

واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية  
بمدينة الرياض

إعداد

أ/ خالد بن عبد الرحمن الشهري  
ماجستير - كلية التربية - جامعة الملك سعود

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة تعرف واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية. وكذلك التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية باختلاف متغيرات الدراسة: (المؤهل العلمية، الخبرة في مجال الدريس)، وقد بلغ أفراد عينة الدراسة (٢٢٠) مُعلم مرحلة ابتدائية. وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- ١- هناك استجابة واضحة لمجال القدوة الحسنة وكان الوزن النسبي للمجال يساوي ٨٨,٣٣%
- ٢- هناك استجابة عالية لمجال التعاون وكان الوزن النسبي للمجال يساوي ٨٤,٤٨%
- ٣- هناك استجابة متوسطة لمجال التقدير وكان الوزن النسبي للمجال يساوي ٧٧,٠٥%
- ٤- هناك استجابة عالية لمجال الاحترام وكان الوزن النسبي للمجال يساوي ٨٧,٤١%
- ٥- هناك استجابة متوسطة لمجال بناء الثقة وكان الوزن النسبي للمجال يساوي ٨٧,٤١%
- ٦- يوجد اختلاف بين آراء عينة الدراسة باختلاف متغير (المؤهل العلمي)، وكانت الفروق لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وذلك حسب المتوسط الحسابي.
- ٧- يوجد اختلاف بين آراء عينة الدراسة باختلاف متغير (الخبرة) لصالح الأقل خبرة الذين لديهم خبرة من ١-٥ سنة.

## المقدمة:

تُعد القيادة المدرسية عنصراً أساسياً في النظام التعليمي فهي وسيلة مهمة لتنظيم الجهود وإيجاد بيئة خصبة تساعد في تنمية الطالب تنمية شاملة ومتوازنة بما يتناسب مع قدراته واستعداداته وفق البيئة التي يعيش فيها. كما وأن القيادة المدرسية تُعنى بالنهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها بكونها مشرفة ومنظمة ومسيرة للعمل التعليمي.

ولقائد المدرسة الدور الأساسي في تسيير العمل الإداري والفني داخل المدرسة من خلال وضع الخطط وتنظيم العمل ومتابعته وتوزيع المهام على الكادر المدرسي بما يتوافق مع قدراتهم وإمكانياتهم والاهتمام بتنمية مهارات الطلاب والعمل على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، في سعي حثيث نحو تحقيق المدرسة لأهدافها المنشودة.

وتتمثل القيادة المدرسية الجانب التنفيذي في العمل التربوي، لذا فهي تباشر فعليا في تنفيذ جميع النشاطات والإجراءات التي تسهم في تحقيق أهداف التربية والتعليم بشكل عام، ودورها في هذا المجال يعد دورا كبيرا ومؤثرا، خصوصا بما يتعلق بتعاملها مع العنصر البشري بجميع مكوناته (لهلوب، ٢٠١٢، ص ٢١).

وبطبيعة كون المدرسة تحتوي على مكونات بشرية تعمل وفق نظام معين لتحقيق أهداف معينه مع وجود قائد له دور هام ومؤثر في تنسيق تلك الجهود وتوجيهها في إطار جماعي فاعل، برزت أهمية إيجاد سبل للتواصل الفعال ما بين قائد المدرسة والكادر المدرسي.

وهذا التواصل له أهميته في العمل الإداري فهو مكون هام من مكوناته بل ويتعدى ذلك لكونه سبيلاً أساسياً لنقل المعرفة وإرساء الضوابط وأعداد الناجحين في مجالات عدة، فالرسالات السماوية نُقلت للبشر من خلاله والقدرات الكامنة خرجت للوجود بمساعدته، فمذ خلق الله الإنسان كان الاختلاف سمة بارزة من سمات التكوين الإنساني قال تعالى: ﴿ وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافُ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَانِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ ﴾ [الروم: ٢٢]. هذا الاختلاف يحفز

الإنسان لإيجاد سبل للتعايش والائتلاف ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴾ [الحجرات: ١٣]. فالإنسان مدني بطبعه دائما ما يجد نفسه محاطاً بطبيعة حاجته الإنسانية للتواصل والتفاعل مع الآخرين من حوله.

والتواصل الإنساني تبرزه جودته وإنسانيته في تحويل هذه الحاجة إلى مورد أساسي ومحكم للنجاح في كافة المجالات وفي المجال الإداري على وجه الخصوص. ومع تدرج المعرفة وملاستها لحاجات الناس ظهرت لنا مدارس إدارية حديثة تُعنى بدور العلاقات الإنسانية في الإدارة وتعززه ومن أهمها تحديداً مدرسة العلاقات الإنسانية التي بدورها اهتمت بالجانب الإنساني والمعنوي للعاملين بكونه حق من حقوقهم ولأثره المباشر على إنتاجيتهم إيجاباً وسلباً.

والعلاقات الإنسانية في المجال الإداري هي وسيلة للحصول على جهد منظم للجماعة بصورة مثمرة وبطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد بصورة تعاونية ومشبعة لحاجاتهم المادية، والاجتماعية، والنفسية في سبيل الوصول للأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها (الحسين، ١٤٣٣، ص ٢).

ولا شك أن تطور الفكر الإداري أدى إلى تغيير وظيفة القيادة المدرسية واتساع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد القيادة المدرسية مجرد عملية روتينية، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية، تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة (البوهي، ٢٠١١، ص ١٧).

وفي المجال التعليمي استحوذ هذا الموضوع على اهتمام الباحثين لما للعلاقات الإنسانية من أثر ظاهر على تأدية المدرسة لدورها ووظائفها بما يخدم أهدافها العامة ويعزز روح الانتماء لها ولمهنة التعليم، وأظهرت نتائج إحدى الدراسات أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو دور قائد المدرسة في تفعيل العلاقات الإنسانية وكانت هذه الفروق تميل لصالح المديرين بدرجة مرتفعة (المعتم، ١٤٣٣). ودراسة أخرى أظهرت نتائجها في محور العلاقات الإنسانية بالتعامل الشخصي مع المعلمين حصول جميع العبارات على درجات مرتفعة (الحسين، ١٤٣٢).

ولعل العلاقات الإنسانية الناجحة للقيادة المدرسية تقف على خط واحد مع جميع الأهداف المرسومة للمدرسة ومن أهم هذه الأهداف تهيئة الجو المناسب للمعلمين والإداريين للتعبير عن إمكانياتهم بصورة كاملة مما يضمن جودة المدخلات والمخرجات على حد سواء.

وتأسيساً على ما سبق ذكره يرى الباحث أن هناك حاجة ماسة إلى إجراء دراسة علمية للكشف عن واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية بمدينة الرياض.

### مشكلة الدراسة:

تحتل العلاقات الإنسانية مكانة أساسية في المجال التربوي فهي تساعد على إيجاد جو يحفه الاحترام المتبادل بين عناصر العملية التعليمية بغية إيجاد مناخ عمل صحي يمكن من خلاله سيادة روح التعاون والمحبة بين المعلمين وشعورهم بالثقة وزيادة عطائهم وولائهم بما يتماشى مع رسالة المدرسة ودورها الاجتماعي. والعلاقات الإنسانية الناجحة واحدة من أهم عوامل نجاح القائد في قيادة المدرسة بصورة تضمن تحقيق الأهداف المرسومة لها من جانب وتحقيق الرضا الوظيفي والنفسي للمعلمين من جانب آخر.

إن طريقة التعامل وممارسة العلاقات الإنسانية من الدعائم المهمة للتقدم والطمأنينة والاستقرار والرقي للمنظمات والأفراد، كما أنها من الأدوات المهمة للمدير القيادي لكسب ولاء

وحب جميع العاملين معه وتعاونهم ومساهماتهم معه في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وطموحاتها (شاويش، ١٩٩٣، ص ١٠٣).

وقد استحوذ هذا الموضوع على اهتمام الباحثين حيث توصلت دراسة المعتم (١٤٣٣) إلى أن هناك أثر إيجابي على عمل المدرسة يعود لمستوى تطبيق قائد المدرسة للعلاقات الإنسانية. وتوصلت دراسة الحسين (١٤٣٣) إلى ضرورة إيجاد برامج تدريبية تعنى بتدريب الكوادر التعليمية على العمل بمبدأ العلاقات الإنسانية نظراً لأهميتها في المجال التربوي.

كما أن العلاقات الإنسانية داخل المدرسة يشوبها قصور واضح، فهي غير واضحة المعالم والأهداف، وبحاجة إلى تعزيزها معرفياً وسلوكياً لدى قادة المدارس، وهذا ما توصلت إليه دراسة العلوي (١٤٢٠) إذ أكدت وجود انخفاض في إدراك قادة المدارس لمبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة. ويؤيد ذلك دراسة الربيعي (١٤٣٣) والزهراني (١٤١٩) بأن هناك قصور في فهم واستخدام قائد المدرسة لأسلوب العلاقات الإنسانية مما ينكس على الأداء التربوي بوضوح.

وأشار السهلاوي (٢٠٠١) إلى أهمية تدريب وتهيئة القادة للتعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية وتنمية القدرة على العمل الجماعي. كما وأوصى الطويرقي (١٤١٨) والعنبي (٢٠١١) بأهمية إجراء دراسات وأبحاث مرتبطة بالعلاقات الإنسانية لدى قائد المدرسة لما لها من أهمية بالغة.

وانطلاقاً من أهمية العلاقات الإنسانية وأثرها في الميدان التربوي تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية بمدينة الرياض؟

#### أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية في مجال القدوة الحسنة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟
٣. ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في مجال التعاون بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟
٤. ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية في مجال التقدير بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟
٥. ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية في مجال الاحترام بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟
٦. ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية في مجال بناء الثقة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟
٧. ما درجة اختلاف آراء عينة الدراسة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، صف التدريس، عدد سنوات الخبرة في المجال التعليمي)؟

#### أهداف الدراسة:

١. التعرف على درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.

٢. التعرف على درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية في مجال القدوة الحسنة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.
٣. التعرف على درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية في مجال التعاون بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.
٤. التعرف على درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية في مجال التقدير بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.
٥. التعرف على درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية في مجال الاحترام بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.
٦. التعرف على درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية في مجال بناء الثقة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.
٧. التعرف على درجة اختلاف آراء عينة الدراسة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية بمدينة الرياض باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، صف التدريس، عدد سنوات الخبرة في المجال التعليمي).
٨. التوصل إلى توصيات يمكن أن تسهم في تحسين واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض.

#### أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية:

١. اختيار الدراسة مبني على أساس أهمية دور العلاقات الإنسانية في تحقيق المدرسة لأهدافها، وتأثير هذا الدور على المعلمين والطلاب والمخرجات التعليمية.
٢. تتماشى هذه الدراسة مع الاتجاهات العلمية الحديثة التي تسعى إلى تطوير المهارات الإدارية لدى قادة المدارس وتساهم في إثراءها.

#### الأهمية العملية:

١. قد تساعد نتائج هذه الدراسة قادة المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض في بناء علاقات إنسانية جيدة مع المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
٢. يؤمل أن تساعد نتائج الدراسة قادة المدارس على التعرف على بعض جوانب القصور في تعاملهم مع المعلمين بهدف الاستفادة منها في الميدان التربوي.
٣. تعد هذه الدراسة بمثابة المرشد للقيادات التربوية حيث تساعد على فهم العلاقات الإنسانية وممارستها بالصورة السليمة.
٤. سوف تساهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في إجراء دراسات مماثلة ومشابهة تسهم في تطوير مجال العمل التربوي.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر هذه الدراسة على معرفة واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية. وسوف تقيس هذه الدراسة العلاقات الإنسانية لدى قائد المدرسة من خلال المجالات التالية: القدوة الحسنة و التعاون في العمل والتقدير والاحترام المتبادل وبناء الثقة.

**الحدود المكانية:** سوف تقتصر هذه الدراسة على المدارس الابتدائية الأهلية التابعة للمكاتب التالية: مكتب الجنوب، مكتب الشرق، مكتب الوسط. بمدينة الرياض.

**الحدود الزمانية:** سوف تجرى هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩.

الحدود البشرية: سوف تعتمد هذه الدراسة على آراء المعلمين.

مصطلحات الدراسة:

العلاقات الإنسانية:

هي اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للتعاون للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الإنجاز، مع تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية (شاويش، ١٩٩٣، ص ١١٠).

ويقصد بالعلاقات الإنسانية في هذه الدراسة: تحقيق احتياجات المعلمين الشخصية وتحفيزهم عن طريق احترامهم وتقدير أدوارهم في العملية التربوية وإشراكهم في العمل، بما يعود على إنتاجيتهم ويزيد من ثقتهم.

وتهتم هذه الدراسة بدراسة المجالات التالية (القدوة الحسنة، التعاون، التقدير، الاحترام، بناء الثقة).

قائد المدرسة:

هو المسئول الأول عن توجيه النشاطات الإدارية والفنية والمشرف العام على حسن سير العمل المدرسي لتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة (الربيعي، ١٤٣٣، ص ٩).

ويقصد بقائد المدرسة في هذه الدراسة: بأنه القائد الإداري المكلف من قبل إدارة التعليم بمدينة الرياض لإدارة شؤون المدرسة ورعايتها، ويمتلك صفات شخصية وخبرة تؤهله للقيام بالمهام المناطة به.

الدراسات السابقة:

١. دراسة لامبرت Lambert (2006): هدفت الكشف عن واقع الإدارة في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بغية تحسين أدائها، اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي من خلال تطبيق برنامج لتطوير أداء مديري المدرسة، وتألف البرنامج من ثلاث أطوار يخوضها القائد بالتسلسل (الطور التعليمي، الطور الانتقالي، طور الكفاءة العالية) وتراوحت مدة التطبيق ما بين (٤-١٠) سنوات طبق على عنة من ١٥ قائد مدرسة (١١ ابتدائية، واحدة متوسطة، ٣ ثانوية) في مناطق مختلفة من ولايات وأرياف الولايات المتحدة. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: أثبت البرنامج فاعليته في تحسين أداء قادة المدارس، واتسمت عمليات الانتقال بالمسؤولية الجماعية والتنظيم، تنامت الأدوار بين الإدارة والمعلمين، وتفاعلت من خلال تعاون الجميع في حل أي مشكلة.
٢. دراسة الدوسري (١٤٣٠ هـ): هدفت تعرف دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض و تحديد واقع تطبيق مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤) مديراً، و(٨٥٥) معلماً، وكانت أداة الدراسة هي: الاستبانة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: يشجع قائد المدرسة العمل الجماعي لدى المعلمين، تعامل قائد المدرسة بمبدأ العدالة مع المعلمين، ساعد المعلمين على إيجاد الوسائل التي تساعد على تحسين أدائهم.
٣. دراسة المولد (١٤٣٠) هدفت معرفة رؤية مديري المدارس المتوسطة بمكة المكرمة بدورهم في تفعيل العلاقات الإنسانية، كما هدفت إلى التعرف على رؤية معلمي المدارس المتوسطة بمكة لواقع ممارسة المدراء للعلاقات الإنسانية. استخدم الباحث النهج الوصفي وكانت العينة (٣٠) مدير و (١٥٠) معلم، وكانت أداة الدراسة هي: الاستبانة، وكان من

- أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في بُعد القدوة عالية، يدعم قائد المدرسة إنجازات المعلمين، يبني القائد علاقته مع المعلمين على أساس من الثقة، يوفر القائد مناخ جيد لإنجاز العمل المدرسي.
٤. دراسة الزبون وآخرون (٢٠١٠): هدفت تعرف درجة استخدام مديري المدارس الثانوية جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش، وكانت أداة الدراسة هي: الاستبانة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة استخدام قادة المدارس للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط بمتوسط حسابي بلغ (٣، ٣٧)، أهمية أن يتيح القائد للمعلمين للعمل بحرية وفق الأنظمة المدرسية لتعزيز الثقة لديهم، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل الدراسي والخبرة العلمية.
٥. دراسة شيلينجر (Shellinger, 2010): هدفت قياس مدى تفاعل المعلمين مع الإدارة من خلال التركيز على العلاقات مع المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات وتحليلها، وكانت عينة الدراسة عبارة عن إدارات ثلاث مدارس ابتدائية في ولاية كنتاكي الأمريكية، وكانت أداة الدراسة هي تطبيق نظام اختبار (كنتاكي كومنولث المرن - cast) لقياس أداء الأفراد. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقات ايجابية تسودها بين المعلمين وأعضاء مجلس الإدارة، تتعامل الإدارة مع المعلمون بمبدأ التعاون والتشارك في العمل.
٦. دراسة الحارثي (١٤٣٣هـ) " هدفت تعرف مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف. استخدم الباحث النهج الوصفي وكانت العينة (٣٦) مدير و (٩٩٢) معلم، وكانت أداة الدراسة هي: الاستبانة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: يتعاون قائد المدرسة مع المعلمين من خلال مساعدتهم في حل المشكلات المدرسية، يقدر قائد المدرسة إنجازات المعلمين، يحرص قائد المدرسة على إيجاد مناخ عمل تسوده الألفة والثقة والاحترام، يتجنب قائد المدرسة لوم وتوبيخ المعلم أمام زملائه.
٧. دراسة الربيعي (١٤٣٣): هدفت تعرف واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين وقادة المدارس، وطبقت الدراسة على (٨٥) قائد ومعلم، وكانت أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بين قادة المدارس في ضوء متغير الخبرة في مجال التدريس في الاستجابات في العلاقات الإنسانية المتعلقة بالقائد، مشاركة القائد المعلمين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على أدائهم، ويتيح الفرصة لهم لحل مشكلات العمل المدرسي، يشجع القائد على المبادرة بتقديم أفكار جديدة ويعمل على إتاحة الفرصة للمعلمين والعاملين في المدرسة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بإدارة العمل المدرسي، يحث القائد المعلمين على العمل مع بعضهم كأعضاء في فريق واحد، ويشجعهم على ذلك للقضاء على الصراعات الفردية الغير محمودة، يدعم القائد أنشطة التعاون بين المعلمين والعاملين في المدرسة، ويشجعهم على المبادرة المبنية على العمل الجماعي، والانجازات المتميزة.
٨. ٦- دراسة الحسين (١٤٣٣ هـ): هدفت تعرف واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية بمحافظة المزاحمية من وجهة نظر المعلمين، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلم، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بين قادة المدارس في ضوء متغير المؤهل العلمي في الاستجابات في العلاقات الإنسانية المتعلقة بالقائد، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة

الدراسة بين قادة المدارس في ضوء متغير الخبرة في مجال التدريس في الاستجابات في العلاقات الإنسانية المتعلقة بالقائد، أن القائد يطبق نظرية العلاقات الإنسانية في جميع العبارات بدرجة كبيرة، إلا عبارة واحدة "يقيم قائد المدرسة المعلمين موضوعياً" حصلت على درجة متوسطة.

٩. دراسة المعتم (١٤٣٤ هـ): هدفت تعرف واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس من وجهة نظر المعلمين، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٤) معلم، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية متوسطة، هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على المقترحات التي تسهم في تفعيل ممارسة قادة المدارس للعلاقات الإنسانية ومنها: اعتماد مبدأ الثقة والاحترام، وتأهيل قائد المدرسة بدورات تدريبية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في ضوء متغير الخبرة في مجال التدريس في الاستجابات في العلاقات الإنسانية المتعلقة بالقائد، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في ضوء متغير المؤهل الدراسي في الاستجابات في العلاقات الإنسانية المتعلقة بالقائد.

١٠. دراسة العطا الله (١٤٣٥ هـ) هدفت تعرف واقع ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المدرسة المتوسطة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من معلمي الصف الثالث ثانوي، وكانت أداة الدراسة هي: الاستبانة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة للعلاقات الإنسانية في بعد المشاركة وروح الفريق وبناء الثقة والاحترام كانت عالية، أن درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة للعلاقات الإنسانية في بعد التقدير كانت متوسطة، يدعم القائد أنشطة التعاون بين المعلمين، لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة.

التعليق على الدراسات السابقة

#### ١- أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

- في الهدف: تهدف الدراسة الحالية إلى " التعرف على درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية للعلاقات الإنسانية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين". وتتفق هذه الدراسة بشكل كبير مع الدراسات التالية: دراسة الحارثي (١٤٣٣ هـ) و دراسة الحسين (١٤٣٣ هـ) و دراسة الزبون وآخرون (٢٠١٠) و دراسة الربيعي (١٤٣٣) و دراسة المعتم (١٤٣٤ هـ) ودراسة العطا الله (١٤٣٥ هـ).
- في الأداة: تتفق هذه الدراسة مع دراسة المعتم (١٤٣٤ هـ) و دراسة الحسين (١٤٣٣ هـ) و مع أغلب الدراسات إذ أنها تعتمد الاستبانة كأداة للدراسة.
- في عينة الدراسة: تتفق هذه الدراسة مع دراسة العطا الله (١٤٣٥ هـ) و دراسة الزبون (٢٠١٠ م) إذ أنها تعتمد المعلمين عينة لها.
- في منهج الدراسة: تتفق هذه الدراسة مع دراسة الربيعي (١٤٣٣) ودراسة الحارثي (١٤٣٣ هـ) و مع أغلب الدراسات إذ أنها تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.
- في الفئة المستهدفة: تتفق هذه الدراسة مع دراسة الحسين (١٤٣٣ هـ) إذ عمدت هذه الدراسة على استهداف معلمي المرحلة الابتدائية.



## ٢- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- في الهدف: تختلف الدراسة الحالية مع دراسة شيلينجر (shellinger، 2010) التي هدفت " قياس مدى تفاعل المعلمين مع الإدارة من خلال التركيز على العلاقات مع المعلمين " ومع دراسة الدوسري (٥١٤٣٠) التي هدفت معرفة دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض. ومع دراسة المولد (٥١٤٣٠) التي هدفت معرفة رؤية مديري المدارس المتوسطة بمكة المكرمة بدورهم في تفعيل العلاقات الإنسانية. في حين تهدف الدراسة الحالية " تعرف درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية للعلاقات الإنسانية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين".

- في الأداة: تختلف الدراسة الحالية مع دراسة شيلينجر (shellinger، 2010) التي كانت أداة الدراسة فيها هي تطبيق نظام اختبار (كنتاكي كومولث المرن-CAST).

- في العينة: تختلف الدراسة الحالية مع دراسة الدوسري (١٤٣٠ هـ) وكانت جزء من عينة الدراسة من القادة، ومع دراسة الحارثي (١٤٣٣ هـ) وكانت جزء من عينة الدراسة من القادة.

- في منهج الدراسة: تختلف هذه الدراسة مع دراسة لامبرت (lambert، 2006) التي اتبعت المنهج التجريبي، في حين اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي.

- في الفئة المستهدفة: تختلف هذه الدراسة مع دراسة الحارثي (١٤٣٣ هـ) و دراسة المعتم (٥١٤٣٤) و دراسة الربيعي (١٤٣٣) التي استهدفت معلمي المرحلة الثانوية. كما اختلفت مع دراسة العطالله (٥١٤٣٥). التي استهدفت المرحلة المتوسطة. في حين استهدفت هذه الدراسة معلمي المرحلة الابتدائية.

## ٣- وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة ما يلي:

-في بناء الإطار النظري.

-الاستفادة من المصادر العلمية من خلال قوائم مراجعها.

-كذلك ساعدت الدراسات السابقة في تكوين فكرة عامة عن مشكلة الدراسة و أهميتها.

-معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة.

-كذلك ساعدت معظم الدراسات السابقة في بناء بنود أداة الدراسة و تقسيمها في ضوء الأسئلة التي ستجيب عنها الدراسة الحالية.

-ساهمت قراءة الدراسات السابقة في زيادة المعرفة العلمية في الموضوع المراد دراسته.

-الاستفادة من طريقة تحليل النتائج والتعليق عليها.

## ٤- وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

-بأنها أكثر دقة في تناول المجالات، حيث ستتناول خمس مجالات محددة للعلاقات الإنسانية (القدوة الحسنة، التعاون، التقدير، الاحترام، بناء الثقة)، وهذه المجالات لم تتناول بذات الدقة الدراسات الأخرى.

-أنها تجرى على المدارس الابتدائية بمدينة الرياض.

-أنها تجرى على مدارس التعليم الأهلي بمدينة الرياض.

## الإطار النظري:

## المحور الأول: القيادة المدرسية

## مفهوم القيادة المدرسية:

يعد مفهوم القيادة المدرسية من المفاهيم المهمة في المجال التربوي حيث تتحدد به المهام المنوطة بالإدارة والأعمال المترتبة على القائد، ويعد أيضا من المفاهيم المتجددة نظراً لتجدد دور القيادة المدرسية وشموليته، وتنبثق أهمية مفهوم القيادة المدرسية من أهمية دورها بكونها منظمة ومسيرة للعمل التعليمي.

ويمكن تعريف القيادة المدرسية بأنها: مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم؛ فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع. وفي تعريف آخر نعبر عنها بأنها: هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتوجيه وتنسيق لكل نشاط تعليمي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها (لهلوب، ٢٠١٢، ص ١٩).

ويعرف الباحث القيادة المدرسية على أنها: جهود منظمة وأنشطة ووظائف محددة يقوم بها الفريق المدرسي بغرض تحقيق أهداف التربية عن طريق الإسهام في إعداد التلاميذ من جميع النواحي، بقصد التكيف مع المجتمع والمحافظة على مكتسباته والإسهام في تقدمه.

## أهداف القيادة المدرسية:

تنبثق أهداف القيادة المدرسية من أهداف الإدارة التربوية والتي تتركز في تحقيق النمو الشامل للتلميذ في جميع الجوانب المختلفة، فأهداف القيادة المدرسية لم تعد قاصرة على حفظ النظام والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، بل أنه تعدى ذلك إلى تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية، فأصبح محور العمل يدور في هذه الإدارة حول التلميذ وتنميته في جميع الجوانب، وبذل الجهود في تحسين العملية التربوية ويمكن استنتاج أهداف القيادة المدرسية من طبيعة الدور التي تقوم به والمرحلة التي تديرها والحقبة الزمنية التي تعيشها والمجتمع التي تتفاعل معه، لذلك فإن هذه الأهداف تتغير تبعاً لذلك وثباتها نسبي إلا في الجوانب الدينية والقيمية.

ومن الممكن إجمال أهداف القيادة المدرسية في الآتي:

- اكتشاف ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها.
- مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم.
- تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه، وتأصيلها وتأكيدتها بالممارسة قولاً وعملاً.
- إعداد التلاميذ لفهم ماضيهم وحاضرهم وتهيئتهم للمستقبل.
- تهيئة الموهوبين ورعايتهم.
- مراعاة الفروق الفردية أثناء توزيع المهام بين أفراد العمل الإداري المدرسي.
- ربط المدرسة بالمجتمع بما يساهم في تحقيق دورها.
- توفير نموذج للمجتمع المثالي داخل المدرسة (شاويش، ١٩٩٣، ص ٩٨).

ويتضح بأن أهداف القيادة المدرسية لم تعد قاصرة على تطبيق الأنظمة والاهتمام بالجوانب الإدارية فقط بل إنها تشمل الاهتمام بالجوانب الفنية والتركيز عليها مع العمل على التقويم الصحيح والتطوير المستمر لجميع عناصر العملية التعليمية.

#### أهمية القيادة المدرسية:

تبرز أهمية القيادة المدرسية من طبيعة الحاجة لها سواء أكان ذلك على المستوى الرسمي أم غير الرسمي. ويتجلى دور القيادة الفاعلة في المواقف التي تتطلب تنظيمًا وتوجيهًا لترتيب حيثيات العمل والوصول إلى صنع واتخاذ القرار الرشيد الذي يؤدي في المحصلة إلى التقدم والتطور (ابو طاحون، ٢٠١٢، ص ٣٨).

ويمكن تلخيص أهمية القيادة المدرسية في النقاط التالية:

- النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها، فتركز على كل ما يؤثر على التلاميذ من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات وتسهم في إيجاد الحلول التربوية لذلك.
- تهيئة كافة الأمور للمعلم ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسن الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ كالمعلم على رفع مستواهم المهني والفني.
- توفر المناخ المناسب لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس مبنية على الود والمحبة.

- تعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة.

- تحتاج إليها المدرسة لتيسير أمورها التعليمية، وقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية.

- تعمل الإدارة على تفاعل العناصر الأخرى كالتلميذ والمعلم والمنهج والبيئة المدرسية بكل مكوناتها لينتج عنها ما هو مطلوب من متعلمين نمت شخصياتهم بالقدر المطلوب، بأقل ما يمكن من الجهد والوقت بكفاية إنتاجية عالية (العيسى، ١٤٣٧هـ، ص ١٦).

وفي المؤسسة التربوية تظهر أهمية القيادة من خلال عوامل ومعطيات عدة فهي بالإضافة إلى ما سبق: تعمل على تنمية علاقات التفاعل والتعاون مع الآخرين من أعضاء المؤسسة التربوية، ويكون ذلك من خلال الدخول في حوارات بناءة وتناول كل ما يستجد من قضايا تهم الميدان التربوي وتأخذ بالاعتبار تلك الاتجاهات والقيم المستحدثة على المستويين المحلي والعالمي (ابو طاحون، ٢٠١٢، ص ٣٨).

وتتبع أهمية القيادة المدرسية من أهمية دورها الأساسي والفاعل في العمل التربوي فهي بمثابة حلقة الوصل ما بين مكونات المدرسة والمحرك والموجه لها جميعاً نحو النجاح والتميز.

#### صعوبات القيادة المدرسية:

يمكن تصنيف الصعوبات التي تتعرض لها القيادة المدرسية على النحو التالي:

#### صعوبات تتعلق بالعمل التعليمي:

- كثرة غياب المعلمين أو تأخرهم.
- تكدر الطلاب في الفصول.
- قلة المتخصصين في مجال معين وإسناد تدريس بعض المواد لمعلمين غير متخصصين.
- عدم توفر الغرف لممارسة الأنشطة المدرسية.

- الفروق الفردية بين المعلمين وتنوع سلوكياتهم ودوافعهم.
- مشكلات متعلقة بالجدول المدرسي.

### صعوبات تتعلق بالتوفيق بين النواحي الإداري والإشراف الفني:

ونقصد بها قدرة القائد على التوفيق بين مهامه الإدارية وإشرافه الفني على العاملين معه، لعدم توفر الوقت أو الإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك وتؤثر في هذا عوامل عديدة من ضمنها قلة الكادر الإداري المتوفر بالقيادة المدرسية.

### صعوبات في العمل:

- كثرة التعاميم الواردة من إدارة التربية والتعليم.
- التعامل مع أولياء أمور الطلاب.
- الضغوط لقبول الطلاب في بداية كل عام.
- صعوبات متعلقة بالمبنى المدرسي.

وعلى القائد أن يكون فاعلاً في التغلب على الصعوبات التي تواجهه في الميدان التربوي، فهذا جزء من كونه قائداً، فهو لا يكتفي بالتشخيص بل يحدث الأثر ويوجد الحلول المناسبة بالإمكانيات المتاحة له (أبو طاحون، ٢٠١٢، ص ٥٣).

### قائد المدرسة:

#### تعريف قائد المدرسة:

هو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة وهو المسئول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها، كما انه المسئول عن توثيق العلاقات بين البيت والمدرسة (الحقيل، ١٤١٤، ص ٧٩).

هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة والذي يعتبر المحرك لطاقتها وإمكانيتها البشرية والمادية والموجه الإداري والمنسق لهذه الطاقات لتحقيق الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وهو الشخص المكلف بإدارتها والمتولي رئاستها وقيادتها من الناحية الرسمية والقائد المحلي الذي يقوم بتنفيذ السياسة التعليمية العامة للدولة عن طريق ما يحتاج له من موارد مالية وبشرية (الهنداوي، ٢٠١٢، ص ٨٨).

وهو القائد والمسير للمدرسة الذي يعمل مع فريق عمل و يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له في وقت وزمان محدد (عبودي، ٢٠١٠، ص ٣٧).

وفي تعريف آخر من ينظر إلى قائد المدرسة على أنه: القائد المناط به قيادة المدرسة لتحقيق الهدف النهائي من التربية وهو تحقيق الذات للمتعلمين، ويتضمن دوره التحفيز، والتخطيط، والتنظيم، والرقابة (الهنداوي، ٢٠١٢، ص ٢٠).

ويعرف الباحث قائد المدرسة بأنه: قائد محفز يعمل مع فريق عمل ويتوقع منه تطويرهم وتنسيق جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المدرسة بما يتماشى مع السياسات التعليمية للدولة.

ويمكن أن نستخلص من التعريفات السابقة لقائد المدرسة بعض العناصر المكونة لها وهي:

- يعد قائد المدرسة ركن أساسي وهام من أركان المدرسة.
- أنه يتصف بصفات شخصية تؤهله لقيادة المدرسة.

- يقود المدرسة نحو تحقيق أهدافها.

#### أهمية قائد المدرسة:

تظهر أهمية قائد المدرسة في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها بما يتعلق بالعمل الإداري والعمل التعليمي والعمل مع الطلاب أنفسهم فيدرس كل ما يؤثر على التلاميذ من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات ويسهم في إيجاد الحلول التربوية التي تساعدهم على مواصلة الدراسة بكل رغبة واهتمام، وكذلك بالنسبة للمعلمين والإداريين.

وتبرز أهمية قائد المدرسة في النقاط التالية:

- يهيئ كافة الأمور للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ.
- والعمل على رفع مستواهم المهني والفني وحثهم على الاطلاع المستمر لكل ما يستطيعون الحصول عليه من بحوث أو كتب تتعلق بالتربية ومواد تخصصهم.
- يعمل قائد المدرسة على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس سليمة مبنية على الود والمحبة (لهلوب، ٢٠١٢ م، ص ٣٥).
- يمثل المحفز الفعلي لتضافر جهود العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين في تسيير دفة الإدارة.
- المهام الوظيفية لقائد المدرسة لا تقف عند النواحي الإدارية بل تشمل التوجيه التربوي الذي يعتبر من الأمور الهامة لمتابعة سير العملية التعليمية وتشخيص جوانب القوة والضعف وتوجيه المعلمين (الربيعي، ١٤٣٣، ص ١٢).

وبالإضافة إلى هذا فقائد المدرسة يظهر أثر سلوكه العملي في سلوك الطلاب كما يتبعها باقي أعضاء الأسرة التربوية في منهاجها العملي فتجد القائد المنضبط في مواعيده وأعماله يحذو حذوه باقي الزملاء. والمدير الذي يتغيب كثيراً ولا يحافظ على مواعيده يعطي أكبر الفرص للآخرين في إيجاد الحجج والمبررات للانفلات والتلاعب.

#### مهام قائد المدرسة:

من الممكن إيجاز مهام القائد الإدارية في العناصر التالية:

- **التخطيط:** ويعنى بوضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية المساعدة في تحقيقها. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بصورة فاعلة وناجحة من المهم أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة لمن يعمل معه، والاستماع إلى آرائهم.
- **التنظيم:** ويعنى بتقسيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد وتوزيع من يعمل عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. وينجح التوزيع حينما نضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه القائد أن يراعي الخبرة والتخصص والفاعلية لدى الأفراد.
- **التنسيق:** وهنا لابد للقائد من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون.

● **المتابعة والإشراف:** إن نجاح و استمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات (المخامرة، ٢٠١١، ص ١٩).

ولقائد المدرسة الدور الرئيس في تسيير العمل الإداري داخل المدرسة فبالإضافة إلى مهامه الأساسية المعنية بالتخطيط والتنسيق والرقابة ومتابعة المعلمين، والطلاب والحرص على تحقيق المدرسة لأهدافها المنشودة، إلا أنه ونتيجة للتوجهات الحديثة في القيادة المدرسية برزت أدوار أخرى للقائد المدرسي، من الممكن إجمالها في ما يلي:

- **دوره كمحفز:** يتطلب هذا الدور أن يقوم قائد المدرسة كقائد إداري بحفز المعلمين وجميع العاملين معه، وان يكون هذا الحفز ايجابياً.
- **دوره كمدرّب:** ويتطلب هذا من قائد المدرسة أن يمتلك القدرة على تحويل مدرسته إلى مؤسسة للتنمية المهنية، من خلال تعاون جميع أعضاء هيئة التدريس و العاملين بالمدرسة، وإقناع الآخرين برؤيته وأفكاره.
- **دوره كمصدر للمعلومات:** تحتاج المدرسة في تفاعلها مع الموارد البشرية إلى أنواع متعددة من المعلومات والبيانات لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتنميتها وفقاً للحاجات التربوية.
- **دوره كمتخذ للقرار:** يقع على عاتق القائد مسؤولية اتخاذ القرار، بمعاونة من أعضاء المجتمع المدرسي، ومن ثم يكون القرار حصيلة المجموع وليس القائد وحده، ويصب في المصلحة العامة.
- **دوره كمبتكر:** يمثل الابتكار الإداري مطلباً أساسياً من قائد المدرسة المعاصر، فإدراكه لأهمية التغيير وتبني وجهات فكرية جديدة، وامتلاك أساليب علمية في التفكير يساعد على التحرك بنجاح وثقة نحو المستقبل، وهذا يساعد على تطبيق استراتيجيات جديدة في العمل المدرسي (لهلوب، ٢٠١٢ م، ص ٢٥-٢٧).

وبالإضافة إلى هذا فقائد المدرسة يعد محكراً أساسياً لكل مكونات المدرسة بكونه منظم وموجه للعمل المدرسي ويبرز دور القائد في هذا الجانب من خلال قدرته على تفويض سلطاته بشكل يجعل المدرسة تعمل بصورة متوازنة تضمن استغلال إمكانيات المعلمين التعليمية والإدارية من خلال تحويل هذه السلطة الواسعة المثقلة لكاهل القائد إلى مصدر قوة وتكامل في العمل.

#### الصعوبات التي تواجه قائد المدرسة:

الصعوبات التي تواجه القائد المدرسي متعددة ومتنوعة المصادر، فبحكم طبيعة عمله فهو يتعامل مع مجالات متعددة إدارية وإنسانية ومادية بغية إحداث الأثر المطلوب.

ومن الممكن إجمال الصعوبات التي يواجهها قائد المدرسة في الآتي:

- عدم استقرار القيادة التربوية في المدرسة وتغييرها بشكل دائم.
- صعوبة تحديد الأولويات نظراً لتعدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المدرسة.
- محدودية الموارد المادية والبشرية.
- عدم وجود معايير للعمليات المدرسية.
- غياب مفهوم التطوير المستمر.

- اختلاف ثقافات المعلمين واستعداداتهم مما يتطلب مهارة في التعامل معهم.
- عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للقائد.
- ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع الأخرى في دعم برامج المدرسة.
- نقص الكادر الإداري المعاون لقائد المدرسة.
- محدودية صلاحيات قائد المدرسة. (نصار، ٢٠١٥، ص ٢٢٢)

### المحور الثاني: العلاقات الإنسانية:

#### مفهوم العلاقات الإنسانية:

تعددت تعريفات الباحثين للعلاقات الإنسانية باختلاف مجال دراسة الباحث، إذ يعرفها آل خلف (١٤٣٠) على أنها هي الأسلوب الإداري الذي يستخدمه المدير لزيادة إنتاجية منظومته عن طريق دوافع العاملين وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مع تحقيق الموازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين معه في ضوء تعاليم الإسلام. ويعرفها الشنواني (٢٠٠٣) على أنها عبارة عن عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى وصول التوازن في الأهداف ليعطي المزيد من الإرضاء الإنساني وارتفاع في الإنتاج وزيادة في الفعالية التنظيمية.

وعلى الرغم من اختلاف تعريفات الباحثين إلا أن لديهم شبه اتفاق على أنها تتركز على العديد من الممارسات والأساليب التطبيقية كالمعاملة الطيبة والتعاون والقيم السوية والتكامل والتحفيز وإشباع الحاجات.

والجدير بالذكر أن هنالك مداخل عديدة للعلاقات الإنسانية تتناول أكثر من مدخل لاتجاهات الإدارة نحو العاملين، فهناك مدخل القيادة الإدارية الواعية التي تؤسس على مفهوم استمالة العاملين وترغيبهم في العمل، وهناك مدخل التحفيز لحفز العاملين على العمل بحماس ورغبة أكيدة، وبصفة عامه فإنها جميعا مداخل تهدف إلى رفع معنويات العاملين وكفاءتهم الإنتاجية كأثر تابع (النجار، ١٩٨٥، ص ٢).

وحيث إن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش في جماعة وسط بيئة اجتماعية منظمة، كما يرتبط بروابط وعلاقات اجتماعية مع غيره من المحيطين به، أو المقربين منه، فإن ذلك يؤدي إلى نشوء عمليات تدفعه إلى التعاون والتنافس والصراع والتسامح والتعصب والزعامة والتبعية والانقياد والشعور بالانتماء، وتؤثر على عمليات التغيير الاجتماعي والتشنئة الاجتماعية وعلى السلوك الاجتماعي داخل بيئة العمل (بلفاسم، ٢٠١٣، ص ٧٥).

وينظر إلى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر علماء الإدارة على أنها: دمج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سويا كجماعة منتجة 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 وتوطيدها. وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف تبرز الجهود الموفقة للجماعة، حيث يعمل الأفراد سويا بطريقة منتجة مشبعة (أبو العلاء، ٢٠٠٠، ص ١٢٤).

فالعلاقات الإنسانية تتعلق بتفاعل الأفراد في جميع أنواع المجالات ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة في تنظيمات العمل، حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء والنظام الشكلي في سبيل تحقيق هدف معين من خلال الترابط والانسجام والتعاون فيما بينهم. والعلاقات الإنسانية مهارة من المهارات الفنية اللازم توفرها لدى الإدارة الناجحة، إذ أنها تعني التوفيق بين العديد من العوامل الإنسانية المؤدية إلى نتائج عملية تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة والعاملين فيها على حد سواء.

إذ يمكن اعتبارها فن التعامل القائم بين الأفراد والتي يتم من خلالها التنسيق والتفاعل والتفاهم والتعاون بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية شعورهم بالانتماء وإشباع حاجاتهم، وتوفير ظروف عمل مناسبة لهم، مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (عقيل، ١٤٢٧ هـ، ص ١٤).

ويمكن أن نستخلص من التعريفات السابقة للعلاقات الإنسانية بعض العناصر المكونة لها وهي:

- توازن بين حاجات الفرد الإنسانية، واحتياجات المنظمة، وتراهما عنصرين مشتركين للنجاح.
- زيادة الإنتاج عن طريق تحقيق الرضاء الشخصي للعامل.
- دمج الأفراد في موقف العمل بصورة إنسانية تدفعهم للعمل سويا كجماعة منتجة.
- تحفز الأفراد عن طريق الإرضاء الإنساني لهم.

### العلاقات الإنسانية من منظور إسلامي:

خلق الله الإنسان وكرمه وفضله على كثير من خلقه والبشر جميعا أشقاء باعتبارهم يرجعون إلى أصل واحد فهم في أخوة الإنسانية، والعقل البشري السليم يقر هذا الواقع، ويقر بمبدأ المساواة فلا فضل لجنس على جنس باعتبار اللون والعنصر والنشأة، والإنسانية مرت بأيام غفلت فيها عن هذا المبدأ الذي انحدرت منه وساد فيها الجهل والعنصرية، حتى اطل الإسلام على البشرية بأنواره المبددة لظلمات الجهل، وجاءت تعاليم الإسلام منظمة ومقومة للتواصل الإنساني الفاعل.

والعلاقات الإنسانية وجدت منذ وجود الإنسان في هذه الحياة الدنيا فقد كانت العلاقات الإنسانية قبل الإسلام عند العرب وغيرهم من الشعوب الأخرى لا تقوم على أسس ثابتة أو قيم عليا أو أخلاق فاضلة، بل تقوم على المصالح الشخصية والقوانين الوضعية. وأما العلاقات الإنسانية في الإسلام فقد تميزت عن غيرها من العلاقات في المجتمعات الأخرى، لأنها تقوم على أهم مصدرين من مصادر التشريع الإسلامي، وهما القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، وعلى هذا ترى أن العلاقات الإنسانية في الإسلام تقوم على أسس ثابتة، وقيم إنسانية عليا (البابطين، ١٤٢٨، ص ١٥١).

ولنتناول العلاقات الإنسانية من منظور إسلامي بصورة مؤصلة سيتم استعراضها من خلال أهم مصدرين من مصادر التشريع الإسلامي: القرآن الكريم والسنة النبوية:

### العلاقات الإنسانية في القرآن الكريم:

جاء الإسلام متمماً للدين وخاتماً للشرائع السماوية، وبعث الله سبحانه وتعالى نبيه محمد صلى الله عليه وسلم للناس كافة بشيرا ونذيرا ورحمة فقال تعالى (وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ) [الأنبياء: ١٠٧].

وأعلن الإسلام أن الناس جميعا خلقوا من نفس واحدة، فقال تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا) [النساء: ١]، وهذا الأصل البشري الواحد يعطي كل أفراد هذه الأسرة الإنسانية الواحدة حقوق الكرامة الإنسانية الواحدة دون استثناء أو تمييز كما قال تعالى: (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ) [الإسراء: ٧٠].

ثم جعل الله سبحانه وتعالى اختلاف البشرية في ألوانها وأجناسها ولغاتها آية من آيات الله الدالة على عظمته وقدرته سبحانه وتعالى. قال تعالى: (وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالاخْتِلَافُ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَانِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ) [الروم: ٢٢]. و جعل الله هذا الاختلاف



سبيلاً إلى تعارف البشرية، وتعاونها، وتلاقيها على الخير كما قال تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاهُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ) [الحجرات: ١٣].

وأمر الله سبحانه وتعالى رسولنا الكريم أن يشاور أصحابه، قال تعالى: (وشاورهم في الأمر) [آل عمران: ٥١]. وأمر الله عباده أن يقولوا أحسن القول، قال تعالى: " وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا " [الإسراء: ٥١]

والقرآن الكريم مليء بالآيات الكريمة الحاثية على التعامل الحسن، والتعامل بمبدأ العدل، وإعطاء كل ذي حق حقه، وحث الناس على التعارف والتراحم، بل إن (الرحيم، الهادي، الرحمن، الرؤوف، الحليم) بعض من أسماء الله الحسنى، التي تتسم بصفات عليا، قوامها الرحمة والهدى والحلم والرأفة، وكفى بها ذكراً لإبراز أهمية هذه الصفات وتعزيزها في التعامل الإنساني في الإسلام.

### العلاقات الإنسانية في السنة النبوية:

حياة الرسول صلى الله عليه وسلم مليئة بالمواقف المشرفة المعززة لمفهوم العلاقات الإنسانية، فقد وردت العديد من الأحاديث التي اشتملت على مكارم الأخلاق والعدل والإحسان في التعامل مع الناس، ومنها قوله صلى الله عليه وسلم: " ترى المؤمنين في تراحمهم و توادهم و تعاطفهم كمثل الجسد، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى " (اللؤلؤ والمرجان، ج ٣، ١٤٠٧ هـ، ص ١٩٦).

وقال صلى الله عليه وسلم: " والذي نفسي بيده لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ولا تؤمنوا حتى تحابوا، ألا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم؟ افشوا السلام بينكم " (اللؤلؤ والمرجان، ج ٣، ١٤٠٧ هـ، ص ١٩٣).

وبين صلى الله عليه وسلم أن الراحمين يرحمهم الله، وأرشد المؤمنين إلى التزام الرحمة فقال لهم: " ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء " (اللؤلؤ والمرجان، ج ٣، ١٤٠٧ هـ، ص ١٨٧).

وأكد صلى الله عليه وسلم على مكارم الأخلاق حيث عليه السلام: " اتق الله حيثما كنت واتبع السينة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن "

ومما سبق ذكره تتضح مكانة العلاقات الإنسانية في الدين الإسلامي وكيف أن الإسلام أولاهها مكانه وأهمية بالغة، سواء في القرآن الكريم أو السنة النبوية، وتجسد ذلك في أخلاق رسولنا الكريم وتعاملاته، وانطبع على أصحابه من خلفه ولعل من ابرز الأمثلة على ذلك الصحابي الجليل عمر ابن الخطاب رضي الله عنه، كيف كان قبل الإسلام وما كان أثر الإسلام عليه في الجانب الإنساني.

### نشأة العلاقات الإنسانية:

كان ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كردة فعل لحركة الإدارة العلمية لتايلور التي تجاهلت العامل الإنساني بالنسبة للعاملين ونظرت إليهم نظرة مادية بحتة مجردة من أي اعتبار للعوامل الإنسانية. ووجه كثير من الباحثين والكتاب المهتمين بالنقد لحركة الإدارة العلمية وأولوا اهتماماً بأفكار العلماء السلوكيين وكان إلتون مايو من أهم الشخصيات البارزة والمؤثرة والمهتمة في مجال العلاقات الإنسانية.

وبدأ إلتون مايو فيلسوفا اجتماعياً فيما توصل إليه بالنسبة للتحضر الصناعي وذهب بالقول بأن التصنيع والتخصيص قد ترتب عليها تدهور نفسي للفرد وعبر عن قلقه بالنسبة لتجاهل الجانب الإنساني في المجتمعات الصناعية الكبرى في المجتمع التكنولوجي وكان لحركة العلاقات الإنسانية تأثير كبير على ميدان الإدارة والعاملين فيه وجذب اهتمام المديرين والمسؤولين إلى أهمية الجانب الإنساني في العملية الإدارية وبدأ الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين، وهكذا بدأت حركة العلاقات الإنسانية تخضع لكثير من النقد واهتمت المؤسسات الصناعية بالجانب الإنساني للعاملين مما ساهم في زيادة إنتاجهم في العمل بثتى أنواعه (مرسي، ١٩٩٥م، ص ٢٤).

ولقد بدأ الاهتمام بحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة بعد النتائج التي توصل إليها فريق من العلماء يرأسهم إلتون مايو من تجارب هوثورن في شركة الكهرباء الغربية بالولايات المتحدة. فقد حاول الباحثون في هذه التجارب إيجاد العلاقة بين إنتاجية العمال وكثافة الإضافة ووجد كذلك أن الروح المعنوية والانسجام بين العمال وشعورهم باهتمام المسؤولين بسبب إجراء التجارب عليهم كانت جميعاً من أسباب ارتفاع الإنتاجية.

وقد جاءت بعدها دراسة العلاقة بين الإنتاجية وعوامل أخرى، مثل: الراحة التي تعطى للعمال ورفع الأجور فكانت تشير بدورها إلى زيادة الإنتاجية. وقد نتج عن تجارب مايو إحساس بأهمية المبادئ الإنسانية التي ولدت في ١٩٢٠ لأول مرة.

وكانت من أهم المبادئ التي توصلت لها حركة العلاقات الإنسانية:

- أثبتت أن السلوك الإنساني موضوع متشابك معقد فيزداد التعقيد عندما يعمل الإنسان في مجموعات صغيرة.

- أغنت الباحثين فهمهم للسلوك الإنساني وأكدت أهمية الظروف الاجتماعية والنفسية في زيادة الإنتاج.

- بينت أثر الجو الإشرافي على سلوك مجموعات العمل.

- بينت أن الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو إنتاجية يكونون على اتصال دائم ببعضهم بعض.

وبالرغم من أن حركة العلاقات الإنسانية قد وضعت حداً كبيراً لما كان يعاني منه المرؤوسون من سوء معاملة وتسلط وإهمال لمشاعرهم واعتبارهم كآلة إلا أن حركة العلاقات الإنسانية ذاتها قد واجهت نقداً شديداً واعتبرت من وجهة نظر أخرى وسيلة لاستغلال الموظفين بالإضافة إلى سوء استغلال المرؤوسين لها على حساب الإنتاج (نشوان، ١٩٨٦م، ص ١٦).

وقد خرج منظرو هذه المدرسة بنتيجة رئيسة تتلخص في أن العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيف تشاء، بل له شخصيته المستقلة التي تتعامل مع الجماعة، تؤثر فيها وتتأثر بها، ولا ينظر إلى أن ما يربط العامل بالمنظمة مجرد علاقات اقتصادية فحسب، بل إن ذلك لا بد أن يتطور إلى تفاعل أكثر من ذلك بكثير.

وأحدثت مدرسة العلاقات الإنسانية أثر مهماً بكونها جاءت تهتم بالإنسان عوضاً عن نتاج هذا الإنسان، محققة لإنسانيته التي تتجسد في كرامته وتقدير إسهاماته وبالتالي تسخير هذه العوامل في الرقي بإنتاج المنظمات، بما يكفل رضاء أطراف العمل وتحقيق النتائج المرجوة في جو يسوده الاحترام والتعاون.

#### أهمية العلاقات الإنسانية:

تؤدي العلاقات الإنسانية دوراً هاماً في إثارة الدوافع، لتحقيق أعظم كفاية، وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة التربوية، فهي تعمل على تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل والأساليب الروتينية

التي تجعل العمل ثقيلًا ومملًا، والقائد أو المشرف أو الرئيس في أي تنظيم إداري هو الذي يعمل على استثمار جهود الأفراد، وإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج، وتنسيق تلك الجهود وحفزها ورفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة. وعلى ذلك تتحدد أهمية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- تضمن للعاملين في المجال التربوي الرضا الوظيفي.

- تدفع العاملين للعمل والأداء والإنتاج.

- تخفف وطأة الآلية المفرطة في العمل.

- تجدد الأساليب الروتينية التي تضفي على العمل الملل والرتابة.

- تبعد الاضطرابات النفسية والتشاحن أو الحقد أو الحسد.

- تعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل الجميع.

- تمنح فرصاً للإنجاز والتقدم.

- ترفع من الروح المعنوية (أبو العلا، ٢٠١٣م، ص ٩٩).

وبما أن تحقيق العمليات الإدارية والأهداف الأساسية لا يتم إلا عن طريق الإنسان فإن المعاملة الإنسانية اللائقة بكرامته والمحقة لذاته تكون عاملاً أساسياً، فالإنسان هو المحرك الرئيس للعمل الإداري، فإن لم يحظ بالاهتمام والاحترام تتخفف روعة المعنوية ويؤثر ذلك بشكل مباشر على إنتاجيته وبالتالي يتأثر سير العمل.

#### مجالات العلاقات الإنسانية:

الشعور بالاحترام والتقبل وتقدير العمل، هذا ما يمكن أن نعبر عنه بمجالات العلاقات الإنسانية، وهي مجالات واسعة ومتعددة تكون بمثابة الدفعة الإضافية لعجلة سير المنظمة وتسهم في تسارع تقدمها نحو الانجاز، ذلك الانجاز المتمثل في تحقيق الأهداف المرسومة في جو يحفه الاحترام المتبادل بين جميع الأطراف، إذ تحقق مكاسب مشتركة وفعاله للجانبين الأهم في فعالية المنظمة، من يعمل بها ونتيجة هذا العمل.

والعلاقات الإنسانية في الإدارة تعتمد على التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة لذا فإن من الممكن القول بأن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية يتضمن إرضاء أو إشباع الحاجات الإنسانية وما يرتبط بها من دوافع وتنظيم غير رسمي ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والوضع المادي للعاملين (حجازي، ٢٠٠٠ م، ص ٨٥).

ويمكن القول أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمة طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين إنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات العاملين وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل ذلك لتحفيزهم على العمل كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون.

إذ من الممكن إجمال مجالات العلاقات الإنسانية في: الشعور بالانتماء، تهيئة المكان المناسب والمريح للعمل، حل الخلافات بين فريق العمل، الأمن والطمأنينة، النجاح والتقدير، المكانة الاجتماعية، تحقيق الذات، المشاركة والتعاون، الاحترام المتبادل (شاهين، ٢٠٠٣، ص ٢٨).

وللعلاقات الإنسانية مجالات متعددة انعكست على تنوع تصنيفاتها تبعاً لاهتمام الباحثين ومجالات بحثهم. وفي تصنيف آخر تكونت مجالات العلاقات الإنسانية من: المساواة، العدل، القدوة الحسنة، الصدق، التواضع، الكلام الحسن، حسن الظن، الشورى، الأخوة الإسلامية، الرقابة، الإصلاح (حجازي، ٢٠٠٠ م، ص ٨٦).

وتساعدنا هذه المجالات في تحقيق فهم أعمق للعلاقات الإنسانية هذا الفهم ينعكس على تطبيقاتها في المجال الإداري بحيث يساعد القادة على ممارستها تطبيقيا في مجالات متعددة ومنظمة ترتبط بمسار وأهداف محددة. وسوف تُعنى هذه الدراسة بالمجالات التالية:

### المجال الأول: القدوة الحسنة:

ويتمثل هذا المحور بالتحلي بمكارم الأخلاق قولاً وعملاً، وهي خير وسيلة لجذب الآخرين وتوثيق الصلاة بهم والتأثير فيهم وذلك لمطابقة القول بالعمل. وعندما يتحلى الشخص بالأخلاق الفاضلة والآداب السامية يكون مدعاة إلى ثقة الناس به واحترامهم له وربط العلاقة معه وتقبل كل ما ينادي به، فالقدوة الصالحة هي أساس لربط وتوثيق العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمجتمعات كما أنها وسيلة فعالة في انتقال الخبرة الجيدة من شخص إلى شخص.

كما نلاحظ أيضاً أن القدوة الحسنة هي من أهم محاور العلاقات الإنسانية وان حاجة الناس إليها حاجه غريزية تكمن في النفس البشرية وهي حب التقليد والمحاكاة. لذا ينبغي على قائد المدرسة أن يكون قدوة حسنة للمعلمين وأن يطبق ما يدعو إليه قبل أن يطلبه من الآخرين (عمر، ١٤١١هـ، ص ٥٥).

### المجال الثاني: التعاون:

وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدي وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملاساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا بالفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات.

إن العلاقات الإنسانية في محيط العمل تتفق تماماً مع مبادئ وأسس تنمية المجتمع من حيث تغيير الاتجاهات والمشاركة والتعاون والإشراف الفعال، ونجاح العمل الجماعي، وكل هذه الأمور يجب أن تراعى في ميادين العمل وميادين تنمية المجتمع، والأسس المعلنة في العلاقات الإنسانية تتفق معه أسس الإدارة التربوية في مشاركة الأفراد في الأعمال المنوطة بهم، وهذه المشاركة تتح الفرصة لكي ينمو الفرد فكرياً واجتماعياً في عمله ويساعد على تنظيم سير العمل، ومن هنا يبدأ شعوره بالنمو جزءاً لا يتجزأ من العمل فيعمل جاهداً لإنجاحه ولو تطلب منه جهداً أكبر. وقد ذكر مرسى أن العلاقات الإنسانية "يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسية وتحقيق الأهداف المرغوبة (مرسي، ١٩٩٧، ص ١٧١).

والتعاون سلوك مشترك من قبل القائد والعاملين معه، وفائدته المشتركة تغذي الطرفين بما ينعكس على تحقيق المنظمة لأهدافها، فمن الممكن القول أن نجاح المدير في هذا الجانب يتطلب مهارة ثنائية، أن يغذي العاملين معه بما يحفز سلوك التعاون وان يمارسه كقائد في تعاملاته معهم.

وعليه فإن على المنظمات أن تجد الطرائق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون لإنجاز أهداف المنظمة، إذ أن التعاون هو أساس التنظيم وان الحوافز المادية ليست الطريقة الوحيدة لضمان تحقق هذا التعاون، لذا يتضح أن فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ومدى رغبتهم في التعاون (الحواسي والبرزنجي، ٢٠١٤، ص ٢٤).

والتعاون مبدأ من مبادئ الشريعة الإسلامية التي تنظم العلاقات بين الناس وتساعد على نشر الخير، ففي الهجرة النبوية كان التعاون واضحاً بين الرسول كقائد وبين أصحابه، وأكدت الشريعة الإسلامية في غير موضع أن التعاون مبدأ أساسي لإنجاز المهام والإعمال (طويرقي، ٢٠٠٢، ص ١٥).

ويعد مبدأ التعاون حيويًا وهامًا في قيام المؤسسة التربوية بدورها، إذ يساعد على إنشاء روح الفريق الواحد والعمل تحت هدف وتوجه ثابت، ويخفف من أعباء العمل على العاملين في المؤسسة التربوية بما ينمي روح الألفة والتشارك، ويعزز توجه الهدف الواحد لفريق عمل واحد.

#### المجال الثالث: التقدير:

العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية هي التي تقوم سلوكياتها على تقدير كل فرد في التنظيم الإداري، وعلى الدراسة الموضوعية للمشكلات التربوية والإدارية، وشعور كل فرد بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل من خلالها.

والعلاقات الإنسانية تهدف إلى إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية للعاملين، وفي مقدمة الحاجات الإنسانية للفرد في عمله الشعور بالتقدير والأمن والاطمئنان والإحساس بالانتماء والتيقن بالهدف، والاعتراف بوجوده، والإشادة بنفسه، والتقدم الوظيفي واكتساب الخبرات والتجارب (العرفي، ١٩٩٣، ص ٧٣).

والتقدير سلوك مكتسب إذ من المفترض أن اهتمام الإدارة وحرصها على تطبيق جانب الاتصال الرسمي لا يقل أهمية عن جانب الاتصال الاجتماعي، وخلق جو ودي تعاوني بين الأفراد وتقدير أعمالهم وخلق الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها والسلبية لدفع الأفراد للعطاء واحترام إنسانيتهم، وتفهم شعورهم بعمق وإدراك، وتهيئة البيئة الاجتماعية الآمنة لجميع العاملين سيكون له مردود ايجابي فعال لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج مثمر (العمامرة، ١٩٩٩م، ص ١٠٣).

إن قدرة القائد على ملاحظة مواطن قوة وانجاز العاملين معه وتقديرها وتعزيزها بصورة مباشرة، هي تعبير بشكل واضح عن تقدير الأشخاص وإسهاماتهم، هذا التقدير ينعكس على أدائهم بصورة مباشرة ويترجم متابعة القائد لسير العمل داخل المنظمة مما ينمي حس الرقابة والمسؤولية لدى العاملين معه.

والعلاقات الإنسانية الناجحة تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة فريضاء الأفراد وارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير والانتماء والمشاركة، فعندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة تقدير واحترام متبادل يؤدي ذلك إلى إنتاج مثمر في العمل.

#### المجال الرابع: الاحترام المتبادل:

من الممكن أن نستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية لنشير إلى تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل، والتعاون بين الإدارة والعاملين، الذي بدوره يسهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية (علي، ٢٠١٣، ص ٥١).

والعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية من الممكن تعريفها على أنها "مجموعة من التفاعلات التي تمثل السلوكيات التربوية للإداري التربوي، تبنى على أساس من الاحترام والتقدير والأخلاق الإسلامية الحميدة، مثل الصدق والأمانة والعدل والألفة بينه وبين من يشرف عليهم، أو يتعامل معهم في الحقل التربوي، والتي من خلالها تتحقق الأهداف التربوية المخطط لها (المنصور، ٢٠٠١، ص ١٢).

ومما سبق يتضح أهمية الاحترام في بناء علاقات إنسانية مثمرة حيث أجمعت أغلب التعاريف في الإدارة على ذكر الاحترام كواحد من أهم الأسس للعلاقات الإنسانية بل إن بعض الباحثين صنّفه كأساس أول لبناء العلاقات الإنسانية الناجحة، وفي الواقع في حال بنيت أي علاقة ما على أساس من قلة الاحترام المتبادل بين الطرفين كانت علاقة ناقصة لا تؤدي إلى هدف مشترك

ولا نجاح مرتقب. فالاحترام المتبادل واحد من أهم أسس بناء العلاقات الإنسانية الناجحة إذ يعني بصورة مباشرة تقدير عمل الأفراد وتقبل شخصياتهم بالرغم من اختلافها وحثهم على تقديم المزيد من الإسهامات التي تعزز من مكانتهم وتقديرهم بشكل مباشر. وهذا يعزز هدف الإدارة في قيادة وتوجيه جهودات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بما يضمن توفير الوقت والجهد والوصول بأقصر السبل واستغلال الموارد المتاحة، وخصوصا الموارد البشرية التي يعد الاحترام واحد من أهم محرركاتها.

### المجال الخامس: بناء الثقة:

ويتمثل هذا المحور في بناء علاقة ممتدة ما بين القائد والمعلمين قائمة على أساس من الثقة المعززة لدى كلا الطرفين مما يضمن العمل في جو يسوده التقدير لإسهامات بعضهم البعض، وتبنى الثقة في مجال العمل بطرق مختلفة ولا شك أن العدل والمساواة وتقدير أعمال المعلمين وتقييمهم بموضوعية من أهم العوامل المساهمة في بناءها. وللثقة في مجال العمل أثر كبير على تأدية المعلم عمله بارتياح وبدرجات عالية من التحفيز والتفاني بحيث يعلم أن عمله محل انتباه قائد قادر بإمكانياته الإدارية على تقييم عمله وتقويمه.

والثقة تنشأ بين الناس ويصبحون أكثر استعدادا لخوض المخاطر والعمل بجدية أكثر، وفي مجال الإدارة، كانت مدرسة العلاقات الإنسانية من أوائل المدارس الإدارية التي عبرت عن أهمية الثقة، وكان المفكرون من أوائل المنظرين الذين أشاروا إلى أن الثقة عنصر جوهري في تحقيق النجاح للمنظمات "المدارس"، ومن الممكن اعتبار الثقة تتضمن اعتقاداً أو اتجاهاً، أو توقعاً لأحد الأطراف بأن يكون سلوك الطرف الآخر في العلاقة أو نتائجها للمصلحة الشخصية للطرف الواثق (محمد، الشيبان، ٢٠١٤م، ص ٢٥٠).

ومتى ما تكونت الثقة في التنظيم الإداري داخل المدرسة خلقت مساحة مهمة وأساس صلب للمعلمين للتعبير عن قدراتهم وإبراز إمكانياتهم بالأساليب الخاصة بكل منهم بما يخدم رسالة المدرسة وأهدافها، وبالتالي سيكون هذا الأسلوب في التعامل ارض خصبة للتميز الشخصي وتوظيف المقرر وتطويعه بالإمكانيات المتاحة والأدوات المناسبة وفق إطار من الحرية الإيجابية التي متى ما كانت في محلها أثمرت نتاج متميز على المستوى الشخصي والمهني.

### أثر العلاقات الإنسانية على الأداء المدرسي:

لم تعد الفاعلية الاقتصادية هي المحور الرئيس والأساس للعملية الإدارية، فالتفاعل والتعاون بين أفراد المؤسسة ومدى الرضا الوظيفي للعاملين باتت عناصر في غاية التأثير في العمل الإداري، ولذا اهتم علماء النفس والصحة النفسية والاجتماع بالجوانب الإنسانية لعمليات الإنتاج.

وفي الجانب التربوي متى ما تحقق للمعلم كمبري الرضا والإشباع الشخصي والشعور بالانتماء والتقدير انعكس على شخصيته كقدوة متزنة ووثقة من دورها وتأثيرها، مما يؤثر بوضوح على تطور العمل التربوي وتحقيقه للأهداف المنشودة وذلك بأنه ساد المنشأة العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة فذلك ينعكس على سلوك العاملين وإنتاجيتهم (فاروق، ٢٠٠٥م، ص ١١٩).

والإدارة عملية اجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكية رسمية، وهذه العملية الاجتماعية تتكون وتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية غير الرسمية على جماعات العاملين، وعلى هذا فإن تلبية حاجاتهم تصبح محور السلوك الإداري دون أضرار بجوانب السلوك الإداري الرسمي للمؤسسة أو المدرسة (فاروق، ٢٠٠٥م، ص ٦٤).

وأكدت الدراسات التربوية على أهمية تدريب القادة على إيجاد المناخ الإداري المناسب للعاملين داخل المدرسة والاهتمام بشخصية المعلم حيث يعد محور وركيزة العملية التعليمية مع التأكيد على رفع النواحي المعنوية للعاملين في المؤسسات التعليمية، لما له من أثر بالغ على الأداء التربوي داخل المدرسة (الحسين، ١٤٣٣، ص ١١٣).

وللعلاقات الإنسانية أثر بارز على العمل المدرسي، وفيها تعزيز لرسالة المدرسة وللمبادئ الإسلامية الكريمة الحائثة على حسن التعامل وتقدير العمل واحترام الآخرين ومشاركتهم في ما يخص شؤونهم من قرارات، فالمدرسة لها دور مهم في ترسيخ هذه المبادئ في عقول الناشء، ومناطق بها أن تكون خير ممثل لها ممارسة من خلال قائدها مروراً بالمعلمين والطلاب.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة أهداف الدراسة، والأسئلة التي تسعى الدراسة الى الإجابة عنها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية الأهلية بمكاتب: الشرق والوسط والجنوب بمدينة الرياض، ويبلغ عدد معلمي المرحلة الابتدائية بمكتب الشرق (١٤٠ معلم)، بينما بلغ عدد معلمي المرحلة الابتدائية بمكتب الوسط (٣١٣ معلم)، وعدد معلمي المرحلة الابتدائية بمكتب الجنوب (٤٦٤ معلم)، ويكون العدد الإجمالي: (٩١٧ معلم) بمكاتب: الشرق والوسط والجنوب بمدينة الرياض، وذلك في الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨هـ - ١٤٣٩هـ (الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض، ١٤٣٨هـ).

ثم قام البحث بتحديد عينة الدراسة، والتي تعني مجموعة جزئية من مجتمع له خصائص مشتركة، وبناءً عليه تم تحديد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وكان عدد الاستبانات الموزعة على المعلمين (٢٧٥ استبانة) ما نسبته ٣٠% من المجتمع الأصلي، وعدد العائد منها (٢٢٠) استبانة ما نسبته ٨٠% من عدد أفراد العينة.

**خصائص العينة:** يتصف أفراد العينة بعدد من الخصائص، يمكن توضيحها في الجداول التالية.

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
87.3	192	بكالوريوس
12.7	28	ماجستير
100.0	220	المجموع

تبين من خلال نتائج الجدول (١) أن (٣، ٨٧%) من العينة كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و(٧، ١٢%) من العينة كان مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وهذا يساعدنا على فهم أثر متغير المؤهل العلمي على استجابات عينة الدراسة.

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الخبرة في مجال التدريس

النسبة المئوية	التكرار	
67.7	149	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات
29.1	64	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
3.2	7	أكثر من ١٠ سنة
100.0	220	المجموع

تبين من خلال نتائج الجدول (٢) أن (٦٨%) من العينة كانت سنوات الخبرة لديهم من سنة إلى أقل من ٥ سنوات، بينما كان (٢٩%) من العينة كانت من الذين سنوات الخدمة لديهم من ٥ إلى ١٠ سنوات، بينما كان (٣%) من العينة كانت من الذين سنوات الخدمة لديهم أكثر من ١٠ سنوات، وهذا يساعدنا على فهم اثر متغير الخبرة في مجال التدريس على استجابات عينة الدراسة.

#### أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة وقام بإعدادها معتمداً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتكونت من قسمين:

أولاً: يشتمل القسم الأول على البيانات الأولية وهي: المؤهل الدراسي، والخبرة في مجال التدريس.

ثانياً: يشتمل القسم الثانية على أبعاد الدراسة وتكونت من (٢٦) عبارة تُقيس واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية بمدينة الرياض، وطلب الباحث من أفراد

الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (✓) أمام أحد الخيارات التالية:

١-عالية. ٢-متوسطة. ٣-منخفضة. ٤-منخفضة جداً.

وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على خمسة محاور والجدول رقم (٣) يوضح ذلك:

جدول (٣) توزيع العبارات على محاور الاستبانة

م	محاور الدراسة	عدد العبارات
المحور الأول	القدوة الحسنة	٧ (من ١ إلى ٧)
المحور الثاني	التعاون	٤ (من ٨ إلى ١١)
المحور الثالث	التقدير	٥ (من ١٢ إلى ١٦)
المحور الرابع	الاحترام	٥ (من ١٧ إلى ٢١)
المحور الخامس	بناء الثقة	٥ (من ٢٢ إلى ٢٦)

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية والتي تتناول "واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية بمدينة الرياض" تم عرضها على (٧) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وذلك للاسترشاد بأرائهم.



وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لما وضعت من أجله مع وضع الاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

وبناء على الآراء والاقتراحات التي أبدأها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية، (الاستبانة بصورتها النهائية)

#### صدق الاتساق الداخلي للأداة:

قد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أ- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القدوة الحسنة والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الأول

الفقرة	معامل ارتباط	مستوي الدلالة
يطبق ما يدعوا المعلمين إليه.	0.747	دالة عند ٠,٠١
يتحلى بمكارم الأخلاق.	0.772	دالة عند ٠,٠١
منضبط في العمل.	0.798	دالة عند ٠,٠١
يحرص على التواصل مع الجميع.	0.728	دالة عند ٠,٠١
ينظر إلى الأمور بإيجابية.	0.767	دالة عند ٠,٠١
ينقل حماسه للعمل إلى المعلمين.	0.877	دالة عند ٠,٠١
يقبل الرأي الآخر.	0.751	دالة عند ٠,٠١

ب - معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مجال التعاون والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الثاني

الفقرة	معامل ارتباط	مستوي الدلالة
يشعر المعلمين بأنهم فريق عمل واحد.	0.915	دالة عند ٠,٠١
يشجع المعلمين على تبادل الخبرات والمعلومات.	0.875	دالة عند ٠,٠١
يوفر مناخاً جيداً لإنجاز العمل المدرسي.	0.902	دالة عند ٠,٠١
يساعد المعلمين في حل المشكلات المدرسية.	0.644	دالة عند ٠,٠١

ج- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التقدير والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الثالث

الفقرة	معامل ارتباط	مستوي الدلالة
يشعر المعلمين بالتقدير نتيجة منجزاتهم في المدرسة.	0.851	دالة عند ٠,٠١
يستمتع لأراء ومقترحات المعلمين.	0.802	دالة عند ٠,٠١
يتوخى الموضوعية في تقديره لجهود المعلمين.	0.682	دالة عند ٠,٠١
يشرك المعلمين في العمل المدرسي و الإداري.	0.566	دالة عند ٠,٠١
يقوم بتوزيع المهام على المعلمين وفقاً لقدراتهم.	0.890	دالة عند ٠,٠١

د- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاحترام والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الرابع

الفقرة	معامل ارتباط	مستوي الدلالة
يبنى علاقة مع المعلمين على أساس من الاحترام المتبادل.	0.824	دالة عند ٠,٠١
يحترم خصوصية المعلم.	0.841	دالة عند ٠,٠١
يتعامل مع مقترحات المعلمين بعناية واهتمام.	0.918	دالة عند ٠,٠١
يحترم اختيارات ورغبات المعلمين.	0.944	دالة عند ٠,٠١
يشجع المعلمين على احترام بعضهم البعض.	0.894	دالة عند ٠,٠١

ه- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال بناء الثقة والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الرابع

الفقرة	معامل ارتباط	مستوي الدلالة
يُشعر المعلمين بأهميتهم في تطوير العملية التعليمية.	0.902	دالة عند ٠,٠١
يحث المعلمين على استخدام أساليب مبتكرة في تأدية أعمالهم.	0.863	دالة عند ٠,٠١
يظهر ثقته بالمعلمين.	0.923	دالة عند ٠,٠١
يتيح للجميع العمل بحرية وفقاً للأنظمة المدرسية.	0.897	دالة عند ٠,٠١
يدعم انجازات المعلمين.	0.922	دالة عند ٠,٠١

## الصدق البنائي:

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٩) معامل ارتباط بيرسون لكل مجال مع الدرجة الكلية

المحاور	معامل ارتباط	مستوي الدلالة
مجال القدوة الحسنة	0.830	دالة عند ٠,٠١
مجال التعاون	0.781	دالة عند ٠,٠١
مجال التقدير	0.710	دالة عند ٠,٠١
مجال الاحترام	0.787	دالة عند ٠,٠١
مجال بناء الثقة	0.672	دالة عند ٠,٠١

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 =$

يتضح من الجدول (٩) أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً حيث أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والاتساق الداخلي.

## ثبات الاستبانة:

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

## طريقة التجزئة النصفية:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (سليمان، ٢٠١٤م، ص ٩٥).

وقد تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون.

معامل الارتباط المعدل  $= 2r/1+r$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (١٠):

جدول (١٠) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
مجال القدوة الحسنة	0.812	0.829
مجال التعاون	0.814	0.889
مجال التقدير	0.658	0.785
مجال الاحترام	0.825	0.884
مجال بناء الثقة	0.658	0.785
الدرجة الكلية	0.799	0.887

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (١٠) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان مقبول ودال إحصائياً)، وبذلك تكون قد تم التأكد من ثبات إستبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### طريقة ألفا كرونباخ:

واستخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ في قياس درجة مصداقية فقرات الاستبيان، ويعتمد هذا الاختبار على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان ومقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين اتجاه فقرات الاستبيان. (الصالح، ٢٠١٥م، ص ٦٧).

وتم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (١١) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	معامل ألفا
مجال القدوة الحسنة	0.880
مجال التعاون	0.597
مجال التقدير	0.920
مجال الاحترام	0.929
مجال بناء الثقة	0.941
الدرجة الكلية	0.802

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (١١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.802)، وهذا يعنى أن معامل الثبات ممتاز، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، وبذلك تكون قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### اختبار التوزيع الطبيعي:

يعد شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعلمية، وللتحقق من هذا الشرط لمتغيرات الدراسة تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٢): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
مجال القدوة الحسنة	0.123	0.987
مجال التعاون	0.284	0.652
مجال التقدير	0.985	0.078
مجال الاحترام	2.002	0.065
مجال بناء الثقة	1.284	0.098
الدرجة الكلية	0.875	0.452

وأشارت النتائج أن بيانات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن مستوى دلالة الاختبار أكبر من 0.05، وبالتالي فإن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك نستخدم الاختبارات المعلمية المناسبة.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

**التساؤل الأول:** ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية في مجال القدوة الحسنة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟

تم استخدام اختبار t-test لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، وقام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات المحور الأول.

جدول (١٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب للمحور الأول

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	Sig.	الترتيب
٥	ينظر إلى الأمور بإيجابية.	3.62	0.505	90.5	18.144	0.000	١
١	يطبق ما يدعوا المعلمين إليه.	3.6	0.527	90.0	16.890	0.000	٢
٤	يحرص على التواصل مع الجميع.	3.58	0.632	89.5	13.651	0.000	٣
٢	يتحلى بمكارم الأخلاق.	3.54	0.685	88.5	11.720	0.000	٤
٧	يقبل الرأي الآخر.	3.54	0.629	88.5	12.643	0.000	٥
٣	منضبط في العمل.	3.52	0.679	88.0	11.423	0.000	٦
٦	ينقل حماسه للعمل إلى المعلمين.	3.4	0.718	85.0	8.354	0.000	٧
	الدرجة الكلية للمجال الأول	3.5334	0.49001	88.335	16.147	0.000	

وبعد الاختبار وجدت النتائج كالتالي:

بلغت قيمة t-test ( $t=16.147$ )، بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( $\text{sig}=0.000$ ) وهي قيمة معنوية تدل على أن هناك استجابة واضحة لمجال القدوة الحسنة وكان الوزن النسبي للمجال يساوي ٨٨,٣٣% وهذا يدل على أن الدرجة عالية في الاستجابة على فقرات هذا المجال. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الحسين (٥١٤٣٣) التي توصلت إلى أن قائد المدرسة يمثل قدوة حسنة للمعلمين في مجال عمله. ودراسة المولد (٥١٤٣٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قائد المدرسة للعلاقات الإنسانية في مجال القدوة الحسنة جاءت بدرجة عالية. وهذا يدل على أن قائد المدرسة يؤثر بشكل إيجابي على المعلمين بانضباطه في العمل ويقوم بدوره كقدوة حسنة. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المعتم (٥١٤٣٣) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قائد المدرسة للعلاقات الإنسانية في مجال القدوة الحسنة جاءت بدرجة متوسطة. وقد يعود ذلك إلى اختلاف نوع التعليم في المدرسة المفحوصة حيث تناولت دراسة الحسين التعليم الحكومي وتناولت هذه الدراسة التعليم الأهلي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرات البعد حسب المتوسط الحسابي هي كما يلي:

يلي:

- الفقرة رقم (٥) والتي نصها " ينظر إلى الأمور بإيجابية." حصلت على وزن نسبي قدره (90.5%) ومستوى دلالة أقل من 0.05 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً. وبدرجة توافر عالية. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الدوسري (٥١٤٣٠) حيث أشارت إلى أن قائد المدرسة يبدي روحاً ايجابية في العمل. وهذا يدل على حرص قائد المدرسة الابتدائية الأهلية على النظر إلى الأمور المدرسية بإيجابية بما يعود على دافعية المعلمين وإنتاجيتهم في العمل، وهذا ما يمليه عليه دوره كقدوة للمعلمين.

- الفقرة رقم (١) والتي نصها " يطبق ما يدعو المعلمين إليه." حصلت على وزن نسبي قدره (90.0%) ومستوى دلالة أقل من 0.05 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً. وبدرجة توافر عالية. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الزبون (٢٠١٠م) حيث حصلت عبارة " تطابق أقواله أفعاله" على درجة توافر متوسطة. وقد يعود ذلك إلى اختلاف المرحلة الدراسية للعينة فيما بين الدراستين. وهذا يدل على درجة كبيرة من العلاقات الإنسانية المتوافرة لدى قائد المدرسة الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض في مضمون هذه العبارة.

ويتضح من خلال الجدول أن أقل فقرات البعد حسب المتوسط الحسابي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (٦) والتي نصها " ينقل حماسه للعمل إلى المعلمين " حصلت على وزن نسبي قدره (٨٥%) ومستوى دلالة أقل من 0.05 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً. وبدرجة توافر عالية. وهذا يدل على أن قائد المدرسة يتصف بعلاقات إنسانية إيجابية تتمثل في نقل حماسه للعمل إلى المعلمين، مما يؤدي إلى تحفيزهم لتحقيق للأداء المطلوب وهذا ما أكدته دراسة الحسين (٥١٤٣٣) حيث أشارت إلى أهمية تحفيز القائد للمعلمين على العمل.

- الفقرة رقم (٣) والتي نصها "منضبط في العمل" حصلت على وزن نسبي قدره (٨٨%) ومستوى دلالة أقل من 0.05 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً. وبدرجة توافر عالية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المولد (٥١٤٣٠) حيث أشارت إلى أن قائد المدرسة منضبط في تأدية مهامه المدرسية. وهذا يدل على أن قائد المدرسة يشجع على الانضباط في العمل من خلال كونه قدوة حسنة للمعلمين في ذلك.

التساؤل الثاني: ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية في مجال التعاون بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟

تم استخدام اختبار  $t$ -test لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا، قام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات المجال الثاني.

جدول (١٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار  $t$  والترتيب للمجال الثاني

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	Sig.	الترتيب
4	يساعد المعلمين في حل المشكلات المدرسية.	3.51	0.616	87.75	12.267	0.000	١
2	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات والمعلومات.	3.37	0.786	84.25	6.951	0.000	٢
3	يوفر مناخاً جيداً لإنجاز العمل المدرسي.	3.35	0.759	83.75	6.843	0.000	٣
1	يشعر المعلمين بأنهم فريق عمل واحد.	3.28	0.855	82.0	4.810	0.000	٤
	الدرجة الكلية للمجال الثاني	3.3775	0.4587	84.425	7.524	0.000	

وبعد الاختبار وجدت النتائج كالتالي:

بلغت قيمة (7.524 t = t-test)، بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (sig = 0.000) وهي قيمة معنوية تدل على أن هناك استجابة متوسطة لمجال التعاون وكان الوزن النسبي للمجال يساوي ٨٤,٤٢% وهي تدل على درجة استجابة متوسطة على فقرات هذا المجال. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العطالله (٥١٤٣٥) التي توصلت إلى أن ممارسة قائد المدرسة في مجالي التقدير والتعاون جاءت بدرجة متوسطة. وكذلك اتفقت مع دراسة المعثم (٥١٤٣٤) التي توصلت إلى أن درجت توافر بعد التعاون في ممارسة القائد للعلاقات الإنسانية جاء بدرجة متوسطة. وهذا يؤكد على ضرورة تعزيز مبدأ العمل بروح الفريق الواحد لدى قائد المدرسة الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض وأهمية تعزيز التعاون في العمل لتحقيق الأهداف المدرسية، والقائد بكونه يمثل رأس الهرم الإداري بالمدرسة يعول عليه الكثير في ذلك. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الربيعي (٥١٤٣٣) حيث أشارت إلى أن قائد المدرسة يدعم أنشطة التعاون بين المعلمين. واختلفت أيضا نتائج هذه الدراسة مع دراسة شيلينجر (٢٠١٠) التي توصلت إلى أن الإدارة تتعامل مع المعلمون بمبدأ التعاون والتشارك في العمل. وقد يعود ذلك إلى قصور في إمام قادة المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض بأهمية التعاون في العمل مما يستوجب وجود دورات تدريبية تعزز هذه المهارة لديهم. وهذا ما أكدته دراسة المعثم (٥١٤٣٤) حيث أظهرت أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على مقترحات تأهيل قائد المدرسة بدورات تدريبية.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي هي كما يلي:

يلي:

- الفقرة رقم (٥) والتي نصها " يساعد المعلمين في حل المشكلات المدرسية " حصلت على وزن نسبي قدره (٨٧,٧٥%) ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا وبدرجة توافر عالية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الربيعي (٥١٤٣٣) حيث أشارت إلى أن قائد المدرسة يتعاون مع المعلمين في حل مشكلات العمل المدرسي. وهذا يدل على أن قائد المدرسة الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض يساهم في مساعدة المعلمين على حل المشكلات المدرسية.

ويتضح من خلال الجدول أن أقل فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (١) والتي نصها " يشعر المعلمين بأنهم فريق عمل واحد. " حصلت على وزن نسبي قدره (٨٢%) ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا. وبدرجة توافر متوسطة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العطالله (٥١٤٣٥) التي توصلت إلى توافر عبارة "يتعامل مع المعلمين كفريق عمل واحد" بدرجة متوسطة. والمدرسة بكل مكوناتها عبارة عن منظومة عمل متكامل وعلى القائد أن يعزز العمل بروح الفريق وان يوجه جهودات الأفراد وينسقها من أجل تحقيق الأهداف. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحارثي (٥١٤٣٣) التي توصلت إلى أن القائد يعمل على إشاعة روح التعاون بين المعلمين بالتأكيد على العمل بروح الفريق. وكذلك اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الدوسري (٥١٤٣٠) حيث حصلت عبارة يشجع قائد المدرسة العمل الجماعي لدى المعلمين. على استجابة عالية. وهذا يدل على ضرورة دراسة هذا الموقف من العلاقات الإنسانية من قبل قائد المدرسة وتعزيزه بمزيد من التدريب والممارسة.

التساؤل الثالث: ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية في مجال التقدير بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟

تم استخدام اختبار  $t$ -test لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا، قام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات المجال الثالث.

جدول (١٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار  $t$  والترتيب للمجال الثالث

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	Sig.
٣	يتوخى الموضوعية في تقديره لجهود المعلمين.	3.16	.70	79.00	3.454	0.000
1	يشعر المعلمين بالتقدير نتيجة منجزاتهم في المدرسة.	3.13	.72	78.25	2.635	0.000
2	يستمتع لآراء ومقترحات المعلمين.	3.11	.73	77.75	2.229	0.000
5	يقوم بتوزيع المهام على المعلمين وفقاً لقدراتهم.	3.06	.77	76.50	1.229	0.000
4	يشرك المعلمين في العمل المدرسي والإداري.	2.95	.78	73.75	-1.037	0.000
	الدرجة الكلية للمجال الثالث	3.08	.64	77.05	1.885	0.000

وبعد الاختبار وجدت النتائج كالتالي:

بلغت قيمة  $t$ -test (1.885)، بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( $\text{sig} = 0.000$ ) وهي قيمة معنوية تدل على أن هناك استجابة متوسطة لمجال التقدير وكان الوزن النسبي للمجال يساوي ٧٧,٠٥% وهي تدل على درجة استجابة متوسطة على فقرات هذا المجال وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة العطالله (١٤٣٥هـ) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس للعلاقات الإنسانية في بعد التقدير والتعاون كان متوسطة. ويدل ذلك على المركزية في عملية التقييم واتخاذ القرارات المدرسية لدى قادة المدارس. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الحارثي (١٤٣٣هـ) التي توصلت إلى أن قائد المدرسة يقدر إنجازات المعلمين. واختلفت أيضاً مع دراسة المولد (١٤٣٠هـ) التي توصلت نتائجها إلى أن ممارسة القائد في بعد التقدير جاء بدرجة عالية. وقد يعود ذلك إلى ضعف وعي قادة المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض بأهمية مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية وأهمية تقييمهم بشكل موضوعي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (٣) والتي نصها " يتوخى الموضوعية في تقديره لجهود المعلمين " حصلت على وزن نسبي قدره (٧٩%) ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً. وبدرجة توافر متوسطة. وتتفق نتائج هذه الفقرة مع دراسة الحسين (١٤٣٣هـ) حيث أشارت إلى أن القائد يطبق نظرية العلاقات الإنسانية في جميع العبارات بدرجة كبيرة، إلا عبارة واحدة "يقيم قائد المدرسة المعلمين موضوعياً" حصلت على درجة متوسطة. وقد يعود ذلك إلى ضعف متابعة القادة لأعمال المعلمين وتقدير جهوداتهم بصورة موضوعية ودعم مواطن إحسانهم وشكرهم لفظياً وكتابياً وتأكيداً على أهمية ذلك أظهرت دراسة المولد (١٤٣٠هـ) توافر



مجال التقدير بدرجة عالية، وحصلت عبارة "يقوم المدير بشكر المعلم على الجهود المبذولة في العمل" على أعلى العبارات استجابة في المجال.

ويتضح من خلال الجدول أن أقل فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (٤) والتي نصها " يشرك المعلمين في العمل المدرسي و الإداري" حصلت على وزن نسبي قدره (٧٣,٧٥%) ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً. وبدرجة توافر متوسطة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة العطالله (٥١٤٣٥) التي بينت أن عبارة يتيح المدير للمعلمين الفرصة للمشاركة بالعمل الإداري توفرت بدرجة متوسطة. وقد يعود ذلك إلى المركزية في العمل الإداري وغياب مهارة تفويض الصلاحيات لدى قائد المدرسة الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض وضرورة توافر هذه المهارة تحتها أهمية تنمية مهارات المعلمين الإدارية مما يساعدهم في تحمل المسؤوليات ويعزز شعورهم بتحقيق الذات بحيث توصلت دراسة الحارثي (٥١٤٣٣) إلى أهمية تنمية قدرة المعلم الإدارية من خلال تحمل المسؤولية الإدارية في المدرسة.

**التساؤل الرابع: ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية في مجال الاحترام بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟**

تم استخدام اختبار  $t$ -test لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا، قام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ل فقرات المجال الرابع.

**جدول (١٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار  $t$  والترتيب للمجال الرابع**

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	Sig.
٢	يحترم خصوصية المعلم.	3.56	.57	89.00	14.439	0.000
١	يبنى علاقة مع المعلمين على أساس من الاحترام المتبادل.	3.55	.64	88.75	12.950	0.000
٣	يتعامل مع مقترحات المعلمين بعناية واهتمام.	3.49	.67	87.25	10.831	0.000
٥	يشجع المعلمين على احترام بعضهم البعض.	3.51	.67	87.75	11.450	0.000
٤	يحترم اختيارات ورغبات المعلمين.	3.36	.80	84.00	6.724	0.000
	الدرجة الكلية للمجال الرابع	3.50	.60	87.41	12.372	0.000

وبعد الاختبار وجدت النتائج كالتالي:

بلغت قيمة  $t$ -test (12.372) ، بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (sig =0.000) وهي قيمة معنوية تدل على أن هناك استجابة عالية لمجال الاحترام وكان الوزن النسبي للمجال يساوي ٨٧,٤١% وهي تدل على درجة استجابة عالية على فقرات هذا المجال وهذا يؤكد على حرص قائد المدرسة على احترام خصوصيات المعلمين ورغباتهم مما ينعكس على انتمائهم ودافعيتهم للعمل بصورة ايجابية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة العطالله (٥١٤٣٥) حيث توصلت على أن درجة ممارسة قائد المدرسة للعلاقات الإنسانية في بعد الاحترام والثقة كانت عالية. وقد يعود هذا إلى حرص قائد المدرسة الابتدائية الأهلية على إيجاد بيئة مناسبة وجاذبة للطلاب والمعلمين على حد سواء، كذلك وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الحارثي (٥١٤٣٣) حيث توصلت إلى حرص قائد المدرسة على إيجاد جو يسوده الألفة والثقة والاحترام.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (٢) والتي نصها " يحترم خصوصية المعلم" حصلت على وزن نسبي قدره (٨٩%) ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً، وبدرجة توافر عالية. وهذا يدل على أن قائد المدرسة يتعامل بمبدأ العلاقات الإنسانية بشكل فاعل يتمثل في احترامه لخصوصية العاملين معه مما ينعكس عليهم بالشعور بالأمان الطمأنينة في العمل. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحسين (٥١٤٣٣) حيث توصلت نتائجها إلى توافر عبارة يحترم المدير خصوصية المعلمين بدرجة عالية. ويدل ذلك على وجود جو يسوده الاحترام المتبادل بين أطراف العملية التعليمية.

ويتضح من خلال الجدول أن أقل فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (٤) والتي نصها " يحترم اختيارات ورغبات المعلمين " حصلت على وزن نسبي قدره (٨٤%) ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً، وبدرجة توافر متوسطة. ويدل هذا على قصور في حرص القائد على حرية المعلمين في العمل المدرسي بما يكفل لهم حقهم في اختيار ما يناسبهم بما لا يخل بمنظومة العمل المدرسي، وهذا يساهم في ازدياد قناعتهم في العمل الذي يقومون به. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحسين (٥١٤٣٣) التي توصلت إلى حرص المدير على معرفة مدى قناعة المعلم بالعمل الذي يقوم به، واحترام رغباته.

**التساؤل الخامس:** ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية في مجال بناء الثقة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟

تم استخدام اختبار  $t$ -test لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا، قام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ل فقرات المجال الخامس.

جدول (١٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار  $t$  والترتيب للمجال الخامس

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	Sig.
٥	يدعم انجازات المعلمين.	3.11	.67	77.75	2.427	0.000
٤	يتيح للجميع العمل بحرية وفقاً للأنظمة المدرسية.	3.08	.70	77.00	1.724	0.000
٣	يظهر ثقته بالمعلمين.	3.07	.78	76.75	1.303	0.000
٢	يحث المعلمين على استخدام أساليب مبتكرة في تأدية أعمالهم.	3.05	.76	76.25	.890	0.000
١	يشعر المعلمين بأهميتهم في تطوير العملية التعليمية.	3.05	.79	76.25	.857	0.000
	الدرجة الكلية للمجال	3.07	.67	76.75	1.561	0.000

وبعد الاختبار وجدت النتائج كالتالي:

بلغت قيمة  $t$ -test (1.561) ، بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( $\text{sig} = 0.000$ ) وهي قيمة معنوية تدل على أن هناك استجابة متوسطة لمجال بناء الثقة وكان الوزن النسبي للمجال يساوي ٧٨,٤١% وهي تدل على درجة استجابة متوسطة على فقرات هذا المجال. وقد يعود ذلك إلى انخفاض في إيمان القائد بإمكانيات المعلمين وقدرتهم على الإبداع والابتكار في العمل، وهذا يؤكد ضرورة اهتمام قائد المدرسة بنقل الثقة إلى العاملين معه بكونه عامل من عوامل نجاح القائد في توظيف العلاقات الإنسانية لخدمة العمل المدرسي. وهذا ما أكدته دراسة المعثم (١٤٣٣) التي ذكرت في توصياتها أن على القائد اعتماد مبدأ الثقة في التعامل مع المعلمين. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الزبون (٢٠١٠م) التي توصلت نتائجها إلى أن ممارسة القائد للعلاقات الإنسانية في محور الثقة جاءت بدرجة متوسطة. وهذا يؤكد ضرورة إمام القائد بالسبل المناسبة لتعزيز ثقة المعلمين في أنفسهم ومنحهم الحرية في العمل بما يحقق الأهداف التعليمية، إذ توصلت دراسة الحسين (١٤٣٣هـ) إلى أهمية منح المدير الحرية للمعلم في استخدام الأساليب التعليمية المناسبة لتعزيز الثقة في النفس لديه.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (٥) والتي نصها " يدعم انجازات المعلمين." حصلت على وزن نسبي قدره (٧٧,٧٥%) ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً. وبدرجة توافر متوسطة. وهذا يدل على توافر هذه المهارة لدى قائد المدرسة الابتدائية الأهلية بصورة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والممارسة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الربيعي (١٤٣٣هـ) التي أكدت أن قائد المدرسة يدعم أنشطة التعاون بين المعلمين ويشجعهم على الانجازات المتميزة. واختلفت أيضاً مع دراسة الحسين (١٤٣٣هـ) إذ حصلت عبارة يشعر المعلم بالتقدير نتيجة متابعة المدير لإنجازاته في العمل على درجة توافر عالية. وقد يعود ذلك إلى قصور في متابعة القائد لأعمال المعلمين كما ذكرنا في مجال التقدير مما تسبب في قصور في تقدير جهودهم ودعم انجازاتهم.

ويتضح من خلال الجدول أن أقل فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (١) والتي نصها " يُشعر المعلمين بأهميتهم في تطوير العملية التعليمية." حصلت على وزن نسبي قدره (٧٦,٢٥%) ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً، وبدرجة توافر متوسطة. وهذا يؤكد على أهمية توافر برامج تدريبية تعزز هذه المهارات الهامة لدى قائد المدرسة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحارثي (١٤٣٣هـ) إذ حصلت عبارة "يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات الهامة" على درجة توافر عالية. وقد يعود ذلك إلى انخفاض إيمان القائد بأهمية ما يحوزه المعلمين من قدرات وبقيمة العمل الجماعي.

**التساؤل السادس: ما درجة اختلاف آراء عينة الدراسة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير (المؤهل العلمي)؟**

باستخدام اختبار Independent sample t test تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود اختلاف آراء عينة الدراسة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير (المؤهل العلمي)، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود اختلاف آراء عينة الدراسة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير (المؤهل العلمي)، وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار Independent sample t test والجدول يوضح ذلك:

جدول (١٩) معامل Independent sample t test لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
مجال القدوة الحسنة	بكالوريوس	192	3.5917	.48605	4.850	0.000	إحصائيا
	ماجستير	28	3.1339	.29449			
مجال التعاون	بكالوريوس	192	3.4763	.60690	6.404	0.000	إحصائيا
	ماجستير	28	2.7143	.43352			
مجال التقدير	بكالوريوس	192	3.0781	.67687	1.222	0.015	إحصائيا
	ماجستير	28	3.1071	.34633			
مجال الاحترام	بكالوريوس	192	3.5635	.55458	4.580	0.000	إحصائيا
	ماجستير	28	3.0357	.66679			
مجال بناء الثقة	بكالوريوس	192	3.0896	.69546	1.762	0.000	إحصائيا
	ماجستير	28	2.9357	.38124			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	192	3.3599	.45912	4.215	0.000	إحصائيا
	ماجستير	28	2.9854	.25758			

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أن قيمة ت المحسوبة أكبر من ت الجدولية يعني أنه يوجد اختلاف بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير (المؤهل العلمي)، حيث كانت قيمة الدلالة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وكانت الفروق لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وذلك حسب المتوسط الحسابي. وتدل هذه النتيجة إلى أن المعلمين مختلفين في الاستجابات في العلاقات الإنسانية المتعلقة بالقائد باختلاف مؤهلاتهم العلمية وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزبون وآخرون (٢٠١٠م) حيث أشارت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات المؤهل الدراسي. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحسين (١٤٣٣هـ) حيث أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة في ضوء متغير المؤهل العلمي.

التساؤل السابع: ما اختلاف آراء عينة الدراسة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير (الخبرة)؟

باستخدام اختبار One Way Anova تم اختبار الفرضية العدمية (H0) التي تنص على عدم وجود اختلاف آراء عينة الدراسة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير (الخبرة)، مقابل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود اختلاف آراء عينة الدراسة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير (الخبرة)، وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار One Way ANOVA والجدول يوضح ذلك:

جدول (٢٠) معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الخبرة

المحاور	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
مجال القدوة الحسنة	بين المجموعات	2.833	2	1.417	6.179	.002	إحصائيا
	داخل المجموعات	49.751	217	.229			
	المجموع	52.584	219				
مجال التعاون	بين المجموعات	1.120	2	.560	1.374	.255	إحصائيا
	داخل المجموعات	88.493	217	.408			
	المجموع	89.613	219				
مجال التقدير	بين المجموعات	8.833	2	4.417	11.697	.000	إحصائيا
	داخل المجموعات	81.934	217	.378			
	المجموع	90.767	219				
مجال الاحترام	بين المجموعات	6.442	2	3.221	9.829	.000	إحصائيا
	داخل المجموعات	71.115	217	.328			
	المجموع	77.557	219				
مجال بناء الثقة	بين المجموعات	15.698	2	7.849	20.979	.000	إحصائيا
	داخل المجموعات	81.184	217	.374			
	المجموع	96.882	219				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.709	2	2.355	12.533	.000	إحصائيا
	داخل المجموعات	40.769	217	.188			
	المجموع	45.479	219				

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن قيمة ف المحسوبة أكبر من ف الجدولية أي انه يوجد اختلاف بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير (الخبرة)، وتدلل هذه النتيجة على أن المعلمين مختلفين في الاستجابات في العلاقات الإنسانية المتعلقة بالقائد باختلاف متغير الخبرة حيث كانت قيمة الدلالة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $=0.05$ )، وبالتالي نرفض الفرض العدمي. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزبون وآخرون (٢٠١٠) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات الخبرة.

وللتعرف إلى اتجاه الفروق حسب الخبرة في التدريس قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه Scheffe البعدي والجدول (٢٢) يوضح ذلك:

جدول (٢١): يوضح نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق حسب الخبرة

الخبرة	من ١ - ٥ سنوات		من ٥ - أقل من ١٠ سنوات		أكثر من ١٠ سنوات	
	الفرق بين متوسطين	قيمة الدلالة	الفرق بين متوسطين	قيمة الدلالة	الفرق بين متوسطين	قيمة الدلالة
من ١ - ٥ سنوات	-	-	-	-	-	-
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	0.300	0.000	-	-	-	-
أكثر من ١٠ سنة	0.402	0.058	0.101	0.841	-	-

يتضح من الجدول (٢١) ما يلي:

- ١ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين آراء الذين لديهم سنوات خبرة (أقل من ٥ سنوات) وبين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من ١٠ سنوات. ولا توجد فروق بين الذين لديهم من ٥-١٠ سنة خبرة والذين لديهم أكثر من ١٠ سنة
- ٢ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذين لديهم سنوات خبرة من ١-٥ سنة مع الذين لديهم سنوات خبرة من ٥-١٠ سنوات .

#### توصيات الدراسة:

- كشفت نتائج الدراسة عن أن مجالي التعاون والتقدير متوفرة لدى قادة المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة، وعليه يوصي الباحث الإدارة العامة للتدريب والابتعاث في وزارة التعليم بإقامة دورات تدريبية لقادة المدارس في مجالات العلاقات الإنسانية.
- كشفت نتائج الدراسة عن أن مجال بناء الثقة متوفر لدى قادة المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة، وعليه يوصي الباحث قائد المدرسة بتحقيق منظومة عمل يُشعر المعلمين فيها بثقته وتحقق لهم العمل بحرية وفقاً للأنظمة المدرسية.
- كشفت نتائج الدراسة أن لدى قادة المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض قصور في إشراك المعلمين في العمل المدرسي والإداري، وعليه يوصي الباحث بزيادة الوعي لدى الكادر الإداري في المدرسة لأهمية دور المعلم في المساهمة والمشاركة في تحمل المسؤولية الإدارية من خلال تفويض الصلاحيات فيما يتعلق به من أعمال مدرسية.
- ضرورة إسهام قائد المدرسة في مساعدة المعلمين على حل المشكلات المدرسية.

#### مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على عينة أكبر تشمل إداري ووكلاء المدارس الابتدائية الأهلية.
- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية تشمل مدن المملكة الأخرى وتشمل المدارس المتوسطة والثانوية، وذلك للتأكيد على نتائج هذه الدراسة.
- إجراء مجموعة من الدراسات حول مستويات العلاقات الإنسانية بين عناصر العملية التربوية بمدارس التعليم الأهلي ومقارنتها بمدارس التعليم الحكومي.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

١. القرآن الكريم.
٢. أبو طاحون، أمل (٢٠١٢م) القيادة التربوية الفاعلة. الأردن، عمان: دار المنهل.
٣. أبو العلاء، محمد (٢٠٠٠). علم النفس الاجتماعي. لبنان، بيروت: المكتبة العلمية.
٤. أبو العلاء، ليلى (٢٠١٣م). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. الأردن، عمان: دار المنهل.
٥. آل خلف، عبد الرحمن (١٤٣٠هـ). دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود.
٦. بلقاسم، بن تركي (٢٠١٣). الفعالية الإدارية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي. الأردن، عمان: دار المنهل.
٧. البابطين، عبد الرحمن (١٤٢٧هـ). ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية كما يراها طلاب كلية التربية بجامعة الملك سعود. الرياض، رسالة التربية وعلم النفس، ع(٢٩).
٨. البوهي، فاروق (٢٠١١م). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. مصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر.
٩. الحارثي، علي (١٤٣٣). مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
١٠. حجازي، مصطفى (٢٠٠٠). الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة. لبنان، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
١١. الحسين، عبد الله (١٤٣٣هـ). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية للعلاقات الإنسانية بمحافظة المزاحمية من وجهة نظر معلمي المرحلة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
١٢. حسن، عادل (١٩٩٨م). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
١٣. الحقييل، سليمان (١٩٩٥م). نظام وسياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الرشد.
١٤. الدوسري، عبد الرحمن (١٤٣٠هـ). دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود.

١٥. الربيعي، سعد (١٤٣٣). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في محافظة الخرج. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
١٦. الزبون، سليم (٢٠١٠م). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. كلية العلوم التربوية بجامعة جرش-الأردن، مجلة جامعة دمشق-المجلد-٢٦- العدد الثالث.
١٧. الزهراني، مسفر (١٤١٩هـ). مدى تطبيق الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة.
١٨. السهلاوي، عبد الله (٢٠٠١م). الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بالأحساء. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
١٩. شاهين، نجوى (٢٠٠٣). مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية. رسالة ماجستير منشورة، معهد البحوث العلمية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٢٠. شاويش، مصطفى (١٩٩٣م). الإدارة الحديثة. الأردن، عمان: دار الفرقان.
٢١. الشنواني، صلاح (١٩٩٩م). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
٢٢. الشمراني، حامد (٢٠٠٢م). العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي من وجهة نظر معلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية عملي بمحافظة القنفذة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٢٣. الشيباب، أحمد؛ أبو حمور، عنان (٢٠١٤). مفاهيم إدارية معاصرة. الأردن، عمان: دار المنهل.
٢٤. الصالح، مصلح (٢٠١٥م) موسوعة المقاييس في العلوم النفسية والاجتماعية والإدارية. الأردن، عمان: دار المنهل.
٢٥. الطويرقي، نوال (١٩٩٨م). العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٢٦. سليمان، عبد الرحمن (٢٠١٤). مناهج البحث. الأردن، عمان: دار المنهل.
٢٨. عبودي، زيد (٢٠١٠م). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن، عمان: دار المنهل.
٢٩. العتيبي، تركي (٢٠١١م). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تعزيز الأداء المهني للمعلم
٣٠. بمدارس منطقة حولي التعليمية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.



٣١. عرفات، عبد العزيز (١٩٩٨). الإدارة التربوية الحديثة. مصر، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٣٢. العرفي، عبد الله (١٩٩٣م). الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها. ليبيا، بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.
٣٣. العطالله، عبد العزيز (١٤٣٥هـ). واقع ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة بمدينة الزلفي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
٣٤. عقيل، ناصر (١٤٢٧هـ). العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
٣٥. العلوي، نائلة (١٤٢٠هـ). مدى إدراك وممارسة مديرات المدارس لبعض مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٣٦. علي، احمد (٢٠١٣). الإحباط الإداري. الأردن، عمان: دار المنهل.
٣٧. العمایرة، محمد (١٩٩٩م). مبادئ الإدارة المدرسية. الأردن، عمان: دار المسيرة.
٣٨. عمر، عبد الرحمن (١٤١١هـ). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر، القاهرة: مكتبة عين شمس.
٣٩. العيسى، محمد (١٤٣٧هـ). درجة توافر متطلبات معيار التعلم والتعليم للاعتماد المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
٤٠. اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان (١٤٠٧هـ). جمع محمد فؤاد عبد الباقي، مصر، القاهرة: دار الريان.
٤١. لهلوب، ناريمان (٢٠١٢م). مهارات القيادة التربوية الحديثة. الأردن، عمان: دار المنهل.
٤٢. المخامرة، ماهر (٢٠١١م). هيكله الوظائف القيادية. الأردن، عمان: دار المنهل.
٤٣. مرسي، محمد (١٩٩٥م). الإدارة المدرسية الحديثة. مصر، القاهرة: عالم الكتب.
٤٤. المعثم، بدر (١٤٣٣). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس. قسم الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، كلية العلوم، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٤٥. المغربي، كامل (١٩٩٣م). السلوك التنظيمي ومفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الأردن، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
٤٦. المنصور، خالد (٢٠٠١م). العلاقات الإنسانية في الإسلام. مصر، القاهرة: مكتبة التوبة.
٤٧. المولد، أحمد (١٤٣٠هـ). دور العلاقات الإنسانية الممارسة لدى مديري المدارس المتوسطة على مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٤٨. النجار، نبيل (١٩٨٥م). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر، القاهرة: الشركة العربية للنشر.

٤٩. نشوان، يعقوب (١٩٨٦). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. الأردن، عمان: دار الفرقان.

٥٠. نصار، خولة (٢٠١٥م) الإطار النظري للإدارة التربوية. الأردن، عمان: دار المنهل.

٥١. الهنداوي، ياسر (٢٠١٢م). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة. الأردن، عمان: دار المنهل.

٥٢. الهواسي، محمود؛ البرزنجي، حيدر (٢٠١٤م). مبادئ علم الإدارة الحديثة. مصر، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Lambert ، Linda (2006) lasting leadership: A study of high leadership Capacity schools. Advent Resources information center (ERIC) U.S.A.
2. Lasiter and ann. (1996) humanitas culture. Dissertation Abstract International ، 56 (10). 3906-A.
3. Shillinger ، mark (2010) alternative school administration study ، jeffersonCounty public schools. Leading.