

العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين بالمدارس الابتدائية

د. مجاهدي الطاهر، جامعة المسيلة

ملخص الدراسة:

مع مقدم القرن الواحد والعشرين صار واضحا للجميع، مربين أو أولياء، أن المؤسسات التربوية ينبغي أن تصبح أكثر نجاحا مع تطور العلوم والمعارف، وذلك من خلال وضع قاعدة مبنية على أسس صحيحة وسليمة، تتمثل هذه القاعدة في المدرسة الابتدائية. وهذا النجاح لا يتحقق إلا إذا كانت هذه الأخيرة تسودها الألفة والمودة بين مديرها ومعلميها.

فالنظرة التي كانت سائدة قديما، أن المعلم آلة يتماشى ورغبات مديره وأوامره وليس له الحق بإدلاء رأيه، أو حتى رفضه لقرار ما، فالمعلم تمارس عليه سلطة المدير الذي بدوره تمارس عليه سلطة من هو أعلى منه منصبا، وهكذا دواليك، ولكن هذا في بعض المدارس فقط، حيث إن في مدارس أخرى المدير أصبح أكثر دراية بمتطلبات المعلم وما يحمله هذا الأخير في رسالته للجيل الجديد، فكلما صلح المدير صلح المعلم، وبالتالي صلح التلميذ، وهذا يؤدي إلى نجاح المدرسة الابتدائية كمؤسسة تعليمية وركيزة أساسية لاستمرار العملية التعليمية ومن ثمة المساهمة في تطوير المجتمع بصفة عامة.

1- الإشكالية:

إذا كانت المؤسسة عموما تمثل جزءا من النظام الاجتماعي العام، فإن المدرسة نفسها يمكن النظر إليها كنظام متكامل من زاويتين: الزاوية الأولى باعتبارها نظاما منفردا له مكوناته الذاتية. والزاوية الثانية باعتبارها جزءا من نظام أكبر وهو النظام الاجتماعي، يتأثر به ويؤثر فيه، ويتبادل معه علاقات تفاعلية (سلامة الخميسي، 2001، ص13). وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق علاقات إنسانية داخل النظام الاجتماعي بصفة عامة، إذ أنه من الصعب الحكم على نوعية العلاقات داخل المدرسة إلا بالرجوع إلى النظام الاجتماعي والثقافة الموجودة في مجتمع بعينه مما يفرض على القائمين عليه الالتزام قولاً وعملاً بتلك الأهداف. حيث تعتمد

المدرسة في نجاحها على تبني مبدأ الاتصال والتعاون واشتراك الكل في اتخاذ القرار. إلى جانب ذلك تحقيق رضا العاملين عن أدائهم المهني ورفع روحهم المعنوية، بهدف تطوير العملية التعليمية، وتحقيق نموها في الاتجاه المرغوب فيه.

وفي هذا الصدد هناك دراسات عديدة تناولت هذا الموضوع منها دراسة: أمينة حسن 1988 التي استهدفت إبراز أهمية العامل الإنساني في إدارة المدرسة الابتدائية ودوره في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، والكشف عن مدى افتقار المدارس الابتدائية العامة للعلاقات الإنسانية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها المدرسة أن العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية النموذجية متوفرة، ولكن ليس بالدرجة الكافية التي تحقق الاستقرار، في حين أن المدارس الابتدائية العامة يوجد بها افتقار شديد للعلاقات الإنسانية سواء بين المعلمين والتلاميذ أم بين المدرسة وأولياء الأمور أم بين المدرسة والبيئة، وأن العلاقات الإنسانية لا تنمو إلا إذا توازنت الخبرة والدراية لدى المدير والعاملين معه، وأن مشكلات التعليم الابتدائي تقف حائلاً دون تحقيق للعلاقات الإنسانية الطيبة. (أحمد إبراهيم أحمد، 1988).

ودراسة محمد ياغي 1989 التي استهدفت قياس مستوى الرضا الوظيفي بين عدد من المديرين، وأكدت أن هناك شعوراً عاماً بالرضا عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية وأنها تتأثر بمجموعة من العوامل سواء الداخلية أم الخارجية. (محمد مصطفى الديب، 2003، ص 398).

وفي دراسة زينب زكي 1993 التي استهدفت وصف وتحليل واقع العلاقات الإنسانية بالنسبة للتعليم الابتدائي ومدى تأثيره على فعالية ونجاح الإدارة المدرسية بتحقيق أهدافها والكشف عن أوجه القصور التي تعاني منها المدرسة الابتدائية في سبيل تحقيق علاقات إنسانية فعالة. ومن أهم نتائج الدراسة الافتقار الشديد في العلاقات الإنسانية بين المدرسة وأولياء الأمور، وبين المعلمين وأولياء الأمور وتقصير أولياء الأمور في تقديم خدمات للمدارس، يرجع كل ذلك إلى عدم وجود علاقات قوية بينهم وبين الإدارة المدرسية، وبين المعلمين والمديرين ومحاور الدراسة عامة.

إضافة إلى ما سبق هناك دراسة رياض ستراك 2004 التي استهدفت دراسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي ومن النتائج التي توصل إليها وجود علاقة بين متغيرات الاعتبارية والمبادأة وإطار العمل من جهة

والرضا الوظيفي من جهة أخرى، كما توصل إلى وجود علاقة إيجابية بين رضا المعلمين الوظيفي، والأنماط القيادية للمديرين، وارتباطه بشكل دال مع أسلوب القيادة المساعد الذي يمارسه المدير. (رياض ستراك، 20، 2004).

يلاحظ مما سبق أن مجال العلاقات الإنسانية والأبعاد المحددة له حظي بالعديد من الدراسات التي حاولت إبراز مواطن القوة والضعف التي تتعلق بمدى تحقيقها وتجسيدها على أرض الواقع ولإثراء نتائج الدراسات التي سارت في هذا المنحى وتبسيط مزيد من الضوء عليها من خلال ما يمكن الوصول إليه عبر نتائج هذه الدراسة داخل البيئة الجزائرية، التي يقل فيها البحث في هذا المضمار فإن هذه الدراسة التي تتخذ طريقها امتدادا للبحث في العلاقات الإنسانية داخل المدارس الابتدائية وهذا في محاولة للإجابة عن أسئلة الدراسة التي جاءت على النحو التالي:

هل توجد علاقات إنسانية بين المديرين والمدرسين بالمدارس الابتدائية؟

هل للنمط القيادي للمدير علاقة بالأداء المهني للمعلمين؟

هل توجد قنوات اتصال فعالة تربط بين المديرين والمعلمين؟

هل توجد علاقة بين اتخاذ المديرين للقرارات وبين آراء المعلمين فيها؟

هل توجد علاقة بين اهتمام المدير بالمعلمين وارتفاع روحهم المعنوية؟

هل توجد علاقة بين رضا المعلمين عن عملهم وبين ما يحصلون عليه من تقدير واعتبار؟

2- الفرضيات:

من خلال التساؤلات السابقة الواردة في إشكالية البحث تم تحديد الفرضيات على النحو

التالي:

توجد علاقات إنسانية بين المديرين والمعلمين بالمدارس الابتدائية.

يرى المعلمون أن النمط القيادي للمدير له علاقة بأدائهم المهني.

توجد قنوات اتصال فعالة تربط بين المديرين والمعلمين.

توجد علاقة بين اتخاذ المديرين للقرارات وبين آراء المعلمين فيها.

توجد علاقة بين اهتمام المديرين بالمعلمين وبين رفع روحهم المعنوية.

توجد علاقة بين رضا المعلمين وبين ما يحصلون عليه من تقدير واعتبار.

3- أهداف الدراسة:

في الواقع لا يمكن حصر أهداف دراسة ما بدقة، لذلك سنحاول تحديد الأهداف المستوحاة من هذه الدراسة فيما يلي:

- ❖ معرفة أهم العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين.
- ❖ محاولة الوصول إلى تحقيق علاقات إنسانية داخل المدارس ولو بنسبة قليلة.
- ❖ الوقوف على أهم مفاهيم وتقنيات هذه العلاقات ومدى مساهمتها في العملية التعليمية.

4- المفاهيم الأساسية للدراسة:

- 4- 1 القيادة: هي امتلاك مدير المدرسة لمهارات مختلفة تمكنه من توجيه المعلمين نحو إبراز كفاءاتهم المهنية المتعددة التي تحتاج إلى الدعم والتشجيع.
- 4- 2 الاتصال: وهو عملية ربط بين كافة القوى العاملة بالمدرسة من مدير ومعلمين من خلال تبادل المعلومات والخبرات والاجتماعات التي تعقد بينهم.
- 4- 3 تفويض السلطة: هي قيام المدير بتحويل بعض المهام الموكلة إليه للمعلم وفق خطوات ومراحل بهدف التعاون والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف.
- 4- 4 اتخاذ القرار: مهمة من مهام المدير حيث يعمل على تقديم الحلول والبدائل الممكنة والمتوفرة والمتعلقة بمختلف المواضيع المدرجة داخل المدرسة كاتخاذ قرار بشأن تحديد مواعيد الامتحانات مثلا أو بشأن تنفيذ برنامج للنشاط المدرسي.
- 4- 5 الروح المعنوية: العلاقة التي تسود إدارة المدرسة سواء بين المعلمين أنفسهم بمساعدة بعضهم أم بين المدير والمعلمين من خلال مساعدتهم في حل بعض مشاكلهم مثلا.
- 4- 6 الرضا عن العمل: هو حالة من الشعور الذاتي بالارتياح يتبين من خلال السلوك والتصرفات التي يسلکها العامل أثناء عمله، ونلمسها في تقبله ورضاه عن عمله، ورضاه عن علاقته بزملائه والمشرفين عليه، وكذا رضاه عن الأجر، ورضاه عن فرص الترقية.

كذلك يعرفه (أرنست كورميك) على أنه: "استجابة نوعية لاتجاهات الأفراد داخل المنطقة نحو عملهم أي أنها استجابة وجدانية خاصة بالفرد نحو العمل الذي يقوم به".
يركز (أرنست كورميك) على الفروق الفردية في استجابة العامل للعمل وللظروف المحيطة به (عادل حسن، 1968، ص78).

ومنه يتحدد الرضا عن العمل في السلوك والتصرفات التي يسلكها العامل أثناء عمله والتي نلمسها في تقبله ورضاه عن عمله، وعن علاقته بزملائه والمشرفين عليه، ورضاه عن أجره، ثم رضاه عن فرص الترقية الممنوحة له.

6- الإطار الهيداني للدراسة:

6- 1- العينة: تم اختيار عينة البحث من أربع مدارس ابتدائية بمقاطعة مقررة، وتم اختيار جميع المعلمين الموجودين بكل مدرسة، حيث احتوت كل مدرسة على 10 معلمين ومجموع العينة النهائية 40 معلما استعدادهم للإجابة على استبيان الدراسة، وعلى ذلك تتميز العينة المختارة بالخصائص الآتية:

تتراوح أعمارهم بين 28 و 53 سنة، مستوى أغلبهم دون الجامعي، ويتمتعون بخبرة أكثر من 10 سنوات.

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 1: يبين عدد أفراد العينة والمؤسسات التي أخذت منها:

المدارس	عدد أفراد مجتمع البحث	العدد المأخوذ	النسبة
أول نوفمبر 54	10	10	٪ 100
العلجي محمد	10	10	٪ 100
واضح إبراهيم	10	10	٪ 100
محمد الأخضر الشاذلي	10	10	٪ 100
المجموع	40	40	

6- 2- أدوات جمع البيانات: من أجل جمع المادة العلمية الضرورية، استخدم مقياس العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية الذي يهدف إلى التعرف على مستوى العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال بعض العوامل التي تسهم وبصورة مباشرة في تنشيط واقع المعلمين في المواقف المختلفة مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة، وتنظيم العلاقات المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين، وتوفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ الظروف المواتية للعمل بالمدرسة.

ويتكون المقياس من مجموعة من العبارات عددها خمسون عبارة موزعة على خمسة أبعاد كل بعد منها يقيس جانباً من الجوانب الرئيسة المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

البعد الأول: القيادة: يتضمن هذا البعد بعض جوانب القيادة المدرسية المرتبطة بمفهوم العلاقات الإنسانية السليمة والتي تتعلق بمساعدة مدير المدرسة كقائد تربوي على بذل الجهد لإنهاء أعمالهم ومساعدتهم على حل الخلافات بينهم، وأن يكون المثل والقُدوة لهم في العمل والاهتمام بأرائهم الخاصة بالعمل والأخذ بذلك.

البعد الثاني: الاتصال: يتعلق هذا البعد ببعض وسائل الاتصال داخل المدرسة بين مدير المدرسة والمعلمين وبصفة خاصة الاجتماعات التي يعقدها مدير المدرسة من حيث موضوعاتها ومدى مناسبة الوقت الذي يعقد فيه الاجتماع لظروف المعلمين، والجو الذي يسوده.

البعد الثالث: تفويض السلطة واتخاذ القرار: يتعلق هذا البعد ببعض الجوانب المرتبطة بتفويض السلطة لمدير المدرسة من حيث المبدأ الذي يؤمن به في التفويض والمعلومات التي تتوافر لديه عن الفرد الذي يفوضه بعض سلطاته وكيفية اتخاذ القرار ومدى استعداده لإعادة النظر في هذا القرار من خلال نتائج تنفيذه.

البعد الرابع: الروح المعنوية: يتضمن هذا البعد بعض جوانب الروح المعنوية التي تسود الإدارة المدرسية والمرتبطة بالعلاقات الإنسانية من مساندة المعلمين بعضهم لبعض في مجال العمل والجو العام الذي يسود مجال العمل، ومساعدة مدير المدرسة للمعلمين لحل مشاكلهم الشخصية وتسوية الخلافات التي توجد بينهم.

البعد الخامس: الرضا الوظيفي: يتعلق هذا البعد ببعض الجوانب المرتبطة باستخدام المعلمين لقدراتهم وإمكاناتهم لإنجاز أعمالهم الوظيفية في حرية مع الحصول على نوع من التقدير لما تم تحقيقه وإنجازه من عمل، مع شعورهم بأن ما يقومون به من عمل في مجال وظيفته ممتع لهم وأن هذه الوظيفة هامة وضرورية لهم.

الإجابة عن المقياس:

طلب من المستجوب أن يقرأ كل عبارة من العبارات المختلفة لكل بعد من الأبعاد الخمسة المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ثم وضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن رأيه باختيار أحد البدائل الأربعة وهي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً) مع الوضع في الاعتبار أن رأيه يجب أن يكون مرتبطاً بالواقع الذي يعيشه داخل المدرسة التي يعمل بها.

ثبات المقياس:

تم حساب ثبات المقياس باستخدام معادلة الارتباط لكرونباخ-Coefficient Alpha Cronbachs، وقد بلغ معامل ثبات المقياس $0.85 \approx 0.849$ وهي درجة ثبات مرتفعة تفيد أغراض الدراسة الحالية مقارنة مع النسبة التي تم التوصل إليها عند تصميم المقياس وهي 0.86.

6- 3- طرق المعالجة الإحصائية: تمت الاستعانة في المعالجة الإحصائية (الكمية) للبيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- قانون فيشر
- معامل كرونباخ ألفا للثبات
- معامل الارتباط الخطي ل: Pearson

6- 4- عرض ومناقشة النتائج: بعد القيام بعملية توزيع استمارات المقياس وجمعها وتفرغ الإجابات المتحصل عليها من طرف أفراد العينة وبعد الاستعانة بمجموعة من الوسائل الإحصائية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي سيتم عرضها فيما يلي:

جدول رقم 2: يوضح النتائج المتحصل عليها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، تحليل التباين لفيشر، حساب معامل الارتباط الخطي لبيرسون، والمتوسط الحسابي لكل بعد من الأبعاد ونسبته المئوية.

المتغيرات الأبعاد	معامل الارتباط ألفا كرونبا خ α	معامل الارتباط الخطي لبيرسون Γ	فيشر (F)	المجموع Σ ع	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
البعد الأول	0.657	0.1769	3.7508	1073	26.825	67.06
البعد الثاني	0.876	0.427	6.829	1262	31.55	78.87
البعد الثالث	0.7997	0.2907	10.01199	1069	26.72	66.81
البعد الرابع	0.7864	0.26087	17.55481	1043	26.075	65.18
البعد الخامس	0.709569	0.21	12.01848	1237	30.92	77.31
المجموع	0.849	0.107	9.84	5648	142.10	71.05

المأمل للجدول السابق يتضح له أن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمقياس ككل يمثل نسبة $0.849 \approx 0.85$ وهذا يدل على ثبات المقياس وهي درجة تمثل قيم ثبات مرتفعة تفيد أغراض الدراسة المتمثلة في تحديد مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين.

بعد حساب معامل الارتباط الخطي لبيرسون: بالنسبة للبعد الواحد أو للمقياس ككل اتضح عدم وجود ارتباط قوي بين عبارات الأبعاد والمقياس ككل وبالاعتماد أيضا على النتائج التي ظهرت في مصفوفة الارتباطات بين العبارات حيث تبين من خلال المصفوفة أن الارتباط كان قويا فقط بين العبارات التالية:

- العبارة 5 والعبارة 8 حيث: $\Gamma = 0.71$ في البعد الأول (القيادة).
- العبارة 2 والعبارة 6 حيث: $\Gamma = 0.68$ البعد الثاني (الاتصال).
- العبارة 7 والعبارة 9 حيث: $\Gamma = 0.72$ البعد الثاني (الاتصال).

وباستخدام معامل فيشر تم التوصل إلى النتائج التالية: بالنسبة للبعد الأول: عند مستوى الدلالة 0.05، $F1 = 3.7508$ و ($P1 = 0.00000 < 0.05$) أي أن هناك فروقا ذات دلالة بين عبارات البعد الأول (القيادة)، البعد الثاني: $F2 = 6.829$ و ($P2 = 0.00000 < 0.05$) أي أنه هناك فروقا ذات دلالة بين عبارات البعد الثاني (الاتصال) البعد الثالث: $F3 = 10.01199$ و ($P3 = 0.00000 < 0.05$) ومنه هناك فروق ذات دلالة بين عبارات البعد الثالث (تفويض السلطة واتخاذ القرار)، البعد الرابع: $F4 = 17.55481$ و ($P4 = 0.00000 < 0.05$) إذن هناك فروق ذات دلالة بين عبارات البعد الرابع (الروح المعنوية) البعد الخامس: $F5 = 12.01848$ و ($P5 = 0.00000 < 0.05$) إذن هناك فروق ذات دلالة بين عبارات البعد الخامس (الرضا الوظيفي) أما بالنسبة للمقياس ككل: $F = 9.84$ و ($P = 0.00000 < 0.05$) هناك فروق ذات دلالة بين عبارات المقياس ككل.

تحليل مستوى العلاقات الإنسانية للمقياس ككل: من خلال حساب النسب المئوية لإجابات كل فرد من أفراد العينة، ومقارنة النسبة المئوية لكل فرد بالنسب الموجودة في الجدول الخاص بتحديد مستوى العلاقات الإنسانية ويمكن تلخيص النتائج الخاصة بجميع أفراد العينة في الجدول التالي:

جدول رقم 03: يوضح مستوى العلاقات الإنسانية

النسبة %	عدد الأفراد	المستوى
42.5 %	17	مقبول
40 %	16	جيد
17.5 %	07	جيذا جدا
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن مستوى العلاقات الإنسانية في مجال الدراسة في هذا البحث يتراوح ما بين مستوى وقبول وجيذا جدا أي من 50 % إلى 90 %، حيث إن نسبة 42.5 % من إجابات أفراد العينة تعبر عن مستوى مقبول من العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين.

في حين أن نسبة 40٪ من إجابات أفراد العينة عبرت عن مستوى جيد من العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين، ونسبة 17.5٪ من إجابات أفراد العينة عبرت عن مستوى جيد جدا من العلاقات الإنسانية، ويمكن القول إن نسبة 82.5٪ من إجابات أفراد العينة تعبر عن مستوى من العلاقات الإنسانية يتراوح بين (مقبول - جيد).

تحليل مستوى العلاقات الإنسانية بالنسبة لكل بعد من الأبعاد وللمقياس ككل: من خلال إجابات أفراد العينة على عبارات كل بعد من الأبعاد وبعد حساب النسبة المئوية ومقارنتها بالنتائج الموجودة في الجدول الخاص بتحديد مستوى العلاقات الإنسانية (ملحق رقم 4) تم الوصول إلى النتائج التالية:

جدول رقم 04: يوضح مستوى العلاقات الإنسانية بالنسبة لكل بعد وللمقياس ككل:

المتغيرات	مجموع إجابات كل بعد	النسبة المئوية %	المستوى
الأبعاد			
البعد الأول	1073	67.06	مقبول
البعد الثاني	1262	78.87	جيد
البعد الثالث	1069	66.81	مقبول
البعد الرابع	1043	65.18	مقبول
البعد الخامس	1237	77.31	جيد
مجموع إجابات المقياس ككل	5684	71.05	جيد

ومثال ذلك: النسبة المئوية للبعد الأول: $67.06 = 100 \times 1600/1073$

وهي تقع في المجال [50٪ - 70٪] في الجدول الخاص بتحديد مستوى العلاقات الإنسانية وتعتبر هذه النسبة عن مستوى مقبول من العلاقات الإنسانية بين المعلمين والمديرين بالنسبة للبعد الأول المتمثل في القيادة، وبالنسبة للبعد الثاني المتمثل في الاتصال 78.87٪ تعبر هذه العلاقة عن مستوى جيد من العلاقات الإنسانية فيما يتعلق بالاتصال بين المديرين والمعلمين، والبعد الثالث: هو تفويض السلطة واتخاذ القرار حيث يمثل نسبة 66.81٪ وهي

تعتبر عن مستوى مقبول من العلاقات الإنسانية، أما فيما يتعلق بالبعد الرابع وهو الروح المعنوية مثلت نسبة 65.18 % وهي تعتبر أيضا عن مستوى مقبول من العلاقات الإنسانية، وبالنسبة للبعد الخامس المتمثل في الرضا الوظيفي نسبته المئوية بلغت 77.31 % وهي تعتبر عن مستوى جيد من العلاقات الإنسانية. وفي الأخير كانت نسبة 71.05 % بالنسبة لمجموع إجابات المقياس ككل وهي تعتبر عن مستوى جيد من العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين.

والنتائج المتوصل إليها من خلال حساب النسبة المئوية لكل عبارة من عبارات جميع الأبعاد.

جدول رقم (05): يوضح النسبة المئوية لإجابات كل عبارة بالنسبة للبعد الأول وهو القيادة

العبارات	النسبة المئوية %	النسبة المئوية لعبارات ككل
العبارة 01	78.75%	66.81%
العبارة 02	60%	
العبارة 03	58.75%	
العبارة 04	83.12%	
العبارة 05	65.62%	
العبارة 06	63.12%	
العبارة 07	64.37%	
العبارة 08	66.25%	
العبارة 09	61.25%	
العبارة 10	66.87%	

والمتمأمل للجدول السابق يتضح له أن أكبر نسبة مئوية وهي 83.12 % كانت للعبارة رقم (04) التي ترى أن مدير المدرسة بحكم وظيفته يطلب من المعلمين ويحضرهم على ضرورة بذل كل طاقاتهم نحو العمل، في حين نسبة 87.75 % تؤكد على أن مدير المدرسة يستمد سلطته من عمله ومن خبراته ومن خلال شعور المعلمين بأهمية قيادته تبعا للنمط الذي يسلكه في التعامل معهم، وأيضا نسبة 66.87 % ترى أن المدير يهتم بأراء المعلمين الخاصة بالعمل ويأخذ

ذلك بعين الاعتبار فأغلبية النسب تؤكد على أن بعد القيادة يلعب دورا كبيرا في تحديد نوع العلاقة بن المدير والمعلمين.

جدول رقم (06): يوضح النسبة المئوية لإجابات كل عبارة بالنسبة للبعد الثاني وهو الاتصال

العبارات	النسبة المئوية %	النسبة المئوية لعبارات ككل
العبارة 01	73.75%	78.83%
العبارة 02	78.12%	
العبارة 03	98.12%	
العبارة 04	71.25%	
العبارة 05	81.25%	
العبارة 06	79.37%	
العبارة 07	78.12%	
العبارة 08	68.12%	
العبارة 09	76.25%	
العبارة 10	75%	

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 98.12% تؤكد على أن مدير المدرسة يتولى إدارة الاجتماعات المدرسية بحكم وظيفته ومنصبه في حين نسبة 81.25% تؤكد بأن اجتماع مدير المدرسة بكل المعلمين يكون في جو من الألفة والاحترام المتبادل، ونسبة 78.12% تؤكد على أن مدير المدرسة يقوم بمساعدة المعلمين على الاشتراك في المناقشة أثناء الاجتماع بهم فالاجتماع يمكن اعتباره قناة فعالة تساهم في اتصال المدير بالمعلمين وتكوين علاقة معهم.

جدول رقم (07) يوضح النسبة المئوية لإجابات كل عبارة بالنسبة للبعد الثالث وهو تفويض

السلطة واتخاذ القرار

العبارات	النسبة المئوية %	النسبة المئوية لعبارات ككل
العبارة 01	83.12%	66.24%
العبارة 02	60%	
العبارة 03	63.75%	
العبارة 04	89.37%	
العبارة 05	54.37%	
العبارة 06	72.05%	
العبارة 07	70.62%	
العبارة 08	56.87%	
العبارة 09	61.87%	
العبارة 10	50%	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 89.37% تؤكد أن المعلمين يحققون المزيد من الإنجاز عندما تكون لديهم حرية التصرف، في حين أن نسبة 83.12% تبين أن مدير المدرسة يقوم بتحديد الأهداف المراد تحقيقها وذلك بمشاركة المعلمين وأيضاً نسبة 72.50% ترى بأن المدير يستمر في مراقبة تنفيذ الأعمال التي يقوم بتفويضها لبعض المعلمين، فأغلبية النسب تؤكد بأن المدير يقوم بتفويض بعض سلطاته إلى المعلمين وأيضاً مشاركته لهم أثناء اتخاذه لبعض القرارات المتعلقة بأمور المدرسة.

جدول رقم (08) يوضح النسبة المئوية لإجابات كل عبارة بالنسبة للبعد الرابع وهو الروح

المعنوية

النسبة المئوية لعبارات ككل	النسبة المئوية %	العبارات
74.81%	53.12%	العبارة 01
	87.50%	العبارة 02
	75%	العبارة 03
	38.75%	العبارة 04
	86.25%	العبارة 05
	60%	العبارة 06
	58.12%	العبارة 07
	57.50%	العبارة 08
	63.75%	العبارة 09
	68.12%	العبارة 10

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 87.50% تؤكد على أن المعلمين يساعدون بعضهم البعض عند حدوث بعض الأزمات، ونسبة 86.25% ترى أن المعلمين يشعرون بأنهم أنجزوا شيئاً له قيمة في العمل الذي يقومون به، ونسبة 75% ترى بأن الجو الذي يجتمع فيه المعلمون مع بعضهم البعض يسوده نوع من المرح، وأيضاً نسبة 68.12% ترى أن هناك جواً من الصداقة والوضوح بين مدير المدرسة والمعلمين ومن خلال النسب السابقة يتضح أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين مرتفع بدرجة تسهل عليهم القيام بوظائفهم.

جدول رقم (09): يوضح النسبة المئوية لإجابات كل عبارة بالنسبة للبعد الخامس وهو الرضا الوظيفي.

النسبة المئوية لعبارات ككل	النسبة المئوية %	العبارات
:77.31	%90	العبارة 01
	%83.75	العبارة 02
	%87.50	العبارة 03
	%88.12	العبارة 04
	%70	العبارة 05
	%64.37	العبارة 06
	%65	العبارة 07
	%65.62	العبارة 08
	%90	العبارة 09
	%68.75	العبارة 10

يتضح من الجدول أعلاه أن المعلمين يشعرون أن العمل الذي يقومون به في وظيفتهم هام وضروري وهذا ما يجعلهم يستخدمون كل قدراتهم وإمكاناتهم في أداء هذا العمل وهذا ما توضحه النسبة المتمثلة في %90، ونسبة %70 تبين أن هناك ثقة متبادلة بين المعلمين والمدير، هذه الثقة تنعكس على أداء المعلمين ورضاهم المهني.

وخلاصة لما سبق أنه من خلال محاولة تحديد مدى تحقق جميع عبارات المقياس، اتضح أن أغلبية العبارات كانت تفوق %80 باستثناء العبارة رقم (04) بالنسبة للبعد الرابع حيث حققت أقل درجة مقارنة بالعبارة رقم (03) بالنسبة للبعد الثاني التي حققت أعلى درجة.

تفسير نتائج البحث على ضوء الفرضيات المعتمدة:

بناء على ما تقدم في البحث في جانبيه النظري والميداني فإنه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها إثبات صحة الفرضيات أو نفيها.

1-الفرضية الأولى:

توجد علاقات إنسانية بين المديرين والمعلمين بالمدارس الابتدائية. يتبين من خلال نتائج المقياس أن نسبة 42,5% من أفراد العينة عبرت عن وجود مستوى مقبول من العلاقات الإنسانية، نسبة 40% عبرت عن وجود مستوى جيد من العلاقات الإنسانية، في حين نسبة 17,5% تعبر عن وجود مستوى جيد جدا من العلاقات الإنسانية، أي أن النسبة الإجمالية تفوق 82,5% وهي محصورة بين مستوى مقبول وجيد وبالتالي يمكن القول بأن الفرضية محققة.

2-الفرضية الثانية:

يرى المعلمون أن هناك علاقة بين النمط القيادي للمديرين وبين أدائهم المهني. من خلال نتائج المقياس نجد أن نسبة 67.06% أكدت على أهمية بعد القيادة في تحديد مستوى العلاقات الإنسانية ويمكن تدعيم هذا القول من خلال حساب النسبة المئوية عن عبارات البعد الأول (القيادة) حيث أكدت نسبة 83.12% (عبارة 4 البعد الأول) أن مدير المدرسة يطلب من المعلمين بذل كل طاقاتهم في مجال أداء مهامهم، كما أكدت نسبة 78.75% (عبارة 1 البعد الأول) أنها تولي أهمية كبرى للمدير كشخص قائد يبسط سلطته انطلاقا من عمله وخبراته، كما ترى نسبة 66.87% (عبارة 8 البعد الأول) من إجابات أفراد العينة أن المدير كقائد يولي أهمية كبرى لآراء المعلمين الخاصة بأدائهم المهني، وبما أن النسبة الإجمالية للإجابات على عبارات البعد الأول ككل تفوق 66.81% فإن الفرضية محققة.

3-الفرضية الثالثة:

توجد قنوات اتصال فعالة تربط بين المديرين والمعلمين، يتبين من خلال نتائج المقياس أن نسبة 78.87% من إجابات أفراد العينة تؤكد على أهمية ودور الاتصال في تحديد مستوى جيد من العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين، وأيضا من خلال حساب النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني وهو الاتصال، يتضح أن نسبة 98.12% (العبارة 3 البعد

الثاني) من الإجابات تؤكد على أن مدير المدرسة وبحكم وظيفته يتولى إدارة الاجتماعات المدرسية التي يعقدها مع المعلمين باعتبارها قناة اتصال فيما بينهم، في حين أن نسبة 81.25% (العبارة 5 البعد الثاني) تؤكد أن اجتماع مدير المدرسة بالمعلمين يكون في جو تسوده الألفة والاحترام المتبادل، وأيضا نسبة 78.12% (العبارة 7 البعد الثاني) ترى بان المدير يعمل على مساعدة المعلمين أثناء الاجتماع بهم على الاشتراك في الحوار والمناقشة وبأداء آرائهم، بما أن النسبة الإجمالية لجميع إجابات عبارات البعد ككل تفوق 78.83% وهذا يدل على أن هناك قنوات اتصال فعالة تربط بين المديرين والمعلمين وبالتالي الفرضية محققة.

4-الفرضية الرابعة:

توجد علاقة بين اتخاذ المديرين للقرارات وبين آراء المعلمين فيها.

يتبين من خلال ما تم عرضه في السابق أن نسبة 66.81% من إجابات أفراد العينة تؤكد على أن بعد تفويض السلطة واتخاذ القرار كبعد من الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية يسهم بدرجة كبيرة في تحقيقها وذلك بمستوى مقبول، أما فيما يتعلق بالنسب المئوية لعبارات هذا البعد يتبين أن نسبة 89.37% (عبارة 4 البعد الثالث) من الإجابات تؤكد على أن المعلمين يحققون المزيد من الإنجازات عندما تكون لديهم الحرية في التصرف وإبداء آرائهم. فيما تبين نسبة 83.12% (العبارة 1 البعد الثالث) أن المدير يحدد الأهداف الواجب تحقيقها وذلك بحضور المعلمين والأخذ بآرائهم، في حين نسبة 70.62% (العبارة 7 البعد الثالث) تؤكد على أن المدير لديه معلومات دقيقة عن قدرة وكفاءة المعلمين الذين يقوم بتفويضهم في بعض الأعمال، وبما أن النسبة الإجمالية لجميع إجابات عبارات البعد ككل تفوق 66.24% فإن الفرضية محققة.

5-الفرضية الخامسة:

توجد علاقة بين اهتمام المديرين بالمعلمين وبين رفع روحهم المعنوية.

يتبين من خلال نتائج المقياس أن نسبة 65.18% من أفراد العينة تؤكد على أهمية زيادة الروح المعنوية داخل الجو أو الحقل المدرسي في تحسين العلاقات الإنسانية، أما فيما يتعلق بالنسب المئوية للإجابات المتعلقة بعبارات هذا البعد تبين أن نسبة 86.25% (عبارة 5 البعد الرابع) تؤكد على أن هناك نوعا من الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين داخل المدرسة ونسبة 87.50% (عبارة 2 البعد الرابع) تبين أن المعلمين ينجزون مهامهم في حيوية ونشاط سبب الثقة

والاحترام المتبادل بينهم وبين المديرين يزيد من الروح المعنوية لديهم، وبالتالي يشعرون بأنهم أنجزوا شيئاً له قيمة وذلك بنسبة 60% (العبارة 6 البعد الرابع)، ونسبة 68.12% (العبارة 10 البعد الرابع) تؤكد على أن العلاقة بين المدير والمعلمين يسودها جو من الصداقة والوضوح، وبما أن النسبة الكلية للإجابات تفوق 64.81% فإن الفرضية محققة (جدول رقم 8).

6- الفرضية السادسة:

توجد علاقة بين رضا المعلمين عن عملهم وبين ما يحصلون عليه من تقدير واحترام، يتبين من خلال نتائج المقياس أن نسبة 77.31% من إجابات أفراد العينة تؤكد على أن رضا المعلمين عن أدائهم المهني يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق مستوى جيد من العلاقات الإنسانية بينهم وبين المدير (جدول رقم 4)، في حين نسبة 90% (عبارة 9 البعد الخامس) من إجابات أفراد العينة تؤكد على أن المعلمين يستخدمون كل قدراتهم وإمكاناتهم في أداء أعمالهم الوظيفية، كما أن نسبة 83.75% (العبارة 2 البعد الخامس) من الإجابات تعبر عن أن المعلمين ينجزون أعمالهم بحيوية ونشاط، ونسبة 64.37% (العبارة 6 البعد الخامس) تؤكد على أن المعلمين يحصلون على نوع من التقدير والاعتبار على ما تم تحقيقه وإنجازه في عملهم، وأيضاً نسبة 65% (العبارة 7 البعد الخامس) ترى أن المعلمين يشعرون بأن مهنة التدريس تتيح لهم فرصة التقدير والاعتبار الشخصي، وبما أن النسبة الإجمالية لإجابات عبارات البعد ككل تفوق 77.31% فالفرضية محققة.

مقترحات البحث:

1/2: اقتراحات خاصة بالمديرين:

على المدير اتباع أسلوب قيادي ديمقراطي يتيح له فرصة ممارسة مهنته على أكمل وجه وهذا يعود بالفائدة عليه وعلى المعلمين.

على المدير تكوين علاقة مهنية جيدة مع المعلمين يكون أساسها التقبل والاحترام والمناقشة الهادفة.

على المدير الأخذ بآراء المعلمين أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة.

على المدير الاهتمام بأداء المعلمين والمساواة فيما بينهم حتى يسود جو من الصداقة والوضوح.

2/2: اقتراحات خاصة بالمعلمين:

على المعلم القيام بالدور المنوط به وإنجازه بصورة تسمح له بالرضا عن أدائه.
على المعلم أن يضع في اعتباره أن المدير له سلطة عليه وعلى المدرسة وضرورة احترام هذه السلطة.
على المعلم استخدام كل قدراته وإمكاناته في أداء عمله الوظيفي.

الخلاصة:

بعد عرض الجانب النظري لهذا البحث والنتائج المتوصل إليها في الجانب الميداني يتضح أن العلاقات الإنسانية مهمة وضرورية لتطوير العملية التعليمية والرفع من شأنها، وذلك من خلال تجسيد هذه العلاقات على أرض الواقع، وفقا للأبعاد المحددة لها، فالنمط القيادي للمدير مهما كان أسلوبه يلعب دورا في تحديد نوع العلاقة بينه وبين المعلمين فالمدير الذي يتبع الأسلوب الديمقراطي في قيادته يسمح بخلق نوع من الاحترام والتقدير داخل الحقل المدرسي، دون أن ننسى المعلم الذي يسمح بفتح قنوات الاتصال بينه وبين زملائه أو بينه وبين المدير، فوجود علاقة تعاون واتصال فيما بينهم تسمح هي الأخرى بتفويض المدير لبعض من سلطته لاتخاذ القرارات مع المعلمين والأخذ برأيهم والوصول بالمدرسة إلى مستوى أفضل، وكذلك مدى مساندة المدير للمعلمين في حل مشاكلهم الشخصية، وتسوية خلافاتهم، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وتحقيق رضاهم الوظيفي وذلك بشعورهم أن العمل الذي يقومون به في وظيفتهم هام وضروري.

هذا وقد كشف هذا البحث عن وجود علاقات إنسانية في المدارس الابتدائية، وأن كلا من المدير والمعلم كانت له مساهمة فعالة في تحقيق هذه العلاقة.

قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التعليمية في الوطن العربي، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2003.
- 2- أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار الفرقان، الإسكندرية، 1985م.
- 3- أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001م.

- 4- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة الهادف الحديثة، الإسكندرية، 2002.
- 5- أحمد إبراهيم أحمد: تحديث الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2002م.
- 6- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي عشر، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003م.
- 7- أحمد عزت: علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة، الإسكندرية، 1965 م.
- 8- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001م.
- 9- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2001، 2002م.
- 10- إسماعيل محمد أيوب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2001م.
- 11- إيهاب صبيح محمد رزيق: الإدارة الأسس والوظائف، ط2، الدار العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.
- 12- بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001م.
- 13- تيسير الدويك، حسن ياسين: أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط2، دار الفكر للطباعة، عمان، 1998م.
- 14- تيسفا جبير ميدين، بيتر شافير، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين: تحديات القيادة الفعالة، ط1، دار الفكر، الأردن، 2005م.
- 15- جابر عبد المجيد جابر: سيكولوجية التعلم ونظريات التعليم، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1982م.
- 16- جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، الدار العلمية الدولية، عمان، 2001م.
- 17- جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001م.
- 18- جوزيف ستراوب: المدير المبتدئ، ترجمة خالد عبد الله الشقري، ط1، دار نهضة الشرق، القاهرة، 2001م.

- 19- سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001م.
- 20- سعيد عيد مرسى: الإيديولوجية ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000م.
- 21- سهير كامل أحمد: علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، 2001م.
- 22- شعبان علي حسن السيبي: أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2002م.
- 23- ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003م.
- 24- مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس العام، دراسة السلوك الإنساني وجوانبه، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1997م.
- 25- محمد أيوب شحيمي: دور علم النفس في الحياة المدرسية، ط1، دار الفكر اللبناني، بيروت، 1994م.
- 26- محمد بن حمودة: علم الإدارة المدرسية نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006م.
- 27- محمد حسن العمارة: مبادئ الإدارة المدرسية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999م.
- 28- محمد مصطفى الديب: علم النفس الاجتماعي التربوي، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2003م.
- 29- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م.
- 30- محمود محمد أبو عابد: المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2005م.
- 31- عباس محمد عوض: علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1988م.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة المصرية، 2006م.