

ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية  
كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض  
إعداد

عبد العزيز بن سعد الخشلان

قسم الادارة التربوية - كلية التربية جامعة الملك سعود

**مقدمة:**

يعتمد التعليم عامة والعمل في المدارس خاصة على العنصر البشري، بل إنه يعد أهم عناصر العملية التعليمية والتربوية، وهو الموكل إليه القيام بكافة عناصر التعليم والتربية، فمن طريقه يمكن تحقيق أهداف التربية والتعليم؛ لذا فإن هذا العنصر في حاجة إلى التعامل معه في ضوء علاقات إنسانية تقوم على أسس علمية.

إن العلاقات الإنسانية عندما تُطبق وفق أسس تربوية سليمة فإنها تنعكس على الأداء التربوي، بل تدفع به إلى أعلى درجات الإنتاج، وتؤثر إيجاباً على المديرين والمعلمين والطلاب ولأنها تكون مبنية على أساس الصدق والصراحة والوضوح، وتسعى إلى التكامل والتلاحم والترابط فيما بين أفراد المجتمع فإنها ستؤدي حتماً فيما لو طُبقت إلى التطور في كافة المجالات وتُحقق أفضل النتائج. (الحقيل، 1417هـ، ص 26) (الطويرقي، 1422هـ، ص ص 41-69).

ويعد الإشراف التربوي عنصراً مهماً لضبط العملية التعليمية والتربوية وتطويرها، وذلك لكون المشرف التربوي يقوم بالإشراف على تنفيذ كل ما يتعلق بتحقيق أهداف التربية والتعليم، وملاحظة جميع العمليات التي تجري في محيط المدرسة سواء أكانت فنية أم إدارية. ولهذا فإن تطوير الإشراف التربوي مفتاح العملية التربوية، وعليه يتوقف تحسين ممارسات المعلمين، مهما كانت أسس إعداد المعلمين متينة ومناسبة ومهما توافر لديهم من رغبات ذاتية في تطوير أنفسهم، ويبقى للإشراف التربوي الذي يرافق المعلم خلال عمله أثره الكبير في تحسين برامج التعلم وأساليبه بما يحقق الأهداف التربوية.

ونظراً لأهمية التطبيق الإيجابي للعلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي ؛ ليتسنى للمشرف التربوي القيام بعمله على أكمل وجه، فإن الباحث سيقوم بدراسة ميدانية ؛ للتعرف على واقع ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية وما يجب أن تكون عليه من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

### مشكلة البحث:

نادت العديد من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة التربوية بتطبيق العلاقات الإنسانية وتحقيقها في الميدان التربوي وأكدت الدراسات وبدرجة كبيرة على أهمية كفاية العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي، وتمثيل القدوة الحسنة بكل أبعادها، والإلمام بالأنظمة والتعليمات واللوائح، والعدالة والموضوعية (حجر، 1425هـ، ص 90)

في حين أن دراسات أخرى أشارت إلى انخفاض المستوى العام لواقع العلاقات الإنسانية في المجالات الإدارية والفنية، وارتفاع اهتمام المشرف التربوي ومدير المدرسة بتطوير النمو المهني للمعلم فقط (الداود ، 1424 هـ، ص33) ،

ومن واقع خبرة الباحث الذي يعمل مشرفاً تربوياً ولمدة عشر سنوات يشهد ممارسات خاطئة، ناتجة عن فهم خاطئ لمدلول مصطلح العلاقات الإنسانية وتطبيقاته مع المعلمين ومديري المدارس، بل بلغ الأمر بكثير منهم إلى الخلط بين مفهوم العلاقات الإنسانية ، ومفهوم العلاقات الشخصية؛ مما ترتب عليه غض الطرف عن كثير من الممارسات الخاطئة، والتجاوزات في تطبيق اللوائح والأنظمة في الميدان التربوي.

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي: ما درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض؟

أسئلة البحث: سعى هذا البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:-

(1) ما درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في مجال القدوة كما يراها

معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض؟

- (2) ما درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في مجال التحفيز والتشجيع كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟
- (3) ما درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في مجال الحوار كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟
- (4) ما درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في مجال التعاون كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟
- (5) ما درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في مجال التعامل مع المعلمين كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟
- (6) ما درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في مجال المشاركة كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟
- (7) هل تختلف آراء معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير المؤهل العلمي؟
- (8) هل تختلف آراء معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير التخصص العلمي؟
- (9) هل تختلف آراء معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية باختلاف الخبرة في مجال التدريس؟
- (10) هل تختلف آراء معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير التدريب؟
- أهداف البحث:** يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- (1) التعرف إلى واقع ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

(2) التعرف إلى درجة اختلاف آراء معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض حول درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية باختلاف متغيرات البحث (المؤهل الدراسي، التخصص العلمي، التدريب، عدد سنوات الخبرة).

(3) التوصل إلى توصيات ربما تسهم في تحسين العلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي ومعلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

**أهمية البحث:** يكتسب هذا البحث أهميته من:

1- أهمية العلاقات الإنسانية في الإسلام والتي أكد عليها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة وما كان عليه السلف الكرام رضوان الله عليهم.

2- أنها تركز على عنصر مهم أولته سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية أهمية قصوى، بل هو محور العملية التعليمية والتربوية، ألا وهو الإنسان الذي يمثله (المشرف، المعلم، الطالب، المدير، الوكيل، المرشد، أمين المكتبة).

3- أنها قد تسهم في مساعدة المشرفين التربويين والقائمين على شؤون التربية والتعليم بالوقوف على مواطن الخلل لمعالجتها واتخاذ الحلول المناسبة حيالها، ومعرفة جوانب القوة إن وجدت وتعزيزها، سعياً وراء أداء أرقى في العملية التعليمية والتربوية.

**حدود البحث:** اقتصر هذا البحث على ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية كما يراها معلمو المرحلة الثانوية ببعض مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض (الجنوب، والروابي، والدرعية، والسويدي). وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1430-1431هـ.

**مصطلحات البحث:**

**الإشراف التربوي:** هو عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها. (وزارة المعارف، 1419هـ، ص35)

ويقصد به في هذا البحث عملية فنية، قيادية، تشاركية، شاملة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره، وتركز على تشخيص الواقع، وتقويمه من خلال دراسة الأوضاع الراهنة، وتحديد مظاهر القوة والضعف، والظروف المؤثرة في هذا الواقع، ثم اقتراح الحلول العلاجية بهدف تحسين وتطوير العملية التعليمية بكافة محاورها بأسلوب معتمد على المودة والوضوح والعدل الذي يجعل المشرف متمثلاً بالقدوة الحسنة.

**المشرف التربوي:** هو ذلك الشخص الذي يتولى مهمة الإشراف التربوي، وتحقيق أهدافه سواء كان هذا المشرف للمرحلة الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية. (مكتب التربية لدول الخليج، 1406هـ، ص18).

ويقصد بالمشرف التربوي في هذا البحث المعلم المتميز، والمتخصص في إحدى المواد الدراسية، أوكلت إليهم إدارة التربية والتعليم مهمة الإشراف والمتابعة والتطوير لأداء المعلمين في المدارس، وتقديم الخدمات الإشرافية المنظمة، والمستمرة لتحسين وتطوير نموهم المهني في سبيل النهوض بعملية التعليم.

**العلاقات الإنسانية:** تعرف بأنها مجموعة من التفاعلات التي تُمثل السلوكيات التربوية للمشرف التربوي، والتي أساسها المعاملة الطيبة والأخلاق الإسلامية الحميدة، كالصدق والأمانة والعدل والألفة بينه وبين مَنْ يُشرف عليهم، أو يتعامل معهم في الحقل التربوي، والتي من خلالها تتحقق الأهداف التربوية المُخطط لها المشرف التربوي (وزارة المعارف، 1419هـ، ص126).

ويقصد بالعلاقات الإنسانية في هذا البحث تلك المعاملة الحسنة والاحترام المتبادل بين العاملين وإدارتهم، وبين العاملين بعضهم بعضاً، وفق فضائل الأخلاق والمبادئ والقيم السوية، المفضية إلى رفع الأداء وتقويم العمل واتخاذ الحلول المناسبة، والمقنعة، من أجل تحقيق الأهداف والغايات المقرر الوصول إليها.

## الإطار النظري للبحث

## المحور الأول:

- أولاً: الإشراف التربوي: ويتناول المفهوم الحديث للإشراف التربوي، أهمية وأهداف الإشراف التربوي، الصلة بين الإشراف التربوي والعلاقات الإنسانية.
- ثانياً: المشرف التربوي: ويتناول مهارات المشرف التربوي، ووسائل تنمية كفايات المشرفين التربويين.

## المحور الثاني:

العلاقات الإنسانية: مفهوم العلاقات الإنسانية، أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية والنقد الموجه إليها، الأسس العامة للعلاقات الإنسانية، دور المشرف التربوي في تعزيز العلاقات الإنسانية، معوقات تطبيق العلاقات الإنسانية.

## المحور الأول: أولاً- الإشراف التربوي

## المفهوم الحديث للإشراف التربوي:

يسعى الإشراف التربوي الحديث إلى تلاقي أوجه القصور في التعريفات التقليدية وذلك من خلال نظرة شاملة لجميع عناصر العملية التعليمية والتربوية، وهو ما يتضح من تعريفات الإشراف التربوي التالية:

يعرف بأنه سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي، وهي كعملية لها مدخلاتها التربوية ومخرجاتها، ويُفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل، كما أن المدخلات ذاتها تؤثر تأثيراً واضحاً على عملية الإشراف التربوي. (الخطيب وآخرون، 1407هـ، ص130).

ويعرفه آخر بأنه عملية تربوية قيادية إنسانية، هدفها الرئيس تحسين عمليتي التعليم والتعلم، من خلال مناخ العمل الملائم لجميع أطراف العملية التربوية التعليمية، مع تقديم وتوفير كافة الخبرات والإمكانات المادية والفنية؛ لنمو وتطوير جميع هذه الأطراف وما يلزمها من متابعة، وذلك وفق تخطيط عملي وتنفيذ موضوعي بهدف رفع مستوى التعليم وتطويره، ومن أجل تحقيق الهدف النهائي والمنشود، وهو بناء الإنسان الصالح (الحبيب، 1417هـ، ص42).

ومن خلال التعريفات يمكن أن نستخلص بعض العناصر المكونة للإشراف التربوي وهي: تحسين التعليم والتعلم، وتعزيز النمو المستمر لكل أفراد المنظومة من مشرف ومعلم ومدير وطالب، والتنسيق بين الجهود المبذولة؛ لتحقيق الأهداف المرجوة. واحترام رأي جميع العاملين في الميدان التربوي.

كما يرى الباحث: أنه يمكن وفق نظرة شاملة تَبَيَّن مفهوم للإشراف التكاملي، ويتبلور هذا المفهوم في التعريف التالي: هو عملية فنية تعاونية شورية إنسانية، شاملة لعناصر العملية التعليمية والتربوية، يضطلع بها قيادات ذات كفاءة عالية، غايتها تقويم العملية التعليمية والتربوية وتطويرها بكافة محاورها، من أجل تحقيق أفضل لأهداف التربية والتعليم.

### أهمية الإشراف التربوي ودوره في تطوير العملية التعليمية والتربوية:

إن للإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية دوراً كبيراً، ويجب أن تزداد العناية به لأهميته في تحقيق أهداف التعليم التي تتوخاها المملكة، ويمكن كما يرى الباحث إجمال ما يؤيد ضرورة وأهمية الإشراف التربوي فيما يلي:

(1) أن التربية والتعليم لم تعد محاولات عشوائية، أو أعمالاً ارتجالية، بل إنها عملية مركبة منظمة لها ضوابطها العلمية الدقيقة. (وزارة المعارف، 1419هـ، ص38).

(2) حاجة المؤسسات التعليمية إلى مَنْ يُساعدها، من أصحاب الخبرات الجيدة والكفاءات العالية على تأدية مهامها، وإعانتها على تحقيق أهدافها التربوية.

(3) التوسع الهائل في التعليم وانتشاره في المدن والقرى، وقيام فئات عديدة من المعلمين به، مع اختلافها إعداداً وتأهيلاً.

(4) وجوب مواكبة المعلمين ومديري المدارس للتطور المستمر، والنمو الدائم في المادة العلمية والمناهج وطرائق التدريس وفي الوسائل، وضرورة الارتقاء بمستوى أدائه.

(5) الإشراف التربوي يُنشِط العملية التعليمية والتربوية، ويطرد عنها الكسل والتراخي، ويمدها بما يُجدد حيويتها ويُطورها.

ولا يُفهم مما سبق كما يرى الباحث أن دور الإشراف التربوي محصور في مساعدة المعلمين وتطوير مستوياتهم، بل إنه شامل للعملية التعليمية والتربوية بكافة عناصرها ومحاورها. بيد أن التركيز أحياناً يكون على المعلم والمدير ؛ لأنهما يُمثلان العنصر البشري الفاعل فيها، والمشرف التربوي راعي تلك التنمية ؛ لأنه المعاش الحقيقي للعمل التربوي.

### أهداف الإشراف التربوي:

إن المتأمل في الدراسات والبحوث التي تناولت الإشراف التربوي يجد عدداً من الدارسين المتخصصين في هذا المجال قد تناولوا أهداف الإشراف التربوي بالتفصيل، ومن جملتها:

(1) رصد الواقع التربوي وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية، وتقويمها وتقديم المقترحات لتحسينها.

(2) تطوير النمو المهني لدى العاملين في الميدان التربوي، وتحسين مستوى أدائهم وطرائق تدريسهم وأساليبهم؛ للحصول على أفضل مردود للتربية.

(3) تعزيز الانتماء لمهنة التربية والتعليم، والافتخار بها.



(4) العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية والتربوية في الميدان.

(5) تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرياً ومادياً وفنياً، واستثمارها بأقل جهد وأكبر عائد. (وزارة المعارف، 1419هـ، ص40).

(6) تنفيذ الخطط التي يضعها النظام التربوي، وتطبيق نتائج البحوث والتجارب.

(7) إحداث التغيير والتطوير لسلوك المشرفين التربويين.

(8) العمل على تهيئة المناخ التعليمي للنظام الإشرافي والعاملين فيه.

ويرى الباحث هدفاً كبيراً على ضوءه تتم عملية التطوير والتحسين وهو تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي، وتقويم الآخرين.

### الصلة بين الإشراف التربوي والعلاقات الإنسانية:

يعتمد التعليم بعامة والعمل في المدارس بخاصة على العنصر البشري، بل إنه ليعد أهم عناصر العملية التعليمية والتربوية، وهو الموكل إليه القيام بكافة عناصر التعليم والتربية، فعن طريقه يمكن تحقيق أهداف التربية والتعليم؛ لذا فإن هذا العنصر في حاجة إلى التعامل معه في ضوء علاقات إنسانية تقوم على أسس علمية. ويسعى الإشراف التربوي إلى الاستفادة مما حققته العلوم الإنسانية عامة من تطور، وعلى رأسها حركة العلاقات الإنسانية وما جاءت به من أفكار نظرية جيدة ومهمة، يمكن تطبيقها في الميدان التربوي.

وإذا كانت عملية الإشراف التربوي تمثل مجموعة من التفاعلات بين كافة العناصر التعليمية والتربوية؛ فإن التفاعل بين المشرف التربوي والمدير والمعلم ليعد أهمها، وكلهم في حاجة إلى إقامة علاقات إنسانية راقية فيما بينهم، واتصال جيد يُعزز هذه العلاقات ويقويها، بما يُساعد على إشباع حاجاتهم الأولية والثانوية، ويُحقق الأهداف التربوية. ولهذا حقَّ للخطيب ورفاقه (الخطيب، 1407هـ، ص125-128) أن يُعرفوا الإشراف التربوي

بأنه علاقات إنسانية. ويرى الباحث أنه من هنا تظهر الصلة القوية بين العلاقات الإنسانية والإشراف التربوي، وارتباطهما ببعض، حيث إن العلاقات الإنسانية تُسهم في تيسير العملية الإشرافية وتحقيق غاياتها المناطة بها؛ لأن الإشراف التربوي - كما نعلم - وسيلة وليس غاية في ذاته.

## ثانياً - المشرف التربوي

### مهارات المشرف التربوي:

نظراً للتطور الكمي الهائل في نظام التعليم السعودي - على سبيل المثال - تبلور اتجاه لدى المسؤولين بوزارة التربية والتعليم نحو تحسين مستوى المشرف التربوي وتطوير قدراته وإمكاناته وكفاياته، من خلال برامج تدريبية فصلية، بالتنسيق مع بعض الجامعات منذ عام 1413هـ، وما زالت مستمرة. وهذه المهارات أو الكفايات كثيرة، ويصعب حصرها، بيد أنه يمكن تصنيفها كما يلي:

(1) **المهارات الشخصية الذاتية:** وهي سمات تُعينه على تحقيق أهدافه، كأن يتمتع بالحيوية والنشاط، والاتزان النفسي والعاطفي، والانضباط وتحمل المسؤولية، ويتميز بروح المرح والدعابة المنضبطين، وسرعة البديهة والتصرف في المواقف المختلفة، والقدرة على المبادرة والابتكار وتقبل الأفكار الجديدة، واتخاذ القرارات الحكيمة. (نشوان، 2004م، ص 241).

(2) **المهارات العلمية والفكرية:** بحيث يكون تفكيره بناء، قادراً على توليد الأفكار وابتكار الوسائل، مدركاً للأسس والمرتكزات التي بُنيت عليها المناهج، وملماً بالأساليب الإشرافية، ومتقناً لمهارات تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.

(3) **المهارات الفنية:** وهي تعني المعرفة المتخصصة في فروع العلم، والكفاية في استخدام هذه المعرفة بشكل يُحقق الأهداف بفاعلية، وتلك المهارة تُكتسب بالخبرة والتدريب. (نشوان، 2004م، ص 241). وتشمل القدرة على صياغة الأهداف ورسم

الخطط، وتقويم العمل وتحليل التفاعل، والقدرة على تشخيص الخلل بطريقة موضوعية، واتخاذ الحلول المناسبة بناء على اختيار أفضل البدائل.

(4) **المهارات الإنسانية:** تعد حجر الزاوية في بناء الإشراف التربوي، أو هي حَلَقَة الوصل بين المشرف التربوي وَمَنْ يُشرف عليهم. وتعني قدرة المشرف التربوي على التعامل مع منسوبي المدرسة، وتنسيق جهودهم، وإشاعة روح العمل الجماعي بينهم، وهذا لا يتم إلا بالتفاهم المتبادلة بينه وبينهم، ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم. وهذا يتطلب من المشرف التربوي أن يتصف بالقدرة على إقامة علاقات إنسانية مع العاملين في الميدان، وفهم الذات الإنسانية وتقبلها، مع القدرة على الجمع بين النظرة العلمية والمنطق والعلاقات الإنسانية، مقدراً مستوى كفاية العاملين ورضاهم الوظيفي عن العمل، متحسناً لمشاعرهم نحو النظام والسياسة التربوية.

(5) **المهارات الإدارية المتعلقة بتنظيم البيئة المدرسية:** وهي تشمل ترجمة البرنامج التعليمي إلى خطة واقعية قابلة للتنفيذ، وتوزيع المهام، والإشراف على برنامج الصيانة المدرسي، واكتشاف أي خلل في التنظيم المدرسي ومتابعة إصلاحه، وتقدير فعالية أي جانب تعليمي في ضوء الأغراض التربوية، وتحديد الاحتياجات التربوية، ورسم الخطة المناسبة لتأمين هذه الاحتياجات.

### وسائل تنمية كفايات المشرفين التربويين:

إن من وسائل تنمية الكفايات التدريب المستمر، الإعلام عن طريق المراسلة والمجلات أو الوسائل السمعية والبصرية، تنظيم لقاءات ودورات تدريبية متواصلة تخضع لتدرج منهجي منظم سلفاً، تنظيم لقاءات مستمرة بأساتذة كليات التربية وكليات المعلمين (الشيخ 1422هـ، ص ص 32-34)

ومن الوسائل: الاطلاع على ما يستجد في الساحة التربوية، تبادل الزيارات، الورشة التربوية، الاجتماعات، النشرات التربوية، اللجان التربوية، المؤتمرات التربوية، دراسة الحالة، البحوث والدراسات التربوية، التدريب أثناء الخدمة (الحمد 1425هـ، ص ص

96-102). وتضيف هذه الدراسة من الطرق التي يمكن للمشرف التربوي عن طريقها اكتساب الكفايات الدراسة الأكاديمية، والتنمية المهنية والتدريب المستمر، وكذلك الخبرة المتنامية في العمل التربوي كذلك.

أما الكفايات التربوية فقد أوردت وزارة المعارف (1419هـ) سمات شخصية وكفايات مهنية على شكل كفايات رئيسة يندرج تحتها عدد من السمات الشخصية والقدرات المهنية المرتبطة بكل كفاية، وهي تشتمل على السمات الشخصية، تطوير المناهج الدراسية، تقديم الخدمات المطلوبة للعملية التعليمية، تنظيم العملية التعليمية وإدارتها، توفير الخدمات الأساسية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، تنمية المعلمين مهنيًا أثناء الخدمة، توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، تنمية علاقات إنسانية بين العاملين، تقويم العملية التعليمية.

وبالرغم من الإيجابيات التي حققتها الحركة العلمية للكفايات في إصلاح نظام التعليم، إلا أن تطبيقها محلياً أو عربياً لا تخلو من بعض المعوقات التي قد تحد من تبنيتها والاستفادة منها كما ينبغي. (العريني 1424 هـ، ص ص 39-41)

أما المعوقات التي قد تحد من فاعلية تطبيق الكفايات ميدانياً بالمملكة العربية السعودية فيرى الباحث أن منها عدم وضوح مفهوم الكفايات. والتأكيد على السلوك القابل للقياس لكونها حركة منبثقة من رحم المدرسة السلوكية، التي لا تهتم إلا بالأمور التي يمكن ملاحظتها أو قياسها بشكل دقيق أو موضوعي. وأيضاً حاجة تطبيق الكفايات إلى وقت طويل وإمكانيات مادية وطاقات فنية وبشرية ضخمة. وعدم توصيف الأدوار والكفايات الأساسية للمهن التعليمية توصيفاً دقيقاً. والتركيز على الأساليب النظرية في تنمية الكفايات والتعليم بشكل عام مع أنه من المفترض أن تهتم الكفايات بالمعارف النظرية واكتساب المهارات والاتجاهات على حد سواء.

## المحور الثاني: العلاقات الإنسانية

### مفهوم العلاقات الإنسانية:

أورد الباحثون لها تعاريف عدة مختلفة. وهذا الاختلاف يعكس ظاهرة صحية ومفيدة في البحث العلمي، تُساعد على استخلاص مفهوم أكثر دقة وعمقاً، وبخاصة أن هذا التعدد لا يعني وجود اختلاف في جوهر ما تُشير إليه.

ومن أبرز هذه التعاريف أنها: مجال من مجالات الإدارة، يُعنى بدمج الأفراد في موقع العمل، بطريقة تُحفزهم إلى العمل معاً بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم، وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. (الشلاله، 1401هـ، ص23).

وفي هذا إشارة إلى أن العنصر البشري يُشكل أهم عناصر الإنتاج لنجاح أي منظمة أو هيئة أو وزارة في تحقيق أهدافها.

وعُرِّفت العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف بأنها مجموعة من التفاعلات التي تُمثل السلوكيات التربوية للمشرف التربوي، والتي أساسها المعاملة الطيبة والأخلاق الإسلامية الحميدة، مثل الصدق والأمانة والعدل والألفة بينه وبين مَنْ يُشرف عليهم، أو يتعامل معهم في الحقل التربوي، والتي من خلالها تتحقق الأهداف التربوية المُخطط لها. (وزارة المعارف، 1419هـ، ص126)

ويرى الباحث أن العلاقات الإنسانية هي تلك المعاملة الحسنة والاحترام المتبادل بين العاملين وإدارتهم، وبين العاملين بعضهم بعضاً، وفق فضائل الأخلاق والمبادئ والقيم السوية، المفضية إلى أداء أعلى مع إشباع حاجات العاملين، وتقويم واقع العمل واتخاذ حلول مناسبة قائمة على الإقناع والواقعية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الإدارة العليا.

## عوامل ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

يبدو أن ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية كان نتيجة طبيعية لسلبيات ونظريات البيروقراطية والإدارة العلمية التقليدية، وثمة عوامل عدة ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، من أهمها:

- (1) ظهور الحركات النقابية وتزايد قوتها مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، وهو ما كشف لرجال الإدارة أن قوة الحركات النقابية مستمدة من فشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية في بيئة العمل؛ ولهذا حاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع، في سبيل تحقيق إنتاجية أفضل. (أبو زيد، 1970م، ص36).
- (2) زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يُدركون مشكلات العمل، ويُطالبون بقيادة إدارية أفضل، ويستجيبون للطرائق المستحدثة في العلاقات الإنسانية، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- (3) كِبَر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، مثل صعوبة الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية.
- (4) ارتفاع تكلفة العمل والعمال نظراً لارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث، مما أفسح المجال للتركيز على العوامل الإنسانية، (الشنواني، 1987م، ص512).
- (5) زيادة تكاليف عنصر العمل، مما جعل الإدارة تبذل جهدها للاستفادة القصوى من عنصر العمل. (النمر وآخرون، 1415هـ، ص56).

## أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية:

يمكن وضع إطار عام لبعض أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية كما يلي:

- (1) تهدف بشكل عام إلى تحقيق التعاون والمشاركة بين العاملين والإدارة من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى.

(2) تحفيز الأفراد على العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وكسب ولاء العاملين، وهو ما يُعين على تكوين سلطة غير رسمية للمدير تُضاعف قدرته في التأثير الإيجابي وزيادة الإنتاج. (مصطفى، 2002م، ص178 - 179).

(3) إشباع حاجات الأفراد، من أجل تحقيق إنتاج أفضل، في ظل ظروف من التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي والمادي. (عبد الحميد، وآخرون، 1407هـ، ص151).

(4) تُظهر أهمية العنصر البشري في نجاح الأعمال وتقديمتها؛ لأنها ترى أن نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها يرجع إلى الاهتمام بالعنصر الإنساني، لا تنظيم الجانب المادي فقط.

(5) تهيئة جو عمل مناسب وتحسين الظروف المادية والمعنوية. (السويد، 142هـ، ص415).

(6) تُساعد على تحديد أساليب التعامل مع الآخرين، وكيفية كسب ثقتهم، وهذا جانب ضروري في الحياة الاجتماعية.

وإجمالاً يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية تسعى نحو الاستفادة المثلى من إمكانيات وموارد المجتمع؛ لتحقيق أهدافه وغاياته المنشودة، من خلال الاهتمام بالفرد كأساس للعلاقات الإنسانية، وإظهار أهمية العنصر البشري في الوصول إلى إنتاجية أفضل بأقل جهد وأسرع وقت. (أمان، 1399هـ، ص8 و9).

### النقد الموجه لمدرسة العلاقات الإنسانية:

على الرغم من أن نظرية العلاقات الإنسانية قد وضعت حداً كبيراً لما كان يُعاني منه المرؤوسون، من سوء معاملة، وتسلب، وإهمال لمشاعرهم وأحاسيسهم، ومعاملتهم كالألات، إلا أن حركة العلاقات الإنسانية ذاتها قد واجهت نقداً شديداً. حيث تُعد من وجهة نظر أخرى وسيلة استغلال الموظفين، بالإضافة إلى سوء استغلال المرؤوسين لها على حساب الإنتاج. (نشوان، 2004 م، ص19).

كما أخذ على نظرية العلاقات الإنسانية أيضاً أنها بالغت كثيراً في الاهتمام بالعنصر البشري، دون الجوانب الأخرى للتنظيم. كما أنها اهتمت اهتماماً زائداً بالعلاقات الاجتماعية، والتنظيم غير الرسمي، بدلاً من العمل الوظيفي والتنظيم الرسمي. وافترضت كمال التفاهم بين العاملين داخل العمل، وهذا غير صحيح، فواقع العمل يؤكد وجود خلاف في وجهات النظر بين العاملين والمدير. (الطخيس، 1406هـ، ص68). إلى جانب اتخاذها من علم النفس منطلقاً لتحليل الأفراد بدلاً من تحليل العمل والأفراد. وعلى الرغم من إنجازات روادها فإنها لم تقدم). (الشنواني، 1987م، ص625 - 626).

ولأن حركة العلاقات الإنسانية - كما يرى أصحاب الحركة العلمية الحديثة - لم تهتم كثيراً بطبيعة العمل التربوي، ولم تُحدد بوضوح الأهداف المراد تحقيقها؛ سعت الحركة العلمية الحديثة إلى تغطية هذا الجانب، من حيث تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة أو كفايات (مهارات) تعليمية لازمة لعمل المعلم والمشرف التربوي ومدير المدرسة، وتحديد مستويات الإنجاز المطلوبة في العمل التربوي. كما أسهمت في وضع ضوابط دقيقة لقياس مستوى العمل التربوي، مثل أدوات ملاحظة التدريس، وقوائم الكفايات التعليمية اللازمة للمعلم ولجميع العاملين في حقل التعليم. (البابطين، 1425هـ، ص21).

### الأسس العامة للعلاقات الإنسانية:

- إن العلاقات الإنسانية لا يمكن أن توجد في بيئة مهما كانت إلا إذا قامت على أسس متينة ومبادئ راسخة، ويمكن أن نُحدد أبرز هذه الأسس المتفق عليها والمبادئ فيما يلي:
- (1) خبرة الإداري، فالعلاقات الإنسانية تعد نتيجة لاستخدام الإداري خبرته، وتقديره الصحيح للأمور، وتطبيقه المبادئ العامة للعلوم الإنسانية، مثل علم النفس، وعلم الاجتماع وغيرهما من العلوم. (دليل المشرف، 1419هـ، ص128).
  - (2) مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضرورة في معظم الأحوال؛ للكفاية الإنتاجية، ولإشباع الحاجات الإنسانية.



(3) الاتصال، حيث تؤدي الاتصالات دوراً رئيساً في عمليات الإدارة وتحقيق أهدافها من خلال جهود الآخرين وتعاونهم، وذلك أن كفاءة العمل والإنتاج تقوم بشكل كبير على كفاءة الاتصال.

(4) روح الجماعة: روح الجماعة عنصر رئيس، وهي تتحقق بالتعاون بين أفراد المجموعة، وإن كان كل منهما يؤدي إلى تحقيق الآخر في المواقف التي يعمل فيها الأفراد؛ لبلوغ أهداف مشتركة. (بستان وطه، 1413هـ، ص 32 - 33).

(5) التدريب الميداني: التدريب المحكم تخطيطه وتنفيذه يُحقق الربط بين الكفاءة الفكرية والأداء المتميز، ومهارات العلاقات الإنسانية كغيرها من المهارات يمكن تنميتها لدى العاملين بالتعلم والتدريب. (ملستين، وغيره، 1418هـ، ص 30). فهناك حاجة إلى تدريب مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية على العلاقات الإنسانية،

### تعزيز العلاقات الإنسانية ودور المشرف التربوي فيها:

تُمثل العلاقات الإنسانية المحك الرئيس في الانطلاق نحو تحقيق الأهداف، ومفتاح أسرار التأثير على سلوك الأفراد، ودفعهم للعمل بهمة وعزيمة بكل يسر وسهولة. (الأغبيري، 2000 م، ص 394). ويمكن أن نرصد أهم العوامل التي تعزز العلاقات الإنسانية وتُسهم في بنائها في الإدارة التربوية بعامة وفي الإشراف التربوي بخاصة، فيما يأتي:

1- الاحترام المتبادل بين أفراد المؤسسة التعليمية، والمشاركة الوجدانية في مختلف المواقف والظروف، وذلك بتقدير مشاعرهم ووجهات نظرهم، بل حثهم على إبداء آرائهم.

2- الاهتمام بمشكلات العاملين، وتشجيعهم على عرضها، وإيجاد الحلول المناسبة لها متى ما احتاجوا إلى ذلك. (المسلم، 1424هـ، ص 30).

- 3- الدراسة الموضوعية لظروف العمل ولطبائع المديرين والمعلمين، وللنظم والسياسات التربوية المعمول بها، وانعكاسات البيئة المحيطة. (ديراني، 1990م، ص72).
  - 4- العمل على إشباع الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية والنفسية للعاملين.
  - 5- الإيمان بالعمل التعاوني، والحرص على تماسك المجموعة وانسجامها، وتجنب التهديد والتخويف. (وزارة المعارف، 1419هـ، ص132).
  - 6- المساواة في الحقوق والواجبات والمعاملة الطيبة العادلة، وإتاحة مبدأ تكافؤ الفرص.
  - 7- مراعاة الفروق الفردية، ووضع كل عامل في المكان المناسب لقدراته الشخصية.
  - 8- تقدير المجددين من أفراد الجماعة، وإتاحة الفرصة للتجديد والابتكار والإبداع
- معوقات تطبيق العلاقات الإنسانية:**

- إن المتتبع للدراسات العلمية والبحوث التربوية يمكن أن يخرج بجملة من المعوقات، ولعل أبرزها وبخاصة في المجال التربوي ما يلي:
- 1- البعد عن تعاليم الإسلام ومبادئه، ولاسيما المساواة والعدل واحترام الآخرين، وتقدير دورهم في المجتمع وأهمية كل فرد على حدة.
  - 2- ضعف تأهيل المشرف التربوي، وكذا المدير والمعلم.
  - 3- ضعف مهارة الاتصال لدى المشرف التربوي.
  - 4- عدم اهتمام البرامج التدريبية بموضوع العلاقات الإنسانية.
  - 5- الأعباء الكثيرة التي يُعاني منها كل من المشرف التربوي والمدير والمعلم.
  - 6- كشف جوانب القصور في العمل أمام الآخرين.
  - 7- عدم القدرة على اكتشاف مواطن القوة والضعف لدى المديرين والمعلمين.

8- استغلال بعض المعلمين أو مديري المدارس لحرص المشرف التربوي على إقامة علاقات جيدة معهم بما لا يخدم العمل، أو يُسيء لشخصية المشرف التربوي.

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة الطويرقي (1422هـ) بعنوان: العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية , وقد هدفت هذه الدراسة إلى استنباط مبادئ العلاقات الإنسانية من السيرة النبوية وكذلك توضيح الكيفية التي يمكن أن تطبق بها هذه المبادئ في الإدارة المدرسية وأهمية تطبيقها, وقد استخدمت الباحثة المنهج التاريخي الاستنباطي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن كثيراً من المبادئ المرتبطة بإدارة الأفراد والتي تنادي بها الإدارات الحديثة قد مارسها الرسول صلى الله عليه وسلم منذ فجر الإسلام. كما أن تطبيق المبادئ المرتبطة بالعلاقات الإنسانية يؤدي إلى نتائج إيجابية. وأيضاً مبادئ العلاقات الإنسانية لا يمكن فصلها بل هي مترابطة وبراعى عند تطبيقها عدم التحيز.

2- دراسة حجر (1425هـ) بعنوان الكفايات اللازمة لمشرفات الإدارة المدرسية وأساليب تنميتها في مدينة الرياض والتي هدفت الدراسة إلى معرفة "الكفايات اللازمة لمشرفات الإدارة المدرسية وأساليب تنميتها في مدينة الرياض كما استخدم طريقة (دلفي) للتوصل إلى تصور مقترح للكفايات اللازمة لمشرفات الإدارة المدرسية وأساليب تنميتها، وذلك من خلال العمل مع عدد من الخبراء والمختصين على مراحل متتالية. وقد شملت 126 مشرفة من مشرفات الإدارة المدرسية في مدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها التأكيد على أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي وضرورة تمثيل القدوة الحسنة بكل أبعادها.

3- دراسة البابطين (1428هـ): بعنوان ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية كما يراها طلاب كلية التربية بجامعة الملك سعود , والتي هدفت إلى التعرف على ممارسة

الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية , وقد بلغت عينة الدراسة على (417) طالبا من طلاب كلية التربية في المستويات الأربعة: (الخامس، والسادس، السابع، الثامن) وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن الأستاذ الجامعي في كلية التربية بجامعة الملك سعود يتعامل مع طلابه بدرجة لا بأس بها (متوسطة) من العلاقات الإنسانية الطيبة التي تقوم على التقدير والاحترام وأسلوب التعامل الجيد. كما أن إدراك الأستاذ الجامعي لقيمة الطالب، والاعتراف بإنسانيته، وحرصه على رفع الروح المعنوية لدى طلابه، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، واحترام مشاعرهم، ومعاملتهم معاملة طيبة أخوية يؤدي إلى تقوية العلاقات الإنسانية بينه وبين طلابه وزيادة محبتهم لأستاذهم، وتحثهم وتدفعهم على التفوق.

4- دراسة الدوسري (1430هـ) بعنوان دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض" وقد هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية ودوره في تنمية العلاقات الإنسانية وتحديد معوقات تطبيق مديري المدارس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض , وقد بلغت عينة الدراسة (34) مديرا و(855) معلما، وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن مدير المدرسة يشجع روح العمل الجماعي لدى العاملين معه كما أنه يجيد حسن الإصغاء للآخرين، ويعالج الأخطاء بأسلوب هادف وبناء ويتعامل بمبدأ العدالة مع جميع العاملين معه ويساعد العاملين معه في إيجاد الوسائل التي تحسن مستوي أدائهم.

### ثانيا: الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة سلتونستال، 1991م بعنوان: العلاقة بين المشرفين التربويين وفعالية المدارس وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المشرفين التربويين وفعالية المدارس , وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن المشرفين التربويين يؤثرون

على فعالية المدرسة، وأن الكفاءات بين المشرفين الناجحين ثروة يمكن أن تتضاعف، وأنه يجب أن يُدرك المشرفون الديناميكية التنظيمية للمدرسة بغرض ضبط قيادة المسئول التنفيذي، وأن المعطيات السياسية والبيئية تُؤثر على الإشراف. (2) دراسة دافي (Davey,2001) بعنوان: آراء وممارسات وتوصيات أربعة مشرفين جامعيين عملوا مع معلمين متدربين في صفين ابتدائيين مختلفين.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء وممارسات وتوصيات أربعة مشرفين جامعيين عملوا مع معلمين متدربين في صفين ابتدائيين مختلفين وذلك من أجل تحديد كيف يعرف هؤلاء المشرفون أدوارهم ومسؤولياتهم وعلى ماذا يركزون في المؤتمرات البعيدة وكيف تختلف ممارساتهم باختلاف الصفوف من الصف الأول إلى الثالث أو ما بعد ذلك من الصفوف ، وقد سجلت وصورت المقابلة، وأجري مؤتمران بعد تدوين الملحوظات (بالفيديو) وقد راجع المشرفون مؤتمراتهم البعيدة بطريقة تملية وقد تم ترميز الملحوظات ، وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن المشرفين يميلون إلى الإشراف العيادي المرن في التطبيق. ويركزون في كثير من الأحيان على نقد المعلمين الذاتي لأنفسهم كما يركزون على التخطيط للدرس وتعليم الأطفال. كما أن المشرفين لم تختلف طريقتهم في الإشراف باختلاف الصفوف وذلك فيما كتبه بينما في ممارستهم كان لديهم وعي بمثل ذلك الاختلاف.

(3) دراسة اليزابيث ك. ولسن (Elizabeth K. Wilson,2005) بعنوان: آراء المعلمين المتدربين والمعلمين المنتظمين وبعض الكوادر الجامعية التي شاركت في برنامج النموذج الإشرافي البديل على المعلم المتدرب. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة آراء المعلمين المتدربين والمعلمين المنتظمين وبعض الكوادر الجامعية التي شاركت في برنامج النموذج الإشرافي البديل على المعلم المتدرب. وقد بلغت عينة الدراسة ميدانياً على عشرين معلماً في المرحلتين المتوسطة والثانوية عام 2005 ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها فعالية الإشراف الجماعي من قبل نخبة

من المشرفين على مجموعة محددة من المعلمين المتدربين. وجود الفرصة الكافية للنقاش بين المعلمين والمشرفين لأنهم يعملون كفريق واحد

وجود نوع من الألفة بين أعضاء الفريق حيث ينظر إلى المشرف بأنه مساعد ومرشد وليس مقيم. يوجد نوع من الضغط على المشرف من ناحية الأعمال المكلف بها أكثر من النظام التقليدي حيث أن المشرف مسئول مناقشة التقييم وحل المشاكل ووضع الخطط العلاجية ثم المسؤولية التامة عن وضع المعلم بعد تثبيته.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه الشبه مع البحث الحالي: اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة بأنه قام بدراسة العلاقات الإنسانية في المجال التربوي بهدف التعرف إلى واقع العلاقات الإنسانية بين المشرفين والمعلمين، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة. كما يتفق البحث مع الدراسات السابقة من حيث أفراد العينة في التركيز على المشرفين التربويين، وايضا في استخدام المنهج الوصفي.

- أوجه الاختلاف مع البحث الحالي: يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة أنه يعد من أوائل البحوث التي تناولت ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية بمدينة الرياض، حيث شملت العينة (4) مكاتب من مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض وهي (الجنوب - السويدي - الروابي - الدرعية) وتم التطبيق على معلمي المرحلة الثانوية وهي عينة مختلفة في البيئة والخبرة والتخصص والتدريب.

### إجراءات الدراسة

يتناول هذا الجزء إيضاحاً لمنهج البحث، ومجتمع البحث وعينته، ثم الأداة المستخدمة، والتأكد من صدقها وثباتها وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، الذي يقصد به ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم ، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ، أو درجة وجودها. وذلك من خلال وصف واقع ممارسة المشرف التربوي في مدينة الرياض للعلاقات الإنسانية ، عن طريق إجابات معلمي المرحلة الثانوية في مدينة الرياض أفراد العينة على عبارات الاستبانة المعدة لذلك.

### مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في مكاتب مدينة الرياض ، والبالغ عددهم (3288) معلماً ، موزعين على مكاتب التربية والتعليم التسعة المنتشرة في مدينة الرياض وهي: الجنوب - الشمال - الشرق - الغرب - الروابي - السعودي - الدرعية - الوسط - الروضة. وتم اختيار المكاتب التالية: الجنوب (504) معلماً، والروابي (406) معلماً، والسويدي (329) معلماً ، والدرعية (269) معلماً.

### عينة البحث:

تم توزيع (550) استبانة على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مكاتب التربية والتعليم ، التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض (الجنوب ، والروابي، والسويدي ، والدرعية) في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1430 - 1431 هـ وهذا العدد يمثل ما نسبته (16.73%) من العدد الكلي للمعلمين، وكان المجموع الكلي للاستبانات الصالحة للتحليل (450) أي بنسبة (81.82%).

### أداة البحث:

استخدم الباحث الاستبانة (Questionnaire) كأداة لجمع البيانات من معلمي المرحلة الثانوية ؛ للتعرف على واقع ممارسة المشرفين التربويين في تطبيق العلاقات الإنسانية ميدانياً. وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

1- يشتمل القسم الأول على بيانات أولية عن أفراد العينة تغطي (المؤهل الدراسي، والتخصص، والخبرة في مجال التدريس، عدد الدورات التدريبية التي التحق بها المعلم).

2- يشتمل القسم الثاني على ستة محاور (القدوة، التحفيز والتشجيع، الحوار، التعاون، التعامل، المشاركة) موزعة على (60) عبارة بحيث يتضمن كل محور عشر عبارات تقيس ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية كما يراها معلمو المرحلة الثانوية. وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي على النحو التالي:

1- 1 - 1,75 يمثل (معدومة) 2 - 1,76 - 2,50 يمثل (منخفضة).

3 - 2,51 - 3,25 يمثل (متوسطة). 4 - 3,26 - 4 يمثل (عالية).

**صدق أداة البحث:** قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة من خلال:

أ. الصدق الظاهري للأداة "الاستبانة" (Content Validity) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين للوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة.

ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة: وذلك باستخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية لكل عبارات الأداة , وجاءت عبارات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) , وهذا يدل على أن أداة البحث صادقة وتقيس الجوانب التي أعدت من أجل قياسها.

**ثبات أداة البحث:**

لقياس مدى ثبات (الاستبانة) استخدم الباحث (معامل ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )) وتبين أن معامل الثبات لمجالات البحث عال حيث تراوح بين (0.88 - 0.94) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.98) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للبحث.



## أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، استخدم الباحث برنامج (SPSS). وتم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة البحث. واستخدام المتوسط الحسابي " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات متغيرات البحث الأساسية، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة حول ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية باختلاف متغيرات البحث (المؤهل الدراسي، التخصص العلمي). ثم اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد مدى اختلاف وجهات النظر بين المعلمين أفراد العينة باختلاف متغيرات البحث (عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، عدد الدورات التدريبية التي ألتحق بها المعلم في مجال العلاقات الإنسانية).

## نتائج البحث

### عرض نتائج البحث ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج مناقشتها، من خلال عرض إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الاستبانة، وذلك بالإجابة عن أسئلة البحث على النحو التالي:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في مجال القدوة كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟

تبين أن جميع العبارات التي وردت في مجال القدوة تتم ممارستها فعلياً بدرجة عالية ومتوسطة، وأن المشرفين التربويين يمارسون العلاقات الإنسانية في مجال القدوة مع المعلمين داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتراوح المتوسط الحسابي لممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مجال القدوة مع المعلمين

بين (3.12)، و(3.54)0 وعلى هذا تراوحت الممارسة لهذه العبارات بين درجة متوسطة وعالية.

**السؤال الثاني:** ما درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في مجال التحفيز والتشجيع كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟

تبين أن جميع العبارات التي وردت في مجال التحفيز والتشجيع تتم ممارستها فعلياً بدرجة عالية ومتوسطة، وأن المشرفين التربويين يمارسون العلاقات الإنسانية في مجال التحفيز والتشجيع مع المعلمين داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وقد تراوح المتوسط الحسابي لممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مجال التحفيز والتشجيع مع المعلمين بين (2.88)، و(3.32) وعلى هذا تراوحت الممارسة لهذه العبارات بين درجة متوسطة وعالية.

**السؤال الثالث:** ما درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في مجال الحوار كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟

تبين أن جميع العبارات التي وردت في مجال الحوار تتم ممارستها فعلياً بدرجة عالية ومتوسطة، وأن المشرفين التربويين يمارسون العلاقات الإنسانية في مجال الحوار مع المعلمين داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. وقد تراوح المتوسط الحسابي لممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مجال الحوار مع المعلمين بين (2.83)، و(3.80) وقد تراوحت الممارسة لهذه العبارات بين درجة متوسطة وعالية.

**السؤال الرابع:** ما درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في مجال التعاون كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟

تبين أن جميع العبارات التي وردت في مجال التعاون تتم ممارستها فعلياً بدرجة متوسطة ومنخفضة، وأن المشرفين التربويين يمارسون العلاقات الإنسانية في مجال التعاون مع المعلمين داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وقد تراوح

المتوسط الحسابي لممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مجال التعاون مع المعلمين بين (2.45)، و (3.08) وعلي هذا تراوحت الممارسة لهذه العبارات بين درجة منخفضة ومتوسطة.

**السؤال الخامس: ما درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في مجال التعامل كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟**

تبين أن جميع العبارات التي وردت في مجال التعامل تتم ممارستها فعلياً بدرجة متوسطة، وأن المشرفين التربويين يمارسون العلاقات الإنسانية في مجال التعامل مع المعلمين داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وقد تراوح المتوسط الحسابي لممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مجال التعامل مع المعلمين بين (2.89)، و (3.22) وعلي هذا تجانست الممارسة لهذه العبارات حيث وافق أفراد العينة على ممارستها بدرجة متوسطة.

**السؤال السادس: ما درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في مجال المشاركة كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟**

تبين أن جميع العبارات التي وردت في مجال المشاركة تتم ممارستها فعلياً بدرجة متوسطة ومنخفضة، وأن المشرفين التربويين يمارسون العلاقات الإنسانية في مجال المشاركة مع المعلمين داخل المدرسة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مجال المشاركة مع المعلمين بين (2.28)، و (3.14) وعلي هذا تراوحت الممارسة لهذه العبارات بين درجة منخفضة ومتوسطة.

**السؤال السابع: هل تختلف آراء معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير المؤهل العلمي ؟**

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل الدراسي فيما يتعلق بجميع مجالات البحث الستة (القدوة، التحفيز والتشجيع، الحوار، التعاون، التعامل، المشاركة). وتشير هذه النتيجة إلى

أن آراء المعلمين المؤهلين تربوياً، والمعلمين غير المؤهلين تربوياً، متماثلة في درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في مجالات البحث وقد يعود ذلك إلى أن المؤهل العلمي التربوي لا يدفع المشرف التربوي نحو تمييز حامله من المعلمين والمديرين رغم ما يراه الباحث أن للمؤهل التربوي تأثير على جميع المجالات، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البابطين (1428هـ) التي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي.

**السؤال الثامن: هل تختلف آراء معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير التخصص العلمي؟**

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة البحث باختلاف متغير التخصص الدراسي فيما يتعلق بجميع مجالات البحث الستة. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المعلمين في التخصصات الأدبية والمعلمين في التخصصات العلمية، متماثلة في درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في مجالات البحث وقد يعود ذلك لعدم اهتمام المشرف بنوعية التخصص العلمي لدى المعلمين فجميعهم سواسية بالنسبة لديه وقد يكون السبب في عدم قدرة المشرفين التربويين على تحديد أوجه الاستفادة من المعلمين من خلال تخصصاتهم العلمية. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البابطين (1428هـ) التي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير التخصص العلمي.

**السؤال التاسع: هل تختلف آراء معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس؟**

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين أفراد العينة باختلاف متغير الخبرة، فيما يتعلق بجميع مجالات البحث الستة. وتشير هذه النتيجة إلى أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر

المعلمين في المرحلة الثانوية في مجالات البحث باختلاف متغير الخبرة، وقد يعود ذلك إلى عدم تأثير خبرة المعلم على المشرف التربوي من أجل تسخيرها في ما يواجهه العمل المدرسي من مشكلات وهذه النتيجة ضعيفة تدعو للتساؤل فخبرة المعلم بالتأكيد لها أثر قد يكون إيجابي أو سلبي على أدائه ويمكن تسخيرها لما فيه من مصلحة عامة تعزز من مكانة المعلم وتقديره لذاته وجهوده وسنوات عمره التي قضاها في التعليم.

**السؤال العاشر: هل تختلف آراء معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير التدريب؟**

اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين أفراد العينة باختلاف متغير الدورات التدريبية، فيما يتعلق بجميع مجالات البحث الستة. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المعلمين والمديرين الذين تدرّبوا والذين لم يتدرّبوا متماثلة في درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في مجالات البحث وقد يعود ذلك إلى أن المشرف التربوي لا يكتثرت لفعالية الدورات التدريبية في التأثير على مستوى المعلمين. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البابطين (1428هـ) التي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية.

### توصيات البحث:

في ضوء ما توصلت إليه البحث من نتائج يمكن تقديم بعض التوصيات كمايلي:

- 1- استخدم أسلوب التحفيز المعنوي لكل مشرف يرسم الصورة الطيبة للإشراف التربوي من خلال تكريمه والإشادة به.
- 2- بتعزيز الثقة بين المشرف التربوي والمعلم.
- 3- ضرورة الاستفادة من المشرف التربوي في تدريب المعلمين على مهارات الحوار من خلال مراكز التدريب التربوي في الوزارة أو الإدارة التعليمية.

- 4- تدريب المشرف التربوي على أساليب الإشراف التربوي قبل الدخول في إدارة الإشراف التربوي الرسمي خلال الملازمة أو دورة تأهيلية.
- 5- إيجاد حوافز متنوعة مادية ومعنوية للمشرفين التربويين المتميزين في أدائهم فنياً وإدارياً، وفق أسس موضوعية ودقيقة وعادلة وواقعية.
- 6- تكثيف تأهيل المشرفين وتدريبهم على حل المشكلات الميدانية وتقريب الحلول في دليل إجرائي يكون نواة لمشكلات تجد في المستقبل، يستفيد منها كل مشرف تربوي جديد.
- 7- ضرورة إعداد برامج تدريبية عالية المستوى، متخصصة في العلاقات الإنسانية؛ لتدريب جميع المشرفين التربويين قبل الخدمة وفي أثنائها. على أن يكون الالتحاق بهذه البرامج شرطاً أساساً لترشيح المشرفين التربويين مستقبلاً.
- 8- رسم خطط استراتيجية تُعنى بالنمو المهني للمشرف التربوي بكافة محاوره التربوية، وتتعلق من تقويم أدائه السنوي، وتهتم بمعطيات التربية الحديثة فنياً وإدارياً.

## مراجع البحث

### المراجع العربية:

- 1- أبو زيد، أحمد محمد، (1970م) العلاقات الإنسانية وسيكولوجية التوافق في مجال العمل والإدارة، دار النهضة الحديثة ، القاهرة ، مصر .
- 2- الأغبري، عبدالصمد، (2000م)، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان .
- 3- أمان، نجاه ناوي، (1399هـ)، مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية ودورها في تمتيتها في المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 4- البابطين، عبدالعزيز عبدالوهاب، (1425هـ)، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 5 - البابطين ، عبدالرحمن بن عبدالوهاب، (1428هـ) ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية كما يراها طلاب كلية التربية بجامعة الملك سعود ، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 6- بستان، أحمد عبدالباقي، وحسن جميل طه، (1413هـ)، مدخل إلى الإدارة التربوية، الطبعة الثالثة، دار القلم ، الكويت.
- 7- الحبيب، فهد إبراهيم، (1417هـ)، التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربية، الطبعة الأولى ، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي.
- 8- حجر، سعاد سالم عبدالخالق، (1425هـ)، الكفايات اللازمة لمشرفات الإدارة المدرسية وأساليب تمتيتها في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

- 9- الحقييل، سليمان بن عبدالرحمن، (1417هـ)، التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي، ط3، مطابع التقنية للأوفست، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 10- الحماد، إبراهيم بن سعد بن عبدالعزيز، (1421هـ)، معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 11- الخطيب، رداح، أحمد الخطيب، وجيه الفرخ (1407هـ)، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط2، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 12- الداود، عبدالرحمن بن حمد بن محمد، (1424هـ)، العلاقة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين الواقع والمأمول، من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية وكلية المعلمين بالرياض، مركز البحوث، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 13- الدوسري، حماد بن عبدالله بن ناصر، (1430هـ)، مدى ممارسة البعد الإنساني في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض
- 14- ديراني، عيد (1410هـ)، العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي بحث تربوي منشور في المجلة الثقافية، وهي مجلة فصلية ثقافية تصدر عن الجامعة الأردنية، العدد 19، الأردن.
- 15- سلتنونستال، روبرت (1991 م)، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال نص وحالات، ترجمة أحمد سعيد دويدار، ورفاقه (أحمد كامل مازن، السيد محمد الغزاوي)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.



- 16- السويد، فايز عبدالله، (1420هـ)، خبرتي في الإدارة المدرسية، الطبعة الثانية، مطابع الحميضي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 17- الشلالده، عوض حسين، (1401هـ)، العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني، شركة كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع، الكويت.
- 18- الشنواني، صلاح، (1987م)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- 19- الشخي، علي بن إبراهيم. (1422هـ). الكفايات التربوية والتخصصية اللازمة للمشرفين التربويين على تعليم اللغة العربية (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- 20- الطخيس، إبراهيم بن عبدالرحمن، (1406هـ)، العلاقات الإنسانية في العمل، مؤسسة الممتاز للطباعة والتجليد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 21- الطويرقي، نوال سعد مساعد، (1422هـ)، العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 22- عبدالحميد، صلاح، وآخرون، (1407هـ)، الإدارة المدرسية مفهومها نظرياتها ومسائلها، دار القلم، دبي.
- 23- العريني، عبد العزيز عبدالله. (1424هـ). الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية رسالة دكتوراه غير منشورة قسم الإدارة التربوية.
- 24 - مصطفى، صلاح عبدالحميد، (1422هـ)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 25- المسلم، سليمان بن ناصر، (1424هـ)، السلوك الوظيفي المهني منهج تطوير المهارات، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- 26 - مكتب التربية العربي لدول الخليج، (1406هـ)، الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعه وتطويره، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.
- 27- ملستائين، مايك م، وبوبروف، بتي م، ورسيتين، ل. نان، (1418هـ)، برامج التدريب الميداني في الإدارة التربوية: مرشد لإعداد القادة التربويين" ترجمة عبدالله بن عبداللطيف الجبر، الرياض
- 28- نشوان، يعقوب حسين، (2004م)، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار الفرقان ، عمّان ، الأردن.
- 29- النمر، سعود محمد، وآخرون، (1415هـ)، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض، المملكة العربية السعودية 0
- 30- وزارة المعارف، (1419هـ)، "دليل المشرف التربوي"، الوكالة المساعدة، الإدارة العامة للإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية، الرياض، الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب.

### المراجع الأجنبية:

1. - Davey|, Linda,D.(2001).Supervisors 'roles and voices: AN exploratory study of four university supervisors' work with preservice elementary school teacher Unpublished master disertation, Columbia University, Teacher College.
2. Elizabeth K. Wilson. (2005). The impact of an alternative model of student teacher supervision: Views of the participants. The University of Alabama.