولاية (شيكاغو) حيث كشفت هذه التجارب عن أهمية العلاقات الإنسانية على الإنتاجية، وقد هدفت هذه الدراسات إلى معرفة أثر التهوية والإضاءة في مكان العمل على الإنتاجية، وتمخضت عن نتائج مهمة منها: (المنظمة نظام اجتماعي وفني، أهمية الحوافز المعنوية بجانب المادية، أهمية دور الجماعة غير الرسمية، أهمية رضا العامل على إنتاجيته، أهمية مشاركة العاملين باتخاذ القرار، ضرورة امتلاك المدير لمهارات اجتماعية وحسن التعامل مع العاملين)⁽⁹⁷⁾، وبهذا نجد أن حركة العلاقات الإنسانية "روجت لمفاهيم الحالة المعنوية واثرت جماعات العمل والجو الاجتماعي للعمل على معنوية العاملين ومن ثم على إنتاجيتهم"⁽⁹⁸⁾، وبذلك يعتبر (التون مايو وزملاؤه) رواد استخدام الطريقة الإنسانية في دراساتهم للأفراد في بيئة العمل (وسوف يتناول الباحث هذه الدراسات أكثر تفصيلا في مبحث قادم).

94 - أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، مرجع سابق، ص 17.

95 - الصديق منصور بوسينية، وآخرون: مرجع سابق، ص 65.

96 - عرفات عبد العزيز سليمان: مرجع سابق، ص 104.

97 - محمود أحمد فياض، وآخرون (2010) مبادئ الإدارة (وظائف المدير) دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص، ص 53-55.

98 - على السلمي (د: ت) السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص، ص 10-

قد أزداد الاهتمام بمدرسة العلاقات الإنسانية في الأربعينات مع بداية "عمل (شستربرنارد) وهو أمريكي 1886-1961م من رواد المدخل الاجتماعي في الفكر الإداري المعاصر وهو أول من عنى بدراسة الحوافز والتأكيد على أهمية الحوافز المعنوية أكثر من المادية ومن أشهر كتبه كتاب "وظائف المدير المنفذ" سنة 1938م⁽⁹⁹⁾ بالإضافة إلى مجموعة علماء خلال هذه الفترة أمثال (دوجلاس ماكر يجور) و(رنسيس ليكارت) و(كرس ارجريس) و(ميثال ماكوبي) و(وليم أوهايو) فجميع هؤلاء العلماء قد ساهم بجانب معين في التنظيم الإنساني⁽¹⁰⁰⁾.

المبحث الثاني: الأسس والأهداف والنظريات في العلاقات الإنسانية:

من خلال العرض السريع السابق حول مفاهيم العلاقات الإنسانية وتطورها التاريخي نجد أن هذه العلاقات وما يرتبط بها من نشاط في المدرسة تعتبر من المهارات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح الإدارة المدرسية وفعاليتها، وخاصة أن الإدارة المدرسية تشهد توسعا مستمرا في المجالات والمهام الإدارية، وقد أشار (جريفت) إلى أن المدير الناجح "هو الذي يحل مشاكل العاملين وهو الذي يعطي سلطات للآخرين"⁽¹⁰¹⁾، وبالتالي على مدير المدرسة أن يعتبر نفسه عضوا في الأسرة المدرسية وأن بقية أفراد المجتمع المدرسي يعملون معه ولا يعملون عنده، بحيث يعمل الجميع في جو تسوده المحبة والتفاهم والتعاون والتشاور لتحقيق الأهداف التي رسمها المجتمع، وفق

99 - عرفات عبد العزيز سليمان: مرجع سابق، ص 104.

100 - أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، مرجع سابق، ص 17.

101 - محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 81.

أسس وأهداف مستقيدا من النظريات والدراسات التي قام بها علماء وخبراء في مجالات الإدارة والعلوم السلوكية المختلفة.

أولا: أسس العلاقات الإنسانية:

من الأسس والمبادئ العديدة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ما يلي:

- 1- إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين، وبأن كل فرد في الجماعة له قدرات قد لا تتوافر في بقية الأفراد.
- 2- احترام رغبات الآخرين وأخذها في الاعتبار.
- 3- الثقة بالنفس إذ يجب أن يثق الفرد بنفسه قبل ثقته في الآخرين بشرط الابتعاد عن الغرور والادعاء⁽¹⁰²⁾.
- 4- المشاركة والتعاون، لأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي.
- 5- العدل في المعاملة، بعيدا عن التحيز والمحاباة.
- 6- الإيمان بمبدأ التحديث والتطوير⁽¹⁰³⁾ والتغيير، وذلك لأن المدرسة شأنها شأن بقية المنظمات في المجتمع قابلة للتطوير والتحديث والخضوع لبرامج التغيير المدروس وخاصة في مجالات العلاقات الإنسانية لأنها المنظمة الأكثر تعاملًا مع العنصر البشري.
- 7- توفير مناخ العمل المناسب.
- 8- فهم دوافع العاملين للعمل وقدراتهم وميولهم وطاقتهم وإمكانياتهم.
- 9- تحقيق التوازن بين هدف الفرد وهدف المنظمة [المدرسة]⁽¹⁰⁴⁾.

¹⁰² - محمد سليمان شعلان، وآخرون: مرجع سابق، ص 72.

¹⁰³ - أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، مرجع سابق، ص، ص 30-31.

¹⁰⁴ - عبد المؤمن فرج الفقي: مرجع سابق، ص 153.

10- مراعاة الفروق الفردية والاختلافات بين العاملين.

11- معرفة دوافع العاملين.

12- الحفاظ على كرامة العاملين⁽¹⁰⁵⁾.

وقد أشار (الشيباني)⁽¹⁰⁶⁾ إلى مجموعة مبادئ وأسس للعلاقات الإنسانية في بيئة الأعمال الإدارية يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

1- ضرورة تحديد أهداف وسياسات العلاقات الإنسانية ورسم الخطط والبرامج وتحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة والسياسات والخطط المرسومة للعلاقات الإنسانية في المؤسسة [المدرسة].

2- مراعاة القيم والمعاني الإنسانية التي تؤكد قيمة الإنسان وأهميته في أي عمل وتؤكد كرامة الإنسان وأمنه واحترام شخصيته وحرية في ظل قانون عادل واحترام مطالبه وطموحاته المشروعة وإرادته ومشاعره ووجهات نظره والفروق الفردية بينه وبين غيره.

3- الفهم العميق للمستويات التعليمية والثقافية للعاملين ولخبراتهم السابقة وخلفياتهم المختلفة وميولهم واتجاهاتهم واهتماماتهم.

4- تدريب مديري المؤسسات [المدارس] على العمل وفق أساسيات العلاقات الإنسانية وعلى التعامل مع من يعملون معهم أو يخضعون لإشرافهم من العاملين في ضوء المفهوم السليم للعلاقات الإنسانية.

وقد شرح (اسكندر) أسس العلاقات الإنسانية بقوله: إن أول أساس هو الإيمان العميق بقيمة الفرد، أي الإيمان بأن لكل فرد شخصية فريدة ينبغي

105 - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص، ص 14-15.

106 - عمر محمد التومي الشيباني: علم النفس الإداري، مرجع سابق، ص، ص 211-217.

احترامها، وأن الفرد العادي قادر إذا أتيحت له الفرص المناسبة أن يفكر تفكيراً منزهاً إلى حد بعيد عن النزوات الشخصية، وقادر إذا أتيحت له الفرص على الابتكار والإبداع، والإيمان بقيمة الفرد يرتبط بالإيمان بحقه في النمو إلى أقصى ما تسمح به ميوله واستعداداته.

والأساس الثاني للعلاقات الإنسانية السليمة هو المشاركة والتعاون، ويرتبط هذا الأساس ارتباطاً وثيقاً بالأساس الأول وهو يعني الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، أما الأساس الثالث فهو مبدأ المعاملة الطيبة وهو مرتبط بالمبدئين السابقين، فإذا أمن الفرد بقيمة غيره وأمن بمبدأ المشاركة والتعاون في كافة أوجه النشاط كان معنى هذا أن يعمل الجميع بمبدأ المساواة أي معاملة حسنة وطيبة وعادلة، أما الأساس الرابع فهو مبدأ التطوير، ذلك أن هدف أي نظام هو النمو والتقدم رغم العقبات ورغم الفشل، بل أن علاج العقبات والتغلب عن الفشل هو سبيل التقدم والنمو⁽¹⁰⁷⁾.

ومن ذلك نلاحظ بأن أسس العلاقات الإنسانية تركز على الجوانب الآتية:

- 1- التركيز على العنصر الأدمي بدلاً من التركيز على الآلة أو الاقتصاد.
- 2- إن العاملين الذين يشملهم تركيز العلاقات الإنسانية تضمهم بيئة تنظيمية.
- 3- أن يقوم النشاط الأساسي في العلاقات الإنسانية على دوافع هادفة تحرك العاملين.

107 - محمد سليمان شعلان، وآخرون: مرجع سابق، ص، ص 73-74.

4- التركيز بصفة خاصة على العمل الجماعي كهدف مطلوب من أجل تنسيق العمل وضمان تعاون العاملين في مجال الانجاز، ويعني التنسيق تتابع إتمام الأنشطة وفعالية الزمن بينما يقصد بالتعاون جهود العاملين للانجاز مجتمعين صوب الهدف.

5- إن جدوى العلاقات الإنسانية بواسطة العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق المطالب والأهداف التنظيمية⁽¹⁰⁸⁾.

إن تلك الأسس المذكورة تشير إلى التعامل مع الإنسان وتحقق عدة عناصر منها:

1- الكرامة الإنسانية:

تعتبر الكرامة الإنسانية الأساس المعنوي للعلاقات الإنسانية، حيث احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة وبصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله، وذلك أن الكرامة الإنسانية ليست منحة تقدمها إدارة المدرسة للعاملين، بل هي حق شرعي للفرد يحصل عليه بطبيعة عمل⁽¹⁰⁹⁾.

2- القيادة:

وهي القدرة على التأثير في العاملين كي يعملوا من أجل تحقيق الأهداف، وكلمة القائد تعني ذلك الشخص أو الفرد الذي يوجهه أو يرشد أو يهدي الآخرين، وقد عرفها (كونتز وأدونيل) بأنها " عملية التأثير التي يحدثها المدير

108 - جاسم مجيد: مرجع سابق، ص 44.

109 - خالد مسعود الباروني (يناير 2012) "العلاقات الإنسانية بالمشروعات الصغرى والمتوسطة وأثرها على معدل دوران العمالة" مجلة العلوم الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة طرابلس، العدد: الثالث، طرابلس ص 228.

في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني⁽¹¹⁰⁾.

3- الاتصال:

الاتصال في الأساس عملية اجتماعية تعتمد على نسق كامل من الرموز، لا تتوقف عند حدود اللغة المنطوقة أو المكتوبة فحسب، بل يمتد إلى مجموعة الأفعال التي يؤديها الإنسان في موقف معين، من خلال الكلمات والإشارات والحركات والإيماءات والتعبيرات⁽¹¹¹⁾، ومن خلال الاتصال تتبادل الإدارة المدرسية والعاملين البيانات والمعلومات بالإضافة إلى شبكة من العلاقات الشخصية وأنماط التفاعلات فيما بينهم⁽¹¹²⁾.

4- توفير الأمن والسلامة:

إن توفير الأمن والحماية للعاملين يجعلهم يشعرون براحة نفسية واطمئنان وهو له دوره في التأثير الايجابي على روحهم المعنوية في العمل، لأن الشعور بالأمن من الحاجات الأساسية للفرد مثل: الأكل والملجأ، أما إذا حدث العكس وشعر العاملون بعدم الأمن الوظيفي فتسودهم حالة من القلق والتوتر، وينعكس ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم⁽¹¹³⁾، وبالتالي تعمل الإدارة المدرسية على توفير بيئة آمنة وصحية للعاملين.

5- التوافق والتكامل بين المصالح:

110 - محمد عبد الرحيم عدس، وآخرون (د: ت) الإدارة والإشراف التربوي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ص

25.

111 - هالة منصور (2000) الاتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، ص 10.

112 - خالد مسعود الباروني: مرجع سابق، 228.

113 - عمار الطيب كشرود (1995) علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم ونماذج ونظريات، المجلد: الثاني

، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ص 429.

وتعني أن تحقيق أهداف المدرسة وأهداف العاملين لا يمكن أن يتم إلا من خلال التعاون الفعال بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة المدرسية من جهة ثانية، وذلك من خلال العلاقات الإنسانية التي توعي العاملين بذلك، وترشدهم إلى سبل التعاون الوثيق في العمل، والنجاح هو ثمرة جهودهم ونشاطهم، وأن نجاح العاملين يعني نجاح المدرسة⁽¹¹⁴⁾، ولذلك تبرز أهمية العلاقات الإنسانية وهو ما سوف يتم تناوله في الفقرة التالية.

ثانياً: أهمية العلاقات الإنسانية:

وهكذا يتضح من خلال العرض السابق لأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية التي يجب أن تتوفر في حدها الأدنى في الإدارة المدرسية لأن "الإدارة في أساسها علاقات إنسانية، ولهذا على الرغم من وجود القوانين واللوائح، فإنه يجب عند تطبيقها أن تراعى الجوانب الإنسانية، ومن أمثلة ذلك أنه يجب مراعاة الظروف الصحية والاجتماعية للعاملين وما قد يكون هناك من حالات طارئة تؤثر عليهم، وتقديم كل ما يخفف عنهم ويساعدهم على تقبل العمل بحب وتعاون"⁽¹¹⁵⁾، نتيجة للتداخل الذي يتم بين العاملين في شكل مجموعات في مجال العمل والظروف التي يؤدي في إطارها⁽¹¹⁶⁾، وترجع أهمية العلاقات الإنسانية لتلك الدراسات التي قام بها (إلتون مايو) في عشرينيات القرن الماضي وهي التي تؤكد على العلاقات التي يجب أن تقوم بين أرباب العمل والعمال، وبين الرؤساء والمرؤوسين، والتي من شأنها إشاعة

114 - خالد مسعود الباروني: مرجع سابق، ص 229.

115 - عمر محمد التومي الشيباني: علم النفس الإداري، مرجع سابق، ص 197.

116 - بشير عباس العلاق (1983) معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ص،

جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بينهم"⁽¹¹⁷⁾، ومن مظاهر أهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة للعاملين أنها تزيد من فرص تفاعلهم وتعاونهم المثمر مع بعضهم البعض وتزيد من فرص بناء علاقات شخصية متينة، وتزيد من فرص تفهمهم النفسي وبناء صحة عقلية سليمة وترفع من المعنويات،⁽¹¹⁸⁾ وبصفة عامة فإن أهمية العلاقات الإنسانية " برزت منذ العقد الرابع من القرن العشرين حيث اتجه محور الاهتمام في دراسة الإدارة التعليمية إلى ميدان العلاقات الإنسانية على اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان وليس في الطرق الفنية أو الخطوات التي تتضمنها عملية الإدارة، لذلك ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطاً وثيقاً"⁽¹¹⁹⁾ فالقيادات الديمقراطية الناجحة هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر فعال⁽¹²⁰⁾، وهي تركز على الإنسان واعتباره قيمة في حد ذاته والإيمان بذكائه وقدرته على أساس من التقدير والاحترام المتبادل وأتباع التفكير العلمي الموضوعي الموجه اجتماعياً عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات⁽¹²¹⁾ وترجع أهمية العلاقات الإنسانية إلى العناصر الآتية:

1- المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين:

117 - ناتاليا بغيريموفا، وآخرون(1992) معجم العلوم الاجتماعية، مصطلحات وأعلام، دار التقدم، موسكو، ص 460.

118 - عمر محمد النومي الشيباني: علم النفس الإداري، مرجع سابق، ص 199.

119 - جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 109.

120 - نفس المرجع، ص 109.

121 - عبد السلام غانم(أغسطس 1979) " أثر العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية " مجلة رسالة التربية،

المجلد:الأول، العدد: الثاني مؤتمر المعلمين العام، طرابلس، ص 34.

وذلك بسبب تغير الاتجاه من التركيز على كمية الإنتاج وزيادته على حساب العامل في النظرة التقليدية القديمة إلى اتجاه الاهتمام بالعامل مما يؤدي إلى الولاء للمؤسسة العامل بها.

2- إصباغ الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة⁽¹²²⁾:

وذلك أن المؤسسات تنضوي تحتها مجموعات عاملة ولها عوامل اجتماعية "تؤثر في تكوين الجماعة وتماسكها وكذلك دورها في تعديل سلوك أعضائها في الاتجاه الذي يحقق الأهداف"⁽¹²³⁾، وهذا يؤدي إلى ولاء العاملين وزيادة ثقتهم في المؤسسة نتيجة لما تحققه من إشباع حاجاتهم ورغباتهم الاجتماعية.

3- تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس:

إن المؤسسات الحديثة يسودها النمط القيادي (الديمقراطي) الذي يعتمد على مساندة القائد للعاملين بعيدا عن التهديد والوعيد وعلى أساس مشاركة أعضاء المجموعة في القرارات التي تحدد مصير المنظمة [المدرسة].

4- المساهمة في إقامة علاقات عامة للمؤسسة [المدرسة]⁽¹²⁴⁾.

إن العلاقات العامة أصبحت ضرورية إلى أي منظمة تريد التأثير في مجريات الحياة العامة لأن العلاقات العامة "تسعى للتأثير على الرأي العام للحصول على تأييده وتعاونه من خلال مراعاة الصالح العام كضرورة لإنشاء علاقات طيبة مع الآخرين"⁽¹²⁵⁾، وإذا ما بنيت سياسة العلاقات العامة على

122 - جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 110.

123 - محمود فتحي عكاشة، وآخرون (1997) المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 10.

124 - جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص، ص 111-112.

125 - محمد السيد البدوي (2007) القواعد الأساسية للعلاقات العامة ووسائل الاتصال الفعالة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ص 19.

فهم طبيعة الإنسان، فإن سمة العلاقات الإنسانية ستكون سائدة وتؤدي إلى نجاح خطة العلاقات العامة⁽¹²⁶⁾.

ثالثاً: نظريات العلاقات الإنسانية:

إن النظرية وسيلة أو إطار مرجعي يحاول أن يضع نظاماً للأشياء بدلاً من تناثرها⁽¹²⁷⁾، وقد عرف (مور - H.A. Moore) النظرية بأنها " مجموعة من الفروض التي يمكن منها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة"⁽¹²⁸⁾، لذلك تعمل النظرية الإدارية على مساعدة رجل الإدارة من خلال إعطائه التوجيه الذي ينسجم والظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية، كما تساعد الإداري في الكشف عن الأسباب الكامنة وراء المشكلات التي تنجم عن العمل الإداري ومنع تذبذبه، ولقد أشار (تومبسون - Thompson) إلى أهمية النظرية بأن " النظرية المناسبة تساعد المديرين على الاستمرار في النمو، وذلك من خلال تزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم خبراتهم وبتأكيد ترابط الظواهر، فالنظرية تجعلهم يقظين للنتائج غير المتوقعة لأعمالهم، وتجنبهم التفسيرات غير الملائمة للأعمال، وتنبههم إلى الظروف والمواقف المتغيرة التي قد تتطلب تغييراً في أنماط السلوك"⁽¹²⁹⁾، لذلك تعددت النظريات الإدارية وفق عدة اتجاهات لتأثير في السلوك الإنساني منها:

1- اتجاه يهتم بشكل واضح بالآلة وإتقان خطوات العمل أكثر من اهتمامه بحاجات العنصر البشري الذي يدير الآلة ويتعامل معها، ومن أمثلة من استخدم هذا الاتجاه (فريدريك تايلور - وفرانك جيلبرت).

126 - جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 112.

127 - عبد الله بالقاسم العرفي، وآخرون: مرجع سابق، ص 88.

128 - محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 43.

129 - عبد الله بالقاسم العرفي، وآخرون: مرجع سابق، ص 89.

2- اتجاه يهتم بالإنسان في المقام الأول لأنه العنصر الأساسي في عملية الإنتاج فالإنسان هو مخترع الآلة ومشغلها وموجهها.

3- اتجاه يهتم بالعوامل الاجتماعية ويطلق عليها المدخل الاجتماعي ومن أنصاره (تشربرنارد- هنري سايمون).

4- اتجاه يهتم بالوظيفة ومراحلها وخطواتها وعلاقتها بالهيكل الوظيفي للمنظمة ويطلق عليه النموذج الشمولي أو مدخل العمليات الإدارية ومن مؤسسي هذا الاتجاه والمهتمين به (ماكس ويبر- هنري فايول- جيمس موني).

5- اتجاه يهتم بالعمليات المصاحبة لاتخاذ القرارات، وأسس اتخاذ القرار ومتطلباتها، ويسمى بنموذج اتخاذ القرارات أو المدخل القياسي أو الكمي⁽¹³⁰⁾.

ولما كان من المتوقع اختلاف سلوك العاملين نسبيا عن النماذج أو الأنماط التي جاءت بها بعض الاتجاهات والنظريات الإدارية، فيجب على المنظمة أن تكون مستعدة لإدخال بعض التعديلات على تنظيماتها الرسمية كي تصبح قادرة على التوافق مع التنظيمات الاجتماعية بها، وبطبيعة الحال فإن النظريات الإدارية هو ما تحتاج إليه الإدارة المدرسية من حيث الاستفادة منها في إقامة علاقات إنسانية سليمة.

إن الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصورة خاصة " لا يمكن أن تقوم بدور إيجابي في العلاقات الإنسانية إلا إذا توفر لديها أولا أساس من العلم والمعرفة كأسس ونظريات العلاقات الإنسانية"⁽¹³¹⁾ وسوف يتناول الباحث منها أربع نظريات يرى بأنها ضرورية للإدارة المدرسية في إقامة علاقات إنسانية

130 - رمضان محمد القذافي(1997) العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص، ص 35-37.

131 - صلاح النشواني: مرجع سابق، ص 534.

جيدة تؤدي إلى تحقيق الأهداف وهي: نظرية العلاقات الإنسانية أو تجارب مصنع هوثرون- نظرية تدرج الحاجات- نظرية (X) و (Y)- نظرية (Z) ويمكن التطرق إليها وفق الآتي:

أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية- تجارب (هوثرون):

في حين ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحليل العمل من أجل زيادة الإنتاج من خلال الاستثمار الأفضل لقدرات العاملين وإمكانياتهم انطلقت نظرية العلاقات الإنسانية من مدخل التأثير الجوهرى للعوامل النفسية والاجتماعية المتاحة التي تتوفر في بيئة العمل على الإنتاجية⁽¹³²⁾.

إن المعنى الذي تقوم عليه العلاقات الإنسانية في الإدارة بنماذجها المتعددة مخالف تماماً للمعنى الذي تستند عليه نظرة النظرية العلمية في محاولتها تنظيم سلوك الأفراد ليصبحوا امتداداً للألات، إذ ركزت النظرية الإنسانية على كفاءة الإنتاجية في العمل كمصلحة للتكامل مطالب العمل من المناخ النفسي والاجتماعي في بيئة العمل⁽¹³³⁾ ويمكن التطرق إلى تلك التجارب التي أجريت من قبل أصحاب النظرية الإنسانية:

أ- تجارب هوثرون:

تعتبر تجارب (هوثرون) نقط تحول بارزة في تاريخ الفكر الإداري، وهي قد أجريت في مصانع (هوثرون) التابع لشركة (ويسترن إلكترونيك) الأمريكية قرب مدينة (شيكاغو) في الفترة بين عامي 1927-1932م والتي كانت تنتج

132 - سامي سلطي عريفج (2004) الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة: الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص، ص 24-25.

133 - نفس المرجع، ص 25.

معدات خاصة بأجهزة التلفون، حيث بلغ عدد العاملين فيها ما يقارب ثلاثين ألف عامل، وكان المقرر أن تركز الدراسة على أساليب زيادة سرعة خطوط الإنتاج وتغيير معدلات الأداء، وأثر البيئة الصناعية على الإنتاجية وكانت أهم التجارب المتعلقة بالإضاءة وتجارب غرفة الكابلات⁽¹³⁴⁾، وقد كان الهدف من الدراسات يتعلق بمشكلات التعب والإجهاد في العمل، وحدد الباحثون لأنفسهم ستة أسئلة تدور حول هذه المشكلات وحاولوا التوصل إلى إجابة عنها وهذه الأسئلة هي⁽¹³⁵⁾:

- 1- هل يصل العاملون في الشركة إلى حد التعب والإجهاد بالعمل ؟
 - 2- هل تعتبر فترات الراحة شيئاً مرغوباً فيه ؟
 - 3- هل من الأفضل تقصير مدة ساعات العمل اليومي ؟
 - 4- ما اتجاهات العاملين نحو نوع عملهم ونحو شركتهم ؟
 - 5- ما أثر أو تأثير تغيير نوع معدات العمل وتجهيزاته ؟
 - 6- لماذا ينخفض الإنتاج في فترة ما بعد الظهر ؟
- ب- تجارب الإضاءة:

تم فصل مجموعتين من العمال تؤديان نفس العمل في حجرتين منفصلتين وطلب منهما ممارسة أعمالهما الاعتيادية، وتمت مراقبتهما وتسجيل إنتاجهما، بالنسبة للمجموعة الأولى وهي المجموعة الاختيارية، فقد زادت الإضاءة لها وكانت النتيجة أن زادت إنتاجها، إما المجموعة القياسية أو الضابطة فلم

¹³⁴ - حنا نصر الله، وآخرون(1999) مبادئ العلوم الإدارية، "I" الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 40.

¹³⁵ - محمد منير مرسي(2001) الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة: الثالثة، مزيدة ومنقحة، عالم الكتب، القاهرة، ص

يتغير مستوى الإضاءة لها ومع ذلك زادت إنتاجها أيضا، وبعد ذلك قام الباحثون بتخفيض الإضاءة تدريجيا للمجموعة الاختيارية إلى مستواها الأصلي إلا أنهم لاحظوا استمرار الزيادة في الإنتاج، وكذلك زادت إنتاجية المجموعة الضابطة، وقد استمر الباحثون في تخفيض الإضاءة إلى أن وصلت إلى درجة خافتة جدا عندها فقط بدأ الإنتاج في الهبوط⁽¹³⁶⁾، وكانت هذه النتائج محيرة للباحثين الذين استخلصوا ما يلي:

1- أن إنقاص الإضاءة في أحد الحجرات لم يؤثر على كمية الإنتاج بالقياس إلى الحجرة كاملة الإضاءة⁽¹³⁷⁾.

2- أن الإضاءة لا تمثل إلا عنصرا واحدا من العناصر التي تؤثر في الإنتاجية بل لا تشكل إلا عنصرا ثانويا⁽¹³⁸⁾.

إن غرابة هذه النتائج حيرت الباحثين وكان هناك اتجاه إلى إنهاء هذه الدراسات لولا أحد موظفي الشركة ويدعى (جورج بانوك) كان لديه اقتناع بان للموضوع جوانب أخرى تستحق الدراسة والبحث⁽¹³⁹⁾ دفعت كلا من (روثلزبرجر) وزميله (ديكسون) المديرين بالشركة والمشرفين على هذه الأبحاث إلى طلب مشاركة زميلهم في جامعة (هارفارد)⁽¹⁴⁰⁾ وهو الاسترالي (جورج إلتون مايو) حيث ولد عام 1880م وعمل في جامعتي (كوبنلاند وهارفالد) بالولايات المتحدة الأمريكية وتوفي عام

136 - حنا نصر الله، وآخرون، نفس المرجع السابق ، ص 41.

137 - محمد ماهر عليش (د:ت) إدارة الموارد البشرية 1 مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 636.

138 - حنا نصر الله، وآخرون، نفس المرجع السابق ،ص 41.

139 - أبو بكر مصطفى بعيرة(1988) مبادئ الإدارة، مركز البحوث والعلوم الاقتصادية، بنغازي، ص 40.

140 - نفس المرجع، ص 41.

1949م⁽¹⁴¹⁾، ومن أشهر كتبه "المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية" سنة 1933م وكتاب "المشاكل الاجتماعية للمدينة الصناعية" سنة 1945م⁽¹⁴²⁾، وكان قد قام بعدة بحوث منذ سنة 1923م وذلك عن أسباب تغيير الأعمال أو ما يسمى "بدوران العمل وتركه" بين عمال الغزل بمصنع (بفيلادلفيا) حتى تغير اتجاهه إلى الأبحاث التي عرفت بأبحاث (هوثرون)⁽¹⁴³⁾ وهي سلسلة من الدراسات الشهيرة للسلوك الإنساني في مواقف العمل، وقد بدأت كمحاولة لفحص العلاقة بين مستوى الإضاءة في مكان العمل وإنتاجية العمل⁽¹⁴⁴⁾.

ج- تجارب غرفة الكابلات:

تم اختيار خمس فتيات يعملن في تجميع الكابلات الكهربائية المستخدمة في تركيب التليفون الآلي، على أساس علاقتهن القوية، وعين ملاحظ عليهن لتسجيل أدائهن، وطلب منهن العمل بدون إشراف مباشر، ووضع لهن نظام معدل للأجر بحيث تم الربط بين إنتاج كل عاملة وبين إنتاج المجموعة، وقد استخدم عنصر الراحة لمعرفة أثره على إنتاجية الفتيات، إذا منح فترات راحة أطول وفي فترات متباعدة، وتم ملاحظة زيادة أدائهن ثم جرى تقليص فترات الراحة وملاحظة الأداء، وتبين أن ذلك لم يؤثر على الإنتاج، إذا استمر الأداء في الارتفاع، ولوحظ أنه نمت علاقة صداقة قوية بين العاملات⁽¹⁴⁵⁾، وبذلك توصلت أبحاث هوثرون إلى عدة نتائج هي⁽¹⁴⁶⁾:

141 - محمود احمد فياض، وآخرون : مرجع سابق، ص 53.

142 - عرفات عبد العزيز سليمان: مرجع سابق، 104.

143 - محمد ماهر عليش: مرجع سابق، ص 631.

144 - محمد عبد الله عبد الرحيم(1996) أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ص 68.

145 - حنا نصر الله، وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 42.

146 - محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص 24.

- 1- إن الحوافز الاقتصادية ليست الدافع الوحيد للعمل، وذلك أن الجزاءات الاجتماعية غير الاقتصادية تحد في الواقع من فاعلية الحوافز الاقتصادية.
- 2- إن العاملين يستجيبون لإدارة مؤسستهم كأعضاء في جماعة لا كأفراد.
- 3- إن تأثير المعايير الاجتماعية للمؤسسة على مستوى الإنتاج يفوق تأثير القدرات الجسمية للفرد.
- 4- إن تنظيم مجموعات العمل على أساس التخصص يعني بالضرورة أحسن التنظيمات فاعلية.
- 5- إن العاملين يستخدمون منظماتهم لحماية أنفسهم ضد القرارات العفوية لإدارتها.
- 6- إن التنظيمات الاجتماعية غير الرسمية تتفاعل مع إدارة المنظمة وتتداخل فيما بينها.
- 7- إن مدى الإشراف القصير ليست متطلبا ضروريا للإشراف الفعال.
- 8- القائد غير الرسمي لا يقل في الأهمية عن المشرف أو الموجه الرسمي.
- 9- إن الأفراد في المنظمة كائنات إنسانية حية وليسوا مجرد تروس سلبية في عجلة التشغيل.

وبذلك كانت نتائج تجارب (هوثرون) قد أكدت بأن " العامل ليس عبارة عن أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت، و إنما العامل له شخصيته المستقلة التي تتفاعل مع الجماعة تؤثر فيها وتتأثر بها، وأن الاهتمام بهذه الشخصية يعتبر أمرا ضروريا لصالح الإنتاج، فالعامل الشخصي هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج على الإطلاق" (147) .

147 - على محمد منصور (1999) مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 76.

وكان الباحثون يجربون على كائنات بشرية تتميز بإنسانيتها وبميلها وعواطفها واتجاهاتها نحو المصنع، وإن الارتفاع في مستوى الإنتاج لم يكن بسبب ظروف العمل المادية ذاتها بقدر ما جاءت نتيجة الحالة النفسية والروح المعنوية المترتبة على تغيير هذه الظروف وشعور العاملات باهتمام الإدارة بهن ورعاية المصنع لهن وهذا ما جعل الإنتاج لا يتغير عند الرجوع إلى النظام القديم⁽¹⁴⁸⁾، وقد رأى(مايو) أن حوافز العاملين لا تنحصر في المرتبات أو الجزاءات المادية بل تتعدى ذلك إلى حوافز وحاجات معنوية كثيرة من بينها: احترام النفس وتأكيد الذات وتقدير الآخرين والمشاركة الجماعية وما إلى ذلك، وقد خلص(مايو) من تجاربه إلى أن أحسن طريقة لإدارة الناس هي إتباع الديمقراطية في التعامل مع العاملين والنظر إليهم على أنهم آدميون يفكرون ويحسون ويفهمون ويريدون أن يعملوا وأن يبلغوا مستويات عالية من الإنتاج والانجاز⁽¹⁴⁹⁾، ويمكن تلخيص نتائج أبحاث التون مايو والنظرية الإنسانية في النقاط الآتية:

- 1- السبب في زيادة الإنتاج أمر بعيد عن أحوال العمال الطبيعية الحسية، وهناك لاشك عوامل خفية تتعلق بمعنوية العاملين.
- 2- الظواهر الاجتماعية والنفسية يمكن أن تكون سببا مباشرا في تحسين العلاقات وبالتالي في زيادة الإنتاج.
- 3- للقيم الإنسانية أهمية في الشؤون الإدارية وذلك لأول مرة في تاريخ الصناعة، ومن الضروري العناية بالمسائل الإنسانية في جميع شؤون التنظيم والإدارة.

148 - محمد ماهر عليش: مرجع سابق ص، ص 656-657.

149 - عمر محمد التومي الشيباني: علم النفس الإداري، مرجع سابق، ص، ص 188-189.

4- نوع الإشراف في مجتمع المصنع أهمية كبيرة في حفز العامل على عمله وفي تنمية روحه المعنوية.

5- سياسة الاستخدام التي ترسمها الإدارة لا يمكن أن تكون ذات جدوى في تحسين العلاقات بين العمال والإدارة إلا إذا كانت هناك وسيلة سهلة ميسرة للاتصال بين مستويات هذه الإدارة المختلفة بعضها البعض وبينها وبين الهيئة العاملة.

6- من الضروري استشارة العاملين وإشراكهم في الوصول إلى القرارات المتعلقة بالعمل، فمثل هذه السياسة من شأنها أن تخلق فيهم شعورا بالمسؤولية يجعلهم حريصين على مصلحة العمل.

7- يجب مراعاة التكوين الاجتماعي للهيئة العاملة و المقصود هو أخذ التنظيمات غير الرسمية في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية.

8- يجب التفرقة دائما بين السبب الظاهر في تصرفات العاملين وشكواهم وبين السبب الحقيقي لهذه التصرفات⁽¹⁵⁰⁾.

9- إن الحالة المعنوية للعمال عامل رئيسي يحدد رغبتهم في العمل والإنتاج وبالتالي يؤثر على الكفاءة الإنتاجية.

10- إن سياسة الإدارة اتجاه العاملين واهتمامها بهم ومعاملتهم كأدبيين تحدث أثرا سحريا في نفوسهم وتدفعهم لزيادة الإنتاج حتى ولو لم يتغير أي شيء في ظروف العمل المادية⁽¹⁵¹⁾.

ومن خلال العرض السابق لنظرية العلاقات الإنسانية ونتائجها نجد أنها أبرزت أهمية الروح المعنوية للعاملين كعامل رئيسي يحدد رغبتهم في العمل

150 - محمد ماهر عليش: مرجع سابق ص، ص 661-660.

151 - على السلمي: مرجع سابق، ص 269.

والإنتاج وبالتالي يؤثر على الكفاءة والإنتاجية، كما أن علاقة جماعات العمل غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين داخل التنظيم أهم بكثير في تحديد إنتاجيتهم ودرجة إقبالهم على العمل من الجوانب المادية وظروف العمل⁽¹⁵²⁾ ومع ذلك أن إشباع العاملين لحاجاتهم المعنوية والمادية يظل من الدوافع الأساسية المؤثرة على سلوكهم أثناء العمل في المنظمات، وبالتالي أن نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو لها أهميتها بالنسبة للإدارة المدرسية واستخدامها في العلاقات الإنسانية.

ثانيا: نظرية تدرج الحاجات:

يقصد بالحاجة بأنها "شعور مادي أو معنوي يحفز الإنسان على العمل وبذل النشاط من أجل الحصول على السلع والخدمات التي تشبع هذا الشعور إشباعا كلياً أو جزئياً، والحاجة وضرورة إشباعها هما القوة الدافعة على النشاط الاقتصادي أيا كانت صورته أو درجته وأيا كان مبلغ تطور الإنسان أو المجتمع البشري"⁽¹⁵³⁾.

إن السلوك الإنساني يكون محكوماً بهدف محدد يسعى الفرد إلى تحقيقه، ويكون هذا السلوك مرتبطاً بدوافع باطنية وظاهرية تتحكم باتجاه حركته، فإن لذلك علاقة وطيدة ومتداخلة تجمع بين الحوافز والدوافع، ومن الصعوبات الكبيرة التي تواجهها الإدارة في تعاملها مع العاملين هي: صعوبة فهم الدوافع الحقيقية لسلوك العاملين، فيقدر ما تكون الإدارة ناجحة في فهم هذه الدوافع وتشخيص الحاجات الحقيقية التي يسعى العاملون إلى إشباعها بقدر

152 - موفق حديد محمد(2000) الإدارة العامة، هيكلية الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 60.

153 - أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 443.

ما تتمكن من النجاح في تعاملها معهم⁽¹⁵⁴⁾، لذلك على الإدارة الناجحة أن تفهم حاجات ودوافع ورغبات العاملين لديها لكي تتمكن من وضع أسس مناسبة للتعامل، باعتبار أن هذه الحاجات تشكل دافعا قويا للنشاط الإنساني.

فالحاجات تولد نوعا من التوتر يدفع الشخص إلى إحداث سلوك معين للتخفيف من حدة التوتر، وتهدف التصرفات السلوكية إلى إشباع الحاجات الإنسانية وعلى الإدارة أن تلم بطبيعة حاجات العاملين ومعرفة الطبيعة البشرية وأسباب تصرفات العاملين ودوافعهم حتى تتمكن من توفير بيئة عمل صالحة تحفز العاملين لكي يعملوا بكفاءة وفاعلية⁽¹⁵⁵⁾، والدافعية هي " طاقة داخل الكائن الحي [الإنسان] تدفعه إلى القيام بسلوك معين أو نشاط معين (سواء أكان حركيا أم فكريا أم تخيليا أم انفعاليا أم نفسيا) تحقيقا لهدف معين هو إشباع هذا الدافع"⁽¹⁵⁶⁾.

فالدوافع والحاجات تؤثر على سلوك العامل لذلك كثر الجدل حول أولوية الحاجات الإنسانية بالنسبة للعامل، ولقد وضع عالم النفس (ماسلو) نظرية مشهورة عن تدرج الحاجات الإنسانية وأصبح لها مكانة خاصة في مساعدة الإدارة على فهم الكثير من المشكلات المصاحبة للسلوك الإنساني في منظمات الأعمال وبموجب هذه النظرية تم تقسيم الحاجات إلى خمسة أنواع من حيث أهميتها وقوتها وتتنظم هذه الحاجات في مستويات وطبقات مرتبة حسب درجة قوتها وأهميتها ضمن سلم هرمي يطلق عليه سلم ماسلو

154 - صالح عودة سعيد(1994) إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ص 292.

155 - زكي محمود هاشم: مرجع سابق، ص 229.

156 - فرج عبد القادر طه: وآخرون(د: ت) معجم علم النفس والتحليل النفسي، دار النهضة العربية، بيروت، ص

للحاجات⁽¹⁵⁷⁾ وهو يفترض بأن الحاجات العضوية تأتي في الدرجة الأولى من الأهمية⁽¹⁵⁸⁾ وهي وفق الآتي:

أ- الحاجات الأساسية (الфизиولوجية):

إن وظيفة هذه الحاجات المحافظة على كيان الفرد العضوي، ولذلك فهي تتصل بحياته وبقائه، ومن أمثلة هذه الحاجات: الحاجة إلى الطعام والشراب والسكن والراحة والنوم⁽¹⁵⁹⁾.

ب- حاجات الأمان:

تحتل حاجات الأمان المرتبة الثانية من سلم ماسلو فعندما يستطيع الإنسان إشباع حاجاته الفسيولوجية (العضوية) بدرجة مرضية له فإنه ينتقل إلى درجات الأمان وعلى سبيل المثال: تتمثل في الرغبة في الحصول على عمل ثابت ومستقر يضمن الحياة الكريمة له ولأسرته، وما إلى ذلك من متطلبات حياة الإنسان التي تشعره بالأمان " فعندما يشعر الفرد بالاستقرار وعدم التهديد في عمله وانتظام دخله وتأمين مستقبله كل ذلك يجعله يشعر بالأمان النفسي ويتحقق ذلك من خلال أن تكون بيئة العمل آمنة"⁽¹⁶⁰⁾.

ج- الحاجات الاجتماعية:

بعد إشباع العامل لحاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمان درجة معقولة تظهر لديه الحاجات الاجتماعية وتؤثر على شعوره وتوجه سلوكه، فالفرد

157 - صالح عودة سعيد: مرجع سابق، ص، ص 296-297.

158 - أبو بكر مصطفى بغيره، وآخرون (1991) الموسوعة الإدارية، مصطلحات إدارية مختارة، الطبعة: الثانية، جامعة قاريونس، بنغازي، ص 270.

159 - صالح عودة سعيد: مرجع سابق، ص 298.

160 - مصطفى كامل أبو العزم عطية (د:ت) مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص

يشعر بالحاجة إلى بناء علاقات اجتماعية ودية مع الغير من أصدقاء وزملاء والحاجات الاجتماعية تنقسم إلى حاجات الانتماء مثل حاجات المحبة والمودة وحاجات المركز والمكانة، فالفرد يعمل على كسب المكانة والمركز والهيبة ضمن جماعته التي يعمل معها للحصول على احترام وتقدير باقي أفراد المجموعة⁽¹⁶¹⁾، وهي تشمل جماعات العمل والأقسام والإدارات واللجان والاجتماعات وهي تعتبر وسيلة طبيعية يمكن من خلالها أن يشبع العامل حاجاته الاجتماعية⁽¹⁶²⁾.

د - حاجات التقدير:

تتمثل هذه الحاجات في رغبة الإنسان إلى احترام وتقدير الآخرين له مما يؤدي إلى خلق شعور لديه بقيمته والثقة في نفسه وقدراته ومهاراته وإمكانياته وخبراته ومواهبه، ويمكن إشباع هذه الحاجات من خلال منح المكافآت والترقي وتقديم الجوائز والحوافز وعن طريق الثناء والشكر والتقدير على الأعمال الهامة التي تم إنجازها⁽¹⁶³⁾.

هـ - حاجات تحقيق الذات:

إذا لم تتوفر للفرد الفرص لإشباع كل الحاجات التي سبق ذكرها، فإنه قد لا يكون سعيدا بشكل كامل، فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي وعدم ارتياح، وهذه ترجع إلى عدم قيام الفرد بأداء أعمال تتناسب واستعداداته وميوله الشخصية⁽¹⁶⁴⁾.

161 - صالح عودة سعيد: مرجع سابق، ص 300.

162 - محمد سعيد سلطان (1993) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ص 258.

163 - مصطفى كامل أبو العزم عطية مرجع سابق، ص 131-132.

164 - صالح عودة سعيد: مرجع سابق، ص 302.

إن إشباع هذه الحاجات يعني أن باقي الحاجات التي تسبقها والتي حددها ماسلو على سلمه تم إشباعها، فإن إشباع حاجات تحقيق الذات تلعب دورا مهما في حياة الإنسان حيث تدفع الفرد إلى تنمية قدراته العقلية على الخلق والإبداع والابتكار في وظيفته أو مهنته مما يمكنه من الوصول إلى أعلى مراحل التقدم والرقي والانجاز⁽¹⁶⁵⁾.

ومن ذلك نلاحظ بأن جميع الحاجات المذكورة سابقا موجودة لدى جميع العاملين والأفراد، وأن تلك الحاجات تكمن في نفس الفرد على شكل هرمي أو متدرج، فالحاجات الفسيولوجية تأتي في أولوية سلم الحاجات تليها حاجات الأمان ثم الحاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات فسلوك الفرد يتجه نحو إشباع الحاجات الأكثر أهمية وهي الحاجات الفسيولوجية والتي تعتبر في حالة عدم إشباعها الدافع المحرك للسلوك وإذا ما تم إشباعها بالشكل المعقول تصبح هذه الحاجة (الفسيولوجية) غير دافعة للفرد وحينها تصبح الحاجات التالية وهي حاجات الأمان هي المسيطرة على سلوك الفرد والدافعة له لأنها غير مشبعة بشكل معقول، وعندما يشعر الفرد أن حاجات الأمان أصبحت مشبعة بشكل معقول يتوقف دورها كدافع وتبرز لديه الحاجات الاجتماعية وهكذا بالنسبة لبقية الحاجات حتى نهاية سلم التدرج، وعلى هذا الأساس فإن الحاجات المشبعة لا تحرك السلوك وتدفعه وإنما الحاجات غير المشبعة والتي بواسطتها تتغير طبيعة السلوك⁽¹⁶⁶⁾.

165 - مصطفى كامل أبو العزم عطية: مرجع سابق، ص 132.

166 - الصديق منصور بو سنينة، وآخرون: مرجع سابق، ص 109-110.

وقد أورد ماسلو في نظريته بعض الخصائص التي تتصف بها الحاجات الأساسية هي (167):

- 1- قد تكون بعض الحاجات في أعلى السلم الهرمي أكبر أهمية من بقية الحاجات الأساسية في ادني السلم الهرمي عند بعض الأفراد.
- 2- يتصف بعض الأفراد بانخفاض مستوى طموحهم إلى الدرجة التي تفقد الواحد منهم رؤية الحاجات الأقل أهمية.
- 3- إذا ما حرم الفرد من عاطفة الحب في الأشهر الأولى من طفولته فإنه قد يفقد الحاجة للحب، وكذلك القدرة على منحه للآخرين طيلة عمره.
- 4- إذا ما تعود الإنسان عن إشباع حاجة ما ولفترة زمنية طويلة فإن ذلك يفقده الشعور بأهمية تلك الحاجة.
- 5- إذا ما كانت هناك قيم ومبادئ عند إنسان معين فإنه قد يكون على استعداد للتخلي عن كل شيء من أجلها فالإنسان الذي أشبع حاجاته الأساسية في طفولته قد يكون أكثر صلابة على تحمل حرمان ينشأ من عدم إشباع هذه الحاجات في أي وقت.

إن الإدارة التي تريد الاستفادة من هذه النظرية سوف تجد فيها المطلوب من خلال خلق الظروف والبيئة المناسبة التي تؤدي إلى تحفيز سلوك العاملين وتشجيعهم وتوجيههم الوجهة المناسبة التي تنعكس بصورة ايجابية على العمل من خلال معرفة الإدارة حاجات العاملين غير المشبعة وبذل قصارى جهدها لتقديم الحوافز التي تمكنهم من إشباعها وتوجيه سلوكهم

167 - محمد الصيرفي مرجع سابق، ص 259.

لتحقيق الأهداف المطلوبة ومن أمثلة الحوافز المناسبة لإشباع حاجات العاملين ما يلي (168):

1- مرتب معقول يتناسب مع الجهد المبذول ويضمن للعامل الحياة الكريمة، وخلق بيئة عمل مناسبة ونظيفة مثل: درجة حرارة مناسبة، وهواء نقي، خال من التلوث السمعي والبصري وإضاءة جيدة، ومكان مناسب للعمل يتيح التحرك بحرية في جو يملأه الود والاحترام.

2- مراعاة الأمان المادي حيث تكون ظروف العمل خالية من الأخطار وكذلك الأمان الاجتماعي مثل استقرار العمل وشعور العامل بأنه غير مهدد بالفصل.

3- إعطاء الفرصة للعامل الاشتراك في الجماعات والنقابات والمؤتمرات والندوات والرحلات أو ما يعرف بالحاجات الاجتماعية.

4- إعطاء الفرصة للعاملين لاستخدام ما لديهم من قدرات وإمكانيات عقلية تمكنهم من الإبداع والابتكار والتميز.

5- أن يتوافر للمهنة التقدم على أسس موضوعية بعيدا عن الميول والتحيز والأهواء.

6- إعطاء الفرصة للعامل لتحقيق انجازات " تحقيق الذات".

بالرغم من أن نظرية تدرج الحاجات أصبحت من أكثر النظريات شيوعا في تفسير الدافعية والسلوك، وإنما قدمت للإدارة نموذجا تهدي به في تحديد أي الحاجات التي يجب أن تشبعها عند العاملين كوسيلة لدفعهم إلى العمل، إلا أنها تعرضت لانتقادات عديدة أهمها:

168 - مصطفى كامل أبو العزم عطية: مرجع سابق، ص، ص 133-134.

1- من الصعب وضع حدود فاصلة بين المجموعات الخمسة للحاجات حسب تصنيف ماسلو كما وإن هناك صعوبة عملية في تحديد أنواع الحاجات التي تدخل ضمن مجموعة مرتبة.

2- عدم إمكانية وضع قواعد عامة واحدة قابلة للتطبيق على كل الناس من أجل ترتيب الأهمية النسبية للحاجات، فقد يكون لحاجة التقدير أهمية نسبية أكبر من الحاجات الاجتماعية، كما قد يكون لهذه الأخيرة أهمية أقل من الحاجة إلى تحقيق الذات.

3- بالإضافة إلى ذلك فإن درجة إشباع الحاجات لدى الأفراد ليست واحدة وإنما هي متباينة حتى بين أفراد المجتمع الواحد.

4- لقد أثبتت بعض الدراسات التجريبية بأن الحاجة المشبعة لا تفقد بالضرورة أهميتها كعامل في الدافعية ووسيلة في التحفيز (169).

5- تفترض هذه النظرية أن ترتيب الدوافع ثابت مع مرور الزمن ولكن في الحقيقة ثبت أنها تتغير بمرور الزمن نتيجة لتغير العوامل والظروف التي تؤثر على الفرد مما يدفعه إلى إعادة ترتيب حاجاته لتتلاءم مع المتغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

6- تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دوراً مهماً في تحديد حاجات الفرد وأيضاً في ترتيبها وأيضاً البيئة تهيئ الظروف اللازمة لإشباع حاجاته (170).

ثالثاً: نظريتي دوغلاس ماك جريجور (y-x):

إن استخدام نظرية (دوغلاس ماك جريجور - Douglas McGregor) في الإدارة المدرسية يعتبر من الأمور الهامة التي تساعد مدير المدرسة في

169 - الصديق منصور بو سنينة، وآخرون: مرجع سابق، ص 112.

170 - مصطفى كامل أبو العزم عطية: مرجع سابق، ص 135.

معرفة كيفية التعامل مع العاملين بمدرسته⁽¹⁷¹⁾، لأنها "المقدمة الحقيقية لظهور المدرسة السلوكية التي أثرت في علم الإدارة بكم وفير من الأدبيات الإدارية التي تتعلق بالسلوك البشري في المنظمات"⁽¹⁷²⁾، وقد حدد ماك جريجور مجموعتين من الفروض عن السلوك الإنساني الذي يؤثر على القرارات والأعمال الإدارية وسمى المجموعة الأولى نظرية (X) والمجموعة الثانية بنظرية (Y).

أ- نظرية (X):

إن هذه النظرية تمثل النظرة التقليدية في التوجيه والتحكم التي توجه المدير⁽¹⁷³⁾ وتقوم على الافتراضات التالية:

- 1- إن الإنسان بطبعه كسول ولا يميل للعمل.
- 2- إذا فرض العمل على الإنسان فإنه يبذل أقل جهد مستطاع.
- 3- إن سعي الإنسان قاصر على إشباع حاجاته الأساسية كالمأكل والملبس والمشرب والحاجة إلى الأمان.
- 4- إن الإنسان يقاوم التغيير ويرفضه ويأنس إلى الروتينية ونبذ الابتكار.
- 5- إحكام الرقابة المستمرة والدقيقة وإجبار العامل على العمل⁽¹⁷⁴⁾.
- 6- بسبب كره الإنسان الطبيعي للعمل، يجب إكراه الأفراد وتهديدهم بالعقوبة لبذل الجهد المناسب لتحقيق أهداف المدرسة.

171 - أحمد إبراهيم أحمد (1998) الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 4.

172 - محمود احمد فياض، وآخرون: مرجع سابق، ص 56.

173 - أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص 6.

174 - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 274.

7- إن الإنسان ينظر إلى تحقيق أهدافه فقط دون الاهتمام بأهداف المدرسة التي يعمل فيها فهو أناني ولا يبالي باحتياجات المدرسة⁽¹⁷⁵⁾.

8- إن الإنسان يفضل أن يقوده الآخرون (أن يكون تابعاً)⁽¹⁷⁶⁾.

ب- نظرية (y):

هذه النظرية تمثل الدمج بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وتتنظر إلى السلوك من نواحي النمو الإنساني والتعبير عن النفس والتوجيه الذاتي وتحقيق الذات⁽¹⁷⁷⁾، وهي تقوم على الافتراضات التالية:

1- إن الأفراد العاملين بطبعهم يميلون إلى العمل متى توافرت لهم الظروف الملائمة لذلك.

2- إيجاد الدافع إلى العمل لدى العاملين لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية والأمنية، ولكن يجب أن يمتد إلى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات⁽¹⁷⁸⁾.

3- إن بذل الجهد العقلي أو الجسمي شيء طبيعي للإنسان كاللعب والراحة.

4- إن عملية الضبط والتهديد ليست هي العملية المثلى لتوجيه وتحفيز الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة ولكن يستطيع الأفراد أن يتعهدوا بإدارة وضبط أنفسهم من أجل حشد الجهود المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة.

5- يعتمد مدى التزام الفرد بأهداف المنظمة على ما يتوقع تحقيقه من مكافآت نتيجة تحقيق أهداف المنظمة.

175 - أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص 18.

176 - نبيهة السامرائي (1999) العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية، مكتبة طرابلس العلمية العالمية، طرابلس، ص 75.

177 - أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص، ص 6-7.

178 - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 274.

6- إن الإنسان الذي تتوافر له الظروف المناسبة، يتقبل المسؤولية، بل يسعى إليها.

7- إن القدرة على الإبداع والتفكير الخلاق والمبادأة وحل المشكلات موزعة توزيعاً واسعاً وليست محصورة في عدد قليل من الأفراد⁽¹⁷⁹⁾.

8- إن الإنسان عادة يقوم بفرض رقابة ذاتية على أذائه.

9- إن الإنسان يتدارس ظروف الموقف ويوجه نفسه بشكل يتلاءم مع متطلباته⁽¹⁸⁰⁾.

وهكذا تذهب نظرية (y) إلى أن المدراء ينظرون إلى العاملين على أنهم يجبون العمل ويرغبون في أذائه ولديهم القدرة على هذا الأداء وبموجب هذا الفهم فلا داع لوجود رقابة مكثفة على العاملين، وإنما إفساح المجال لهم للإبداع والتطوير، وبالتأكيد إن هذا الفهم يؤثر على نوعية الحوافز المطبقة في المنظمة وعلى النظرة الإنسانية للتعامل مع الفرد كما أن أصحاب هذا الرأي يكونون أكثر قناعة بضرورة وضع وتطبيق نظام حوافز كفاء للعاملين بالمنظمة⁽¹⁸¹⁾.

ومن خلال مقارنة بين نظريتي (y-x) نلاحظ بأن نظرية (y) قد " عدلت النظرية التقليدية التي كانت سائدة لفترة من الزمن إلى نظرية إنسانية حديثة حيث تضع في الاعتبار الأول الإنسان وما يسعى إليه من حاجات إنسانية واجتماعية، وأثر إشباع الحاجات في توجيه سلوك الفرد نحو الأهداف المرغوبة، فإذا كانت نظرية (x) تعتبر أن العمل يجب أن يتم في ضوء اللوائح

179 - أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص 20.

180 - سامي سلطي عريفج: مرجع سابق، ص 25.

181 - صالح عودة سعيد: مرجع سابق، ص 306.

والقواعد المنظمة له في ظل رقابة خارجية على سلوك العاملين، فإن نظرية (y) تعتبر المشاركة والإدارة بالأهداف هي التعبير الحقيقي لما يجب أن تكون عليه العلاقة بين الفرد والمنظمة، ومن ثم فإن الرقابة الذاتية والتوجيه هما أساس معاملة الأفراد في المنظمة، وقد رأى ماك جريجور أن المديرين الذين يمتلكون اتجاهات وأحاسيس ايجابية عن الطبيعة البشرية للمؤوسين ينتمون إلى نظرية (y)"⁽¹⁸²⁾.

رابعاً: نظرية وليم أوتشي William Ouchi (Z):

لقد ظهرت نظرية (Z) في الإدارة عام (1981م) على يد عالم الإدارة الياباني (وليم أوتشي) حيث لاحظ (أوتشي) أن الشركات اليابانية قد حققت معدلات إنتاجية عالية جداً تفوق أربعة أمثال إنتاجية الشركات الأمريكية وخاصة في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، وذلك يعود إلى براعة تلك الشركات في إدارة العنصر البشري⁽¹⁸³⁾ ونظرتها إلى هذا العنصر بأنه " كفاء ومخلص لعمله وجدير بالثقة"⁽¹⁸⁴⁾ وهذا ما أعطى خصوصية للإدارة اليابانية حيث تميزت بصفة العائلة أو العشيرة من خلال ترابط جميع العاملين في المنظمة وما يسود بينهم من علاقات احترام في مختلف المستويات بالإضافة إلى المودة وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة والحفاظ على ممتلكات وأصول المنظمة والعمل الجماعي والاهتمام بالمشرفين المباشرين والإنتاجية والاهتمام بالفكر والذكاء الإنساني والوظيفة الدائمة مدى الحياة والترقية البطيئة والتقاعد المبكر ونقل العمال داخل نفس المستوى

182 - أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص، ص 20-21.

183 - فايز الزعبي، وآخرون: (1997) أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ص 57.

184 - جوليا جابر: مرجع سابق، ص 137.

الإداري⁽¹⁸⁵⁾، ومن المزايا التي تتميز بها الإدارة اليابانية أنها تقضي وقتاً أطول نسبياً في عملية صنع القرار ولهذا فإن القرارات لا تتعرض لمقاومة كبيرة بعد اتخاذها نظراً إلى أن كل من يتأثر بالقرار قد تم إشراكه في صنعه، فهم يبنون روح الفريق التي تقود إلى الإحساس بالمسؤولية الجماعية لصنع القرار⁽¹⁸⁶⁾، وبالتالي فإن القيادة اليابانية تركز على العلاقات الإنسانية قبل العلاقات الوظيفية.

من منطلق أن العاملين في المنظمة عائلة واحدة ذات هدف واحد⁽¹⁸⁷⁾، ويمكن تلخيص هذه الخصوصية في النقاط التالية⁽¹⁸⁸⁾:

- 1- ضمان التوظيف في الأجل الطويل.
- 2- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات مع المسؤولية الفردية.
- 3- البطء في الترقية وتقييم الأداء.
- 4- الرقابة الضمنية غير الرسمية باستخدام معايير صريحة.
- 5- مسالك وظيفية محددة إلى حدا ما.
- 6- التوسط في التخصص.
- 7- الاهتمام الشمولي بالموظف والعمل.

إن نظرية (Z) تحاول أن تتفادى العيوب التي وقعت فيها النظرية السابقة (y,x) وان تنظر إلى علاقة الإدارة بالعاملين نظرة موضوعية تعتمد

185 - فايز الزعبي، وآخرون: مرجع سابق، ص، ص 53-56.

186 - إبراهيم بدر شهاب الخالدي: مصدر سابق، 488.

187 - عبد السلام أبو قحف، وآخرون(2000) تجربة الإدارة في اليابان، النظام، الدائم، مقومات النجاح، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، ص 94.

188 - عمار الطيب كشرود(1995) علم النفس الصناعي، مفاهيم، ونماذج، ونظريات المجلد:الأول، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ص 180.

على ظروف هذه العلاقة ونوع العاملين الذين تتعامل معهم الإدارة، أي أن نظرة الإدارة للعاملين لا يجب بالضرورة أن تكون أحد نقيضين، وإنما قد تكون مزيجا منهما أو على درجة بينهما أو وسطا بين الاثنين، وبالتالي ظهرت فروض نظرية (Z) التي تجمع بين نظرية (X) ونظرية (Y) وتأتي وسطا بينهما⁽¹⁸⁹⁾ وهي:

1- تختلف الدافعية والتفاعل في المنظمة، فبعض الأفراد يعملون في المنظمة من أجل كسب العيش، بينما يعمل الآخرون لأن ذلك يمثل لهم قيمة ويحقق لهم الإشباع والرضاء.

2- يحتاج بعض أعضاء المنظمة إلى القليل من التوجيه والإشراف لإنجاز مسؤولياتهم، بينما يتطلب البعض الآخر توجيهها وإرشادها وتوضيحا أكثر للمسؤولية.

3- يجب أن يلاءم المديرين بين الدوافع المختلفة للأفراد لان الافتراض الذي يشير إلى أن كل فرد لا يستطيع أن يمارس التوجيه الذاتي افتراض خاطئ.

4- ليس كل فرد لديه الرغبة في الإسهام في تطوير وتحديد أهداف المنظمة، ففي أي تنظيم نجد البعض يأخذ المبادرة في تحديد أهداف التنظيم، بينما آخرون يرغبون أن يكونوا أتباعا.

5- ليس كل الأفراد في المنظمة كسالى أو سلبيين، وإنما التنظيم الجيد هو الذي يحدد مسؤوليات الفرد، وغالبا ما يكون بالتعاون معه ويؤكد على الأفراد في المحاسبة لتحمل هذه المسؤوليات.

189 - أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص 31.

6- بعض الأفراد لديهم مستوى عال من الطموح والعبقرية ويستمتعون بعملهم، بينما البعض الآخر لديهم مستوى منخفض من الطموح والعبقرية ولا يستمتعون بالعمل، لذا يجب على المدير أن يأخذ ذلك في الاعتبار عندما يعمل مع شخصيات مختلفة.

7- بعض الأفراد يقاومون التغيير أو يرحبون به بناء على كيفية تحقيق الأهداف ومدى تفاعل الأفراد في المنظمة.

8- بدون محاسبة ينحرف الأداء عن مساره.

9- بعض الأفراد يبحثون عن الفرص للمساهمة بطريقة أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المنظمة، بينما البعض الآخر يكون أداؤهم محددا.

10- إن تفاعل الأفراد و دوافعهم في المنظمة تتغير ويعتمد ذلك على العمر، ومستوى الطاقة والاهتمامات والتحديات الموجودة في المنظمة، وقيمة المنظمة بالنسبة لهم.

وبهذا نجد أن نظرية (Z) تؤكد على اختلاف الأفراد واختلاف الوقت وقد أشار (ليفيت Leavitt) إلى "ضرورة تحديد العوامل التي تحدد نوع النمط الذي يستخدمه المدير الذي يريد أن تكون أفكاره مقاربة مع نظرية (Z) التي تعتبر وسطا بين نظرية (X) ونظرية (Y)، بمعنى أن البعض يحتاج إلى نظرية (X) في الإدارة، بينما يعمل البعض الآخر بصورة أفضل في وجود نظرية (Y)، ولذلك يقترح (ليفيت) أن تترك للمدير الحرية في اختيار ما يشاء في ضوء طبيعة المواقف والأفراد"⁽¹⁹⁰⁾ حتى تتمكن الإدارة المدرسية من استخدام الأساليب والوسائل المتاحة في البيئة الداخلية لقيادة المدرسة وتحسين

العلاقات الإنسانية مع العاملين التي تؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وهو ما سوف يتم تناوله في المبحث القادم.

المبحث الثالث: بعض الأساليب المساعدة في تحسين العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

إن الأساليب المساعدة على إقامة علاقات إنسانية في البيئة الداخلية للإدارة المدرسية، وهي "ذلك النوع من العلاقات الذي يقوم على أساس النظر للمدرسية باعتبارها مجتمعا بشريا"⁽¹⁹¹⁾، ويمكن الإشارة إلى أهمها:

أولا: استخدام الاتصال بصورة فعالة:

فقد عرف الاتصال بأنه "نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات بين فرد وآخر"⁽¹⁹²⁾ وعرف أيضا بأنه " عملية نقل البيانات والمعلومات والحقائق والأفكار والاتجاهات وكذلك نقل الاستفسارات والشكاوى ورغبات ومواقف ووجهات النظر وأوامر وتعليمات من شخص مصدر الرسالة إلى شخص آخر مستقبل الرسالة باستخدام وسيلة اتصال معينة"⁽¹⁹³⁾، وهو "تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية"⁽¹⁹⁴⁾، وتعد عملية الاتصال من العمليات الأساسية في الإدارة المدرسية، وذلك أن جميع العمليات والوظائف الإدارية وبرامج وخطط

191 - أحمد إسماعيل حجي (2001) إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، الطبعة:

الثانية مزيدة ومنقحة دار الفكر العربي، القاهرة، ص 298.

192 - هالة منصور: مرجع سابق، ص 10.

193 - ممدوح فهمي مصطفى (1990) تنظيم العمل المكتبي، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 229

194 - محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص 115.

للعلاقات الإنسانية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وترشيد وتنسيق وتدريب واتخاذ قرارات ومراقبة ومتابعة وتقييم وتقويم، كلها تتوقف على عملية الاتصال⁽¹⁹⁵⁾.

فعملية الاتصال قائمة على خمسة عناصر رئيسية وهي المرسل مصدر الرسالة والرسالة وقناة الاتصال ومستقبل الرسالة سواء فرد أم مجموعة والتغذية العكسية[الراجعة]، ولذلك فإن الإدارة الناجحة يجب أن تكون متمكنة من عملية الاتصال حتى تستطيع إقامة علاقات إنسانية حسنة تساهم في تحقيق أهداف وفلسفة المدرسة، ومن هذه العملية تفهم الإدارة للعملية الإدارية ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وإن هذه العملية لا تتم إلا وفق نظام اتصال جيد حيث يتحتم عليها معرفة العملية الاتصالية وأهميتها وأنواعها وطرقها وشبكتها المتنوعة واستخدام البيئة الداخلية في تحقيق هذا الاتصال⁽¹⁹⁶⁾، ويمكن الإشارة إلى مجموعة من النقاط تلخص أهمية الاتصال في البيئة الداخلية للمدرسة هي:

- 1- الاتصالات هي احد العوامل المؤثرة في الأفراد داخل المنظمة.
- 2- الاتصال هو حلقة الوصل بين مصدر المعلومات والجهة ذات الاختصاص لغرض الاستفادة من هذه المعلومات بشكل إيجابي.
- 3- تنظيم وتنسيق الجهود يعد أساس النظام التعاوني وبواسطته يتم تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- إن إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال والتي تبنى عادة على أساس المقابلات والتقارير التي ترد إلى الإدارة بشكل مستمر تعتمد بشكل كبير على الاتصالات.

¹⁹⁵ - إبراهيم محمد أبو فروة(1997) الإدارة المدرسية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ص 148.

¹⁹⁶ - مصطفى كامل أبو العزم عطية: مرجع سابق ص، ص 185-203.

5- يقضي المدير أكثر من ثلثي الوقت في الاتصالات واللقاءات المبرمجة والهاتف والإعلام واللقاءات غير المبرمجة.

6- بواسطة الاتصالات يتمكن المدير من تنظيم العمل.

7- عن طرق الاتصالات وبواسطتها يتم اتخاذ القرارات بشأن الخطط التي تعتمدها المنظمة كما تعتمد الحلول للمشاكل (197).

8- عن طريق الاتصالات يتم توزيع الأعمال داخل المدرسة سواء إدارية أم تربوية وغيرها.

9- تساعد على تزويد القيادات العليا بالتغذية الراجعة عن طريق محتويات العمل ومشكلاته واقتراحاته.

10- تعد الاتصالات عنصرا حيويا لنقل البيانات والمعلومات وتبادلها في الاتجاهات المختلفة سواء من أسفل لأعلى أم من أعلى لأسفل (198).

ويمكن القول إن الاتصال الإداري يحتل أهمية في كيان المدرسة فهو بمثابة الشرايين التي تربط بين الأجهزة والأنشطة والعاملين، والتي يمكن من خلالها تبادل وجهات النظر بين الإدارة والعاملين حتى تتمكن الإدارة من التأثير في زيادة فاعلية الاتصال وذلك من خلال (199):

1- الحرص على إقامة علاقات ايجابية بين الإدارة والعاملين.

2- تشجيع أفراد المجتمع المدرسي على الاتصال من خلال تلك الأدوار الجوهرية التي يتم من خلالها الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

197 - نبيهة السامرائي: مرجع سابق، ص 326.

198 - قاسم عائل الحربي (2006) الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 106.

199 - نفس المرجع، ص، ص 106-107.

وهكذا يعتبر الاتصال جوهر عمل الإدارة المدرسية والذي يؤثر تأثيرا بالغا في العلاقات الإنسانية داخل المدرسة مع جميع العاملين، وهو يحقق مجموعة من الأهداف بالنسبة للعاملين داخل المدرسة ومنها⁽²⁰⁰⁾:

- 1- تزويد العاملين بالمنظمة بحقيقة النشاط الذي تقوم به المنظمة.
- 2- تزويد العاملين بالمعلومات التي ترى الإدارة ضرورة توفرها لهم.
- 3- تزويد العاملين بالحقائق عن مجريات الأحداث داخل المنظمة [المدرسة].
- 4- تزويد العاملين بشرح وتفسير توجهات الإدارة العليا.
- 5- تزويد العاملين بالمعلومات عن مستوى وطبيعة تقدمهم في عملهم أولا بأول.
- 6- تنمية روح التعاون والتفاهم والانسجام بين العاملين داخل المنظمة.
- 7- تنمية شعور الولاء والانتماء للعاملين اتجاه المنظمة.
- 8- إزالة سوء الفهم وإظهار الصورة الحقيقية للأمور بين العاملين مع بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة.

ولكي ينجح الاتصال ويحقق هذه الأهداف لابد من "توافر مناخ ملائم من العلاقات الإنسانية فافتقار مناخ الاتصال إلى العلاقات الإنسانية يؤدي إلى آثار سلبية لأن المجتمع المدرسي مجتمع له طابعه الإنساني الخاص، فلا يأخذ الاتصال فاعليته وسرعته إذا لم يشبع مناخ المدرسة بالعلاقات الإنسانية، فالصراع بين العاملين أو التوتر في العلاقات يعوق الاتصال الفعال"⁽²⁰¹⁾.

200 - محمد السيد البدوي: مرجع سابق، ص 30.

201 - السيد سلامة الخميس (2002) قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعلمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 110.

ثانياً: استخدام اللوائح والنظم والقواعد القانونية كوسيلة للإقناع:

إن القواعد القانونية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالعلاقات الاجتماعية للجماعات البشرية، فإن هذه القواعد واللوائح والنظم كي تؤثر في الجماعات البشرية بحيث تكون مقبولة ومستساغة لأبناء هذه المجموعة فلا بد أن توضح العلاقات بينهم من جهة وعلاقتهم مع الجماعة السياسية التي تتولى مقاليد الحكم وتسير شؤون الدولة نيابة عنهم من جهة أخرى⁽²⁰²⁾، ولذلك يوجد في كل جماعة أو مجموعة من أفراد قواعد قوانين تحكم نشاطها وتضبط سلوك أفرادها مهما كانت صور التنظيم التي يختارونها، ولهذا يوجد في أية جماعة بشرية نظام داخلي يحكم سير عملها وينظم ويحكم سلوك أفرادها وعلاقتهم، بل أن هذه القواعد القانونية تعاقب أفرادها لإخلالهم ومخالفتهم لواجباتها الجماعية الأساسية، فتطبق الجماعة على أفرادها قواعد التأديب التي تستهدف تحقيق حسن سير عملها والمحافظة على نظامها الداخلي والسلم الاجتماعي⁽²⁰³⁾.

إن من أصعب المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية والمتمثلة في المدير في إقامته للعلاقات الإنسانية مع العاملين عدم تفهم العاملين داخل المدرسة وتفسيراتهم ومواقفهم اتجاه بعض الخطوات التي يقوم بها المدير وخاصة تلك الإجراءات التأديبية فيقابل المدير بسلوك عدائي أحياناً وكأنه هو من فرض هذه اللوائح والنظم والقوانين وليس هو أداة تنفيذ لهذه اللوائح وبالتالي على المدير أن يعمل على تحسين العلاقات الإنسانية داخل المدرسة عن طريق

202 - على خطار شطناوي (2008) موسوعة القضاء الإداري، الجزء: الأول، دار الثقافة، عمان، ص 7.

203 - نفس المرجع، ص 7.

توضيح للجميع العاملين هذه اللوائح والنظم واستخدام كافة الوسائل الاتصالية المناسبة سواء أكانت المخاطبة الشفوية عن طريق الطابور الصباحي أم في الاجتماعات أم في المقابلات التي تعقد في المدرسة أم استخدام الوسائل المكتوبة كتعليق هذه اللوائح على لوحة الإعلانات لتكون في متناول الجميع أم نشرها في مجلة المدرسة⁽²⁰⁴⁾ أم الجرائد الحائطية، أي بمعنى آخر استخدام الصحافة المدرسية التي تعني "أشكال مطبوعة تحمل أخبار وأحداث وتحقيقات وهو ما يتصل بالنشاط المدرسي أو العملية التعليمية أو البيئة المحيطة ويقوم على تحريرها الطلاب بإشراف معلمهم"⁽²⁰⁵⁾، حتى لا يحدث سوء الفهم من قبل العاملين ويسهل على مدير المدرسة عمله ويستحسن أن تكون هذه الإجراءات في بداية العام الدراسي وبالتالي توضيح مواد هذه اللوائح ومحاولة تفسير ما ورد فيها وخاصة ما يصاحب هذه المواد من تفسيرات مختلفة على سبيل المثال: فإن (لائحة نظام الدراسة والامتحانات والتأديب.. رقم "200" لسنة 2001م) والصادرة عن اللجنة الشعبية العامة، احتوت على عدة فصول ومواد فكانت المادة(31) الفصل الخامس الذي يحمل عنوان "المخالفات التأديبية" نصت على الآتي: "تسري أحكام التأديب على الطالب سواء ارتكب المخالفة بصفته فاعلا أصليا أو كان شريكا ويأخذ الشروع في ارتكاب المخالفة حكم المخالفة التامة"⁽²⁰⁶⁾، ففي الجزء الأخير

204 - حسن محمد حسان، وآخرون(2013) الإدارة التربوية ، الطبعة: الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والإعلان،

عمان، ص 275.

205 - سمير محمد(2007) الصحافة المدرسية، الأسس والمبادئ والتطبيقات، الطبعة: الثالثة، دار الفجر للنشر

والتوزيع، القاهرة، ص 23.

206 - أمانة اللجنة الشعبية العامة" قرار رقم 200 / 1369 ور.(2001م) بشأن إصدار لائحة نظام الدراسة والامتحانات

والتأديب بالجامعات، ص 8، ملاحظة: تستخدم أحكام هذه اللائحة على التعليم المتوسط(الثانوي).

الذي يخص الشريك يحتاج إلى معايير وحدود واضحة لكي يكون الطالب شريكا وتطبق عليه المادة أم لا، وبالتالي يمكن لمدير المدرسة أن يوضح ما يوجد في هذه اللوائح من غموض أو ما قد تحدثه من تفسيرات متناقضة.

وبذلك يقدر العاملین بأن هذا الإجراء الذي اتخذته الإدارة المدرسية فرضته اللائحة وليس تسلط من قبل المدير، وكذلك توضيح للعاملين بعض البرامج الزمنية المرتبطة بها المدرسة مع جهات إدارية خارجية مثل البرامج التي تقوم بها هيئات المجتمع المدني وبرامج الصحة التي تتطلب محاضرات أو لقاءات مع العاملين حتى لا تكون على حساب الجدول الدراسي أو نشاط الطلاب المختلفة، وبالتالي تساعد على إقامة علاقات إنسانية حسنة.

ثالثاً: استخدام أسلوب التفويض والمشاركة:

إن أسلوب التفويض من أحد الأساليب التي تركز عليها الإدارة الحديثة وقد عرف التفويض بأنه "عبارة عن عملية السماح الاختياري بنقل السلطة أو جزء منها من الرئيس إلى المرؤوسين"⁽²⁰⁷⁾ وهي تلك العملية التي "يتم فيها الإسناد الفعلي للأنشطة والسلطة المقابلة لها إلى فرد معين داخل التنظيم، كما يشير إلى الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف المستويات الإدارية وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه"⁽²⁰⁸⁾ أي هي عملية يقوم بها المدير وبارادته وذلك تسهيلاً لتنفيذ الأعمال، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال النظام المتبع من الإدارة العليا وما مدى استخدام الأنظمة المركزية أو اللامركزية في الإدارة بحيث تعطي للمدير حرية إسناد بعض المهام

207 - أبو بكر مصطفى بعيرة، وآخرون، مرجع سابق، ص 30.

208 - سلامة عبد العظيم حسين (2006) الإدارة الذاتية واللامركزية التعليم، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية،

والأنشطة إلى العاملين معه فمثلا: أثناء الإشراف على الطابور الصباحي في المدرسة بدل من الإشراف المباشر من المدير نفسه يفوض سلطة الإشراف إلى معلمي النشاط الرياضي، وقد يفوض سلطة الإشراف على مسابقة علمية إلى أحد المعلمين المتخصصين في المناهج، وقد يفوض الإشراف على شبكة المعلومات الدولية ومعامل الحاسوب إلى أساتذة الحاسوب وفنيي المعامل، وقد يفوض الإشراف على الحضور وتوزيع لجان الامتحانات إلى رئيس لجنة الامتحانات طيلة فترة انعقاد الامتحانات إلى ما لذلك من الأمور التي يستخدمها المدير في التعاون مع العاملين عن طريق التفويض، على أن يراعي مقدار السلطة الممنوحة المفوضة لأن تفويض السلطة عملية نسبية، بمعنى أن المدير لا يستطيع أن يفوض كافة سلطاته وإلا كانت النتيجة توفقه عن الإدارة، إذ يختفي مركزه الفعلي كمدير، كذلك فإن عدم تفويض السلطات وتركيزها في يد المدير يؤدي إلى عدم وجود مدرين مساعدين⁽²⁰⁹⁾ ولذلك لا بد من الحرص على الاستخدام الأمثل لأسلوب التفويض حتى يشعر العاملون بأهميتهم وإعطائهم حرية الاختيار والإيمان بالحوار البناء الهادف⁽²¹⁰⁾ وخاصة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، فهي أصبحت من المسائل الضرورية في إدارة المدرسة نظرا لكبر حجم المدارس وتشعب واجباتها وتضخم مسؤولياتها مما يقلل من الشكاوى والتظلمات من جانب العاملين.

إن هذه المشاركة تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين وترفع من مستوى الأداء كما وكيفيا⁽²¹¹⁾، ومنها تلك المشاركة في اتخاذ القرارات التي

209 - زكي محمود هاشم: مرجع سابق، ص 142.

210 - محمد نايف أبو الكشك: مرجع سابق، ص، ص 89-90.

211 - إبراهيم محمد أبو فروة: مرجع سابق، ص 107.

تتصل بالمشكلات التي تتطلب مناقشة وتفهم وإبداء الرأي، والقرار هو حصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة، التي تتم عن طريق العديد من الأفراد المختصين والقرار النهائي هو حصيلة جهد جماعي⁽²¹²⁾، لذلك يعتبر التشاور مظهرا عمليا للمشاركة ويترتب عليه الوصول إلى قرارات أفضل ويزيد من تماسك الجماعة وإسهامها في العمل وهو ما يعتبر هدفا رئيسيا للعلاقات الإنسانية⁽²¹³⁾، وبذلك تتم مساعدة المدير على تأدية مهامه ببسر وسهولة لأن الجميع يشارك في تنفيذ هذه المهام، مما يعطي للتفويض والمشاركة أهمية خاصة للإدارة المدرسية في تحسين العلاقات الإنسانية وقد أشار (فتحي عبدالرسول) إلى هذه الأهمية في النقاط الرئيسية الآتية⁽²¹⁴⁾:

1- توفير وقت المدير للتفرغ للمسائل المهمة:

بحيث إذا ما فوض غيره من العاملين في المدرسة ببعض الأعمال والسلطات أصبح لديه الكثير من الوقت الذي يساعده على تناول المسائل الهامة بدلا من أن يضيع وقته في النظر إلى الأمور التفصيلية.

2- زيادة خبرة العاملين ونموهم المهني:

إنه عندما تفوض الأمور إلى أحد العاملين فإنه يعمل على زيادة خبرته ومهاراته وتقدمه المهني في تأدية هذه الأعمال.

3- سرعة البث في الأمور:

212 - نبيهة السامرائي: مرجع سابق، ص 267.

213 - جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 117.

214 - فتحي عبد الرسول محمد(2008) الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، جدة،

ص، ص 285-287.

إن التفويض يساعد كثيرا في سرعة البث في الأمور دون الرجوع إلى المصادر التي فوضت السلطة.

وبذلك فإن التفويض يحقق للعاملين العديد من المزايا هي (215):

- 1- يحقق للعاملين إنتاج أكثر عندما يرون قيمة عملهم، وعندما يتناسب عملهم مع قيمهم، وعندما يكون العمل تحديا حتى يثير اهتمامهم.
- 2- يحصل الأفراد على الرضاء من عملهم إذا رأوا أن هذا العمل يساهم في نجاح المدرسة.
- 3- يعمل العاملون بجدية أكثر وابتقان وإبداع أكبر عندما يشعرون أن عملهم يساهم في تحقيق الأهداف الأخلاقية للمجتمع المحيط بهم.
- 4- تحسين مستوى أداء العاملين إذا شاركوا في مسؤولية تحقيق تقدم واستقرار المدرسة.
- 5- إذا كان في العمل ثقة متبادلة واحترام متبادل بين أعضاء كل فريق وبين كل فرد في المدرسة، فسوف يؤدي ذلك إلى تحفيز العاملين على الإنتاج والإبداع.

رابعا: عقد الاجتماعات:

عرف الاجتماع بأنه " تجمع يضم مشاركين أساسيين ولكل منهم شيء يساهم به في الاجتماع ويناقش موضوعا يهم المشاركين ويصل إلى قرارات محددة ذات صلة وثيقة بالهدف المحدد مسبقا من الاجتماع" (216)، ويستخدم الاجتماع في تنمية العلاقات الإنسانية بحيث يمكن لجميع المشاركين أن

215 - سلامة عبد العظيم حسين: مرجع سابق، ص 180.

216 - فيصل عبد الله بابكر (1999) مهارات الإشراف الإداري الفعال، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت،

يعبروا بحرية عن آرائهم من أجل الموضوع المطروح وتلعب الاجتماعات المدرسية دورا هاما في العلاقات فهي وسيلة أساسية لا يستغنى عنها المدير في ممارسة نشاطه الإداري، ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها في تحسين البرامج التعليمية⁽²¹⁷⁾.

إن الاجتماعات تعددت أنواعها منها: اجتماع مجلس الإدارة، الاجتماعات اليومية، الاجتماعات الأسبوعية، الاجتماعات الشهرية، الاجتماعات الاستشارية، الاجتماعات الخاصة بالجان المختلفة وغيرها الكثير حسب مقتضيات العمل المدرسي⁽²¹⁸⁾، من عقد الاجتماعات التي تمكن المدير من إقامة علاقات إنسانية جيدة بينه وبين العاملين ومع بعضهم البعض وخاصة عندما تسود روح التعاون والإيثار بين الأعضاء المجتمعين ويسود العقل الجماعي الذي يعني " عملية مشاركة جماعية واحدة، أو هو التضامن والتكاتف العقلي لجماعة عاملة بمشروع"⁽²¹⁹⁾، ولكي يحقق المدير والإدارة المدرسية بصفة عامة علاقات إنسانية متميزة من خلال الاجتماعات المختلفة عليها أن تحدد الهدف من الاجتماع والتعرف على الأفراد المشاركين وكذلك بطبيعة الحال أن الاتصال الذي يحدث في هذه الاجتماعات هو الاتصال الشفوي، وبالتالي لابد لمدير المدرسة من أن يمتلك مهارات التقديم الشفوي وعرض المعلومات، عن طريق استخدام نبرات الصوت والمعلومات المرئية

217 - محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 115.

218 - فيصل عبد الله بابكر: مرجع سابق، ص 207.

219 - فرج محمد الشويهدى (أغسطس 1979) " مدير المدرسة ودوره كمشرف على تحسين العملية التعليمية " مجلة

رسالة التربية، المجلد: الأول، العدد: الثاني، مؤتمر المعلمين العام، طرابلس، ص 14.

والمتسلسلة منطقياً واستخدام وسائل الإيضاح للتأكيد على الكلمات المسموعة⁽²²⁰⁾، وإعطاء الفرصة للمجموعة أن تعبر عن آرائها وتوضح هذه الآراء كل ذلك في وقت مناسب لا يخرج الاجتماع عن سياقه فإطالة الاجتماع تؤدي إلى الملل وتقلل الحماسة لدى المشاركين ولكي تكون الاجتماعات ناجحة وتحقق العلاقات الإنسانية الجيدة لابد من توفر النقاط الآتية:

- 1- تحديد أهداف الاجتماع وتوضيحها لجميع المشاركين.
- 2- اختيار المكان والزمان المناسبين لعقد الاجتماع.
- 3- توفير المواد اللازمة للموضوع.
- 4- إعداد خطة عمل تشمل جدول الأعمال وتوزيع الأدوار بين المشاركين.
- 5- قيادة الاجتماع قيادة حكيمة تضمن مشاركة الجميع وتوجهه نحو تحقيق أهدافه.
- 6- الحرص على التوصل إلى قرارات مناسبة وفعالة في الاجتماع.
- 7- تهيئة جو مناسب يتصف بالسماحة والصدقة والديمقراطية ويمنح الحضور الأمن والطمأنينة.
- 8- معاملة الحضور كلهم بالمساواة بتوزيع الأدوار على الأعضاء للمناقشة بعدالة.
- 9- تنظيم برنامج لمتابعة نتائج الاجتماع⁽²²¹⁾.
- 10- فتح المجال لتقديم الآراء والأفكار الجديدة.

220 - أحمد ماهر (2005) مهارات التقديم الشفوي وعرض المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص، ص 57، 58.

221 - سعد عامر أبو شندي (2011) إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،

ص، ص 77-78.

11- الاستفادة من الخبرات المتعددة للمشاركين فيما يتعلق بمشكلة معينة⁽²²²⁾.

ولكي تكون نتائج هذه الاجتماعات تتمخض عن علاقات إنسانية فيجب توفر الجو الديمقراطي المشبع بالعلاقات الإنسانية وفق أهم مقومات وهي⁽²²³⁾:

- 1- أن يتخلى المدير أحيانا عن القيادة إذا استدعى الأمر ذلك.
- 2- أن يتصف النقد بالموضوعية بعيدا عن الميول الشخصية ليكون نقدا بناء.

وبهذه الخطوات تستطيع الإدارة المدرسية أن تخرج بعلاقات إنسانية جيدة مع جميع العاملين باستخدام الاجتماعات كوسيلة للتواصل معهم والوصول إلى قرارات لا شك تخدم العملية التعليمية.

خامسا: استخدام الايجابيات المتاحة في التنظيم غير الرسمي:

إن التنظيم غير الرسمي يوجد ضمن التنظيم الرسمي، ولكن هناك الكثير من التفاعلات بين أعضاء التنظيم التي لا تتم ضمن أطر هذا الهيكل التنظيمي الرسمي هذه التفاعلات هي التي تكون التنظيم غير الرسمي⁽²²⁴⁾ والأفراد يعملون في منظمات وإن هذه المنظمات تعتمد أساسا على سلوك الأفراد العاملين بها، فلكل فرد داخل المنظمة، له وظيفة محددة تقع ضمن مستوى تنظيمي معين ولها واجباتها وصلاحياتها المحددة⁽²²⁵⁾، ولا شك بأن

222 - صلاح الشنواني: مرجع سابق ص 539.

223 - محمد سليمان شعلان وآخرون: مرجع سابق، ص 75.

224 - طلال بن عايد الأحمد (2004) إدارة الرعاية الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 97.

225 - صالح عودة سعيد: مرجع سابق، ص، ص 29-30.

هؤلاء الأفراد مقسمين في مجموعات تتكون لهذه المجموعات أهداف يجب أن تلتقي مع أهداف المنظمة، ولكن ربما تختلف عن أهداف المنظمة وبالتالي يجتمع هؤلاء الأفراد مع بعضهم ويكونون مجموعات غير رسمية وتسمى هذه المجموعات غير الرسمية بالتنظيم غير الرسمي، وينشأ هذا التنظيم غير الرسمي من خلال تواجد أشخاص مع بعضهم في مكان واحد مما يخلق علاقات بينهم نتيجة لتواجدهم اليومي وطيلة فترة الدوام الرسمي للمنظمة، مما يشكل وجود مصالح شخصية واهتمامات شخصية متبادلة وبالتالي يتحدد التنظيم غير الرسمي بثلاثة أبعاد هي: المكان، الوظيفة، المصلحة الخاصة،⁽²²⁶⁾ وتظهر هذه الجماعات بطريقة تلقائية بسبب تواجدهم داخل المنظمة لفترة طويلة ويجمع هذه الجماعات ترابط اجتماعي وعلاقات إنسانية لإرضاء وإشباع حاجاتهم وعن طريق تفاعل أعضاء هذه الجماعات مع بعضها يتم الحوار وتبادل الأحاديث والآراء وحل المشكلات والتعاون، ما ينتج عنه جماعات الصداقات أو جماعات المصالح المشتركة⁽²²⁷⁾.

إن العنصر الأساسي للعلاقات الإنسانية هو "إرضاء وإشباع الحاجات الإنسانية"⁽²²⁸⁾، وبالتالي على المدير أن يعرف أن الأفراد يختلفون في المزاج والانفعال والثبات والالتزان والقدرة على تقبل النقد⁽²²⁹⁾، ومن المتعارف عليه في المدارس كبيرة الحجم والتي بها العديد من الأقسام، نجد العاملين منقسمين إلى مجموعات وكل مجموعة لها رغباتها واحتياجاتها وتطلعاتها وميولها

226 - سيد هوراي (1980) التنظيم والسلوكيات والنظم، الطبعة: الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص، ص 319-

320.

227 - مصطفى كامل أبو العزم عطية: مرجع سابق، ص، ص 105-106.

228 - محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 80.

229 - نفس المرجع، ص 80.

وأهدافها الشخصية فمثلا نلاحظ معلمي المواد العلمية نجدهم يتعاطفون مع بعضهم أكثر، ومعلمي المواد الأدبية ينضوون تحت مجموعة تختلف عن اتجاهات ورغبات مجموعة المواد العلمية، وكذلك معلمي النشاط وعلى مدير المدرسة أن يكون مرنا ويحتفظ بمسافة واحدة من الجميع ويعمل على فهم شخصياتهم وان تعددت مفاهيم الشخصية وصعوبة وضع إطار محدد لها بدقة ومع ذلك عرفها (المورتون) بأنها " حاصل جمع كل الاستعدادات والميول والغرائز والدوافع والقوى البيولوجية الفطرية الموروثة، كذلك الصفات والاستعدادات والميول المكتسبة من الخبرة " (230)، وعرفها (لاولبرت) بأنها " هي التنظيم الديناميكي في نفس الفرد لتلك الاستعدادات الحسية والنفسية التي تحدد طريقته الخاصة مع البيئة " (231) وبالتالي هناك العديد من مكونات الشخصية التي بإمكان المدير التعرف من خلالها على شخصيات الأفراد ومنها: النواحي الجسمية المتمثلة في بنية الجسم من حيث النمو، والنضج، والجهاز العصبي، والمظاهر الحركية والعاهات والأمراض الجسمية وما إلى ذلك (232)، وان كان ذلك لا يعني أن يكون مدير المدرسة القائم بالعلاقات الإنسانية محللا نفسيا حتى يقوم بمهمة العلاقات الإنسانية ولكن على أقل تقدير أن يميز بين ملامح شخصيتين واضحتين هما: "شخصية انطلاقية سهلة الاندماج، وشخصية انطوائية تفضل العزلة " (233) بالإضافة إلى هذه المعرفة يجب إدراك العوامل الايجابية في التنظيم غير الرسمي والتي تتمثل في الجوانب الآتية (234):

230 - محمد أبو العلا احمد (1981) علم النفس، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 251.

231 - نفس المرجع، ص 252.

232 - نفس المرجع، ص 258.

233 - يوسف الاقصرى (2001) فن التعامل مع الناس ، دار الطائف للنشر والتوزيع، القاهرة، ص، ص 53-54.

234 - طلال بن عايد الأحمد: مرجع سابق، ص 98.

- 1- إن التنظيم غير الرسمي يكمل مهمة التنظيم الرسمي في انجاز العمل.
- 2- التنظيمات غير الرسمية تنشئ قيما اجتماعية وثباتا مما يتجلى تأثيره في انخفاض معدلات ترك الوظيفة أو دوران العمل.
- 3- التنظيمات غير الرسمية يمكن أن تسهل عمل المدير.
- 4- التنظيمات غير الرسمية تمثل قنوات مهمة في الاتصال.

إن استخدام العلاقات الإنسانية بالصورة الصحيحة يساهم في معالجة التنظيم غير الرسمي ومحاولة تغيير اتجاهه نحو التنظيم الرسمي فمثلا: بإمكان المدير استخدام تعاطف المجموعة مع بعضهم البعض في تكريس هذا التعاطف لصالح المنظمة عن طريق محاولة إشراكهم في التعاطف إذا كان يزيد من اللحمة بينهم، على سبيل المثال: إذا أصيب أحد أفراد المجموعة يقوم المدير بزيارته في بيته أو في المستشفى بشرط أن لا يكون على حساب العمل الرسمي، فهذه الزيارة سوف تعطي لهذا العامل نوع من الحماس وتغير وجهة نظره اتجاه المدير والمنظمة بصفة عامة، وخاصة لتعدد المناسبات الاجتماعية والتي تتطلب التلاحم والتعاون وهو ما قد يتخذه المدير وسيلة لصالح العمل بإقامة علاقات إنسانية وإذا لم يتمكن المدير من استغلال هذه السلوكيات الإيجابية في التنظيم غير الرسمي تسود المدرسة الاتجاهات السلبية مثل: انقسام المعلمين والطلاب إلى مجموعات وشلل تنافس بعضها البعض وتكثر الشائعات والصراعات والنفاق وتضييع الوقت واللامبالاة وغيرها من الصفات التي قد تجعل البيئة الداخلية للمدرسة تنخفض فيها الروح المعنوية ومن مظاهرها عدم ظهور العاملين في المنظمة التي

يعملون فيها كوحدة متماسكة، وعدم وجود رابطة قوية بينهم، وضعف انتمائهم للمنظمة وانخفاض درجة التآلف والتقارب والانسجام بينهم وسيادة التشاؤم واليأس والفتور والخمول والملل والتذمر⁽²³⁵⁾، وكذلك يمكن ملاحظة مساوي التنظيم غير الرسمي إذا لم يتم علاجه بالعلاقات الإنسانية السليمة في تمرد العمال عن طريق رفض الخضوع إلى السلطة، وعدم الطاعة وتشويه سمعة العاملين الآخرين⁽²³⁶⁾، مما يجعل عدم الاطمئنان والأمان داخل المدرسة فتكثر طلبات الاستقالات الاختيارية وكثرة طلبات النقل من المنظمة أو من إدارة المدرسة إلى جهات أخرى أو كثرة الشكاوى المرسلة للإدارة أو للجهات الخارجية⁽²³⁷⁾.

إن علاج كل هذه المساوي المترتبة عن التنظيم غير الرسمي لا بد من أن يدرك مدير المدرسة القائم بالعلاقات الإنسانية هذه الإشكاليات ومحاولة تقاؤها عن طريق فهم شخصيات الأفراد العاملين معه وما هي أهدافهم وحاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تحقيقها أو على أقل تقدير توجيهها لصالح التنظيم العام، وإقامة نظام من العلاقات الإنسانية يحدد الأهداف وبرامج التنفيذ والمتابعة ليحس هؤلاء الأفراد بأن أهداف المنظمة تحقق لهم أهدافهم وذلك باستغلال الجوانب الإيجابية التي قد تتوفر في التنظيم غير الرسمي، وفي تلك العلاقات السائدة بين المجموعات ومعرفة نوعية هذه العلاقات واتجاهاتها واختيار الأسلوب الأمثل للتعامل معها.

235 - عمر محمد التومي الشيباني: علم النفس الإداري: مرجع سابق، ص 137.

236 - ستيفن اكرويد، وآخرون(2002) سوء السلوك التنظيمي ترجمة: عبدالحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص، ص 49-88.

237 - سيد هوراي: مرجع سابق، ص 370.

أما إذا وجد المدير بأنه لا يمكن تقريب أهداف مجموعات التنظيم غير الرسمي مع أهداف التنظيم الرسمي فعليه أن يغلب التنظيم الرسمي لأنه هو الأساس في وجود هذه المجموعات، وأن التنظيم الرسمي قائم لخدمة كافة الأطراف وليس مجموعات معينة، ويتميز التنظيم الرسمي بأنه فريق متكامل ويتصف بالاستمرارية خلافاً عن المجموعات غير الرسمية التي تفقد عنصر الاستمرارية إذ أنها تنتهي بانتهاء مهمتها المحددة⁽²³⁸⁾، ولكي يحقق المدير هذا الجانب المهم من عمله في العلاقات الإنسانية أن يراعي النقاط الآتية⁽²³⁹⁾:

- 1- الرفق في معاملة المرؤوسين وإعطائهم التعليمات بطريقة مستحبة وليس في صيغة الأمر.
- 2- السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 3- يتخذ المدير دوراً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وإبداء آرائهم.
- 4- استخدام المدير توجيهات عامة في توجيه أعمال المرؤوسين قدر الإمكان.
- 5- استعمال المدير للمكافآت بحيث أن المشاركة الفعالة للمرؤوسين تتطلب تشجيعهم بكافة الوسائل الرسمية وغير الرسمية.

من خلال ما سبق يلاحظ الدارس بأن بإمكان الإدارة المدرسية استخدام العديد من الوسائل المتاحة أمامها في البيئة الداخلية لإقامة علاقات إنسانية جيدة تساهم في نجاح العملية التعليمية، ولكن لا شك أي نجاح يتعلق بأمور

238 - فيصل عبد الله بابكر: مرجع سابق، ص، ص 35-36.

239 عبد الفتاح دياب حسن (1996) الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، الطبعة: الثانية، مزينة ومنقحة، شركة البراء،

القاهرة، ص 36.

البشر ونعيده إلى عامل واحد يكون بعيد عن الموضوعية، وبالتالي واجهت العلاقات الإنسانية للكثير من النقد وهو ما سوف يتم تناوله في المبحث القادم.

المبحث الرابع: نقد العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية تعنى بالعاملين إثناء قيامهم بالعمل وبالعلاقاتهم مع بعضهم البعض في البيئة الداخلية للمنظمة وكذلك تدخل في استخدام العاملين واختيارهم وتدريبهم وتطوير كفاءاتهم والعلاقة التي يسود بينهم وبين الإدارة وشروط العمل وشؤون الصحة والسلامة⁽²⁴⁰⁾، وبالرغم من أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم عن طريق استخدام أسلوب إشباع حاجات الأفراد العاملين النفسية والاجتماعية بجوار الاحتياجات المادية والوصول بها إلى أفضل حالات الرضاء والتكيف⁽²⁴¹⁾، إلا أن بعض الباحثين يرى أن توافر العلاقات الإنسانية في شخصية المدير ليست الشرط الوحيد للإدارة الجيدة⁽²⁴²⁾، وبذلك تعددت أوجه النقد الموجه إلى نظرية العلاقات الإنسانية بداية من الاختلاف حول تفسير مفاهيمها وانتهاء باستخدامها في مجالات الإدارة.

أولاً - بعض المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية:

في كثير من الأحيان يساء الفهم عند الإدارة والعاملين لبعض مفاهيم وأفكار العلاقات الإنسانية ومن هذه المفاهيم:

240 - نبيه غطاس، وآخرون(1974) قاموس الإدارة، مكتبة لبنان، بيروت، ص 11.

241 - صلاح الدين جوهر: مرجع سابق، ص 59.

242 - محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها: مرجع سابق، ص 81.

1- النظر إلى العلاقات الإنسانية أنها مجرد أسلوب يمكن ممارسته لمجرد الخبرة والنوايا الطيبة وهذا قصور بعيد عن الصحة وربما كان أحد الأسباب التي حالت بين الكثير من المديرين وبين تطبيق العلاقات الإنسانية بمفهومها السليم⁽²⁴³⁾.

2- ربط العلاقات الإنسانية بالعلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستطاف وسابق المعرفة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل ولكن في حقيقة الأمر الفرق شاسع بين الاثنين فالعلاقات الإنسانية تقتنر بالموضوعية والعلاقات الشخصية تقتنر بالتحيز والتعصب⁽²⁴⁴⁾، حيث ذهب اعتقاد البعض إلى أن العلاقات الإنسانية معناها عدم الأخذ بأخطاء الغير وعض النظر عنها وتغليب عنصر الشفقة والرحمة والعلاقات الشخصية حفاظا على لقمة العيش حتى لو كانت الأخطاء على حساب المصلحة العامة⁽²⁴⁵⁾.

3- الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية تضعف من سلطة الإدارة وتعطي للعاملين الحق في التدخل في سير العمل ونظامه، والواقع أن العلاقات الإنسانية هي على العكس تماما من هذا الاتجاه فهدفها الحقيقي هو تكامل أهداف العاملين والإدارة وتعاونهم معا لتحقيق أهداف المنظمة بما يحقق لهم إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

4- الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويحوية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله.

243 - عبد الله بالقاسم العرفي: مرجع سابق، ص 80.

244 - سيد عبد الحميد مرسي: مرجع سابق ص 26.

245 - عبد الله بالقاسم العرفي: مرجع سابق، ص 81.

5- الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة، في الوقت أن العلاقات الإنسانية على العكس من ذلك تماما، فهي سلوك يتفق مع قيم ومبادئ وأخلاقيات العمل الجماعي ومن ضمن متطلبات العمل الديمقراطي في الإدارة⁽²⁴⁶⁾.

6- التفسير الخاطئ لبعض المدراء وانغماسهم بصورة شخصية في علاقاتهم مع العاملين إلى درجة لا يستطيعون أن يجدوا منها مخرجا أو منفذا، مما يؤدي إلى عدم قدرتهم على النجاح في عملهم، فالإدارة الناجحة تتطلب عدم التدخل الشديد في عمل العاملين وعدم انغماس المدير مع العاملين يساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي وأن يحتفظ باتزانته وثباته في تصريفه للأمور⁽²⁴⁷⁾، وقد أشار (فيدلر) إلى هذا الرأي " إن القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيه مسافة تتميز وحدات عملهم بأنها أكثر نجاحا من القيادات التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسيه"⁽²⁴⁸⁾، ومن ذلك نلاحظ بأن العلاقات الإنسانية " ليست نمطا معروفا بنشاط سطحي محدود بل هي موضوع أو فكرة يقصد بها إعادة النظر والفحص في العمل وإدارته لتحويلها إلى نوع جديد أكثر فاعلية وكفاءة وإنتاجية وأكثر إنسانية⁽²⁴⁹⁾.

ثانيا - الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة:

إن نظرية العلاقات الإنسانية واستخدامها في مجالات الإدارة المختلفة قد ملأت العديد من الفجوات بخصوص الإدارة إلا أن أصحاب النظرية الإنسانية

246 - سيد عبد الحميد مرسي: مرجع سابق، ص، ص 27-28.

247 - أحمد محمد الطيب (1999) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 162.

248 - محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها: مرجع سابق، ص 82.

249 - عبد الله بالقاسم العرفي: مرجع سابق ص 81.

قبلوا بأهداف الإدارة العلمية وهو تحقيق الكفاية، ولكن ركزوا على العاملين وعلى العمليات التي تقوم بها مجموعات صغيرة أكثر من اهتمامهم بالمنظمات الضخمة وكذلك ركزوا على أهمية الاتصال والقيادة والعلاقات الإنسانية المتداخلة وفي إطار المستويات التنفيذية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى أو العليا وبالتالي فقد كان ينقص هذه النظرية المجال الشامل الذي يعتبر من مستلزمات النظرية⁽²⁵⁰⁾، فربما هذا الاتجاه هو الذي جعل هناك العديد من الانتقادات لنظرية العلاقات الإنسانية، ولعل أشهر من قام بنقد هذه النظرية "مالكولم ماكنير - (Malcolm MeNair) الأستاذ بمدرسة إدارة الأعمال بجامعة (هارفارد) حيث شن هجوماً واسع الانتشار على العلاقات الإنسانية في مقالة له في ستينات القرن الماضي وعبر عن إحساسه بأن هناك قلقاً زائداً نحو مشاعر الناس وأنه يجب أن يعطى اهتمام أكثر لأداء العمل"⁽²⁵¹⁾، ويمكن الإشارة إلى مجموعة انتقادات لنظرية العلاقات الإنسانية وفق النقاط التالية:

- 1- رغم اهتمام (التون مايو) وغيره بالعوامل الإنسانية والحوافز الاجتماعية للفرد والعامل ولكن مشاكل الإنتاجية لا زالت قائمة فأصبح صاحب العمل يسعى لزيادة الإنتاجية بالتلطف مع العاملين لا بالقهر والتسلط⁽²⁵²⁾.
- 2- إنها ركزت على أهمية مجموعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل مما يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل ولكن ذلك لأن يقلل من أعباء العمل أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به العامل⁽²⁵³⁾.

250 - محمد سعيد عبد الفتاح (1987) الإدارة العامة، الطبعة: الخامسة، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 45.

251 - محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها: مرجع سابق، ص 82.

252 - على عباس حبيب (1997) الإدارة العامة، المدخل للعلوم الإدارية، مكتبة مدبولي، القاهرة، ص 33.

253 - على السلمي: مرجع سابق، ص 265.

3- اهتمت هذه النظرية بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل وأهملت الجوانب الفنية والاقتصادية كعوامل هامة في العملية الإدارية، وافترضت أن أي نزاع في السلطة بين العمال والإدارة ظاهرة مرضية وغير صحيحة ولن تحدث إذا ما أحسن الإداريون معاملتهم للعاملين⁽²⁵⁴⁾.

4- ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية العلاقات الإنسانية داخل مجموعات العمل والتي تنشأ كنتيجة حتمية لتعامل الأفراد، وإن تلك العلاقة تكون في الغالب إيجابية تعاونية غير أن ذلك ليس بالضرورة صحيحا، فهناك ظروف وحالات تتاحر على السلطة والصلاحيات وعلى المراكز الإدارية داخل المنظمات بسبب اختلاف الأهداف والمصالح.

5- بالغت نظرية العلاقات الإنسانية في التركيز على التنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي في توجيه سلوك العاملين وضبطه.

6- أعطت نظرية العلاقات الإنسانية اهتماما كبيرا للحوافز المعنوية وأغفلت أهمية الحوافز المادية وأثرها على السلوك واتجاهات العاملين نحو المنظمة.

7- لم تأت حركة العلاقات الإنسانية بنظام كامل وشامل للتعويض بسلوك العاملين يساعد الإدارة على التعرف على سلوك العاملين وتوجيهه وضبطه والتنبؤ به⁽²⁵⁵⁾.

8- إن الأفراد في ظل نظرية العلاقات الإنسانية أصبحوا يتمتعون بليوننة بسبب معاملة الطف وهذا يؤدي إلى الإهمال في العمل⁽²⁵⁶⁾.

254 - على عباس حبيب: مرجع سابق، ص 33.

255 - حنا نصر الله، وآخرون: مرجع سابق، ص 43.

256 - أحمد محمد الطيب: مرجع سابق، ص 163.

9- أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة:

وبالرغم من هذه الانتقادات الموجهة للعلاقات الإنسانية والمفاهيم الخاطئة حولها إلا أن جوهرها بعيد كل البعد عن كل هذا، فمن مظاهرها:

- 1- الرحمة والعطف على العاملين.
- 2- العفو والتسامح وكظم الغيظ وتجاوز الهفوات والزلات وتصحيحها دون إيذاء للشعور.
- 3- التعاون مع العاملين وإشراكهم في صنع القرارات التي تهمهم.
- 4- إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.
- 5- تنمية روحهم المعنوية وإتاحة فرص الترقى والتقدم أمامهم، وتحريرهم من الخوف والقلق.
- 6- معالجة السلوكيات الخاطئة عند العاملين بالطرق الإنسانية الرسمية⁽²⁵⁷⁾.

لأن الإنسان هو الركيزة الأساسية لنجاح الإدارة في أي منظمة لأنها تقوم على احترام وتقدير العاملين، وإنما تسعى دائما إلى تحقيق التوافق والتكامل والانسجام بين أهداف العاملين الخاصة وأهداف المنظمة العامة، وإن السبيل الصحيح لتنمية العلاقات الإنسانية السليمة في الإدارة هو الدراسة الموضوعية لبيئة العمل وطبائع العاملين ونظم وسياسات الإدارة مما يوفر المقومات التنظيمية والإدارية التي لا بد منها حتى تتاح الفرصة لتدعيم العلاقات الإنسانية السليمة والتي لا تخرج عن كونها وظيفة إدارية حقيقية تخضع لمنطق التخطيط والتنظيم والرقابة⁽²⁵⁸⁾، وتذهب فلسفة العلاقات الإنسانية في

²⁵⁷ - إبراهيم بدر شهاب الدين الخالدي: مصدر سابق، ص 324.

²⁵⁸ - على السلمي(1970) العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة، ص، ص 368-369.

التأكيد على العاملين بأن الأهداف التي تسعى لتحقيقها تستحق منهم الجهد المبذول في ضوء الاحترام والكرامة الإنسانية التي لا تمنح وإنما هي حق لكل فرد ويمكنه أن يتحصل عليها من العمل في ظروف مناسبة⁽²⁵⁹⁾، وذلك يجعله يشعر بالمسؤولية الملقاة على عاتقه وبأهمية الدور الذي يقوم به داخل المنظمة مما يتيح له ارتفاع روحه المعنوية والتي تعددت مظاهرها وتنوعت تفسيراتها حسب ما يقوم به العامل من سلوكيات تدل على ارتفاعها أو انخفاضها وهو ما سوف يتم تناوله من خلال المحور الثالث لهذه الدراسة.

259 - صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 517.

المحور الثاني: الروح المعنوية

تمهيد:

إن الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الذي يهيئ العاملين للإقبال بحماسة على مشاطرة بقية المجموعة في نشاطهم المتعدد الألوان، وهي استعداد وجداني في جوهره وليس أمرا مبنيا على خصائص مادية أو واقعية، والروح المعنوية لا يمكن شراؤها بالمال أو افتعالها أو إقامتها بالقوة أو بالإقناع، وإنما الوسيلة إليها هي تهيئة مناخ عمل جيد⁽²⁶⁰⁾ مبني على العلاقات الإنسانية السليمة، ويعتبر مدير المدرسة من أهم العوامل التي تعمل على توفير مثل: ذلك المناخ التربوي المهني الذي يجعل العاملين والطلاب يشعرون بالحب والسعادة والتعاون والمشاركة نحو بعضهم ونحو الإدارة المدرسية⁽²⁶¹⁾، وقد أكد (ترد جولد - Tereed gold) "إن رفع الكفاية البشرية والإنتاجية، إنما يعتمد بالدرجة الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية"⁽²⁶²⁾ التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، ومن المؤلف بالنسبة للكثير من العاملين، حين يصادفون بعض المصاعب، أن ينسبونها إلى سواهم، وأن يلقوا باللوم على غيرهم، وهكذا فإن المديرين يلقون اللوم في فشلهم على العاملين، والعاملين بدورهم يلقون اللوم على المديرين⁽²⁶³⁾، كل ذلك في غياب حسن النية وعدم الرغبة في العمل والتعاون، أما إذا حدث العكس وتوفرت حسن

260 - محمد سليمان شعلان، وآخرون: مرجع سابق، ص 76.

261 - عبد المؤمن فرج ألفقي: مرجع سابق، ص 173.

262 - أحمد إبراهيم أحمد (2003) الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ص 68.

263 - محمد إقبال محمود (2011) علم النفس المدرسي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ص 142.

النية والرغبة في العمل فسوف يجعل عمل المدرسة منتظما مثمرا، بل إن شيئا من التسامح من الطرفين قادر على تقريب وجهات النظر وتأمين التعاون من أجل المصلحة العامة⁽²⁶⁴⁾.

إن الروح المعنوية تعتمد على العلاقات الإنسانية لأية مجموعة من العاملين وعلى شعورهم نحو بعضهم البعض، وشعورهم نحو رؤسائهم، ونحو العمل نفسه، ولذلك الروح المعنوية من الأمور التي لا يمكن ملاحظتها مباشرة، ولكن يمكن معرفة الروح المعنوية بالآثار المترتبة عليها، " وتعريف الشيء بالآثار الدالة عليه ليس أمرا غريبا لاسيما في الأمور المعنوية المجردة مثل الروح"⁽²⁶⁵⁾، ومن المسلم به أن لمعنويات العاملين أهمية كبيرة، حيث أنها تعتبر دليل على مدى فاعلية أداء العاملين، وإذا كانت معنويات العاملين مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تماثل تلك التي تتوقعها المدرسة عندما تطبق نظام مكافآت تشجيعية أو برامج خدمات، تنظر الإدارة المدرسية إلى سلوك العاملين كدليل أو انعكاس لمعنويات هؤلاء العاملين⁽²⁶⁶⁾، بالإضافة إلى أن بعض الدراسات أثبتت أن ارتفاع الروح المعنوية قد لا تعود إلى المواد المادية الملموسة فقط، وإنما استخدام المبادئ الديمقراطية في الإدارة والعلاقات الإنسانية السليمة فسوف ترفع من معنوية العاملين وتحسن صحتهم النفسية وتزيد إنتاجيتهم وتقلل غيابهم⁽²⁶⁷⁾، ويعتبر اهتمام المديرين بالجانب المعنوي للعاملين من التحولات الحديثة في مجال الإدارة، إذ كان

264 - نفس المرجع، ص 142.

265 - عبد المؤمن فرج ألفقي: مرجع سابق، ص 174.

266 - صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 461.

267 - عبد المؤمن فرج ألفقي: مرجع سابق، ص 174.

الاتجاه في الماضي نحو عدم الاهتمام بهذه الناحية وكل ما كان يهم الإدارة هو أن يكون الأداء مرضيا، ولا يهم بعد ذلك أن يكون العاملين راضين عن أعمالهم أو غير راضين⁽²⁶⁸⁾.

ولكن ما حدث من توترات وصراعات في الأربعة عقود الأولى من القرن العشرين واشتعال الحربين العالميتين أدت إلى وجود مصطلح الروح المعنوية وهذا يعني أن هذا المصطلح في بداية نشأته كان مصطلحا عسكريا " انه نشأ على وجه التحديد أثناء الحرب العالمية الأولى، ولكن تداوله ورسالته لم ينتهيا بهذه الحرب، بل استمر"⁽²⁶⁹⁾، وكرست هذا الاتجاه دراسات وتجارب مصانع(هوثورن) الشهيرة، فبدأت الإدارة في وضع البرامج التي تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف وتفسير مشاعر العاملين وردود أفعالهم وأيضا البرامج التي تهدف إلى تخفيض ردود الفعل السلبية والمحافظة على الروح المعنوية العالية لدى العاملين⁽²⁷⁰⁾، ولما جاءت الحرب العالمية الثانية نظمت هيئات سيكولوجية خاصة تابعة للقيادات العسكرية المختلفة لدراسة الروح المعنوية تعتبر أهمها(الجنة الأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية) التي تبلورت أبحاثها في أربعة مجلدات كبيرة نشرت تحت عنوان " دراسات في علم النفس الاجتماعي"⁽²⁷¹⁾، وهي تختص بدراسة مظاهر وعوامل ارتفاع وانخفاض الروح المعنوية وآثار ارتفاعها وانخفاضها على الروح القتالية وروح المقاومة والصمود وذلك من أجل الاستفادة من نتائج هذه

268 - صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 461

269 - عمر محمد التومي الشيبان: علم النفس الإداري، مرجع سابق، ص 127.

270 - صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 461-462.

271 - محمد ماهر عليش: مرجع سابق، 663.

الدراسات في مجالات التوجيه المعنوي للجنود وفي مجالات الحرب النفسية، ولكن سرعان ما طبقت هذه الأبحاث والدراسات في مجالات الإنتاج وإنجاز الأعمال وأداء العاملين حتى أصبحت من ضمن الموضوعات الرئيسية التي اهتمت بها العلوم المتعلقة بالجوانب الإدارية المتنوعة⁽²⁷²⁾، وبذلك اتجهت هذه الدراسات لمعرفة الروح المعنوية للأفراد والروح المعنوية للمجموعة.

1- الروح المعنوية للفرد: تعتبر مسألة فردية تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل وتعبير عن مشاعره اتجاه زملائه في العمل واتجاه رؤسائه بالإضافة إلى ردود الفعل لديه اتجاه ساعات العمل التي يؤديها ونوع الإشراف الخاضع له وسياسات الأفراد التي تتبعها المنظمة وغير ذلك من ظروف العمل، وتركز الروح المعنوية للفرد على تكيف الفرد في عمله وعلاقات العمل المحيطة به مما يؤدي إلى القيام بدراسات حول حاجات الفرد مثل الاستقرار الاقتصادي والرغبة في المشاركة والتعيين والتنمية الذاتية⁽²⁷³⁾.

2- الروح المعنوية للمجموعة: وهي تصف الروح المعنوية على أنها ردود الفعل الاجتماعية للمجموعة، وتركز على المشاعر تجاه القيم الاجتماعية وليس لقيم الفردية، وهي تعطي اهتماماً أقل لبعض ظروف العمل المعينة، واهتمام أكبر للمشاعر الجماعية والاهتمامات والانجازات التي تقوم بها المجموعة⁽²⁷⁴⁾، مما يجعل الفرد بأن يضع مصلحة الجماعة فوق مصلحته وتكون الروح في هذه الحالة هي مجموع حالات الشعور بالرضاء التي يحصل عليها الأفراد عن طريق مشاركتهم في المجموعة⁽²⁷⁵⁾.

272 - عمر محمد التومي الشيباني: علم النفس الإداري، مرجع سابق، ص، ص 127-128.

273 - حسن محمد حسان وآخرون: مرجع سابق، ص 350.

274 - صلاح الشنواني: مرجع سابق، 464.

275 - حسن محمد حسان وآخرون: مرجع سابق، ص 350.

إن الروح المعنوية تمثل تلك الرغبة القلبية الصادقة من جانب العامل لزيادة إنتاجه وإجادته، فهو ذلك الاستعداد الطبيعي المكتسب الذي يدفع العامل إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم ومن ثم فهو يتعلق بشعور العاملين بعضهم نحو البعض الآخر ونحو جميع عناصر مكونات التنظيم الموجودين به، ونحو المجتمع الذي يعملون له وفق مبدأ واضح أن الروح المعنوية لا يمكن شرائها بالمال أو إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغما عن إرادة العاملين، ولكنها شعور يتكون عند كل عامل لاعتبارات مادية ومعنوية كثيرة⁽²⁷⁶⁾، ويمكن الحكم عليها من خلال صورة العلاقات الإنسانية السائدة لأنها نتيجة لهذه العلاقات، فسوء العلاقات الإنسانية يكون مسؤولاً عن تدهور الروح المعنوية⁽²⁷⁷⁾، ولذلك سوف يتناول الباحث بعض الجوانب المتعلقة بالروح المعنوية من حيث مفاهيمها ومظاهرها ودور العلاقات الإنسانية فيها من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول الروح المعنوية :

إن الباحثين لمعنى الروح المعنوية لم يتفقوا على تعريف محدد؛ لأن الروح المعنوية من الأمور المعنوية المجردة التي لا يمكن ملاحظتها ولا قياسها بطريقة مباشرة، وإنما الذي يمكن ملاحظته وقياسه هو الآثار السلوكية والأعراض النفسية الظاهرة المترتبة عليها، ومن ثم فإن التعريفات التي سيتم ذكرها لا تعدوا أن تكون تعريفات إجرائية تحاول تفسير وتوضيح هذه الروح بالآثار المترتبة عليها، ومن هذه التعاريف ما يلي:

²⁷⁶ - عبد المؤمن فرج الفقي: مرجع سابق، ص 175.

²⁷⁷ - محمد منير حجاب(2007) الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 323.

- عرفتھا (ناتالیا - Natalia) بعدة معاني هي: الروح بالمعنى الواسع: الوعي، خلافا للمادي والجسماني، وبالمعنى الضيق: الفكر، الذهن، ويجعلها البعض مرادفاً (للنفس) ويعتبرها آخرون أعم منها" (278).
- عرفتھا (ليندا لمسدین - Linda Lumsden) بأنها " المشاعر التي يملكها الفرد عن العمل استنادا إلى فهم الفرد لذاته والى أي درجة تلبي المؤسسة حاجاته وتوقعاته" (279).
- عرفتھا (اليس ثومس - Ellis Thomas) بأنها " الاهتمام المهني والحماسي الذي يظهره الفرد تجاه الانجازات الفردية وأهداف الجماعة في الموقع الوظيفي المعطى له" (280).
- عرفها (وارين - Warren) بأنها " اتجاه أساسه الثقة والمثابرة في العمل والتمسك بمثل الجماعة" (281).
- عرفها (جوين - R.M.Guion) بأنها " عبارة عن مدى إشباع حاجات الفرد، وبالنسبة للعمال تتوقف الروح المعنوية على مدى اعتقاد العامل أن إشباع حاجاته هذا ينبع من ظروف العمل" (282).
- عرفها (البورت - C.W.Allport) بأنها " الحالة الذهنية والنفسية للشخص الذي يقوم بعمله في جماعة" (283).

278 - ناتاليا بفريموفا، وآخرون: مرجع سابق، ص 193.

279 - محمود محمد أبو عابد (2004) المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، دار الكتاب الثقافي، أربد، ص

315.

280 - نفس المرجع السابق، 315.

281 - عمر محمد التومي الشيباني: علم النفس الإداري، مرجع سابق ص 132.

282 - عبد الرحمن العيسوي: مرجع سابق، ص 121.

283 - عمر محمد التومي الشيباني: علم النفس الإداري، مرجع سابق، ص 130.

- عرفها (وود- wood) بأنها " قوة إجبارية غير منظورة وموجهة لتحقيق بعض الأهداف" (284).
- عرفها (دانيال كاتز - Daniel Katz) بأنها " نوع من الاتجاه النفسي السائد بين أفراد الجماعة الذي يؤدي إلى عملهم كفريق متماسك بأقل قدر من الخلاف والصراع بينهم للوصول إلى هدف مشترك مرغوب" (285).
- عرفها (ديفي- Davis) بأنها " اتجاهات الفرد أو الأفراد العاملين كمجموعة واحدة نحو أحوال بيئتهم العملية ونحو تعاونهم التلقائي في حدود أقصى ما تتسع له قدراتهم لصالح الهيئة التي يعملون فيها" (286).
- عرفها (جيون- Guion) بأنها " هي الدرجة التي عندها تتحقق حاجات الفرد كما أنها الدرجة التي يشعر فيها الفرد إن هذا التحقيق يكون نابعا من الظروف الكلية التي يعمل تحت ظلها" (287).
- عرفها (العلاقي) بأنها " خليط من المشاعر الفخر، الثقة، التشويق، الحماس" (288).
- عرفها (البدوي) بأن الروح المعنوية (Moral): بالنسبة للجماعة تتميز بالاتصال والمشاركة والشعور بالرضاء، والإقبال على العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وإجاده دون أن يقتضيه مزيد من الإجهاد أو التعب" (289).

284 - مراد نواف الرفاعي (2006) " درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ص 28.

285 - عمر محمد النومي الشيباني: علم النفس الإداري، مرجع سابق، ص 131.

286 صالح الشيكشي: مرجع سابق، ص 231.

287 - نفس المرجع، ص 232.

288 - بشير عباس العلاقي: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، مرجع سابق،

ص 337.

- وعرفها (الخالدي) بأنها " تلك الحالة النفسية والذهنية التي تعبر عن نفسها بالولاء للمنظمة، والإخلاص في العمل، والحماسة والتعاون والزهو بالعمل وتكريس الوقت له، والرغبة المستمرة في التجديد والابتكار والإبداع" وأضاف في نفس الاتجاه بأنها " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين العمل بحماس على مشاطرة أقرانهم في ألوان نشاطهم ويجعلهم اقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية" (290).

- عرفها (غطاس) بأنها " موقف الموظف من آجره أو المؤسسة التي يعمل بها، أو من وظيفته أو العلاقات التي تترتب عليها أو من رئيسه " وهي كذلك " الجو أو الحالة التي تؤثر في نوعية الأداء الذي يتم عن طريق جهد مشترك" (291).

- عرفها (عيسوي) بأنها " ذلك المزاج السائد بين أفراد الجماعة والذي يتسم بتمتعهم بالثقة في الذات وفي الجماعة، والإيمان بقيمة الفرد وبدوره الفعال في خدمة الجماعة، والشعور القوي بالانتماء إلى الجماعة والاستعداد بالتضحية والكفاح من اجل تحقيق الأهداف التي ترنوا إليها الجماعة" (292).

- أشار (النشواني) إلى مصطلح الروح المعنوية بأنه " شعورا متصلا ومتعلقا بالروح والحماس، إذا استخدم هذا الاصطلاح بالنسبة لمجموعة من العمال فإنه يشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، فإذا ظهر من العمال أنهم متحمسون ومتفائلون تجاه الأعمال التي يقومون بها، وإذا كانت روح الصداقة تسود بينهم، فإن هذا الجو السائد يمكن وصفه بأنه روح معنوية عالية، أما إذا

289 أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 274.

290 - إبراهيم بدر شهاب الخالدي: مرجع سابق، ص 246.

291 - نبيه غطاس ، وآخرون: مرجع سابق، ص 122.

292 - عبد الرحمن العيسوي: مرجع سابق، ص 122.

كان الأفراد غير راضيين وقلقين وتسود بينهم روح الانتقاد وعدم الاستقرار والتشاؤم فان هذه الأشكال من ردود الفعل بينهم يمكن أن تؤخذ كمظهر للروح المعنوية المنخفضة⁽²⁹³⁾.

- عرفها (ربيع) بأنها "مقدرة مجموعة من الأفراد على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات لتحقيق هدف معين"⁽²⁹⁴⁾.

- عرفها (رشوان) بأنها "أحدى الدلالات ومكونات العلاقات الإنسانية وإنها: اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذواتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية بمعرفة المؤسسات التي يعملون بها"⁽²⁹⁵⁾.

- عرفها (الطيب) بأنها " تعني أن يسود الأفراد أثناء العمل في المنظمات والمؤسسات وغيرها، الترابط والانسجام والتكامل والتعاون والتآخي، والسعي لتحقيق الأهداف التي تسعى مؤسساتهم للوصول إليها، ويتوقف ارتفاع الروح المعنوية بين الأفراد أو انخفاضها على الدرجة التي يصل إليها فريق العمل أو الجماعة من التعاطف والتكامل ومدى إحساس كل فرد بانتمائه للجماعة التي يعمل فيها، وحرصه على تمسكه بها"⁽²⁹⁶⁾.

- عرفها (الشيبياني) بأنها " اتجاه أو حالة نفسية تسيطر على فرد أو أفراد في مجموعة ما تدفعهم إلى مزيد من العمل والإنتاج إن كانت عالية، وتكون سببا في قلة عملهم وضعف إنتاجهم إذا كانت منخفضة مثبطة"⁽²⁹⁷⁾.

293 - صلاح النشواني: مرجع سابق، ص، ص 464 - 465.

294 - هادي مشعان ربيع(2007) علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ص 193.

295 - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص 27.

296 - أحمد محمد الطيب: مرجع سابق، ص 189.

297 - عمر محمد التومي الشيباني: الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان،

طرابلس، ص 285.

- عرفها (الأفندي) بأنها "حالة عقلية يجد خلالها [العاملين] طواعية واختياراً في استغلالهم طاقاتهم، واستخدام أقصى جهودهم، في تأدية العمل، الذي يباشرونه، بسبب ما يشعرون به من راحة عقلية أو نفسية، يستمدونها من إدراكهم الذاتي، لما ينجزونه من أعمال عظيمة، في المجال الذي اختاروه" (298).

- أورد (عليش) مجموعة من المفاهيم للروح المعنوية هي (299):

أ- بأنها " الرغبة عند الفرد العامل في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنشأة التي يعمل بها".

ب- بأنها " التزام أدبي من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنشأة وتحقيق أهدافها".

ت- بأنها " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد العامل على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يعتريه مزيد من الإجهاد والتعب".

- عرفها (الرفاعي) بأنها " إحساس وشعور بالانتماء للعمل، الذي يساعد في تحقيق الأهداف التعليمية التعليمية، وتحسين المخرجات التعليمية التعليمية" (300).

من خلال ما سبق من تعاريف التي اشتملت على المشاعر والانفعالات والتوقعات والثقة والحماس والتماسك والتكامل والتعاون وغيرها من المفردات التي تدل على العمل الجماعي لإشباع الحاجات وتحقيق الأهداف، وبالتالي فإن خاصية الروح المعنوية ترتبط بالجماعة العاملة وأنها تتكون من الروح

298 - محمد حامد الأفندي (1972) الإشراف التربوي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ص 248.

299 - محمد ماهر عليش: مرجع سابق، ص 662.

300 - مراد نواف الرفاعي: مرجع سابق، ص 28.

المعنوية لمجموعة من الأفراد، وتشير إلى وظيفة هذه المجموعة ووحدتها وتماسكها ورغبتها في بلوغ هدف معين وإلى العلاقات الإنسانية السائدة بين أفرادها، كما تشير إلى علاقة الفرد بقيادة الجماعة وإلى شعور الموظف أو العامل في الجماعة بالرضاء عن نفسه وعن عمله وإلى شعوره بالإخلاص والحماس تجاه أهداف جماعة العمل ومناشطها واستعداده لمشاركة زملائه في العمل في مختلف أنواع نشاطاتهم لتحقيق أهداف الجماعة التي ينتمون إليها والمدرسة التي يعملون بها، وبالتالي تتميز الروح المعنوية بعدة مميزات، ولذلك يمكن للباحث أن يشير إلى أن الروح المعنوية في المدرسة بأنها: هي ذلك الشعور والإحساس المرتبط بالحالة النفسية لدى العاملين ومدى تعاونهم مع الإدارة في البيئة الداخلية للمدرسة لتحقيق الأهداف وإشباع الحاجات المادية والمعنوية، وتكريس مبدأ التعاون المثمر بين الجميع في ضوء الاحترام المتبادل الذي يحفظ الكرامة البشرية ويرفع من مستوى الروح المعنوية وهي من نتائج إقامة علاقات إنسانية سليمة.

ومن ذلك نلاحظ إن نوع العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة المدرسية يتوقفان إلى حد كبير على مدى تقدير واحترام وتعاون كلا الطرفين لبعضهما البعض، ولذا فالعلاقات الإنسانية تلعب دورا بارزا في رفع معنويات العاملين، وهذا يقود إلى أن القيادة الصالحة تنظر إلى العاملين كزملاء في المهنة باستطاعتهم حل المشكلات التعليمية التي تهم الجميع وتعمل على إقامة علاقة معهم على أساس الود والتفاهم والاحترام المتبادل وتشجيعهم على الابتكار وتهيئة مجالات النمو أمامهم⁽³⁰¹⁾.

301 - محمد سليمان شعلان، وآخرون: مرجع سابق، ص 77.

إن الروح المعنوية للعاملين هي روح واتجاهات العاملين نحو عملهم وهي التي تجعلهم ناجحين وراضين عن عملهم، وهي التي تبنى جزئياً بواسطة الرضاء عن العمل والإحساس بالأمن المالي والمهني والشعور بالانتماء إلى المهنة والزملاء، والاعتراف بالعمل الجيد والمشاركة في السياسات التي تهتم المدرسة ومعاملة الجميع بدون تحيز، والاحترام المتبادل مما يعطي العامل الشعور بالفخر والأهمية في العمل⁽³⁰²⁾، وإذا كانت الروح المعنوية هي صفة وشرط من شروط الجماعة التي تعمل معا لتحقيق أهداف معينة، فإن ذلك لا يكتشف إلا من خلال آثارها في الجماعة وفيما يسود بينهم من علاقات وما يقومون به من نشاط جماعي يظهر فيه مدى تعاونهم وانسجامهم وإدراكهم لأهداف الجماعة التي ينتمون إليها⁽³⁰³⁾، ومن ذلك نجد أن الروح المعنوية تتميز بعدة مميزات هي⁽³⁰⁴⁾:

- 1- ترتفع وتنخفض.
- 2- لا يمكن إدراكها إلا بآثارها.
- 3- تكمن ملاحظتها في سلوك الأفراد واستجاباتهم النفسية.
- 4- آثارها لا تظهر عادة إلا في جماعة.
- 5- أنها حالة نفسية تسيطر على الفرد.
- 6- تدفع إلى المزيد من الجهد والإنتاج إذا كانت مرتفعة.
- 7- تكون سببا في قلة الجهد وضعف الإنتاج إذا كانت منخفضة.

302 - عبد المؤمن فرج الفقي: مرجع سابق، ص، ص 183-184.

303 - عمر محمد التومي الشيباني: علم النفس الإداري، مرجع سابق، ص 133.

304 - عمر محمد التومي الشيباني: الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 285.

وهكذا فإن هذه المميزات توضح بان للروح المعنوية عوامل عديدة ومتنوعة تؤثر فيها وتتأثر بها وهو ما سوف يتم تناوله في المبحث التالي:

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية ومظاهرها:

أولاً - العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:

أشار العديد من الباحثين إلى وجود بعض العوامل التي تؤثر في درجة الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين ومنهم أولئك العاملين بالمؤسسات التعليمية، وأن كان البعض منهم يرجع جميع هذه العوامل إلى عاملين رئيسيين هما: عامل إرضاء الحاجات النفسية، وعامل توفير الجو المناسب للعمل⁽³⁰⁵⁾ وذلك من خلال الجوانب الآتية:

1-عوامل إرضاء الحاجات النفسية:

إن الباحثين في مجال علم النفس يربطون بين الحاجات والدوافع ويرون بأن الحاجات ناشئة عنها، ولذلك يسعى الفرد إلى إشباعها ليحفظ بذلك نفسه ونوعه ويحقق صالحه وصالح مجتمعه⁽³⁰⁶⁾، وبالتالي فإن الروح المعنوية للفرد العامل تتوقف من حيث الارتفاع أو الانخفاض على مدى إشباعه وإرضائه لحاجاته ودوافعه النفسية، فكلما زادت إشباعه وإرضائه لحاجاته النفسية زادت تبعاً لذلك تحسن روحه المعنوية ودرجة تكيفه النفسي مع نفسه ومع العمل الذي يقوم به ومع الجماعة التي يعمل معها⁽³⁰⁷⁾، ومن هذه الحاجات النفسية

³⁰⁵ - عمر محمد التومي الشيباني: دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، الهيئة القومية للبحث العلمي، طرابلس، ص 151.

³⁰⁶ - فرج عبد القادر طه، وآخرون: مرجع سابق، ص 173.

³⁰⁷ - عمر محمد التومي الشيباني: دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص 151.

التي يتوقف على إشباعها تحقيق السعادة النسبية للعامل وتحسين روحه المعنوية:

أ- الحاجة إلى الأمن النفسي:

إن العامل كغيره من الأفراد يحتاج إلى العيش في سلام عقلي وفي أمان نفسي وإلى التحرر من التهديد والتوتر النفسي، وإلى الشعور بأنه محبوب ومقدر من قبل رؤسائه وزملائه في العمل⁽³⁰⁸⁾.

ب- الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة:

لكل جماعة من الجماعات قدر معين من التماسك الذي يتضمن في مفهومه شعور الأعضاء بانتمائهم إلى الجماعة والتمسك بعضويتها والولاء لها والعمل للوصول إلى أهدافها والدفاع عنها والعمل بروح معنوية عالية في إطار من التكامل بين الأعضاء⁽³⁰⁹⁾ مما يجعل الفرد مقبولاً من الجماعة، لأن العامل الذي يعيش في عزلة عن الجماعة فإنه يعيش غير متكيف نفسياً⁽³¹⁰⁾.

ج- الحاجة إلى التقدير والتشجيع:

إن العلاقات الإنسانية المتينة التي يمكن للفرد العامل أن ينميها من خلال عضويته في جماعة تمده بفرص الاعتراف والتقدير والمدح لا يجدها متوفرة خارج نطاق الجماعة، وخاصة إذا كان لدى الأعضاء نفس الاتجاهات والقيم، فإن هذا يعمل كمعزز للإدلاء بأرائهم واعتقاداتهم بكل صراحة؛ لأن جماعات العمل توفر لأعضائها جواً يسوده الشعور بالأمن والاستقرار، وهذا

308 - نفس المرجع، ص 151.

309 - محمد الصيرفي (2009) إدارة العمل الجماعي، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، ص 138.

310 - عمر محمد التومي الشيباني: الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 288.

يشجعهم على أظهار أنفسهم⁽³¹¹⁾، وقدراتهم ومهاراتهم لصالح الجماعة والعمل بصفة عامة.

د- الحاجة إلى النجاح و إلى النمو والتحسين المستمر في الوظيفة:

إن الفرد العامل في المدرسة كغيره من الأفراد يريد أن يكون ناجحاً في عمله، وبالتالي يعمل على النمو في مهنته حتى لا يصبح عالة على جماعته ومدرسته، والعامل الذي لا يعمل على تنمية نفسه والاستفادة من فرص التنمية التي توفرها الإدارة المدرسية يكون غير نشط وهو يعطي فكرة سيئة عن المدرسة، وتوجد العديد من الوسائل التي تحقق النمو والنجاح والتحسين المستمر للفرد ومنها: القراءة والإطلاع والاشتراك في الدراسات العلمية وحضور الندوات والمؤتمرات والمناقشات والمحاضرات الجماعية والالتحاق ببرامج الدراسات العليا في المؤسسات التعليمية المختلفة⁽³¹²⁾ وتتبع "وسائل التقنية الحديثة في هذا العصر الذي تميز بالتغيرات السريعة والتطورات المذهلة في المعرفة العلمية والتطبيقات والأساليب التكنولوجية"⁽³¹³⁾ وما توفره من إمكانيات للنمو المهني يساعد الفرد على التقدم المستمر في مجال عمله، ولا احد يمكنه أن يجادل في أن الارتقاء بالمدرسة لا يتحقق إلا عن طريق الارتقاء بمعلميها والعاملين فيها لذلك من الضروري العمل على ما من شأنه أن يسهل للمعلمين والعاملين زيادة تحصيلهم المعرفي وتنمية مهاراتهم المتنوعة مما يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم التعليمي، ورفع روحهم المعنوية،

311 - عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، المجلد الثاني، مرجع سابق، ص 430.

312 - محمد حامد الأفندي: مرجع سابق، ص، ص 260 - 261.

313 - حسام الدين محمد مازن (2009) وسائل وتكنولوجيا التعليم والتعلم، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة،

ومن هنا كانت مسؤولية الإدارة المدرسية في الحرص على أن يكون هناك تقدم مستمر في قدرات العاملين في مجال العمل الفردي والجماعي⁽³¹⁴⁾.

هـ- الحاجة إلى تحقيق المكانة الاجتماعية:

إن الأفراد داخل المدرسة كغيرهم من الأفراد في المؤسسات المجتمعية الأخرى يحتاجون إلى أن تكون جهودهم مقدرّة ومحترمة في الوسط الذي يعملون فيه، ومما يساعد على إشباع هذه الحاجة نجاح الفرد في عمله واشتراكه في تحمل المسؤولية وإعطائه من الصلاحيات ما يمكنه من أداء الواجبات الموكلة إليه، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العمل وقيامه بأعمال محترمة⁽³¹⁵⁾.

و- الحاجة إلى تحقيق الذات بالنجاح في العمل:

لأهمية إشباع هذه الحاجة في رفع معنويات العاملين، فإنه من واجب الإدارة المدرسية أن تساعد العاملين معها على إشباع هذه الحاجة بتهيئة فرص وإمكانيات النجاح لهم في أعمالهم، وبتجديد وتنويع ما يسند إليهم من أعمال ومهام لتجديد نشاطهم وعدم تعريضهم للملل وفقدان الاهتمام والانتباه نتيجة لتكرار العمل بطريقة روتينية لا تنوع ولا تجديد فيها، وبإتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن ذواتهم وإبراز قدراتهم ومواهبهم⁽³¹⁶⁾.

هذه بعض الحاجات النفسية التي يعتبر تحقيقها يساهم في وجود روح معنوية عالية للفرد العامل في مجال التربية والتعليم في ظل البيئة الداخلية للمدرسة ومما يلاحظ على هذه الحاجات هو " تداخلها حتى أنه من الصعب

314 - سعد عامر أبو شندي: مرجع سابق، ص 32.

315 - عمر محمد التومي الشيباني: دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص 152.

316 - عمر محمد التومي الشيباني: علم النفس الإداري، مرجع سابق 150.

القول بأن أية حاجة منها هي مستقلة عن الحاجات الأخرى فتحقيق أية حاجة منها، كثيرا ما يساهم في تحقيق حاجة أو حاجات أخرى⁽³¹⁷⁾.

2- عوامل توفير الجو المناسب للعمل:

إن وجود هذه العوامل يحقق الروح المعنوية العالية وهي تنقسم إلى الجوانب التالية⁽³¹⁸⁾:

أ- وجود فكرة واضحة عن الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، والى إدراك العلاقة بين الأعمال التي يقوم بها الفرد وبين هذه الأهداف.

ب- توفير جو نفسي واجتماعي يشعر العامل فيه بالأمن والاطمئنان ويجد فيه الاحترام والتقدير والعدل في المعاملة ويحس فيه بأنه عنصر له أهميته في دائرة عمله.

أ- وجود نظام داخلي للعمل يحدد اختصاصات ومسؤوليات العامل ويعطي له الصلاحيات والسلطات ما يمكنه من القيام بمسؤولياته وواجباته، ويتيح له حرية الاتصال مع الجميع وحرية التصرف والتجربة في حدود اختصاصاته ويتيح له فرصة تأكيد ذاته وشخصيته.

د- وجود مرتب لائق يتماشى مع تكاليف الحياة ومتطلباتها المتزايدة باستمرار ووجود سياسة عادلة في الترقية والزيادة السنوية.

هـ- وجود الفرصة أمامه لتحسين مستواه العلمي والفني والمهني وذلك عن طريق الالتحاق بالدورات الدراسية والتدريبية.

³¹⁷ - عمر محمد التومي الشيباني: دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص 152.

³¹⁸ - عمر محمد التومي الشيباني: الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 290.

بالإضافة إلى هذه العوامل أورد (الرفاعي) مجموعة عوامل أخرى تتعلق بتوفير الجو المناسب للعمل مثل: استقرار الفرد في عمله، وما يوجد في البيئة المحيطة بالعامل من جوانب قد ترفع الروح المعنوية أو تؤدي إلى انخفاضها مثل: الفرص المتاحة للعامل، والانسجام مع زملاء العمل، والتقدير العام لعطاءه، مما يؤدي إلى وجود الثقة متبادلة بينه وبين الإدارة المدرسية من حيث الثقة في الأهداف الموضوعية والتي يعمل على تحقيقها وثقته في قيادة المدرسة وولائه لها وثقته في زملائه⁽³¹⁹⁾، وعموماً إن هناك عوامل كثيرة ترتبط بالروح المعنوية وتؤثر وتتأثر بها مثل: "إنتاجية العامل وسنه وجنسه وحالته الاجتماعية ونكائه وغيرها الكثير ولكن بعض الباحثين يؤكدون الارتباط بين بعض هذه العوامل والروح المعنوية"⁽³²⁰⁾، وقد أشار (العلاقي) إلى إن العوامل التي تؤثر على درجة روح المعنوية للجماعة تنقسم إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية:

أ - العوامل الداخلية:

- 1- القيم والأهداف: كلما كانت درجة التوافق بين الجماعة والقيم والأهداف كبيرة كلما ارتفع بالتالي مستوى المعنوية لديهم.
- 2- مقدار النجاح المحقق: بالقدر الذي يتحقق فيه نجاح المجموعة في تحقيق الأهداف بالقدر الذي ينعكس ذلك على معنوياتهم.
- 3- درجة الإشباع الفردي: كلما كانت درجة الإشباع الفردية عالية، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع معنوية الفرد وانعكس ذلك بالتالي على ارتفاع معنوية الجماعة.

³¹⁹ -مراد نواف الرفاعي: مرجع سابق، ص، ص 29-30.

³²⁰ - صالح الشيكشي: مرجع سابق، ص 245.

ب - العوامل الخارجية:

1- طبيعة العمل: يمكن أن تحقق المجموعة إشباعاً وظيفياً ينعكس على معنوياتها حينما يرتبط هذا العمل باحتياجاتهم منها⁽³²¹⁾:

أ- درجة المهارة المطلوبة.

ب- التجارب والخبرة.

ث- المستوى العملي لأعضاء المجموعة.

ج- ظروف العمل: عندما يكون هناك ظروف عمل مناسبة مثل توفر الجو الخالي من الضوضاء والصراعات والتوترات يساهم في رفع الروح المعنوية، وإن كان حدث عكس ذلك من حيث الضوضاء ووجود نسبة من المخاطرة وبيئة عمل غير نظيفة يؤدي إلى انخفاضها⁽³²²⁾.

2- نوع الإشراف: كلما كان الإشراف يسمح للأفراد ببعض الحرية في أداء الوظيفة، وكلما كانت الكفاءة الإدارية والمهنية للمشرف مرتفعة كلما ساعد ذلك على رفع الروح المعنوية للأفراد⁽³²³⁾ وفق ظروف تؤثر على الفرد العامل هي⁽³²⁴⁾:

أ- وضوح الأهداف العامة المطلوب تحقيقها.

321 - المدني عبد القادر العلاقي (2000) الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة: التاسعة، مكتبة دار جدة، جدة، ص 366 أيضاً انظر دراسة: أحمد محمد بن مهدي الخالدي (2008) "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدرسي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، ص، ص 43-44.

322 - باري كشواي (2003) إدارة الموارد البشرية، ترجمة: خالد العامري، نسخة: منقحة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 57.

323 - المدني عبد القادر العلاقي: مرجع سابق، 366.

324 - فيصل عبد الله بابكر: مرجع سابق، ص 10.

ب- مهارات وقدرات الفرد لأداء العمل.

ج- تكنولوجيا العمل التي تساعد على الأداء.

د- المكان أو المنطقة التي يعمل فيها الفرد.

هـ- الزمان أو الوقت الذي يؤدي فيه العمل.

و- حجم العمل.

ز- نوعية الإشراف نفسه من حيث (تسلطي، ديمقراطي، تراسلي).

3- ضغط العمل: كلما زادت درجة الرقابة على العمل كلما ازداد ضغط العمل على الأفراد وكلما ساهم ذلك على انخفاض معنوياتهم⁽³²⁵⁾، حيث تعتبر ضغوط العمل من العوامل التي تؤدي إلى التدهور الجسدي والانفعالي وما يعقبه من أمراض لكثير من العاملين إذا لم يتم مواجهتها وتحقيق التوازن العادل في مجال العمل⁽³²⁶⁾.

4- أهداف المنظمة وقيمها: كلما كانت أهداف المنظمة وقيمها ذات معنى كلما انعكس ذلك على معنويات الأفراد ايجابيا والعكس صحيح⁽³²⁷⁾، لان "موارد أية منظمة محدودة وبالتالي يصبح من الضروري استخدامها استخداما امثل من اجل أن تبقى وتزدهر، وذلك يتطلب تحديد الأهداف الكلية وتحميل المسؤوليات عن الأهداف الجزئية"⁽³²⁸⁾ مما يساعد على انجاز الأعمال بصورة صحيحة ويحقق الرضاء الوظيفي الذي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.

325 - المدني عبد القادر العلاقي: مرجع سابق، 366.

326 - محمد الصيرفي: السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 309.

327 - المدني عبد القادر العلاقي: مرجع سابق، 366.

328 - سيد هوارى: مرجع سابق، ص 25.

وقد لخص (الشنواني) العوامل المؤثرة في الروح المعنوية إلى ست عوامل رئيسية تتصل الثلاث الأولى منها بالعمل مباشرة والثلاث الباقية تتصل بظروف وجوانب أخرى هي⁽³²⁹⁾:

1- كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد.

2- الرضاء عن العمل نفسه: فإغلب العاملين يشعرون بالرضاء عن العمل إذا كان هو النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضاء دافعا لهم على إتقان عملهم وبذل كل ما لديهم من طاقة في القيام به.

3- الاندماج مع الزملاء في العمل: فإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر أرضا للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة لزمالة الآخرين.

4- توافر الهادفية والفاعلية في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في التنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم، كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من اجله.

5- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها: يتوقع الأفراد العاملين أن يحصلوا على مكافآت عادلة إذا قورنت مع بعضها البعض داخل التنظيم أو إذا قورنت بالمكافآت التي يتحصل عليها الأفراد العاملين في منظمات أخرى.

6- الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة الجثمانية والصحة العقلية من حيث أثرهما على الفرد وأدائه ومعنوياته فقد تكون هناك مشاكل عائلية أو اعتلال في صحة الفرد وهي وان كانت خارج نطاق العمل إلا أنها تؤثر على حالة الفرد في محيط العمل.

³²⁹ - صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص، ص 467-468.

وبالرغم من إن الروح المعنوية تتقاطع بها مجموعة من العوامل التي يحيط بمناخ العمل والجو السائد فيه وظروف مادية واجتماعية إلا أن هناك بعض الجوانب التي تساهم في رفع الروح المعنوية لدى الفرد العامل داخل المدرسة وما يجب أن تكون عليه حتى تحقق المقصود من ارتفاع الروح المعنوية هي (330):

1- يجب على الفرد أن يكون لديه مجموعة من القيم والمعتقدات الراسخة في النفس.

2- يجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي الموائمة بين إمكانيات الفرد وقدراته ومهاراته ومؤهلاته ومتطلبات المهنة التي يعمل بها.

3- يجب أن يتوفر للفرد المهارة الكافية لأداء مهام عمله بجانب تكيفه مع بيئة العمل التنظيمية أو الاجتماعية لان كل من المهارة والتكيف يؤديان إلى رفع الروح المعنوية لدى الشخص.

4- يجب أن يكون هناك وئام وانسجام بين الفرد وجماعة العمل التي يعمل فيها مما يؤدي إلى زيادة ولاؤه وانتمائه لها، مما يكون له أثار ايجابية مثل: حبه للعمل والزملاء، وبالتالي ترفع الروح المعنوية، ويكون مستوى أدائه وإنتاجيته أعلى ويحدث كل ذلك عندما يكون هناك اتفاق بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي يمتثلها الفرد مع قيم ومبادئ ومعتقدات الجماعة.

5- يجب أن يشعر الفرد بأنه يحصل على حقوق كاملة من عمله سواء من المدير أو الزملاء وأن التقسيم للأشخاص داخل الجماعة يتم على أسس موضوعية وواقعية بعيدا عن المحاباة والتحيز وإن المدير يعامل العاملين

330 - مصطفى كامل أبو العزم عطية: مرجع سابق، ص، ص 153-154.

بطريقة أكثر حيادية وديمقراطية، كل ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل في مجال عمله ويزداد حبه وولائه وانتمائه للمدرسة أو المنظمة التي يعمل بها.

6- يجب أن يساهم العاملون مع الإدارة المدرسية في وضع الخطط واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، فمساهمة العاملين في وضع الخطة المدرسية تجعلها مقبولة لديهم مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتنفيذها بدرجة عالية من الكفاءة والمقدرة.

وقد ذكر (فليبو - Flippo) قائمة من العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للأفراد العاملين هي (331):

- 1- الأجر.
- 2- الاستقرار في العمل.
- 3- ظروف العمل.
- 4- تقدير العمل المنجز.
- 5- القيادة العادلة والكفاء.
- 6- الفرص المتاحة.
- 7- الانسجام مع الزملاء في العمل .
- 8- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر .
- 9- المركز الاجتماعي.
- 10- القيام بعمل له أهمية.

331 - صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 459.

ثانيا- مظاهر ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية:

إن الروح المعنوية من سماها يتضح أنها ذات مدلول معنوي غير ملموس، ولكن يمكن أن يعبر عنها من خلال مجموعة من المظاهر التي تدل عليها هي:

1- الأرقام القياسية للكفاية الإنتاجية:

ويقصد بها متوسط الإنتاج لفترة زمنية معينة، فإذا ثبت الإنتاج عند حد معقول وفق النسب المقررة وتعادلت تكاليفه مع ثمن بيعه مع تحقيق شرط الربح وقلت نسبة العادم بالنسبة للإنتاج الكلي اعتبر هذا دليل على ارتفاع الروح المعنوية عند العمال⁽³³²⁾ وقد ذكر (عيسوي) إن بعض العلماء قارنوا بين إنتاج خمسة مصانع لصناعة السفن كانت تختلف فيما بينها في مستوى الروح المعنوية، ووجدوا أن هناك علاقة سببية دائرية بين الإنتاج والروح المعنوية، بمعنى إن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وزيادة الإنتاج بدورها تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية، كذلك وجدوا إن الإنتاج قد ظل مرتفعا رغم سوء الأحوال المعيشية للعمال إذا كانوا يشعرون بالفخر والاعتزاز بنجاحهم في العمل، وقد تكون الظروف المعيشية متحسنة ولكن عدم استقرار سياسة المنظمة يؤدي إلى شعور العمال بالقلق وعدم الأمان، ولاشك إن الروح المعنوية تؤثر على مستوى الإنتاج، وعلى تغيب العمال وتمارضهم وتمردهم وعصيانهم⁽³³³⁾ ويحدث ذلك بالنسبة إلى المنظمات

³³² - محمد ماهر عليش: مرجع سابق، ص 664.

³³³ عبدالرحمن محمد عيسوي: مرجع سابق، ص، ص 387-388.

الإنتاجية، أما المنظمات الخدمية مثل المدارس وغيرها فان ارتفاع مستوى الخدمة مؤشر من المؤشرات الهامة لارتفاع الروح المعنوية في المنظمة.

2-معدل دوران العمل:

إن دوران العمل هو "عدد العاملين الذين يتركون العمل مقارنة بالموظفين أو العاملين الجدد الذين يستخدمون ليحلوا محلهم خلال فترة معينة من الزمن ويعبر عن هذا عادة على شكل نسبة مئوية من متوسط عدد العمال المستخدمين خلال نفس الفترة"⁽³³⁴⁾ فثبات أفراد القوى العاملة في عملها في المنظمة يعتبر دليلا على توفر العوامل المساعدة على الاحتفاظ بالروح المعنوية، والعكس واضح بمعنى لو زاد معدل خروج العمال بالنسبة إلى معدل انضمامهم دل هذا على انخفاض الروح المعنوية عند هؤلاء العمال⁽³³⁵⁾.

3- الشكاوي والتظلمات:

تمثل كثرة عدد الشكاوي في المنظمة مظهرا من مظاهر التذمر وانخفاض الروح المعنوية بها، وقد يكون بعضها حقيقي، ولكن على الإدارة الواعية واجب الإسراع في بحثها بواسطة المتخصصين للكشف عن حقيقتها ومعالجة أسبابها وحتى تعود الروح المعنوية إلى مجراها السابق في الارتفاع⁽³³⁶⁾.

4-التنظيمات غير الرسمية:

إن التنظيمات غير الرسمية تنشأ من خلال تواجد أفراد مع بعضهم في مكان واحد فان هذا التواجد المكاني يخلق علاقات بين الأفراد وخاصة إذا

³³⁴ - بشير عباس العلاق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية المحاسبة التمويل والمصارف، مرجع سابق،

ص 285.

³³⁵ - محمد ماهر عليش: مرجع سابق، ص 665.

³³⁶ - محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص 324.

وجدت مصالح مشتركة بينهم وأهداف تجمعهم، وهو ما يكون التنظيم غير الرسمي⁽³³⁷⁾ ويكون له جانبيين قد يكون في صالح المنظمة ويرفع الروح المعنوية إذا أحسنت الإدارة التصرف معه وقد يكون " من المظاهر الواضحة للغاية لمدى انخفاض معنويات العاملين"⁽³³⁸⁾.

من خلال ما سبق نلاحظ تعدد مظاهر الروح المعنوية، وقد قسمها (عطية)

إلى نوعين: مظاهر مرتفعة ومظاهر منخفضة هي:

أ - مظاهر الروح المعنوية المرتفعة:

- 1- الخلق والابتكار والإبداع، وظهور روح المبادرة.
- 2- الالتزام والامتثال للأوامر و التعليمات والقواعد.
- 3- قيام الفرد بربط أهدافه الشخصية بأهداف الجماعة.
- 4- رغبة الفرد في التعاون مع أعضاء الجماعة.
- 5- الولاء والانتماء للمنظمة.
- 6- الشعور بالفخر والإقبال بصورة أكثر جدية وواقعية على العمل والإنتاج.
- 7- سرعة الانجاز ومنع الفاقد⁽³³⁹⁾.

ب - مظاهر الروح المعنوية المنخفضة:

- 1- قلة الإنتاج عما كان من ذي قبل والتباطؤ في عملية الإنتاج والخدمات.
- 2- عدم الرضاء وشيوع المشاعر السلبية بين العاملين.
- 3- كثرة حوادث وإصابات العمل.
- 4- ارتفاع معدل غياب العمال والتأخير.

337 - سيد هواري: مرجع سابق، ص 320.

338 - محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص 324.

339 - مصطفى كامل أبو العزم عطية: مرجع سابق، ص، ص 150-151.

5- التوقف عن العمل.

6- كثرة الشكاوى وتقديم المظالم⁽³⁴⁰⁾.

وتعتبر من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية هي كيفية إثارة ولاء العاملين من معلمين وإداريين وطلاب، نحو المدرسة التي يعملون فيها ورفع الروح المعنوية للجميع، ويمكن توضيح أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين بالمدرسة فيمايلي:

1- عدم وجود صراع بين العاملين بعضهم وبعض.

2- التماسك بين العاملين لتحقيق هدف مشترك.

3- قدرة العاملين على مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم وتكتيل أنفسهم للظروف المثيرة أو الصعبة.

4- ارتفاع في كمية الخدمات وتحسين جودتها.

5- قلة في عدد الأيام التي بتغييبها العاملين عن أعمالهم أو في التأخير عن المواعيد في فترات الحضور المقررة.

6- انخفاض في معدل الشكاوى والتظلمات⁽³⁴¹⁾.

إن العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين يعتبر من أكثر المهام التي تحاول المنظمات المختلفة الحرص على وجوده، وذلك من خلال الشعارات المرفوعة أو الدراسات المقامة ولكن قد يكون الواقع الفعلي داخل المنظمات عكس ذلك تماما وهذا يعود إلى نوعية لمنظمات وحجمها ونوع القيادة بها مما يحتم انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وتصبح عوامل الارتفاع المطلوبة

³⁴⁰ - نفس المرجع، ص 151.

³⁴¹ - عبد المؤمن فرج ألفقي: مرجع سابق، ص 175.

أحيانا هي عوامل انخفاض وقد لخص (الشيباني) هذه الجزئيات وفق النقاط التالية⁽³⁴²⁾:

- 1- إن العامل أو الموظف تضعف روحه المعنوية إذا لم يجد في عمله الأمن والاطمئنان والاحترام والتقدير من رؤسائه ومن زملائه.
- 2- إذا لم يجد التشجيع على التقدم والنمو والتحسين في معارفه ومهاراته و اتجاهاته.
- 3- إذا لم تهيأ له فرص النمو والنجاح في عمله.
- 4- إذا لم يحقق الشعور بالانتماء بين الجماعة التي يعمل فيها.
- 5- إذا لم يجد الجو الذي يستطيع أن يبني فيه صدقات وعلاقات طيبة مع العاملين معه.
- 6- إذا شعر بأنه غير موثوق فيه، وأنه لا يعامل معاملة عادلة من قبل مديره.
- 7- إذا لم تحدد له اختصاصاته.
- 8- إذا لم يعط من الصلاحيات ما يمكنه من القيام بمسؤولياته.
- 9- إذا ما كانت المسؤوليات المناطة به تزيد في كثرتها عن طاقته وتحول بينه وبين تحقيق الراحة الشخصية.
- 10- إذا ما كانت المسؤوليات المكلف بها لا تتصل بتخصصه ولا بسابق خبرته العملية ولا برغبته الشخصية.
- 11- إذا ما تكرر قيامه بنفس العمل لعدة سنوات، حتى أصبح امرأ روتينيا مملا لا يثير عنده أي حفز أو تحد.

³⁴² - عمر محمد التومي الشيباني: دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص 156.

- 12- عدم حصوله على المرتب الكافي.
- 13- عدم منحه العلاوة والترقية في الموعد المحدد لهما في قانون الخدمة المدنية.
- 14- عدم وجود عدالة في تقسيم الاختصاصات والواجبات وفرص التدريب والبعثات وحضور المؤتمرات.
- 15- انتشار الوساطة والمحابة في الترقيات والحوافز المادية والمعنوية.
- 16- عدم الاختيار الجيد في التعيين للوظائف الشاغرة والاختيار من خارج المنظمة في الوقت الذي يوجد فيه من يشغلها من داخل المنظمة.

المبحث الثالث: قياس الروح المعنوية:

نظرا إلى أهمية الروح المعنوية فان الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة في حاجة إلى معرفة ما إذا كانت تحتاج إلى اتخاذ إجراءات معينة لتحسينها، أي أنها تحتاج إلى عملية قياس وعملية تقييم لمدى توفر الروح المعنوية بل ومؤشراتها من خلال الارتفاع أو الانخفاض وما هي الأساليب الكفيلة للتعامل مع كلتا الحالتين، وتشير عملية القياس إلى جمع البيانات عن الروح المعنوية وتصنيفها وإعطائها قيمة كمية، أما عملية التقييم فتعني الحكم من خلال هذه المقاييس على حالة الروح المعنوية السائدة بالنسبة لموقف معين⁽³⁴³⁾.

بالرغم من إن للروح المعنوية مؤشرات يمكن أن تعتمد عليها الإدارة كمقياس للروح المعنوية، ومن هذه المؤشرات: دوران العمل، الإنتاجية، الإسراف والضياع والفاقد، سجلات الجودة، التغيب عن العمل والتأخير عن

³⁴³ - صلاح الشنوناني: مرجع سابق، ص 470.

المواعيد، الشكاوى والتظلمات، تقارير الحوادث، سجلات التدريب⁽³⁴⁴⁾، والملل والصراعات وطغيان التنظيم غير الرسمي على التنظيم الرسمي وما إلى ذلك، إلا إن إقامة دراسات تستخدم خطوات البحث العلمي يساعد كثيرا على التعرف بموضوعية على جوانب ارتفاع الروح المعنوية وجوانب انخفاضها وما هي الأساليب المناسبة التي تستخدمها الإدارة للاستفادة من مميزات ارتفاع الروح المعنوية وما هي المشاكل المترتبة عن انخفاضها لدى العاملين لإيجاد الحلول لها وبالتالي تعود بفائدة عظيمة على المنظمة.

لا شك أن قياس الروح المعنوية من العمليات الصعبة جدا لتعدد العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها، ومع ذلك يمكن الإشارة إلى أهم طرق قياس الروح المعنوية ومميزات وعيوب الدراسات المرتبطة بها.

أولا - أهم طرق قياس الروح المعنوية:

إن هذه الطرق تشمل (الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان) هي:

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي يمكن استعمالها لقياس مدى ارتفاع الروح المعنوية أو انخفاضها ولذلك سوف يتم تناولها بشيء من التفصيل وتشمل:

* مفهوم الملاحظة:

إن الملاحظة هي "حصر الانتباه نحو شيء ما للتعرف عليه وفهمه"⁽³⁴⁵⁾، وإن الملاحظة لغة هي "مراقبة شيء أو حال طبيعي أو غير طبيعي كما هو

³⁴⁴ - نفس المرجع، ص 480.

³⁴⁵ - احمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 291.

بالفعل، وتسجيل ما يحدث بدقة وذلك لغرض علمي أو غير علمي⁽³⁴⁶⁾، ولذلك تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات، وخاصة الملاحظة التي يقوم بها الدارس لغرض علمي مقصود لدراسة ظاهرة ما مثل الروح المعنوية بهدف الكشف على جملة من الحقائق العلمية لتفسير تلك الظاهرة وتحليلها والوصول إلى نتائج وغايات هامة فهي أداة رئيسية في جمع البيانات⁽³⁴⁷⁾، وعملية منهجية علمية تمتاز بأنها تستخدم لتحقيق هدف علمي محدد وتتوافر الدقة والضبط في النقاط الحقائق الاجتماعية المختلفة وتسجيلها بانتظام وفي وضوح وتناسق هادف يمكن منه تصنيف ما لاحظ من ظواهر وما يجمع من بيانات فيجعله ميسر الفهم طبعاً لتحليل والتفسير وتخضع الملاحظة كأية وسيلة جمع البيانات للبحث العلمي، للضوابط العلمية من ثبات ودقة⁽³⁴⁸⁾.

* خطوات الملاحظة:

إن الدارس الذي يقوم بدراسة مظاهر الروح المعنوية قبل استخدامه الملاحظة كوسيلة لجمع البيانات أن يستعمل عدة خطوات هي⁽³⁴⁹⁾:

- 1- تحديد هدف أو عدة أهداف للدراسة والتي يمكن ملاحظتها.
- 2- تحديد أسلوب تدوين البيانات والمعلومات المستخلصة من الملاحظة أي تحديد كيفية التسجيل و متى يتم ذلك؟ في أثناء عملية الملاحظة أو بعد الانتهاء منها مباشرة، كذلك يمكن أن يختار الدارس بين تسجيل الملاحظة

346 - حسن الساعاتي، وآخرون(2006) تصميم البحوث الاجتماعية ومناهجها وطرائقها وكتابتها، الطبعة: الثالثة

مزينة ومنقحة، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 295.

347 - العجيلي عصمان سرگز، وآخرون(2002) البحث العلمي أساليبه وتقنياته، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس،

ص 205.

348 - حسن الساعاتي، وآخرون: مرجع سابق، ص، ص 296-297.

349 - العجيلي عصمان سرگز، وآخرون: مرجع سابق، ص، ص 209-210.

كتابيا أو على شريط صوتي أو يصور بعض الأنماط السلوكية أو قد يختار بين أكثر من أسلوب في رصد الموقف الواحد.

3- تحديد الموضوعات التي سيدور حولها الملاحظة وتحديد إبعادها التي لها علاقة مباشرة بهدف دراسته ومكان ملاحظة تلك الموضوعات خاصة إن مواضيع الروح المعنوية متداخلة ومتشابكة وتؤثر عدة جوانب فيها لذلك التحديد الدقيق يساعد على الوصول إلى الموضوع المراد دراسته وعزل بقية العناصر المؤثرة فيه.

4- تحديد الإجراءات التي سوف يستخدمها الدارس للتأكد من دقة وموضوعية المعلومات المسجلة.

5- تحديد نوع العلاقة التي يجب أن يقيمها الدارس مع المبحوثين (العمال)، وهل يختار الدارس الاندماج مع موضوع الملاحظة أم تكون علاقته خارجية.

* أنواع الملاحظة:

هناك نوعان أساسيان من الملاحظة كوسيلة للبحث الاجتماعي هما " الملاحظة المنظمة، والملاحظة بالمشاركة"⁽³⁵⁰⁾، أو الملاحظة المباشرة والملاحظة غير المباشرة، وقد أشار (سركز) إلى أنواع الملاحظة على النحو التالي:

1- الملاحظة البسيطة:

وهي تلك الملاحظة التلقائية لمظاهر الروح المعنوية من خلال سلوك العاملين وردود أفعالهم دون إخضاعها للضبط العلمي مع اعتماد الدارس على

³⁵⁰ - مارتين دنسكومبي (2003) البحث الجيد دليل لمشاريع البحوث الاجتماعية، ترجمة: احمد ظافر محسن، منشورات

ELGA، فاليتا، ص 172.

حواسه الطبيعية دون اللجوء إلى الاستعانة بأدوات القياس، والملاحظة البسيطة تم تقسيمها إلى:

أ- الملاحظة بالمشاركة:

إن الملاحظة بالمشاركة هي التي يقوم فيها الدارس بمشاركة واعية منظمة بهدف الحصول على بيانات وذلك عن طريق الاتصال المباشر يجريه الدارس من خلال مواقف اجتماعية محددة.

ب- الملاحظة من دون مشاركة:

إن هذا النوع من الملاحظة لا يكون الدارس مشارك في النشاط الذي يلاحظه، وإن ميزة هذا النوع من الملاحظة أنها تقلل من تأثير الدارس في العمال (المبحوثين) لأن هؤلاء يكونوا تلقائيين في تصرفاتهم، كما يقلل من التحيز الناتج عن تأثير الدارس وما يتركه من انطباعات على الجماعة.

2- الملاحظة المنتظمة:

تختلف الملاحظة المنتظمة عن الملاحظة البسيطة في أن المنتظمة تخضع للضبط العلمي الذي يأخذ صورة أو أكثر من صور الضبط لمكونات الملاحظة وعناصرها⁽³⁵¹⁾، وهي تعتبر من أساسيات البحث العلمي لما لها من دور في ضبط الظواهر وتسجيلها ومع ذلك يوجد بها الكثير من المميزات ويشوبها الكثير من العيوب وقد بينها (دنسكومبي) على النحو التالي:

أ- مميزات الملاحظة المنتظمة:

1- الجمع المباشر للبيانات حيث تسجل بشكل مباشر ما يفعله العمال ونشاطاتهم وسلوكياتهم وليس ما يقولون أنهم فعلوه.

³⁵¹ - العجيلي عصمان سرکز، وآخرون: مرجع سابق، ص، ص 210-211.

2- منظمة ودقيقة لأنها تنتج ملاحظات موضوعية وتستبعد أي أعمال تحيز من انفعالات أو خلفية شخصية.

3- توفر بيانات جاهزة للتحليل.

4- فعالة لأنها وسيلة لجمع كمية كبيرة من البيانات خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.

5- الثبات و الموثوقية وذلك إذا ما أحسن تطبيقها بحيث تحقق معدلات عالية من الموثوقية والثبات.

ب- عيوب الملاحظة المنتظمة:

1- أنها تركز على السلوك الظاهر بوصفها لما يحدث وليس لماذا حدث.

2- الإفراط في التبسيط بحيث أن الملاحظة المنتظمة تتطوي على إمكانية المبالغة في تبسيط المواقف.

3- عدم قدرة الدارس أن يكون محايداً بسبب طبيعته البشرية، وتفاعلها مع الأحداث والظواهر⁽³⁵²⁾ وخاصة المتعلقة بالروح المعنوية.

رابعاً- الصعوبات التي تواجه الملاحظة:

إن للملاحظة العديد من الصعوبات التي تواجه الدارس في مجال الروح المعنوية هي:

1- إن طريقة الملاحظة تفوق كافة الطرق الأخرى من حيث الكفاءات والإمكانيات المطلوب توفرها للدارس.

2- إن الملاحظة تتطلب درجة عالية من التدريب على ممارستها.

3- تضع الملاحظة الدارس تحت ضغط عاطفي وذهني قوي.

4- تستغرق الملاحظة وقتاً طويلاً من الدارس.

³⁵² - مارتين دنسكومبي: مرجع سابق، ص، ص 183-185.

5- تكاليف الملاحظة مرتفعة.

6- عملية التنسيق بين القائمين بالملاحظة أكثر صعوبة من التنسيق بين فريق القائمين بإجراء المقابلات⁽³⁵³⁾.

7- صعوبة ملاحظة الروح المعنوية، لأنها لا تخضع للملاحظة المباشرة وبالتالي صعوبة قياسها مباشرة، وإنما يمكن ملاحظة أثارها ونتائجها⁽³⁵⁴⁾.

2-المقابلة:

أولاً- مفهوم المقابلة:

إن المقابلة تعتبر احد أدوات البحث والدراسة التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات وهي " عبارة عن لقاء علني بين طرفين بهدف الحصول على مادة يمكن استخدامها في أغراض الدراسة والبحث بمعرفة الراوي(المبحوث- العامل) وموافقته"⁽³⁵⁵⁾، وهي ذات فائدة في الحصول على معلومات وأسرار حول اتجاهات الروح المعنوية لدى العاملين.

ثانياً - الخصائص الأساسية للمقابلة:

إن للمقابلة العديد من الخصائص منها:

- 1- التفاعل الاجتماعي بين أطراف المقابلة.
- 2- إن المحادثة اللفظية هي وسيلة التفاعل الاجتماعي.
- 3- إن الهدف من هذا التفاعل هو توفير بيانات ومعلومات بقصد الدراسة والبحث العلمي وليس للإشباع الذاتي.
- 4- أنها تتضمن مواقف موجهة بين الدارس والعامل.

³⁵³ - محمد الجوهري، وآخرون(2006) طرق البحث الاجتماعي، الطبعة: الخامسة(موسعة ومعدلة)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ص 38.

³⁵⁴ - عبد المؤمن فرج ألفقي: مرجع سابق، ص 182.

³⁵⁵ - مارتن دنسكومي: مرجع ساب ، ص 135.

ولهذا تعتبر المقابلة من أفضل الأدوات في الدراسات الاجتماعية للحصول على البيانات وخاصة ذلك النوع من البيانات التي تتعلق بالقيم والاتجاهات والآراء⁽³⁵⁶⁾ والأفكار والقيم المتأتية من الروح المعنوية.

ثالثا - أنواع المقابلات:

تعددت أنواع المقابلات بحسب أهدافها وأغراضها وبالتالي تنوعت أساليبها ومع ذلك يمكن الإشارة إلى بعض هذه الأنواع وتتلخص في مقابلات رسمية(مقننة) ومقابلات غير رسمية(غير مقننة)، ففي النوع الأول تكون الأسئلة واضحة ومحددة على شكل قائمة أسئلة، أما النوع الثاني فهي المقابلات غير الرسمية(غير المقننة) وهذا النوع يتصف بعدم وجود قائمة أسئلة بل يعتمد على وجود خطوط عريضة لموضوع المقابلة بحيث يترك للدارس حرية طرح الأسئلة في إطار أهداف المقابلة، ولذلك تكون إجابات الأسئلة غير الرسمية طويلة ومتشعبة وهي مرنة تتيح للدارس طرح الأسئلة الجديدة من خلال إجابات المبحوث(العامل)، ولكنها تحتاج إلى وقت طويل⁽³⁵⁷⁾، وقد أورد(دنسكومي) تفصيلا لأنواع المقابلات على النحو الآتي:

1- المقابلة المنظمة(المقننة):

وهي التي تحتوي على عملية ضبط محكمة لصياغة الأسئلة والأجوبة، وهي تشبه طريقة الاستبيان التي يتم تنظيمها وجه لوجه مع المبحوث(العامل) حيث يكون لدى الدارس قائمة من الأسئلة الجاهزة للإجابة عليها من قبل شريحة العاملين وفق خيارات محددة، وهذا النوع في الأغلب يستخدم في المسح

³⁵⁶ - العجيلي عصمان سرکز، وآخرون: مرجع سابق، ص، ص 212-215.

³⁵⁷ - نفس المرجع، ص، ص 213-214.

الاجتماعي حيث يعمل الدارس على محاولة الحصول على اكبر كمية من البيانات.

2- المقابلة شبه المنظمة:

وهي مقابلة يسودها نوع من المرونة بالنسبة لترتيب المواضيع المراد مناقشتها وترتك الإجابات مفتوحة وغير مقيدة بزمن أو مساحة محددة.

3- المقابلة غير المنظمة:

فهي تتركز على التوسع في الأفكار ويكون دور الدارس مقتصرًا على عرض الموضوع المراد تناوله ويترك للعامل التحدث على سجيته ويتوسع في التعبير عن أفكاره حول الموضوع المطروح وغالبًا ما يكون حول شعور العامل اتجاه عمله أو زملائه أو الإدارة أو الظروف المحيطة التي تهم الدارس في معرفة جوانب الروح المعنوية.

4- المقابلات الجماعية:

إن المقابلات الجماعية تمكن الأفراد من التعامل مع بعضهم البعض وبالتالي تساعد بشكل خاص في الكشف على وجود اتفاق جماعي في الآراء، ومن شأنها إثراء النقاش لتوليد الأفكار من خلال السماح للمشاركين بتبادل وجهات النظر بين بعضهم البعض وبالرغم من العيوب التي تكتنفها مثل هيمنة البعض عن الحديث، وانطواء أولئك الأفراد الذين أفكارهم وأرائهم تعارض الجماعة⁽³⁵⁸⁾، إلا أن الدارس بخبرته ومهاراته يستطيع أن يخرج من هذه المقابلة الجماعية بكم هائل من البيانات والمعلومات.

رابعاً - مميزات وعيوب المقابلة:

358 - مارتن دنسكومي: مرجع سابق، ص، ص 139-143.

إن للمقابلة العديد من المميزات وكذلك العديد من العيوب ويمكن تلخيص البعض منها على النحو التالي⁽³⁵⁹⁾:

أ- مميزات المقابلة:

1- عمق المعلومات: فهي مفيدة في الحصول على معلومات تتعلق بمناقشة الموضوع بكل عمق وتوسع.

2- التجهيزات: إن المقابلات لا تتطلب إلا تجهيزات بسيطة وتعتمد على مهارات المحادثة المتوفرة لدى الدارس.

3- المرونة: تعتبر المقابلات أكثر الطرق مرونة لجمع المعلومات حيث يمكن تعديل الأسئلة أثناء سير المقابلة.

4- دقة المعلومات: وتتأكد عن طريق الاتصال المباشر بين الدارس والمبحوث (العامل) مما يتيح الفرصة لإمكانية المراجعة والتأكد من صحة المعلومات.

5- إعطاء الفرصة للمبحوث (العامل): وذلك عن طريق منحه إمكانية التعبير عن أفكاره والتوسع في إجاباته وكذلك اختيار أولويات الجوانب التي يريد التحدث فيها.

6- إمكانية مقارنة إجابات المقابلة مع إجابات الاستبيان والحصول على معلومات جيدة.

ب- عيوب المقابلة:

1- استهلاك الوقت: وذلك لأن المقابلة تمر بمرحلة طويلة من الإعداد والتسجيل والتفريغ والنسخ والمراجعة والتحليل.

³⁵⁹ - نفس المرجع، ص، ص 169-170.

2- صعوبات مصاحبة للتحليل: وذلك لان الإجابات غير نمطية وهي متناثرة مما يجعل الدارس يستغرق جهدا في ترتيب وتنميط هذه الإجابات.

3- عدم الموضوعية: نظرا إلى أن شخصية الدارس والمبحوث(العامل) تظهر بوضوح فيها وتعبّر عن آرائهم ومعتقداتهم الخاصة للموضوع مما يؤثر عكسا على موثوقية المعلومات.

4- المعوقات المصاحبة لتقنية تسجيل المقابلات: إن هذه التقنية قد تعطي الرهبة للمبحوث(العامل) مما يجعله يتحفظ في إجاباته أو العكس يجد فيها فرصة للتوثيق مما يجعله يتعامل مع هذه التقنية أكثر من تركيزه على الإجابات الحقيقية على أسئلة المقابلة هذا بالإضافة إلى إمكانية تعطل هذه التقنية أثناء سير المقابلة لسبب من الأسباب.

5- انقطاع سير المقابلة:

وذلك يعود إلى عدة أسباب منها:

أ- اقتحام الخلوة: ففي سير المقابلة يتم اقتحام المكان من أفراد غير مرغوب في وجودهم مما يشعر المبحوث(العامل) بالحرج والإزعاج والقلق، وبالتالي تؤثر على إجاباته.

ب- حدوث اتصالات هاتفية للمبحوث(العامل) أثناء سير المقابلة، والتي قد تكون شخصية مما يؤثر على حالته النفسية وينعكس ذلك على إجاباته.

6- التكاليف المادية العالية: فهذه التكاليف تعتبر مرتفعة إذا أخذنا وقت الدارس ونسخه للمقابلة وتنقلاته الكثيرة وخاصة إذا كان المبحوثين(العمال) منتشرين في رقعة جغرافية شاسعة⁽³⁶⁰⁾.

360 - نفس المرجع، ص، ص 170-171.

3- الاستبيان:

أولا - مفهوم الاستبيان:

إن لفظة الاستبيان وردت في قاموس (مختار الصحاح) تحت مادة: بين، استبان الشيء ظهر، وتبين الشيء ظهر، والتبيين الإيضاح⁽³⁶¹⁾.

- فهو وسيلة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة⁽³⁶²⁾.

- انه تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة والعبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها والآراء المحتملة أو بفرغ للإجابة ويطلب من المجيب عليها الإشارة إلى ما يراه مهما، أو ما يعتقد انه هو الإجابة الصحيحة⁽³⁶³⁾.

- هو مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة ومفتوحة) التي توجه إلى المبحوثين (العمال) من اجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة أو موقف معين⁽³⁶⁴⁾ يتعلق بالروح المعنوية.

ثانيا - أنواع أسئلة الاستبيان:

تعددت أساليب وطرق صياغة الأسئلة وعلى الدارس أن يختار ما يلائم دراسته ويحقق أغراضه وأهدافه منها، وخاصة فيما يتعلق بالروح المعنوية:

361 - محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي (1967) مختار الصحاح، ترتيب: محمد خاطر، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ص 72.

362 - احمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 220.

363 - العجيلي عصمان سرکز، وآخرون: مرجع سابق، ص 220.

364 - عبد الله عامر الهماي (1994) أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ص

أ- الأسئلة المتعلقة بالحقائق والآراء:

إن أغلب استمارات الاستبيان تحتوي على نوعين من البيانات: أولها - البيانات المتعلقة بالحقائق مثل: الأسئلة المتعلقة بالعمر والجوانب التعليمية والمهنية والسكنية والاجتماعية والاقتصادية للمبحوث (العامل)، فهذه الأسئلة تكون الإجابة عليها من قبل المبحوث (العامل) بسيطة دون أي عقبات.

الثاني - أسئلة الآراء والاتجاهات فقد يجد المبحوث (العامل) صعوبة في الإجابة عليها لأنها تتطلب منه أن يكون ملما بالخلفية العلمية للموضوع.
ب- الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة:

إن الأسئلة المغلقة فهي تلك التي تبني الإجابات وفق للأطر التي يرسمها لها الدارس حيث يطلب من المبحوث اختيار الإجابة على السؤال من بين اثنتين أو أكثر من الإجابات المذكورة في الاستبيان وقد يكون الاختيار محصورا في خانتين من قبيل (نعم أو لا) أو يشتمل على قائمة من البدائل⁽³⁶⁵⁾، أما الأسئلة المفتوحة تعطي للعامل مجال أن يجيب بما يراه عن الأسئلة.

ثالثا - مميزات وعيوب الاستبيان:

إن للاستبيان العديد من المميزات والعيوب يمكن إجمالها على النحو التالي:

أ- مميزات الاستبيان:

1- تعتبر الاستبيانات اقتصادية من حيث كونها توفر الكم الهائل من البيانات بتكلفة أقل نسبيا من حيث الموارد والمال والوقت.

³⁶⁵ - مارتين دنسكومبي: مرجع سابق، ص 126.

- 2- سهلة الترتيب.
 - 3- توفر إجابات نموذجية.
 - 4- الحصول على الكثير من المعلومات.
 - 5- يمكن للدارس الحصول على المعلومات من عدد كبير من الأفراد.
 - 6- لا يحتاج تطبيق الاستبيان إلى عدد كبير من الدارسين.
 - 7- سهولة وضع الأسئلة وتقنيها.
 - 8- يوفر الاستبيان الوقت للدارس ويمنحه فرصة للتفكير⁽³⁶⁶⁾.
- ب- عيوب الاستبيان:
- 1- الفهم الخاطئ أحيانا للسؤال من طرف المبحوث(العامل).
 - 2- طول الاستبيان في بعض الأحيان يؤدي إلى الملل وبالتالي عزوف المبحوث (العامل) عن الإجابة عليه.
 - 3- الاستبيان الذي يحتوي أسئلة مغلقة لا يتيح للمبحوث(العامل) تقديم الإجابة التي يرغب فيها فعلا.
 - 4- قد تكون العينة المختارة غير ممثلة لخصائص المجتمع الأصلي.
 - 5- التحيز والذاتية في وضع الأسئلة قد يؤثر على استجابات المبحوثين(العاملين)⁽³⁶⁷⁾.
 - 6- عدم وضوح الكتابة.
 - 7- تعدد تفسير المصطلحات وهي من الصعوبات الكثيرة حيث يختلف فهم المصطلح من شخص إلى آخر وبالتالي على الدارس اليقظ أن يوضح

³⁶⁶ -أ.د.ن. بعبيع " الأسس المنهجية في البحث العلمي(الاستبيان)، (2009م) متاح على الموقع:

<http://asps.yourfromlive.com> p4.

³⁶⁷ - نفس المرجع، ص 4.

المصطلحات المستخدمة في الاستبيان بالقدر الذي يستطيع المبحوث (العامل) فهمها.

8- ترك بعض الأسئلة دون إجابات.

9- صعوبة الحصول على معلومات من أولئك الأشخاص الذين لا يقرؤون ولا يكتبون وقد يكون لهولا معلومات مهمة وبالتالي على الدارس أن يكون على دراية كافية بهم واستخدام وسائل أخرى غير الاستبيان في الحصول على المعلومات مثل: الملاحظة والمقابلة⁽³⁶⁸⁾.

10- التحيز من قبل الدارس في الحصول على أجابة معينة مما يدفعه إلى وضع أسئلة موجهة أو إيحائية تلائم المبحوث (العامل) الذي توجه إليه الأسئلة⁽³⁶⁹⁾.

ونتيجة إلى العيوب الموجودة في العناصر الثلاثة لجمع البيانات والمعلومات، على الدارس استخدام مجموعة عناصر مع بعضها مثل استخدام الملاحظة مع المقابلة أو استخدام المقابلة كمقدمة لاستخدام الاستبيان وهكذا حسب نوع الدراسة واتجاهاتها.

ثانيا - مميزات وعيوب الدراسات المتعلقة بالروح المعنوية:

إن الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة، وبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة، وإنما يمكن ملاحظتها وقياسها عن طريق آثارها والنتائج

³⁶⁸ - سمير عبد القادر جاد (2007) إستراتيجية الأبحاث العلمية والرسائل الجامعية، دار العالمية للنشر والتوزيع،

الجزيرة، ص 39.

³⁶⁹ - عبد الله محمد الشريف (2008) مناهج البحث العلمي، الطبعة: الثالثة، مزينة ومنقحة، للجنة الشعبية العامة

للتقافة والأعلام، طرابلس، ص 140 .

المرتتبة عليها مع افتراض عزل المسببات الأخرى فمثلا: بعض العوامل أو النتائج التي تكون من آثار ارتفاع الروح المعنوية:

- 1- ارتفاع الكفاءة الإنتاجية للعمل بين العاملين(مع افتراض عدم وجود محاولات للضغط على العاملين لزيادة الإنتاج).
- 2- استقرار العاملين في المنظمة(مع افتراض عدم وجود محاولات للضغط على العاملين لكي يبقوا في عملهم).
- 3- قلة الشكاوى والتظلمات(مع افتراض وجود منافذ مفتوحة أمام الشكاوى والتظلم من جانب العاملين)⁽³⁷⁰⁾.

لذلك الروح المعنوية كظاهرة نفسية معقدة تعتبر نتاج مجموعة من العوامل ترتبط بجو العمل في المنظمة ومدى توفر العلاقات الإنسانية السليمة مما أدى لتلك الدراسات التي تجري حول الروح المعنوية تواجه الصعوبات والانتقادات ومع ذلك يمكن التطرق إلى مجموعة مميزات لهذه الدراسات وخاصة تلك الدراسات التي تستخدم أساليب الاستقصاءات(الاستبيان).

أ- مزايا دراسة الروح المعنوية:

أصبح من الأشياء الأساسية لجميع الإدارات في المنظمات القيام بكل الوسائل الممكنة لمعرفة شعور العاملين عن طريق القيام بملاحظات روتينية وتقارير إدارية لكي يتسنى لها توجيه وإرشاد هؤلاء العاملين لصالح العمل، ولهذا تقام الدراسات والبحوث حول اتجاهات وميول ورغبات العاملين حتى

³⁷⁰ - صلاح الدين جوهر (1994) إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص

تقف الإدارة على جميع الجوانب المؤثرة في العمال والتي تنعكس على روحهم المعنوية وعلى كفاءتهم الإنتاجية وبذلك تحقق هذه الدراسات المميزات الآتية:

1- معرفة مدى نجاح الإدارة من خلال وجهة نظر العاملين:

حيث إن العمل الإداري مهما كانت به من خطط وبرامج محكمة، لاشك أثناء التطبيق الفعلي تشوبه بعض أوجه القصور سوا في التطبيق أم في سلوكيات رجال الإدارة ومن خلال الدراسات المعمقة والتي يسودها الود والموضوعية يستطيع العمال إعطاء وجهة نظرهم في الإدارة وبرامجها المختلفة ومدى نجاحها أو قصورها في بعض الأمور التي تخص المنظمة⁽³⁷¹⁾.

2- التعرف على العاملين في المنظمة:

إن الإدارة لاشك لها عدة جوانب في معرفة العاملين بالمنظمة سواء عن طريق خطوات التعيين المتعارف عليها أم من خلال تقارير الأداء التي يقدمها المشرفون أم الرؤساء عن المرؤوسين، وما يصاحبها من أخطاء مثل: التحيز، والميل نحو الوسطية، و التأثير بالهالة المحيطة بالعامل، والميل إلى التشدد أو اللين، أو سوء فهم المصطلحات المستخدمة في التقييم،⁽³⁷²⁾ وما إلى ذلك من الأخطاء التي تؤثر في نفسية العاملين وتؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وينعكس سلبا على المنظمة، لذلك إقامة دراسات في مجال الروح المعنوية يمكن الإدارة من معرفة العاملين بصورة جيدة.

3- التعرف على شعور العاملين اتجاه الأعمال التي يقومون بها:

أي معرفة أجزاء العمل وأيهم يثير اهتمام العمال ويجذب تركيزهم كما يمكن التعرف على مشاعرهم اتجاه المشرفين ومديري الإدارات والأقسام،

³⁷¹ - صلاح النشواني: مرجع سابق، ص 471.

³⁷² - مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 109.

وبذلك تصبح هذه الدراسات وسيلة لاكتشاف مشاكل العاملين ومحاولة علاجها فمثلا: إذا أرادت الإدارة القيام ببعض التغييرات في العمل ووضعها موضع التنفيذ تقوم باستقصاء ردود الأفعال لدى العاملين اتجاه هذه التغييرات وبالتالي التعرف على الميول والاتجاهات بالنسبة إلى أي برنامج ترمع الإدارة تنفيذه⁽³⁷³⁾.

4- إن الدراسات المعنوية وسيلة هامة للاتصال:

إن الاتصال أو التواصل أساس حيوي في العلاقات الإنسانية، ففي غيابه لن تكون هنالك علاقات ذات معنى، وفي غياب هذه العلاقات لن تكون هنالك حاجة للتواصل⁽³⁷⁴⁾، وتعتبر الدراسات والاستقصاءات المتعلقة بمجال الروح المعنوية نوع من التواصل غير اللفظي بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وهي تمتاز عن غيرها من وسائل الاتصال الأخرى بأنها تتيح الإدارة دراسة مضمونها بهدوء ووقت كاف، وكذلك فهي تصبح مصادر توثيقية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة⁽³⁷⁵⁾، وأيضاً من مميزات هذه الدراسات أنها "وسيلة للتخلص من الكبت النفسي الذي قد يتولد لدى الأفراد ويحتاج إلى إجراء من شأنه أن يتيح الفرصة للعاملين الإعراب عما يعتلج في نفوسهم"⁽³⁷⁶⁾، والكبت ما هو "إلا خداع للنفس وحيلة للهروب من الواقع، بل هو إنكار للحقائق المكبوتة"⁽³⁷⁷⁾ التي توجد عند العامل ومن خلال هذه الدراسات

373 - صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 471.

374 - كلارنس أ . نيول(1992) السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ترجمة: محمد الحاج خليل، وآخرون، دار

مجدلاوي، عمان، ص 69.

375 - أحمد محمد الطيب: مرجع سابق، 182.

376 - صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 471.

377 - محمد أبو العلا أحمد: مرجع سابق، ص 153.

يستطيع العامل أن يعبر عن هذه الحقائق المكبوتة وبالتالي يتخلص من العديد من المشاعر المتضاربة في ذهنه اتجاه الإدارة واتجاه العمل والمنظمة بصفة عامة.

5- إحساس العاملين بأن الإدارة تهتم بهم:

إن هذه الدراسات قد تشعر العاملين بأن الإدارة تهتم بهم وتعمل على توفير ظروف أحسن لهم، وهو ما يساعد على تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين⁽³⁷⁸⁾، وبالتالي تجعلهم ناجحين وراضين على عملهم، لأن الروح المعنوية تبنى جزئياً بواسطة الرضاء عن العمل الذي يريده العاملون والشعور بالانتماء إلى المهنة والزملاء والمشاركة في السياسات التي تهم المنظمة⁽³⁷⁹⁾.

6- الكشف عن القيام بأنواع معينة من التدريب:

إن التدريب في بعض جوانبه يهدف إلى تغيير أو تعديل اتجاهات العاملين وهو يتم بعدة طرق منها تنمية اتجاهات العاملين لتكون أكثر ملائمة وزيادة دافعيتهم للعمل، وزيادة الوعي بالإدارة وأساليب عملها، لذلك التدريب يعد عملية تعديل ايجابي لاتجاهات وسلوك العامل بهدف إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح العمل والمنظمة⁽³⁸⁰⁾، بشرط أن يتم ذلك وفق الحاجة التدريبية في مجال السلوكيات والروح المعنوية لأن "عدم إعطاء الاهتمام المناسب لهذه الاحتياجات التدريبية تترتب عليه نتائج خطيرة بالنسبة لأي منظمة تتمثل في انخفاض الروح المعنوية"⁽³⁸¹⁾، مما يحتم القيام

378 - صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 471.

379 - عبد المؤمن فرج الفقي: مرجع سابق، ص، ص 183-184.

380 - عمار الطيب كشرود(1995) علم النفس الصناعي والتنظيمي، مفاهيم ونماذج ونظريات، المجلد:الأول، مرجع

سابق، ص 301.

381 - وليم ر. تريسي(1990) تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 75.

بدراسات حول العوامل المؤثرة في الروح المعنوية والكشف عن القصور الموجود عند العاملين والمتمثل في حاجاتهم التدريبية في ما يتعلق بالروح المعنوية.

ب- الاعتراضات أو العيوب في ما يتعلق بالدراسات المرتبطة بالروح المعنوية:

لاشك أن أية دراسات اجتماعية تواجهها العديد من الانتقادات والاعتراضات، لان العمال ما هم إلا بشر فهم يصنعون أقدارهم وفي استطاعتهم أن يغيروا سلوكهم طبقا لحالاتهم النفسية وتبعاً لظروف بيئة العمل التي تحيط بهم لذلك من الصعوبة التنبؤ بسلوكهم الاجتماعي ووضع مبادئ عامة لهذا السلوك، وكذلك لا يمكن تعميم ملاحظة عن تصرف أو سلوك، ونجعلها قاعدة عامة تفسر السلوك⁽³⁸²⁾، لذلك يمكن الإشارة إلى بعض الاعتراضات على الدراسات والاستقصاءات عن الروح المعنوية بما يلي:

1- تذكير العاملين بمشاكلهم:

إن هذه الدراسات قد تجعل العاملين يهتمون ببعض المشاكل التي كانوا قد تناسوها أو أنها لم تعد ذات أهمية وتأتي هذه الاستقصاءات للتعمق في الذاكرة ومحاولة الإجابة عن الأسئلة، وبالتالي تدفعهم إلى الغوص في أعماقهم لإخراج أسباب عدم رضاهم، وربما هذه الأسباب لم يعد لها ما يسندها ولكن هذه الدراسات تكرتهم بها مجدداً، لذلك تحاول الإدارة الابتعاد على مثل هذه الدراسات، ولكن هذه النظرة خاطئة تماماً من قبل الإدارة، أي أنه لا يمكن للإدارة أن تغفل أو تتجاهل معنويات العاملين، فالروح المعنوية

382 - عبد الباسط محمد حسن (1966) أصول البحث الاجتماعي، الطبعة: الثانية، مطبعة لجنة البيان العربي، القاهرة،

حقيقة واقعة، ويجب أن لا تخاف الإدارة من استقصاءات الروح المعنوية اعتقاداً منها أنها تخلق مشاكل أو تثير الرغبة لدى العاملين للتقدم بالشكاوى، بل يجب الحرص من قبل الإدارة على معرفة أسباب تضرر العاملين وعدم رضاهم وإن ذلك أمر مرغوب فيه بدلاً من أن يظل التضرر وعدم الرضاء مكبوتين في أعماق العامل، فتعمل الإدارة على تحليلها ودراستها وإيجاد الحلول لمعالجتها⁽³⁸³⁾.

2- التكلفة المادية لهذه الدراسات:

قد تعتقد الإدارة أن الدراسات أو الاستقصاءات المتعلقة بالروح المعنوية يكلف كثيراً، نظراً إلى أن قائمة الاستمارة (الاستبيان أو الاستقصاء) توجه إلى الأشخاص الذين يؤدون العمل⁽³⁸⁴⁾، وهذا يتطلب وسيلة اتصال قد يكون بالطريقة اليدوية أو بالبريد أو شبكة المعلومات الدولية وهي تستغرق وقتاً من حيث تعبئة الاستمارة وإعادتها بنفس وسيلة الاتصال حيث يتطلب تفرغها وتحليلها بالإضافة إلى التكلفة المادية، كل ذلك يعرقل سير العمل عندما يطلب من العمال الاشتراك في هذه الدراسات، إلا أن هذه التكاليف قد تكون بسيطة مقارنة مع الفوائد التي تتحصل عليها الإدارة من هذه الدراسات، إذا استطاعت الإدارة أن تستخدم البيانات المتجمعة منها استخداماً صحيحاً⁽³⁸⁵⁾ فمثلاً: إذا كان هناك عامل مجد وله خبرات طويلة في العمل وصاحبه انخفاض في الروح المعنوية مما جعل كفاءته المهنية تنخفض ولكن بعد الدراسة عرفت الإدارة أسباب هذا الانخفاض وعالجته بصورة علمية وعاد هذا

383 - صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 472.

384 - الصديق منصور بوسنيّة، وآخرون: مرجع سابق، ص 158.

385 - صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 473.

العامل إلى مستواه الأول أو أكثر، لاشك أن تكلفة هذه الدراسة لا تضاهي تكلفة لو إن هذا العامل استقال من عمله، وحتم على الإدارة تعيين عامل آخر مكانه لاحظ كم يكلف الإدارة من حيث الدعاية في وسائل الإعلان المختلفة حتى يتقدم إلى هذه الوظيفة مجموعة من الأفراد حتى تستطيع الإدارة الاختيار من بينهم، ثم دخول هؤلاء في اختبارات ومقابلات وفحص طبي إلى آخره من إجراءات التعيين، أذن إن الدراسات المعنوية مهما كانت لا تكلف الإدارة بل تعمل على تحسين وتطوير وتحديث البيئة الداخلية لصالح العمل والعمال والإدارة بصفة عامة.

3- عدم مصداقية العاملين في إجاباتهم على الأسئلة:

من الانتقادات حول هذه الدراسات المتعلقة بالروح المعنوية إن العاملين يدلون بإجابات غير معقولة وتعليقات غير مقبولة، لأن هذه الأسئلة تدور حول مشاعر ورغبات واتجاهات وآراء وبالتالي قد يكون الفرد المبحوث متقلب المزاج ولا يهتم بهذه الأمور التي تقوم بها الدراسة، وأحياناً يجدها العامل فرصة ثمينة ليسبب حرجاً للكثيرين ويمس مراكزهم الإدارية⁽³⁸⁶⁾، وهذا يتطلب من الدارس أن يكون ملماً بمهارات معينة تجعله يتمكن من توجيه دراسته نحو الغرض العلمي، ومنها استخدام المصطلحات المناسبة المفهومة وعدم استخدام الباحث (الدارس) كلمات وعبارات تعني أكثر من معنى أو عبارات غير مألوفة⁽³⁸⁷⁾ والتأكيد على أن هذه الدراسة غرضها علمي يهدف للرقى بأداء المنظمة وطمأننة العامل (المبحوث) على نفسه وعلى وظيفته ومعاملته

386 - نفس المرجع، ص 473.

387 - عامر قنديلجي (1999) البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

عمان، ص 163.

باحترام مما يجعل هذا الاحترام يسري عنده، وبالتالي ينعكس على إجاباته، وقد أكد (النشواني) بأن هذه " التعليقات المخرجة لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من مجموع الإجابات والتعليقات، وعلى العكس من ذلك، الملاحظ أن استقصاءات الروح المعنوية يكون لها اثر طيب في نفوس العاملين، إذ يسرهم أن تتاح لهم الفرصة للتعبير عن مشاعرهم تجاه الإدارة" (388).

4- صعوبة تحليل المشاعر بدرجة كبيرة:

ومن الاعتراضات على هذه الدراسات أنها تظهر مشاعر العاملين تجاه مسائل معينة، إلا أنها لا توضح لماذا يشعر العاملون بهذه الطريقة؟ كما لا توضح كيف يمكن معالجة الجوانب غير السوية التي تكشف عنها هذه الدراسات، ومع ذلك تبقي هذه الدراسات والاستقصاءات من ضمن الوسائل التشخيصية والخطوات التمهيدية للتعرف على الروح المعنوية في المنظمة مما يساهم في وجود معالجات في الكثير من الجوانب المتعلقة بالروح المعنوية (389).

5- عدم حصول تعاون بين العاملين وممثليهم:

إن من أشد العقبات التي تواجه الدراسات القائمة لقياس الروح المعنوية إساءة استعمال هذه الدراسات بواسطة قلة من العاملين مما يعطي فكرة سيئة لدى العاملين الآخرين من أن الدراسة تؤثر في العلاقات بين العامل والإدارة (390)، مما يؤدي إلى عدم التعاون مع هذه الدراسات.

388 - صلاح الشنوان : نفس المرجع، ص 473.

389 نفس المرجع، ص، ص 473-474.

390 - مهدي حسن زويلف (1984) التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية، دار الجبل، بيروت، ص 37.

المبحث الرابع:

طبيعة الدور بين العلاقات الإنسانية والروح المعنوية:

إن الروح المعنوية نتيجة لتفاعل عدة عوامل ترتبط بطبيعة العمل في المدرسة وكل ما يحيط بهذا الجو أو ما يكونه من ظروف مادية أو معنوية أو اجتماعية، ومن هذه العوامل إدراك العاملين بأهداف المدرسة ودور كل منهم في تحقيق هذه الأهداف⁽³⁹¹⁾ ومدى انفتاح قنوات الاتصال لإقامة علاقات إنسانية جيدة بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين الإدارة المدرسية ومدى توفر الحوافز المادية وغير المادية التي تقدم لهم لدفعهم لزيادة الجهود ورفع الكفاءة في مناخ يسوده الروح المعنوية العالية، ويصعب على الإدارة المدرسية قياس اثر العلاقات الإنسانية على الروح المعنوية نتيجة لصعوبة قياس الروح المعنوية لدى العاملين لتعدد العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها لأنها ظاهرة معقدة ومتغيرة إلا أن هناك علاقة ارتباط موجب، بمعنى كلما كانت هناك علاقات إنسانية جيدة في أغلب الأحيان يصاحبها ارتفاع في الروح المعنوية للعاملين وتؤدي إلى زيادة الكفاءة الخدمية والعكس صحيح، وهناك خمس عوامل تساهم في تشكيل هذه العلاقة هي⁽³⁹²⁾:

- 1- التزام كل عضو من العاملين بالجماعة وإيمانه بالهدف المشترك.
- 2- اعتقاد العاملين وإيمانهم بقدرة القيادة المدرسية.
- 3- ارتباط كل العاملين مع بعضهم البعض.
- 4- قدرة العاملين وكفاءتهم التنظيمية.

391 - صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية أسسها ومفاهيمها، مرجع سابق، 43.

392 - عبد المؤمن فرج الفقي: مرجع سابق، ص، ص 182-183

5- الاتزان العاطفي والانفعالي بين العاملين.

وقد أشار (نيول) إلى أن "العلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد العمل الفعال، والانجاز العملي الجيد يكون ممكنا إذا ما مورست العلاقات الإنسانية الجيدة"⁽³⁹³⁾ وكذلك أكد على أن "معنويات العاملين ترتفع إذا ما اعتقدوا بأنهم جزء من منظمة فعالة يمكن لعملهم الدؤوب أن يساعدها في تحقيق وظيفتها"⁽³⁹⁴⁾ وبهذا يلاحظ مدى الترابط بين العلاقات الإنسانية والروح المعنوية التي تتطلب من الإدارة المدرسية القيام بعدة خطوات تساعد على هذا الترابط هي:

1- يسعى المدير الناجح إلى بذل قصارى جهده لإقامة علاقات إنسانية ورفع الروح المعنوية والحفاظ عليها لدى العاملين مستخدما العديد من الوسائل والأساليب لتحقيق ذلك حتى يحافظ على تماسك الجماعة وزيادة إنتاجيتها وفق الآتي:

- أ- المواءمة بين إمكانيات العامل ومتطلبات المهنة أو العمل المكلف به أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ب- الموضوعية والواقعية أثناء استخدام الحوافز الايجابية أو السلبية.
- ج- مد يد العون والمساعدة للعاملين لحل مشاكلهم والتعاطف معهم.
- د- إكساب العاملين المعلومات والخبرات والمعارف بصفة مستمرة.
- هـ- العمل على تنمية اعتزاز العاملين بأنفسهم والحفاظ على كرامتهم.

393 - كلارنس أ. نيول: مرجع سابق، ص 39.

394 - نفس المرجع، ص 40.

و- جعل العاملين يشعرون بقيمتهم وأهميتهم وإن لهم دورا حيويا ومفيدا في الجماعة وفي المدرسة.

2- أن يكون المدير قدوة ومثلا أعلى ويتحلى بالقيم الأخلاقية والروحية في نفوس العاملين.

3- الاهتمام بالجانب الترفيهي مثل: عمل الحفلات، والمسابقات، والأنشطة، والرحلات، والمصايف.

4- منح العاملين الإجازات التي نص عليها قانون العمل وإعطاء الفرصة للاستمتاع بها مما يجدد نشاطهم وحيويتهم وترتفع روحهم المعنوية مما يجعلهم يقبلون على العمل بصورة أكثر جدية مما ينعكس ايجابيا على إنتاجيتهم.

5- العمل على عقد المؤتمرات واللقاءات بين الإدارة والعاملين بصفة دورية وإجراء البحوث والدراسات لاستطلاع الرأي وتلقي الشكاوى والمقترحات والعمل على حلها.

6- الحياد والموضوعية أثناء إجراء التقييم وتقارير الكفاءة للعاملين.

7- توفر فرص كافية للترقي والتقدم بعدالة وموضوعية.

8- إيجاد قنوات اتصال مفتوحة الطرفين وعلى درجة عالية من الكفاءة.

9- تنمية الشعور بالاعتزاز لدى العاملين بما يضمن رضاهم وتحفيزهم على العمل.

10- القيام باطلاع العاملين من وقت إلى آخر بمدى التقدم الذي تم إحرازه⁽³⁹⁵⁾.

³⁹⁵ - مصطفى كامل أبو العزم عطية: مرجع سابق، ص، ص 154-156.

- 11- إقامة وحدة متماسكة بين العاملين، والعمل بروح الفريق.
- 12- تفهم معايير العمل وحث العاملين على بلوغها.
- 13- الاهتمام بالمناقشات والمشاورات والقرارات الجماعية.
- 14- مساعدة العاملين على تنمية مواهبهم.
- 15- تقدير الأعمال الممتازة ومكافأة العامل الكفاء⁽³⁹⁶⁾.

وإذا ما أرادت الإدارة المدرسية تحسين أداء الفرد العامل والجماعة والرفع من الروح المعنوية، وجب أن يكون هدفها هو حل مشاكل العلاقات الإنسانية وإيجاد الحل للمشاكل الآنية المباشرة، ثم تنمية علاقات بناءة على المدى البعيد⁽³⁹⁷⁾، وذلك من خلال تقديم الخدمات المناسبة للعاملين، وخاصة تلك التي ترتبط بإشباع الحاجات الأساسية للعاملين سواء أكانت هذه الحاجات جسمية أم اجتماعية أم نفسية، "وأيا كان نوع الخدمة وأيا كان الطابع الغالب عليها ماديا أم معنويا، فإن لها انعكاساتها النفسية الايجابية في نفسية العامل، إن كانت جيدة فهي تشعره بقيمته واحترامه وتقديره وقبوله من قبل المؤسسة [المدرسة] التي يعمل بها مما يكون له تأثيره الايجابي في زيادة رضائه عن عمله ورفع معنوياته وزيادة انتمائه وولائه للمدرسة وعمله بها"⁽³⁹⁸⁾.

وقد أظهرت العديد من البحوث الإدارية على كثير من العاملين أن الواقع الذي يرفع من معنوية العامل أثناء العمل يعتمد اعتمادا كبيرا على العلاقات الإنسانية مهما تغيرت ظروف العامل المادية، فرغبة العامل في العمل لا

396 - حسن محمد حسان، وآخرون: مرجع سابق، ص، 344.

397 - كلارنس أ... نيول: مرجع سابق، ص 45.

398 - عمر محمد التومي الشيباني: دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص 163.

ترتبط دائما بالمادة بل هي تخضع أساسا لقوة حاجته إلى تكوين صداقات وعلاقات بينه وبين أقرانه في العمل، لذلك تعددت العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية نتيجة إلى إقامة علاقات إنسانية سليمة داخل البيئة الداخلية للمدرسة ومنها: تشجيع قدرات العاملين، واستبعاد الخوف والشعور بالطمأنينة، والمشاركة في وضع الخطط والتنفيذ، مع توفر القيادة التربوية الصالحة والماهرة والمدرية، وتوفر الثقة المتبادلة بين جميع العناصر المكونة للمدرسة، بالإضافة إلى شعور العامل بأنه هو نفسه مقبول من جماعة العمل الذين معه، وأنه قد نجح في تكوين علاقات ايجابية وصداقات ودية بينه وبينهم، إن مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل أمانا ومستحبا⁽³⁹⁹⁾، وقد حدد(الشبكشي) هذه العناصر في النقاط الآتية⁽⁴⁰⁰⁾:

- 1- توفر الكفاءة في الإدارة.
- 2- ميل العامل إلى العمل الذي يقوم به.
- 3- توفر الأمن للعاملين.
- 4- الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها.
- 5- التوافق بين العامل وزملائه.

والجدير بالذكر إن مدير المدرسة يلعب دورا رئيسا في إقامة العاقلات الإنسانية الإيجابية التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية من خلال أسلوب قيادته للمدرسة واستخدامه لنمط القيادة الديمقراطية التي تجعل من المدير " يحترم كل عامل من العاملين معه، ويمنح وده وإخلاصه وثقته لكل واحد

399 - محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص، ص 325-328.

400 - صالح الشبكشي: مرجع سابق، ص، ص 236-244.

منهم، ويشارك موظفيه مشاعرهم وعواطفهم، ويعاملهم على أسس إنسانية، و يتعرف على حاجاتهم النفسية، ويعمل في حدود إمكانياته على إرضائها، وذلك عن طريق تقدير جهود العاملين منهم، ومساعدتهم على تحقيق التقدم المضطرد والنمو المستمر، وإشراكهم في المسؤوليات، وتشجيعهم على الاتصال به وعلى تقديم اقتراحاتهم، ومشاوراتهم في المشاكل التي تواجهه في إدارته، وفي التنظيمات التي يريد أن يتخذها ويقررها حتى يكونوا أكثر عوناً له على تطبيقها، وتوفير جو نفسي واجتماعي داخل إطار العمل ملؤه الثقة المتبادلة، والتسامح مع الحزم، وتقدير المجد منهم، وعدم المحاباة لشخص على آخر، وتشجيع روح المبادرة والتجربة بينهم⁽⁴⁰¹⁾، وإشراكهم في الحوار والمناقشة لأن "المناقشة والديمقراطية الحقيقية تعتبران وجهين لعملة واحدة، فبقدر ما تكون هناك مناقشات وتعبير عن الرأي بقدر ما تكون هناك ديمقراطية"⁽⁴⁰²⁾.

ولا شك أن استخدام الحوافز مع العاملين تؤدي إلى تشجيعهم على العمل والإنتاج وهي من العوامل القوية في رفع الروح المعنوية، ولذلك على الإدارة الرشيدة أن تحسن استخدام الحافز المناسب في الوقت المناسب وبالشكل المناسب⁽⁴⁰³⁾، ومن المعلوم بأن الحوافز عدة أنواع وبشكل عام تنقسم إلى حوافز داخلية مثل: الشعور بالرضاء وحوافز خارجية مثل: تقديم مبالغ نقدية أو أشياء مادية للعامل وهناك تقسيم آخر وهو حوافز فردية وحوافز جماعية، وعموماً ما يهتم في هذه الدراسة استخدام الحوافز الإيجابية وهي التي تدعو

401 - عمر محمد التومي الشيباني: الفكر التربوي، بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 292.

402 - عمر بشير الطويبي(1984) المناقشة الجماعية أصولها ومبادئها، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ص 13.

403 - صلاح الدين جوهر: مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، مرجع سابق، ص 58.

إلى زيادة الجهد والإتقان والحوافز السلبية التي تحول دون وقوع الأخطاء أو تكرارها و التي تؤدي إلى تنمية العلاقات الإنسانية و التأثير على الروح المعنوية للعاملين ويمكن الإشارة إلى الحوافز الايجابية لما لها من أثر على العلاقات الإنسانية والروح المعنوية من خلال النقاط الآتية:

أ- الحوافز المادية الايجابية:

إن هذه الحوافز تقدم للعاملين بشكل فردي أو جماعي، ففي نطاق المدرسة فإن الحوافز المادية الفردية تكون على شكل زيادة سنوية يحدد قيمتها بتعليمات خاصة للعامل الذي يقدم انجازا علميا أو مؤلفا له أثر في تطوير العمل، ويمكن تقديم بعض الجوائز المادية الرمزية مثل: الجوائز التي تقدم للعاملين أو المعلمين أو الطلاب المتميزين على مستوى الأداء المدرسي في الاحتفالات المدرسية ومن مزايا الحوافز المادية الفردية في المدرسة إنها تؤدي إلى إنكفاء روح المنافسة بين العاملين لتحسين الأداء⁽⁴⁰⁴⁾ أما الحوافز الجماعية فإنها تحقق مجموعة أهداف منها⁽⁴⁰⁵⁾:

- 1- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- 2- زيادة التعاون بين الأفراد.
- 3- تقوية الروابط بين أفراد الجماعة الواحدة.
- 4- إثارة الرغبة والمنافسة في تحقيق المصلحة العامة.
- 5- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

ب- الحوافز المعنوية الايجابية:

404 - سعد عامر أبو شندي: مرجع سابق، ص 150.

405 - نفس المرجع، ص 150.

قد لا يكون للحوافز المعنوية أثر مباشر، ولكن أثرها يظهر في رفع الروح المعنوية للعامل وفي تهيئته لكي يقبل بحماسة على تخصيص وقته وجهده للمدرسة والولاء لها⁽⁴⁰⁶⁾، ومن الحوافز الايجابية المعنوية ضمان العمل واستقراره، وطمأنة العامل على مستقبله الوظيفي، توفير ظروف عمل مناسبة وفترات راحة معقولة وإجازات مناسبة والمشاركة في الإدارة والعلاقات الإنسانية الطيبة في العمل، وتقديم الشكر والثناء له والتدريب حسب الحاجة التدريبية وإشراكه في عضوية اللجان وفي الاجتماعات والمناقشات وفي اتخاذ القرارات وإشعاره بأهميته عن طريق التقدير والاحترام سواء بكتب الشكر التي تحفظ في ملفه الشخصي، أم بتقديم الهدايا التذكارية وتعليق اسمه في لوحة الإعلانات الداخلية أم التكريم المثالي خلال أشهر الدراسة أو في نهاية العام الدراسي⁽⁴⁰⁷⁾.

إن المنظمات بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة تقوم بتحفيز العاملين وبأساليب متعددة بهدف إقامة علاقات إنسانية سليمة ورفع الروح المعنوية وقد أشار (ربيع) إلى عدة مداخل بإمكان المنظمات استخدامها لتحقيق هذا الغرض هي⁽⁴⁰⁸⁾:

1- اقتناع الإدارة بأن اختلاف الأفراد يؤدي إلى اختلاف أنواع الحوافز التي يفضلونها.

406 - حسن محمد حسان، وآخرون: مرجع سابق، ص 334.

407 - سعد عامر أبو شندي: مرجع سابق، ص، ص 151-153.

408 - هادي مشعان ربيع: مرجع سابق، ص، ص 198-199.

2- إشعار العاملين بأهميتهم سواء عن طريق احترامهم أو وضعهم في الأعمال التي تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وميولهم، ذلك يشعر الفرد أن عمله له معنى بما يؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه وزيادة ثقة الإدارة به.

3- استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر.

4- أن يكون المدير قدوة للعاملين في الأفعال والتصرفات.

5- منح الراتب العادل، فالراتب يساهم في تحقيق الاستقرار المادي والنفسي للعاملين ويتحقق هذا الاستقرار عندما يتفق الراتب مع مستوى المعيشة السائد في المجتمع، وأن يكفل مستوى الراتب النقدي الحصول على الاحتياجات الحقيقية للفرد.

6- التوسع في تطبيق أنظمة الحوافز المادية التشجيعية، والمقصود بها تلك الأنظمة التي بموجبها يزداد دخل الفرد مباشرة مع زيادة خدماته كالمكافآت التشجيعية والاستثنائية.

7- توفير الاستقرار للعاملين من خلال ضمان مستقبلهم.

8- توفير الحوافز المعنوية كالترقيات والميداليات والإفادات والبعثات.

9- توفير مزايا معينة على الصعيد الاجتماعي والصحي.

10- وقوف المنظمة إلى جانب العاملين في الظروف والمواقف الصعبة.

11- الاتصال والتواصل مع العاملين.

12- توفير فرص التنافس الايجابي بين العاملين.

13- العمل على تهيئة أجواء العلاقات الطيبة بين العاملين وبعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة.

إن جميع هذه المداخل لا شك تؤدي إلى قيام علاقات إنسانية جيدة وتساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يحتم على مدير المدرسة أن

يكون لديه "القدرة المناسبة من الشفافية والحساسية ليقدر حالة الروح المعنوية في مدرسته، كما يجب أن يكون قادرا على أن يحدد ما إذا كانت حالة العاملين تعاطفية- تشجيعية- لديهم الثقة في أنفسهم وتقرير مصيرهم، أم أن حالة العاملين- استخفاوية- تهكمية- تشاؤمية- في حالة قنوط أو يأس أو قلق، وينعكس ذلك عن الروح المعنوية والعلاقات السائدة بينهم⁽⁴⁰⁹⁾، لذلك توجد عدة عوامل تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المدرسة من معلمين وتلاميذ وإداريين هي⁽⁴¹⁰⁾:

- 1- اشتراك المعلمين والطلاب في إدارة المدرسة والتنفيذ الفعلي للقوانين واللوائح.
- 2- العدالة وعدم التحيز إلى أي معلم أو طالب وتطبيق الموضوعية أو المساواة.
- 3- تأمين المعلمين والطلاب والإداريين ضد التعسف والتخويف والأمراض وغيرها.
- 4- إتاحة فرص الترقى والتقدم للمعلمين والإداريين.
- 5- تبادل الرأي بين إدارة المدرسة والمعلمين والطلاب والإداريين في كل ما يخصهم.
- 6- دراسة اتجاهات المعلمين والطلاب والإداريين وأرائهم للوقوف على مشاكلهم وعلاجها.
- 7- معالجة نواحي القصور في السلوكيات بحكمة وحزم وفهم.

409 - عبد المؤمن فرج الفقي: مرجع سابق، ص 181.

410 - نفس المرجع، ص 182.

- 8- تهيئة مناخ إداري واجتماعي ونفسي مناسب لجميع العاملين بالمدرسة.
- 9- تهيئة فرص لمزاولة بعض الأنشطة الترفيهية والاجتماعية والتثقيفية للمعلمين والطلاب والإداريين.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

يستعرض الباحث بعض الدراسات السابقة التي تحصل عليها في مجال العلاقات الإنسانية والروح المعنوية فيما يتعلق بالعملية التعليمية من حيث التطرق إلى العلاقات الإنسانية ثم الدراسات التي تناولت الروح المعنوية محاولا الاستفادة منها في مجال الدراسة الحالية، مستخدما الدراسات الحديثة من الأقدم إلى الأحدث وفق الجوانب الآتية:

أولا- دراسات حول العلاقات الإنسانية:

1- مفتاح المبروك أبو عروش(1999)⁽⁴¹¹⁾:

"العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس الشق الثاني من التعليم الأساسي وعلاقتها بالرضاء الوظيفي بمدينة البيضاء "

هدفت الدراسة إلى اختبار فكرة وجود ارتباط بين العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية والرضاء الوظيفي كما يراها المعلمون والمعلمات بهذه المرحلة، ومن أهم نتائج الدراسة: إن مستوى العلاقات الإنسانية في المدارس بصورة عامة عاليا نسبيا، وتوجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى العلاقات الإنسانية في المدارس المشمولة بالدراسة والرضاء الوظيفي للمعلمين والمعلمات فيها.

411 - مفتاح المبروك أبو عروش(1999)"العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس الشق الثاني من التعليم الأساسي وعلاقتها بالرضاء الوظيفي بمدينة البيضاء " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قارونس، بنغازي.

2- فهد محمد دغيمان الحربي(1422هـ -2001)(412):

"دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة"

تهدف الدراسة إلى معرفة رؤية مديري المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة لدورهم في تفعيل العلاقات الإنسانية، ومعرفة رؤية معلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة لدور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (53) مديرا و(307) معلما في منطقة المدينة المنورة التعليمية، وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) واختبار التباين الأحادي، ومن أهم النتائج: إن رؤية مديري المدارس المتوسطة لدورهم في تفعيل العلاقات الإنسانية تتحدد بأربعة عناصر شملتها الدراسة هي (الاهتمام بالعاملين- الروح المعنوية- الاتصال- المتابعة)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية مديري المدارس المتوسطة في تفعيل العلاقات الإنسانية ورؤية معلمي هذه المدارس في جميع محاور الدراسة لصالح المديرين.

412 - فهد محمد دغيمان الحربي(2001) " دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة " رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية، جامعة أم القرى.

3- أحمد محمد الخويلدي (2002م)⁽⁴¹³⁾:

"مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسة وأثرها على أداء المعلم بشعبية طرابلس"

تدور مشكلة الدراسة في وصف أداء المعلم وعدم قدرته على الأداء والعطاء بشكل مرضي، وعدم استطاعته إبراز ما لديه من إمكانيات وقدرات فنية بالرغم من وجود عدة عوامل أخرى يكون لها أثر على هذا الضعف إلا أن طبيعة العلاقات الإنسانية التي تربط الإدارة المدرسية قد يكون لها الأثر الأكبر، ووضعت فرضية للدراسة حول غياب العلاقات الإنسانية الجيدة بين المعلم ومدير المدرسة وكذلك بين المعلم وزملائه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للمعلم من ثم انخفاض مستوى أدائه في مدارس التعليم الثانوي بشعبية طرابلس، وتهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الدور الذي يقوم به المعلم داخل المجتمع، وكيفية الرفع من مستواه والاهتمام به، والتركيز على الجوانب النفسية للمعلم كأحد أهم العوامل المؤثرة على أدائه، وإظهار أهمية العلاقات الإنسانية الممتدة من وإلى المعلم في عمله داخل المدرسة والتعرف على الكيفية التي تتعامل بها الإدارة المدرسة مع المعلم ونوع العلاقات التي تربط أعضاء المجتمع المدرسي.

أما مجتمع الدراسة يتكون من عشرين مدرسة من مدارس التعليم الثانوي داخل الحدود الإدارية بشعبية طرابلس، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة من بين (7693) وهي عينة عشوائية ونسبة 5% من مجموع المعلمين بالمدارس الثانوية بشعبية طرابلس، وتم استخدام الاستبانة

413 - أحمد محمد الخويلدي (2002) "مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسة وأثرها على أداء المعلم في شعبية طرابلس" دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.

في تجميع البيانات والمعلومات والبرنامج الإحصائي الجاهز SPSS حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، لاستخراج النسب المئوية والتوزيعات التكرارية واختبار (T) لقياس الفروق بين مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين وبينهم وبين الإدارة من وجهة نظرهم، واختبار فريدمان FRIEDMAN لقياس متوسطات إجابات أفراد العينة وتحليل التباين لاختبار وجود فروق معنوية بين المعلمين ومعامل ارتباط سبيرمان للعلاقة بين المتغيرات وتحليل الانحدار، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن نسبة مجموع إجابات كل محور من المحاور الأربعة تزيد عن 50% وهو اتجاه ايجابي يشير إلى وجود ارتفاع في كل مستوى من مستويات المحاور الأربعة وهي: العلاقات الإنسانية بين المعلمين 50.47% والعلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة 56.60% ورضاء المعلمين والروح المعنوية 50.66% و أداء المعلم 54.11%.

4- جميلة فتح الله فيتور (2003)⁽⁴¹⁴⁾:

"العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومدى الحاجة إليها في مرحلة التعليم المتوسط بشعبية طرابلس"

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم المتوسط في نطاق شعبية طرابلس والتعرف على أسباب ضعف العلاقات الإنسانية السليمة في مدارس التعليم المتوسط في شعبية طرابلس، وإيجاد الحلول المناسبة للتغلب على هذه الأسباب، مستخدمة المنهج الوصفي وأداة

414 - جميلة فتح الله فيتور (2003) "العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومدى الحاجة إليها في مرحلة التعليم المتوسط بشعبية طرابلس" دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، شعبة الدراسات العليا، قسم التربية وعلم النفس جامعة الفاتح، طرابلس.

الإستبانه لجمع البيانات والمعلومات من جمهور المعلمين والعاملين في مدارس التعليم المتوسط بشعبية طرابلس حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (286) مدرسة تم اختيار عينة عشوائية وقدرها (160) مدرسة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة مؤشرات سلبية في العلاقات الإنسانية داخل المدارس في مدينة طرابلس فمثلا في النتائج المتعلقة بمستوى العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين: لا تعمل الإدارة على بناء ثقة متبادلة بينها وبين المعلمين، ولا تتميز العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين بالثقة والاستقرار، والمناخ الإداري لا يشجع الجميع على أداء الواجب، و لا تتسم الإدارة بالمرونة والتعاون مع الجميع.

أما أهم التوصيات: ضرورة عمل الإدارة على بناء ثقة متبادلة بينها وبين المعلمين، وضرورة امتلاك الإدارة إلى المرونة المناسبة للعمل، وكذلك ضرورة معالجة الجوانب ذات الأثر الضعيف لمشاعر الرضا عن العمل.

5- نجوى عبد الرحيم شاهين (2003)⁽⁴¹⁵⁾:

"مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية من وجهة نظر معلمات العلوم بالمرحلة المتوسطة بمدارس البنات بمنطقة مكة المكرمة التعليمية وقراها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية من وجهة نظر معلمات العلوم بالمرحلة المتوسطة بمدارس البنات بمنطقة مكة المكرمة التعليمية وقراها وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (606) معلمة وجمعت المعلومات عن

415 - نجوى عبد الرحيم شاهين (2003) "مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الأشراف التربوي لمشرفات العلوم

الطبيعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

طريق الاستبانة للمحاور الآتية: التواضع و التشجيع والتعاون والشورى والعدل والقُدوة الحسنة وكان من أهم النتائج ما يلي: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استجابات معلم العلوم على جميع محاور العلاقات الإنسانية(التواضع،التشجيع، الشورى، العدل، القُدوة الحسنة) ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة على استجابات معلمات العلوم على جميع محاور العلاقات الإنسانية(التواضع، التشجيع، الشورى، العدل، القُدوة الحسنة) ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير اختلاف محافظات المدن مكة المكرمة، جدة، الطائف واختلاف قراها: قرى جدة، قرى الطائف على استجابات معلمات العلوم على جميع محاور العلاقات الإنسانية (التواضع، التشجيع، الشورى، العدل، القُدوة الحسنة).

6- سعد محمد سعيد محمود حرب(2004)(416):

"العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن دور العلاقات الإنسانية في رفع مستوى الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن وذلك من خلال عاملين أساسيين هما: العوامل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية والخصائص الديموغرافية، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات وشملت العينة(650) موظفا من مجتمع الدراسة في الجامعات الرسمية والخاصة، واستخدم مقاييس النزعة المركزية والتشتت وتحليل التباين الأحادي One Way Anova واختبار

416 - سعد محمد سعيد محمود حرب(2004) "العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن" دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، لأردن.

معاملات الارتباط للانحدار ومعامل ارتباط بيرسون باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء كان لصالح الجامعات الخاصة وإن العاملين في الجامعات بحاجة إلى دورات تدريبية وبرامج متنوعة لتعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية وإن المناخ التنظيمي السائد في الجامعات كان له الأثر الواضح في تعزيز دور العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء.

7- رمضان سالم عمار الصكالي (2006م)⁽⁴¹⁷⁾:

"اثر العلاقات الإنسانية على أداء المعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى المتعلمين"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به العلاقات الإنسانية في الإدارة وعلي الطرق المناسبة في التعامل مع المعلم ونوع العلاقة التي تربط أعضاء المؤسسة التعليمية ببعضهم البعض وتأثير تلك العلاقات الإنسانية عليهم، والتعرف على نقاط الضعف في نوع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية وتأثيرها الإيجابي والسلبي على تحصيل الطلاب العلمي، واستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية النسبية من مجتمع المعلمين والطلاب بالثانويات التخصصية بمنطقة (قصر أحيار) بترهونة ومسلاته وبلغ عددهم (456) معلما ومعلمة من الجنسين، وبعد استخراج العينة العشوائية التي شملت (80) معلما ومعلمة من الجنسين، حيث كانت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات والمعلومات، والأساليب الإحصائية المتمثلة في اختبار (T) و (Z) ومربع كاي والانحراف المعياري، وتوصلت أهم النتائج

⁴¹⁷ -رمضان سالم الصكالي (2006) "اثر العلاقات الإنسانية على أداء المعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى

المتعلمين " رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية وعلم النفس، شعبة الإدارة التربوية، جامعة المرقب.

ما يتعلق منها بالعلاقات الإنسانية: العلاقات الإنسانية القائمة بين الإدارة والمعلمين جيدة، والعلاقات الإنسانية القائمة بين المدير والمعلمين جيدة والعلاقات الإنسانية بين المعلمين ببعضهم البعض جيدة.

8- أحمد محمد أحمد المعاد الغامدي (2010) (418):

"دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومشرفي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة".

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومشرفي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من خلال معرفة دور العلاقات الإنسانية الممارسة من قبل مدير المدرسة في رفع مستوى أداء المعلم داخل المدرسة، ودور هذه العلاقة في صنع مناخ تسوده الألفة بين المعلمين والطلاب والإدارة المدرسية وأثر هذا الدور للعلاقات الإنسانية في التحصيل الدراسي لطلاب المدرسة ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر بين عينة الدراسة من خلال المؤهل والخبرة والتخصص، واستخدم الباحث أداة الاستبانة في جمع البيانات والمنهج الوصفي التحليلي في استخلاص النتائج عبر النسب المئوية وكانت من أهم النتائج: أن العينة درجة موافقتها عالية بخصوص مدير المدرسة ودوره في رفع مستوى المعلم داخل المدرسة، وكذلك بالنسبة إلى محور صنع جو من الألفة والمودة بين المعلمين والطلاب والإدارة المدرسية، أما أهم التوصيات: أن يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل

418 - أحمد محمد أحمد المعاد الغامدي (2010) "دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي

ومشرفي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة" أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، قسم الدراسات النظرية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

المشكلات التي تواجه المدرسة، وان يكون على تواصل مع المجتمع المحلي والإدارة التعليمية بخصوص البرامج التدريبية والأنشطة المجتمعية لزيادة التأثير المتبادل بين المدرسة والمجتمع المحلي.

9- أمل عبد الرؤوف محمد(2010)(419):

"العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة الثانوية والمعلمين بها وأثرها على الأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة الثانوية وأثرها على الأداء الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي مستعينة بأداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من معلمي ومعلمات محلية أم درمان للعام الدراسي 2008-2009م والبالغ عددهم(888) معلما ومعلمة مستخرجة عينة عشوائية بسيطة وهي(250) معلما ومعلمة وقد استخدمت المقاس الإحصائي الفا كرونباخ في تحليل البيانات لإيجاد الثبات بالنسبة لفقرات ومحاور الاستبانة حيث كان التباين 0.98، وكانت نتائج هذه الدراسة ايجابية في جميع محاور الاستبانة حيث تتعلق بثلاث جوانب رئيسية: نتائج متعلقة بالإدارة المدرسية، حيث تمكن الإدارة المدرسية المعلمين من القيام بدورهم الأساسي، وتعزز مكانة المعلم في نفوس التلاميذ، وتسعي إلى إشاعة روح الجماعة، وتشارك المعلمين في جميع شؤون المدرسة، ونتائج متعلقة بأساليب تنمية العلاقات الإنسانية منها: يشجع مدير المدرسة على روح التنافس الشريف بين التلاميذ ويهتم في العمل بروح

419 - أمل عبد الرؤوف محمد(2010) " العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة الثانوية والمعلمين بها وأثرها على الأداء

الوظيفي " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا ،قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

الفريق ويساوي بين جميع العاملين في الحقوق والواجبات، ونتائج متعلقة بدور العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي منها: يحث مدير المدرسة المعلمين على أتباع الخطة الدراسية، ويتابع سير الامتحانات الشهرية، يساعد المعلمين على كيفية إدارة الصف، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات قد تساعد مدير المدرسة في إقامة علاقات إنسانية جيدة مع المعلمين والمعلمات ومنها: الاهتمام بالمشكلات الشخصية للمعلمين، والابتعاد عن الروتين في أداء العمل، إتاحة الفرص للمعلمين في تبادل الخبرات، الحث على استخدام التقنيات الحديثة في مجال التعليم، الاهتمام بالرحلات العلمية والترفيهية ومشاركة المعلمين في الأمور التي تهمهم.

10 - عزيزة شعباني(2010)(420):

"واقع العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقتها باتجاهات التلاميذ نحو المناخ المدرسي"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر وكيف ترتبط بإبعاد تربوية نفسية واجتماعية أساسية بالنسبة لنمو التلاميذ وتحسين سير المدرسة، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات وشملت العينة(1888) تلميذ وتلميذة مستخدمة الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات منها معاملات الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون، وتوصلت إلى العديد من النتائج: أن درجة ارتباط بعد العلاقات الإنسانية بالمناخ المدرسي العام ارتباط قوي، يدل على قوة تأثير

420 - عزيزة شعباني(ديسمبر 2010) " واقع العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقتها باتجاهات التلاميذ نحو المناخ المدرسي " مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد(5)، جامعة الجزائر .

مناخ العلاقات في المناخ العام للمدرسة، يوجد ارتباط بدرجة مقبولة بين مناخ العلاقات السائد في مؤسسات التعليم الثانوي ومدى شعور التلاميذ بالأمن.

11- عبد السلام محمد سالم قننير (2011م) (421):

"العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وعلاقتها بمستوى أداء أفرادها"

تهدف هذه الدراسة إلي:

- أ- تعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية في المؤسسة.
 - ب- تعرف على طبيعة العلاقة بين العلاقات الإنسانية بالمؤسسة وبين تدني مستوى أداء العاملين بها.
 - ج- تعرف على طبيعة العلاقة السائدة بين الإدارة والإفراد العاملين بالمؤسسة.
- وتم اختيار شركة الاتحاد العربي للمقاولات لتطبيق هذه الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين والبالغ عددهم الكلي (165) موظفا واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة وتم تحديد عدد العينة الكلي بطريقة إحصائية من مجتمع الدراسة حيث بلغ قوامها من (120) مفردة وتمثل نسبة 72.72% من مجتمع الدراسة، واستخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات وفق مقياس (ليكرت- LIKERT) الخماسي مستعينا بالجوانب الإحصائية في التحليل وهي اختبار (كولموجوروف-KOLMOGOROV) والتوزيعات التكرارية والانحراف المعياري ومقاييس النزعة المركزية واختبار (T)، وتوصل إلى نتائج متنوعة لعل أهمها بأن طبيعة العلاقات الإنسانية في الشركة قيد الدراسة سائدة بمستوى ضعيف والعلاقة هنا علاقة سلبية، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن طبيعة العلاقة السائدة بين الإدارة

421 - عبد السلام محمد سالم قننير (2011) "العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وعلاقتها بمستوى أداء أفرادها" رسالة

ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.

والعاملين ضعيفة نوعاً ما، لذلك أوصى الباحث بضرورة تقوية وتعزيز المهارات الإنسانية للإداريين في مختلف المستويات التنظيمية من خلال التدريب على ممارسة العلاقات الإنسانية في الواقع الميداني داخل الشركات من خلال برامج تدريب معدة بذلك، وضرورة استيعاب مفهوم العلاقات الإنسانية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بالشركة.

12- الصديق سالم برقوق(2012)⁽⁴²²⁾:

"مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراته من وجهة نظر المعلمين" تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراته من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على الدلالات الإحصائية بين استجابات المعلمين تعزي إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد استخدم المنهج الوصفي، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموع مدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراته وعددها (138) وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (130) معلماً مستخدماً الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وجوانب التحليل الإحصائي وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتمثلت في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي (anova) واختبار شيفيه (schneffe) للمقارنة البعدية، وتوصل إلى مجموعة نتائج مهمة كانت تتجه نحو الجانب الإيجابي وفق العناصر التي أعدها في

422 - الصديق سالم برقوق(2012) "مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراته من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التعليم، الأكاديمية الليبية.

الاستبانة ومنها محك القدوة الحسنة، ومحور التواضع ولين الجانب، ومحور الوضوح والتشجيع فكانت جميعها مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وبالتالي علاقة إنسانية ايجابية بين المشرف التربوي والمعلمين وفق هذه الدراسة.

ثانيا - دراسات حول الروح المعنوية:

1- مارتن - Martin - (2000)⁽⁴²³⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية في مقاطعة (هامبتون) في ولاية (فرجينيا)، وتكونت العينة من (278) معلما في (19) مدرسة ابتدائية، وقد استخدمت استبانته المدير المتميز (Excellen Principal Lventory) لقياس السلوك القيادي، ومقياس برودو للروح المعنوية (The Purdue Teacher pinionaire) وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين السلوك القيادي للمدير، ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، وإلى وجود علاقة ايجابية بين مجال السلوك القيادي للمدير (الالتزام نحو نجاح الطلبة) ومجال (الألفة بين المعلمين والمدير)، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية لمعلمي التعليم الخاص ومعلمي التعليم العام.

2- روجي مروح احمد عبدات (2002)⁽⁴²⁴⁾:

⁴²³ - Martin, D. "A study of the relationship between elementary principal leadership behavior and teacher morale." Dissertation Abstract International, Vol.61, No.06, pp,21-22,A.

⁴²⁴ - روجي مروح أحمد عبدات (2002) " العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين .

"العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات

التربية الخاصة في الضفة الغربية "

تبلورت مشكلة الدراسة من خلال خبرة الباحث كأخصائي اجتماعي وما لاحظته الباحث من قلة الدراسات التي تعرضت لمعلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية، والتعرف على أثر متغيرات الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والراتب ونوع الإعاقة التي يعمل معها المعلم ونوع الجهة المشرفة على المؤسسة، وقد أجرت الدراسة على جميع أفراد مجتمعها الأصلي المكون من مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية والبالغ عددهم (250) معلما ومعلمة موزعين على (35) مؤسسة لذوي الاحتياجات الخاصة في جميع محافظات الضفة الغربية والقدس، واستخدم الباحث اختبار (ايزنك) للشخصية واستخدم الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدم الأساليب الإحصائية لاستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتحليل التباين، وأظهرت النتائج بأنه لا توجد علاقة ارتباطيه بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية، وإشارات النتائج إلى تدني مستوى الروح المعنوية بشكل عام لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة بالضفة الغربية.

3- سناء جودت البليبي(2003)(425):

"استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والتزامهم التنظيمي"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية العامة في محافظة عمان واربد والكرك البالغ عددها(401) مدرسة ثانوية عامة، وتكونت عينة الدراسة من(56) مدرسة ثانوية عامة للذكور والإناث أي بنسبة(14%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وبلغ أفراد عينة الدراسة(560) معلما ومعلمة بحيث اختير قصديا من كل مدرسة عشرة معلمين أو عشر معلمات ممن أكملوا سنتين كحد أدنى في المدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية العامة كان مرتفعا نسبيا، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات(3.84) وبانحراف معياري مقداره(0.15)، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين استراتيجيات إدارة الصراع: التسوية، التجنب، الهيمنة، الإرضاء التي يستخدمها المديرون ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

425 - سناء جودت البليبي(2003)" استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي " أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان،الأردن.

4- صالح عليمات(2005)⁽⁴²⁶⁾:

"العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك واستخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعة اليرموك والبالغ عدده (777) عاملاً إدارياً، اختيرت منهم عينة بسيطة عشوائية بلغ عددهم (311) عاملاً إدارياً، واستخدم حساب معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (89.3) وهي نسبة مقبولة لأغراض الدراسة ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن من أهم العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك وتحصلت على نسب عالية هي أمكانية مواصلة الدراسة اثنا العمل الجامعي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أجابت أفراد العينة فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين الإداريين تعزي لمتغيري الخبرة والجنس.

5- مراد نواف الرفاعي(2006)⁽⁴²⁷⁾:

"درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن"

⁴²⁶ - صالح عليمات(2005) "العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك" مجلة

التواصل، العدد: السادس عشر، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة عدن، يوليو 2006.

⁴²⁷ - مراد نواف الرفاعي(2006) "درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية

العامة وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

هدفت الدراسة إلى تعرف على درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن، وفق الإجابة على الأسئلة الآتية: ما درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة في الأردن؟ وهل تختلف درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة العملية؟ وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وتحصيل طلبتهم؟

تكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات مبحث التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية في محافظة أربد العام 2005-2006م حيث بلغ عدد أفراد الدراسة (100) معلم ومعلمة موزعين على ست مديرات للتربية والتعليم في محافظة أربد، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وفق مقياس (ليكرت) الخماسي واستخدم التحليل الإحصائي ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون، وتوصل إلى مجموعة نتائج منها: كان مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة متوسطة، وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسط درجات الروح المعنوية، لمعلمي التربية الإسلامية بالمدارس الثانوية العامة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسط درجات الروح المعنوية لمعلمي التربية الإسلامية بالمدارس الثانوية العامة، تعزى

لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة الروح المعنوية، لمعلمي التربية الإسلامية، في المدارس الثانوية العامة، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية ولصالح الذين خبرتهم (1-5) سنوات، وهناك علاقة ارتباطيه بين درجة الروح المعنوية، لمعلمي مبحث التربية الإسلامية، في المدارس الثانوية العامة، وتحصيل طلبتهم إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.48).

ووفق هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتنمية الروح المعنوية لمعلمي التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة في الأردن.

6-نادية صالح ملكاوي(2006)⁽⁴²⁸⁾:

"فعالية مجالس الكليات في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالروح المعنوية والعلاقات بين شخصية لأعضائها من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى تعرف فعالية مجلس الكليات في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالروح المعنوية، والعلاقات بين شخصية لأعضائها من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (320) عضواً، واستخدمت ثلاث أدوات لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: كانت تقديرات عينة الدراسة لفعالية مجالس الكليات في الجامعات الأردنية بدرجة متوسطة بشكل عام، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة فعالية مجالس الكليات تعزى لمتغيري نوع الكلية، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى للرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ المساعد والأستاذ، وجاءت

428 - نادية صالح ملكاوي(2006) "فعالية مجالس الكليات في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالروح المعنوية والعلاقات بين الشخصية لأعضائها من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية والعلاقات البين شخصية لأعضاء مجالس الكليات بدرجة عالية، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فعالية مجالس الكليات، وكل من مستوى الروح المعنوية ومستوى العلاقات البين شخصية لأعضاء مجالس الكليات في الجامعة الأردنية.

7- رولا هاني حسني خرفان(2007)⁽⁴²⁹⁾:

"علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة، وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من(500) عضو هيئة تدريس و(150) رئيس قسم وتم بناء ثلاث استبانات لجمع بيانات الدراسة وأظهرت نتائج الدراسة الأتي: كان مستوى علاقات العمل لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفعا، وكان مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفعا، وكان مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفعا، وتوجد علاقة ارتباطيه ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) بين مستوى علاقات العمل ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

8- نورة بن عطية بن راشد الزهراني(2007)⁽⁴³⁰⁾:

"علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية في محافظة جدة"

⁴²⁹ - رولا هاني حسني خرفان(2007) "علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

⁴³⁰ - نورة بن عطية بن راشد الزهراني(2007) "علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية في محافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الدراسة هدفت إلى تعرف علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية في محافظة جدة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة والبالغ عددهن (208) مديرة، أما مجتمع المعلمات فقد بلغ عددهن (5732) معلمة حسب إحصائيات إدارة التعليم بمحافظة جدة، واستخدمت أداتان لجمع البيانات: الأولى خاصة بمديرات المدارس واشتملت على محورين، والثانية كانت لمعلمات المرحلة الابتدائية واشتملت على ثلاثة محاور .

ومن ابرز نتائج الدراسة ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لجميع الأنماط القيادية لدى مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات وفقا لطبيعة المؤهل العلمي (تربوي- وغير تربوي) وكانت الفروق لصالح المؤهلات تربويا، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي لمديرات المرحلة الابتدائية والروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية بمحافظة جدة.

9- أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي (2008) (431):

"أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم" تمثلت مشكلة الدراسة في معايشة الباحث للمناخ التعليمي في المدارس معلما ووكيلا ورغبة منه في التعرف على درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقة تلك الأساليب بالروح المعنوية

431 - أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي (2008) "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

للمعلمين لذلك فمشكلة الدراسة تركزت في التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم من خلال الإجابة على عدة أسئلة هي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟ ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟، ما علاقة أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟، هل تجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية حول أساليب الصراع التنظيمي بمدينة مكة المكرمة؟، هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل؟.

وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها التعرف على درجة ممارسة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة والتعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (1401) معلماً، والذين يعملون في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة، وبلغت عينة الدراسة (300) معلم من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وبنسبة (21.4%) من

إجمالي عدد المعلمين البالغ (1401) معلما وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة من جميع المدارس الثانوية بمكة المكرمة، واستخدم الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، والمعالجات الإحصائية في التحليل وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي ومعاملات الارتباط سييرمان وتوصل الباحث إلى العديد من النتائج في مختلف محاور الدراسة فيما يتعلق بالروح المعنوية أظهرت متوسطات أبعاد الروح المعنوية وفقا لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية، وكذلك في بعد الرضاء عن العمل الذي يعود إلى ارتفاع الروح المعنوية كان بدرجة عالية.

10- تاول (Tawil - 2008) (432):

هدفت دراسة (تاول) إلى البحث في الروح المعنوية للمعلمين ودافعيتهم وهم يقومون بالجهود المكلفين بها في المدرسة، وقد استخدم أسلوب يعرف بالظاهراتية⁽⁴³³⁾

(Phenomenology) وهو يعمل على تحليل دوافع المعلمين ومستويات الروح المعنوية لديهم من خلال القيام بملاحظات ومقابلات متعمقة وخلصت الدراسة إلى أن المعلمين يشعرون بضغط على أدائهم من الدولة والمجتمع والإدارة، وإن المعلمين يشعرون بدافع قوى وإيجابي عندما تكون الروح

⁴³² - Tawil, M. (2008). Carrying out mandated school efforts: A phenomenological study of New York teachers morale and motivation , Unpublished Doctoral Dissertation, Northcentral University, USA, www.proquest.umi.com/login

⁴³³ - الظاهراتية (Phenomenology): هي احد أساليب البحث الذي يركز على الظاهر وتسمي دراسة الظواهر (Phenomena)، فكل ظاهرة إنسانية أما تنتج عن نشاط وحدات بشرية معين، فيعطينا هذا النشاط الإنساني ما نطلق عليه لفظ الظاهرة " مجدي عزيز إبراهيم(2006) موسوعة المعارف التربوية، عالم الكتب - نشر - توزيع - طباعة، القاهرة، ص 2225.

المعنوية لديهم عالية مما ينعكس على واجباتهم فيقومون بها على أكمل وجه، أما المعلمون الذين يشعرون بتدن في الروح المعنوية لديهم فينعكس ذلك على انخفاض دافعيتهم نحو القيام بواجباتهم المكلفين بها.

11- سحر عيسى برهم قموه (2008) (434):

"الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدي معلمهم"

إن هذه الدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقتها بالروح المعنوية، والأداء الوظيفي لدى معلمهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (206) مديري ومديرات و(3010) معلمين ومعلمات، كما تم تطوير ثلاث أدوات لغرض جمع البيانات وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: إن درجة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة الروح المعنوية ودرجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) بين درجة الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية في مجال المعلمين والمرافق، ووجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) بين درجة الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة الأداء الوظيفي في كل المجالات.

434 - سحر عيسى برهم قموه (2008) "الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدي معلمهم (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

12- نواف بن سفر بن مفلح العتيبي (2008) (435):

"الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة والتحقق من وجود فروق إحصائية وعلاقات ارتباط بين متغيرات الدراسة وأشتمل مجتمع الدراسة على جميع المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية النهارية بمحافظة الطائف البالغ عددها (1167) معلماً وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (30%) بلغت (300) معلماً، واستخدم الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والإحصاء التحليلي المتمثل في التباين الأحادي (ANOVA) واختبار شففيه (SCHEFFE) واختبار ت (T-TEST) ومعامل ارتباط بيرسون وسييرمان واختبار الانحدار المتدرج وتوصل إلى العديد من النتائج منها: أن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، وإن مديري المدارس يتصفون بالسمات الشخصية الأربعة بدرجة عالية، وإن تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كان بدرجة عالية.

435 - نواف بن سفر بن مفلح العتيبي (2008) "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .

13- أنور احمد عيسى راشد(2009)(436):

"الروح المعنوية لدى أساتذة كليات التربية- دراسة وصفية على أساتذة كلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية "

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوي الروح المعنوية لأساتذة كليات التربية وعلاقتها ببعض المتغيرات، وهي النوع(ذكر- أنثى) والتخصص(علمي- إنسانيات) والدرجة العلمية والخبرة والحالة الاجتماعية(متزوج- أعزب) وتكونت عينة لدراسة من(95) أستاذا منهم(48) أستاذا و(47) أستاذة في كلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية عن طريق العينة القصدية لكل هيئة التدريس بالكلية وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وفق مقياس الروح المعنوية وباستخدام اختبار ت(T) لدلالة الفروق المتوسطات وتحليل التباين الفاكرونباخ لمعرفة ثبات وصدق المقياس واختبار (Anova) لمعرفة دلالة الفروق لمستوي الروح المعنوية لأساتذة كلية التربية تعزي للحالة الاجتماعية وأظهرت نتائج الدراسة: بأن الروح المعنوية لأساتذة كلية التربية تتسم بالارتفاع كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الروح المعنوية تعزي للنوع والتخصص العلمي والحالة الاجتماعية والدرجة العلمية والخبرة العملية.

14- بيرج (Berg - 2009)(437):

436 - أنور أحمد عيسى راشد(2009) " الروح المعنوية لدى أساتذة كلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية، دراسة وصفية على أساتذة كلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية " مجلة العلوم التربوية، العدد: الحادي عشر(يونيو- 2011م) جامعة أم درمان الإسلامية.

437 - Berg, E. (2009) Perceived effects of teachers unions on administrators and teachers roles and morale, Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University, USA, [WWW. Proquest. Umi.com/login](http://WWW.Proquest.Umi.com/login).

هدفت الدراسة إلى تحديد إن كانت هناك علاقة بين التأثيرات المدركة لاتحادات المعلمين في ادوار الإداريين والمعلمين والروح المعنوية، واشتملت هذه الدراسة على مشاركين متطوعين من معلمين وإداريين من الرابطة التربوية الكندية وإداريين من مجلس المديرين في (أونتاريو)، واستخدمت الاستبيانات وسيلة لجمع البيانات وتناولت ثلاث فرضيات الأولى حول مستوى الروح المعنوية للمشاركين، والثانية حول النتيجة التي تحققها الروح المعنوية بين المشاركين وعلاقتها ببيئة التعلم، أما الفرضية الثالثة فتناولت الاختلاف في الروح المعنوية بين المعلمين والمديرين عندما تكون بيئة التعلم مسيطر عليها، وقد أشارت النتائج إلى أن درجات البيئة التعليمية أثرت في الروح المعنوية للإداريين بشكل أكثر من المعلمين.

15 - تومبسون (Thompson - 2009) (438):

هدفت الدراسة إلى التعرف ادراكات المعلمين لتأثير قيادة المدير في الثقافة والروح المعنوية لمدرسة ابتدائية، وقد ضمت عينة الدراسة (104) معلما من مدرسة ابتدائية في جنوب شرق الولايات المتحدة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تضمنت أسئلة لإجابات مفتوحة حول ثقافة المدرسة والروح المعنوية للمعلم مع استبانة حسب مقياس ليكترت (Likert-type) حول الموضوع نفسه وقد عبر المعلمون عن مشاعرهم حول تأثير القيادة الإدارية في روحهم المعنوية وتأثير ثقافة المدرسة فيهم أيضا، وقد أظهرت الدراسة أن

⁴³⁸ - Thompson, J. (2009) Perception of teachers on the impact of elementary school Unpublished Doctoral Dissertation, Northcentral University, USA. [Umi.com](http://Umi.com/Login)

76.2% من المعلمين عبروا عن الروح المعنوية العالية لديهم وان 77.1% من المعلمين يظنون أن القيادة الإدارية تؤثر في ثقافة المدرسة بشكل ايجابي.

16-هديل محمد عودة(2010) (439):

"الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين "

فهي تناولت العلاقة بين الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، ومعرفة مدى اختلاف درجات تقديراتهم تبعاً لمتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وتم بناء أدواتين الأولى لتعرف درجة توافر الكفايات الإدارية للمديرين والثانية للكشف عن مستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، واستخدمت لمعالجة البيانات إحصائياً حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ- الفأ، ومعادلة سييرمان- براون، وأظهرت الدراسة عدة نتائج منها: إن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، و إن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظرهم كان متوسطاً، و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية ومستوى الروح المعنوية

439 - هديل محمد عودة(2010) "الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين" (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم والتربية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

للمعلمين، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس تعزى لمتغيري الجنس ولصالح الذكور والمؤهل العلمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

ثالثاً- التعليق على الدراسات السابقة:

1- الأهداف والمناهج والأدوات:

قد وجد الباحث في عرضه للبحوث والدارسات السابقة التي تناولت العلاقات الإنسانية والروح المعنوية بهدف الرفع من مستوى العملية التعليمية وتطويرها، مستخدمين في ذلك عينات مختلفة فكانت نتائج هذه الدراسات السابقة مدخلا طبيعيا للدراسة الحالية التي تحاول التعرف على واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية ودورها في رفع الروح المعنوية لديهم. ومن خلال استعراض هذه الدراسات السابقة نلاحظ أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية:

- ما يتعلق بدراسات العلاقات الإنسانية:

لاحظ الباحث من خلال عرضه للدراسات السابقة أن هناك بعض الدراسات تشترك في نفس المتغير، إلا وهو متغير العلاقات الإنسانية مثل: دراسة أبو عروش (1999) ودراسة الحربي (2001) والخويلدي (2002) وفيتور (2003) وشاهين (2002) وحرب (2004) والصكالي (2006) والغامدي (2010) ومحمد (2010) وشعباني (2010) وقنيير (2011) وبرقرق (2012)، حيث تم ربط هذا المتغير مع متغيرات أخرى، فدراسة أبو عروش (1999) تم ربط

العلاقات الإنسانية ومتغير الرضا الوظيفي، ودراسة الحربي(2001) مع دور مدير المدرسة، والخويلدي(2002) مع أداء المعلم، وفيتور(2003) مع مدى الحاجة إليها في التعليم المتوسط، وشاهين(2003) مع مجال الإشراف التربوي، وحرب(2004) مع تحسين الأداء في الجامعات، والصكالي(2006) مع أداء المعلمين والتحصيل الدراسي، والغامدي(2010) مع الإدارة المدرسية، ومحمد(2010) مع مدير المدرسة والأداء الوظيفي، وشعباني(2010) مع اتجاهات التلاميذ نحو المناخ المدرسي، وقنبيير(2011) علاقتها بمستوى أداء الأفراد في المنظمة، وبرقرق(2012) مع الإشراف التربوي وتعامله مع المعلمين.

من خلال الاستعراض ومناقشة الدراسات السابقة يتضح بأنها جاءت متنوعة من حيث الأهداف واختيار العينات والأدوات المستخدمة وكذلك الأساليب الإحصائية، وفيما يلي عرض موجز لأهداف وعينات هذه الدراسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية:

أ- أهداف الدراسات السابقة:

هدفت بعض الدراسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية لبيان العلاقة بينها وبين متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي مثل دراسة أبو عروش(1999) الأداء الوظيفي ودراسة الخويلدي(2002) ودراسة الصكالي(2006) ودراسة محمد(2010) ودراسة قنبيير(2011)، وكذلك بيان دور وأثر العلاقات الإنسانية في التعامل داخل المنظمة مثل دراسة الحربي(2001) وفيتور(2003) وشاهين(2003) وحرب(2004) والغامدي(2010) وشعباني(2010) وبرقرق(2012).

ب- حجم العينات:

تراوحت عينات الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بين (130-1888) واشتملت بعض الدراسات عينات متوسطة أكثر من (500) كدراسة شاهين (606) وحرب (650)، ودراسات أقل من (500) كدراسة برقوق (130) وقنيبر (165) ومحمد (250) والحربي (376) والخويلدي (400) والصكالي (456) ودراسات تجاوزت (1000) مثل دراسة شعباني (1888).

- فيما يتعلق بالروح المعنوية:

يلاحظ بأن الدراسات التي تناولت الروح المعنوية واستخدمتها كمتغير تابع وهو ما تتفق فيه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، فدراسة مارتن Martin (2000) العلاقة بين السلوك القيادي والروح المعنوية، ودراسة عبدا (2002) العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية، والبليسي (2003) استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالروح المعنوية، وعليمات (2005) العوامل المؤثرة على الروح المعنوية، والرفاعي (2006) درجة الروح المعنوية، وملكاوي (2006) فعالية مجالس الكليات وعلاقتها بالروح المعنوية، وخرفان (2007) علاقات العمل في الجامعات وارتباطها بالروح المعنوية، والزهراني (2007) علاقة نمط القيادة بالروح المعنوية، والخالدي (2008) أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية، وقموه (2008) الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية، والعنبي (2008) الأنماط القيادية والسمات الشخصية وعلاقتها بالروح المعنوية، وبيرج Berg (2009) التأثيرات الإدراكية والروح المعنوية، وتومبسون Thompson (2009) تأثير ثقافة المدير والروح المعنوية، وعودة (2010) الكفايات الإدارية وعلاقتها بالروح المعنوية.

- أما من حيث الأهداف فقد تنوعت هذه الدراسات في أهدافها فدراسة مارتن Martin (2000) هدفت إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية في مقاطعة (هامبتون) في ولاية (فرجينيا)، أما عبدات (2002) هدفت دراسته إلى معرفة العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية، ودراسة البليسي (2003) هدفت إلى معرفة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والتزامهم التنظيمي، ودراسة عليمات (2005) هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للعاملين الأردنيين في جامعة اليرموك، أما الرفاعي (2006) معرفة درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن، ومكاوي (2006) معرفة فاعلية مجالس الكليات في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالروح المعنوية والعلاقات بين شخصية لأعضائها من وجهة نظرهم، أما خرفان (2007) تهدف دراسته إلى معرفة علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، والخالدي (2008) يهدف في دراسته إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، أما تاول Tawil (2008) هدف إلى البحث في الروح المعنوية للمعلمين ودافعيتهم وهم يقومون بالجهود المكلفين بها في المدرسة، وقموه (2008) التعرف على درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء

الوظيفي لدى معلمهم، أما العتيبي (2008) التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسط بمحافظة الطائف والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة، أما راشد (2009) يهدف إلى معرفة مستوى الروح المعنوية لأساتذة كليات التربية وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل النوع والتخصص والدرجة العلمية والحالة الاجتماعية، أما بيرج Berg (2009) هدف إلى تحديد أن كانت هناك علاقة بين التأثيرات المدركة لاتجاهات المعلمين في ادوار الإداريين والمعلمين والروح المعنوية، أما تومبسون Thompson (2009) هدفت إلى التعرف على أدراكات المعلمين لتأثير قيادة المدير في الثقافة والروح المعنوية لمدرسة ابتدائية، أما عودة (2010) هدف في دراسته إلى معرفة العلاقة بين الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

- أما عينات الدراسة المتعلقة بالروح المعنوية تراوحت بين (95-560) فكانت الدراسات التي تراوحت ما بين (95-300) كدراسة راشد (59) ودراسة تومبسون Thompson (104) وقموه (206) والزهراني (208) وعبادات (250) ومارتن Martin (278) والخالدي والعتيبي (300)، والحربي (307)، أما الدراسات التي تراوحت بين (300-560) منها دراسة علميات (311) وملكاوي (320) وعودة (357) وخرقان (500) والبلبيسي (560).

أما بخصوص المنهج المستخدم في الدراسات السابقة فقد تنوعت الأساليب المستخدمة في التحليل، ولكنها مرتبطة بالجوانب التربوية التعليمية، فقد تم استخدام التكرارات النسبية والمئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) واختبار التباين الأحادي Anova واختبار فريدمان

Fridman ومعمل ارتباط سييرمان، ومربع كاي والفا كرونباخ واختبار كولموجوروف Korlimgorov واختبار شيفيه Scheffe وقياس بردو، واختبار ايزنك، واستخدمت أهم أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة وان غلب عليها استبانة ليكرت ذات الخانات الخمس ماعدا دراسة تاول Tawil الذي استخدم أسلوب يعرف بالظاهراتية، التي هي احد أساليب البحث الذي يركز على الظاهر وتسمى دراسة الظواهر Phenomena.

2- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث الأهداف مع معظم الدراسات السابقة ومنها دراسة أبو عروش (1999) التي هدفت إلى التعرف على وجود ارتباط بين العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية والرضاء الوظيفي، ودراسة الحربي (2001) معرفة رؤية مديري المدارس المتوسطة في تفعيل العلاقات الإنسانية، ودراسة الخويلدي (2002) التعرف على أهمية العلاقات الإنسانية الممتدة من والى المعلم في عمله داخل المدرسة، وفيتور (2003) تعرف على مستوى العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم المتوسط، وشاهين (2003) تعرف على مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الأشراف، وحرب (2004) تعرف عن دور العلاقات الإنسانية في رفع مستوى الأداء، والصكالي (2006) تعرف على الدور الذي تقوم به العلاقات الإنسانية في الإدارة، وشعباني (2003) معرفة واقع العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الثانوي وهو من ضمن الأهداف الرئيسية في الدراسة الحالية بإبعاده التربوية، وقنيبر (2011) تعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية بين الإدارة والإفراد العاملين، وبرقوق (2012) مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي المدارس.

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير الروح المعنوية.

- اتفقت الدراسة الحالية في حجم العينة البالغ عددها (351) وبذلك تقترب من دراسة عودة (2010) والبالغ عددها (357).

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة مع جميع الدراسات السابقة ماعدا دراسة تاوول Tawil الذي استخدم أسلوب يعرف بالظاهراتية Phenomenology وهو احد أساليب البحث الذي يركز على الظاهر، فكل ظاهرة إنسانية إنما تنتج عن نشاط وحدات بشرية معينة، واستخدم الملاحظات والمقابلات المعمقة.

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض دراسات سابقة في استخدام المنهج التحليلي الإحصائي (spss) الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وخاصة دراسة الحربي (2001) ودراسة فيتور (2003) ودراسة حرب (2004) والصكال (2006) والزفاعي (2006) والخالدي (2008) والعتيبي (2008) وشعباني (2010) وقبيير (2011) وبرقوق (2012).

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض دراسات سابقة في اختيار العينة العشوائية البسيطة ومنها دراسة الخويلدي (2002) وفيتور (2003) والخالدي (2008) ومحمد (2010) وقبيير (2011) وبرقوق (2012)، أما بقية الدراسات فأنها ما بين العينة العشوائية الطبقية النسبية مثل: دراسة الصكالي (2006) وعينة قصدية مثل: البلبيسي (2003) أو جميع مجتمع الدراسة مثل: علميات (2005).

- اتفقت الدراسة الحالية في اختيار العاملين والإداريين مع دراسة بيرج Berg الذي اشتملت دراسته على مشاركة متطوعين من معلمين وإداريين،

ودراسة فيتور (2003) من جمهور المعلمين والعاملين، أما بقية الدراسات تنوعت مجتمعاتها ما بين المعلمين وتلاميذ وإداريين، فدراسة أبو عروش (1999) معلمين ومعلمات، والحربي (2001) معلمي المدارس المتوسطة، الخويلدي (2002) معلمين ومعلمات، وشاهين (2003) معلمات، وحرب (2004) موظفين، الغامدي (2010) معلمي ومشرفي المرحلة الثانوية، ومحمد (2010) معلمين ومعلمات، وشعباني (2010) تلاميذ، قنير (2011) موظفين، وبرقوق (2012) معلمين، ومارتن (2000) معلمين، عبدات (2002) معلمين، والبلبيسي (2003) معلمين، وعليمات (2005) إداريين، والرفاعي (2006) معلمين، ومكاوي (2006) أعضاء هيئة تدريس، خرفان (2007) أعضاء هيئة تدريس، الزهراني (2007) مديرون ومعلمون، الخالدي (2008) معلمين، تاول (2008) معلمين، قموه (2008) مدرّون ومديرات، العتيبي (2008) معلمين، راشد (2009) معلمين، عودة (2010) معلمين.

3- أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

بالرغم من الاتفاق في بعض الأهداف مع بعض الدراسات السابقة المتمثلة في تعرف على واقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي العام، ومعرفة أسباب تدني مستوى الأداء، وتأثير المتغيرات مثل الوظيفة و الجنس والخبرة والمؤهل لمديري المدارس في إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين، إلا أن الدراسة الحالية وضعت عدة أهداف لم تتناولها الدراسات السابقة حسب علم الباحث ومنها التعرف على مدى تأثير العلاقات الإنسانية مع العاملين على رفع الروح المعنوية لديهم، والتعرف على بعض الجوانب

الموجودة في البيئة الداخلية للمدرسة والتي تساعد على إقامة علاقات إنسانية.

- تنفرد الدراسة الحالية بمحاولة الربط بين العلاقات الإنسانية ومتغير الروح المعنوية في حين الدراسات السابقة تناولت كلا الجانبين منفرد مع متغيرات أخرى مثلًا: دراسة أبو عروش (1999) ربط بين العلاقات الإنسانية ومتغير الرضاء الوظيفي، ومارتن Martin تناول العلاقة بين السلوك القيادي والروح المعنوية وهكذا في بقية الدراسات التي تمكن الدارس من الحصول عليها.

- تختلف الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة بتناولها مجتمع دراسة في منطقة الجبل الغربي بليبيا والبالغ عددها (96) مدرسة وعدد أفرادها (4163) عاملا بإجمالي عينة بلغت (351) عاملا.

4- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الحصول على المعلومات وأدبيات الموضوع المتعلق بالعلاقات الإنسانية والروح المعنوية والإطلاع على المصادر والمراجع التي تناولت هذه الجوانب.

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة ومنهجها وأدواتها وخطوات تطبيق الدراسة من حيث العينات واستخدام أداة جمع البيانات.

من خلال الدراسات السابقة تمكن الدارس من معرفة أساليب صياغة فقرات الاستبانة وبنائها بصورة تخدم أهداف الدراسة، ومن هذه الدراسات، دراسة أبو عروش (1999)، والخويلدي (2002)، وفيتور (2003)، الصكالي (2006)، والغامدي (2010)، ومحمد (2010)، قنيبر (2011)

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً- منهج الدراسة:

إن المنهج هو "نسق من القوام الواضحة والإجراءات التي يستند عليها البحث للوصول إلى نتائج علمية"⁽⁴⁴⁰⁾ وهو "الخطة التي يتخذها الباحث للحصول على البيانات وتحليلها بغرض الوقوف على طبيعة مشكلة من المشكلات"⁽⁴⁴¹⁾، وبذلك فهو "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات عنها وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"⁽⁴⁴²⁾، وخاصة المنهج الوصفي Descriptive Research الذي يقوم على جمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة بغرض اختبار الفرضيات أو الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بالوضع الراهن للإفراد محل الدراسة⁽⁴⁴³⁾، وهو لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها بل يتعدى إلى ما هو أبعد من ذلك؛ لأنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، فضلا عن أنه كثيرا ما تقترن عملية الوصف بالمقارنة حيث تستخدم في المنهج الوصفي أساليب القياس والتصنيف

440 - عبد الله عامر الهمالي: مرجع سابق، ص 22.

441 - عبد الرحمن سيد سليمان(2009) البحث العلمي خطوات ومهارات، عالم الكتب، القاهرة، ص 73.

442 - سامي ملحم(2000) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، ص 324.

443 - عبد الوهاب الشايب(2009) أسس البحث التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 26.

والتفسير⁽⁴⁴⁴⁾، عموماً فإن المنهج الوصفي يعتمد على الحصول عن البيانات الخاصة بالموضوعات والظواهر التي يدرسها على الملاحظة بجميع أشكالها والاستبانة والمقابلات الشخصية، وكذلك على الاختبارات وفق طبيعة الدراسة وموضوعها⁽⁴⁴⁵⁾ لاستخلاص دلالاتها أو إصدار تعميمات بشأنها⁽⁴⁴⁶⁾، لكي يحقق عدة أهداف منها⁽⁴⁴⁷⁾:

1- وصف ما هو كائن من الظواهر أو أحداث معينة تعد جمع البيانات باستخدام الملاحظة أو المقابلة أو الاختبارات أو الاستبانة المناسبة لكل ظاهرة أو حدث.

2- تفسير الظواهر وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين المتغيرات كما هي في الوقائع.

3- التعرف على الاتجاهات والقيم عند الأفراد والجماعات.

لذلك تم اختيار هذا المنهج في هذه الدراسة لكونه المنهج الأنسب الذي يعتمد على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع بهدف تحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها في ظل معايير محددة للوصول إلى نتائج وتوصيات ومقترحات من شأنها تعديل هذا الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظاهرة، أن هذا المنهج يسهم في إلقاء الضوء على طبيعة المشكلة ويوضح أبعادها المختلفة والعلاقات التي توجد فيها والحلول المناسبة لها.

444 - جابر عبد الحميد جابر، وآخرون (1978) مناهج البحث التربوي وعلم النفس، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 136.

445 - العجيلي عصمان سرگز، وآخرون: مرجع سابق، ص 115.

446 - على محمد منصور (2007) مناهج البحث العلمي / مفاهيم / طرق / أسس، توزيع دار الرواد، طرابلس، ص 69.

447 - محمد عبد الحليم منسي (2003) مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص، ص 201-202.

ثانيا - مجتمع الدراسة:

أ- لمحة تاريخية:

تأثرت مسميات التعليم الثانوي العام في ليبيا بالعهود التاريخية السياسية نظرا لارتباط نظام التعليم بنظام واتجاهات السلطة الحاكمة، فقد سميت المرحلة التعليمية التي تلي المرحلة الابتدائية في العهد العثماني(1551-1911م) باسم المدرسة الرشيدية وهي تأسست عام 1857م وقد أنشئت مدرستان إحداهما في طرابلس والأخرى في بنغازي⁽⁴⁴⁸⁾، وفي العهد الايطالي(1911-1943م) أطلق على المرحلة الثانوية أسماء ايطالية تبعا لنوعية التعليم الذي تقدمه، ما عدا مدرسة واحدة أنشئت في طرابلس بمرسوم ملكي ايطالي رقم(1365) في 13/ مايو/ عام 1935م وتم افتتاحها في العام الدراسي 1935-1936م⁽⁴⁴⁹⁾، وأطلق عليها اسم المدرسة الإسلامية العليا وكان يلتحق بها الطلبة الحاصلين على الشهادة الابتدائية من المدارس الايطالية العربية⁽⁴⁵⁰⁾، وفي فترة وجود الحلفاء في ليبيا(1943-1952م) تم افتتاح مدرسة ثانوية في بنغازي عام 1946م ثم مدرسة ثانوية في طرابلس عام 1946-1974م، ثم تتابع افتتاح مدارس التعليم الثانوي في معظم المدن الرئيسية تدريجيا وحسب الحاجة، وكانت مدة الدراسة في مرحلة التعليم الثانوي خمس سنوات حيث يتحصل الطالب على شهادة الثقافة العامة في

448 - رأفت غنيمي الشيخ(1972) التعليم في ليبيا في العصور الحديثة، دار التنمية للنشر والتوزيع، طرابلس، ص

141.

449 - حميد فرج الصغير(2012) التعليم في ليبيا 1551-2011 م، مكتبة طرابلس العلمية العالمية، طرابلس، ص

73.

450 - رمضان محمد القذافي، وآخرون(1982) التعليم الثانوي في البلاد العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ص 64، أنظر أيضا: عمر محمد التومي الشيباتي(2001) تاريخ الثقافة والتعليم في ليبيا، منشورات جامعة الفاتح، طرابلس، ص 289.

نهاية السنة الرابعة وشهادة التوجيهي في النهاية السنة الخامسة بعد النجاح في الامتحانات العامة⁽⁴⁵¹⁾، وساد التعليم في ليبيا خلال هذه الفترة اتجاهات مختلفة في المنطقة الشرقية(برقة) طبق نظام التعليم المصري، أما في المنطقة الغربية(طرابلس) استمر النظام التعليمي الايطالي بعد إدخال تعديلات لملائمة الفترة، وفي منطقة(فزان) ساد نظام التعليم في تونس والجزائر ثم تم استبداله بالنظام التعليمي الفلسطيني سنة 1947م، وقد استمر الحال كذلك إلى أن صدر قانون التعليم في سنة 1952 م والذي تضمن أن التعليم من اختصاص كل ولاية من الولايات الثلاث(طرابلس- برقة - فزان) على أن تتولى وزارة المعارف بالحكومة الاتحادية رسم السياسة التعليمية بمساعدة مجلس التعليم الأعلى تطبيقاً لنظام الحكم الاتحادي، وقد تم إلغاء القانون المشار إليه سابقاً عندما تم إلغاء نظام الحكم الاتحادي عام 1963 م، وصدر قانون جديد للتعليم سنة 1965 م حيث تم توحيد السلطة المشرفة على التعليم وهي وزارة التربية والتعليم، وبعد فترة 1969 م والتغيير الذي حدث من أنها الملكية وقيام الجمهورية واستبداله بقانون التربية الصادر في عام 1970م، والذي لم يحدث تغييراً في نظام الإدارة التعليمية بما يخالف القانون السابق إلي أن صدر قانون التعليم الإلزامي سنة 1975م، وبذلك صار مفهوم المرحلة الإعدادية هو أنها امتداد لمرحلة الإلزام ومكملة لفترة التعليم الابتدائي بعد أن كانت القسم الأول من التعليم الثانوي، وبذلك فقد قسم قانون الإلزام التعليم ما دون الجامعي إلى مرحلتين هما: مرحلة الإلزام وتشمل

451 - رمضان محمد القذافي، وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 64 .

التعليم الابتدائي والإعدادي ومرحلة ما فوق الإلزامي وهي مرحلة التعليم الثانوي⁽⁴⁵²⁾.

يمكن تتبع التغيرات التي طرأت على التعليم الثانوي العام فقد أصبحت المرحلة الثانوية متخصصة مدتها ثلاث سنوات حسب تعديل 2006-2007م بعد أن وصلت في بعض التخصصات مدتها أربع سنوات، كما تم أعادت تنظيم التعليم الثانوي وفق الأتي⁽⁴⁵³⁾:

1- تكون مدة الدراسة بالتعليم الثانوي ثلاث سنوات بعد الحصول على إتمام مرحلة التعليم الأساسي وتمنح للطالب بعد قضاء المدة بنجاح في الامتحان شهادة إتمام المرحلة الثانوية.

2- تظم المدرسة الثانوية الشعب الآتية:

(شعبة العلوم الأساسية- شعبة العلوم الهندسية- شعبة علوم الحياة- شعبة اللغات- شعبة العلوم الاجتماعية- شعبة العلوم الاقتصادية).

ويمكن لطالب بعد إتمام المرحلة الثانوية الالتحاق بالتعليم الجامعي أو الاتجاه إلى سوق العمل.

وبعد التغيير الذي حدث سنة 2011م تم العودة إلى النظام للتعليم الثانوي العام وأصبح ثلاث سنوات، السنة الأولى عامة ثم القسم الأدبي سنتان والقسم العلمي سنتان ويتحصل الطالب على شهادة إتمام مرحلة التعليم الثانوي العام إذا اجتاز الامتحانات⁽⁴⁵⁴⁾ كما موضح في الجدول التالي: جدول رقم (1) إحصائية لتطور الكمي التعليم الثانوي العام في ليبيا:

452 - نفس المرجع السابق، ص 64.

453 - حميد فرج الصغير: مرجع سابق، ص، ص 154- 156.

454 - نفس المرجع السابق، 156.

السنة الدراسية	عدد الطلبة (ذكور - إناث)
54 - 1955 م	2.302 ⁽⁴⁵⁵⁾
69 - 1970 م	8.260
73 - 1974 م	13.417 ⁽⁴⁵⁶⁾
83 - 1984 م	64.018 ⁽⁴⁵⁷⁾
98 - 1999 م	244.020 ⁽⁴⁵⁸⁾
2009 - 2010 م	215.643 ⁽⁴⁵⁹⁾
2011 - 2012 م	223.623 ⁽⁴⁶⁰⁾
2013 - 2014 م	237.627 ⁽⁴⁶¹⁾

⁴⁵⁵ - عبد الباري خليل القماطي (2008) قراءات في التاريخ الليبي مند الفتح الإسلامي حني عام 2000م، مكتبة

طرابلس العلمية العالمية، طرابلس، ص 156.

⁴⁵⁶ - حميد فرج الصغير، مرجع السابق، 155.

⁴⁵⁷ - أحمد محمد الكومي (د: ت) القياس النفسي والتقويم التربوي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، طرابلس،

ص 99، وفي إحصائية أوردتها (الشيباني) بأن عدد تلاميذ المرحلة الثانوية العامة خلال العام الدراسي 83-1984م (60206) انظر: عمر محمد التومي الشيباني (1985) التربية والتنمية الريفية، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، ص 143.

⁴⁵⁸ - حميد فرج الصغير: مرجع سابق، ص 155.

⁴⁵⁹ - مركز التوثيق والمعلومات " التعليم في الجماهيرية .. إحصائيات ومؤشرات .. التعليم الثانوي " طرابلس، 2010م، ص 18.

⁴⁶⁰ - التعليم في ليبيا " إحصائية بعدد طلبة السنوات الثانوية العامة 2012م " (متاح على الموقع

<https://ar.wikipedia.org>

⁴⁶¹ - قسم الشؤون التعليمية " إحصائية بعدد طلبة الثانوية على مستوى ليبيا للعام الدراسي 2013-2014م " إدارة شؤون

التعليم الثانوي، وزارة التربية والتعليم، طرابلس، ص 1.

ب- تطبيق الدراسة على مجتمع التعليم الثانوي العام:

عادة ما يعرف المجتمع بأنه تجمع الأفراد وأشياء تشترك في خصائص معينة، وبعبارة أخرى هو مجموع وحدات البحث التي يريد الباحث الحصول على بيانات منها أو عنها⁽⁴⁶²⁾، أي هو "مجموع من وحدات المعاينة التي يتم اختيارها من الإطار، أي مجموعة جزئية من المجتمع المراد تعميم النتائج عليه" وهو مجموع كافة العناصر التي يرغب الدارس في إجراء استدلال عنها والذين ستعمم عليهم النتائج"⁽⁴⁶³⁾ وتحديد نطاق مجتمع الدراسة الذي يعتبر من أهم الخطوات المنهجية في الإطار التطبيقي للدراسة حيث تتوقف عليه كفاءة وفعالية نتائجها، ويتحكم في عملية اختيار جمهور الدراسة الميدانية وتحديد نوعية حجمه جملة من القواعد والشروط منها الدراسة وأهدافها وإمكانيات الباحث الفنية والمادية، وهناك طريقتان لتحديد نطاق مجتمع الدراسة الميداني هما طريقة العينة وطريقة الحصر الشامل⁽⁴⁶⁴⁾.

إن الباحث قام بتحديد مجتمع الدراسة في المدارس الثانوية العامة بمنطقة الجبل الغربي في ليبيا وذلك بالحصول على إحصائية مبدئية من إدارة المعلومات والتوثيق بوزارة التربية والتعليم (طرابلس) شملت أسماء مكاتب الخدمات التعليمية وأسماء المدارس وعدد العاملين (معلمين - إداريين) بمرحلة التعليم الثانوي العام في منطقة الجبل الغربي وتم التأكد من هذه الإحصائية من خلال مقابلات قام بها الباحث مع عدد من مكاتب الخدمات التعليمية في كل من (غريان - الريانية - الزنتان - الرجبان - درج) فوجدها متطابقة إلا في

462 - عبد الله عامر الهماي: مرجع سابق، ص 158.

463 - مراد كمال عوض (2012) الإحصاء التربوي، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ص 30.

464 - محمد شفيق (1994) البحث العلمي /الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث،

الإسكندرية، ص 185.

بعض أسماء بعض المدارس التي شابهها الكثير من التغيير نظرا للظروف السياسية التي تمر بها البلاد بصفة عامة والجبل الغربي بصفة خاصة، فكان عدد المكاتب (36) وعدد المدارس (94) وعدد العاملين (إداريين- معلمين) (4163)، والجدول التالي يوضح هذه الإحصائية التي استخدمت في الدراسة⁽⁴⁶⁵⁾:

جدول رقم (2) إحصائية التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي:

التسلسل ل	مكتب الخدمات	اسم المدرسة	عدد العاملين
1-	القواسم	أبو غيلان	68
2-	"	خليفة أبو الحسن	119
3-	"	وادي القواسم	133
4-	غريان	غريان الثانوية	140
5-	"	شهداء غريان	134
6-	"	القدس	118
7-	"	24 ديسمبر	83
8-	"	الشموخ	78
9-	"	أولاد يعقوب	148
10-	أبو زيان	أبو معاذ	42
11-	"	أبو العيد زايد	41
12-	"	بني خليفة	49

⁴⁶⁵ - تم استخلاص هذه القائمة من إحصائية للتعليم العام تحصل عليها المدارس يوم 2015/1/15م من إدارة المعلومات والتوثيق بوزارة التربية والتعليم (طرابلس)، وتم التأكد منها من خلال بعض المكاتب التعليمية بمنطقة الجبل الغربي.

19	النجم الساطع	"	-13
73	بني وزير	"	-14
47	الوادي الحي	الرابطة	-15
27	الرابطة الثانوية	"	-16
31	خليفة بن حمد	ككلة	-17
52	شهداء ككلة	"	-18
11	السوادة	"	-19
50	الوحدة العربية	العربان	-20
61	العروبة	"	-21
51	الجعافرة	"	-22
62	عمر ابن عبد العزيز	"	-23
39	محمد الطليعة	الاصابعة	-24
72	الاصابعة المركزية	"	-25
41	الشهيد أمحمد أدغم	"	-26
35	القواليش الثانوية	"	-27
46	الوحدة العربية	"	-28
36	عمر ابن الخطاب	"	-29
51	مصعب ابن عمير	"	-30
33	تاغوري	يفرن	-31
28	القصر يفرن	"	-32
54	أم الجرسان	الظاهر	-33
39	أبن خلدون	"	-34
28	الجيل الصاعد	"	-35

16	وادي وامس	"	-36
23	شهداء تاغمة	القلعة	-37
33	على القلعاوي	"	-38
42	17 فبراير	الريانية	-39
46	أحرار ليبيا	"	-40
24	سعد ابن أبي وقاص	"	-41
40	احمد البدوي	الزنتان	-42
74	محمد الإمام	"	-43
44	الوحدة العربية	"	-44
59	النصر	"	-45
34	تأقرفت	الرجبان	-46
16	16 فبراير	"	-47
30	الرجبان المركزية	"	-48
42	17 فبراير	"	-49
14	محمد شعيب	قصر الحاج	-50
28	ثانوية الشقيقة	مزدة	-51
43	شهداء مرسيت	"	-52
34	ابو بكر الصديق	"	-53
48	ذات النطاقين	"	-54
26	مزدة المركزية	"	-55
20	أحمد بن بشر	"	-56
11	فسانو	"	-57
13	الكرامة	القريات	-58

15	القرية الشرقية	"	-59
19	طبقة	"	-60
27	ثانوية الشوريف	"	-61
6	أبو الغرب	"	-62
55	على قانة	نالوت	-63
63	ابن جلداسن	"	-64
47	الحياة	"	-65
29	الشيخ العيساوي	أولاد محمود	-66
22	محمد بن بكر الفرستائي	فرستاء	-67
61	على الشاوش	كاباو	-68
15	طمزين الثانوية	طمزين	-69
35	عمر بن خليفة أبو سنينة	المجبرة	-70
39	ثانوية وازن	وازن	-71
21	حطين	الغزاية	-72
43	الصفوة	الحوامد	-73
22	الجوش الثانوية	الجوش	-74
31	المستقبل	"	-75
21	أولاد طالب الثانوية	أولاد طالب	-76
54	تيجي المركزية	تيجي	-77
56	الكرامة	"	-78
37	الشهيد أحمد السعداوي	بدر	-79
46	الشهيدة الزائرة	"	-80
23	شكشوك الثانوية	شكشوك	-81

18	معاذ بن جبل	جادو	-82
60	17 فبراير	"	-83
33	جابر بن حيان	الحرابة	-84
31	17 فبراير	الرحيبات	-85
54	شهداء الرحيبات	"	-86
39	الحبيب عز الدين	غدامس	-87
40	عبد الرحمن البوصيري	"	-88
39	تقطة الثانوية	درج	-89
28	ماترس	"	-90
44	ابن سينا	"	-91
35	أبن خلدون	"	-92
28	سيناون الثانوية	سيناون	-93
28	شعواء الثانوية	"	-94
4163 عاملا	94 مدرسة ثانوية عامة	36 مكتب خدمات	المجموع

ثالثا - عينة الدراسة:

هي "مجموع من وحدات المعاينة التي يتم اختيارها من الإطار، أي مجموعة جزئية من المجتمع المراد تعميم النتائج عليه"⁽⁴⁶⁶⁾ بعد تحديد مجتمع الدراسة عن طريق المسح الشامل لان " المسح الشامل Survey Research هو ذلك النوع من الاستقصاءات العلمية الذي يهتم بدراسة الظروف السائدة في مجتمع معين عن طريق العينة بقصد تجميع البيانات

⁴⁶⁶ - مراد كمال عوض، مرجع سابق، ص 30.

والحقائق واستخلاص النتائج اللازمة لحل المشاكل⁽⁴⁶⁷⁾، فهي " تعد من أكثر أساليب المنهج الوصفي شيوعاً، فعن طريقها يتم التعرف على آراء واتجاهات ومعتقدات وقيم ودوافع سلوك أفراد المجتمع اتجاه قضية ما أو حدث ما"⁽⁴⁶⁸⁾ لذلك قام الباحث بمسح لكل مدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي والبالغ عددها (94) مدرسة، وبالغ عدد العاملين (إداريين- معلمين) (4163) عاملاً، وقد تم استخراج عينة الدراسة وفق المعادلة الآتية⁽⁴⁶⁹⁾:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{p(1-p)}{N} + \frac{a^2}{z^2}}$$

حيث: n تمثل حجم العينة المطلوبة

N تمثل حجم المجتمع الكلي

P تمثل نسبة المفردة الظاهرة في المجتمع (إذا أمكن تحديدها) وإذا

لم تكن هذه النسبة معلومة يفترض أنها تمثل نصف مفردات المجتمع أي أن P=0.50 .

a تمثل مستوى المعنوية وعادة ما تكون 1% أو 5% أو 10%.

467 - عبد الله عامر الهماي: مرجع سابق، ص 121.

468 - العجيلي عصمان سرکز، وخرن: مرجع سابق، ص 119

469 - عمر عبد الجواد عبد العزيز، وآخرون (2002) مقدمة في الطرق الإحصائية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص، ص 24 - 26.

Z تمثل الدرجة المعيارية المناظرة لعامل الثقة (1=a) في جدول التوزيع الطبيعي، وبالتالي فقد كان حجم العينة الذي تم اختياره من مجتمع العاملين (إداريين- معلمين) والبالغ (4163) عامل في هذه الدراسة وعند مستوى معنوية 5% هو:

$$n = \frac{0.50 \times 0.50}{\frac{0.50 \times 0.50}{4163} + \frac{(0.050)^2}{(1.96)^2}} = 351.70$$

وكذلك وفقا لتقديرات (مورقان)⁽⁴⁷⁰⁾ لحجم العينات في الجدول والبالغ (351) موزعين على مدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي، وتم استخراج أعداد أفراد العينة العشوائية البسيطة من كل مدرسة وفق المعادلة الآتية⁽⁴⁷¹⁾:

عدد أفراد العينة = عدد أفراد المدرسة ÷ العدد الكلي للعاملين × حجم العينة

مثال: عدد أفراد مدرسة أبو غيلان هي

$$68 \div 4163 \times 351 = 5.73 = 6$$

أما النسبة المئوية لكل مدرسة تم استخراجها بالمعادلة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية} = \text{عدد أفراد العينة في المدرسة} \div \text{حجم العينة} \times 100$$

مثال: النسبة المئوية لمدرسة أبو غيلان هي:

$$6 \div 351 \times 100 = 1.709\%$$

⁴⁷⁰ - انظر جولد مورقان في الملاحق.

⁴⁷¹ - للمزيد حول المعادلات أنظر: عبد الله فلاح وآخرون (2005) الإحصاء التربوي تطبيقات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، الطبعة: الثانية، دار المسيرة، عمان، ص 20.

كما هو مبين بالجدول رقم (3) من حيث اسم المدرسة وعدد أفراد العينة بها ونسبتها المئوية من مجموع حجم العينة البالغ (351) وفق الآتي:

جدول رقم (3) أسماء المدارس وعدد أفراد العينة ونسبتها المئوية:

النسبة المئوية	عدد افراد العينة	اسم المدرسة	التسلسل	مكتب الخدمات
1.709%	6	أبو غيلان	-1	القواسم
2.849%	10	خليفة بن الحسن	-2	"
3.133%	11	وادي القواسم	-3	"
3.418%	12	غريان الثانوية	-4	غريان
3.133%	11	شهداء غريان	-5	"
2.849%	10	القدس	-6	"
1.994%	7	24 ديسمبر	-7	"
1.994%	7	الشموخ	-8	"
3.703%	13	أولاد يعقوب	-9	"
1.139%	4	أبو معاذ	-10	أبو زيان
0.854%	3	أبو العيد زائد	-11	"
1.139%	4	بني خليفة	-12	"
0.569%	2	النجم الساطع	-13	"
1.709%	6	بني وزير	-14	"
1.139%	4	الوادي الحي	-15	الرابطة

%0.569	2	الرابطة الثانوية	-16	"
%0.854	3	خليفة حمد	-17	ككلة
%1.139	4	شهداء ككلة	-18	"
%0.284	1	السوادنة	-19	"
%1.139	4	الوحدة العربية	-20	العربان
%1.424	5	العروبة	-21	"
%1.139	4	الجعافرة	-22	"
%1.424	5	عمر بن عبد العزيز	-23	"
%0.569	2	ثانوية الشقيقة	-24	مзде
%1.139	4	شهداء مرسيت	-25	"
%0.854	3	أبو بكر الصديق	-26	"
%1.139	4	ذات النطاقين	-27	"
%0.569	2	مзде المركزية	-28	"
%0.569	2	أحمد بن بشر	-29	"
%0.284	1	فسانو	-30	"
%0.284	1	الكرامة	-31	القريات
%0.284	1	القرية الشرقية	-32	"
%0.569	2	طبقة	-33	"
%0.569	2	ثانوية الشويرف	-34	"
%0.284	1	أبو الغرب	-35	"
%1.139	4	17 فبراير	-36	الريانية
%1.139	4	أحرار ليبيا	-37	"
%0.569	2	سعد بن ابي وقاص	-38	"

%1.424	5	أم الجرسان	-39	الظاهر
%0.854	3	أبن خلدون	-40	"
%0.284	1	وادي وامس	-41	"
%0.569	2	الجيل الصاعد	-42	"
%0.854	3	تاغوري	-43	يفرن
%0.569	2	القصر يفرن	-44	"
%0.569	2	شهداء تاغمة	-45	القلعة
%0.854	3	على القلعاوي	-46	"
%0.854	3	احمد البدوي	-47	الزنتان
%1.709	6	محمد الإمام	-48	"
%1.139	4	الوحدة العربية	-49	"
%1.424	5	النصر	-50	"
%0.854	3	تاقرفت	-51	الرجبان
%0.854	3	الرجبان المركزية	-52	"
%0.284	1	16 فبراير	-53	"
%1.139	4	17 فبراير	-54	"
%0.284	1	محمد شعيب	-55	قصر الحاج
%0.854	3	17 فبراير	-56	الرحيبات
%1.424	5	شهداء الرحيبات	-57	"
%0.854	3	محمد الطليعة	-58	الاصابعة
%1.709	6	الاصابعة المركزية	-59	"
%0.854	3	الشهيد أحمد ادغيم	-60	"
%0.854	3	القواليش الثانوية	-61	"

%1.139	4	الوحدة العربية	-62	"
%0.854	3	عمر ابن الخطاب	-63	"
%0.569	2	مصعب ابن عمير	-64	"
%0.569	2	معاذ بن جبل	-65	جادو
%1.424	5	17 فبراير	-66	"
%0.569	2	شكشوك الثانوية	-67	شكشوك
%0.854	3	الشهيد امحمد السعداوي	-68	بدر
%1.139	4	الشهيدة الزائرة	-69	"
%0.854	3	جابر ابن حيان	-70	الحرابة
%0.854	3	ثانوية وازن	-71	وازن
%0.569	2	حطين	-72	الغزاية
%1.139	4	الصفوة	-73	الحوامد
%0.569	2	الجوش الثانوية	-74	الجوش
%0.854	3	المستقبل	-75	"
%0.569	2	أولاد طالب الثانوية	-76	أولاد طالب
%1.424	5	تيجي الثانوية	-77	تيجي
%1.424	5	الكرامة	-78	"
%0.854	3	عمر خليفة أبو سنيينة	-79	المجابرة
%0.284	1	طمزين الثانوية	-80	طمزين
%1.424	5	على الشاوش	-81	كاباو
%0.569	2	محمد بن بكر الفرسطائي	-82	فرسطاء
% 0.854	3	الشيخ العيساوي	-83	أولاد محمود

نالوت	-84	على قانة	5	1.424%
"	-85	بن جلداسن	5	1.424%
"	-86	الحياة	4	1.139%
سيناون	-87	سيناون الثانوية	2	0.569%
"	-88	الشعواء الثانوية	2	0.569%
درج	-89	تقطعة الثانوية	3	0.854%
"	-90	أبن سينا	4	1.139%
"	-91	أبن خلدون	3	0.854%
"	-92	ماترس الثانوية	2	0.569%
غدامس	-93	الحبيب عز الدين	3	0.854%
"	-94	عبد الرحمن البوصيري	3	0.854%
المجموع	94	= = = =	351	99.937%

رابعاً - خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من العاملين (إداريين - معلمين) وذلك على النحو الآتي:

1- العينة حسب الوظيفة

تكونت عينة العاملين من جزئيين: الإداريين وعددهم (100) إداري بنسبة (30%) ومعلمين عددهم (230) معلم ومعلمة بنسبة (70%).

الجدول رقم (4) يبين العينة حسب الوظيفة ونسبتها المئوية:

ت	الوظيفة	العدد	النسبة
1-	الإداريون	100	30%
2-	المعلمون	230	70%

المجموع	330	%100
---------	-----	------

2- العينة حسب الجنس:

وجداول رقم (5) يوضح العينة حسب الجنس بصفة عامة:

ت	بيان الجنس	العدد	النسبة المئوية
1-	الذكور	149	%45
2-	الإناث	181	%55
	المجموع	330	%100

تكونت عينة الدراسة من العاملين (إداريين - معلمين) حيث بلغ عدد الذكور (149) بنسبة (45%) وعدد الإناث (181) بنسبة (55%).

3- العينة حسب العمر:

4- والجدول رقم (6) يوضح العينة حسب العمر:

ت	بيان العينة حسب العمر	العدد	النسبة
1-	الفئة (20-29)	60	%18
2-	الفئة (30-39)	188	%57
3-	الفئة (40) فما فوق	82	%25
	المجموع	330	%100

تكونت عينة الدراسة من العاملين (إداريين - معلمين) وبلغ عدد العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (20-29) سنة (60) عاملا بنسبة (18%)، في حين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-39) سنة بلغ عددهم (188)

بنسبة (57%)، أما الذين تزيد أعمارهم عن (40 سنة فما فوق) بلغ عددهم (82) عاملا بنسبة (25)%

5- العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (7) يوضح سنوات الخبرة لعينة الدراسة:

ت	بيان مدة الخدمة	العدد	النسبة
-1	(1- 9) سنوات	130	39%
-2	(10 - 19) سنة	168	51%
-3	(20) سنة فما فوق	32	10%
	المجموع	330	100%

من خلال الجدول السابق تكونت عينة الدراسة من العاملين (إداريين- معلمين) بخبرات متنوعة حيث بلغ عدد العاملين الذين مدة خدمتهم (1-9) سنوات (130) عاملا بنسبة (39%)، أما أولئك العاملين الذين تراوحت فترة خدمتهم ما بين (10-19) سنة بلغ عددهم (168) عاملا بنسبة (51%)، أما الذين تجاوزت مدة خدمتهم (20) سنة فما فوق كان عددهم (32) بنسبة مئوية تقدر (10%)،

6- العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (8) يوضح العينة حسب المؤهل العلمي:

ت	بيان المؤهل العلمي	العدد	النسبة
-1	دبلوم متوسط أو اقل	32	10%
-2	مؤهل جامعي	269	81%

3-	دبلوم دراسات عليا فما فوق	29	9%
	المجموع	330	100%

تعددت مؤهلات عينة الدراسة للعاملين (إداريين - معلمين) حيث بلغ عدد أولئك الذين لديهم (دبلوم متوسط أو اقل) بعدد (32) عاملا بنسبة (10%) بينما بلغ عدد حاملي المؤهلات الجامعية (269) عاملا بنسبة (81%)، أما أولئك الذين يحملون (دبلوم دراسات عليا فما فوق) فقد بلغ عددهم (29) عاملا بنسبة (9%).

خامسا - أداة الدراسة:

يشير مفهوم الأداة إلى "الوسيلة التي يجمع بها الباحث البيانات سوء كانت هذه الأدوات جاهزة أعدها باحثون سابقون أم سيقوم الباحث نفسه بإعدادها ثم تقنينها"⁽⁴⁷²⁾، وطبيعة الدراسة وموضوعها يحتم على الدارس اللجوء إلى أداة تساعد في جمع البيانات، لذلك تم اعتماد الاستبانة التي تعد من أهم وسائل الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة في نموذج معد لذلك وصحيفة الاستبانة هي "عبارة عن قائمة تحتوي على أسئلة أو استفسارات تتضمن موضوع الدراسة ومشكلاتها وفروضها وهي الطريقة الأساسية لجمع بيانات أولية لم تكن منشورة من قبل ومن الصعوبة الحصول عليها بدونها"⁽⁴⁷³⁾، وهي "مجموعة من الأسئلة (مغلقة و مفتوحة) التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة

472 - عبد الرحمن سيد سليمان: مرجع سابق، ص 74.

473 - على محمد منصور: مرجع سابق، ص 263.

أو اتجاه معين أو موقف معين⁽⁴⁷⁴⁾، لذلك قام الدارس بإعداد استمارة استبانته تحتوي على أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة الاستفادة من مميزات كل منهما، فالأسئلة المغلقة تتميز بسهولة الإجابة وسهولة ترميزها وتحليلها أما الأسئلة المفتوحة تتميز بإمكانية حصول الدارس على آراء المبحوثين حول المشاكل الأساسية للدراسة ووجهات نظرهم المختلفة وتعطي للمبحوث الفرصة الكافية لا يجيب بشكل واف، ويتحصل الدارس على كمية وافرة من المعلومات حول الموضوع⁽⁴⁷⁵⁾، وبالتالي كانت الاستبانة هي الوسيلة التي استخدمها الدارس في الدراسة الحالية.

أ- بناء الاستبانة:

الاستبانة في صورتها الأولية:

نظرا لعدم حصول الدارس على استبانة جاهزة اعتمد على بناء أداة خاصة بدراسته وفق الإجراءات والطرق المتبعة في ذلك على النحو الآتي:

1- الاطلاع على دراسات سابقة في الأدب التربوي ذو الصلة.

2- الاستفادة من البحوث التربوية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والروح المعنوية.

3- استشارة بعض ذوي الاختصاص في المجال التربوي والبحوث العلمية حول العلاقات الإنسانية وربطها بالروح المعنوية، فكانت هناك عدة ملاحظات حول صعوبة ربط المتغيرين مع بعضهما البعض، لأنه من الأمور الطبيعية، كلما كانت العلاقات الإنسانية جيدة ترفع الروح المعنوية والعكس صحيح مع التأكيد بإمكانية دراسة مؤشرات وأساليب هذا الربط، وبالتالي تفرد

474 - عبد الله عامر الهمايي: مرجع السابق، ص 187.

475 - نفس المرجع السابق، ص 192.

هذه الدراسة بهذه الجزئية مما شجع الدارس على الاستمرار بها رغم المحاذير العديدة بالخصوص، ومن ثم قام الدارس بتصميم أداة استبانة بصورة أولية شملت ثلاث مجالات متنوعة مرتبطة بالعلاقات الإنسانية والروح المعنوية والصعوبات التي تعترض إقامة هذه العلاقات، ولكن اغلب آراء المحكمين اتجهت إلى حذف مجال الصعوبات والاكتفاء بمجالين فقط هما (مجال العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومجال استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مؤثرة في الروح المعنوية للعاملين) وبالتالي اشتملت استمارة الاستبانة على (88) فقرة تناولت هذان المجالان بإبعادهما المختلفة.

ب- وصف الاستبانة:

اشتملت الاستبانة على قائمة من الفقرات تدور حول العلاقات الإنسانية ودورها في رفع الروح المعنوية للعاملين بمرحلة التعليم الثانوي لعام في منطقة الجبل الغربي بليبيا بلغت (88) فقرة وفق المجالات الآتية:

1- مجال العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وأشتمل على الأبعاد الآتية:

- البعد الأول: مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية.
- البعد الثاني: واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين.
- البعد الثالث: أثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعاملين.

2- مجال استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مؤثرة على الروح المعنوية تشمل بعدين:

- البعد الأول: مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية جيدة.

- البعد الثاني: مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين.
ج- صدق الأداة:

يعرف الصدق على انه "تجاح الاختبار في القياس والتشخيص والتنبؤ بميدان السلوك الذي وضع الاختبار من اجله"⁽⁴⁷⁶⁾ أي أن الاختبار صادق لأنه يقيس ما وضع لقياسه⁽⁴⁷⁷⁾، وقد اعتمد الباحث طريقة الصدق الظاهري "لتحديد مدى ملائمة الاختبار للعرض الذي يقيسه وتحديد مدى ارتباط فقرات الاختبار بالمتغير الذي يقاس على طريقة النظر إلى مشكلة ومحتوى الفقرات"⁽⁴⁷⁸⁾، وهو يوضح "عما يبدو أن الاختبار يقيسه، ويشير إلى كيف يبدو الاختبار مناسباً للغرض الذي وضع من اجله"⁽⁴⁷⁹⁾ بحيث يقيس الظاهرة التي يزعم أن يقيسها ولا يقيس شيئاً آخر بدلاً منها أو بالإضافة إليها⁽⁴⁸⁰⁾، وأكد(استانلي - Stanley) انه لا بد من توفر الصدق الظاهري للاختبار حتى يكون أكثر فاعلية في المواقف العملية⁽⁴⁸¹⁾ وير (ايبل - Ebel) أن الصدق الظاهري يقوم به عدد من الخبراء أو المحكمين بتقرير مدى تحقيق

476 - شوقي السيد الشريفي(2000) معجم مصطلحات العلوم التربوية، مكتبة العبيكان، الرياض، ص 272.

477 - العجيلي عصمان سرکز، وآخرون: مرجع سابق، ص 233.

478 - نبيل عبدالهادي(2002) مدخل إلى القياس والتقويم التربوي واستخدامه في مجال التدريس الصفي، الطبعة:

الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ص 124.

479 - مجدي عزيز إبراهيم(2006) موسوعة المعارف التربوية، عالم الكتب، القاهرة، ص 2127.

480 - احمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 438.

481 - Stanley ,J,C.Kenne,D.H.'Educational Psychological measurement,Evaluation:1982.p.136.

الفقرات أو الصفات المراد قياسها⁽⁴⁸²⁾، لذلك قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي والدراسات التربوية والإحصاء التربوي بالجامعات في كل من السودان وليبيا شملت (جامعة أم درمان الإسلامية، وجامعة الزعيم الأزهرى، جامعة طرابلس، جامعة الزاوية، جامعة الزيتونة بترهونة، الجامعة الأسمرية بزليطن، جامعة الجبل الغربي، الجامعة المفتوحة جنزور)، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل في مجال الاستبانة وفي الفقرات بالحذف والتعديل والإضافة، وتمت صياغة الاستبانة النهائية أخذ في الاعتبار توجيهات المحكمين وأرائهم في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وقد قبلت الفقرات إذا وافق عليها أكثر من (8) محكمين وعدلت إذا وافق على التعديل من (6-8) من المحكمين، ورفض إذا وافق عليها أقل من (4) محكمين، وبذلك أصبحت أداة الاستبانة تشمل (88) فقرة موزعة على مجالان رئيسيان وعدة أبعاد لكل منهما والجدول التالي يبين مجالات وإبعاد وعدد فقرات الاستبانة:

جدول رقم (9) مجالات وأبعاد وعدد فقرات الاستبانة:

المجالات	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة المئوية
المجال الأول العلاقات	البعد الأول - مدي مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية	10	%11.363

⁴⁸² - Epel, Robert "essential of Education measurement .(2nd), New Jersey Prentice Hall. 1972. p.566.

%28.409	25	البعد الثاني - واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين	الإنسانية في الإدارة المدرسية
%26.136	23	البعد الثالث - أثر العلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعاملين	
%17.045	15	البعد أول- استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية	المجال الثاني استخدام بعض الأساليب المتاحة
%17.045	15	البعد الثاني - مدي استفاضة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين	في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية
%99.998	88 فقرة	2 مجالات ، 5 أبعاد	المجموع

د- ثبات الاستبانة:

تعددت طرق قياس ثبات الأداة ومن أكثر هذه الطرق تطبيقاً في العلوم الاجتماعية الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) إذ من المهم "أن يكون الاختبار ثابتاً بحيث يعطي النتائج نفسها في حالة استخدامه أكثر من مرة"⁽⁴⁸³⁾ وتعني هذه الطريقة أن يطبق الدارس الاختبار نفسه على المجموعة أنفسهم مرتين متتاليتين، بحيث لا يقل الفارق بينهما عن أسبوع ولا يزيد عن شهر وقد أشار "آدمز" على أن المدة بين التطبيق الأول والثاني

483 - نبيل عبد الهادي: مرجع سابق، ص 128.

للأداة يجب أن لا يتجاوز أسبوعين أو ثلاثة أسابيع⁽⁴⁸⁴⁾ ويتم التطبيق تحت الظروف نفسها بقدر الإمكان.

ولثبات الاستبانة قام الباحث باختيار عينة مؤلفة من (16) عاملا من خارج مجتمع الدراسة حيث منطقة حي الأندلس بطرابلس (مدرسة أبو عبيدة ابن الجراح، ومدرسة الدوحة) تم اختيار (8) عاملا من كل مدرسة في الزيارة الأولى بطريقة عشوائية ثم أخذت أسمائهم من سجل الحضور وفي الزيارة الثانية بعد أسبوع سلمت لكل منهم استمارة ثانية تحمل اسمه لضمان الدقة المطلوبة فكانت الزيارة الأولى لمدرسة أبو عبيدة ابن الجراح 2015/2/15م والزيارة الثانية 2015/2/22م ومدرسة الدوحة الزيارة الأولى 2015/2/18م والثانية 2015/2/25م، وبعد تجميع الاستمارات وتفرغها لكل تطبيق على حدي قام الباحث بحساب معامل الثبات عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون وقد بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.991) وهو معامل ثبات مرتفع ويعد كافيا لتحقيق أهداف الدراسة ولتأكيد من اتساق فقرات الاستبانة تم حساب معامل ثبات (الفكرونباخ) وقد بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.975) وهو معامل ثبات مرتفع ويعد كافيا لتحقيق أهداف الدراسة كما قام الباحث بحساب معامل الثبات للأداة ومجالاتها بطريقة بيرسون و الفاكرونباخ كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (10) معامل الثبات بطريقة بيرسون والفاكرونباخ للأداة ومجالاتها وأبعادها:

ت	البيان	عدد	قيمة معامل	الفاكرونباخ
---	--------	-----	------------	-------------

484 - محمد جاسم العبيدي (2001) "مشكلات المراهقين في منطقة الجبل الغربي" مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، السنة السابعة، العدد: السابع، الهيئة القومية للبحث العلمي، طرابلس، ص 265.

	ثبات بيرسون	الفقرات		
0.959	0.967	58	المجال الأول:العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية	-1
0.772	0.971	10	البعد الأول: مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية	-2
0.952	0.981	25	البعد الثاني: واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين	-3
0.894	0.884	23	البعد الثالث: اثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية	-4
0.956	0.857	30	المجال الثاني: استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية	-5
0.959	0.959	15	البعد الأول: مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية	-6
0.852	0.852	15	البعد الثاني: مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات	-7

			البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين	
0.975	0.991	88	الاستبانة ككل	-8

هـ - إجراءات التطبيق:

تكونت الاستبانة من ثلاث أجزاء وهي:

الجزء الأول- تضمن عنوان الدراسة والغرض منها والتعليمات الخاصة بالإجابة عن فقراتها، بالإضافة إلى بعض البيانات المتعلقة بالعاملين (إداريين- معلمين) الذين ستجري عليهم الدراسة مثل: (الوظيفة- الجنس- العمر- سنوات الخبرة- المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: تضمن الأسئلة المغلقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي (أوافق بشدة- أوافق- غير متأكد- لا أوافق- لا أوافق بشدة).

الجزء الثالث: تضمن الأسئلة المفتوحة تدور حول الايجابيات والسلبيات في استخدام الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين. و-إجراءات التصحيح:

وضعت درجات تصحيح الاستبانة على النحو الآتي:

- أعطيت 5 درجات لـ أوافق بشدة.
- أعطيت 4 درجات لـ أوافق.
- أعطيت 3 درجات لـ غير متأكد.
- أعطيت 2 درجتان لـ لا أوافق.
- أعطيت 1 درجة لـ لا أوافق بشدة .

وأثناء إدخال الاستبانة إلى برنامج (SPSS) أعطيت لها قيم وترميز تسلسلي حتى يسهل تحليلها وفق الجدول التالي:

جدول رقم(11) يوضح المستوى العام الاستبانة ككل ومجالاتها وأبعادها:

البيان	المجالات والأبعاد	عدد الفقرات
المجال الأول	العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية	58
البعد الأول	مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية	10
البعد الثاني	واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين	25
البعد الثالث	اثر العلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعاملين	23
المجال الثاني	استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية	30
البعد الأول	مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية	15
البعد الثاني	مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين	15
الاستمارة كاملة	المجالان وأبعادهما	88

سادسا: مراحل تطبيق الاستبانة:

1- السير في الإجراءات واخذ الموافقات الإدارية لتسهيل تطبيق الاستبانة:

بعد التأكد من صدق أداة القياس وثباتها قام الباحث بأخذ الأذن من إدارة التعليم العام بطرابلس واخذ منها التوجيهات اللازمة باستخدام العلاقات الإنسانية بين الباحث ومناطق التعليم الثانوي في الجبل الغربي، وعن طريق الذهاب إلى مكاتب الخدمات في المناطق وخاصة مكتب خدمات غريان الذي زود الباحث برسالة عامة لكل مكاتب الخدمات، وهذا ساعد الباحث في الذهاب مباشرة إلى المدارس الذين استجابوا لهذه الرسالة إلا بعض من مدراء المدارس الذين رفضوا هذا الخطاب بحجة أنهم لا يتبعون غريان إداريا، فقام الدارس بالتوجه إلى مكاتب الخدمات التي تتبعها هذه المدارس وأخذ رسائل بالخصوص مع ملاحظة التعاون الشديد من قبل اغلب المدارس.

2- التطبيق الميداني وتوزيع استمارات الاستبانة:

قام الباحث بزيارات للمدارس ومقابلة إدارات المدارس وشرح كيفية الإجابة وترك الاستبانة والعودة إليها في زيارة أخرى في حالة تلك المدارس التي بها عينة حجمها (10) فيما فوق، أما المدارس التي بها عينة قليلة يبقي الدارس في المدرسة إلى أن يتم تجميع الاستمارات وأخذ رسالة مختومة من إدارة المدرسة، بتطبيق الاستبانة تم ذلك خلال الفترة من 2015/3/1م إلى 2015/5/2م.

3- جمع الاستمارات وتفريغ البيانات:

قام الباحث بجمع الاستمارات من المدارس ذات العينات المرتفعة في زيارة ثانية أما المدارس التي بها عينة صغيرة تجع الاستمارات في أثناء الزيارة الأولى.

الجدول رقم (12) يوضح عدد الاستمارات الموزعة والفاقد والمستبعد والصالحة للمعالجة الإحصائية:

الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح
351	17	334	4	330

سابعا- المعالجة الإحصائية:

لتحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة عن طريقة أداة الاستبانة، استعان الباحث بالبرم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والحاسوب وكانت الوسائل الإحصائية الآتية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون والفاكرونباخ لإيجاد قيمة معامل ثبات الأداة.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة واقع العلاقات الإنسانية بمدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي .
- 3- الاختبار التائي (T -TEST) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصور عينة الدراسة لواقع العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي العام تعزي لمتغير (الوظيفة، الجنس)
- 4- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول اثر ممارسة الإدارة

المدرسية للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغيرات العمر ومدة الخدمة والمؤهل العلمي.

5- قانون الأهمية النسبية لمجالات وأبعاد واقع ممارسة العلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في رفع الروح المعنوية لديهم من وجهة نظر أفراد العينة بمنطقة الجبل الغربي بليبيا.

الفصل الخامس

عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها

سيتناول الدارس في هذا الفصل عرض البيانات ومناقشة النتائج وفق

التساؤلات القائمة عليها.

أولا - عرض البيانات:

إجابة التساؤل الأول:

ما واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها

في رفع الروح المعنوية لديهم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

للإجابة على التساؤل الأول قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة ككل واضعا تقديرات بين (فوق

المتوسط- متوسط- اقل من المتوسط) وفق الجدول التالي:

جدول رقم (13) يوضح تقديرات فقرات استمارة الاستبانة:

الدرجة	تقديرها
(4 فما فوق)	فوق المتوسط
(3- اقل من 4)	متوسط
(أقل من 3)	اقل من المتوسط

والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديراتها

بالنسبة إلى استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة إدارة المدرسة

للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في روحهم المعنوية في مدارس التعليم الثانوي العام في منطقة الجبل الغربي بليبيا مرتبة من أعلى إلى الأدنى وفق الآتي:

جدول رقم(14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقدير درجاته في فقرات الاسبانه ككل من أعلى إلى الأدنى:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة
1	أومن بأن العمل المدرسي رسالة مقدسة	4.58	.70	فوق المتوسط
2	أشعر بالفخر بكوني أعمل في المدرسة	4.26	1.02	"
3	اشعر بالانتماء لهذه المدرسة	4.20	.90	"
4	أشعر بالسعادة وأنا أساعد الإدارة المدرسية في حل مشكلات المدرسة	4.15	.95	"
5	تقوم الإدارة المدرسية بتوجيه العمل	4.13	.92	"
6	تحرص الإدارة المدرسية على احترام شخصيات العاملين	4.12	.91	"
7	اعتقد أن الإدارة المدرسية تشجع أي مبادرة تؤدي إلى تحسين العمل	4.10	.91	"
8	تشارك الإدارة المدرسية العاملين في حل المشكلات التعليمية	4.08	.98	"

"	.89	4.06	أشعر بأن عملي يقابل باحترام من قبل الإدارة المدرسية	9
"	1.00	4.05	تقدر الإدارة المدرسية ظروف العاملين أثناء العمل	10
"	1.01	4.05	أشعر أن الإدارة المدرسية تعاملني كزميل وليس مرؤوسا	11
"	.92	4.05	يسود الاجتماعات المدرسية الود والاحترام	12
"	1.01	4.03	تحرص الإدارة المدرسية على أن تكون قدوة حسنة للعاملين	13
"	.90	4.02	تتشر الإدارة المدرسية المحبة بين جميع العاملين	14
"	.93	4.02	هناك تفاهم ايجابي بين الإدارة المدرسية والعاملين	15
"	.97	4.00	تعامل الإدارة المدرسية جميع العاملين بمسؤولية	16
متوسط	.92	3.99	تعطي الإدارة المدرسية لجميع العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم	17
"	1.11	3.98	تشجع الإدارة المدرسية على التعاون المثمر بين العاملين	18
"	.95	3.96	تقوم الإدارة المدرسية بتبسط إجراءات العمل	19
"	.94	3.91	تختار الإدارة المدرسية المفردات	20

			المناسبة أثناء النقاش مع العاملين	
"	1.04	3.91	تحترم الإدارة المدرسية اقتراحات العاملين بها	21
"	1.04	3.91	تحرص الإدارة المدرسية على صنع مناخ يسوده الاستقرار	22
"	1.05	3.90	أشعر بأن عملي مع الإدارة المدرسية يزيد في علاقتي الاجتماعية	23
"	1.09	3.89	تهتم الإدارة المدرسية بالعمل الجماعي المنظم داخل المدرسة	24
"	.95	3.89	تحرص الإدارة المدرسية على إقامة علاقات ودية مع العاملين	25
"	.95	3.88	تحترم الإدارة المدرسية اقتراحات العاملين	26
"	1.04	3.86	تقوم الإدارة المدرسية بزرع الثقة بين العاملين	27
"	2.47	3.86	أعتقد بأن باستطاعتي بحث أي مشكلة مع الإدارة المدرسية	28
"	1.08	3.86	تنشر الإدارة المدرسية القرارات الإدارية على لوحة الإعلانات	29
"	.96	3.86	تتسم الإدارة المدرسية بالمرونة في العمل	30
"	1.06	3.83	تهيئ الإدارة المدرسية البيئة المناسبة للعمل	31

"	1.04	3.83	أشعر بالاستقرار النفسي في العمل	32
"	.98	3.81	أعتقد بأن الإدارة المدرسية تقدر ما أقوم به من عمل	33
"	1.02	3.81	اشعر بأن الإدارة المدرسية تشجع ما أقوم به من نشاط	34
"	1.09	3.80	ترسخ الإدارة المدرسية العلاقات الإنسانية بين العاملين	35
"	1.08	3.80	تتقبل الإدارة المدرسية آراء العاملين برحابة صدر	36
"	1.00	3.80	اشعر بأن هناك تعاون بين زملاء العمل والإدارة المدرسية	37
"	1.01	3.79	تحسن الإدارة المدرسية التصرف في المواقف المختلفة المؤثرة على العاملين	38
"	1.02	3.79	تعمل الإدارة المدرسية على تنمية الشعور بالانتماء إلى الأسرة المدرسية	39
"	1.01	3.77	تحسن الإدارة المدرسية النقد البناء للعاملين	40
"	1.01	3.77	توضح الإدارة المدرسية للعاملين القوانين واللوائح التنظيمية في العمل	41
"	1.24	3.75	تعمل الإدارة المدرسية على توفير الأمن الوظيفي للعاملين	42

"	1.07	3.74	تناقش الإدارة المدرسية القرارات مع العاملين في الاجتماعات	43
"	1.02	3.73	تقوم الإدارة المدرسية الأداء الوظيفي لكل عامل بموضوعية	44
"	1.19	3.73	تهتم الإدارة المدرسية بوسائل النظافة في كل المدرسة	45
"	1.09	3.72	تحدد الإدارة المدرسية الصلاحيات داخل المدرسة لكل العاملين	46
"	1.16	3.72	عندما تواجهني مشكلة ما أتوجه إلى الإدارة المدرسية لمشاركتي في حلها	47
"	1.03	3.70	تعمل الإدارة المدرسية على التوفيق بين وجهات النظر المختلفة في الاجتماعات	48
"	1.05	3.70	تساعد الإدارة المدرسية على إيجاد مناخ اجتماعي يؤدي إلى انسجام العاملين	49
"	1.15	3.69	الإدارة المدرسية تشعرني بأن قيامي بعملية بصورة متقنة يعد مكافئة لي	50
"	1.09	3.68	تقدم الإدارة المدرسية الإرشاد التربوي للعاملين	51
"	1.17	3.64	تشارك الإدارة المدرسية العاملين في الأنشطة المختلفة داخل المدرسة	52

"	1.17	3.63	تحرص الإدارة المدرسية على ان يكون الاتصال رسميا بالعاملين	53
"	1.05	3.61	أشعر بأن الإدارة المدرسية تدعمني للمساهمة في اتخاذ القرارات المدرسية	54
"	1.10	3.60	تراعي الإدارة المدرسية الفروق الفردية بين العاملين	55
"	1.28	3.60	توفر الإدارة المدرسية غرف خاصة للعاملين في أوقات الراحة المدرسية	56
"	1.07	3.59	تشجع الإدارة المدرسية المبادرات الفردية من قبل العاملين	57
"	1.19	3.54	أشعر بأن التهوية في محيط العمل ملائمة لوضعي الصحي	58
"	1.25	3.50	تحقق الإدارة المدرسية العدالة في توزيع الأعمال	59
"	1.14	3.47	تهتم الإدارة المدرسية باتجاهات العاملين (المهنية - التعليمية)	60
"	1.17	3.46	أعتقد أن الإدارة المدرسية عادلة في تعاملها مع العاملين	61
"	1.21	3.44	توفر الإدارة المدرسية الوسائل المساعدة على انجاز العامل المدرسي	62
"	1.24	3.43	أشعر بأن المبنى المدرسي يمثل مكانا مناسباً لطبيعة عملي	63

"	1.22	3.42	تهتم الإدارة المدرسية بالساحات والفناء المدرسي	64
"	1.10	3.41	تستخدم الإدارة المدرسية التنظيم غير الرسمي بين العاملين لصالح المدرسة	65
"	1.15	3.40	تتيح الإدارة المدرسية للعاملين فرصة الابتكار في مختلف جوانب العمل	66
"	1.13	3.37	أعتقد أن اللوائح(القوانين) مناسبة للمرحلة التعليمية	67
"	1.25	3.36	تهتم الإدارة المدرسية بأحوال العاملين الاجتماعية	68
"	1.31	3.35	توفر الإدارة المدرسية قاعات مناسبة للاجتماعات	69
"	1.13	3.34	تؤمن الإدارة المدرسية نظام اتصال فعال مع جميع العاملين	70
"	1.10	3.29	أشعر بأن الاجتماعات المدرسية يسودها المناخ الاجتماعي الصحي	71
"	1.15	3.27	أعتقد أن النمط القيادي للإدارة المدرسية يؤثر على عملي	72
"	1.38	3.15	تحرص الإدارة المدرسية على توفير مستلزمات المعامل المختلفة	73
"	1.42	3.15	تهتم الإدارة المدرسية بالنواحي الترفيهية في المدرسة	74

"	1.34	3.11	توفر الإدارة المدرسية الأثاث المناسب لتنفيذ المهام التعليمية	75
"	1.27	3.07	تقوم الإدارة المدرسية على تشجيع العاملين على نشر أعمالهم	76
"	1.36	3.07	تقوم الإدارة المدرسية بتجهيز المكتبة المدرسية	77
"	1.35	3.04	يتم العمل المدرسي بعيدا عن الروتين الإداري	78
"	1.37	3.01	تهتم الإدارة المدرسية بالمقصف المدرسي	79
تحت المتوسط	1.40	2.95	تستخدم الإدارة المدرسية المسرح المدرسي في تنفيذ الأنشطة المختلفة	80
"	1.34	2.94	تحرص الإدارة المدرسية على توفير التقنية الحديثة للعاملين	81
"	1.25	2.85	تتبادل الإدارة المدرسية الزيارات مع العاملين في غير أوقات العمل الرسمي	82
"	1.38	2.83	توفر الإدارة المدرسية مستلزمات العيادة الصحية	83
"	1.34	2.79	تستخدم الإدارة المدرسية الرحلات الترفيهية كوسيلة لإقامة علاقات	84

			إنسانية مع العاملين	
"	1.41	2.76	تعمل الإدارة المدرسية على توفير الكتب الحديثة للمكتبة	85
"	1.22	2.65	أشعر بأن الخدمات اللازمة متوفرة	86
"	1.25	2.65	تتبادل الإدارة المدرسية المعلومات مع العاملين عبر وسائل الاتصال الحديثة	87
"	1.34	2.52	تعمل الإدارة المدرسية على تحديث شبكة المعلومات الدولية داخل المدرسة	88

يتضح من الجدول السابق بأن واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية بمدارس التعليم الثانوي العام في منطقة الجبل الغربي بليبيا مرتفعة حيث كان المتوسط العام (319.2364) والانحراف المعياري (56.48018)، وذلك من خلال مقارنته بالمتوسط النظري والبالغ (264) وهو اقل من المتوسط المحسوب المشار إليه سابقا، ومن خلال التمعن في المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ككل نلاحظ بأن هناك (16) فقرة كانت فوق المتوسط في حين (63) فقرة متوسطة، أما الفقرات التي تقل عن المتوسط فهي (9) فقرات فقط، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح عدد الفقرات وتقديراتها ونسبتها المئوية من فقرات الاستبانة ككل والبالغة (88) فقرة:

ت	البيان	عدد الفقرات	النسبة المئوية
-1	فوق المتوسط	16	18%

متوسط	63	72%
تحت المتوسط	9	10%
المجموع	88	100%

وبذلك نجد أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4,5879) وانحراف معياري (70593)، وأقل متوسط حسابي (2.5242) وانحراف معياري (1.34628)، حيث كانت الفقرات أومن بأن العمل المدرسي رسالة مقدسة، وأشعر بالفخر بكوني أعمل في المدرسة، وأشعر بالانتماء لهذه المدرسة، وأشعر بالسعادة وأنا أساعد الإدارة المدرسية في حل مشكلات المدرسة، وتقوم الإدارة المدرسية بتوجيه العمل، وتحرص الإدارة المدرسية على احترام شخصيات العاملين، واعتقد أن الإدارة المدرسية تشجع أي مبادرة تؤدي إلى تحسين العمل، وتشارك الإدارة المدرسية العاملين في حل المشكلات التعليمية، وأشعر بأن عملي يقابل باحترام من قبل الإدارة المدرسية، وتقدر الإدارة المدرسية ظروف العاملين أثناء العمل، وأشعر أن الإدارة المدرسية تعاملني كزميل وليس مرؤوسا، ويسود الاجتماعات المدرسية الود والاحترام، وتحرص الإدارة المدرسية على أن تكون قدوة حسنة للعاملين، وتنشر الإدارة المدرسية المحبة بين جميع العاملين، وهناك تفاهم ايجابي بين الإدارة المدرسية والعاملين، وتعامل الإدارة المدرسية جميع العاملين بمسؤولية، تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.58) و(4.00) وهي فوق المتوسط أما الفقرات تعطي الإدارة المدرسية لجميع العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم، وتشجع الإدارة المدرسية على التعاون المثمر بين العاملين، وتقوم الإدارة المدرسية بتبسيط إجراءات العمل، وتختار الإدارة المدرسية المفردات

المناسبة أثناء النقاش مع العاملين، وتحترم الإدارة المدرسية اقتراحات العاملين بها، وتحرص الإدارة المدرسية على صنع مناخ يسوده الاستقرار، وأشعر بأن عملي مع الإدارة المدرسية يزيد في علاقاتي الاجتماعية، وتهتم الإدارة المدرسية بالعمل الجماعي المنظم داخل المدرسة، وتحرص الإدارة المدرسية على إقامة علاقات ودية مع العاملين، وتحترم الإدارة المدرسية اقتراحات العاملين، وتقوم الإدارة المدرسية بزراعة الثقة بين العاملين، وأعتقد بأن باستطاعتي بحث أي مشكلة مع الإدارة المدرسية، وتنتشر الإدارة المدرسية القرارات الإدارية على لوحة الإعلانات، وتتسم الإدارة المدرسية بالمرونة في العمل، وتهيئ الإدارة المدرسية البيئة المناسبة للعمل، وأشعر بالاستقرار النفسي في العمل، وأعتقد بأن الإدارة المدرسية تقدر ما أقوم به من عمل، وأشعر بأن الإدارة المدرسية تشجع ما أقوم به من نشاط، وترسخ الإدارة المدرسية العلاقات الإنسانية بين العاملين، وتتقبل الإدارة المدرسية آراء العاملين برحابة صدر، وأشعر بأن هناك تعاون بين زملاء العمل والإدارة المدرسية، وتحسن الإدارة المدرسية التصرف في المواقف المختلفة المؤثرة على العاملين، وتعمل الإدارة المدرسية على تنمية الشعور بالانتماء إلى الأسرة المدرسية، وتحسن الإدارة المدرسية النقد البناء للعاملين، وتوضح الإدارة المدرسية للعاملين القوانين واللوائح التنظيمية في العمل، وتعمل الإدارة المدرسية على توفير الأمن الوظيفي للعاملين، وتناقش الإدارة المدرسية القرارات مع العاملين في الاجتماعات، وتقوم الإدارة المدرسية الأداء الوظيفي لكل عامل بموضوعية، وتهتم الإدارة المدرسية بوسائل النظافة في كامل المدرسة، وتحدد الإدارة المدرسية الصلاحيات داخل المدرسة لكل العاملين، وعندما تواجهني مشكلة ما أتوجه إلى الإدارة المدرسية لمشاركتي في حلها،

وتعمل الإدارة المدرسية على التوفيق بين وجهات النظر المختلفة في الاجتماعات، وتساعد الإدارة المدرسية على إيجاد مناخ اجتماعي يؤدي إلى انسجام العاملين، والإدارة المدرسية تشعرني بأن قيامي بعملية بصورة متقنة يعد مكافئة لي، وتقدم الإدارة المدرسية الإرشاد التربوي للعاملين، وتشارك الإدارة المدرسية العاملين في الأنشطة المختلفة داخل المدرسة، وتحرص الإدارة المدرسية على أن يكون الاتصال رسمياً بالعاملين، وأشعر بأن الإدارة المدرسية تدعمني للمساهمة في اتخاذ القرارات المدرسية، وتراعي الإدارة المدرسية الفروق الفردية بين العاملين، وتوفر الإدارة المدرسية غرف خاصة للعاملين في أوقات الراحة المدرسية، وتشجع الإدارة المدرسية المبادرات الفردية من قبل العاملين، وأشعر بأن التهوية في محيط العمل ملائمة لوضعي الصحي، وتحقق الإدارة المدرسية العدالة في توزيع الأعمال، وتهتم الإدارة المدرسية باتجاهات العاملين (المهنية- التعليمية)، وأعتقد أن الإدارة المدرسية عادلة في تعاملها مع العاملين، وتوفر الإدارة المدرسية الوسائل المساعدة على انجاز العامل المدرسي، وأشعر بأن المبنى المدرسي يمثل مكاناً مناسباً لطبيعة عملي، وتهتم الإدارة المدرسية بالساحات والفناء المدرسي، وتستخدم الإدارة المدرسية التنظيم غير الرسمي بين العاملين لصالح المدرسة، وتتيح الإدارة المدرسية للعاملين فرصة الابتكار في مختلف جوانب العمل، وأعتقد أن اللوائح (القوانين) مناسبة للمرحلة التعليمية، وتهتم الإدارة المدرسية بأحوال العاملين الاجتماعية، وتوفر الإدارة المدرسية قاعات مناسبة للاجتماعات، وتؤمن الإدارة المدرسية نظام اتصال فعال مع جميع العاملين، وأشعر بأن الاجتماعات المدرسية يسودها المناخ الاجتماعي الصحي، وأعتقد أن النمط القيادي للإدارة المدرسية يؤثر على عملي،

وتحرص الإدارة المدرسية على توفير مستلزمات المعامل المختلفة، وتهتم الإدارة المدرسية بالنواحي الترفيهية في المدرسة، وتوفر الإدارة المدرسية الأثاث المناسب لتنفيذ المهام التعليمية، وتقوم الإدارة المدرسية على تشجيع العاملين على نشر أعمالهم، وتقوم الإدارة المدرسية بتجهيز المكتبة المدرسية، ويتم العمل المدرسي بعيدا عن الروتين الإداري، وتهتم الإدارة المدرسية بالمقصف المدرسي، حيث تراوح المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (3.99) و(3.01) وتستخدم الإدارة المدرسية المسرح المدرسي في تنفيذ الأنشطة المختلفة، وتحرص الإدارة المدرسية على توفير التقنية الحديثة للعاملين، وتتبادل الإدارة المدرسية الزيارات مع العاملين في غير وقات العامل الرسمي، وتوفر الإدارة المدرسية مستلزمات العيادة الصحية، وتستخدم الإدارة المدرسية الرحلات الترفيهية كوسيلة لإقامة علاقات إنسانية مع العاملين، وتعمل الإدارة المدرسية على توفير الكتب الحديثة للمكتبة، وأشعر بأن الخدمات اللازمة للمدرسة متوفرة، وتتبادل الإدارة المدرسية المعلومات مع العاملين عبر وسائل الاتصال الحديثة، وتعمل الإدارة المدرسية على تحديث شبكة المعلومات الدولية داخل المدرسة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (2.95) و(2.52) وهي اقل من المتوسط العام بين فقرات الاستبانة كلها حيث كانت الفقرات من (1-16) فوق المتوسط، وأما الفقرات من (17-79) فهي في مستوى متوسط، والفقرات أقل من المتوسط (80-88) مما يعطي إشارة إلى واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في رفع الروح المعنوية لديهم بمدارس التعليم الثانوي العام في منطقة الجبل الغربي بليبيا فوق المتوسط (مرتفعة) .

إجابة التساؤل الثاني:

ما الأهمية النسبية لمجالات وأبعاد واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في رفع روحهم المعنوية بمنطقة الجبل الغربي بليبيا من وجهة نظر عينة الدراسة؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمجالين مرتبة من الأعلى إلى الأدنى وفق الجدول التالي:

جدول رقم(16) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمجالات الدراسة:

ت	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1-	المجال الأول: العلاقات الإنسانية في المدرسة	217.833 3	53.4156 3	68%
2-	المجال الثاني: استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية	101.403 0	23.8858 4	32%

من خلال الاطلاع على الجدول السابق يتضح بأن المجال الأول " العلاقات الإنسانية في المدرسة يحتل الترتيب الأول في الأهمية النسبية لعينة الدراسة بمتوسط حسابي(217.8333) وانحراف معياري(53.41563) نسبة مئوية (68%) ويليه في الأهمية النسبية المجال الثاني الذي يحتل الترتيب الثاني بمتوسط حسابي(101.4030) وانحراف معياري(23.88584) ونسبة مئوية(32%).

أما أبعاد الدراسة فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الدراسة ففي المجال الأول حول العلاقات الإنسانية في المدرسة مرتبة من الأعلى إلى الأدنى.

الجدول رقم(17) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإبعاد المجال الأول في الدراسة:

ت	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1-	البعد الثاني في المجال الأول: واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين	95.166 7	17.8893 8	44%
2-	البعد الثالث في المجال الأول: اثار ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية	86.533 3	14.5801	40%
3-	البعد الأول في المجال الأول: مدي مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية	36.133 3	6.71887	16%

من خلال الجدول السابق يلاحظ الدارس بان البعد الثاني في المجال الأول " واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين" جاء في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية وهي(44%) في حين البعد الثالث في المجال الأول " اثار ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح

المعنوية " جاء في الترتيب الثاني بنسبة(40%) أما البعد الأول في المجال الأول " مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية جاء في الترتيب الثالث بنسبة(16%) فقط.

أما في المجال الثاني حول "استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية " ببعديه الأول والثاني قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وفق الجدول التالي:

جدول رقم(18) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدي المجال الثاني في الدراسة:

ت	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	البعد الأول في المجال الثاني: مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية جيدة	54.3576	10.48603	%54
2	البعد الثاني في المجال الثاني: مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات	47.0455	15.18621	%46

			إنسانية مع العاملين
--	--	--	---------------------

إن الجدول السابق يبين أن البعد الأول في المجال الثاني حول " مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية جيدة يحتل الترتيب الأول في الأهمية النسبية بنسبة (54%) ويليه البعد الثاني في المجال الثاني بنسبة (46%).

أما بالنسبة إلى الاستمارة ككل حول الأهمية النسبية لواقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في رفع الروح المعنوية لديهم بمرحلة التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي في ليبيا، فقد قام الباحث بحساب متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمجالات وأبعاد الدراسة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (19) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإبعاد الاستبانة ككل مرتبة من الأعلى إلى الأدنى:

ت	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	البعد الثاني في المجال الأول: واقع العلاقات	95.1667	17.88938	30%

			الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين	
27%	14.58901	86.5333	البعد الثالث في المجال الأول: اثار ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية	-
17%	10.48603	54.3576	البعد الأول في المجال الثاني: مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية جيدة	-
15%	15.18621	47.0455	البعد الثاني في المجال الثاني: مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين	-
11%	6.71887	36.1333	البعد الأول في المجال الأول: مدي مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية	-

من خلال الجدول أعلاه للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
والأهمية النسبية، تراوحت ما بين نسبة(30%) كأعلى نسبة ونسبة(11%)

كأدنى نسبة للأهمية النسبية لأبعاد الاستمارة ككل، فكان البعد الثاني في المجال الأول " واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين " بنسبة (30%) وبمتوسط حسابي (95.1667) وانحراف معياري (17.88938) في الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني، البعد الثالث في المجال الأول " اثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية " بنسبة (27%) ومتوسط حسابي (86.5333) وانحراف معياري (14.58901)، وفي الترتيب الثالث كان للبعد الأول في المجال الثاني " مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية جيدة " بنسبة (17%) ومتوسط حسابي (54.3576) وانحراف معياري (10.48603)، وفي الترتيب الرابع كان البعد الثاني في المجال الثاني حول " مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين " بنسبة (15%) ومتوسط حسابي (47.0455) وانحراف معياري (15.18621)، أما الترتيب الأخير وهو الخامس فقد كان للبعد الأول في المجال الأول "مدي مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية" بنسبة (11%) ومتوسط حسابي (36.1333) وانحراف معياري (6.71887).

إجابة التساؤل الثالث:

ما مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات المدرسية داخل

المدرسة؟

قام الباحث بوضع بعد أول يتكون من (10) فقرات، وتم حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية وتقدير الدرجات وفق الجدول التالي:

جدول رقم (20) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتقدير درجاتها في البعد الأول من الأعلى إلى الأدنى:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة
1-	تقوم الإدارة المدرسية بتوجيه العمل	4.13	.92	فوق المتوسط
2-	تقدر الإدارة المدرسية ظروف العاملين أثناء العمل	4.05	1.00	"
3-	تشجع الإدارة المدرسية على التعاون المثمر بين العاملين	3.98	1.11	متوسط
4-	تقوم الإدارة المدرسية بتبسيط إجراءات العمل	3.96	.95	"
5-	ترسخ الإدارة المدرسية العلاقات الإنسانية بين العاملين	3.80	1.09	"
6-	تعمل الإدارة المدرسية على توفير الأمن الوظيفي للعاملين	3.75	1.24	"
7-	تهتم الإدارة المدرسية بأحوال العاملين الاجتماعية	3.36	1.25	"
8-	تهتم الإدارة المدرسية بالنواحي الترفيهية في المدرسة	3.15	1.42	"
9-	يتم العمل المدرسي بعيدا عن الروتين الإداري	3.04	1.35	"
10	تتبادل الإدارة المدرسية الزيارات مع	2.85	1.25	اقل من

المتوسط			- العاملين في غير أوقات العمل الرسمي
---------	--	--	--------------------------------------

في الجدول السابق نلاحظ بان فقرتان فوق المتوسط بنسبة (20%) وسبع فقرات متوسط بنسبة (70%) وفقرة واحدة تحت المتوسط بنسبة (10%) من العدد الكلي لفقرات البعد الأول والبالغ (10) فقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.13) و(2.85)، فكانت فقرة تقوم الإدارة المدرسية بتوجيه العمل بمتوسط حسابي (4.13) وهي فوق المتوسط، في حين فقرة تتبادل الإدارة المدرسية الزيارات مع العاملين في غير أوقات العمل الرسمي كانت اقل الفقرات حيث متوسطها الحسابي (2.58) وانحراف معياري (1.25) وهي اقل من المتوسط في تقدير الدرجات.

إجابة التساؤل الرابع:

ما واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين؟

قام الباحث بوضع بعد ثان لمحاولة الإجابة على هذا التساؤل تضمن (25) فقرة وعن طريق التحليل الإحصائي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ووضع تقدير لدرجاتها ضمن الجدول الآتي:

جدول رقم (21) يبين الفقرات في البعد الثاني وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقدير الدرجات من الأعلى إلى الأدنى:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة
---	--------	-----------------	-------------------	--------------

فـوق المتوسط	.91	4.12	1- تحرص الإدارة المدرسية على احترام شخصيات العاملين
"	.98	4.08	2- تشارك الإدارة المدرسية العاملين في حل المشكلات التعليمية
"	1.01	4.03	3- تحرص الإدارة المدرسية على أن تكون قدوة حسنة للعاملين
"	.93	4.02	4- هناك تفاهم ايجابي بين الإدارة المدرسية والعاملين
"	.90	4.02	5- تنتشر الإدارة المدرسية المحبة بين جميع العاملين
"	.97	4.00	6- تعامل الإدارة المدرسية جميع العاملين بمسؤولية
متوسط	1.04	3.91	7- تحرص الإدارة المدرسية على صنع مناخ يسوده الاستقرار
"	1.04	3.91	8- تحترم الإدارة المدرسية اقتراحات العاملين بها
"	.95	3.89	9- تحرص الإدارة المدرسية على إقامة علاقات ودية مع العاملين
"	1.09	3.89	10- تهتم الإدارة المدرسية بالعمل الجماعي المنظم داخل المدرسة
"	1.04	3.86	11- تقوم الإدارة المدرسية بزرع الثقة بين العاملين

"	.96	3.86	تتسم الإدارة المدرسية بالمرونة في العمل	-12
"	1.06	3.83	تهيئ الإدارة المدرسية البيئة المناسبة للعمل	-13
"	1.01	3.79	تحسن الإدارة المدرسية التصرف في المواقف المختلفة المؤثرة على العاملين	-14
"	1.02	3.79	تعمل الإدارة المدرسية على تنمية الشعور بالانتماء إلى الأسرة المدرسية	-15
"	1.02	3.73	تقوم الإدارة المدرسية الأداء الوظيفي لكل عامل بموضوعية	-16
"	1.09	3.72	تحدد الإدارة المدرسية الصلاحيات داخل المدرسة لكل العاملين	-17
"	1.05	3.70	تساعد الإدارة المدرسية على إيجاد مناخ اجتماعي يؤدي إلى انسجام العاملين	-18
"	1.09	3.68	تقدم الإدارة المدرسية الإرشاد التربوي للعاملين	-19
"	1.17	3.64	تشارك الإدارة المدرسية العاملين في الأنشطة المختلفة داخل	-20

			المدرسة	
"	1.10	3.60	تراعي الإدارة المدرسية الفروق الفردية بين العاملين	-21
"	1.07	3.59	تشجع الإدارة المدرسية المبادرات الفردية من قبل العاملين	-22
"	1.25	3.50	تحقق الإدارة المدرسية العدالة في توزيع الأعمال	-23
"	1.14	3.47	تهتم الإدارة المدرسية باتجاهات العاملين (المهنية - التعليمية)	-24
"	1.15	3.40	تتيح الإدارة المدرسية للعاملين فرصة الابتكار في مختلف جوانب العمل	-25

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرات تراوح ما بين (4.12) و(3.40) وانحراف معياري ما بين (0.91) و(1.15) فكانت أعلى درجة على المتوسط الحسابي للفقرة تحرص الإدارة المدرسية على احترام شخصيات العاملين بمتوسط (4.12) واقل درجة بمتوسط حسابي للفقرة تتيح الإدارة المدرسية للعاملين فرصة الابتكار في مختلف جوانب العمل، بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.15)، وبذلك فإن البعد الثاني الذي يشير إلى واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين احتوى على (25) فقرة كانت (6) فقرات فوق المتوسط بنسبة (24%) و(19) فقرة في تقدير الدرجات متوسط بنسبة (76%).

إجابة التساؤل الخامس:

ما أثر ممارسة الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعاملين؟
للإجابة على هذا التساؤل قام الدارس بوضع بعد ثالث تضمن (23) فقرة وحسب التحليل الإحصائي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقدير الدرجات من الأعلى إلى الأدنى وفق الجدول التالي:
جدول رقم (22) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقدير الدرجات لكل فقرات البعد الثالث من الأعلى إلى الأدنى:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة
1-	أومن بأن العمل المدرسي رسالة مقدسة	4.58	.70	فوق المتوسط
2-	أشعر بالفخر بكوني أعمل في المدرسة	4.26	1.02	"
3-	اشعر بالانتماء لهذه المدرسة	4.20	.90	"
4-	أشعر بالسعادة وأنا أساعد الإدارة المدرسية في حل مشكلات المدرسة	4.15	.95	"
5-	اعتقد أن الإدارة المدرسية تشجع أي مبادرة تؤدي إلى تحسين العمل	4.10	.91	"
6-	أشعر بأن عملي يقابل باحترام من قبل الإدارة المدرسية	4.06	.89	"
7-	أشعر أن الإدارة المدرسية تعاملني كزميل وليس مرؤوسا	4.05	1.01	"
8-	أشعر بأن عملي مع الإدارة المدرسية	3.90	1.05	متوسط

			يزيد في علاقتي الاجتماعية	
"	2.47	3.86	أعتقد بأن باستطاعتي بحث أي مشكلة مع الإدارة المدرسية	-9
"	1.04	3.83	أشعر بالاستقرار النفسي في العمل	-10
"	1.02	3.81	اشعر بأن الإدارة المدرسية تشجع ما أقوم به من نشاط	-11
"	.98	3.81	أعتقد بأن الإدارة المدرسية تقدر ما أقوم به من عمل	-12
"	1.00	3.80	اشعر بأن هناك تعاون بين زملاء العمل والإدارة المدرسية	-13
"	1.16	3.72	عندما تواجهني مشكلة ما أتوجه إلى الإدارة المدرسية لمشاركتي في حلها	-14
"	1.15	3.69	الإدارة المدرسية تشعرنني بأن قيامي بعملتي بصورة متقنة يعد مكافئة لي	-15
"	1.05	3.61	أشعر بأن الإدارة المدرسية تدعمني للمساهمة في اتخاذ القرارات المدرسية	-16
"	1.19	3.54	أشعر بأن التهوية في محيط العمل ملائمة لوضعي الصحي	-17
"	1.17	3.46	أعتقد أن الإدارة المدرسية عادلة في تعاملها مع العاملين	-18
"	1.24	3.43	أشعر بأن المبنى المدرسي يمثل	-19

			مكانا مناسباً لطبيعة عملي	
"	1.13	3.37	أعتقد أن اللوائح (القوانين) مناسبة للمرحلة التعليمية	-20
"	1.10	3.29	أشعر بأن الاجتماعات المدرسية يسودها المناخ الاجتماعي الصحي	-21
"	1.15	3.27	أعتقد أن النمط القيادي للإدارة المدرسية يؤثر على عملي	-22
تحت المتوسط	1.22	2.65	أشعر بأن الخدمات اللازمة متوفرة	-23

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن المتوسط الحسابي كان ما بين (4.58) و(2.65) وانحراف معياري ما بين (0.70) و(1.22)، فكانت فقرة أو من بأن العمل المدرسي رسالة مقدسة بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.70) وهي فوق المتوسط، وفقرة أشعر بأن الخدمات اللازمة متوفرة على (2.65) وانحراف معياري (1.22) وهي أقل من المتوسط، ومن خلال البعد الذي شمل (23) فقرة كانت (7) فقرات فوق المتوسط و(15) فقرة بتقدير متوسط وفقرة واحدة فقط كانت تحت المتوسط.

إجابة التساؤل السادس:

ما مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين؟

قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ووضع تقدير للدرجات هذا البعد الأول في المجال الثاني الذي يشمل مدى استخدام بعض

الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية وفق الجدول التالي:

جدول رقم(23) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتقدير الدرجات للبعد الأول من المجال الثاني من الأعلى إلى الأدنى:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة
1-	يسود الاجتماعات المدرسية الود والاحترام	4.05	.92	فوق المتوسط
2-	تعطي الإدارة المدرسية لجميع العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم	3.99	.92	متوسط
3-	تختار الإدارة المدرسية المفردات المناسبة أثناء النقاش مع العاملين	3.91	.94	"
4-	تحترم الإدارة المدرسية اقتراحات العاملين	3.88	.95	"
5-	تنشر الإدارة المدرسية القرارات الإدارية على لوحة الإعلانات	3.86	1.08	"
6-	تتقبل الإدارة المدرسية آراء العاملين برحابة صدر	3.80	1.08	"
7-	توضح الإدارة المدرسية للعاملين القوانين واللوائح التنظيمية في	3.77	1.01	"

			العمل	
"	1.01	3.77	تحسن الإدارة المدرسية النقد البناء للعاملين	-8
"	1.07	3.74	تناقش الإدارة المدرسية القرارات مع العاملين في الاجتماعات	-9
"	1.03	3.70	تعمل الإدارة المدرسية على التوفيق بين وجهات النظر المختلفة في الاجتماعات	-10
"	1.17	3.63	تحرص الإدارة المدرسية على أن يكون الاتصال رسميا بالعاملين	-11
"	1.10	3.41	تستخدم الإدارة المدرسية التنظيم غير الرسمي بين العاملين لصالح المدرسة	-12
"	1.13	3.34	تؤمن الإدارة المدرسية نظام اتصال فعال مع جميع العاملين	-13
تحت المتوسط	1.34	2.79	تستخدم الإدارة المدرسية الرحلات الترفيهية كوسيلة لإقامة علاقات إنسانية مع العاملين	-14
"	1.25	2.65	تتبادل الإدارة المدرسية المعلومات مع العاملين عبر وسائل الاتصال الحديثة	-15

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (4.05) و(2.65)، حيث الفقرة يسود الاجتماعات المدرسية الود والاحترام بمتوسط حسابي(4.05) وانحراف معياري(.92) وفقرة تتبادل الإدارة المدرسية المعلومات مع العاملين عبر وسائل الاتصال الحديثة بمتوسط حسابي(2.65) وانحراف معياري(1.25)، وبالتالي فإن هذا البعد المحتوي على(15) فقرة كانت فقرة واحدة أعلى من المتوسط وفترتان تحت المتوسط، وبلغ عدد الفقرات التي كانت تقدير درجاتها متوسط هي(12) فقرة مما يدل على أن استعمال الإدارة المدرسية للأساليب الإدارية في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين متوسط.

إجابة التساؤل السابع:

ما مدي استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين؟
للمحاولة الإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بوضع بعد ثان في المجال الثاني احتوى على(15) فقرة وبعد إجابة عينة الدراسة، قام باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتقدير درجاته وفق الجدول التالي:
جدول رقم(24) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني من المجال الأول وتقدير درجاته من الأعلى إلي الأدنى:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة
-1	تهتم الإدارة المدرسية بوسائل النظافة في كل المدرسة	3.73	1.19	متوسط
-2	توفر الإدارة المدرسية غرف خاصة للعاملين في أوقات الراحة المدرسية	3.60	1.28	"
-3	توفر الإدارة المدرسية الوسائل المساعدة على انجاز العامل المدرسي	3.44	1.21	"
-4	تهتم الإدارة المدرسية بالساحات والفناء المدرسي	3.42	1.22	"
-5	توفر الإدارة المدرسية قاعات مناسبة للاجتماعات	3.35	1.31	"
-6	تحرص الإدارة المدرسية على توفير مستلزمات المعامل	3.15	1.38	"
-7	توفر الإدارة المدرسية الأثاث المناسب لتنفيذ المهام التعليمية	3.11	1.34	"
-8	تقوم الإدارة المدرسية بتجهيز المكتبة المدرسية	3.07	1.36	"
-9	تقوم الإدارة المدرسية على تشجيع العاملين على نشر أعمالهم	3.07	1.27	"

"	1.37	3.01	تهتم الإدارة المدرسية بالمقصف المدرسي	-10
تحت المتوسط	1.34	2.94	تحرص الإدارة المدرسية على توفير التقنية الحديثة للعاملين	-11
"	1.40	2.95	تستخدم الإدارة المدرسية المسرح المدرسي في تنفيذ الأنشطة المختلفة	-12
"	1.38	2.83	توفر الإدارة المدرسية مستلزمات العيادة الصحية	-13
"	1.41	2.76	تعمل الإدارة المدرسية على توفير الكتب الحديثة للمكتبة	-14
"	1.34	2.52	تعمل الإدارة المدرسية على تحديث شبكة المعلومات الدولية داخل المدرسة	-15

من خلال الجدول السابق يلاحظ الدارس بان المتوسط الحسابي لفقراته، تتراوح ما بين (3.73) و(2.52) فكانت الفقرة تهتم الإدارة المدرسية بوسائل النظافة في كامل المدرسة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسط، وفقرة تعمل الإدارة المدرسية على تحديث شبكة المعلومات الدولية داخل المدرسة على (2.52) وانحراف معياري (1.34) وهي درجة اقل من المتوسط، وبذلك فإن الجدول احتوى على (15) فقرة كانت (10) فقرات في مستوى متوسط بنسبة (67%) و(5) فقرات اقل من المتوسط بنسبة (33%)،

وبالتالي يمكن الإشارة بان الإدارة المدرسية لا تستفيد من تجهيزات المدرسة الداخلية في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين إلا بدرجة متوسطة.
إجابة التساؤل الثامن:

إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين متوسطات استجابة العاملين حول واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين تعزى لمتغيرات (الوظيفة، الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) وتحليل التباين الأحادي (anova) حول المتغيرات لكل ما يناسبها وفق الجوانب الآتية:

1- متغير الوظيفة:

استخدم الدارس الاختبار التائي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات أفراد العينة حول مستوى واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في رفع الروح المعنوية لديهم، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة بين العاملين (الإداريين - المعلمين) من خلال تطبيق التحليل على الاستمارة ككل حيث مجالاتها وأبعادها.

أ- الفروق في استجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الوظيفة على الاستبانة ككل.

جدول رقم (25) يبين استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين تعزى لمتغير الوظيفة في الاستمارة كاملة:

مستوى الدلالة	(t)	درجة الحرية	المعلمون		الإداريون		البيان الاستمارة كاملة
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
035	-2.334	328	58.70 098	314.48 26	49.5711 0	330.17 00	

إن الاستمارة كاملة تضمنت (88) فقرة اشتملت على مجالان وخمسة أبعاد وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (330) فردا منهم (100) إداري من الجنسين و(230) معلم من الجنسين، فكانت نسبة المتوسط الحسابي لعينة الإداريين (330.1700) وانحراف معياري (49.57110) وعينة المعلمين بمتوسط حسابي (314.4826) وانحراف معياري (58.70098) وتم إجراء الاختبار التائي بين العينتين فكانت نتيجته (-2.33) ومستوى دلالة (0.035). وهي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين حول واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في روحهم المعنوية لديهم بمدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي في ليبيا .

ب- الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين لمتغير الوظيفة على مجالات الاستبانة وأبعادها.

جدول رقم (26) يوضح استجابات عينة الدراسة لمتغير الوظيفة على مجالات الاستبانة وأبعادها:

مستوى الدلالة	(t)	درجة الحرية	المعلمون		الإداريون		البيان	ت
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
.071	-2.498	328	36.66695	241.6478	31.31293	225.16 00	المجال الأول	-1
.022	3.193 -	328	6.81871	35.3652	6.16032	37.90 00	البعـد الأول	-2
.017	2.616 -	328	18.75648	93.4826	15.10028	99.04 00	البعـد الثاني	-3
.560	1.387 -	328	14.84546	85.8000	13.90704	88.22 00	البعـد الثالث	-4
.050	1.815 -	328	24.84992	99.8348	21.18390	105.0 100	المجال الثاني	-5
.008	1.629 -	328	11.10221	53.7391	8.79575	55.78 00	البعـد الأول	-6
.119	1.728	328	15.58718	46.0957	14.05319	49.23 00	البعـد الثاني	-7

من خلال الجدول نلاحظ تباين في المتوسطات والانحرافات ومستوى الدلالات حيث في المجال الأول " العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية " وعدد فقراته في الاستبانة(58) فقرة بأن المتوسط الحسابي لعينة الإداريين كان(225.16) وانحراف معياري(31.31)، وبلغ المتوسط الحسابي لعينة المعلمين(214.64) وانحراف معياري(36.66) واختبار(t)(-2.49)

ومستوى دلالة (0.071) وهي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين.

أما البعد الأول في المجال الأول " مدي مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية " وعدد فقراته (10) فقرات بنسبة حوالي (11%) من مجموع فقرات الاستبانة البالغ (88) فقرة، بان المتوسط الحسابي الإداريين (36.90) وانحراف معياري (6.16) واختار (t) (-3.19) ومستوى دلالة (0.022). وهي تشير إلى فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين والمعلمين لصالح الإداريين حول مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية.

أما البعد الثاني من المجال الأول " واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين " احتوي على (25) فقرة من إجمالي فقرات الاستبانة البالغة (88) فقرة بنسبة حوالي (28%) فكان المتوسط الحسابي الإداريين (99.04) وانحراف معياري (15.10) وعينة المعلمين المتوسط الحسابي (93.48) وانحراف معياري (18.75) واختيار (t) (-2.61) ومستوى دلالة (0.017). وهي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عيني الإداريين والمعلمين لصالح الإداريين في واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين.

أما البعد الثالث في المجال الأول " اثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية " وعدد فقراته (23) فقرة من مجموع فقرات الاستبانة البالغة (88) فقرة بنسبة مئوية تقدر بحوالي (26%) فكانت عينة الإداريين بمتوسط حسابي (88.22) وانحراف معياري (13.90) وعينة المعلمين بمتوسط حسابي (85.80) وانحراف معياري (14.84)

واختبار (t)(-1.38) ومستوي دلالة(0.560). وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عيني الدراسة بخصوص أثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعاملين.

أما المجال الثاني " استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين " بلغ عدد فقراته(30) فقرة من أجمالي فقرات الاستبانة البالغة(88) فقرة بنسبة حوالي(34%) فكانت عينة الإداريين والبالغ عددهم (100) إداري من الجنسين بنسبة حوالي(30%) بمتوسط حسابي(105.01) وانحراف معياري(21.18) وعينة المعلمين التي يبلغ عددها(230) من الجنسين بنسبة مئوية حوالي(70%) وبمتوسط حسابي(99.83) وانحراف معياري(24.84) وأختبار (t)(-1.81) ومستوي دلالة تساوي(0.050). وهي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين في مجال استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين لصالح الإداريين.

أما البعد الأول في المجال الثاني " مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية جيدة " فقد كان عدد فقراته(15) فقرة بنسبة مئوية يقدر بحوالي(17%) من مجموع فقرات الاستبانة البالغ عددها(88) فقرة، وكان المتوسط الحسابي لهذا البعد لعينة الإداريين(55.78) وانحراف معياري(8.79) وعينة المعلمين بمتوسط حسابي(53.73) وانحراف معياري(11.10) واختبار (t)(-1.62) ومستوي دلالة(0.008). وهي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين.

أما البعد الثاني في المجال الثاني " مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين " وبلغ عدد فقراته (15) فقرة بنسبة (17%) من مجموع فقرات الاستبانة البالغة (88) فقرة، فكان المتوسط الحسابي لعينة الإداريين (49.23) وانحراف معياري (14.05) وعينة المعلمين بمتوسط حسابي (46.09) وانحراف معياري (15.58) واختبار (t) (-1.72) ومستوي دلالة (0.119). وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عینتي الدراسة في البعد الثاني في المجال الثاني حول مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين.

2- متغير الجنس:

إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي بين متوسطات إجابات عينة الدراسة بخصوص متغير الجنس؟ فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية وقيمة الاختبار التائي (t) ومستوي الدلالة لاستمارة الاستبانة ككل ثم في مجالاتها وأبعادها.

أ- الفروق في استجابات أفراد العينة لمتغير الجنس على الاستمارة ككل:

جدول رقم (27) يبين استجابة أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس على الاستبانة ككل:

ت	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
1	الذكور	326.5839	54.00890	328	2.156	.139
2	الإناث	313.1878	57.88579			

ت	البيان	الذكور		الإناث		درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
1	المجال الأول	222.46	34.0203	214.02	36.17380	328	2.167	185
2	البعد الأول	37.114	6.15842	35.326	7.06233	328	2.424	012
3	البعد الثاني	97.785	16.5605	93.011	18.68421	328	2.430	096
4	البعد الثالث	87.563	14.8371	85.685	14.36722	328	1.165	743
5	المجال الثاني	104.12	22.6888	99.165	24.66566	328	1.883	132

118	1.31	328	10.76675	53.668	10.1073	55.194	البعد الأول	6
.	7			5	1	6		
185	2.05	328	15.75987	45.497	14.2862	48.926	البعد الثاني	7
.	1			2	1	2		

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لعينة الذكور (326.58) وانحراف معياري (54.00) ومتوسط حسابي لعينة الإناث (313.18) وانحراف معياري (57.88) وبلغت قيمة اختبار (t) (2.15) ومستوى دلالة (0.139) وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الذكور والإناث من أفراد العينة في واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين في مدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي في ليبيا.

ب- الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس على كل مجالات وأبعاد الاستبانة.

جدول رقم (28) يبين استجابات أفراد العينة لمتغير الجنس حول مجالات وأبعاد الاستبانة:

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة فقد كان المجال الأول "العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية" بمتوسط حسابي (222.46) وانحراف معياري (34.02) لعينة الذكور و متوسط حسابي (214.02) وانحراف معياري (36.17) لعينة الإناث، وبلغ

قيمة اختبار (t)(2.167) بمستوي دلالة(0.185). وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

أما البعد الأول في المجال الأول " مدي مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية " وعدد فقراته(10) فقرات بنسبة حوالي(11%) من مجموع فقرات الاستبانة البالغ(88) فقرة فان المتوسط الحسابي لعينة الذكور(37.11) وانحراف معياري(6.15) ومتوسط حسابي لعينة الإناث(35.32) وانحراف معياري(7.06) وبلغ قيمة اختبار (t)(2.42) ومستوى دلالة بلغت(0.012). وهي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينتي الدراسة لصالح الذكور حول مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية.

أما البعد الثاني من المجال الأول " واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين " احتوي على(25) فقرة من أجمالي فقرات الاستبانة البالغة(88) فقرة بنسبة حوالي(28%) فكان المتوسط الحسابي لعينة الذكور(97.78) وانحراف معياري(16.56) والمتوسط الحسابي لعينة الإناث(93.01) وانحراف معياري (18.68) واختبار (t)(2.43) ومستوى دلالة إحصائية(0.096). وهي تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين لصالح الذكور .

أما البعد الثالث في المجال الأول " اثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعاملين " وعدد فقراته(23) فقرة

من مجموع فقرات الاستبانة البالغة (88) فقرة بنسبة مئوية تقدر بحوالي (26%) فكانت عينة الذكور بمتوسط حسابي (87.56) وانحراف معياري (14.83) ومتوسط حسابي لعينة الإناث (85.68) وانحراف معياري (14.36) وقيمة (t) الاختبارية (1.16) ومستوى دلالة (0.743). وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعينة الدراسة بين الذكور والإناث حول اثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعاملين.

أما المجال الثاني "استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين " بلغ عدد فقراته (30) فقرة من أجمالي فقرات الاستبانة البالغة (88) فقرة بنسبة حوالي (34%) فكان المتوسط الحسابي لعينة الذكور (104.12) وانحراف معياري (22.68) ومتوسط حسابي لعينة الإناث (99.16) وانحراف معياري (24.66) وقيمة الاختبار (t) (1.88) ومستوى دلالة (0.132). وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينتي الدراسة حول استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية.

أما البعد الأول في المجال الثاني " مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية جيدة " فقد كان عدد فقراته (15) فقرة بنسبة مئوية يقدر بحوالي (17%) من مجموع فقرات الاستبانة البالغ عددها (88) فقرة، وكان المتوسط الحسابي لعينة الذكور (55.19) وانحراف معياري (10.10) والمتوسط الحسابي لعينة الإناث (53.66) وانحراف معياري (10.76) واختبار (t) (1.31)

ومستوى دلالة (0.188) وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في هذا البعد.

ت	المجالا ت والأبعاد	مصدر البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
1	المجال الأول	بين المجموعات	1820.171	2	910.086	.724	.485
		داخل المجموعات	410833.662	327	1256.37 2		
		المجموع	421653.883	329			
2	البعد الأول	بين المجموعات	16.355	2	8.177	.180	.835
		داخل المجموعات	14835.779	327	45.369		
		المجموع	14852.133	329			
3	البعد الثاني	بين المجموعات	402.498	2	201.249	.627	.535
		داخل المجموعات	104887.336	327	320.756		

			329	105289.833	المجموع		
.433	.839	178.776	2	357.552	بين المجموعات	البعد الثالث	4
		213.048	327	69666.581	داخل المجموعات		
			329	70024.133	المجموع		
.138	1.99 2	1129.93 7	2	2259.875	بين المجموعات	المجال الثاني	5
		567.112	327	185445.522	داخل المجموعات		
			329	187705.397	المجموع		
		43.970	2	87.941	بين المجموعات	البعد الأول	6
		110.360	327	36087.865	داخل المجموعات		
			329	36175.806	المجموع		
.040	3.24 1	737.319	2	1474.639	بين المجموعات	البعد الثاني	7
		227.522	327	74399.679	داخل المجموعات		
			329	75874.318	المجموع		

المستوى العام	بين المجموعات	7085.984	2	3542.992	1.111	.330
	داخل المجموعات	1042427.579	327	3187.852		
	المجموع	1049513.564	329			

أما البعد الثاني في المجال الثاني " مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين " وبلغ عدد فقراته (15) فقرة بنسبة (17%) من مجموع فقرات الاستبانة البالغة (88) فقرة، فكان المتوسط الحسابي لعينة الذكور (48.92) وانحراف معياري (14.28) ومتوسط حسابي لعينة الإناث (45.49) وانحراف

معياري (15.75) واختبار (t) (2.05) ومستوي دلالة (0.185). وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في بعد مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية.

3- متغير العمر:

التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية على واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها على الروح المعنوية لديهم في مدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي في ليبيا لمتغير العمر.

قام الدارس بحساب التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق ذات

الدلالة الإحصائية وفق الجدول التالي:

جدول رقم(29) يبين تحليل التباين الأحادي(Anova) لاختبار الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفق متغير العمر:

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات وأبعاد الاستبانة المتخلفة ماعدا البعد الثاني في المجال الثاني " مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين فكان مستوى الدلالة(0.040) وهي تشير إلى وجود دلالة إحصائية معنوية لصالح استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة، أما بالنظر إلى قيمة(f) على المستوي العام(الاستبانة ككل) فهي(1.111) بينما بلغت في المجال الأول "العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية"(0.724) وفي البعد الأول من المجال الأول "مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين"(0.180) وفي البعد الثاني من المجال الأول " واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين(0.627) وفي البعد الثالث من المجال الأول " اثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعاملين"(0.839)، أما في المجال الثاني " استخدام بعض الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين "(1.992) وفي البعد الأول من المجال الثاني " مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل لإقامة علاقات إنسانية جيدة"(0.398)، وفي البعد الثاني من المجال الثاني " مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين"(3.241).

4- سنوات الخبرة:

التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية على واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في رفع الروح المعنوية لديهم في مدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي في ليبيا، قام الدارس بحساب التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة في مجال التعليم الثانوي العام.

جدول رقم (30) يبين تحليل التباين الأحادي (anova) لاختبار الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول متغير سنوات الخبرة:

ت	المجالات والأبعاد	مصدر البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
1	المجال الأول	بين المجموعات	1828.260	2	914.130	728	.484
		داخـل المجموعات	410825.574	327	1256.347		
		المجموع	412653.833	329			
2	البعد الأول	بين المجموعات	37.536	2	18.768	414	.661
		داخـل المجموعات	14814.598	32	45.305		

			7		المجموعات		
			32 9	14852.133	المجموع		
.496	704 .	225.582	2	451.164	بين المجموعات	البعـد الثاني	3
		320.608	32 7	104838.670	داخـل المجموعات		
			329	105289.833	المجموع		
.289	1.2 48	265.130	2	530.260	بين المجموعات	البعـد الثالث	4
		212.519	32 7	69493.873	داخـل المجموعات		
			32 9	70024.133	المجموع		
.436	832 .	475.389	2	950.779	بين المجموعات	المجال الثاني	5
		571.115	327	186754.618	داخـل المجموعات		
			329	187705.397	المجموع		
.333	1.1 03	121.205	2	242.410	بين المجموعات	البعـد الأول	6

		109.888	32 7	35933.396	داخل المجموعات		
			32 9	36175.806	المجموع		
.440	824 .	190.221	2	380.442	بين المجموعات	البعـد الثاني	7
		230.868	32 7	75493.876	داخل المجموعات		
			32 9	75874.318	المجموع		
443 .	.817	2609.751	2	5219.501	بين المجموعات	المستوى العام	
		3193.560	327	1044294.063	داخل المجموعا ت		
			329	1049513.564	المجموع		

بالنظر إلى الجدول السابق نلاحظ بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لسنوات الخبرة في مجالات وأبعاد الاستبانة بين استجابات عينة الدراسة وبالنظر إلى قيمة (f) نجدها على مستوى عام لاستمارة الاستبانة (.817). ففي المجال الأول " العلاقات الإنسانية في المدرسة " (.728). وفي البعد الأول من المجال الأول " مدي مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية " (.414). وفي البعد الثاني من المجال الأول

"واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين" (704). وفي البعد الثالث من المجال الأول "اثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية" (1.248) وفي المجال الثاني "استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين" (832)، وفي البعد الأول من المجال الثاني "مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية جيدة" (1.103)، وفي البعد الثاني في المجال الثاني "مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين" (824).

5- متغير المؤهل العالمي:

التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية على واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في رفع الروح المعنوية لديهم بمدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي في ليبيا، قام الدارس بحساب التباين الأحادي (ANOVA) وفق متغير المؤهل العلمي (دبلوم متوسط أو أقل - مؤهل جامعي - دبلوم دراسات عليا فيما فوق) من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (31) يبين حساب التباين الأحادي (anova) لاختبار الفروق بين استجابة عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

ت	المجالات والأبعاد	مصدر البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
-1	المجال الأول	بين المجموعات	2370.242	2	1185.121	.945	.390
		داخل المجموعات	410283.591	327	1254.690		
		المجموع	412653.833	329			
-2	البعد الأول	بين المجموعات	74.811	2	37.406		
		داخل المجموعات	14777.322	327	45.191		
		المجموع	14852.133	329			
-3	البعد الثاني	بين المجموعات	328.168	2	164.084	.511	.600
		داخل المجموعات	104961.666	327	320.984		
		المجموع	105289.833	329			
4 -	البعد الثالث	بين المجموعات	529.469	2	264.734	1.264	289
		داخل المجموعات	69494.665	327	212.522		
		المجموع	10	329			
5	المجال	بين	1093.277	2	546.639	.958	358

.					المجموعات	الثاني	-
		570.679	327	186612.120	داخل المجموعات		
			329	187705.397	المجموع		
487	.722	79.521	2	159.041	بين المجموعات	البعـد الأول	6 -
		110.143	327	36016.765	داخل المجموعات		
			329	36175.806	المجموع		
388	.949	219.030	2	438.059	بين المجموعات	البعـد الثاني	7 -
		230.692	327	75436.259	داخل المجموعات		
			329	75874.318	المجموع		
324	1.04 2	3322.95 5	2	6645.911	بين المجموعات	المستوى العام	
		3189.19 8	327	1042867.653	داخل المجموعات		
			329	1049513.564	المجموع		

من خلال الجدول السابق نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها علي رفع الروح المعنوية لديهم تعود إلى المؤهل العلمي، أما قيمة (f) فهي في المستوى العام للاستبانة ككل (1.042) وفي المجال الأول "للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية" (.945) وفي البعد الأول من المجال الأول " مدي مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية" (.828) وفي البعد الثاني من المجال الأول " واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين" (.511) وفي البعد الثالث من المجال الأول " اثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية" (1.246) وفي المجال الثاني " استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين" (.958) وفي البعد الأول من المجال الثاني " مدي استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية جيدة" (.722) وفي البعد الثاني من المجال الثاني " مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين" (.949).

ثانيا: تحليل ومناقشة البيانات وتفسيرها:

1- تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بالتساؤل الأول:

" ما واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين ودورها في رفع الروح المعنوية لديهم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
للإجابة على هذا التساؤل تم حساب الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالين وكذلك

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الاستبانة، قد تبين أن واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين ودورها في رفع الروح المعنوية لديهم بمرحلة التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي في ليبيا (مرتفعة) فكان المتوسط الحسابي (319.2364) وانحراف معياري (56.48018) ربما هذه النتيجة المرتفعة تعود إلى بيئة منطقة الجبل الغربي التي يغلب عليها الطابع الريفي وما يتميز به " من علاقات متينة وبسيطة، وقوة الروابط الأسرية والقبلية وقوة الروابط بين ذوي القربى وبين الجيران في السكن" (485)، مما انعكس على ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين بصورة جيدة، وهي نتيجة تتفق مع دراسة الصكالي (2006) التي أشارت إلى العلاقات الإنسانية القائمة بين الإدارة والمعلمين (جيدة)، ودراسة الغامدي (2010) حول درجة الموافقة بين مدير المدرسة والمعلمين (عاليا)، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة فيتور (2003) التي أعطت مؤشرات (سلبية) حول العلاقات الإنسانية داخل المدارس في مدينة طرابلس، ومع دراسة قنبيير (2011) التي توصلت إلى أن طبيعة العلاقة السائدة بين الإدارة والعاملين (ضعيفة نوعا ما).

2- تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بالتساؤل الثاني:

ما الأهمية النسبية لمجالات وأبعاد واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

أ- الأهمية النسبية لمجالات الاستبانة:

485 - عمر محمد التومي الشيباني: التربية والتنمية الريفية، مرجع سابق، ص 45.

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية حيث كان المجال الأول "العلاقات الإنسانية في المدرسة" بإبعاده الثلاثة بمتوسط حسابي (217.8333) وانحراف معياري (53.41563)، وتحصل على أهمية نسبية تقدر (68%) وهي أعلى ترتيب في فقرات الاستبانة ويليه المجال الثاني ببعديه الاثنان بمتوسط حسابي (101.4030) وانحراف معياري (23.88584) وبأهمية نسبية (32%)، مما يعطي مؤشر على أن العلاقات الإنسانية التي تمارسها الإدارة المدرسية مع العاملين تقع في المرتبة الأولى قبل الوسائل الإدارية وتجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة التي تأتي في الترتيب الثاني، ربما ذلك يعود إلى الشخصيات القيادية في مدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي في ليبيا واستفادتها من البيئة المجتمعية في إقامة علاقات إنسانية مؤثرة على العاملين وتساهم في نجاح العمل داخل المدارس.

أما الأهمية النسبية للإبعاد فقد احتل البعد الثاني في المجال الأول " واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين بمتوسط حسابي (95.1667) وانحراف معياري (17.88938) الترتيب الأول من الأهمية النسبية بمقدار (30%) من إجمال الأبعاد الخمسة التي اشتملت عليها مجالات الاستبانة، والبعد الثالث في المجال الأول " أثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية " بمتوسط حسابي (86.5333) وانحراف معياري (14.5801) احتل الترتيب الثاني بنسبة (27%)، وربما ذلك يعود إلى الترابط الأسري والعائلي والقبلي الذي توفره المناطق التي يغلب عليها الطابع الريفي وكدليل على هذه النتيجة حصول البعد الأول في المجال الثاني "مدى استخدام بعض الأساليب

الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية جيدة "والبعد الثاني في المجال الثاني" مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين" على الترتيبان الثالث والرابع على التوالي بأهمية نسبية (17%) و(15%)، لان العلاقات الإنسانية موجودة بين الإدارة المدرسية والعاملين بطبيعة العلاقة بينهم لوجودهم في بيئة واحدة وعلاقات أسرية مترابطة وبالتالي كانت الأساليب الإدارية والتجهيزات الداخلية للمدرسة قد تكون ليست بتلك الأهمية بالنسبة للعاملين مقارنة مع العلاقات الإنسانية الطبيعية بينهم وتأكيد ربما على هذا التفسير حصول البعد الأول في المجال الأول " مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية علاقات إنسانية" على الترتيب الأخير (الخامس) من الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (36.1333) وانحراف معياري (6.71887) وأهمية نسبية (11%).

3- تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بالتساؤل الثالث:

"ما مدى مساهمة إدارة المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ؟"

من خلال البعد الأول في المجال الأول في الاستبانة يلاحظ بأن هذا البعد يتضمن (10) فقرات كانت فقرتان فوق المتوسط وهما " تقوم الإدارة المدرسية بتوجيه العمل " و " تقدر الإدارة المدرسية ظروف العاملين أثناء العمل " بنسبة (20%) مما يؤشر إلى أن هناك سلوكيات إدارية ناجحة لمدراس التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي بليبيا في سبيل تنمية علاقات إنسانية، في حين سبع فقرات كانت بدرجة متوسطة بنسبة (70%) مرتبة من الأعلى إلى الأدنى فكانت فقرة "تشجع الإدارة المدرسية على التعاون المثمر

بين العاملين "بمتوسط حسابي(4.05) وانحراف معياري(1.00)، واكلها "يتم العمل المدرسي بعيدا عن الروتين الإداري " بمتوسط حسابي(3.04) وانحراف معياري(1.35)، مما يعكس مدى تنمية الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين بشكل مقبول، أما الفقرة الأخيرة التي تحت معدل المتوسط فهي " تتبادل الإدارة المدرسية الزيارات مع العاملين في غير أوقات العمل الرسمي "بمتوسط حسابي(2.85) وانحراف معياري(1,25) وبنسبة مئوية(10%) مما يعني أن الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام في منطقة الجبل الغربي لا تعطي أهمية كبيرة لزيارات العاملين خارج أوقات العمل الرسمي لان " العلاقات الإنسانية في المجتمع الريفي قوية فأغلبهم يعرفون بعضهم بعضا ويتعايشون معا متجاورين متساندين " (486) وبالتالي ربما لا حاجة إلى أن تعمل الإدارة المدرسية وسائل في تبادل الزيارات مع العاملين لأنها معتادة بينهم.

4- تحليل ومناقشة التساؤل الرابع:

"ما واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين؟"

قام الدارس بوضع بعد ثان في المجال الأول تضمن(25) فقرة وعن طريق التحليل الإحصائي وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقدير الدرجات من الأعلى إلى الأدنى، يلاحظ أن ست فقرات كانت فوق المتوسط بنسبة(24%) و(19) فقرة بدرجة متوسط بنسبة(76%) ولا توجد أي فقرة تحت المتوسط مما يعطي مؤشر على واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين بأنها تسير بشكل جيد وهو ما يتفق مع دراسة الغامدي(2010) حول دور العلاقات الإنسانية الممارسة من قبل مدير

486 -حسن على حسن(1991) المجتمع الريفي والحضري، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 282.

المدرسة في خلق جو من الألفة والمودة بين المعلمين والطلاب وإدارة المدرسة (العاملين) كانت (دائما) بنسبة متوسط عام (4.28).

5- تحليل ومناقشة التساؤل الخامس:

ما أثر ممارسة الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعاملين ؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بوضع بعد ثالث في المجال الأول اشتمل على (23) فقرة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقدير الدرجات من الأعلى إلى الأدنى، فكانت فقرة واحدة أعلى من المتوسط وفقرة واحدة أقل من المتوسط وبقية الفقرات كانت بدرجة متوسط قد يكون من وجهة نظر الباحث بان ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ربما يرجع سبب ذلك إلى الانسجام والتقارب بين الإدارة المدرسية والعاملين من الناحية الدينية والثقافية والاجتماعية المتأتية من الطابع الريفي " فلا مكان الفردية والأنانية؛ لان الإنسان الريفي مطالب بالتضحية حتى بماله ووقته وجهده، من اجل الآخرين الذين يرتبط وإياهم بصلات دم أو قرابة أو حسب أو نسب " (487).

6- تحليل ومناقشة التساؤل السادس:

ما مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين ؟

قام الباحث بوضع بعد أول في مجال ثان للاستبانة اشتمل على (15) فقرة كانت فقرة واحدة أعلى من المتوسط وهي " يسود الاجتماعات المدرسية الود والاحترام بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (.92). ربما يعود ذلك إلى

487 - على الحوات (1996) علم الاجتماع الريفي، أسس ومفاهيم، منشورات ELGA، فاليتا- مالطا ص 195.

قلة عدد العاملين في المدارس، أو تقارب العادات والتقاليد بينهم، وكان من ضمن هذه الفقرات (12) فقرة كانت بدرجة متوسط وهي تشير إلى استخدام الأساليب الإدارية في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين بأنها جيدة، أما الفقرتان اللتان تحتلان الترتيب الأخير هما " تستخدم الإدارة المدرسية الرحلات الترفيهية كوسيلة لإقامة علاقات إنسانية، وتتبادل الإدارة المدرسية المعلومات مع العاملين عبر وسائل الاتصال الحديثة "، بالنسبة إلى الفقرة الأولى فهي نتيجة طبيعية للأحداث السياسية والعسكرية السائدة في منطقة الجبل الغربي أثناء تطبيق هذه الدراسة (2013-2015) وبالتالي ندرة الرحلات الترفيهية، أما الفقرة الأخيرة قد تكون نتيجة إلى قلة ربط شبكة المعلومات الدولية في مدارس التعليم الثانوي العام في الجبل الغربي بليبيا أثناء فترة هذه الدراسة.

7- تحليل ومناقشة التساؤل السابع:

ما مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بوضع بعد ثان في المجال الثاني للاستبانة احتواء على (15) فقرة وبحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقدير الدرجات من أعلى إلى الأدنى، فقد كانت (10) فقرات في مستوى متوسط بنسبة (67%) و (5) فقرات اقل من المتوسط بنسبة (33%)، وذلك يمكن الإشارة إلى أن الإدارة المدرسية لا تستفيد من تجهيزات المدرسة الداخلية في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين إلا بدرجة متوسطة ربما يعود ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة المدرسية بهذه الجوانب وعدم إدراكها لأهميتها في إقامة علاقات إنسانية جيدة.

8- تحليل ومناقشة التساؤل الثامن:

إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين متوسطات استجابة عينة العاملين حول واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين تعزى لمتغيرات الوظيفة والجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) وتحليل التباين الأحادي (anova) حول هذه المتغيرات حسب ما يناسب كل متغير.

أ- متغير الوظيفة:

تم احتساب استجابة عينة الدراسة على الاستبانة ككل التي يبلغ عددها (330) عاملا منهم (100) إداري و(230) معلما وكان مستوى الدلالة (0.035). وهي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين، ربما ناتج ذلك إلى طبيعة الوظيفة الإدارية للإداريين وعلاقتهم الوثيقة مع الإدارة المدرسية بعكس المعلمين الذين يربطهم الجدول الدراسي مع التلاميذ والاجتماعات الدورية مع الإدارة.

ب- متغير الجنس:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة الاختبار التائي ومستوى الدلالة لاستمارة الاستبانة ككل واتضح بأن عينة الذكور والبالغ عددها (149) فردا بمتوسط حسابي (326.58) وانحراف معياري (54.00) ونسبة الإناث البالغ عددها (181) بمتوسط حسابي (313.18) وانحراف معياري (57.88) وبمستوى دلالة (0.139). وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بين أفراد

عينة الدراسة ربما ذلك عائد إلى أن العلاقات الإنسانية من أهم أسسها الكرامة الإنسانية التي هي " الحق الطبيعي لكل إنسان يعمل مهما كان عمله بسيطاً أو ضعيفاً"⁽⁴⁸⁸⁾، وبالتالي التعامل وفق هذا الأساس واحدا مهما كان جنس ونوع العاملين.

ج- متغير العمر:

قام الدارس بحساب التباين الأحادي (anova) لتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية من خلال قيمة (f) ومستوى الدلالة لها على الاستبانة ككل، يلاحظ بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عيني الدراسة تعود إلى العمر ربما ناتج ذلك عن تقارب الأعمار في عينة الدراسة حيث الفئة من (30-39) سنة كان عددها (188) وبنسبة (57%) من إجمالي عدد فراد العينة البالغ (330).

د- سنوات الخبرة:

للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لعينة الدراسة تم احتساب التباين الأحادي (anova) لمتغير سنوات الخبرة على الاستبانة ككل حيث يلاحظ بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لسنوات الخبرة، ربما لان طبيعة العلاقات الإنسانية واحدة لجميع الأعمار والسنوات مما يجعل مدة الخبرة لا تؤثر على طبيعة التعامل وفق العلاقات الإنسانية.

هـ- المؤهل العلمي:

تعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في رفع الروح المعنوية لديهم، قام الباحث بحساب التباين الأحادي (anova) وفق متغير المؤهل

488 - الصديق منصور بو سنيينة، وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

العلمي، ووجد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين استجابات أفراد العينة، ربما يعود ذلك إلى تقارب مؤهلات العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي بليبيا، حيث كان عدد الذين يحملون المؤهل العلمي الجامعي (269) عاملا بنسبة (81%)، من أجمالي أفراد العينة البالغ (330) وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الغامدي (2010) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين وجهات النظر عينة الدراسة حول دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، بالنسبة إلى أثر المؤهل العلمي.

الفصل السادس

أهم النتائج والتوصيات والمقترحات

عرض النتائج:

من خلال تتبع مسارات هذه الدراسة توصل الباحث إلى العديد من النتائج يجملها في شكل عام فيما يلي:

أولا - نتائج مرتبطة بالإطار النظري والزيارات الميدانية:

1- يلاحظ على مدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي في ليبيا أثناء فترة هذه الدراسة (2013-2015م) بالرغم من عدم الاستقرار في التبعية الإدارية وتجاذباتها داخل الصراع السياسي والعسكري (أحيانا) الدائر في منطقة الجبل الغربي إلا أنها يسودها مناخ صحي من حيث الترابط والعلاقات الإنسانية.

2- الترابط الاجتماعي المتأني من غلبة الطابع الريفي على أغلب مناطق الجبل الغربي، ساعد الكثير من مدراء المدارس في التغلب على الصعوبات التي تعترض العملية التعليمية، وخاصة بان جميع من يوجد في المدرسة أو خارجها معروف للجميع وبالتالي تلعب العلاقات الإنسانية دورا بارزا في التنسيق والعمل.

3- قلة التجهيزات المدرسية في مدارس الجبل الغربي مثل: الحواسيب وشبكة المعلومات الدولية وضعف المكتبات وان وجدت فهي لا تفي بالغرض ومع ذلك كانت جهود الأفراد ساهم في عدم تأثر العاملين واستمرار العلاقات الإنسانية الجيدة.

4- بالرغم من الصراع السياسي والعسكري إلا أن ما يميز أهالي الجبل الغربي بصفة خاصة أخلاقهم الإسلامية الحميدة وحبهم للعلم والعلماء، ساهم في استمرار العملية التعليمية بصورة جيدة، وربما هذا ناتج على تأصيل التعليم الديني بزواياه المتنوعة في اغلب مناطق الجبل الغربي منذ عهود خلت.

5- روح المثابرة والعمل على أنجاح العملية التعليمية في الجبل الغربي تمكن مدراء المدارس من التغلب على الصعوبات التي تعترضهم وذلك باستخدام العلاقات الإنسانية في التعامل مع العاملين ومع البيئة المجتمعية المحيطة.

ثانيا - نتائج مرتبطة بعينة الدراسة الميدانية:

1- دلت نتائج تحليل وتفسير البيانات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أن واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في رفع الروح المعنوية لديهم بمدارس التعليم الثانوي العام في منطقة الجبل الغربي بليبيا (مرتفعة).

2- دلت نتائج تحليل النتائج والتفسير البيانات لاستجابات أفراد عينة الدراسة بان ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين لها الأثر الأكبر

في رفع الروح المعنوية لديهم واستمرار العملية التعليمية بالرغم من الأحداث المتسارعة في منطقة الجبل الغربي أثناء فترة الدراسة .

3- دلت نتائج تحليل وتفسير البيانات لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الاستبانة بأن المجال الأول " العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية " بأبعاده الثلاثة وفقراته (58) احتل المرتبة الأولى بنسبة (68%)، والمجال الثاني " استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية" ببعديه الاثنان وعدد فقراته (30) الترتيب الثاني بنسبة (32%).

4- دلت نتائج تحليل وتفسير البيانات لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأبعاد بأن البعد الثاني في المجال الأول " واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين" احتل الترتيب الأول بنسبة (30%)، والبعد الثالث في المجال الأول " أثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعاملين" في الترتيب الثاني بنسبة (27%)، والبعد الأول في المجال الثاني " مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية جيدة " في الترتيب الثالث بنسبة (17%)، والبعد الثاني في المجال الثاني " مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين" في الترتيب الرابع بنسبة (15%)، والبعد الأول في المجال الأول " مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية" في الترتيب الخامس بنسبة (11%).

5- دلت نتائج تحليل وتفسير البيانات لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل فقرة من فقرات الاستبانة حسب الترتيب لكل فقرة من الفقرات بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة من الأعلى إلى الأدنى:

أ- أن عدد الفقرات التي كانت فوق المتوسط بلغت (16) فقرة بنسبة مئوية (18%).

ب- إن عدد الفقرات التي كانت متوسطة بلغت (63) فقرة بنسبة (72%).

ت- إن الفقرات التي كانت اقل من المتوسط بلغت (9) فقرات بنسبة (10%).

6- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية وأثرها في رفع الروح المعنوية لديهم على الاستمارة ككل اتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح الإداريين تعزى لمتغير الوظيفة.

7- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص مجالات الاستبانة وأبعادها لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح الإداريين تعزى لمتغير الوظيفة.

8- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول في المجال الأول " مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية" وعدد فقراته (10) فقرات بنسبة (11%) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح الإداريين تعزى لمتغير الوظيفة.

9- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني في المجال الأول " واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين"

واحتوى على (15) فقرة بنسبة (28%) دل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح الإداريين تعزى لمتغير الوظيفة.

10- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث في المجال الأول " أثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعاملين " وعدد فقراته (23) بنسبة (26%) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عيني الدراسة (الإداريين - المعلمين) تعزى لمتغير الوظيفة.

11- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال الثاني " استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية " وعدد فقراته (30) فقرة بنسبة (34%) من إجمالي عدد فقرات الاستبانة البالغة (88) فقرة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح الإداريين تعزى لمتغير الوظيفة.

12- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول في المجال الثاني " مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية جيدة " وعدد فقراته (15) فقرة بنسبة (17%) ودلالة إحصائية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح الإداريين تعزى لمتغير الوظيفة.

13- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني في المجال الثاني " مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين " وبلغ عدد فقراته (15) ونسبة مئوية (17%) من مجموع فقرات الاستبانة البالغ (88) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عيني الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة.

14- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الجنس على الاستبانة ككل بمجالاتها وأبعادها وعدد فقراتها (88) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عيني الدراسة (الذكور والإناث) تعزى لمتغير الجنس.

15- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الجنس في المجال الأول " العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية " إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير الجنس.

16- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد الأول من المجال الأول "مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية" إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عيني الدراسة لصالح الذكور تعزى لمتغير الجنس.

17- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد الثاني من المجال الأول "واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين" إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الذكور والإناث لصالح الذكور تعزى لمتغير الجنس.

18- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد الثالث في المجال الأول " أثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعاملين" إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عيني الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

19- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة في المجال الثاني "استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة

علاقات إنسانية مع العاملين " إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عينتي الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

20- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد الأول من المجال الثاني " مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية جيدة " إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عينتي الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

21- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد الثاني في المجال الثاني " مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين " إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عينتي الدراسة تنسب لمتغير الجنس.

22- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير العمر، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مجالات وأبعاد الاستبانة ما عدا البعد الثاني في المجال الثاني " مدى استفادة الإدارة المدرسية من تجهيزات المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين " وهي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى (0.05) لصالح استفادة الإدارة المدرسية من التجهيزات المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين.

23- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سنوات الخبرة، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعود إلى سنوات الخبرة في مجالات وأبعاد الاستبانة بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

24- دلت نتائج اختبار فروق استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في رفع الروح المعنوية لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً- نتائج مرتبطة باستجابات فقرات الاستبانة:

الجزء الأول: نتائج تتعلق بواقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين:

أ- نتائج تتعلق بالمستويات المرتفعة / فوق المتوسط:

- 1- تقوم الإدارة المدرسية بتوجيه العمل.
 - 2- تشارك الإدارة المدرسية في حل المشكلات التعليمية.
 - 3- تقدر الإدارة المدرسية ظروف العاملين أثناء العمل.
 - 4- تحرص الإدارة المدرسية على أن تكون قدوة حسنة للعاملين.
 - 5- تنتشر الإدارة المدرسية المحبة بين جميع العاملين.
 - 6- تعامل الإدارة المدرسية جميع العاملين بمسؤولية.
 - 7- تحرص الإدارة المدرسية على أن تكون قدوة حسنة للعاملين.
- ب- نتائج تتعلق بالمستويات المتوسطة:

- 1- تشجع الإدارة المدرسية على التعاون المثمر بين العاملين.
- 2- تحترم الإدارة المدرسية اقتراحات العاملين بها.
- 3- تهتم الإدارة المدرسية بالعمل الجماعي المنظم.
- 4- تحرص الإدارة المدرسية على إقامة علاقات ودية مع العاملين.
- 5- تقوم الإدارة المدرسية بزرع الثقة بين العاملين.
- 6- تتسم الإدارة المدرسية بالمرونة في العمل.

- 7- تهيئة الإدارة المدرسية البيئة المناسبة للعمل.
- 8- ترسخ الإدارة المدرسية العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- 9- تعمل الإدارة المدرسية على توفير الأمن الوظيفي للعاملين.
- 10- تقوم الإدارة المدرسية الأداء الوظيفي لكل عامل بموضوعية.
- 11- تحدد الإدارة المدرسية الصلاحيات داخل المدرسة لكل عامل.
- 12- تعمل الإدارة المدرسية على التوفيق بين وجهات النظر المختلفة في الاجتماعات.

- 13- تقدم الإدارة المدرسية الإرشاد التربوي للعاملين.
- 14- تحرص الإدارة المدرسية على أن يكون الاتصال رسمياً بالعاملين.
- 15- تراعي الإدارة المدرسية الفروق الفردية بين العاملين.
- 16- تشجع الإدارة المدرسية المبادرات الفردية من قبل العاملين.
- 17- تحقق الإدارة المدرسية العدالة في توزيع الأعمال.
- 18- تهتم الإدارة المدرسية باتجاهات العاملين (المهنية- التعليمية).

ج- نتائج تتعلق بالمستوى المنخفض / اقل من المتوسط:

- 1- تتبادل الإدارة المدرسية الزيارات مع العاملين في غير أوقات العمل الرسمي.
- 2- تتبادل الإدارة المدرسية المعلومات مع العاملين عبر وسائل الاتصال الحديثة.
- 3- تعمل الإدارة المدرسية على تحديث شبكة المعلومات الدولية داخل المدرسة.

الجزء الثاني: نتائج تتعلق بممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية وأثرها في رفع الروح المعنوية للعاملين:

أ- نتائج تتعلق بالمستوى المرتفع / فوق المتوسط

1- اثر الإدارة المدرسية في إيمان العامل بان العمل في المدرسة رسالة مقدسة.

2- اثر الإدارة المدرسية في نفسية العامل بشعوره بالفخر أثناء عمله في المدرسة والانتماء إليها.

3- اثر الإدارة المدرسية في حصول السعادة لدى العامل لأنه يساعد الإدارة المدرسية في حل المشكلات المدرسية.

4- حب العامل للإدارة المدرسية واعتقاده بأنها تشجع على المبادرات التي تؤدي إلى تحسين العمل.

5- اثر الإدارة المدرسية في احترام عمل العامل مما يشعره بالاحترام والتقدير.

6- معاملة الإدارة المدرسية للعاملين كزملاء وليس مرؤوسين.

ب- نتائج تتعلق بالمستوى المتوسط:

1- شعور العامل بان عمله مع الإدارة المدرسية يزيد في علاقاته الاجتماعية.

2- اعتقاد العامل بأن باستطاعته بحث أي مشكلة مع الإدارة المدرسية.

3- اعتقاد العامل بأن الإدارة المدرسية تقدر ما يقوم به من عمل.

4- شعور العامل بأن هناك تعاون بين زملاء العمل والإدارة المدرسية.

5- شعور العامل بأن الإدارة المدرسية تدعم مساهماته في اتخاذ القرارات المدرسية.

- 6- اعتقاد العامل بأن الإدارة المدرسية عادلة في تعاملها مع العاملين.
- 7- اعتقاد العامل بأن النمط القيادي للإدارة المدرسية يؤثر على عمله.
- 8- تعطي الإدارة المدرسية لجميع العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم.
- 9- تقوم الإدارة المدرسية بتبسط الإجراءات الإدارية.
- 10- تختار الإدارة المدرسية المفردات المناسبة أثناء النقاش مع العاملين.
- 11- تحترم الإدارة المدرسية اقتراحات العاملين.
- 12- تتقبل الإدارة المدرسية نقد العاملين برحابة صدر.
- 13- تناقش الإدارة المدرسية القرارات مع العاملين في الاجتماعات.
- 14- تقوم الإدارة المدرسية الأداء الوظيفي لكل عامل بموضوعية.
- 15- الاعتقاد بأن اللوائح و القوانين مناسبة للمرحلة التعليمية.

ج- نتائج تتعلق بمستوى اقل من المتوسط:

- 1- شعور العامل بأن الخدمات اللازمة لأداء العمل في المدرسة متوفرة.
- 2- اعتقاد العامل بأن العمل الإداري يتم بعيد عن الروتين الإداري.

الجزء الثالث: نتائج تتعلق بمدى استخدام الأساليب الإدارية والتجهيزات المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة العلاقات الإنسانية تؤثر على الروح المعنوية للعاملين:

أ- نتائج تتعلق بالمستوى المرتفع / فوق المتوسط:

- 1- يسود الاجتماعات المدرسية الود والاحترام.
- 2- تحرص الإدارة المدرسية على صنع مناخ يسوده الاستقرار.

ب- نتائج تتعلق بالمستوى المتوسط:

- 1- تنشر الإدارة المدرسية القرارات الإدارية للعاملين على لوحة الإعلانات.

- 2- توضح الإدارة المدرسية للعاملين والقوانين واللوائح التنظيمية في العمل.
- 3- تناقش الإدارة المدرسية القرارات الإدارية مع العاملين في الاجتماعات.
- 4- تهتم الإدارة المدرسية بوسائل النظافة في كل المدرسة .
- 5- توفر الإدارة المدرسية غرف خاصة للعاملين في أوقات الراحة المدرسية.
- 6- توفر الإدارة المدرسية الوسائل المساعدة على انجاز العمل المدرسي.
- 7- تهتم الإدارة المدرسية بالساحات والفناء المدرسي.
- 8- تهتم الإدارة المدرسية بأحوال العاملين الاجتماعية.
- 9- توفر الإدارة المدرسية قاعات مناسبة للاجتماعات.
- 10- تهتم الإدارة المدرسية بالنواحي الترفيهية في المدرسة.
- 11- تقوم الإدارة المدرسية على تشجيع العاملين على نشر أعمالهم.
- 12- تقوم الإدارة المدرسية بتجهيز المكتبة المدرسية.
- 13- تهتم الإدارة المدرسية بالمقصف المدرسي.

ج- نتائج تتعلق بالمستوى المنخفض / اقل من المتوسط:

- 1- تستخدم الإدارة المدرسية المسرح المدرسي في تنفيذ الأنشطة المختلفة.
- 2- تحرص الإدارة المدرسية على توفير التقنية الحديثة.
- 3- توفر الإدارة المدرسية مستلزمات العيادة الصحية.
- 4- تستخدم الإدارة المدرسية الرحلات الترفيهية كوسيلة لإقامة علاقات إنسانية مع العاملين.
- 5- تعمل الإدارة المدرسية على توفير الكتب الحديثة للمكتبة.

التوصيات:

من خلال الجانب النظري والدراسات السابقة وتحليل البيانات ومناقشتها، وما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن للباحث أن يقدم مجموعة من التوصيات في مختلف جوانب مسارات الدراسة ومنها:

أولاً- بما أن واقع ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع العاملين وأثرها في رفع الروح المعنوية لديهم بمدارس التعليم الثانوي العام في منطقة الجبل الغربي بليبيا (مرتفعة) حسب استجابات أفراد العينة على الاستبانة ككل، لذلك يوصي الدارس بتكريس هذه العلاقات في التعليم الثانوي العام من خلال:

أ- ضرورة التأكيد على مفاهيم العلاقات الإنسانية لدى الإدارة المدرسية؛ لأن العملية التعليمية بمكوناتها الثلاث (المدخلات- العمليات- المخرجات) تتعامل مع الإنسان من بداية المكون إلى نهايته، لذلك يوصي بالتركيز على الجوانب الإنسانية حتى تتمكن الإدارة المدرسية من تأدية واجبها على أكمل وجه.

ب- وضع برامج للتدريب في مجالات العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، وخاصة في فن التعامل مع البشر.

ج- العمل المستمر لغرض فهم شخصيات العاملين وثقافتهم لما لها من دور في سهولة إقامة علاقات إنسانية تؤدي إلى الرضا عن العمل وارتفاع الروح المعنوية لديهم.

د- أن الإدارة المدرسية لكي تنمي العلاقات الإنسانية مع العاملين يجب أن تعمل على الاستفادة من البيئة المجتمعية في منطقة الجبل الغربي التي

يغلب عليها الطابع الريفي وما يسود فيه من قيم وعادات اجتماعية حسنة يمكن للإدارة المدرسية استغلالها لصالح العمل.

ثانياً: بخصوص استخدام الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لغرض إقامة علاقات إنسانية مع العاملين كونها تؤثر على الروح المعنوية لديهم فكانت استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت على المستوى المتوسط وقل من المتوسط لذلك يوصي الدارس بما يلي:

1- يجب زيادة ترسيخ أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات مع العاملين من خلال:

أ- المشاركة في تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي.

ب- المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة في سير العمل المدرسي.

ج- الشفافية في انتشار المعلومات وتبادلها بين الإدارة والعاملين.

د- يجب على الإدارة المدرسية أن تكون واعية لدورها ومهامها ومطلعة على الأساليب الإدارية الحديثة حتى تتمكن من قيادة الجميع لصالح العملية التعليمية.

2- يجب زيادة الاهتمام بالاجتماعات في إقامة علاقات إنسانية ويتم ذلك من خلال:

أ- اختيار وقت الاجتماع المناسب للعاملين من حيث بدايته ونهايته وجدول أعماله ومحاضره..الخ.

ب- احترام وجهات نظر العاملين أثناء النقاش في الاجتماعات والتقريب بينهم وتقبل النقد البناء الذي يصدر عنهم برحابة صدر.

ج-اختيار أماكن الاجتماعات بصورة صحيحة، حيث كل موضوع اجتماع له مكانه وظروفه ووقته ووسائله المساعدة على نجاحه وأعضاء الفريق المشاركين فيه، فكلما كانت هذه العناصر محددة بدقة حقق الاجتماع الهدف منه وسادت روح التفاهم والعلاقات الإنسانية الجيدة.

ثالثاً- بخصوص استفادة المدرسة من التجهيزات المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين تراوحت مستويات استجابة أفراد العينة ما بين المتوسط وقل من المتوسط ، لذلك يوصي الباحث بالأمور الآتية:

أ- يجب المحافظة على المبنى المدرسي من جميع الجوانب بتوفير المرافق التعليمية من ساحات وفناء وملاعب وحدائق ومرافق صحية وغذائية ونظافة وصيانة وغيرها من الأمور التي تشعر العامل انه في وضع صحي يعود عليه بالأمن الوظيفي والاستقرار النفسي، وبأنه يعمل في مؤسسة تعليمية إنسانية بكل ما تحمله الكلمة من معني.

ب-يجب زيادة الاستفادة من مرافق المدرسة الداخلية مثل: لوحة الإعلانات والمسرح والقاعات والمعامل والمكتبة وغيرهم من المرافق حتى يشعر العامل بان العمل المدرسي التعليمي يسير بالصورة المثلى، مما يرفع من الروح المعنوية لديه.

ث-يجب الاهتمام بشبكة المعلومات الدولية التي أصبح لا غنى عنها على مستوى الفرد أو المؤسسات التعليمية لما لها من دور في التواصل وإقامة علاقات إنسانية مع العاملين، وذلك من خلال تجديد المعلومات وتدريب العاملين على كيفية التعامل معها

والاستفادة منها في البحث عن المعلومات و نشر الأعمال والبحوث والدراسات التي يقومون بها وربط المدرسة والعاملين بالمدارس والجهات العامة في الداخل والخارج.

المقترحات:

إن المقترحات " تعتبر أثباتا تفيد الباحثين في القيام بأبحاث ابتكاريه جديدة"⁽⁴⁸⁹⁾، وبذلك تفتح هذه الدراسة وغيرها من الدراسات السابقة، المجال العلمي لدراسات العلاقات الإنسانية وأثرها في الروح المعنوية للعاملين، لذلك يقترح الدارس إقامة بعض الدراسات منها:

- 1- إقامة دراسات مماثلة في العلاقات الإنسانية وتطبيقها في بيئات مختلفة لإمكانية تعميم النتائج التي توصل إليها الدارس.
- 2- إقامة دراسات مقارنة لأثر العلاقات الإنسانية في المناخ التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي العام.
- 3- مدى استفادة الإدارة المدرسية من العلاقات الإنسانية في الضبط المدرسي.
- 4- اثر العلاقات الإنسانية في انسجام العاملين داخل المدرسة.
- 5- دور العلاقات الإنسانية في دعم إدارة التغيير بمدارس التعليم الثانوي العام.

489 - عبد الله محمد الشريف (2008) مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة وإعداد الأبحاث والرسائل العلمية، الطبعة: الثالثة مزينة ومنقحة، منشورات اللجنة الشعبية العامة للثقافة والإعلام، طرابلس، ص 185.

- 6- اثر التكنولوجيا الحديثة على العلاقات الإنسانية من خلال التواصل الاجتماعي داخل المدرسة.
- 7- دور العلاقات الإنسانية في ارتفاع أداء العاملين وتحصيل الطلاب.
- 8- اثر العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة.
- 9- مؤشرات ارتفاع الروح المعنوية للعاملين داخل المدرسة.
- 10- دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع الروح المعنوية لدى العاملين بمدارس التعليم الثانوية.

المصادر والمراجع

أولا - المصادر:

أ- القرآن الكريم

ب- الأحاديث النبوية

1- الإمام أبي زكريا بن شرف النووي الدمشقي (1987) رياض الصالحين، مطبعة الأنوار المحمدية، القاهرة.

2- الحافظ زكي الدين عبد العظيم بن عبد القوي بن المنذر (2006) مختصر صحيح مسلم، اعتنى به: أحمد بن علي، دار الغد الجديد، القاهرة.

ج- القواميس والمعاجم والموسوعات:

3- إبراهيم بدر شهاب الدين الخالدي (2011) معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

4- ابن خلدون (1989) المقدمة، الطبعة: السابعة، دار القلم، بيروت.

5- ابن منظور (د: ت) لسان العرب، تحقيق: ياسر سليمان أبو شادي، وآخرون، المكتبة التوفيقية، القاهرة .

6- أبو بكر مصطفى بعييرة، وآخرون (1991) الموسوعة الإدارية، مصطلحات إدارية مختارة، الطبعة: الثانية، جامعة قاريونس، بنغازي.

7- أحمد زكي بدوي (1977) معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.

8- بشير عباس علاق (1983) معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة، الدار العربية للموسوعات، بيروت.

- 9- _____ (1996) المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية-
محاسبة- التمويل- المصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان،
مصراته.
- 10- شوقي السيد الشريف (2000) معجم مصطلحات العلوم التربوية، مكتبة
العبيكان، الرياض.
- 11- علي خطار شطناوي (2008) موسوعة القضاء الإداري،
الجزء: الأول، دار الثقافة، عمان.
- 12- فاخر عاقل (1971) معجم علم النفس، دار العلم للملايين، بيروت.
- 13- فاروق عبدو فيلة، وآخرون (2004) معجم مصطلحات التربية، لفظا،
واصطلاحا، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 14- فرج عبد القادر طه، وآخرون (د: ت) معجم علم النفس والتحليل
النفسي، دار النهضة العربية، بيروت.
- 15- مجدي عزيز إبراهيم (2006) موسوعة المعارف التربوية، عالم الكتب-
نشر-توزيع- طباعة، القاهرة.
- 16- محمد بن أبي بكر ين عبد القادر الرازي (1967) مختار الصحاح،
ترتيب: محمد خاطر، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة.
- 17- ناتاليا بفريموفا، وآخرون (1992) معجم العلوم الاجتماعية، مصطلحات
وأعلام، دار التقدم، موسكو.
- 18- نبيه غطاس، وآخرون (1974) قاموس الإدارة، مكتبة لبنان، بيروت.

ثانيا - المراجع العربية:

أ- الكتب:

- 19- إبراهيم عبد العزيز الدعيلج(2006) أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- إبراهيم عبد الله الطخيس(2001) الإدارة التربوية، دار ابن سينا للنشر، الرياض.
- 21- إبراهيم عصمت مطاوع، وآخرون(2001) الأصول الإدارية التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة.
- 22- إبراهيم محمد أبو فروة(1997) الإدارة المدرسية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس.
- 23- أبو بكر مصطفى بعيرة(1988) مبادئ الإدارة، مركز البحوث والعلوم الاقتصادية، بنغازي.
- 24- أحمد إبراهيم أحمد(1988) تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة.
- 25- _____(1994) نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية.
- 26- _____(1998) الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 27- _____(1999) العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 28- _____(2003) الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعرفة الحديثة، الإسكندرية.

- 29- _____ (2006) الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
- 30- _____ (2006) تحديث الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
- 31- أحمد أبو هلال، وآخرون (1993) المرجع في مبادئ التربية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 32- أحمد إسماعيل حجي (1995) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- 33- _____ (2001) إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، الطبعة: الثانية (مزيدة ومنقحة)، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 34- أحمد علي الفنيش (د: ت) التدريس في التعليم الأساسي والثانوي، مكتبة طرابلس العلمية العالمية، طرابلس.
- 35- أحمد ماهر (2004) التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 36- _____ (2005) مهارات التقديم الشفوي وعرض المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 37- أحمد محمد الطيب (1999) الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 38- أحمد محمد الكومي (د: ت) القياس النفسي والتقويم التربوي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، طرابلس.

- 39- أمنة عبدالحفيظ الكوت (2008) تقنية المعلومات في التعليم، الهيئة القومية للبحث العلمي، طرابلس.
- 40- إيزابيل فيفر، وآخرون (2001) الإشراف التربوي على المعلمين، دليل لتحسين التدريس، ترجمة: محمد عيد ديزاني، الطبعة: الثالثة، منشورات الجامعة الأردنية، عمان.
- 41- باري كشواي (2003) إدارة الموارد البشرية، ترجمة: خالد العامري، نسخة منقحة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 42- جابر عبد الحميد جابر، وآخرون (1978) مناهج البحث التربوي وعلم النفس، الطبعة: الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 43- جاسم مجيد (2001) دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 44- جودة حسين جودة، وآخرون (1999) جغرافية الدول الإسلامية، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- 45- جودت عزت العطوي (2004) الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 46- جوليا جابر (1984) إدارة الأعمال بين العلم والممارسة، مؤسسة دار الريحاني للطباعة والنشر، بيروت.
- 47- جون كرينتر (2001) مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة: عبد الله أحمد شحاته، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 48- حسام الدين محمد مازن (2009) وسائل وتكنولوجيا التعليم والتعلم، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ.

- 49- حسن الساعاتي، وآخرون(2006) تصميم البحوث الاجتماعية ومناهجها وطرائقها وكتابتاتها، الطبعة: الثالثة مزيدة ومنقحة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 50- حسن علي حسن(1991) المجتمع الريفي والحضري، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 51- حسن محمد حسان، وآخرون(2013) الإدارة التربوية، الطبعة: الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والإعلان، عمان.
- 52- حسين سليمان قوره(1980) في التربية، جامعة قاريونس، بنغازي.
- 53- حسين عبد الحميد رشوان(1997) العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس- علم الاجتماع - علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 54- حلمي أحمد الوكيل، وآخرون(1999) المناهج، المفاهيم، العناصر، أسس التطوير، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- 55- حميد فرج الصغير(2012) التعليم في ليبيا(1551-2011) مكتبة طرابلس العلمية العالمية، طرابلس.
- 56- حنا نصر الله، وآخرون(1999) مبادئ العلوم الإدارية "1" الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 57- خالد الزواوي(2004) التعليم المعاصر وقضايا التربية والفنية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 58- دخيل الله محمد الصريصري، وآخرون(2003) الإدارة المدرسية طموحات فكرية وخبرات علمية، تجارب ميدانية، دار ابن الحزم للنشر والتوزيع والطباعة، بيروت.

- 59- رأفت غنيمي فرج(1972) التعليم في ليبيا في العصور الحديثة، دار التنمية للنشر والتوزيع، طرابلس.
- 60- ربیعة سالم عبد القوي(2000) المدرسة النموذجية، مطابع الثورة العربية، طرابلس.
- 61- رمضان محمد القذافي، وآخرون(1982) التعليم الثانوي في البلاد العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- 62- _____(1997) العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 63- زكي محمد هاشم(1984) الإدارة العلمية، الطبعة: الرابعة، وكالة المطبوعات، الكويت.
- 64- سامي سلطي عريفج(2004) الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة: الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 65- سامي ملحوم(2000) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان.
- 66- ستيفن أكرويد، وآخرون(2002) سوء السلوك التنظيمي، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .
- 67- سعد بن سعيد الرافي(2001) إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، مكتبة كنوز المعرفة، جدة.
- 68- سعد عامر أبو شندي(2011)إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 69- سلامة عبد العظيم حسين(2006) الإدارة الذاتية واللامركزية التعليم، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

- 70- سعيد التل، وآخرون (1993) المرجع في مبادئ التربية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 71- سعيد عبد الفتاح عاشور (1976) تاريخ العلاقات بين الشرق والغرب في العصور الوسطى، دار النهضة العربية، بيروت.
- 72- سميرة أحمد السيد (2004) الأسس الاجتماعية للتربية في ضوء متطلبات التنمية والثورة المعلوماتية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 73- سمير عبد القادر جاد (2007) إستراتيجية الأبحاث العلمية والرسائل الجامعية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة.
- 74- سمير محمد (2007) الصحافة المدرسية، الأسس والمبادئ والتطبيقات، الطبعة: الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 75- السيد الباز العريني (1968) تاريخ أوربا- العصور الوسطى، دار النهضة العربية، بيروت.
- 76- السيد سلامة الخميسي (2002) قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعلمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية .
- 77- سيد عبد الحميد مرسي (1986) العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة، القاهرة .
- 78- سيد هوارى (1980) التنظيم والسلوكيات والنظم، الطبعة: الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 79- صالح الشبكشي (د: ت) العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة.

- 80- صالح عطية الميري الزوي(2007) الأسلوب التنظيمي في الإدارة، دار الفضيل للنشر والتوزيع، بنغازي.
- 81- صالح عودة سعيد(1994) إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس.
- 82- صديقة أحمد زكي عبد القادر(1984) دور الإدارة التعليمية في تطوير المناهج، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 83- الصديق منصور بوسنينة، وآخرون(2003) الموارد البشرية، أهميتها، مسؤولياتها، مهامها، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
- 84- صلاح الدين جوهر(1984) مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، مكتبة عين شمس، القاهرة .
- 85- _____(1994) إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة .
- 86- صلاح عبد الحميد مصطفى(1994) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الطبعة: الثانية، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 87- صلاح النشواني(1997) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 88- الطاهر بن مسعود، وآخرون(2008) رؤى تربوية معاصرة في إستراتيجية التدريس، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، غريان.
- 89- طريف شوقي فرج، وآخرون(1996) علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .
- 90- طلال بن عائد الأحمد(2004) إدارة الرعاية الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- 91- عامر قنديلجي(1999) البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 92- عبدالباري خليل القماطي(2008) قراءات في التاريخ الليبي منذ الفتح الإسلامي حتى عام 2000م، مكتبة طرابلس العلمية العالمية، طرابلس.
- 93- عبدالباسط محمد حسن(1966) أصول البحث العلمي، الطبعة: الثانية، مطبعة لجان البيان العربي، القاهرة.
- 94- عبدالحميد عبدالفتاح المغربي(2005) الإدارة وظائف المدير في منظمات القرن الحادي والعشرون، المكتبة العصرية، القاهرة.
- 95- عبدالرحمن سيد سليمان(2009) البحث العلمي خطوات ومهارات، عالم الكتب، القاهرة.
- 96- عبدالرحمن محمد عيسوي(د: ت) دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت.
- 97- _____، وآخرون(1996) مدخل الإدارة التربوية، جامعة قارونس، بنغازي.
- 98- عبدالسلام أبو قحف، وآخرون(2000) تجربة الإدارة في اليابان، النظام، الدعائم، مقومات النجاح، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة.
- 99- عبدالفتاح دياب حسن(1996) الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، الطبعة: الثانية، مزيدة ومنقحة، شركة البراء، القاهرة.
- 100- عبدالقادر المصراطي(1993) المعلم والوسائل التعليمية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس.
- 101- عبدالله الأمين النعمي(1993) طرق التدريس العامة، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، مصراته.

- 102- عبدالله بلقاسم العرفي(1993) الإدارة المدرسية، أصولها وتطبيقاتها، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
- 103- _____، وآخرون(1996) مدخل الإدارة التربوية، جامعة قاريونس، بنغازي.
- 104- عبدالله عامر الهمالي(1994) أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
- 105- عبدالله عبد الدائم، وآخرون(2005) التربية والتطوير في تنمية المجتمع العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- 106- عبدالله فلاح وآخرون(2005) الإحصاء التربوي، تطبيقات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، الطبعة: الثانية، دار المسيرة ، عمان.
- 107- عبدالله محمد الشريف(1999) مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية ، الطبعة الثانية، دار كتابات، بيروت.
- 108- _____ (2008) مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، الطبعة: الثالثة، مزودة ومنقحة، اللجنة الشعبية العامة للثقافة والإعلام، طرابلس.
- 109- عبدالمؤمن فرج الفقي(1994) الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
- 110- عبدالمجيد نعنعي(1983) أوروباً في بعض الأزمنة الحديثة والمعاصرة، 1453-1848، دار النهضة العربية، بيروت.
- 111- عبدالمطلب حسين خليفة بارة(1985) واقع التوجيه الفني في المرحلة الإعدادية، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس.

- 112- عبدالمنعم أحمد الدردير (2000) الجوانب الاجتماعية في التعليم المدرسي، مقدمة، نظرية، تطبيقات، عالم الكتب، القاهرة.
- 113- عبد الوهاب الشايب (2009) أسس البحث التربوي ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 114- العجيلي عصمان سرکز وآخرون(2002) البحث العلمي أساليبه وتقنياته، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس.
- 115- عدنان بدري إبراهيم(2002) الإدارة التربوية، مدرسية- صافية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، أربد.
- 116- عرفات عبدالعزيز سليمان(1988) الإدارة المدرسية في الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- 117- عصام عبد الوهاب الدباغ (2008) إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 118- علوان يحي(1986) الإدارة التقليدية والإدارة الشعبية في التعليم الإعدادي والثانوي، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، مصراته.
- 119- علي عباس حبيب(1997) الإدارة العامة، المدخل للعلوم الإدارية، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- 120- على الحوات(1996) علم الاجتماع الريفي، أسس ومفاهيم، منشورات ELGA، فاليتا - مالطا.
- 121- علي السلمي(د: ت) السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 122- علي السلمي(1970) العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة.

- 123- علي الشرقاوي، وآخرون (1993) الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت.
- 124- علي محمد منصور (1999) مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- 125- _____ (2007) مناهج البحث العلمي، مفاهيم، طرق، أسس، توزيع دار الرواد، طرابلس.
- 126- علي ميلاد الريش (2006) إدارة البيئة.. وبيئة الإدارة، المكتب الوطني للبحث والتطوير، طرابلس.
- 127- عمار الطيب كشرود (1995) علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم ونماذج ونظريات، المجلد الأول، منشورات جامعة قارونس، بنغازي.
- 128- _____ (1995) علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم ونماذج ونظريات، المجلد: الثاني، منشورات جامعة قارونس، بنغازي.
- 129- عمر بشير الطويبي (1984) المناقشة الجماعية، أصولها ومبادئها، الدار العربية للكتاب، طرابلس.
- 130- عمر عبدالجواد عبدالعزيز، وآخرون (2002) مقدمة في الطرق الإحصائية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 131- عمر محمد التومي الشيباني (1977) تطور النظريات والأفكار التربوية، الطبعة: الثانية، الدار العربية للكتاب، ليبيا- تونس.
- 132- _____ (1982) من أسس التربية الإسلامية، الطبعة: الثانية، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس.

- 133- _____ (1985) الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس.
- 134- _____ (1985) التربية والتنمية الريفية، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس.
- 135- _____ (1987) الأسس النفسية والتربوية لرعاية الشباب، الطبعة: الثالثة، الدار العربية للكتاب، طرابلس.
- 136- _____ (1990) التعليم وقضايا المجتمع العربي المعاصر، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
- 137- _____ (1988) علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس.
- 138- _____ (1992) دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، الهيئة القومية للبحث العلمي، طرابلس.
- 139- _____ (2001) علم النفس التربوي، منشورات جامعة الفاتح، طرابلس.
- 140- _____ (2001) تاريخ الثقافة والتعليم في ليبيا، منشورات جامعة الفاتح، طرابلس.
- 141- عيسى صالح العجيلي (1982) مشاركة المدرسين في الإدارة المدرسية، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس.
- 142- الغريب زاهر إسماعيل (2001) تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم، عالم الكتب، القاهرة.
- 143- فاروق السيد عثمان (1997) استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين، دار المعارف، القاهرة.

- 144- فاروق شوقي البوهي (2001) الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 145- فايز الزعبي، وآخرون (1997) أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
- 146- فتحي عبد الرسول محمد (2008) الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة.
- 147- فيصل عبد الله بابكر (1999) مهارات الإشراف الإداري الفعال، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
- 148- قاسم بن عائل الحربي (2006) الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 149- كلارنس أ. نيول (1992) السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ترجمة: محمد الحاج خليل، وآخرون، دار مجدلاوي، عمان.
- 150- كمال عبد الحميد زيتون (2003) التدريس نماذجه ومهاراته، عالم الكتب، القاهرة.
- 151- مارتن دنسكومبي (2003) البحث الجيد دليل لمشاريع البحوث الاجتماعية، ترجمة: أحمد ظافر محسن، منشورات ELGA، فاليتا- مالطا.
- 152- محمد أبو العلا أحمد (1981) علم النفس، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 153- محمد إقبال محمود (2011) علم النفس المدرسي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- 154- محمد الجوهري، وآخرون (2006) طرق البحث الاجتماعي، الطبعة: الخامسة، موسعة ومعدلة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.

- 155- محمد حامد الأفندي (1972) الإشراف التربوي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- 156- محمد حسن رسمي (2004) أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 157- محمد حسن العجمي (2000) الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 158- محمد رياض (1974) الإنسان، دراسة في النوع والحضارة، الطبعة: الثانية، دار النهضة العربية، بيروت.
- 159- محمد سعيد سلطان (1993) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.
- 160- محمد سعيد عبد الفتاح (1987) الإدارة العامة، الطبعة: الخامس، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 161- محمد سعيد عمران (1982) معالم تاريخ أوربا في العصور الوسطى، دار النهضة العربية، بيروت.
- 162- محمد سليمان شعلان، وآخرون (1987) الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- 163- محمد السيد البدوي (2007) القواعد الأساسية للعلاقات العامة ووسائل الاتصال الفعالة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
- 164- محمد شفيق (1994) البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 165- محمد الصيرفي (2007) السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

- 166- _____ (2009) إدارة العمل الجماعي، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة.
- 167- محمد عبدالحليم منسي (2003) مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 168- محمد عبدالرحمن عدس وآخرون (د: ت) الإدارة والأشراف التربوي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
- 169- محمد عبدالله عبد الرحيم (1996) أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 170- محمد الفالوقي، وآخرون (1990) التعليم الثانوي في البلاد العربية، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، مصراته.
- 171- محمد قاسم القريوتي (2004) مبادئ الإدارة (النظريات- العمليات- الوظائف) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 172- محمد ماهر عليش (د: ت) إدارة الموارد البشرية 1، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 173- محمد المبروك المهدي (د: ت) جغرافية ليبيا البشرية، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس.
- 174- محمد منير حجاب (2007) الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 175- محمد منير مرسي (1977) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، الطبعة: الثانية، عالم الكتب، القاهرة.
- 176- _____ (2001) الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة: الثانية، مزيدة ومنقحة، عالم الكتب، القاهرة.

- 177- محمد نايف أبو الكشك (2006) الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان.
- 178- محمد نجيب توفيق (2000) الخدمة الاجتماعية المدرسية، الطبعة: الثانية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- 179- محمود أحمد فياض، وآخرون (2010) مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 180- محمود فتحي عكاشة، وآخرون (1997) المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 181- محمود محمد أبو عايد (2004) المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، دار الكتاب الثقافي، أربد.
- 182- مدني عبد القادر علاق (1996) الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة زهران للنشر والتوزيع، جدة.
- 183- _____ (2000) الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطلعة: السابعة، مكتبة دار جدة، جدة.
- 184- مراد كمال عوض (2012) الإحصاء التربوي، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان.
- 185- مصطفى كامل أبو العزم عطية (د: ت) مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 186- مصطفى نجيب الشاوش (2000) إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 187- مفتاح محمد دياب (2006) المكتبات المدرسية وعصر المعلومات، المكتب الوطني للبحث والتطوير، طرابلس.

- 188- ممدوح فهمي مصطفى(1990) تنظيم العمل المكتبي، مكتبة عين شمس، القاهرة .
- 189- موفق حديد محمد(2000) الإدارة العامة، هيكلية الأجهزة وضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 190- موفق الحمداني، وآخرون(1982) المستحدثات التربوية، وزارة التعليم العالي، بغداد.
- 191- مهدي حسن زويلف(1984) التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية، دار الجيل، بيروت.
- 192- نبيل عبدالهادي(2002) مدخل إلى القياس والتقويم التربوي واستخدامه في مجال التدريس الصفي، الطبعة: الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
- 193- نبيهة السامرائي(1999) العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية، مكتبة طرابلس العلمية العالمية، طرابلس.
- 194- هادي مشعان ربيع(2007) علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- 195- هالة منصور(2000) الاتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية.
- 196- وليام هولز(1984) ما وراء التاريخ، ترجمة: أحمد أبو زيد، دار النهضة العربية، بيروت.
- 197- وليد أحمد سعد(2008) الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

- 198- وليم ر. تريسي(1990) تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 199- يعقوب حسن نشوان(1992) الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة: الثالثة، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 200- يوسف الاقصري(2001) فن التعامل مع الناس، دار الطائف للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 201- يوسف خليل يوسف، وآخرون(د: ت) الحديث في الدراسات الاقتصادية وعلم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة .
- ب- الرسائل الجامعية :
- 202- أحمد محمد أحمد المعاد الغامدي(2010)" دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومشرفي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، قسم الدراسات النظرية، جامعة أم درمان الإسلامية- السودان.
- 203- أحمد محمد بن مهذب الخالدي(2008) " أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدرسي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم "دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى-السعودية.
- 204- أحمد محمد الخويلدي(2003) "مدي تطبيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وأثرها على أداء المعلم في شعبية طرابلس" دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس- ليبيا.

205- أمل عبدالرؤوف محمد(2010) " العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة الثانوية والمعلمين بها أثرها على الأداء الوظيفي " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم درمان الإسلامية- السودان.

206- جميلة فتح الله فيتور(2003) "العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومدى الحاجة إليها في مرحلة التعليم المتوسط بشعبية طرابلس" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم التربية وعلم النفس، جامعة الفاتح، طرابلس- ليبيا.

207- رمضان سالم الصكالي(2006)" أثر العلاقات الإنسانية على أداء المعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى المتعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية وعلم النفس، جامعة المرقب- ليبيا.

208- روجي مروح أحمد عبدات(2002)" العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية- فلسطين.

209- رولا هاني حسني خرفان(2007)" علاقة العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الأردن.

210- سحر عيسى برهم قموه(2008)" الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي

لدى معلمهم" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الأردن.

211- سعد محمد سعيد محمود حرب(2004)" العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن" دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت- الأردن.

212- سناء جودت البليسي(2003)" استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي " أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان- الأردن.

213- شفيق محمد محمود علقم(1993)" تطوير الإدارة التعليمية في ضوء الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم في الأردن " أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، قسم أصول التربية، جامعة القاهرة- مصر .

214- الصديق سالم برقوق(2012)" مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم التربية وعلم النفس، جامعة الفاتح- ليبيا.

215- عبد السلام محمد سالم قنيبر(2011)" العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وعلاقتها بمستوى أداء أفرادها" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس- ليبيا.

216- مراد نواف الرفاعي(2006) "درجة الروح المعنوية لدى معلمي
مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحصيل
طلبتهم في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية
العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا-الأردن.

217- مفتاح المبروك أبو عروش(1999)" العلاقات الإنسانية السائدة في
مدارس الشق الثاني من التعليم الأساسي وعلاقتها بالرضاء الوظيفي بمدينة
البيضاء" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، بنغازي- ليبيا .

218- فهد محمد دغمان الحربي(2001)" دور مديري المدارس في تفعيل
العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة" رسالة ماجستير غير
منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى-
السعودية.

219- نادية صالح ملكاوي(2006)" فعالية مجالس الكليات في الجامعات
الأردنية وعلاقتها بالروح المعنوية والعلاقات بين الشخصية من وجهة نظرهم"
أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا-الأردن.

220- نجوى عبد الرحيم شاهين(2003)" مدى تطبيق العلاقات الإنسانية
في مجال الأشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية " رسالة ماجستير غير
منشورة، جامعة أم القرى- السعودية.

221- نواف بن سفر بن مفلح العتيبي(2008) "الأنماط القيادية والسمات
الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين في محافظة
الطائف التعليمية" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية
والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى- السعودية.

222- نورة بن عطية بن راشد الزهراني(2007) "علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية في محافظة جدة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى-السعودية.

223- هديل محمد عودة(2010)" الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والتربية، جامعة الشرق الأوسط-الأردن.

224- أحمد محمد أحمد المعاد الغامدي(2010)" دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومشرفي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، قسم الدراسات النظرية، جامعة أم درمان الإسلامية-السودان.

225- أحمد محمد بن مهذب الخالدي(2008) "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدرسي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى-السعودية.

226- أحمد محمد الخالدي(2003) "مدي تطبيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وأثرها على أداء المعلم في شعبية طرابلس" دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس- ليبيا.

227- أمل عبدالرؤوف محمد(2010) " العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة الثانوية والمعلمين بها أثرها على الأداء الوظيفي " رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم درمان الإسلامية- السودان.

228- جميلة فتح الله فيتور (2003) "العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومدى الحاجة إليها في مرحلة التعليم المتوسط بشعبية طرابلس" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم التربية وعلم النفس، جامعة الفاتح، طرابلس- ليبيا.

229- رمضان سالم الصكالي(2006)" أثر العلاقات الإنسانية على أداء المعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى المتعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية وعلم النفس، جامعة المرقب- ليبيا.

230- روجي مروح أحمد عبدات(2002)" العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية- فلسطين.

231- رولا هاني حسني خرفان(2007)" علاقة العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الأردن.

232- سحر عيسى برهم قموه(2008)" الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الأردن.

233- سعد محمد سعيد محمود حرب(2004)" العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن" دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت- الأردن.

234- سناء جودت البلبيسي(2003)" استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي" أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان- الأردن.

235- شفيق محمد محمود علقم(1993)" تطوير الإدارة التعليمية في ضوء الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم في الأردن " أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، قسم أصول التربية، جامعة القاهرة- مصر.

236- الصديق سالم برقوق(2012)" مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم التربية وعلم النفس، جامعة الفاتح- ليبيا.

237- عبد السلام محمد سالم قنيبر(2011) "العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وعلاقتها بمستوى أداء أفرادها" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس- ليبيا.

238- مراد نواف الرفاعي(2006) "درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحصيل

طلبتهم في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الأردن.

239- مفتاح المبروك أبو عروش(1999)" العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس الشق الثاني من التعليم الأساسي وعلاقتها بالرضاء الوظيفي بمدينة البيضاء" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، بنغازي- ليبيا .

240- فهد محمد دغمان الحربي(2001)" دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى- السعودية.

241- نادية صالح ملكاوي(2006)" فعالية مجالس الكليات في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالروح المعنوية والعلاقات بين الشخصية من وجهة نظرهم" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الأردن.

242- نجوى عبد الرحيم شاهين(2003)" مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الأشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى- السعودية.

243- نواف بن سفر بن مفلح العتيبي(2008) "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين في محافظة الطائف التعليمية" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى- السعودية.

244- نورة بن عطية بن راشد الزهراني(2007) "علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية في محافظة جدة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى-السعودية.

245- هديل محمد عودة(2010)" الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والتربية، جامعة الشرق الأوسط-الأردن.

ج-المجلات والدوريات:

246- أبو النور الدوكالي(2002)" الإدارة المدرسية ودورها في إنجاح العملية التعليمية التربوية " مجلة الجامعة، العدد: الأول، مركز البحوث الاستشارات والدراسات العليا، نالوت.

247- أنور أحمد عيسى راشد(يونيو 2011) الروح المعنوية لدى أساتذة كلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية " دراسة وصفية على أساتذة كلية التربية بجامعة ام درمان الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، العدد: الحادي عشر، جامعة أم درمان الإسلامية.

248- حسيب أحمد عبدو(1979) " الإدارة والتنظيم المدرسي " مجلة رسالة التربية، المجلد: الأول، العدد: الأول، مؤتمر المعلمين العام، طرابلس.

249- خالد مسعود الباروني(يناير 2012)" العلاقات الإنسانية بالمشروعات الصغرى والمتوسطة وأثرها على معدل دوران العمل "مجلة العلوم الاجتماعية، العدد:الثالث ،كلية الآداب، جامعة طرابلس.

250- السيد القنطري(2005) " دور المدرسة في تحقيق الأهداف التربوية" مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: الخامس، العدد الثاني، الهيئة القومية للبحث العلمي، طرابلس.

- 251- صالح عليمات(يوليو2006) "العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك" مجلة التواصل، العدد: السادس عشر، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة عدن.
- 252- فرج محمد الشويهي(أغسطس1979)" مدير المدرسة ودوره كمشرف على تحسين العملية التعليمية" مجلة رسالة التربية، المجلد: الأول، العدد: الأول، مؤتمر المعلمين العام، طرابلس.
- 253- عبد الله مغرم الغامدي(خريف 1996) " فاعلية نظام التعليم الثانوي المطور وقدرته على تحقيق أهدافه بالمملكة العربية السعودية " مجلة التربية ، المجلد: 11، العدد: 41، الكويت.
- 254- عبد الحميد صالح الأزرق(2002)" المعلم ودوره التربوي والتعليمي في تفعيل العملية التعليمية " مجلة الجامعة، العدد: الأول، مركز البحوث والاستشارات والدراسات العليا، نالوت.
- 255- عبد الرحمن إبراهيم المحبوب(1981)" أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية" المجلة العربية للتربية، المجلد:1، العدد:1، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- 256- عبد السلام غانم(أغسطس1979) "أثر العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية" مجلة رسالة التربية، المجلد: الأول، العدد: الأول، مؤتمر المعلمين العام، طرابلس.
- 257- عزيزة شعباني(ديسمبر 2010) "واقع العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقتها باتجاهات التلاميذ نحو المناخ المدرسي" مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد: 5، جامعة الجزائر.

- 258- عزيمة سلامة خاطر (2006) " إستراتيجية الحاسوب في التعليم الفردي من أجل التمكن" مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: السادس عشر، العدد: الأول، المكتب الوطني للبحث والتطوير، طرابلس.
- 259- على محمد زيو (أغسطس 1979) " دور الإدارة المدرسية في رفع القدرة الإنتاجية للمدرسة" مجلة رسالة التربية، المجلد: الأول، العدد: الأول، مؤتمر المعلمين العام، طرابلس.
- 260- محمد جاسم العبيدي (2001) "مشكلات المراهقين في منطقة الجبل الغربي" مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، السنة: السابعة، العدد: السابع، الهيئة القومية للبحث العلمي، طرابلس.
- 261- محمد معمر الحاجي (2002) "تأثير الوسائل التعليمية والإمكانيات المدرسية على التحصيل الدراسي" مجلة الجامعة، العدد: الأول، مركز البحوث والاستشارات والدراسات العليا، نالوت.
- 262- منير عبد لله حربي، وآخرون (حزيران 1988) "بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية" دراسة ميدانية، مجلة مؤتمه للبحوث والدراسات، المجلد: الثالث، العدد: الأول.
- د- التعميمات والقرارات والمقابلات:
- 263- تعميم وزارة التربية والتعليم يحمل الرقم الاشاري 24/728 بتاريخ 15.10.2012م بخصوص معاملة العاملين بالوظائف الإدارية بالتعليم .
- 264- تعميم وزارة التربية والتعليم يحمل الرقم الاشاري 2/04 بتاريخ 21.1.2013م موجه إلى مدراء مكاتب الخدمات التعليمية ورئيس قسم المتابعة بخصوص معاملة الملاك الوظيفي التعليمي.

- 265- قرار اللجنة الشعبية العامة رقم 1369/200 و.ر (2001م) بشأن لائحة نظام الدراسة والامتحانات والتأديب بالجامعات.
- 266- قرار اللجنة الشعبية العامة رقم 22 لسنة 2006م بشأن لائحة تنظيم وإدارة المؤسسات التعليمية.
- 267- قرار اللجنة الشعبية العامة رقم 4 لسنة 2007م بشأن التسكين على الوظائف في المدارس.
- 268- قرار اللجنة الشعبية العامة رقم 32 لسنة 2007م بشأن تعديل وإضافة وظائف للملاكات الوظيفية بالتعليم.
- 269- قرار اللجنة الشعبية العامة رقم 908 لسنة 2007م بشأن تكليف مدراء ومديرات في منطقة طرابلس.
- 270- قرار اللجنة الشعبية العامة رقم 25 لسنة 2009م بشأن الوصف الوظيفي لبعض الوظائف بالمؤسسات التعليمية.
- 271- قسم الشؤون التعليمية "إحصائية بعدد طلبة الثانوية على مستوى ليبيا للعام الدراسي 2013-2014م" إدارة شؤون التعليم الثانوي، وزارة التربية والتعليم، طرابلس.
- 272- مركز التوثيق والمعلومات (2010) "التعليم في الجماهيرية.. إحصائيات ومؤشرات (التعليم الثانوي)"، طرابلس.
- 273- مركز التوثيق والمعلومات (2015) "إحصائيات التعليم العام"، طرابلس.
- 274- مقابلة شخصية مع رئيس مكتب التفيتش التربوي بطرابلس حول مهام معلم الاحتياط الفعلي يوم الثلاثاء بتاريخ 14. 5. 2013م.

- 275-** مقابلة شخصية مع مدير مكتب الخدمات التعليمية بمنطقة حي الأندلس/ طرابلس، بتاريخ 9 . 2 . 2015م بخصوص قياس ثبات أداة الدراسة بمدارس التعليم الثانوي العام بالمنطقة.
- 276-** مقابلة شخصية مع مدير مكتب الخدمات التعليمية بمنطقة غريان بالجبل الغربي، بتاريخ 25 . 2 . 2015م، بخصوص الحصول على رسائل لتطبيق أداة الاستبانة على مدارس المنطقة .
- 277-** مقابلة شخصية مع مدير مكتب الخدمات التعليمية بمنطقة غدامس، بتاريخ 3.3. 2015م، بخصوص الحصول على رسائل لتطبيق أداة الاستبانة على مدارس المنطقة.
- 278-** مقابلة شخصية مع مدير مكتب الخدمات التعليمية بمنطقة ظاهر الجبل، بتاريخ 14 . 3 . 2015م، بخصوص الحصول على رسائل لتطبيق أداة الاستبانة على مدارس المنطقة.
- 279-** مقابلة شخصية مع مدير مكتب الخدمات التعليمية بمنطقة جادو، بتاريخ 16 . 3 . 2015م، بخصوص الحصول على رسائل لتطبيق أداة الاستبانة على مدارس المنطقة.
- 280-** مقابلة شخصية مع مدير مكتب الخدمات التعليمية بمنطقة الرحيبات، بتاريخ 16 . 3 . 2015م، بخصوص الحصول على رسائل لتطبيق أداة الاستبانة على مدارس المنطقة.
- 281-** مقابلة شخصية مع مدير مكتب الخدمات التعليمية بمنطقة نالوت، بتاريخ 18 . 3 . 2015م، بخصوص الحصول على رسائل لتطبيق أداة الاستبانة على مدارس المنطقة.

282- مقابلة شخصية مع مدير مكتب الخدمات التعليمية بمنطقة الحوادم، بتاريخ 18. 3. 2015م، بخصوص الحصول على رسائل لتطبيق أداة الاستبانة على مدارس المنطقة.

283- مقابلة شخصية مع مدير مكتب الخدمات التعليمية بمنطقة الاصابة، بتاريخ 24. 3. 2015م، بخصوص الحصول على رسائل لتطبيق أداة الاستبانة على مدارس المنطقة.

284- مقابلة شخصية مع مدير مكتب الخدمات التعليمية بمنطقة مزدة، بتاريخ 30. 3. 2015م، بخصوص الحصول على رسائل لتطبيق أداة الاستبانة على مدارس المنطق.

ثالثا= المراجع الأجنبية:

285- Berg,E(2009)perceived effects of Teachers unios on administratoes and Teachers rolers and morale, Upublished DoctoralDissertation,WaldenUniversity,USA

www.proquest,Umi.com/login.

286- Burn.G.M:Leadership,Newyork.harper and Row 1987.

287- Duke.Daniall.:What can prin cipels?Lead earship funitions and Instructional Effecteness.N.A.S.S.P.Bulletin October 1982.

288- Ernest Dale: Planning and Developing the Company or ganisaion.N.Y.American Management.

- Epel,Robert(1972)" essential of Education -289
Measurement.(2nd).NewJersey Prentice HALL.
- Giuek,w.E(1988):Mangement.U.S.A.Miners -290
Druden.press.
- Lussier,R.(1996):Humanrelations in Organization -291
Askill,Bulding Approach, Chicago Richard.D.Irwin.Inc.
- Mrtin,D.A.STusdy of theretionship between -292
elementary Principal Leadership and teacher moreale
Dissrtation Abstract Internation, Vol. 61.
- Stanly.J.C.Kenne.D.H.(1982)"Educetional -293
Psycnolgical Measurement Evaluation.
- Stog dill,R.M(1981):Handbook of Leadershirom p -294
Asurever of The org and Research New York Free press.
- Tawil,M.(2008)Carrying out Mandated school -295
efforts:A phenomenological study of New York Teachers
morale Motinafion,Unpublished Doctoral Dissrtation North
central Univirsity,USA www.proquest.umi.com/Login
- Thohpason,J.(2009) Perception of teachers on the -296
impact of elementary school Unpublished Doctoral
Dissrtation North centrol University,USA.Umi.com/login.

رابعا- شبكة المعلومات الدولية (الانترنت):

- 297- أ.د. ن . بعبع " الأسس المنهجية في البحث العلمي (الاستبيان)" متاح
على الموقع: (2009) <http://asps.yourfromlive.com>
- 298- التعليم في ليبيا" إحصائية بعدد طلبة السنوات الثانوية العامة" متاح
على الموقع (2012) <http://ar.wikipedia.org>
- 299- شيرين كدواني" الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والدول النامية" متاح
على الموقع: (2005) www.kiol.google.com
- 300- كريمة علي علي التكالي" العلاقات الإنسانية في الإدارات
والمؤسسات التربوية " متاح على الموقع: <http://kenan>
online.com.24/5/2011
- 301- مها السببب الدالم "العلاقات الإنسانية في الجو المدرسي" متاح علي
الموقع: (2008) www.aljazyr.com

ملحق الدراسة الأولى

الإستبانة في صورتها النهائية:

أخي الفاضل / أختي الفاضلة:

إن الباحث يقوم بإجراء دراسة علمية بعنوان "العلاقات الإنسانية ودورها في رفع الروح المعنوية لدى العاملين بمرحلة التعليم الثانوي العام بمنطقة الجبل الغربي في ليبيا، لذلك أرجو التكرم بوضع علامة (صح) أمام الفقرة المناسبة، والحرص على المصادقية والموضوعية في الإجابة، مع العلم بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض الدراسة العلمية، والتأكيد على السرية التامة لهذه البيانات، شاكرًا حسن تعاونكم(الباحث).

أولاً- معلومات عامة (البيانات الأساسية)

الوظيفة :

1- الجنس:

- نكر () .

- أنثى () .

2- العمر:

- من 20 سنة إلى 29 سنة () .

- من 30 سنة إلى 39 سنة () .

- من 40 سنة فما فوق () .

3- سنوات الخبرة:

- من سنة إلى 9 سنوات ()
- من 10 سنوات إلى 19 سنة ()
- من 20 سنة فما فوق () .

4- المؤهل العلمي:

- دبلوم متوسط أو أقل () .
- مؤهل جامعي () .
- دبلوم دراسات عليا فما فوق () .

ثانيا- الأسئلة المغلقة:

المجال الأول- العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

البعد الأول- مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية:

م	الفقرات	أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماما
1	يتم العمل المدرسي بعيدا عن الروتين الإداري.					
2	تقدر الإدارة ظروف العاملين أثناء العمل.					
3	تهتم الإدارة بالنواحي الترفيهية في المدرسة					
4	تقوم الإدارة المدرسية بتبسيط إجراءات العمل.					

					5 تعمل الإدارة المدرسية على توفير الأمن الوظيفي للعاملين.	-
					6 تقوم الإدارة المدرسية بتوجيه العمل.	-
					7 تهتم الإدارة المدرسية بأحوال العاملين الاجتماعية.	-
					8 تتبادل الإدارة المدرسية الزيارات مع العاملين في غير أوقات العمل الرسمي.	-
					9 ترسخ الإدارة العلاقات الإنسانية بين العاملين.	-
					1 0 تشجع الإدارة المدرسية على التعاون المثمر بين العاملين.	-

البعد الثاني- واقع العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين:

					1- هناك تفاهم إيجابي بين الإدارة المدرسية والعاملين.	
					2- تقوم الإدارة المدرسية بزرع الثقة بين العاملين.	
					3- تشارك الإدارة المدرسية العاملين في حل المشكلات التعليمية.	
					4- تقدم الإدارة المدرسية الإرشاد التربوي للعاملين.	

					5- تحرص الإدارة المدرسية على صنع مناخ يسوده الاستقرار .
					6- تهتم الإدارة المدرسية باتجاهات العاملين (المهنية- التعليمية).
					7- تتسم الإدارة المدرسية بالمرونة في العمل.
					8- تحرص الإدارة المدرسية على إقامة علاقات ودية مع العاملين.
					9- تشارك الإدارة المدرسية العاملين في الأنشطة المختلفة داخل المدرسة.
					10- تحترم الإدارة المدرسية اقتراحات العاملين بها.
					11- تنتشر الإدارة المدرسية المحبة بين جميع العاملين.
					12- تعامل الإدارة المدرسية جميع العاملين بمسؤولية.
					13- تقوم الإدارة المدرسية الأداء الوظيفي لكل عامل بموضوعية.
					14- تحسن الإدارة المدرسية التصرف في المواقف المختلفة المؤثرة على العاملين.
					15- تهيئ الإدارة المدرسية البيئة المناسبة للعمل.
					16- تشجع الإدارة المدرسية المبادرات الفردية من قبل العاملين.

					17	تحدد الإدارة المدرسية الصلاحيات داخل المدرسة لكل العاملين.
					18	تحقق الإدارة المدرسية العدالة في توزيع الأعمال.
					19	تساعد الإدارة المدرسية على إيجاد مناخ اجتماعي يؤدي إلى انسجام العاملين.
					20	تحرص الإدارة المدرسية على احترام شخصيات العاملين.
					21	تهتم الإدارة المدرسية بالعمل الجماعي المنظم داخل المدرسة.
					22	تتيح الإدارة المدرسية للعاملين فرصة الابتكار في مختلف جوانب العمل.
					23	تحرص الإدارة المدرسية على أن تكون قدوة حسنة للعاملين.
					24	تزاعي الإدارة المدرسية الفروق الفردية بين العاملين.
					25	تعمل الإدارة المدرسية على تنمية الشعور بالانتماء إلى الأسرة المدرسية.

البعد الثالث- أثر ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعاملين:

					1-	أشعر أن الإدارة المدرسية تعاملني كزميل وليس مرؤوسا.
--	--	--	--	--	----	---

					2- اشعر أن الإدارة المدرسية تشجع ما أقوم به من نشاط.
					3- اعتقد أن النمط القيادي للإدارة المدرسية يؤثر على عملي.
					4- اشعر بانتماء إلى هذه المدرسة.
					5- اعتقد أن الإدارة المدرسية عادلة في تعاملها مع العاملين.
					6- اشعر بالسعادة وأنا أساعد الإدارة المدرسية في حل المشكلات المدرسية.
					7- اعتقد أن الإدارة المدرسية تشجع أي مبادرة تؤدي إلى تحسين العمل.
					8- اعتقد أن باستطاعتي بحث أي مشكلة مع الإدارة المدرسية.
					9- عندما تواجهني مشكلة ما أتوجه إلى الإدارة المدرسية لمشاركتي في حلها.
					10- أعتقد أن الإدارة المدرسية تقدر ما أقوم به من أعمال.
					11- أشعر بان الإدارة المدرسية تدعمني للمساهمة في اتخاذ القرارات المدرسية.
					12- الإدارة المدرسية تشعرنني بان قيامي بعملية بصورة متقنة يعد مكافئة لي.
					13- اشعر بأن عملي يقابل باحترام من قبل الإدارة المدرسية.
					14- أومن بأن العمل المدرسي رسالة مقدسة.

					15	أشعر بالفخر بكوني أعمل في المدرسة.
					-	
					16	أشعر بأن عملي مع الإدارة المدرسية يزيد في علاقاتي الاجتماعية.
					-	
					17	أشعر بأن هناك تعاون بين زملاء العمل والإدارة المدرسية.
					-	
					18	أشعر بالاستقرار النفسي في عملي
					-	
					19	أشعر بأن الخدمات اللازمة للمدرسة متوفرة.
					-	
					20	اشعر بان المبني المدرسي يمثل مكانا مناسباً لطبيعة عملي.
					-	
					21	اشعر بأن التهوية في محيط العمل ملائمة لوضعي الصحي.
					-	
					22	اعتقد أن اللوائح(القوانين) مناسبة للمرحلة التعليمية.
					-	
					23	بأن الاجتماعات المدرسية يسودها المناخ الاجتماعي الصحي.
					-	

المجال الثاني- استخدام بعض الأساليب المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية:

البعد الأول- مدى استخدام بعض الأساليب الإدارية في العمل المدرسي لإقامة علاقات إنسانية:

					1- توضح الإدارة المدرسية للعاملين القوانين واللوائح التنظيمية في العامل.
					2- تنشر الإدارة المدرسية القرارات الإدارية على لوحة الإعلانات.
					3- تتبادل الإدارة المدرسية المعلومات مع العاملين عبر وسائل الاتصال الحديثة.
					4- تناقش الإدارة المدرسية القرارات مع العاملين في الاجتماعات.
					5- تحرص الإدارة المدرسية على أن يكون الاتصال رسمياً بالعاملين.
					6- يسود الاجتماعات المدرسية الود والاحترام.
					7- تعطي الإدارة المدرسية لجميع العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم.
					8- تختار الإدارة المدرسية المفردات المناسبة أثناء النقاش مع العاملين.
					9- تحترم الإدارة المدرسية اقتراحات العاملين.
					10- تحسن الإدارة المدرسية توجيه النقد البناء للعاملين.
					11- تتقبل الإدارة المدرسية آراء العاملين برحابة صدر.
					12- تؤمن الإدارة المدرسية نظام اتصال فعال مع جميع العاملين.

					13 - تعمل الإدارة المدرسية على التوفيق بين وجهات النظر المختلفة في الاجتماعات.
					14 - تستخدم الإدارة المدرسية التنظيم غير الرسمي بين العاملين لصالح المدرسة.
					15 - تستخدم الإدارة المدرسية الرحلات الترفيهية كوسيلة لإقامة علاقات إنسانية مع العاملين.

البعد الثاني- مدى استعادة الإدارة المدرسية من تجهيزات البيئة الداخلية للمدرسة في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين:

					-1 تهتم الإدارة المدرسية بوسائل النظافة في كامل المدرسة.
					-2 توفر الإدارة المدرسية غرف خاصة للعاملين في أوقات الراحة بالمدرسة.
					-3 توفر الإدارة المدرسية قاعات مناسبة للاجتماعات.
					-4 توفر الإدارة المدرسية الوسائل المساعدة على انجاز العمل المدرسي.
					-5 تهتم الإدارة المدرسية بالساحات والفناء المدرسي.

					6- تقوم الإدارة المدرسية بتجهيز المكتبة المدرسية.
					7- تحرص الإدارة المدرسية على توفير التقنية الحديثة للعاملين.
					8- توفر الإدارة المدرسية الأثاث المناسب لتنفيذ المهام التعليمي.
					9- تهتم الإدارة المدرسية بالمقصف المدرسي.
					10 - تستخدم الإدارة المدرسية المسرح المدرسي في تنفيذ الأنشطة المختلفة.
					11 - توفر الإدارة المدرسية مستلزمات العيادة الصحية.
					12 - تعمل الإدارة المدرسية على توفير الكتب الحديثة للمكتبة.
					13 - تقوم الإدارة المدرسية على تشجيع العاملين على نشر أعمالهم.
					14 - تعمل الإدارة المدرسية على تحديث شبكة المعلومات الدولية داخل المدرسة.
					15 - تحرص الإدارة المدرسية على توفير مستلزمات المعامل المختلفة.

ثالثاً- الأسئلة المفتوحة:

أ- ما السلوكيات الايجابية المستخدمة من قبل الإدارة المدرسية(من وجهة نظرك) في العلاقات الإنسانية داخل المدرسة والتي تساهم في رفع الروح المعنوية ويجب التأكيد عليها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ب- ما السلوكيات السلبية لدى الإدارة المدرسية(من وجهة نظرك) في العلاقات الإنسانية والتي تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وفي الإمكان تلافيها؟

.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

الفهرس

7مقدمة
	الفصل الأول:
	الإطار العام للدراسة
13المقدمة
15مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
17أهداف الدراسة
18أهمية الدراسة
19منهج الدراسة
19حدود الدراسة
19المصطلحات المستخدمة في الدراسة
	الفصل الثاني:
	الإطار النظري للعلاقات الإنسانية
25تمهيد:
29المبحث الأول: مفاهيم العلاقات الإنسانية وتطورها التاريخي
52المبحث الثاني: الأسس والأهداف والنظريات في العلاقات الإنسانية
85المبحث الثالث: بعض الأساليب المساعدة في تحسين العلاقات الإنسانية
103المبحث الرابع: نقد العلاقات الإنسانية
110المحور الثاني: الروح المعنوية : تمهيد
114المبحث الأول: مفاهيم حول الروح المعنوية
122المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية ومظاهرها:
138المبحث الثالث: قياس الروح المعنوية

المبحث الرابع: طبيعة الدور بين العلاقات الإنسانية والروح المعنوية.....161
الفصل الثالث:

الدراسات السابقة.....172

أولاً: دراسات حول العلاقات الإنسانية172

ثانياً: دراسات حول الروح المعنوية184

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة199

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة.....208

ثانياً: مجتمع الدراسة.....210

ثالثاً: عينة الدراسة219

رابعاً: خصائص عينة الدراسة226

خامساً: أداة الدراسة229

سادساً: مراحل تطبيق الاستبانة239

سابعاً: المعالجة الإحصائية240

الفصل الخامس:

عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها243

أولاً: عرض البيانات.....243

ثانياً: تحليل ومناقشة البيانات وتفسيرها296

الفصل السادس:

أهم النتائج والتوصيات والمقترحات307

أولاً- نتائج مرتبطة بالإطار النظري والزيارات الميدانية.....307

308.....	ثانيا- نتائج مرتبطة بعينة الدراسة الميدانية.....
314.....	ثالثا: نتائج مرتبطة باستجابات فقرات الاستبانة.....
319.....	ب-التوصيات.....
322.....	ج-المقترحات.....
324.....	المصادر والمراجع.....
359.....	ملحق الدراسة الأولى.....