

**دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسية الابتدائية**  
**بالمملكة العربية السعودية**

إعداد

عبد العزيز سلطان محمد العمرو

## دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسية الابتدائية

### بالمملكة العربية السعودية

إعداد

عبد العزيز سلطان محمد العمرو

#### مقدمة:

تعتبر المرحلة الابتدائية من أهم المراحل التعليمية، فهي بمثابة القاعدة الرئيسية للتعليم المنظم، ونقطة الانطلاق لتطبيق سياسة الدولة، ونقطة البداية في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم، والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها باقي المراحل التعليمية الأخرى، كما أنها الفترة التي يكتسب المتعلم خلالها كثير من الأسس المتعلقة بجوانب شخصيته، فالمعارف والاتجاهات والمهارات التي يكتسبها المتعلم في هذه المرحلة تمثل الركائز الأساسية التي يعتمد عليها نموه في المراحل التعليمية التالية، وتهدف المرحلة الابتدائية إلى تنمية مجموعة من جوانب النمو تتمثل في النمو الروحي، والنمو العقلي، والنمو النفسي، والنمو الاجتماعي، والنمو الجسمي، لدى التلاميذ، ويتطلب ذلك وجود معلم لديه القدرة على إكسابهم قدرًا من المعلومات والمفاهيم والميول والاتجاهات، للتعامل الاجتماعي والتوافق الشخصي والاجتماعي (العبد الغفور، 2001، 13).

ويتطلب تحقيق التعليم الجيد توافر إدارة مدرسية فعالة قادرة على تحقيق الجودة في التعليم، وتمتيز الإدارة في المجتمعات الحديثة بالقدرة على الحركة السريعة والتكيف مع الأوضاع المتغيرة، ويقع على عاتق إدارة المدرسة مسؤولية رفع مستوى العملية التعليمية داخل المدرسة بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة، حيث شهد دور إدارة المدرسة تغيراً ملحوظاً من التركيز على العمليات الإدارية وتحسينها فقط، إلى الاهتمام بتيسير العملية التعليمية، وتقديم خدمة تعليمية جيدة تلبى احتياجات الطلاب المختلفة، وتهيئ المناخ

التنظيمي الجيد الذي يشجع المعلمين علي الارتقاء بمستواهم، وتجويد العملية التعليمية، والاهتمام بمخرجاتها (الرفاعي، 2009، 2).

وتمثل الإدارة المدرسية الجهاز الإشرافي والتنفيذي لمراحل التعليم المختلفة، كما أنها - في ظل تعدد أنماطها وأشكال سياساتها، ومستوياتها، ومسؤولياتها المتشابهة، ومهامها التربوية والفنية المختلفة - تحاول تحقيق أهداف النظام التعليمي، واحتواء المشكلات التي تتعامل معها ولا يمكن إغفالها، وضرورة التغلب عليها حتى تحقق أهدافها المنشودة والمتوقعة، كما يقع على عاتقها مسؤولية توجيه كل الجهود سواء في النواحي العملية أو النفسية أو الإدارية أو الأنشطة التربوية المختلفة نحو تحقيق أهداف المدرسة، وترتبط ارتباطاً مباشراً بتربية النشء، وإعداد الأجيال في العصر المتغير، والذي لا يمكن لأي من القوى المادية والبشرية التحكم فيه (الرشيدى، 2000، 5).

ويحتاج الارتقاء بالأداء المدرسي إلى توافر العلاقات الإنسانية التي تقوم بين أفراد الجماعة نتيجة التفاعل الاجتماعي، لذا فهي مهمة في مجال الإدارة باعتبارها الوسيلة الفعالة في تحريك دوافع الفرد، وإطلاق قدراته واستعداداته للعمل مع زملائه بروح الفريق، بهدف تحقيق أهدافه وأهداف الجماعة وأهداف المدرسة التي يعملون فيها (الحريري، 2008، 58).

ولمفهوم العلاقات الإنسانية جانبان، أولهما: الجانب الإداري: ويشمل المهارات الأساسية اللازمة للمدير أو القائد التي تمكنه من التواصل والتعامل مع رؤوسيه، والتأثير فيهم بفاعلية، وتقدير مواهبهم وتلبية حاجاتهم المتنوعة لكي يعملوا معاً بروح الفريق الواحد، وينجزوا مهماتهم، ويحققوا أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وثانيهما: الجانب السلوكي: وهو عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معينة مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي من ناحية، وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوب فيها من ناحية أخرى (مرسي، 2008، 70).

وقد أكدت بعض النظريات الإدارية والمدارس الفكرية في مجال الإدارة المدرسية على ضرورة الاهتمام بالبعد الإنساني في الإدارة، انطلاقاً من فعالية المدرسة وكفاءتها ترتبط بمدى قدرة مدير المدرسة

على تحقيق التوازن بين الاهتمام بإنتاجية المدرسة من جانب، والمعلمين وحاجاتهم من جانب آخر، كما أن مدير المدرسة يستمد سلطته من سلوكه، وشخصيته، وتأثيره في العاملين، أكثر مما يستمد من سلطته أو مركزه الوظيفي، أو اللوائح والقوانين، ويعد المدير الذي يهتم بالروح المعنوية لدى المعلمين هو أكثر الإداريين اهتماماً بالبعد الإنساني في الإدارة، وأكثر حرصاً على توظيفه لصالح العمل ولصالح الأفراد معاً (الخميسي، 2001، 90).

وحتى يمكن تعظيم أثر العلاقات الإنسانية في العمل الإداري، فإن ذلك يتأتى من خلال ممارسة المدير لعمله كقائد، أكثر من ممارسته له كإداري، فكلما كان دوره قيادياً كانت النتائج أفضل، خاصة في ظل توافر المناخ المدرسي الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، والمدير الناجح يحاول استخدام الأساليب والطرق المتعددة للتعامل مع العاملين للوقوف على توقعاتهم، ووضع الخطوط العريضة للعمل بمهارة، ويحتاج مديرو وقادة المدارس في القرن الحادي والعشرين إلى فهم طبيعة ومحتوى معارفهم وكفاياتهم الإدارية، كما يحتاجون إلى تقييم واقعي لقدراتهم الحالية، وذلك لتقليل الفجوة التي قد توجد بين قدراتهم الحالية، وبين المهارات المتوقع أن تكون مطلوبة مستقبلاً (William.2004، 135).

والمتمثل لواقع إدارة المدرسة الابتدائية يجد أنها تعاني من مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تقف حائلاً دون تحقيق مستوى ملموس من الأداء والإنتاجية، يأتي في مقدمتها: ضعف القيادات الإدارية، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، وضعف الاهتمام بالبعد الإنساني، وإهمال حاجات الأفراد العاملين وتوقعاتهم، وغموض في السياسات المحددة للعمل، أو انعدامها، وكثرة التضارب والتعارض في إنجاز العمل، وتعدد المشكلات الإدارية وتعقدها، ونمطية العمل الإداري، وزيادة عبء العمل على الإدارة، وتناقض رؤى القادة والمديرين داخل المدرسة، وقصور أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية داخل المؤسسة التعليمية، وقد نتج عن مثل هذه المعوقات تدني مستوى أداء المعلمين، وانخفاض إنتاجيتهم، ناهيك عن ضعف الأداء الإداري داخل المدرسة (حمدان، 2007، 13)، (البرازي، 2006، 5).

ومن هنا تعد هذه الدراسة محاولة جادة لتوضيح دور العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، بغية تحديد المتطلبات اللازمة لتفعيل هذا الدور، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء المدرسي بوجه عام، وعلى أداء العاملين بوجه خاص.

### مشكلة الدراسة:

وقد تزايدت في السنوات الأخيرة محاولات التأكيد على العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية خاصة بعد أن كبر حجم المؤسسات التي يؤدي فيها الناس أعمالهم، باعتبارها عملية معقدة ومتشابكة الأبعاد يتحكم فيها كثير من العوامل والمتغيرات التي ينبغي إدراكها، والتعرف على نتائجها، وفي الوقت نفسه يمكن النظر إليها كمنظومة متكاملة الأبعاد تتضمن البعد التنظيمي والبعد الإنساني، وهذا يتطلب ممن يقومون بدور العلاقات الإنسانية في الإدارة أن يمتلكوا مهارات معينة تساعدهم في ممارستها، وتؤدي إلى الإنتاج المتقدم على خبرة الآخرين (أحمد، 2004، 9-10).

وقد انشغلت العديد من الدراسات بالتأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، حيث استهدفت دراسة (البيسوي، 1996) توضيح دور العلاقات الإنسانية بالمدرسة الثانوية العامة في تحقيق أهدافها التربوية، من خلال التعرف على أهم أسسها، ومحدداتها، ومعوقاتها، ووضع تصور مقترح لتدعيمها، وحاولت دراسة (المطري، 2002) توضيح كيفية تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدركها مديرو ومعلمو المرحلة المتوسطة بالعاصمة المقدسة، والتأكيد على جوانب العلاقات الإنسانية كقاسم مشترك يسهم في نجاح عمليات الإدارة المدرسية.

كما أن إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومنها المدرسة الابتدائية تعاني من بعض المشكلات التي تؤثر على مستوى العملية التعليمية، وأداء الأنظمة الفرعية المكونة للمنظومة المدرسية بما فيها الإدارة المدرسية والمعلمين، وإن اختلفت نوعية هذه الصعوبات والمشكلات، ودرجة حدتها من مدرسة إلى أخرى، وقد ينجم عن مثل هذه المشكلات ضياع وإهدار الوقت والجهد، وتؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المدرسية المرسومة، وتدني في مستوى أداء كل من المعلم والمدرسة، وقلة إنتاجية المدرسة والمعلمين، وتتضمن

هذه المشكلات: المشكلات الطلابية، ومشكلات المعلمين، ومشكلات المجتمع المحلي وعلاقته بالمدرسة، والمشكلات المرتبطة بالعمل الإداري، وإذا لم يتم التعامل معها، فإنها تؤدي إلى حالة من عدم الرضا، وضعف الأداء المدرسي (الصلاحي، 2008، 4).

ومن ثم تأتي أهمية هذه الدراسة كمحاولة للارتقاء بمستوى أداء المعلمين وتحسين إنتاجيتهم، والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة في ظل معايير تقييم الأداء، وذلك من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، حيث يساعد ذلك على وضع مؤسسات التعليم قبل الجامعي في أفق المستقبل.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية ومنها:

- 1- ما أهداف ومجالات عمل إدارة المدرسة الابتدائية؟.
- 2- ما أبعاد العلاقات الإنسانية ومحدداتها في المدرسة الابتدائية؟.
- 3- ما أسس العلاقات الإنسانية ومعوقاتها في المدرسة الابتدائية؟.
- 4- ما آليات ومتطلبات تفعيل دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية؟.

### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من خلال تناوله لأحد الموضوعات الهامة في مجال الإدارة المدرسية وهو العلاقات الإنسانية، والتي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة وحاجات الأفراد العاملين والمعلمين، ودعم

ولائهم لها والارتباط بها، وزيادة مستوى دافعيتهم لتحقيق إنتاج جيد، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتساعد في إصباغ الاجتماعية على المؤسسة التعليمية، وتحقيق الاتصال الفعال، والتواصل بين المعلمين وإدارة المدرسة (عطوي، 2008، 190).

كما تتمثل أهمية البحث في أن إدارة المدرسة هي المحرك الرئيس لجميع العمليات داخل المدرسة الابتدائية، وأي عملية تطوير داخل المدرسة يتوقف نجاحها - بالدرجة الأولى - على مدي فعالية الإدارة المدرسية، ومدي قدرتها على توجيه جهود الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التعليمية.

كما يكتسب البحث الحالي أهميته من أنه يجيء في الفترة التي تهتم فيها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بتطوير التعليم الابتدائي، وتحسين إنتاجية العاملين بالمدارس على المستوى الفردي والمؤسسي، وقد يسهم البحث في تحسين فهم كل من العاملين بالمدارس الابتدائية وإدارتها لكيفية تطويرها، كما يساعد القائمين على التعليم والمسؤولين عن إدارته في حل بعض المشكلات التي تتعرض لها المدارس الابتدائية بالمملكة.

### أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في محاولة التعرف على دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، كما يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أهداف ومجالات عمل إدارة المدرسة الابتدائية.
- 2- التعرف على ماهية العلاقات الإنسانية ومحدداتها في المدرسة الابتدائية.
- 3- التعرف على أهم أسس العلاقات الإنسانية ومعوقاتها في المدرسة الابتدائية.
- 4- محاولة التوصل إلى آليات ومتطلبات تفعيل دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية.

## منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي حيث يعد من أفضل المناهج البحثية في دراسة مثل هذه الموضوعات من خلال الوصف، والتحليل، والتفسير للممارسات السائدة، وقد استهدف توضيح أهداف ومجالات عمل إدارة المدرسة الابتدائية، ووصف وتشخيص واقع العلاقات الإنسانية، بهدف لفت النظر إلى أبعادها ومحدداتها، والعواقب المترتبة عليها، والتعرف على أهم أسسها ومحدداتها، ومن ثم التوصل إلى بعض الآليات والمتطلبات اللازمة لتفعيل دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية.

## حدود البحث:

اقتصرت البحث الحالي على دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على أهداف ومجالات عمل إدارة المدرسة الابتدائية، وماهية العلاقات الإنسانية ومحدداتها، وأسسها، ومعوقاتها، وآليات ومتطلبات تفعيلها.

## مصطلحات البحث:

يعتمد البحث الحالي على بعض المصطلحات ومنها:

### 1- الدور:

يعرف الدور بأنه الواجب الذي يقوم به مدير المدرسة أو المهمة التي ينبغي القيام بها، أو هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة، أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوكه الفرد في المواقف المعينة (مرسي، 1994، 103).

ويعرف الدور إجرائياً في هذا البحث بأنه مجموعة الأنشطة والعمليات التي تدعم العلاقات الإنسانية، وتؤكد على أهمية البعد الإنساني في إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، مما يسهم في الارتقاء بأدائها.



**2- العلاقات الإنسانية:**

تعرف العلاقات الإنسانية بأنها مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المؤسسة، عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية، ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج، وتشعر فيه الجماعات العاملة بالراحة والرضا (المليجي، 2011، 113).

كما تعرف بأنها ذلك النوع من علاقات العمل والقائم على التفاعل بين أفراد الجهاز الإداري من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، شريطة أن يتوافر لهم من الإشباع ما يدفعهم إلى العمل التعاوني، أي أنها مرهونة برضا الأفراد وإشباع حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة (البستان وآخرون، 2003، 65).

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية إجرائياً في هذا البحث بأنها بعض العلاقات السائدة في محيط المدرسة بين المعلمين وإدارة المدرسة والطلاب، والتي تقوم على التفاعل بينهم لتحقيق أهداف المدرسة بصورة يراعى فيها قيمة الفرد، ومواهبه، وقدراته، وإمكاناته وحاجاته في موقف متكامل يدفع إلى العمل المشترك المتعاون، ويحقق الرضا النفسي والوظيفي للمعلمين، ويرتقى بإنتاجيتهم.

**3- التطوير:**

يعرف التطوير بأنه القيام بإجراء التغييرات بأسلوب مخطط ومنظم، ويعرف بأنه التغيير الذي يهدف إلى إحداث الإصلاح في جميع جوانب ومجالات المدرسة، حيث يستهدف تحسين إنجاز الطلاب وتحقيق نتائج أخرى بهدف إيجاد جهد تعاوني مركز، فالتطوير يتطلب وضع استراتيجية متكاملة وصياغتها بحيث يحدد فيها الأهداف والمحاور والأساليب والموارد المالية والخبرات والطاقات المدرسية وموضوع التغيير ذاته وآثاره الإيجابية والسلبية (المطيري، 2007، 3).

ويعرف التطوير بأنه أسلوب علمي منظم قائم على مجموعة من الأسس والركائز التي تهدف إلى تغيير وتحسين أداء الأفراد العاملين بإدارة المدرسة الابتدائية، ويتم ذلك من خلال التدريب أثناء العمل وخارج العمل (البرازي، 2006، 14).

ويمكن تعريف التطوير إجرائياً على أنه أسلوب علمي منظم قائم على مجموعة من الأسس والركائز التي تهدف إلى تغيير وتحسين أداء إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية.

#### 4- الإدارة المدرسية:

تعرف الإدارة المدرسية بأنها الجهة التنفيذية التي تقع في أسفل الهرم التنظيمي للنظام التعليمي، وتكون بذلك منفذة للسياسة التعليمية التي ترسمها وتحددها كل من الإدارة التعليمية والإقليمية، وحتى تنفذ هذه السياسة بكفاءة عالية، لا بد لها من أهداف واضحة ومحددة تسعى إلى تحقيقها بكفاءة عالية (الجبر، 2002، 28).

وتشير الإدارة المدرسية إلى مجموعة الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق سلسلة من القرارات التي يتم اتخاذها داخل المدرسة، أي أنها تتضمن عملية تخطيط، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة العملية التعليمية بالمدرسة (18 Hallak, 1997).

وتعرف الإدارة المدرسية إجرائياً في هذا البحث بأنها عملية تخطيط وتنسيق وتنظيم وتوجيه كل عمل تعليمي يتم داخل المدرسة من أجل تطوير العملية التعليمية، وتحقيق من ورائه الأهداف التربوية وفق نماذج محددة، ويقوم على تنفيذ العملية جهاز تنفيذي معتمد وفق سلم هرمي يتألف من مديري المدارس، ومساعديه، ورؤساء الأقسام.

#### الدراسات السابقة:

وتتضمن ما يلي:

1- استهدفت دراسة (الحارثي، 2012) التعرف على مستويات العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف، والكشف عن الفروق الإحصائية بين تقدير استجابات المديرين ومعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف لمستويات العلاقات الإنسانية السائدة

التي تعزى إلى المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي لوصف واقع مستويات العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين، وبين الطلاب والمعلمين، وبين المعلمين والمعلمين، و بين المديرين والطلاب، وتوصلت إلى أن مستوى تقدير مستويات العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين كان بمستوى عال، وكانت جميع العبارات الدالة على هذه المستويات بدرجة عالية كما هي سائدة بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقدير أفراد العينة لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المدير والمعلم وكذلك بين المدير والطلاب، وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح تقدير مديري المدارس.

2- حاولت دراسة (رجب، 2006) تعرف فاعلية القيادة الإدارية، ودورها في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية، من خلال عملية الإشراف التربوي، وتحديد مدى التباين في رؤى المعلمين والمديرين المساعدين حول الأساليب القيادية والإشرافية المتبعة أثناء العملية الإشرافية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وأكدت أن هناك بعض المهام التي يمارسها المديرين بشكل كبير جداً وتشكل ما نسبته 9 %، في حين أن ما نسبته 3% تمارس بدرجة كبيرة، وأكدت على أهمية مراعاة مديري المدارس للقيم والعلاقات الإنسانية أثناء تعامله مع المرؤوسين أثناء العملية الإشرافية، وضرورة تبني فلسفة جديدة في الإشراف التربوي استناداً إلى الإيجابيات الفلسفية في مجال التربية، ووجود رؤية مشتركة حول فعالية الإشراف التربوي لدى العاملين في المدارس.

3- استهدفت دراسة (جيوفاي Giovanni، 2005) توضيح المهارات الإدارية و مهارات العلاقات الإنسانية ومعدلات تغيير مديري المدارس غير التطوعية، والكشف عن طبيعة معدلات تغيير مديري المدارس غير التطوعية في ولاية نيويورك والكشف عن المهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس، واعتمدت على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى أن هناك نقصاً في مهارات العلاقات الإنسانية الشخصية بالإضافة إلى الأداء في مشكلات الواجبات وهي سبب

مستمر لمعدلات التغيير غير التطوعي، كما أشارت إلى أنه في ظل سيادة المناخ غير الصحي بالمدرسة نتيجة بيروقراطية صنع القرار يرتفع معدل دوران العمل، وتغيب الأفراد العاملين عن العمل.

4- استهدفت دراسة (الهدلاء، 2005) التعرف على طبيعة الإدارة التربوية والإدارة المدرسية في ضوء العلاقات الإنسانية، وذلك من خلال التعرف على أهمية الإدارة المدرسية الحديثة في نجاح العملية التربوية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك الإداري لمديري المدارس وأثر العلاقات الإنسانية بين المعلمين، وكذلك التعرف على مفهوم العلاقات الإنسانية ومدى إسهامهم في نجاح العملية التربوية لتحقيق أهدافها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف دراسته، وأكدت نتائج الدراسة أن المؤسسات التعليمية تمر بخبرات فنية وتربوية ذات كفاءة عالية، وأن هناك اختلاف في مفهوم الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية والخلط بينهما، وتبين للباحث أن الإدارة التعليمية جزء لا يتجزأ، وفرع من الإدارة التربوية، وأن الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية يتفقان في الأهداف وهي: التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقويم، والتوجيه، بالإضافة إلى إن الإدارة التربوية هي التي ترسم الخطط ولا يمكن تنفيذها إلا من خلال الإدارة المدرسية، كما أكدت الدراسة أهمية العلاقات الإنسانية تحقيق النجاح بالعمل من خلال فن التعامل مع الآخرين.

5- حاولت دراسة (أحمد، 2004) التعرف على واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى نظار/ مديري المدارس العامة - الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية، وتحديد المهارات والعلاقات الإنسانية اللازمة لتنمية الإدارة المدرسية لدى نظار/مديري المدارس، وكذلك التعرف على مدى تأثير متغيرات البحث (النوع - المؤهل - الدراسة - الخبرة) على مهارات العلاقات الإنسانية لدى النظار/ مديري المدارس، والتعرف على أهم المعوقات التي تعوق ناظر/ مدير المدرسة عن تحقيق مهارات العلاقات الإنسانية داخل المدارس و خارجها، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن هناك مجموعة من العلاقات التي تحول دون ممارسة ناظر/مدير المدرسة لمهارات العلاقات الإنسانية بفعالية وكفاءة ومنها: المفاهيم الخاطئة عن ممارسة العلاقات الإنسانية، وفقد الثقة بين الناظر/المدير

وأسرة المدرسة، والأسلوب الديكتاتوري الممارس داخل المدارس، وضعف برامج تأهيل وتدريب النظار/المديرين، وكذلك الإهمال في أداء العمل وعدم مرونة اللوائح والقوانين والتمسك بتطبيقها.

6- استهدفت دراسة (حربي ورزق، 2003، 163-256) تناول نشأة وتطورات العلاقات الإنسانية في العملية الإدارية، وتوضيح مفهوم العلاقات الإنسانية السليمة، وأهم الأسس التي تقوم عليها، وكذلك الكشف عن الواقع الحالي للعلاقات الإنسانية في إدارة المدرسة الثانوية، و توضيح أهم الفروق بين المدارس الثانوية في مستوى العلاقات الإنسانية طبقاً لبعض المتغيرات مثل: الجنس، ونوع التعليم، وحجم المدرسة، واعتمدت على المنهج الوصفي في جانبه التحليلي المستند إلى الدراسة الميدانية، وتوصلت إلى أن العلاقات الإنسانية تقوم على مجموعة من الأسس تتمثل في الإيمان العميق بالفرد، والمشاركة، والتعاون، والمعاملة الطيبة، والتحديث والتطوير، وجاء المستوى العام للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية طبقاً لمتغيرات الدراسة فوق المتوسط للبنين، ومتوسط لبنات في المدارس الثانوية، وجاء مرتفعاً في المدارس الثانوية، ومتوسطاً في المدارس الفنية.

7- حاولت دراسة (بايرد Byrd، 2002) التعرف على أهم مهارات العلاقات الإنسانية لدى مدير المدارس الذين حاولوا تدعيم المعلمين في إدارتهم لحجرات الدراسة بكفاءة وفعالية، والكشف عن مهارات التفاعل بين هؤلاء المديرين والمعلمين ذوى معدل دوران العمل المنخفض من وجهة نظر كل من المعلمين ومساعدى المديرين، وكذلك تحديد أهم مهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، واعتمدت على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم مهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية تتمثل في: الثقة المتبادلة، والتعاون، والألفة والمعاملة الطيبة، والتحفيز والتشجيع، والانفتاح على الآخرين، والفهم المتبادل، والاتصال الفعال، والمشاركة.

8- استهدفت دراسة (المطري، 2002) توضيح دور لإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدركها مديرو ومعلمو المرحلة المتوسطة (بنين) بالعاصمة المقدسة، وتحديد مدى ممارسة المديرين العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال تعاملهم مع المعلمين، واعتمدت على المنهج

الوصفي التحليلي، وكان من نتائج هذه الدراسة أن استخدام مديري المدارس المتوسطة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال الأساليب الثلاثة (القيادة واتخاذ القرار والإشراف)، وما يرتبط بها من ممارسات تربوية قد تتحقق بصورة أفضل في الواقع العلمي بدلاً من استخدام الأنظمة والقوانين التعليمية، وما يرتبط بها من ممارسات تربوية، وذلك نتيجة لبعض الصعوبات في تطبيق وتنفيذ هذه الأنظمة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها اختلفت في طريقة تناولها لموضوع العلاقات الإنسانية، ففي حين تتناول بعض الدراسات طبيعة العلاقات الإنسانية، فإن هناك البعض الآخر يركز على محددات هذه العلاقات والإنتاجية، والكشف عن أهم العوامل التي تؤثر فيها، حيث ركزت معظم الدراسات على العلاقات الإنسانية بالمدارس على اختلاف مستوياتها، من حيث طبيعتها وجدواها، و محدداتها مثل دراسة (حسن، 1993)، و قد خلصت إلى وجود علاقة بين كل من العلاقات الإنسانية وبعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل دراسة (حري ورزق، 2003)، واعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، نظراً لملاءمة هذا المنهج لطبيعة مثل هذه الموضوعات، والكشف عن أطرها المعرفية، وواقعها في المدارس، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه يركز على دور العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية بالمدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسات في عرض الإطار النظري عن العلاقات الإنسانية.

**خطوات البحث وإجراءاته:**

سار البحث الحالي على النحو التالي:

**أولاً الأهداف ومجالات عمل الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية:**

تعد الإدارة المدرسية الركيزة الأساسية التي تستند عليها أي عملية تطوير داخل المدرسة، وتنبع أهمية إدارة المدرسة الابتدائية من مسئوليتها عن صياغة ووضع رؤية مشتركة للمدرسة بالتعاون مع العاملين فيها، وتفعيل هذه الرؤية من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية، واستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة، كما تحاول متابعة تنفيذ السياسات والخطط لتوفير بيئة تعليمية مناسبة للطلاب، ومناخ تنظيمي آمن للعاملين، وتدعيم العمل بروح الفريق في ظل التغيرات العالمية والمستجدات من الوسائل والأساليب الإدارية الحديثة (دياب، 2001، 104).

وتهدف إدارة المدرسة الابتدائية إلى تحسين العملية التربوية، وزيادة كفاءة العاملين بها لتحقيق بيئة أفضل للتعلم حتى تصبح المدرسة، أكثر قدرة على القيام بدورها، على تحديد المهام الفنية والإدارية في العمل، مما يكفل التناسق والانسجام بين العاملين في المدرسة من خلال تبني علاقات إنسانية وتربوية وإدارية فعالة (عبد العظيم، 2006، 12).

وانطلاقاً من الأهداف العامة للتربية، والمتمثلة في إعداد المتعلم إعداداً متكاملًا من جميع النواحي، فإنه من الممكن إيجاز أهم أهداف إدارة المدرسة الابتدائية من الناحية العملية فيما يلي (الجبر، 2002، 107):

- التأكد من أن جميع جهود أعضاء الإدارة المدرسية تصب في تنمية التلميذ من جميع النواحي.
- الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل المدرسة بصورة جيدة وفعالة.
- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين أفراد الجهاز المدرسي.

- العمل على توفير النموذج المثالي المصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة.
  - توفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول.
  - العمل على ربط المدرسة بالمجتمع.
  - توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدماً.
- كما تهدف الإدارة المدرسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لعل من أبرزها (محمد، 2008،  
:25)

- بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا باعتباره المعيار الأول الذي تقاس عليه كل الأهداف التنفيذية للإدارة المدرسية.
- تنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية والفنية في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها، وتوافر العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين بالمدرسة.
- وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة.
- توافر العلاقات الجيدة بين المعلمين والبيئة الخارجية المحيطة عن طريق مجالس الآباء والمعلمين، ومؤسسات المجتمع المدني.
- توفير الأنشطة التي تساعد التلميذ على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.

وللحكم على مدى نجاح إدارة المدرسة الابتدائية في تحقيق مثل هذه الأهداف، فإنه يتم تقييم أدائها وفق مجموعة من المعايير وتمثل في (البوهي: 2001، 247):

- قدرة الإدارة المدرسية على قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية والسياسات التعليمية الموكلة لها وذلك بتنفيذها للبرامج التعليمية بدرجة عالية من الاتساق والفعالية.



- إضفاء جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية لجميع العاملين بالمدرسة.
- قدرة الإدارة المدرسية على تنظيم العمل وخلق روح العمل الجماعي والتعاوني.
- توفير المناخ الجيد لأداء العمل بالمدرسة وذلك عن طريق رفع الروح المعنوية للمعلمين والطلاب وكل من يعمل بالمدرسة.
- قدرة الإدارة المدرسية على استخدام الاستراتيجيات المناسبة في عملية اتخاذ القرار. وإشراك المجموعة في عملية اتخاذ القرار.
- قدرة الإدارة المدرسية على مواكبة التغيير والتطور وذلك بتطوير أساليبها الإدارية وطرقها في القيام بأعباء العمل الإداري بالمدرسة.
- قدرة الإدارة المدرسية على قيادة عملية التقويم وعملها على تحسين أداء المعلمين، والتلاميذ والنهوض بمستوى العمل التعليمي بالمدرسة.

كما تمثل الإدارة المدرسية أحد عناصر العملية التربوية المهمة والتي تساعد على نجاح العملية التربوية لإسهاماتها الفعالة في تحقيق أهداف العملية التعليمية وتنشيطها، وتشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية وإذ أن صلتها بهما صلة الخاص بالعام وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته بل أنها وحدة مسئولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية وتجد لها استقلالاً ذاتياً شأنها شأن العلوم الأخرى مما جعل لها تعريف يعبر عن ذاتها، وماهيتها، وطبيعتها (أبو خطاب، 2008، 13).

وقد أصبحت كفاءة وفاعلية الإدارة المدرسية من السمات التي تتميز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة القديمة (التقليدية) حيث أن مهام الإدارة المدرسية لم تعد روتينية كحفظ النظام ومتابعة حضور وغياب الطلاب والموظفين بل أصبحت مهامها أبعد من ذلك حيث ارتبطت كمحور العملية التربوية وهو التلميذ وتنظيم الجهود وتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحسين وتطوير العملية التربوية، كما

أصبحت تدور حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حصر الزاوية في الإدارة المدرسية (عبد الحميد، 2004، 20).

من خلال استعراض أهداف الإدارة المدرسية نلاحظ أن اختلاف هذه الأهداف وأساليب صياغتها تختلف من مفكر لآخر وذلك تبعاً لاختلاف اهتماماتهم، وآرائهم، وفلسفتهم، وإحساسهم، بمدى أهمية كل أهداف الإدارة المدرسية إلا أنهم يجمعون على هذه الأهداف ويجب أن تركز على التلميذ محور العملية التعليمية وإعداده إعداداً متكافئاً متوازناً، كما ويسهم في تحقيق هذه الأهداف كل العاملين بالمدرسة، وعلى اختلاف مهامهم ومسئولياتهم، من خلال التعاون المثمر فيما بينهم وأن تسود العلاقات الإنسانية الحسنة فيما بينهم، بحيث يكمل كل منهم الآخر حتى تؤدي المؤسسة التربوية هذه الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة الفاعلية.

أما بالنسبة لمجالات عمل إدارة المدرسة الابتدائية فتمثل في:

1- الإدارة كمهارة في تنمية البرنامج التعليمي: يقع على عاتق مدير المدرسة مسؤولية تنمية مهارات القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس لتحسين البرنامج التعليمي بها، ولا تعني القيادة على هذا الأساس استشارته بتوجيه الجماعة، بل تعني قيامه أو قيام أحد الأفراد العاملين بالاشتراك في هذا التوجيه، لذا ينبغي عليه أن يهتم اهتماماً أساسياً بتنمية الإحساسات والمشاعر الجماعية، فالخطوة الأولى في قيادة البرنامج التعليمي هي وضع أهداف لسياسة المدرسة تتفق مع الأهداف التربوية (بالقاسم، 1993، 20).

2- الإدارة كمهارة في العلاقات الإنسانية: تعتبر القدرة على خلق جو مرضى في المدرسة، وإقامة علاقات إنسانية من أهم وظائف الإدارة المدرسية، حيث تسعى إدارة المدرسة جاهدة إلى احترام شخصية الأفراد العاملين الذين يعمل معهم مدير المدرسة، والاهتمام بمشكلاتهم، ويتيح لهم الفرصة للمشاركة في عملية صنع القرار، ووضع أهداف المدرسة وتحديداتها، كما يتطلب إيجاد هذا المناخ أن يكون للمدير شخصية متكاملة، بحيث يستطيع جذب الناس للعمل معه (ماهر، 2004، 29).

3- الإدارة كمهارة في تنظيم العمل: يجب أن يكون لدى إدارة المدرسة القدرة على تشجيع الأفراد العاملين للعمل بصورة جماعية، فالأفراد ينمون حين يشتركون مع الآخرين في العمل، ويحدث التعلم عن طريق إعادة بناء الخبرات حين يتصل الأفراد بآراء الآخرين، كما أنهم ينمون حين تتوفر لهم الفرص للتفكير والتخطيط والعمل سوياً، ويتطلب ذلك أن يكون لدى مدير المدرسة القدرة على إدارة الاجتماعات داخل المدرسة في ظل مناخ تنظيمي مشجع علي العمل الجماعي الفعال (البستان، 1995، 29).

4- الإدارة كمهارة تهيئة ظروف العمل: تعتبر تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على تقدم العمل وتحسينه أحد مجالات عمل إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، وهذا الدور يتأثر بمجموعة من العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك ومنها (Hannagan، 2004,138):

- تشجيع كل عضو من أعضاء المدرسة على الإحساس بانتمائه إليها.
- توفير الثقة بين أعضاء المدرسة وإدارتها على اختلاف وظائفهم وواجباتهم.
- اشتراك الإدارة في القرارات في حدود السلطة الممنوحة لها.
- تمكين كل فرد من إبداء رأيه بحرية.
- توفير المعلومات الكافية بقدر الإمكان كركيزة لقرارات المدير.
- ضرورة أن يكون الولاء للقيم والآراء وليس للأفراد،
- قبول الأفراد العاملين مسئولية تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها.

5- الإدارة كمهارة في التقويم: تعد المهارة في استخدام وسائل التقويم ذات أهمية بالغة لإدارة المدرسة، حيث تساعد المدير على جودة عملية صنع القرار المدرسي، فبدون مساعدتهم في استخدامهم يلجأ كثير منهم إلى الاعتماد على الحدس والتخمين، أكثر من اعتمادهم على الشواهد والبيانات الموضوعية، ويتضمن التقويم التعرف على الأهداف ووضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها، كما

يتضمن مراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير، ويجب على مدير المدرسة أن يساعد الأفراد العاملين على تقويم النشاط الجماعي، وعلى اتخاذ القرارات التي تساعد في إنجاز عملياتها الجماعية، كما يجب أن يرشدهم إلى أحدث الوسائل و أفضلها لجمع البيانات (الراوي وآخرون، 2000، 63).

### ثانياً: ماهية العلاقات الإنسانية في المدرسة الابتدائية:

تعد العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية ذات أهمية كبيرة، حيث إن المشكلات الإدارية في كل تنظيمات العمل هي في صميمها مشكلات إنسانية تتعلق بطبيعة السلوك الإنساني، وأنماط التفاعل والعلاقات بين الأفراد والجماعات في ضوء الأهداف والدوافع والاتجاهات الحاكمة للسلوك الإنساني، ويمكن تناول ماهية العلاقات الإنسانية في المدارس على النحو التالي:

#### 1- مفهوم العلاقات الإنسانية:

تعرف العلاقات الإنسانية بأنها سلوك إداري يؤسس على التفاعل بين الأفراد المتجمعين لتحقيق أهداف محددة بصورة يراعى فيها قيمة الفرد، ومواهبه، وقدراته، وإمكاناته وحاجاته في موقف متكامل يدفع إلى العمل المشترك المتعاون، ويحقق الرضا النفسي والاجتماعي والاقتصادي (البستان وآخرون، 2003، 179). ويوضح هذا التعريف أن العلاقات الإنسانية لا تقتصر على الاحترام المتبادل بين الأفراد العاملين بعضهم البعض، أو بين مدير المدرسة والأفراد العاملين، وإنما يعطى نطاقها كل المستفيدين من المدرسة والعاملين بها.

وتعرف العلاقات الإنسانية - وفقاً للمنظور السلوكي - بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي، وتحقيق الأهداف المرغوبة (عطوي، 2008، 187)، ويتضح من التعريف السابق أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المدرسة.

كما يقصد بالعلاقات الإنسانية مجموعة الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استشارة دافعية الأفراد العاملين وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج، ومعنى ذلك أن هذا التعريف يؤكد أن العلاقات الإنسانية تركز على الأفراد العاملين كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية (Nicholson, 2007, 428).

وتعرف العلاقات الإنسانية - كمجال من مجالات الإدارة- بأنها عملية إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سوياً 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 بعضهم البعض الآخر و توحيدها (الحري، 2008، 121-122).

والعلاقات الإنسانية هي العلاقات التي تقوم بين أفراد الجماعة نتيجة التفاعل الاجتماعي، لذا فإنها مهمة في مجال الإدارة باعتبارها الوسيلة الفعالة في تحريك دوافع الفرد، وإطلاق قدراته واستعداداته للعمل مع زملائه بروح الفريق، بهدف تحقيق أهدافه، وأهداف الجماعة، وأهداف المدرسة التي يعملون فيها (الحري، 2008، 58).

ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في مواقف معينة، مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي، وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة (أحمد، 2004، 26) ومن هذا يمكن أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة تدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية والإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المدرسة.

والعلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات المتبادلة بين الأفراد في موقف العمل التي تحقق نوعاً من التوافق والانسجام بين جميع الأفراد العاملين، وتدفعهم إلى العمل بكفاية تتحقق من ورائها أهداف المدرسة، وتشبع لديهم حاجاتهم المتنوعة، وتضفي على العمل طابعاً اجتماعياً إنسانياً تعاونياً (Bach & Sisson, 2004, 89).

- وفي ضوء التعريفات السابقة، نجد أن العلاقات الإنسانية تتمحور حول القضايا المنتظمة، وما يسود المدرسة من علاقات من جهة، وتوفير المناخ الاجتماعي الذي يساعد على تهيئة الظروف المناسبة للعمل من جهة أخرى، ومن ثم يمكن تلخيص مفهوم العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:
- أنها تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الإدارة.
  - إثارة دوافع الأفراد وهو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية
  - تهدف العلاقات الإنسانية إلى الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة.
  - تسعى العلاقات الإنسانية من خلال التفاهم والتعاون إلى إشباع حاجات الفرد وتحقيق الأهداف التنظيمية دون تضارب.
  - من خلال العلاقات الإنسانية الجيدة تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين بها.

## 2- أهمية العلاقات الإنسانية:

تعد العلاقات الإنسانية أحد العوامل المهمة في الإدارة المدرسية، فالقدرة على العمل مع الآخرين، والتفاهم معهم بأسلوب هادف وطريقة سليمة، هي من السمات الرئيسة للشخصية الإدارية، وبخاصة في مجال التربية والتعليم، فمدير المدرسة الناجح هو الذي يستخدم الأسلوب الديمقراطي في إدارة مدرسته، ويعمل على حل مشكلات المعلمين، ويفوض سلطاته للآخرين. وتؤدي 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 ثقيلاً ومملأً، 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. فالروح المعنوية من أهم العوامل التي تساعد على تعاون الجماعة، وتحسين أدائها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تعمل على إنجازها (الموسوي، 2004، 68).

ويمكن توضيح أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية على النحو التالي:

■ المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي: حيث تساعد العلاقات الإنسانية في تحقيق نجاح المدرسة من خلال تدعيم ولاء الأفراد العاملين للمدرسة التي يعملون بها، والارتباط بأهدافها، وزيادة دافعيتهم لتحقيق مستوى عالي من الإنتاجية كماً ونوعاً، والاهتمام بتخفيض التكاليف، وتحسين العمليات التنظيمية والإدارية، وزيادة مستوى الثقة المتبادلة بين إدارة المدرسة والأفراد العاملين، وزيادة مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي بينهم في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية، وإتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات المدرسية، وشعورهم بأنهم جزء من المدرسة يؤخذ برأيهم، ويستفاد من خبرتهم (Dessler,2001, 109).

■ إشباع حاجات الأفراد العاملين: حيث تؤكد العلاقات الإنسانية على النظر للأفراد العاملين كمخلوقات اجتماعية لديهم احتياجات وتوقعات تحتاج إلى إشباع تام، وأن هؤلاء الأفراد يشبعون احتياجاتهم من خلال المشاركة في جماعة، وعن طريق التفاعل والتواصل مع الآخرين، مما يسهم في دفعهم نحو تحقيق أهداف المدرسة، كما أن العلاقات الإنسانية تساعد في تفهم حاجات ودوافع الأفراد العاملين في العمل، ومن ثم يجب أن تعمل إدارة المدرسة على توفير المناخ المدرسي المناسب لإشباع دوافع الفرد، مما ينعكس بالإيجاب على أدائه في العمل (الشنواني، 1999، 503).

■ تحسين علاقات العمل: تسهم العلاقات الإنسانية في تحسين العلاقة بين مدير المدرسة والأفراد العاملين من جهة، وبين الأفراد العاملين أنفسهم من جهة أخرى، حيث تؤكد على أهمية توافر القيادة الإدارية المرنة، والبعيدة عن التسلط والفردية في العمل، وقد أكدت بعض الدراسات أن إهمال العلاقات الإنسانية في العمل يؤدي إلى ارتفاع معدل ترك العمل من قبل الأفراد العاملين بنتيجة شعورهم بتزايد الضغط عليهم لرفع الإنتاجية، في حين أن الإدارة المتمركزة حول العلاقات الإنسانية تؤدي إلى تحسن مستوى الأداء المؤسسي، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الوحدات الإدارية المختلفة. (Burkey,2008, 41)

■ تحسين عملية الاتصال: تساعد العلاقات الإنسانية في تيسير عملية الاتصال داخل المدرسة، سواء كان ذلك اتصال الأفراد على نفس المستوى الإداري فيما بينهم، أو فيما بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك من خلال توافر قنوات الاتصال المفتوحة داخل المدرسة، وعدم التقيد بقنوات الاتصال الرسمية التي قد تحد من التفاعل بين الأفراد العاملين والجماعات للوصول إلى التفاهم المتبادل حول بعض المواقف والمشكلات المدرسية، وبناء علاقات طيبة بين المعلمين بالمدرسة، بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي (المغربي، 1995، 186).

■ إكساب المدرسة الصفة الاجتماعية: فمن المعروف أن المدرسة التي يسودها المناخ الرسمي، والالتزام بتنفيذ اللوائح والقوانين الحاكمة للعمل، والتي يصعب تغييرها، تبقى بعيدة عن التماسك والوحدة في الأهداف والآمال، ويتصف أفرادها بعدم التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وعندما تتحول المدرسة إلى تنظيم اجتماعي يهتم بالبعد الإنساني، فإنها تحظى بولاء أفرادها، وزيادة ثقتهم فيها نتيجة لما تحققه من إشباع لحاجاتهم ورغباتهم (سلطان، 2003، 52).

مما سبق، يتضح أن العلاقات الإنسانية تعد من أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً بالغ الأهمية في المدرسة، وذلك لأن الفرد حينما يشعر أن هناك من يعمل على راحته، ومن يعمل ليوفر له الأمان الوظيفي، فإنه يسعى إلى التعاون والتفاعل مع الأفراد العاملين معه، وقيم علاقات إنسانية معهم.

## 2- أبعاد العلاقات الإنسانية:

تتمحور العلاقات الإنسانية حول تدعيم التعاون بين الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية، وتفعيل الاتصال الفعال فيما بينهم على جميع المستويات التنظيمية المختلفة، وتوفير مستوى جيد من الثقة بين أعضاء المؤسسة، وإتاحة الفرصة لكل من الطلاب والمعلمين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، في ظل توافر مناخ ديمقراطي يشجع الاهتمام بالجوانب الإنسانية من قبل الإدارة المدرسية.



ويمكن تحديد الأبعاد المختلفة للعلاقات الإنسانية في المدرسة كما يلي:

### أ) علاقة مدير المدرسة بالمعلمين:

وتقوم العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين على ثلاثة أسس، أولها: شعور المعلمين بأن مدير المدرسة يؤيدهم تأييداً صادقاً، وثانيها: معرفة المعلمين ووعيهم بما هو متوقع منهم، مثل معرفتهم بالسياسة العامة التي تسير عليها المدرسة، وواجباتهم المناطة بهم، وثالثها: تأكد المعلمين من أنهم ينالون تأييد مدير المدرسة، طالما أنهم يقومون بما هو متوقع منهم في حدود مسؤولياتهم الخاصة، وتتضح هذه العلاقة في حرص الإدارة المدرسية على تقوية علاقتها بالمعلمين بشتى الطرق ومنها: الثقة بالنفس في توثيق العلاقة بين مدير المدرسة وبين المعلمين، فهذه الثقة تمكنه من مواجهة مختلف المواقف، والتعامل مع المعلمين كزملاء في العمل من أجل الصالح العام للمدرسة والطلاب، مما يكون له أكبر الأثر في زيادة ثقته بالمعلمين، وينعكس ذلك أيضاً على طبيعة التعامل بين المعلم وطلابه، مما يسهم في توثيق العلاقات الإنسانية في المدرسة (الحري، 2008، 123).

والعلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين لا تقتصر على المجاملات، بل لابد أن نخرج إلى حيز التطبيق في العمل المدرسي، وهي تبدو في النواحي التالية:

- احترام شخصية المعلم، والاهتمام بحل مشكلاته، وتقدير آرائه وأفكاره المختلفة.
- تحقيق الانسجام والتعاون مع المعلمين لكل مادة في جلسة دائرية حبذا لو اشترك فيها الموجهون باعتبار أن إشرافهم التربوي خدمة خارجية تتكامل مع ما يقدره المدير والمعلمون، ويتحقق الانسجام بالتوصل إلى اتفاق على المعايير العامة للتقويم.
- المساهمة في ترشيح المعلمين لبرامج التدريب ورفع معنوياتهم حتى يقبلوا على برامج التحسين.
- رعاية المعلم الجديد وإشعاره بأهمية المقابلة الأولى له، بحاجة المدرسة إليه، وبرغبة الآخرين في التعامل معه.

## ب) علاقة مدير المدرسة بأولياء الأمور:

تعمل الإدارة المدرسية الجيدة على تكوين علاقات طيبة مع أولياء الأمور، وتفتح أبواب المدرسة أمامهم لزيارتها، واستقبالهم، ومشاركتهم في المجالس المدرسية، ويسهم ذلك في تعريفهم بأهداف المدرسة ومشكلاتها، وبالتالي مساهمتهم في رفع مستواها، كما أن لهذه العلاقات دور بارز في تذليل بعض العقبات التي تواجه إدارة المدرسة.

وتشمل علاقة مدير المدرسة بأولياء الأمور دائرة واسعة من دوائر العلاقات الإنسانية التي لا بد منها لإقامة جسور التعاون بين المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي القائمة على الثقة المتبادلة، بما يؤدي إلى مساعدة النظام لتنمية المدرسة لتحقيق أهدافه بدرجة عالية من الكفاءة، والفاعلية، وعليه لا بد أن يعمل المدير على تقوية العلاقة بين الإدارة وأولياء الأمور، بما يضمن مصلحة الطلبة والتغلب على مشاكلهم، بالإضافة إلى غرس روح الولاء للمدرسة وإشعارهم أنها مؤسسة خاصة وجدت من أجل رعاية أبنائهم وتنشئتهم نشأة اجتماعية وتربوية وعلمية سليمة، كما أنها تعم لعلى تطوير بيئتهم (Bratton & Gold, 2000, 164).

## ج) علاقة مدير المدرسة بالطلاب:

يمثل الطالب لب العملية التعليمية التي من أجله وجدت، ويقصد بذلك أنه ينبغي تأهيل الطالب علمياً وصحياً وثقافياً حتى يتمكن من استيعاب المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله، ويحتاج ذلك إلى تنمية مهاراته المختلفة بما تتضمنه من مهارات القابلية للعمل مع الفريق واحترام وجهات نظر الآخرين، والمهارات الفعالة لملاحقة المعلومات باستخدام التقنية ومعالجتها، ومهارات التفكير الناقد، ومهارات حل المشكلات وصنع القرارات، والقدرة على إجراء البحث وتطبيق البيانات، وكذلك القدرة على ضبط الذات وتحمل المسؤولية (الحربي، 2007، 114).

**د) علاقة المعلم بالطالب:**

يتمتع المعلم بدرجة عالية من الموضوعية في ملاحظة سلوك تلاميذه والعمل على توجيههم نحو السلوكيات المرغوبة التي تيسر لهم معيشة مأمونة في حياتهم، وتبعدهم عن الانحراف، وتشجعهم على الاستقامة، ويغرس فيهم الثقة، ويكشف مواقع القوة، ويعالج مواقف الضعف لديهم، ويساعد المتأخرين منهم، مشخصاً ذلك بأسباب التأخر وواصفاً العلاج اللازم لهم، ويبرز أنشطتهم و مهاراتهم أمام الإدارة المدرسية، وأولياء الأمور، كما يجب عليه ضرورة التعرف على خصائص نمو المتعلمين في كل مرحلة دراسية، ومتطلبات كل منها، ويقوم المعلم أيضاً بتقديم الأعمال التالية للمتعلمين (الشيخ وآخرون، 1997، 14):

- يقدم المادة العلمية لهم بوضوح ويتسلسل وفقاً للموضوعات والأفكار.
- يضيف عنصر التشويق والاهتمام لديهم
- يضيف معلومات مهمة إثرائية إلى خبراتهم الدراسية
- يطبق أساليب التقويم المناسبة عليهم.
- يراعي التواصل المستمر معهم والتفاعل في قضاياهم وإرشادهم وتوجيههم باستمرار.

**هـ) العلاقة بين المعلمين:**

حيث يعتبر المعلم أحد أفراد المجتمع الذي يتأثر بظروفه، وعاداته، وتقاليده، وهو إنسان له أحاسيسه ومشاعره، ويرغب بتحقيق اتجاهاته وميوله، ويعتبر المعلم قائداً تربوياً بين طلابه في المؤسسة التربوية، ويتعامل مع عدة فئات مهنية داخل المدرسة وخارجها، وعلاقة المعلم بزملائه تنسم بالمحبة، والمودة، والتعاون، والإيمان بأهداف واحدة مشتركة وإن يجيد المعلم العمل معهم كفريق، فيرحب دائماً بالأعمال التي تسند إليه مع زملائه في إنجاز مهام ومسئوليات مشتركة، ومهنة التعليم - وإن كانت في جوهرها نشاطاً فردياً- بمعنى إن كل معلم يجد نفسه أمام مسئوليات وواجباته المهنية، فإن العمل الجماعي فيها يعد أمراً

ضرورياً بهدف تحسين نوعية التعليم وتطويره بصورة أفضل، والحرص على التعاون، والتآزر وتبادل الخبرات، واحترام وجهات النظر، والحرص على تحقيق تكامل مع الزملاء (راشد، 1993، 25).

#### 4- محددات العلاقات الإنسانية في المدارس:

توجد مجموعة من العوامل تؤثر على طبيعة العلاقات الإنسانية في المدرسة، ومنها: العوامل الداخلية وتمثل في الدوافع، والحاجات الإنسانية، والقيم، والاتجاهات، والمعتقدات، والخبرات السابقة، والعادات والتقاليد، وكذلك العوامل الخارجية وتشمل واجبات ومسئوليات الوظيفة، وموقع الوظيفة في البيئة التنظيمية للمدرسة، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والصلاحيات المحددة لها، والوسائل والتقنيات المستخدمة، وأساليب العمل، والحوافز والأجور، ونمط القيادة الإدارية والإشراف التربوي (البديري، 2001، 41-42).

وتتضمن محددات العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة المدرسية ما يلي:

#### أ) النمط القيادي:

تعد القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المدير بالمؤسسة التعليمية، حيث يقود مجموعة من الأفراد، ويوجههم، ويرشدهم، ويدربهم، ويوفق بين مجهوداتهم، ويشير دافعيتهم ويحفزهم على التعاون والتنافس، وقد تطور مفهوم القيادة في التنظيمات الإدارية المختلفة بحيث أصبحت هي قلب الإدارة النابض؛ إذ أن القادة الإداريين هم المسؤولون عن تسيير العمل، وحفزهم، وبث روح الحماس والحيوية لدى المرؤوسين، بغية تحقيق الأهداف المنشودة، فضلاً عن أن التقدم والنجاح الذي تحققه المؤسسات المختلفة إنما يقاس بمدى فعالية القيادة التي تتولى مسؤولية إدارتها (عبد المعطي، 2005، 429).

وتبرز أهمية القيادة الإدارية بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط

مجموعته وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا، لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات الرؤوسين ومتطلباتهم، وعليه تكمن أهمية القيادة في (أبوندا، 2007، 49):

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
- قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

### ب) الثقافة المدرسية:

حيث إن ثقافة المدرسة تعمل على تكامل أدوات المدير في إدارة المدرسة مثل الهيكل التنظيمي والسياسات، ونظم المعلومات والتكنولوجيا والاستراتيجيات، ويستطيع مديري المدرسة من خلال هذه الأدوات القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة، ويضيف أن ثقافة المدرسة تساعد المعلمون الجدد على التكيف الاجتماعي داخل المدرسة، من خلال اكتسابهم القيم السائدة في المدرسة، وبالتالي التصرف بطريقة مناسبة (Wright & Noe, 1996, 138).

وتعتبر الثقافة المدرسية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي للمدرسة، حيث تعد عنصراً أساسياً موجود جنباً إلى جنب مع مكونات المدرسة الأخرى من: الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية، وترتبط الثقافة بقضايا التكامل الداخلي من خلال المحافظة على أفراد المنظمة معاً، وجود لغة

مشتركة، ومعايير واضحة، وقواعد ثابتة، وعلاقات إنسانية جيدة، وسيادة روح الفريق (Peterson & Deal, 1998, 107).

### ج) المناخ المدرسي:

ويشير المناخ التنظيمي إلى العلاقات السائدة في المواقف المختلفة كما يحث بها الفرد ويتضمن العلاقات المتشابكة بين خصائص المدرسة وطبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية، وبهذا يعتبر المناخ حصيلة مجموعة من الجوانب مثل الاتجاهات والسلوك والتفاعلات بين مجتمع المدرسة (الإدارة - المعلمين - الطلاب)، ويعبر المناخ المدرسي عن جودة بيئة المدرسة كما يراها الأفراد العاملين، فحينما تؤثر القوى الخارجية على مناخ المدرسة، فإنه يمكن وصفها كنتيجة لسلوكيات واتجاهات الأفراد الواضحة داخل المدرسة، ويرتبط المناخ بصورة مباشرة بالعلاقة القوية بين مدير المدرسة والمعلمين حيث يستند على إدراك السلوك العام للتنظيم المدرسي (القريوتي، 2000، 186).

### د) طبيعة الاتصال المدرسي:

وتشير عملية الاتصال إلى وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه، والتعبير عن الأفكار، وتعد عملية الاتصال عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة المرسل، حيث تهدف إلى إثارة رد الفعل لدى المرسل بغض النظر عن طبيعة الرد المحتمل، ومن ثم فإنها تساعد على نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة، فمن خلال الاتصالات الفعالة يتم تمكين المدير والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال يخدم أهداف التنظيمات في تحقيق الكفاية والفعالية (شاويش، 1993، 213).

ويمثل الاتصال في أية مؤسسة حياتها، فبدونه يشعر الأفراد العاملون بأنهم وحيدون لأنهم لا يعلمون ماذا يجري حولهم في العمل، كما أن الاتصالات الرديئة يمكن أن يساء فهمها لعدم وضوحها، فيضطرب العمل أو لا يتم نقل معلومات مهمة للأفراد العاملين، ويساعد الاتصال في تناول المشكلات

المدرسية وتحديد طرق علاجها، وإحداث التأثير المطلوب على الأفراد والأجهزة التنفيذية من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة، كما أن يزيد من قدرة على تحقيق أهدافها، ناهيك عن تدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين في محيط المدرسة، وتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير في سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المدرسة (هوانة وتقى، 2001، 171).

### هـ) جماعة العمل:

تشير جماعة العمل إلى تجمع عدد من الأفراد العاملين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة (عبد الباقي، 2003، 151) وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي بالأفراد العاملين إلى تكوين جماعات العمل ومنها: توفير فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء، والتفهم والمشاركة الوجدانية، والمساعدة في حل مشكلات العمل المدرسي، والدفاع عن مصالح الأعضاء، وتتوقف فعالية جماعات العمل بالمدرسة على درجة تماسك وارتباط الجماعة Group Cohesiveness والتي تعني مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض، ومدى حرصهم على البقاء والاستمرار فيها، ودرجة التفاعل بينهم، ومدى وجود أهداف مشتركة بينهم، ودرجة تشابه واتجاهات وقيم الجماعة، ودرجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة، وعلاقة الإدارة بالأفراد العاملين، ومدى توافر شبكة للاتصال بين أعضائها، وامتنال وخضوع الفرد للقواعد السلوكية الحاكمة للجماعة (ويلان، 2002، 72).

### و) طبيعة الإشراف التربوي:

يلعب الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المديرون والمشرفون في قيادتهم للأفراد العاملين دوراً هاماً في الصورة التي يؤدون بها، فإذا ما كانت نظرة المديرين إيجابية نحو موظفيهم فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم ورضاهم عن العمل، أما إذا كانت سلبية فإنها تؤدي إلى سيادة مناخ مدرسي غير صحي، مما

يؤدي إلى ضعف العلاقات الإنسانية. وتمثل أهمية الإشراف التربوي فيما يلي (البستان وآخرون، 2003، 334):

- التطبيع الاجتماعي للمعلم: حيث إن المعلم المستجد يحمل ثقافة وقيم ومعايير تختلف عن المعلمين القدامى في المدرسة، وقد تتعارض مع الثقافة المدرسية السائدة، لذا فإن هذا المعلم - بغض النظر عن صفاته ومهاراته ومعارفه الشخصية- يظل في حاجة إلى التوجيه والإرشاد بهدف التكيف مع المناخ التنظيمي السائد بالمدرسة، وتقبل العمل المدرسي بجميع أبعاده ومسئوليته.
- الإعداد المهني للمعلم: حيث إن عدداً لا بأس به يبدأون الخدمة دون إعداد مهني كاف، فمثلاً كل من يحمل مؤهل جامعي يستطيع الالتحاق بمهنة التدريس تبعاً لقانون العرض والطلب، وبغض النظر عن الكفاءة أو الخبرة المهنية، وبالتالي يحتاج هؤلاء إلى التوجيه والإشراف التربوي.
- تحسين كفايات المعلم: يعد الإشراف التربوي ركيزة أساسية لتنمية كفايات المعلم ومهاراته المختلفة، حيث إن المعلم القديم الذي لم يتدرب على الاتجاهات المعاصرة، وطرائق التدريس الحديثة يحتاج إلى الإشراف التربوي، حتى تتضح لديه فلسفة التغيير ومبرراته، وبالتالي يسعى بشتى السبل إلى صقل مهاراته وكفاياته، وقد يستعين المشرف التربوي هؤلاء المعلمين في مساعدة المعلمين الأقل كفاءة.

### ثالثاً: أسس العلاقات الإنسانية في المدرسة الابتدائية:

تقوم العلاقات الإنسانية في المدرسة على مجموعة من الأسس والمبادئ ومنها:

#### أ) الإيمان العميق بقيمة الفرد:

حيث تؤكد العلاقات الإنسانية أن لكل فرد شخصيته الفريدة التي ينبغي احترامها، كما أن الفرد العادي قادر - إذا أتاحت له الفرص المناسبة- أن يفكر تفكيراً موضوعياً إلى حد بعيد عن النزوات الشخصية، وقادر أيضاً على الابتكار والإبداع، ومن ثم يجب الإيمان بقيمة الفرد واحترام شخصيته، ويرتبط ذلك بحقه في النمو إلى أقصى ما تسمح به ميوله واستعداداته، كما أن العلاقات الإنسانية تبدأ بالفرد،



فكل فرد له من الصفات ما يميزه عن غيره، بمعنى أن كل فرد مختلف عن الآخرين، ومميز عنهم، ومن ثم فإن كل فرد له طريقته الخاصة في حل المشكلات، أو انتهاجه لأسلوب حل الأزمة، ومواجهة الموقف (إسماعيل، 2006، 51).

### ب) المعاملة الطيبة:

وهذا الأساس مرتبط بالمشاركة والتعاون بين الأفراد العاملين بالمدرسة، فإذا آمن مدير المدرسة بقيمة غيره، وأهمية مشاركة الآخرين في إنجاز العمل، وفي كافة الأنشطة المدرسية، فإنه سيتبع النمط الديمقراطي القائم على العدل والمساواة، ومراعاة الفروق الفردية، في إدارة المدرسة (حربي، ورزق، 2003، 182).

### ج) التركيز على البعد الإنساني:

حيث تؤكد العلاقات الإنسانية تحول وجهة النظر إلى القيادة من كونها شكل من أشكال السلطة والنفوذ، حيث يمارس مدير المدرسة القوة للحصول على أداء معين من الأفراد العاملين، ويضع أهداف المدرسة في مرتبة أولى عن أهداف الأفراد العاملين بها، إلى النظر لدور المدير على أنه يتمثل في تحقيق تماسكهم في المدرسة، والمحافظة على عضويتهم، وذلك من خلال دعم العلاقات بينه وبينهم، ومن ثم قبولهم لشخصية مدير المدرسة كقائد تربوي، الذي يسعى إلى تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد العاملين بالاتصال الفعال بين الأفراد وجماعة العمل بحيث يعملون بروح التعاون (Kreitner, 1995, 73).

### د) المشاركة:

حيث تؤكد العلاقات الإنسانية على إعطاء الفرد فرصة المشاركة في إصدار القرارات التي تم مصيره أو عمله في المدرسة، وهي من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين العاملين، والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات، والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته، وأن له دوراً يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وهذا كله يساهم

في زيادة ارتباط العاملين بعملهم، وتحمسهم له، ومن ثم يجب إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرار، بمعنى إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية (كار، 2001، 302).

### هـ) القدرة على التواصل مع الآخرين:

حيث تركز العلاقات الإنسانية على قدرة مدير المدرسة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة، فالقيادة الإدارية الناجحة هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين، وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين، وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر وفعال، إلى جانب توافر القدرة على تعزيز جهوداتهم، والاهتمام بمشاعرهم واستجاباتهم في المواقف المدرسية المختلفة (Burkey, 2008, 48).

### و) التركيز على معنويات الفرد:

حيث إن تطبيق العلاقات الإنسانية في المدرسة يعنى التركيز على الجانب المعنوي للأفراد العاملين باعتباره جانب مكمل للجانب المادي، والترفع عن معاملتهم كآلات دون النظر إلى ظروفهم، وقدراتهم، ومشكلاتهم، وطاقاتهم، وحاجاتهم، كما أن حرص إدارة المدرسة على تطبيق جانب الاتصال الرسمي لا يقل أهمية عن جانب الاتصال الاجتماعي، وإيجاد مناخ تعاوني بين الأفراد العاملين، وتنمية الدوافع، والقبول النفسي، وإيجاد الحوافز المادية والمعنوية، الإيجابي منها والسليبي لدى الأفراد العاملين، بالإضافة إلى توفير البيئة الاجتماعية الآمنة لهم (الحريري، 2007، 59).

مما سبق، يتضح أن العلاقات الإنسانية تركز على مجموعة من الأسس والمبادئ ومنها: اشتراك الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية في صنع القرار، ومساعدتهم على تنمية مواهبهم، وإشعارهم بأهميتهم ودورهم في التنمية، والإيمان بقيمة الفرد واحترام شخصيته، وتدبير المواقف والظروف التي تساعد الأفراد والجماعة على تحقيق العمل بما يحقق هذه الأهداف، ووجود الرغبة لدى العاملين في المدرسة في التعاون لتحقيق أهداف المدرسة، وإيجاد تفاهم متبادل بين المدير والأفراد العاملين، والتفهم التام لحاجاتهم، والعمل

على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وإشعارهم بالأمن، والعمل على توفير كل سبل الراحة الشخصية والنفسية للمرؤوسين.

#### رابعاً: معوقات فعالية العلاقات الإنسانية في المدرسة الابتدائية:

تتمثل معوقات العلاقات الإنسانية في عدم قدرة مديري المدارس على تفهم حاجات ودوافع الأفراد العاملين، وضعف قدرتهم على توفير المناخ المدرسي المشجع على التعاون والمشاركة، واستئثار كثير منهم بعملية صنع القرار المدرسي دون استشارة الأفراد العاملين أو الأخذ بأرائهم، ناهيك عن عدم قدرة بعض المديرين على التوفيق بين رغبات الأفراد العاملين ودوافعهم من جهة، و بين أهداف المدرسة من جهة أخرى (الحمدان، 1996، 274).

كما توجد مجموعة من معوقات فعالية العلاقات الإنسانية ومنها: القيادة الإدارية غير الصالحة، والأمن الزائد الذي يشعر به العاملون، وعدم الموضوعية في تقييم أداء العاملين، والصراعات والنزاعات في العمل، وعدم إدراك أهمية وقيمة الوقت، وعدم فعالية نظام الحوافز، وتعدد القيود المفروضة على سلوك العاملين، بالإضافة إلى عدم فعالية نظم التدريب والترقية في المدرسة (العزازي، 2002، 204). مما سبق يتضح أن هناك مجموعة من المعوقات التي قد تقف حائلاً دون فعالية العلاقات الإنسانية وأبعادها المختلفة داخل المدرسة.

وفي الصدد نفسه، يؤكد (أحمد، 2004، 87) أنه توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من فاعلية العلاقات الإنسانية، وبالتالي تتسبب في عدم رضا الأفراد العاملين، ومنها: تعاون بعض مديري المدارس في العمل، وضعف ثقتهم في الأفراد العاملين، وعدم قدرتهم على اتخاذ القرار، وتصيدهم للأخطاء، وضعف الروابط التنظيمية في المدرسة، واستخدام التقارير السرية كوسيلة للتحكم في علاقاته بهم، والتمسك بتطبيق اللوائح والقوانين حرفياً، وعدم مراعاة ظروفهم الخاصة.

وهناك بعض المعوقات التي تقلل من فعالية العلاقات الإنسانية في المدارس ومنها (Giovanni,

2005, 3)

- ضعف قدرة بعض مديري المدارس على الاتصال بما يمكنهم من تكوين علاقات جيدة مع كل من المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور.
- ضعف القدرة على اتخاذ القرارات والحكام المرتبطة ببعض القضايا التي تواجهها المدرسة.
- ضعف قدرة بعض مديري المدارس على صياغة ووضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة.
- عدم قدرة بعض المديرين على تكوين قاعدة للمساندة والدعم للعلاقات بين أولياء الأمور والمدرسة، والعلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المدني.
- الفشل في الإدارة الفعالة للمتطلبات المختلفة الخاصة بالمهام والواجبات الوظيفية، والضغوط التي يواجهها الأفراد العاملين.
- عدم القدرة على بناء الثقة بين الأفراد العاملين داخل المدرسة.

## **خامساً: آليات ومتطلبات تفعيل دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية**

يمكن تفعيل دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية من خلال توافر بغض الآليات والمتطلبات على النحو التالي:

1- آليات تفعيل دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية: وتتضمن هذه الآليات ما يلي:

- تنمية كفايات العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة: حيث يتطلب قيام مدير المدرسة بمهامه الوظيفية في مجال العلاقات الإنسانية تنمية كفاياته في هذا المجال، وتمثل في احترام شخصيات الأفراد العاملين، وإيمانه بالعمل الديمقراطي التشاركي، وإتاحة الفرص للآخرين للتعبير عن آرائهم بحرية، ومساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم، والعدالة في معاملتهم.
- تهيئة ظروف العمل: حيث تعتبر تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على تقدم العمل وتحسينه أحد مجالات عمل إدارة المدرسة بدولة الكويت، وهذا الدور تأثر بمجموعة من العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك ومنها: تشجيع كل عضو من أعضاء المدرسة على الإحساس بانتمائه إليها، وتوفير الثقة

بين أعضاء المدرسة وإدارتها على اختلاف وظائفهم وواجباتهم، واشترك الإدارة في القرارات في حدود السلطة الممنوحة لها، وتمكين كل فرد من إبداء رأيه بحرية، وتوفير المعلومات الكافية بقدر الإمكان كركيزة لقرارات المدير.

- تدعيم النمط الديمقراطي في إدارة المدرسة: حيث يؤكد على تشجيع الأفراد على المشاركة الإيجابية طبقاً لمبدأ الإدارة الجماعية، والاهتمام بجميع عناصر الإدارة، والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين في المدرسة، والاهتمام بالاتصالات الإدارية الجيدة داخل المدرسة، وتهيئة المناخ المدرسي الجيد الذي يشجع الابتكار، وتحفيز الأفراد العاملين، وتوثيق الصلة بين المدرسة والبيئة المحيطة.
- تفعيل دور مدير المدرسة في العمل مع الجماعات: ويتحقق ذلك من خلال مساعدة أعضاء الجماعة على تحديد أهدافها ومشكلاتها، والإسهام في خلق مناخ تعاوني داخل المدرسة، وتوظيف مواهب الأعضاء وإمكاناتهم في اتخاذ القرارات السليمة، وإتاحة الفرصة للتفكير الجمعي، ومساعدة الجماعات المختلفة على تحمل المزيد من المسؤولية.
- تفويض السلطة للأفراد العاملين: حيث إن عملية التفويض من العمليات الحيوية في مجال الإدارة. لذلك كان من المفيد أن يوضع لها بعض القواعد الإرشادية حتى تم هذه العملية محاطة ببعض الضمانات التي تجعلها تحقق أهدافها.
- تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرار: ويتحقق ذلك من خلال السعي الدائم. من قبل إدارة المدرسة لإتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وكذلك إشراك كل من التلاميذ والوحدات الإدارية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية من جهة، وبشؤون المدرسة من جهة أخرى، و قد ينتج عن ذلك وجود مستوي عالي من الرضا الوظيفي لدى جميع الأفراد العاملين.
- توفير الاتصال الفعال داخل المدرسة: يؤدي الاتصال دوراً بارزاً داخل المدرسة، حيث يقود إلى تدعيم العلاقات بين عناصر المدرسة (الإدارة- المعلم- الطالب)، وتحقيق تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات المتصلة بالعمل بين المستويات الإدارية المختلفة بالمدرسة، ويتطلب ذلك إيمان مدير المدرسة بضرورة الاتصال بالآخرين، وتشجيعهم على زيارته لمناقشة الأمور المدرسية، وتشجيع زيارات الآباء للمدرسة، والعمل على القضاء على معوقات الاتصال المدرسي.

- توفير مناخ مدرسي صحي: فالمناخ المدرسة الذي يعيشه الطالب أثر واضح علي تكوينه لمفهوم الذات وعلى قابلية العاملين بها حيث يتم إدارتهم بأسلوب ديمقراطي يشجع على العمل ويشعر الأفراد بقيمتهم نظراً لإتاحة الفرصة لهم للمشاركة له اتخاذ القرارات، كما يتأثر مستوى أداء الأفراد العاملين بنوع المناخ السائد داخل المدارس التي يعملون بها، فالمدارس التي تتمتع بمناخ تنظيمي جيد وإيجابي أكثر فعالية وكفاءة عن غيرها من المدارس التي يسودها مناخ غير صحي، وذلك لزيادة دافعية الأفراد العاملين نحو العمل.
- توفير درجة الأمن والاستقرار: حيث تؤثر درجة تمتع الأفراد العاملين بضمانات وظيفية معقولة إلى نوع من الاستقرار النفسي لديهم وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم بالإيجاب، وكذلك على مناخ المدرسة، مما يدفعهم إلى العمل بجد نحو تحقيق أهداف المدرسة.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمدرسة: ويشير إلى تقسيم العمل بالمدرسة إلى وظائف تتضمن مهام ومسئوليات وسلطات وأدوار، ويوضح العلاقات بينها، ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمدرسة مرناً للعمل بفاعلية، وقدرته على تكوين علاقات متبادلة مرضية للآخرين، وكذلك فإن الخصائص الوجدانية لبيئة العمل تؤثر على نمط الحياة داخل المدرسة، وتتطور الذات نتيجة للعلاقات الفردية التي يحس بها الفرد ويمارسها مع الوقت.
- تدعيم المشاركة بين الإدارة المدرسية والأسرة: ويتم ذلك من خلال المشاركة والاتصال المستمر بين المدرسة ومجلس الآباء، والمشاركة الفعالة بين الإدارة ومجلس الآباء للعمل على فعالية تنفيذ الأنشطة التعليمية بالمدرسة، والعمل على تفهم أعضاء مجلس الآباء للقرارات الوزارية، ومدعم بهذه النشرات والقرارات للعمل على زيادة فعالية تنفيذ هذه القرارات، والمشاركة الفعالة بينهم، وزيادة فعالية مجالس الآباء وتذليل الصعوبات التي تواجه الطلاب الذين لهم ظروف خاصة، والعمل على زيادة الندوات التثقيفية التي يدعى إليها مجالس الآباء والمعلمين.
- تنمية الكفايات الإدارية لدى مدير المدرسة: ويتحقق ذلك من خلال تنظيم برامج لتأهيل وتدريب قيادات العمل المدرسي على أساس الكفايات الإدارية والتعليمية اللازمة للعمل في مجال المدرسة، وتوجيه الجهود التدريبية لإعداد وتدريب مديري المدارس في الاتجاهات المعرفية والمهارية والفنية والإدارية

مع التركيز على كفاية اتخاذ القرار، وكفاية الاتصال الفعال من خلال حسن استماعه للأفراد العاملين، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم بحرية تامة، وكفاية تنظيم الوقت وإدارته بشكل فعال من خلال وضع أسس لأولويات العمل، وكفاية استخدام الأساليب الإدارية الفعالة.

- تمكين الأفراد العاملين: ويتم ذلك من خلال تفويض بعض الصلاحيات المخولة لمديري المدارس- خاصة فيما يتعلق بالشئون الإدارية- إلى مساعديهم ومعاونيهم، تحقيقاً لمبدأ اللامركزية، وتدعيماً للإدارة الديمقراطية في إدارة العمل المدرسي، وكذلك إعطاء الأفراد العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة، لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.
- تشجيع العمل الجماعي: حيث تتطلب العلاقات الإنسانية تدعيم العمل بروح الفريق، الذي يعمل على إيجاد مناخ مدرسي ديمقراطي يسوده العمل الجماعي المنسق الذي يولى اهتماماً متوازناً بالعنصر البشري والعمليات، والبناء التنظيمي القائم على البعد الإنساني، وتمثل فرق العمل عاملاً أساسياً في تحسين مناخ المدرسة، ويوفر بناء فرق العمل الأساس الذي يستطيع التنظيم المتمركز حول العملاء والعمليات الاستجابة للبيئة الإدارية المتغيرة بسرعة، كما توفر قدرة المدرسة على تكوين فرق متعددة الوظائف التي يشترك أعضائها في الأهداف الإدارية الأساسية مقياساً للاستجابة التنظيمية، وعلى الرغم من ذلك قد يتم إعاقته من خلال وجود بعض الإجراءات التي تعكس الهياكل التنظيمية الوظيفية أكثر من التحلي برؤية موجهة نحو العمليات تهدف إلى تحقيق أهداف الفريق.
- تفعيل دور المعلم في تكوين العلاقات الإنسانية الجيدة: حيث يتطلب نجاح العلاقات الإنسانية بين المعلمين أنفسهم يتطلب ذلك أن يؤمن كل معلم بقيمة زميله، ومراعاة العامل الإنساني عند اتخاذ أي قرار؛ بمعنى أن يضع كل معلم في اعتباره أثر القرار الذي يتخذه على غيره من المعلمين، وأن يجعل لشعور الغير حساباً في اعتباره.

## 2- متطلبات تفعيل دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة

العربية السعودية، وتشمل هذه المتطلبات ما يلي:

- مراعاة مدير المدرسة لعدة أمور من بينها وضوح الأهداف، والحوافز، والاتصال الواضح والفعال، وطرح الأفكار بشكل مفهوم، والإصغاء بتركيز لما يقوله المرؤوس.
- إشراك الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرار المدرسي، وفي حدود صلاحياتهم، إضافة إلى أن تكون طريقة الأوامر على شكل تعليمات وتوجيهات خالية من الأمر والنهي.
- تقدير المدير لجميع المعلمين واحترام آرائهم ومقترحاتهم وإشراكهم في القرارات التي تتخذ داخل المدرسة وبالتالي الاستفادة من جوانب القوة لدى المعلمين وتصحيح جوانب الضعف عند البعض الآخر.
- امتداح وتشجيع العمل الجيد الذي يصدر من المعلم، ورفع معنويات المعلمين، وتشجيع التجديد والابتكار بين المعلمين.
- التعرف على المشاكل التي تضايق المعلمين والتلاميذ، والاشتراك معهم في إجراء البحوث التربوية التي تعالج هذه المشاكل.
- أن يعمل المدير على تحقيق الانسجام بين المعلمين وتوزيع المسؤوليات بينهم بطريقة عادلة، وتوفير المناخ الصالح الذي يجعل المعلمين يعملون بنفس مطمئنة بحيث يعمل على تنقية الجو المدرسي من الشوائب ولا بد أن ينمي المدير روح الود والتشجيع لا الإحباط والتأنيب.
- رعاية المعلم الجديد وإشعاره بأهميته من المقابلة الأولى وبحاجة المدرسة له ورغبة الآخرين في التعامل معه.
- وعي مدير المدرسة بأهمية الإيمان بقيمة كل فرد من أفراد المجموعة التي يعمل معها وأن لكل فرد قدر من الإمكانيات المتاحة التي يمكن تنميتها فالفرد ينمو وينضج في الجو الذي يحس فيه بأنه ينتمي إلى جماعة تقدره حق قدره وتقر بأهميته كعضو فيها، وأن يثق بنفسه فكثيراً ما يؤدي ضعف هذه الثقة إلى نوع من عدم الطمأنينة النفسية التي تدفعها إلى تحقير أعمال غيره أو حرج شعورهم أو إلقاء اللوم عليهم في كل ما يفشل هو فيه.



- تنظيم إدارة المدرسة لقاءات مع أولياء أمور التلاميذ لمناقشة مشكلات أبنائهم، وعقد إدارة المدرسة لقاءات دورية بين المعلمين والتلاميذ.
- وجود تنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة بالمدرسة، وإشراك إدارة المدرسة للمجتمع المحلي في دعم العمل المدرسي، والمرونة في تطبيق اللوائح والقوانين بالمدرسة.
- مراعاة إدارة المدرسة وجهات نظر العاملين عند حل المشكلات المدرسية، وتعميق إدارة المدرسة للثقة بينها وبين الأفراد العاملين والتأثير فيهم من خلال النمط القيادي للمدير، ومنح إدارة المدرسة الحرية التامة للأفراد العاملين في ممارسة أعمالهم.
- امتلاك إدارة المدرسة القدرة على توفير بيئة تنظيمية تشجع العاملين على الابتكار والإبداع، واشتراك جميع الوحدات الإدارية في مناقشة القرارات الإدارية بالمدرسة.
- تمكين مديري المدارس من المهارات والكفايات الفنية والإدارية التي تساعدهم على توجيه الطلاب نحو تحقيق أهدافهم، وإعطاء إدارة المدرسة بعض الصلاحيات للأفراد العاملين لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية.
- العمل على تحقيق المرونة التنظيمية بين مستويات الهيكل التنظيمي لتسهيل عملية الاتصال بين جميع الأفراد العاملين وإدارة المدرسة.
- التأكيد على ضرورة الاستمرار في نصح العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس مع عناصر العملية التربوية لما يعود ذلك بالنفع على المدرسة وعلى المعلم، وعلى الطلاب.
- فهم المعلمين لخصائص حاجات الطلاب النفسية وتلبية رغباتهم ومواهبهم وإعطاء الفرصة لسرد القصص والخبرات ، فقد دلت النتائج أن تلك المؤشرات من العلاقات الإنسانية بالرغم من أنها عالية إلا أنها كانت بالمراتب الأخيرة.

## مراجع البحث

### أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو خطاب، إبراهيم: مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
- 2- أبو ندا، سامية: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2007.
- 3- أحمد، أحمد إبراهيم: العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004.
- 4- \_\_\_\_\_: دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة "دراسة حالة"، في: أحمد إبراهيم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 5- إسماعيل، ختام: دليل المدراء في الإدارة المدرسية، دار التقدم العلمي، الكويت، 2006.
- 6- بالقاسم، عبد الله ومهدي، عباس: مدخل إلى الإدارة التربوية، مطبوعات بنغازي، طرابلس، 1993.
- 7- البدري، طارق: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 8- البرازي، مبارك: تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت وفقاً لمعايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، 2006.
- 9- البستان، أحمد: الإدارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية، مؤسسة البستان للطباعة والنشر، الكويت، 1995.
- 10- البستان، أحمد وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي: النظرية - الدراسة - الممارسة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2003.
- 11- البسيوني، عطية: دور العلاقات الإنسانية بالمدرسة الثانوية العامة في تحقيق أهدافها التربوية ودراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعه المنوفية، 1996.

- 12- البوهي، فاروق: الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 13- الجبر، زينب: الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2002.
- 14- الحارثي، وصل الله: مستويات العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2012.
- 15- الحرابي، أحمد: المشكلات الإدارية لمعلمي المرحلة الابتدائية في دولة الكويت وطرق علاجها من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، 2007.
- 16- الحرابي، قاسم : الإدارة المدرسة الفعالة لمدرسة المستقبل: مداخل جديدة.. لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 17- حرابي، منير ورزق، حنان: بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية "دراسة ميدانية"، مستقبل التربية العربية، المجلد (9)، العدد (30)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، يوليو 2003.
- 18- الحريري، رافدة: إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 19- \_\_\_\_\_: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 20- الحمدان، جاسم: مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام في الكويت "بحث ميداني"، المؤتمر التربوي السادس عشر لجمعية المعلمين الكويتية، الكويت، 1996.
- 21- حمدان، محمد: مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 22- الخميس، السيد: قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 23- دياب، إسماعيل: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.

- 24- راشد، علي: شخصية المعلم وأدائه في ضوء التوجهات الإسلامية في التربية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- 25- الراوي، فيصل وآخرين: الإدارة التربوية: نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2000.
- 26- رجب، زهرة: فاعلية القيادة الإدارية بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية من خلال عملية الإشراف التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين، 2006.
- 27- الرشيد، أحمد: مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، رؤية تربوية جديدة، مكتبة كوميت، القاهرة، 2000.
- 28- الرفاعي، ضياء: مشكلات إدارة الفصل بالمرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وكيفية مواجهتها من وجهة نظر المعلمين والمديرين "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، 2009.
- 29- سلطان، محمد: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 30- شوايش، مصطفى: الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف وتطبيقات، دار الفرقان، عمان، 1993.
- 31- الشنواني، صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 32- الشيخ، زينب وآخرون: الخبرات التربوية المتعلقة بجوانب النمو ومدى تحقيقها في مناهج المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 1997.
- 33- الصلاحي، سعود: درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، 2008.
- 34- عبد الحميد، مسلم: "تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2004.
- 35- العبد الغفور، فوزية: تطور التعليم في الكويت (1912-1972)، ط2، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2001.

- 36- عبد الباقي، صلاح: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 37- عبد المعطي، يوسف: الإدارة. التربية: مداخل جديدة.. لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
- 38- العزازي، محمد: المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، دار التكامل للنشر والتوزيع، الزقازيق، 2002.
- 39- عطوي، جودت: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 40- القريوتي، محمد: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- 41- كار، كلاي: مشاكل قيادة فرق العمل وحلولها، ترجمة عبد الكريم العقيل، مكتبة جرير، الرياض، 2001.
- 42- ماهر، أحمد: الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 43- محمد، محمد سيد: وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
- 44- مرسي، محمد منير: الإدارة التعليمية- أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1994.
- 45- مرسي ، محمد: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، العدد (23)، السنة (7) ، 2008.
- 46- المطرفي، سعودي: تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدركها مديرو ومعلمو المرحلة المتوسطة (بنين) بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2002.
- 47- المطيري، أحمد: دور مدير المدرسة في إدارة التطوير في عصر العولمة، مجلة يناييع تربوية، الرياض، يونيو 2007.
- 48- المغربي، كامل: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان 1995.

- 49- المليجي، رضا: معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.
- 50- الموسوي، سناء: الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 51- الهدلاء، محمد: الإدارة التربوية والإدارة المدرسية في ضوء العلاقات الإنسانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأمريكية، لندن، 2005.
- 52- هوانه، وليد، تقى، علي: مدخل إلى الإدارة التربوية: الوظائف والمهارات، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2001.
- 53- ويلان، سوزان: كيفية بناء فرق عمل فعالة: دليل عملي للأعضاء والقادة، ترجمة: عبد الحكم الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Bach, S. & Sisson, K.: Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice, 3<sup>rd</sup> Ed., The Open University Press, London,,; 2004.
- 2- Bratton, J. & Gold, J.: HRM; Theory and Practice, 3<sup>rd</sup> Ed., Macmillan Publishers, London, 2000.
- 3- Burkey, R.: Organizational Sociology, 2<sup>nd</sup> Ed., Open University Press, Philadelphia, 2008.
- 4- Byrd, M.: Human Relation Skills of Principals in Urban Schools with Low Teachers Turnover, PhD Dissertation, The Faculty of Educational Leadership and Counseling, Sam Houston State University, 2002.
- 5- Dessler, G.: Management: Leading People and Organizations in the 21<sup>st</sup> Century. Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- 6- Giovani, D.: Managerial Skills, Human Relations Skills, and Involuntary Turnover of School Administrators, PhD Dissertation, School of Education, St Johns University, 2005.
- 7- Hallak, J.: Managing Schools : for Education Quality & Equality: Finding the Proper to more it work. Open University press, London, 1997.

- 8- Hannagan, T.: Management: Concepts and Practices. 2<sup>nd</sup> Ed., Prentice Hall, London, 2004.
- 9- Kreitner, P. : Management, 6 Ed., Open University Press, London, 1995.
- 10- Nicholson, N.: The Blackwell Encyclopedia of Organizational Behavior, 3<sup>rd</sup> Ed., Blackwell Business Publishers, Oxford, 2007.
- 11- Peterson, K. & Deal, T.: How Leaders Influence the Culture of Schools, Educational Leadership Journal Vol. 54, No. 3, 1998.
- 12- William, H. : Education and Leadership: Theory & Practice. 2<sup>nd</sup> Ed., Open University Press, 2004, P. 135.
- 13- Wright, P. & Noe, R.: Management of Organizations. Irwin, London, 1996.