

١٤٠٥  
١٩٨٥

واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو  
العلاقات الانسانية واثره في مستوى ادائه الاداري  
كما يراه المعلمون

٢٥٤  
٢٥٥  
٢٥٦

رسالة ماجستير ✓

اعداد

بدر سعيد شمرين الرضوي



اشرف

الدكتور كمال دواني

بدر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على  
درجة الماجستير في الادارة والاشرف التربوي  
بكلية التربية في الجامعة الاردنية

رمضان ١٤٠٥

أيار ١٩٨٥

## شكر وتقدير

\*\*\*\*\*

..... اني وقد اعانني العلي الاعلى وله الحمد والشكر على انجاز هذا الجهد لا تقدم بجزيل الشكر والتقدير الى استاذى الفاضل الدكتور كمال دواني الذى اشرف على هذه الرسالة والذى كانت لادائه العميقة ونظراته المتفحصة الخبيرة الاساس القوي الذى بنى عليه هذا المشروع والذى عمل مخلصا من اجل نجاحه .

كما واتقدم بالشكر الى الدكتور سامي الخصاونه عضو لجنة الاشراف لاني وجدت فيه الاخ الذى تتجسد فيه معاني الانسانية . وشكرى الجزيل ايضا للدكتور انمار الكيلاني الذى عمل مخلصا بكل طاقاته ومنحني الكثير من وقته .

هذا وانني اتقدم بخالص شكرى وتقديرى ومحبتى لمدينتى كلياته دي لاسال / الفرير الاخ رفائيل كوانزاليس الذى علمني درسا في الانسانية ولما قدمه من دعم ورعاية لتحقيق هذا الهدف ، كما وأشكر جميع اعضاء الرهينة لما قدموه من تشجيع ، وأشكر ايضا زملائي المعلمين الذين قدموا المساعده بأى شكل ولا انسى ايضا الانسانه التي ساعدت في طباعة هذه الرسالة ..... ليلسى

## قائمة المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>المحتوى</u>
أ	- فهرس الجداول
ب	- فهرس الاشكال
ج	- فهرس الملاحق
د	- الخلاصة
هـ	
و	
الفصل الاول : خلفية الدراسة وأهميتها	
١	١ . المقدمة
٢	٢ . مفهوم العلاقات الانسانية
٣	٣ . أهمية العلاقات الانسانية لتدبير المدرسة
٥	٤ . الاطار النظري للدراسة
٩	٥ . مشكلة الدراسة
٩	٦ . هدف الدراسة
٩	٧ . أسئلة الدراسة
١٠	٨ . فرضيات الدراسة
١٠	٩ . أهمية الدراسة
الفصل الثاني : الدراسات السابقة :	
١٢	أ . الدراسات العربية
١٥	ب . الدراسات الاجنبية
الفصل الثالث : طريقة الدراسة :	
٢١	١ . مجتمع الدراسة
٢٢	٢ . عينة الدراسة

٢٣

٣ . أدوات البحث

٢٥

٤ . إجراءات الدراسة

٢٦

٥ . المعالجة الإحصائية

٢٨

الفصل الرابع : النتائج

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات :

٤٨

- ملخص الدراسة

٤٩

- المناقشة

٥٤

- التوصيات

المراجع :

٥٥

أ . المراجع العربية

٥٨

ب . المراجع الأجنبية

الملاحق

- ملحق رقم ( ١ )

- ملحق رقم ( ٢ )

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
٢١	٠١ توزيع مدارس مجتمع الدراسة على المكاتب التربوية .
٢٢	٠٢ توزيع عينة الدراسة حسب المكاتب التربوية والجنس .
٢٩	٠٣ توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمؤهل العلمي والترسوى وسنوات الخبرة .
٣١	٠٤ سنوات الخبرة وعلامات المديرين ( الجامعيين فقط ) فسي العلاقات الانسانية والاداء الادارى .
٣٢	٠٥ سنوات الخبرة وعلامات المديرات ( الجامعيات فقط ) فسي العلاقات الانسانية والاداء الادارى .
٣٥	٠٦ سنوات الخبرة وعلامات المديرين ( الجامعيين والمؤهلين تربويا ) في العلاقات الانسانية والاداء الادارى .
٣٦	٠٧ سنوات الخبرة وعلامات المديرات ( الجامعيات والمؤهلات تربويا ) في العلاقات الانسانية والاداء الادارى .
٣٧	٠٨ متوسطات العلامات في العلاقات الانسانية موزعة حسب الجنس والمؤهل .
٣٨	٠٩ مستويات الاتجاه وعدد افراد العينة في كل مستوى والنسبة المئوية لكل خلية ، ثم متوسط الاداء الادارى لكل مستوى ونسبة الاداء المثوية .
٣٩	٠١٠ متوسطات تقدير المعلمين لاداء المدير الادارى حسب مستويات الاتجاه نحو العلاقات الانسانية .

تابع فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
٤٠	٠١١ نتائج تحليل التباين لمتوسطات الآراء الإداري حسب مستويات الاتجاه نحو العلاقات الانسانية .
٤٢	٠١٢ متوسطات الاتجاه نحو العلاقات الانسانية موزعة حسب الجنس والمؤهل .
٤٣	٠١٣ عمليات تحليل التباين بين متغيري المؤهل والجنس ونتائج عمليات التحليل .
٤٥	٠١٤ متوسطات العلامات في العلاقات الانسانية وسنوات الخبرة والمؤهل .
٤٦	٠١٥ عمليات تحليل التباين لتأثير المؤهل والخبرة فسي الاتجاه نحو العلاقات الانسانية .

فهرس الاشكال

<u>الصفحة</u>	<u>الشكل</u>
٦	٠١ المدرسة كنظام اجتماعي .
٧	٠٢ عملية اتخاذ القرار .
٤١	٠٣ العلاقة بين مستويات الاتجاه نحو العلاقات الانسانية ومستويات الاراء الاداري .
٤٤	٠٤ التفاضل بين المؤهل والجنس والاتجاه نحو العلاقات الانسانية .
٤٧	٠٥ التفاضل الحاصل بين الخبرة والمؤهل والاتجاه نحو العلاقات الانسانية .

## فهرس الملاحق

الصفحة

الملاحق

- ٠١ ملحق رقم (١) : مقياس اتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية .
- ٠٢ ملحق رقم (٢) : جداول البيانات الخاصة بالمدير :  
الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل ،  
علامته في العلاقات الانسانية ، علامته  
في الاداء الإدارى .



## الخلاصة

نظرا للدور الهام الذي تقوم به المدرسة في تربية الاجيال ، فان فاعليتها تتأثر بمؤهلات مديريها الشخصية والمهنية ، الذي يلعب دورا كبيرا في زيادة هذه الفعالية والتي تظهر بمنجزاتها ، لذا فان الاهتمام بمدير المدرسة وطريقة اختياره وتأهيله - باعتباره مدخلا تربويا أساسيا - يؤثر تأثيرا حاسما في المخرجات التي تحققها المدرسة . ولكي يتمكن مدير المدرسة من القيام بمهامه بنجاح عليه أن يتبع اسلوبا قياديا قائما على التفاعل المؤثر مع أعضاء الهيئة التدريسية .

هذا وقد قامت دراسات عديدة للكشف عن أثر استخدام اسلوب العلاقات الانسانية في الادارة على فاعلية المؤسسات بشكل عام وادارة المدارس بشكل خاص، وقد أثبتت هذه الدراسات أهمية استخدام اسلوب العلاقات الانسانية في ادارة المدارس حيث ينعكس أثرها على فاعلية المدارس . من هنا وجد الباحث أن يجري هذه الدراسة في البيئة الاردنية ليكشف عن واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية في مدرسته وأثره في مستوى أدائه الاداري كونه مدخلا أساسيا من المدخلات التربوية في المدرسة .

لذا هدفت الدراسة الاجابه عن الاسئلة التالية :

- ٠١ ما واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الانسانية ؟
- ٠٢ ما أثر اتجاه مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية في مستوى أداء المدير الاداري ؟
- ٠٣ ما أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في اتجاهات مديري المدرسة نحو العلاقات الانسانية ؟

وللاجابة على الاسئلة المطروحة ، فقد اشتقت الفرضيات التالية :

- ٠١ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ( $P = 0.05$ ) بين اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية ومستوى أدائه الادارى .
- ٠٢ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ( $P = 0.05$ ) فسي اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية تعزى للجنس والمؤهل العلمي .
- ٠٣ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ( $P = 0.05$ ) فسي اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية تعزى للمؤهل العلمي والخبرة .

من أجل جمع البيانات المتعلقة بمدير المدرسة من حيث اتجاهاته نحو العلاقات الانسانية ، فقد تم تطوير مقياس ، واعتمد الباحث في ذلك على مقياس امريكي يقيس اتجاه المديرين نحو العلاقات الانسانية ، وقد جرى تعريب وتصديق المقياس من قبل لجنة من المحكمين تم اختيارها من بين أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة الاردنية ومن العاملين في وزارة التربية ممن يحملون شهادة الدكتوراة في التربية وقد حسب ثبات المقياس أيضا حسب معادلة كرونباخ  $\alpha$  حيث بلغ ٩٣ ر . ٠ . أما البيانات الخاصة بأداء المدير فقد استخدم مقياس الاداء الذى طوره واستخدمه شكرى صنبر في رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية بالجامعة الاردنية عام ١٩٧٩ .

هذا وقد طبقت الدراسة في جميع المدارس الثانوية في مدينة عمان والتي تتبع المكاتب التربوية في جبل الحسين وجبل عمان والاشرفية والمحطة . وقد شارك بالدراسة (٧٦) مديرا ومديرة منهم (٤٠) مديرا ، (٣٦) مديرة ، (٣٨٠) معلما ومعلمة من العاملين في المدارس السابقة بواقع (٥) معلمين عند كل مدير أو مديرة ومن لهم خبرة عملية مع المدير مدة لا تقل عن سنتين . لقد جرى تطهيق الاختبارات

وادارتها من قبل الباحث نفسه ، وبعد جمع الاستبيانات تمّ تفريغ محتوياتها وتبويبها  
بياناتها في جداول خاصة .

اختبرت الفرضية الاولى بواسطة تحليل التباين ذو التصنيف الاحادي ،  
والفرضية الثانية بواسطة تحليل التباين  $2 \times 2$  ، أما الفرضية الثالثة فقد اختبرت  
بواسطة تحليل التباين  $2 \times 3$  . وكان مستوى الاتجاه نحو العلاقات الانسانية قد  
قسم الى ثلاثة مستويات ( منخفض ، متوسط ، مرتفع ) ، والجنس مستويين ( ذكور ،  
اناث ) ، والمؤهل مستويين أيضا ( جامعي ، جامعي + مؤهل تربوي ) ، والخبرة  
ثلاثة مستويات ( ٥ سنوات فما دون ، من ٦ - ١٠ سنوات ، ١١ سنة فما أكثر ) . هذا  
وقد انتهت الدراسة الى النتائج التالية :

- ٠ ١ بلغت نسبة المدراء الذين باتجاهات منخفضة نحو العلاقات الانسانية ٢٥٪  
من العينة البالغة ( ٧٦ ) مديرا ومديرة ، والذين هم اتجاهات متوسطة  
نحو العلاقات الانسانية ٣٨٪ من العينة ، أما الذين اظهروا اتجاهها  
مرتفعا بلغت نسبتهم ٣٧٪ من العينة ، وهذه النتيجة تجيب على السؤال  
الاول من أسئلة الدراسة .
- ٠ ٢ كان هناك أثر واضح لاتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية في مستوى  
أدائه الاداري ، فقد نتجت فروقا احصائية على مستوى الدلالة (  $P = 0.05$  )  
بين اتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية ومستوى أدائه الاداري وهذا  
ما يجيب على الفرضية الاولى .
- ٠ ٣ لم يكن أثر للجنس والمؤهل العلمي في اتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات  
الانسانية ، وهذه نتيجة الفرضية الثانية ان لم تظهر فروقا احصائية على  
مستوى الدلالة الاحصائية (  $P = 0.05$  ) في اتجاهات مدير المدرسة  
نحو العلاقات الانسانية تعزى للجنس والمؤهل العلمي .

٤ . كانت هناك فروقا احصائية على مستوى الدلالة (  $P = 0.05$  ) في اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية تعزى للمؤهل العلمي والخبرة وهذه نتيجة الفرضية الثالثة .

وتخلص الدراسة الى نتيجة عامة وهي أن هناك علاقة هامة بين العلاقات الانسانية والأداء الادارى لمدير المدرسة ، كما وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين العلاقات الانسانية من جهة والمؤهل العلمي والخبرة من جهة أخرى ، كما وأظهرت الدراسة أيضا أنه لا توجد علاقة بين العلاقات الانسانية من جهة والجنس والمؤهل العلمي من جهة أخرى .

هذا ومن النتائج السابقة ، يوصي الباحث بأن تعمل وزارة التربية على طرح برامج لتدريب المديرين على أسلوب العلاقات الانسانية ، ووضح المديرين قدرا أكبر من الحرية في قيادة المدارس اداريا واجراء دراسات حول أثر استخدام أسلوب العلاقات الانسانية من قبل مدير المدرسة على فعالية المعلمين وتحصيل التلاميذ .

A B S T R A C T

=====

The personal and vocational qualifications of the principal can be considered a basic educational input because he has decisive influence on the achievements of the school. In order to execute his duties successfully he has to take a leading role in responding to staff members of the school.

A number of studies have been made to assess the effectiveness of human relationships in the administration of organizations in general and in school administration in particular. The studies confirmed the importance of human relations in the school administrative performance.

The purpose of this research was to reveal the actual attitude of the secondary school principal towards human relations in the school and in turn to assess the effect of this attitude in the standard of his administrative performance taking into account that the principal is one of the essential educational input of the school. So this study aimed at finding answers to the following questions:

- 1) What is the actual attitude of the secondary school principal in Amman towards human relationships ?
- 2) What is the effect of the attitude of the school principal towards human relationships on the level of his administrative performance ?
- 3) What is the effect of sex, qualifications, and experience on the attitude of school principal towards human relationships ?

The following hypotheses are derived from the above mentioned questions:

1) There are no significant differences on the probability error (  $P. = 0.05$  ) between the attitude of the school principal towards human relations and the standard of his administrative performance.

2) There are no significant differences on the probability error (  $P. = 0.05$  ) as to the attitude of the principal towards human relations due to sex and qualifications.

3) There are no significant differences on the probability error (  $P. = 0.05$  ) as to the attitude of the principal towards human relations due to qualifications experience.

For collecting the data of the study an American Scale for Human relations was modified and adopted. The scale was translated into Arabic and approved by a committee selected from the Faculty of Education at the University of Jordan and experts from the Ministry of Education. The reliability of the scale was calculated according to Kronbach equation (  $\alpha = 0.93$  ). But the data on the principal performance was measured by a scale developed and used by Shukry Sonbor in a Master's thesis submitted to the Faculty of Education of the University of Jordan in 1979.

All the secondary schools in Amman were used as a sample for the purpose of the study. Seventy-six principals took part forty males and Thirty-six females besides 380 teachers (males and females) were chosen from these schools, five teachers who had at least two years' experience with the same principal were chosen. Teachers filled in special questionnaires which were analysed and classified.

The first hypothesis was tested by the analysis of variance (  $3 \times 1$  ), the second was tested by the analysis of variance (  $2 \times 2$  ), the third tested by the analysis of variance (  $3 \times 2$  ).

The attitude towards human relations was classified into 3 levels ! low, medium, high. Sex variable was divided into male and female. Qualification variable was divided into university degree level and university degree level plus educational qualification. The experience variable was classified three groups; group 1 : five years below, group 2 : 6 - 10 years, group 3 : 11 - above years. The following results were obtained :

1) The principal with low human relations were 25 % , those with medium human relations were 38 % , while with high human relations were 37 % , these results answer the first question.

2) There was a significant effect as to the attitude of the principal towards human relations on the standard of his administrative performance, it was significant at the level (  $P. = 0.05$  ).

3) There was no significant difference as to sex or in qualification related to the attitude of the principal towards human relations.

4) There was significant difference at the level (  $P. = 0.05$  ) as to the attitude of principal towards human relations due to experience and qualifications.

It is concluded that there was significant correlation of school principal. There was also significant correlation

between human relations and both qualification and experience. But there was no correlation between human relations and both sex and qualification.

It was recommended that the Ministry of Education should recruit and train principals on the skills of modern human relations. It was recommended also that principal should be given more freedom in his profession. Studies on the use of human relations, teacher effectiveness and students achievement were recommended.



## خلفية الدراسة وأهميتها

=====

### المقدمة :

تعتبر المدرسة من أهم المؤسسات الاجتماعية نظرا للدور الكبير الذي تقوم به في تربية الاجيال . ومن العوامل التي تؤثر على فعالية المدرسة مؤهلات مديريها الشخصية والمهنية . لذا فان الاهتمام بمدير المدرسة وبطريقة اختياره وتأهيله - باعتباره مدخلا تربويا أساسيا - يؤثر تأثيرا حاسما في المخرجات التي تحققها المدرسة . ولكن يمكن مدير المدرسة من القيام بمهامه بنجاح ، عليه أن يتبع أسلوبا قياديا قادرا على التفاعل المؤثر مع اعضاء الهيئة التدريسية ( Averch et al . 1972 , P. 154 ) .

هذا وقد أجريت دراسات عديدة للكشف عن أثر استخدام اسلوب العلاقات الانسانية في الادارة على فاعلية المؤسسات ، كالتي أجراها التون مايو ( Elton Mayo ) و كارول شارتل ( Carroll Shartle ) في جامعة اوهايو ، ودراسة جامعة ميشيغان ( Michigan ) ودراسة بيليز ( Bales ) في جامعة هارفرد ، ودراسة روبرت بليك ( Blake ) وجيمس موتون ( Mouton ) ، ودراسة وليم ريدن ( Reddin ) ، ودراسة ليكرت ( Likert ) وجميعها تمت في الولايات المتحدة ( الهوارى ، ١٩٧٦ ) ، والتي أبرزت أهمية استخدام أسلوب العلاقات الانسانية في الادارة بشكل عام . أما الدراسات التي أجريت في مجال الادارة التربوية ، كذلك التي أجراها جريفيث ( Griffiths ) وكورنيل ( Cornell ) ، وجنكينز وبلاكمان ( Jenkins & Blackman ) ( مرسى ، ١٩٧٥ ) والتي أثبتت أهمية استخدام أسلوب العلاقات الانسانية في ادارة المدارس ، حيث ينعكس أثرها على المعلمين مما يزيد من انتاجيتهم . وقد أثبتت الدراسات أن التفاعل الذي يتم بين المدير والمعلمين له دلالة على رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ وبالتالي على فاعلية المدرسة ( Stogdill , 1974 , P. 29 ) .

وقد وجد الباحث أن يجرى هذه الدراسة في البيئة الاردنية ليكشف عن واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية وأثره بمستوى أدائه الاداري كونه مدخلا أساسيا من المدخلات التربوية في المدرسة .

## مفهوم العلاقات الانسانية :

يعرف ديفز ( Davies ) العلاقات الانسانية ، بأنها اندماج الافراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين ومنتاجية عالية مع اشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية ( كنعان ، ١٩٨٠ ، ص ١٤٩ ) .

أما مرسى فيعرفها ، بأنها الطريقة التي يستطيع بها رجل الادارة التعامل بنجاح مع الآخرين ، ويستطيع أن يجذبهم اليه ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الانتاج والعطاء ( سمعان ومرسي ، ١٩٧٥ ، ص ٦٥ ) ، وفي موضع آخر يقول مرسى هي تنشيط واقع الافراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة ( مرسى ، ١٩٧٥ ، ص ٨٠ ) .

أما الدكتور صالح الشبكشي فيعرفها بأنها الوسيلة للوصول الى جهود جماعية مثمرة ومشبعة ، تعمل على ايجاد التماسك بين الافراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية ومحققة لحاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية في سبيل الحصول على الاهداف المشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها ( شبكشي ، ص ٢٠ ) .

لهما تعددت واختلفت تعريفات العلاقات الانسانية فهي لا تخرج عن كونها وصف أسلوب يسلكه مدير المؤسسة في تعامله مع من حوله لكي يحقق أهداف مؤسسته مع مراعاة تحقيق اهداف العاملين معه وتوفير حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لكي يعملوا بفاعلية وأقصى طاقة عندهم .

## أهمية العلاقات الانسانية لمدير المدرسة :

ان الاهتمام بالعلاقات الانسانية في مجال الادارة يمثل أحد المقومات الاساسية لنجاح الاداريين ( كنعان ، ١٩٨٠ ، ص ٥٧ ) وحيث أن للمدير مسؤولية مزدوجة

من حيث نجاح العلاقات الانسانية ، فعليه ان يرمى علاقاته الانسانية الشخصية بالاضافة الى تنمية علاقات انسانية سليمة في المنظمة التي يديرها ( ديفز ، ١٩٧٤ ، ص ٩ ) . ان مفتاح نجاح المدير هو قدرته على التعامل مع الافراد الذين يعطون معه بحب يجعلهم يؤدون ما ينهضي عمله وهم راغبون وهذا يتطلب معرفة تامة بالعلاقات الانسانية ( عبد الباقي ، ١٩٨٠ ، ص ٦٠ ) . لذا نجد ان العلاقات الانسانية عامل هام في الادارة ، فالقدرة على العمل مع الاخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب ان تتميز بها شخصية الاداري لا سيما في ميدان التعليم ( مرسى ، ١٩٧٥ ، ص ٨١ ) . ان نجاح مدير المدرسة يعتمد على نوع العلاقات التي يمارسها ، حيث ان نجاح الاداري يعتمد على الايمان بكرامة الفرد كشخصي وعلى رفع روحه المعنوية ومنحه جميع حقوقه الانسانية وتوفير حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية ( شبكشي ، ص ٣٠ ) .

العلاقات الانسانية ضرورية لرجل الادارة التعليمية نظرا للتنوع الكبير في الافراد الذين يتعامل معهم وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم ، فمدير المدرسة يتعامل مع أكثر من جهة بعكس مدير أية مؤسسة أخرى فهو يتعامل مع رؤسائه ومع زملائه ومع المعلمين والطلاب والآباء والجمهور ( مرسى ، ١٩٧٥ ، ص ٩٧ ) . وفي دراسة قام بها جريغيت وجد أن مدير المدرسة الناجح هو المدير الذي يتمتع بطريقة ديمقراطية في ادارة المدرسة وهو الذي يحل مشاكل العاملين وهو الذي يعطي سلطات للآخرين . وقد وجد كل من بلاكمان وجنكنيز أن العلاقات الانسانية أهم عنصر من عناصر الادارة الفعالة في دراسة أجريها على مديري المدارس ( مرسى ، ١٩٧٥ ، ص ٨١ ) وما أن العلاقات الانسانية أهم عنصر من عناصر الادارة الفعالة ( كما يرى مرسى ) خاصة ادارة المدارس فان مدير المدرسة الذي يتمتع بمهارة انسانية عالية يستطيع أن يعترف مواطن ضعفه أو قوته ويدرك اتجاهاته وفرضياته الادارية ويشعر بالثقة الذاتية التي تمكنه من دراسة الافكار الجديدة ، أو احداث التغيير في النظام وفي الافراد الذين يعملون معه في المؤسسة ، ان لديه المهارة في فهم السلوك اللفظي والعملي للآخرين لتقبله وجهات النظر والآراء المغايرة لوجهات نظره أو لآرائه وهو يعرف ان كل ما يقوم به من عمل له آثاره على الافراد العاملين معه في المؤسسة فتصبح المهارة الانسانية بهذا المفهوم جزءا متكاملًا من كيانه ( جرادات ، ١٩٧٩ ، ص ١٠ ) .

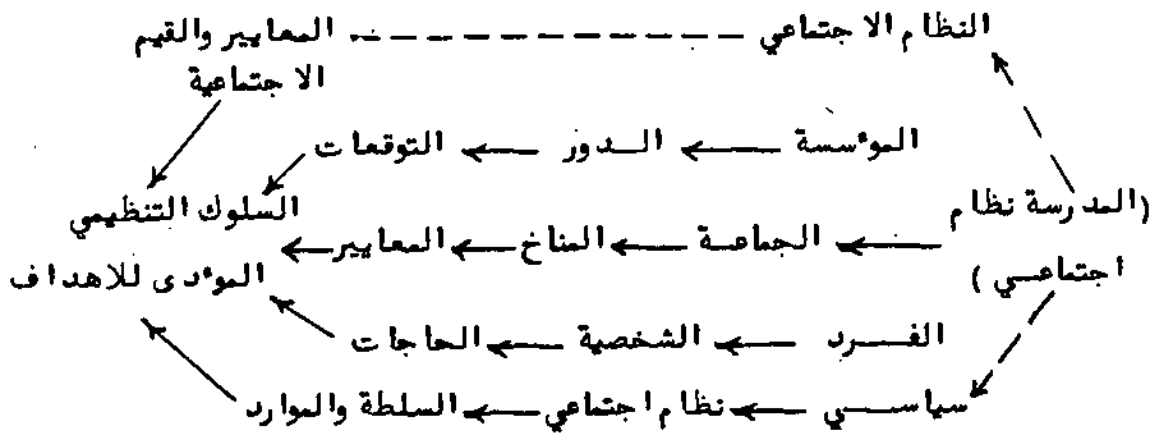
يجب على رجل الادارة التعليمية أن ينمي مهاراته الانسانية الخاصة به وليس بإمكانه الاعتماد على غيره من الناس في ذلك ، حتى يستطيع ان يدرك المشاعر والاحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بكلماتهم بالتصريح أو بالتصريح وأن ينمي قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل آرائه وأفكاره اليهم ويمكن لرجل الادارة التعليمية أن ينمي مهاراته الانسانية بزيادة معرفته عنها وباطلاعه على نتائج البحوث التي تعمل في ميدانها وكذلك زيادة وعيه بالعلاقات الانسانية التي تربط المدرسة بالمجتمع وبالفروق الفردية بين التلاميذ لا في الذكاء فحسب بل وفي القيسم والاتجاهات والهيول وفي تصورهم وادراكهم للأشياء ( سمعان ، ١٩٧٥ ، ص ٦٥ ، ٦٦ ) .

يحتاج المدير الى تطوير مهاراته في ارتباطه بالآخرين وبالبيئة الاجتماعية التي يعمل بها وحتى يتمكن من تطوير هذه المهارات بشكل متكامل وموثر في سلوكه الادارى فلا بدّ له من تفهم لمحتوى العلاقات الانسانية وبالممارسة المستمرة لعناصر ذلك المحتوى . ان محتوى العلاقات الانسانية يتعلق بشكل مباشر بحوافز الانسان واتصالاته وادراكه وقوة تنظيم المؤسسة والسلطة التي يمارسها والروح المعنوية وديناميكية الجماعة واتخاذ القرار والقيادة الادارية . وباستخدام الادارى لهذه المحتويات في العلاقات الانسانية فانه يتمكن من تطوير المهارات التي تجعله ذا قدرة وكفاءة في تأدية دوره ورفع مستوى أدائه الادارى ( جرادات ، ١٩٧٩ ، ص ١٢ ) .

الادارى الناجح يدرك أنه ينجز أعماله عن طريق الآخرين وعلى هذا تتكون لديه درجة عالية من احترام الناس لأن نجاحه يعتمد أساسا على تعاون الآخرين معه ( ديفز ، ١٩٧٤ ، ص ١٤٢ ) . ولا يستطيع المدير اخفاء اتجاهاته وقيمه الحقيقية — مهما تكن — عن المعلمين فهي تظهر بصورة أو بأخرى في علاقاته وتصرفاته معهم وتوثر في كل ما يقوم به ( ديفز ، ١٩٧٤ ، ص ١٤٣ ) ويحتاج المدير في هذا المجال الى الشعور بالتقدير نحو القيم الراسخة والطويلة المدى التي تتحدى روح الجماعة وتلزم اعتزاز اعضاءها بنفسها ( عبد الباقي ، ١٩٨٠ ، ص ٦٠ ) .

## الاطار النظري للدراسة :

ستعتمد الدراسة الراهنة على نظرية العلاقات الانسانية في الادارة ، حيث أن العلاقات الانسانية بين العاملين في التنظيم تعتبر من الأسس التي يجب أن تتركز عليها دراسة الادارة ، وتبني نظريتها للتنظيم من خلال اهتمامها بالمروءوسين واتجاهاتهم النفسية كمشرواد راكمها لأهمية اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم انتاجية عالية ولذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الانسانية في مجال الادارة يمثل أحد المقومات الاساسية لنجاح القادة الاداريين وأصبحت من السمات البارزة للادارة الحديثة وينظر رواد هذه النظرية للقائد على أنه يقوم بدور الميسر الذي يسهل للمروءوسين الوصول الى الاهداف المنشود عن طريق عملهم التعاوني واقناعهم بهذا العمل واتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين شخصياتهم واشباع حاجاتهم . ولا يمتد لرواد هذه النظرية أن هناك تعارضا بين اشباع حاجات المروءوسين وبين تحقيق أهداف التنظيم الذي يعملون فيه ، بمعنى ان اشباع حاجات المروءوسين ستقودهم الى تقديم أعلى مستوى من الأداء ، كما أن القيادة التي تمثل اهداف التنظيم وتسعى لتحقيقها ستحاول تسخير كل القوى التي تمكن المروءوسين من اشباع حاجاتهم وصولا الى تحقيق أهداف التنظيم الاداري ( كنعان ، ١٩٨٠ ، ص ٥٧ ، ٥٨ ) . والمدرسة كموسسة اجتماعية لها بنية من الادوار والتوقعات المرتبطة بها . وهذه تشكل البعد المعياري أي أن للمدرسة أهداف يجب أن يسعى العاملون فيها على بلوغها ، ولكن شاغلي الادوار أفراد لهم حاجاتهم وشخصياتهم التي تمثل ما يعرف بالبعد الفردي أو البعد الشخصي للتنظيم وتتعدّل حاجات الفرد ومتطلبات الدور من خلال تفاعل مستمر ودينامي . فتشكيل الدور الرسمي والمناخ التنظيمي وشخصيات الافراد داخل التنظيم يتم عن طريق هذا التفاعل ويمكن تمثيل ذلك بنموذج جتزلز ( Getzels ) كما هو مبين بالشكل التالي :



شكل ١ : المدرسة كنظام اجتماعي

( Owens, 1970: 78 ; Ovard, 1971: 8 )

ونائج الدراسات التي أجراها التون مايو وجد ان القيادة الادارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ، وان تحقيق هذا التقارب والتعاون يتم عن طريق اشراك العاملين في عملية الادارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم ( كنعان ، ١٩٨٠ ، ص ٥٨ ) ، وفي مجال المنظمات الادارية الديمقراطية نجد أن كل من يتأثر بالقرار يشترك في عملية اعداده واتخاذها وهنا تكمن في الواقع الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية زائدة في الانظمة الادارية . فهناك مميزات عديدة تترتب على اشراك الجماعة في اتخاذ القرار ، فكلما زادت الآراء كلما كان القرار أقرب الى الصواب ، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كلما كانت أقدر على فهم مضمونه وهدفه ، وكلما كانت أكثر تأييداً له وتحسناً لتنفيذه . هذا وقد أثبتت الدراسات التي عملت على عدد كبير من الانظمة التعليمية في امريكا أن المدرسين الذين يشتركون بانتظام وفعالية في رسم السياسة والخطط التعليمية أكثر تحمساً لها ممن غيرهم . وفي احدى الدراسات التي أشرف عليها ( MID WEST ADMINISTRATION CENTRE ) كشفت أن المدرسين يحبون تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات لا سيما اذا كانت هذه القرارات متصلة بالمناهج والتدريس وقد توصلت هذه الدراسة الى نتيجة أخرى

هامة هي أن رضا المدرسين عن عملهم - وهو عامل هام في رفع انتاجيتهم - يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى اشراكهم في اتخاذ القرارات سواء كأفراد أو كمجموعات ( مرسي ، ١٩٧٥ ، ص ٦٢ ) .

لذا فان اتاحة الفرصة للمروءوسين في معالجة المشكلات أو في عملية اتخاذ القرار واستخدام السلطة يزيد من اهتمامه بالعلاقات الانسانية وبتح الفرصة للمعلمين في عملية المشاركة في الادارة وبقدار ما يسمح المدير بالمشاركة في اتخاذ القرار للمعلمين فانه يعمل نحو العمل بأسلوب العلاقات الانسانية وتكون قراراته رشيدة . والشكل يوضح ذلك :

شكل (٢)

اهتمام بالعمل

اهتمام بالعلاقات الانسانية

استخدام الاداري للسلطة				مشاركة المروءوسين		
يتخذ	يعرض	يقترح	يتخذ	يتخذ	يحدد	يسمح
القرار	القرار	أفكار	قرار	القرار	مسئوليات	للمروءوسين
ويعلنه		ويطلب	قابل	ويحصل على	يسأل	باتخاذ
		مشورة	للتفهير	مشورة وي طرح	مجموعة	قرار ضمن
				مشكلة	لتتخذ قرار	اطار المشكلة

( ديفيز ، ١٩٧٤ ، ص ١٩١ )

ومن الأفكار التي تقدمها نظرية العلاقات الانسانية في مجال الادارة الاهتمام بمشاعر المروءوسين . ان اهتمام المدير بمشاعر مروءوسيه يتم عن طريق ادراك المدير لنفسه أي معرفته بالاثّر الذي تتركه تصرفاته في نفوسهم ثم تفهّم المدير لوجهة نظر مروءوسيه أي قدرته على تقييم الأمور من خلال نظرة مروءوسيه لها . وقد أعطى مورينو ( Moreno ) أهمية في دراساته لمشاعر المروءوسين الايجابية في العمل . كما لفت كارل روجرز ( Carl Rogers ) الانتباه خلال دراساته لأهمية تفهّم القائد لمشاعر ومشاكل مروءوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم ( كنعان ، ١٩٨٠ ، ص ٥٨ ) وأن تفهّم المدير لمشاكل مروءوسيه ومعالجتها يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم ، واشباع الحاجات الانسانية للمروءوسين يدفعهم للعمل المنتج ، فالمروءوسين لهم حاجات اقتصادية ، وحاجات نفسية مثل شعورهم بالأمن والطمأنينة في عملهم وشعورهم بالاحترام والتقدير والمحبة والعطف وتحقيق ذات المروءوس وحرية واستقلاليتها ، والمروءوس بحاجة لاشباع حاجاته الاجتماعية كحاجته للشعور بالانتماء نحو المؤسسة التي يعمل بها ومن أجلها واحساسه بالكفاءة والتفوق وتبادل افكاره مع زملائه بالعمل .

هذا وقد كشفت نتائج الدراسات التطبيقية التي قام بها بيفير وبريستوس عن أن بناء علاقات انسانية طيبة بين المدير ومروءوسيه يتطلب فيه اظهار الروح الطيبة فسي تعامله معهم من خلال اهتمامه بما يقولونه واتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم دون معارضة أو استخفاف بآرائهم وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم ومعالجتها بمعدالة وموضوعية ، واتاحة الفرصة لهم للاسهام في اتخاذ القرارات وفتح باب مكتبته لهم لتسهيل اتصالهم به وعدم مضايقتهم بالاشراف المحكم . ومواجهتهم بالحقائق الخاصة بالعمل أولاً بأول ، وأن يكون رأيه عنهم على أساس الكفاءة والاثارة الجيد وليس على أساس التخمين أو البواعث الشخصية ، واستعمال أسلوب التحفيز الايجابي لدفعهم الى أقصى درجة ممكنة من الكفاءة الانتاجية ( كنعان ، ١٩٨٠ ، ص ١٧٨ ) .



## مشكلة الدراسة :

رأى الباحث أن يكشف عن واقع اتجاهات مدراء المدارس الثانوية نحو العلاقات الانسانية ، وأن يبين ما اذا كان للاتجاهات تلك من أثر في مستوى أداء المدراء الادارى من وجهة نظر المعلمين ، لذا يمكن ان تصاغ مشكلة الدراسة على النحو التالي :

واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الانسانية وأثره في مستوى أدائه الادارى كما يراه المعلمون .

## هدف الدراسة :

- هدفت هذه الدراسة الى ما يلي :-
- ١ . الكشف عن واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية .
  - ٢ . الكشف عن أثر اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية في مستوى أدائه الادارى من وجهة نظر المعلمين .
  - ٣ . معرفة أثر عوامل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية في اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية .

## أسئلة الدراسة :

- أجابت الدراسة عن الاسئلة الثلاثة الآتية :
- ١ . ما واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية ؟ .
  - ٢ . ما تأثير اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية في مستوى أدائه الادارى كما يراه المعلمون ؟ .
  - ٣ . ما أثر عوامل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية في اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية ؟ .

## فرضيات الدراسة :

من أسئلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- ١ . لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بمستوى ( ٠.٠٥ ) بين اتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية وتقدير المعلمين لمستوى أداء المدير الادارى .
- ٢ . لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بمستوى ( ٠.٠٥ ) لاتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية تعزى للجنس والمؤهل العلمي .
- ٣ . لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بمستوى ( ٠.٠٥ ) لاتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية تعزى للخبرة والمؤهل العلمي .

## أهمية الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة محاولة لمعرفة اتجاهات مدراء المدارس الثانوية نحو العلاقات الانسانية وأثرها في مستوى ادائهم الادارى . هذا وقد أشير في مقدمة الدراسة الى أهمية العلاقات الانسانية لمدير المدرسة . ومن نظرية العلاقات الانسانية ، تبين أهمية المهارات الانسانية في رفع مستوى أداء المدير الادارى ، من خلال اهتمامه بالمعلمين وباحتياجاتهم ومشاعرهم .

هذه الدراسة تلقي الضوء على أهمية العلاقات الانسانية ، وتبرز عواملها من العوامل الضرورية لفاعلية المدرسة وانجازها ، ويرتبط هذا العامل بالنمط الادارى لتدبير المدرسة .

يمكن ان تساهم هذه الدراسة في تنمية مهارات المدراء ، وتزودهم بإمكانات شخصية ومعرفية وعملية ، تمكنهم من القيام بدورهم . وتساهم في رفع مستوى فاعلية

المدرسة من خلال رفع مستوى أداء المدير ، عن طريق الاهتمام بالمعلمين  
وبحاجاتهم ومشاعرهم وبناء علاقات جيدة معهم .

ويستفاد من هذه الدراسة في عملية تأهيل وتقييم واختيار المدرس ، حيث أن  
المقياس المطور ، والذي يقيس اتجاه المدرس نحو العلاقات الانسانية يخدم تلك الافتراضات  
وهو مناسب ومفيد لفايات الاشراف .

وتعتبر هذه الدراسة استمرارا للجهود المبذولة لتقديم شي جديد للمديرين  
حيث يوهمل أن تظهر فائدة استخدام المدير لأسلوب معين في الإدارة ، كما ويوهمل  
أن تظهر أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية في تطبيق ذلك  
الاسلوب .

## الدراسات السابقة

=====

أجريت دراسات في المنطقة العربية ، وقد تناولت بعض جوانبها صلة بالعلاقات الانسانية ، كتحقيق رضى المعلم عن العمل ، ومستوى روحه المعنوية والنمو المهني للعاملين ، والأمن النفسي لدى العاملين ، وهي عناصر هامة من عناصر العلاقات الانسانية . كما أجريت عدة دراسات أجنبية تدور حول نمط القيادة ورضى المعلمين ونمط القيادة ومستوى الروح المعنوية عند المعلمين ، ونمط القيادة ومشاركة المعلمين في الأمور الادارية ، وأثر برامج التدريب على العلاقات الانسانية في رفع كفاءة المديرين .

وفيما يلي موجز لبعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال :

### أ . الدراسات العربية :

#### ١ . أهمية العلاقات الانسانية في الادارة :

في دراسة أجريت في جامعة بتسبرغ لنيل درجة الدكتوراه في الفلسفة حول واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة الابتدائية والاعدادية في الاردن كما يراها المديرون أنفسهم وكما يراها المشرفون التربويون والاداريون والمشرفون في المناطق التعليمية في الوزارة . قام بها العزيزي (١٩٧٥) ، كان من نتائج الدراسة أن على مدير المدرسة أن يكون لطيفا ومتعاطفا في تعامله مع المعلمين والطلاب والمجتمع وأن يتصرف كقدوة في سلوكه ومظهره . وهذه النتيجة تبرز أهمية العنصر الانساني الذي يجب توفره لدى مدير المدرسة ليتمكن من أداء دوره ، الأمر الذي تواجهه الدراسة الراهنة على صعيد المدرسة الثانوية في الاردن .

٠٢ وفي دراسة أجريت حول معوقات النمو المهني والاكاديمي أثناء الخدمة لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في الاردن ، أجرى الدراسة زهدى عبد الرازق حسن (١٩٧٥) لنيل درجة الماجستير . وقد أبرزت الدراسة مطلقا هاما من المتطلبات التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة وهو النمو المهني ، فإذا لم يكن المدير قادرا عليه ومقتنعا به وممارسا له فلن يكون قادرا على تشجيع من يعملون معه على السير الايجابي السليم في هذا الاتجاه . وهذه الدراسة تبرز عنصرا هاما من عناصر العلاقات الانسانية في الادارة والتي ينبغي على المدير أن يعمل بها وهو النمو المهني للعاملين حتى يتمكن من أداء دوره بصورة فضلى .

٠٣ وهناك دراسة أجريت حول صعوبات المعلمين والمعلمات في الاردن ، أجراها عبدالرحمن عدس (١٩٧٠) وقد تناول بها الصعوبات الادارية والعلاقات مع المدير وكان من نتائج هذه الدراسة أن هناك حواجز تفصل بين المدير والمعلمين في المدرسة بحيث لا يتمكن المعلمون من نقل رغباتهم الى مديرهم أو عرض وجهات نظرهم عليه ببساطة وسهولة ، وهذه الدراسة تبين أهمية العنصر الانساني - المتمثل في ازالة الحواجز بين المدير ومعلميه - في نجاح المدرسة وأثر دور المدير في استشارة معلميه وتقبل وجهات نظرهم والصراحة والحوار معهم ، وبهذا يستطيع أن يؤدي دوره بشكل أفضل .

٠٤ أجريت دراسة حول الرضى عن العمل عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الاردن ، وقد أجراها عادل طوباسي (١٩٧١) لنيل درجة الماجستير في التربية ، كان من نتائج الدراسة : أن من بين العوامل السببية لعدم الرضا عن العمل قلة مشاركة المعلمين والمعلمات في تخطيط العمل وتحديد مآلاته ، واعتماد الوزارة على تقرير المدير عند الترفيع وعدم معالجة المشرفين لمشاكل التعليم بالفهم والعطف اللازمين .

ان مستوى رضا المعلمين عن عملهم من الامور التي تجعل المدير قادرا على أداء دوره بشكل أفضل وهي من أسس استخدام اسلوب العلاقات الانسانية من قبل مدير المدرسة .

وفي دراسة أجريت لمعرفة أثر استخدام اسلوب قيادة المدير على كل من العلاقات الشخصية والروح المعنوية للمعلمين ، وتأثير متغيرات الجنس والتأهيل والخبرة الادارية . وقد أجرى الدراسة عبدالقادر رمزي ( ١٩٧٥ ) . كان من أهم نتائج الدراسة ان وجد الباحث فروقا ذات دلالة احصائية على مستوى ( ٠.٠٥ ) بين متوسطات علامات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى الى أثر الجنس بينما لا تشر هذه الفروق بين متوسطات المعلمين على هذا المقياس تعزى الى نمط القيادة والتأهيل المسلكي .

وفي دراسة أجريت حول العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الالزامية وشعور المعلمين بالأمن أجراها كل من دواني وديراني ( ١٩٨٣ ) وقد توصلت الدراسة الى ما يلي :

لقد تبين أن هناك علاقة هامة مقدارها ( ٠.٣٨ ) بمستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) بين نمط الادارة التي تهتم بالعاملين وشعور المعلمين بالأمن . وقد تبين كذلك وجود علاقة هامة مقدارها ( ٠.٤٥ ) بمستوى دلالة ( ٠.٠١ ) بين نمط الادارة التي تهتم بالعاملين لدى المديرات وشعور المعلمات بالأمن . وعندما استخراج معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين نمط الادارة التي تهتم بالعاملين من كلا الجنسين معا وبين شعور المعلمين والمعلمات بالأمن تبين وجود علاقة هامة بمقدار ( ٠.٣٤ ) ومستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) . ان نتيجة هذه الدراسة تبين أهمية العنصر الانساني للادارة وهو عنصر الأمن النفسي .

ب - الدراسات الاجنبية :

١ . الدراسات التي تدور حول نمط القيادة ورضا المعلمين :

في دراسة حول علاقة أسلوب المدير القيادي ومستوى رضا المعلمين عن مهنيتهم ، أجراها شن ( Shin, 1975, P. 84 - A ) دلت النتائج على أن المعلمين كانوا يستجيبون لأسلوب المدير الديمقراطي أكثر من استجابتهم لأسلوب المدير الاتوقراطي ، وان رضا المعلمين عامل هام في نجاح المدير في أداء دوره .

في دراسة تهدف الى معرفة العلاقة بين نوع السلطة التي يستخدمها مدير المدرسة وبين رضا المعلمين ، قام بها سيدوتي ( Sidotti, 1976, P. 3326 - A ) وقارن الباحث بين المديرين الذين يستخدمون نمط السلطة الرسمية بدرجة عالية لتنفيذ العمل وأولئك المديرين الذين يستخدمون بدرجة عالية نمط السلطة غير الرسمية لتنفيذ العمل وتأثير ذلك على رضا المعلمين . وقد وجد الباحث أن المعلمين الذين يعطون مع مديرين يستخدمون بدرجة عالية نمط السلطة غير الرسمية لتنفيذ العمل يحصلون على درجة أعلى فسي رضاهم عن عملهم من أولئك المعلمين الذين يعطون مع مديرين يستخدمون بدرجة عالية نمط السلطة الرسمية لتنفيذ العمل .

وفي دراسة تهدف الى معرفة فيما اذا كان النمو القيادي الديمقراطي يؤدي الى زيادة في درجة رضا المعلمين . قام بها هيسيه ( Hsieh, 1976, P. 2540 - A ) وجدت هذه الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي الذي يستخدمه مدير المدرسة يؤدي الى درجة عالية من رضا المعلمين وأن المدير الذي يتصوره المعلمون العاملون معه ديمقراطيا في قيادته فهذا يؤدي بهم الى رضا أكبر .

وفي دراسة تهدف الى معرفة فيما اذا كان هناك علاقة ذات دلالة بين سلوك المدير القيادي والذي يتم تحديده من خلال مقياس يتكون من بعدين أحدهما يبين مدى اهتمام القائد بالعمل والاخر يبين مدى اهتمام القائد بالعاملين معه ، وبين رضا المعلمين ، قام بها ايكر ( Ecker, 1979 ) وقد وجد أن الاسلوب القيادي الذي يحترم العاملين هو أفضل مؤشر للتكهن برضا المعلمين من الاسلوب القيادي الذي يهتم بانشاء بنية تنظيمية للعمل . كما وجد أن العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين وبين رضا المعلمين أقوى من تلك العلاقة مع السلوك القيادي الذي يهتم بانشاء بنية تنظيمية للعمل .

وفي دراسة تهدف لمعرفة العلاقة بين نمط المدير القيادي وبين رضا المعلمين وكذلك لمعرفة أثر الجنس على كل من النمط القيادي ورضا المعلمين ، قام بها اسبي ( Espy, 1975, P.7770-A ) قد خرجت بنتائج ، أن الاناث يتجهن نحو النمط القيادي الديمقراطي أكبر منه في الذكور ، وأن المعلمات اللواتي يعملن مع المديرات يحصلن على درجة عالية من الرضا أكبر من تلك التي يحصل عليها المعلمون الذين يعملون مع المديرين .

٢ . الدراسات التي تدور حول أسلوب المدير القيادي ومستوى الروح المعنوية عند المعلمين :

هناك دراسة قام بها جون هاوسون ( John Howson, 1982, P.41 ) من جامعة اكسفورد في بريطانيا وجد أن المدير الناجح هو الذي تكون معنويات معلميه عالية ومن صفاته استشارة المعلمين والأخذ برأيهم بالنسبة للقرارات . وأن المعلمين الذين يعملون مع مديرين ذوي صفات ديمقراطية في اسلوبهم عند هم معنويات عالية في عملهم .



وفي دراسة حول أثر استخدام مدير المدرسة الابتدائية للعلاقات الانسانية على معنويات وفعالية المعلم ، قامت بها جين مالون (Jain Malone, 1980, P.483-A) وجدت أن المعلمين الذين يعملون مع مديريين يستخدمون أسلوب العلاقات الانسانية في ادارتهم ، ان معنويات هؤلاء المعلمين مرتفعة بالنسبة الى معلمين مع مديريين لا يستخدمون أسلوب العلاقات الانسانية .

وفي دراسة لمعرفة مستوى الروح المعنوية بين معلمي المرحلة الثانوية وقد أخذت عدة عوامل تتعلق بالروح المعنوية مثل : علاقة المعلم مع المدير ، الرضا عن المهنة ، العلاقات بين المعلمين . قام بها فولكنز (Folkens, 1976, P.5483-A) فقد وجد أن العلاقة الايجابية بين المعلم والادارة تساعد على رفع الروح المعنوية لدى المعلم .

وفي دراسة هدفت الى معرفة مستوى الروح المعنوية للمعلمين وعلاقة ذلك بجنس المدير قام بها ازنبرغ (Eisenberg, 1976, P.6171 - A) وجد أنه لا توجد فروق احصائية مهمة بين جنس المدير ومستوى الروح المعنوية للمعلمين الذين يعملون معه ، كما استنتج أن الروح المعنوية للمعلمين لا ترتبط بسنوات خبرة المدير الادارية .

وفي دراسة حول محاولات المديرين لتحسين أداء المعلمين وبين روحهم المعنوية ، قام بها بيرى (Perry, 1976, P.4038 - A) وجد أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين الروح المعنوية للمعلم ونمط قيادة المدير كما هي مدركة من قبل المعلمين .

### ٣ . الدراسات التي تدور حول أثر مشاركة المعلمين :

في دراسة حول تأثير نمط القيادة لمدير المدرسة على الجو التنظيمي للمدرسة قام بها جيبون (Gibbon, 1976, P.1907 - A) في جنوب افريقيا ، وجد

أن علامات المديرين في المدارس ذات المناخ الديمقراطي المتسم بالمشاركة أعلى من علامات المديرين في المدارس التي يتسم جوها بالطابع التسلطي . والجو التنظيمي في المدارس التي يديرها مديرون أعمارهم من ( ٣٠ - ٣٩ ) ، ( ٥٠ - ٥٩ ) يتميز بالمشاركة أكثر من تلك المدارس التي يديرها مديرون أعمارهم بين ( ٤٠ - ٤٩ ) .

وفي مجال تأثير الخبرة الإدارية فقد أجرى لوسون ( Lawson, 1976, P.71-A ) دراسة كان هدفها معرفة العلاقة بين مدة إقامة المدير في المدرسة وبين انجاز معلميه . فقد وجد ان خبرة المدير الإدارية في المدرسة ليس لها أثر على حجم مشاركة المعلمين ( كعامل مؤثر على انجاز المعلم ) لكن الدراسة أوضحت أهمية الطريقة التي يتعامل بها المدير مع معلميه ، كما أشارت الى أن المدير يجب عليه أن يحصل على ثقة واحترام المعلمين .

ولمعرفة مدى تأثير تصورات المعلمين للأساليب الإدارية للمشرفين عليهم في نوع العلاقات الشخصية المتبادلة القائمة بين المشرفين والمعلمين ، أجرى شيرمان ( Sherman, 1976, P.3325 - A ) دراسة كان من أهم نتائجها أن الأسلوب الإداري المتبع له تأثيره الواضح في العلاقات الشخصية الموجودة بين المعلمين ، كما لاحظ أن هذه العلاقات تتدهم وتتقوى كلما توافرت للمعلمين فرص المشاركة في وضع الاهداف واتخاذ القرارات .

وفي دراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين نمط المدير القيادي ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وبين كل من رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ في مادة القراءة والرياضيات ، قام بها مارا ( Marra , 1978, P.1235 - A ) نتج عنها : أن مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات ورضاهم عن العمل تؤثر في طريقة ادراكهم للنمط القيادي لمدير المدرسة . وان رضا المعلمين يؤثر على ادراكهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وهذا يؤدي بدوره الى زيادة

تحصيل التلاميذ في مادة الرياضيات . وان رضا المعلمين هو أفضل عامل للاتباع بتحصيل التلاميذ في مادة القراءة . وان رضا المعلمين في مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات هو أفضل عامل للاتباع في مادة الرياضيات .

#### ٤ . أشر أسلوب قيادة المدير في مجالات مختلفة :

— دراسة تأثير الجنس على الأسلوب القيادي ، حيث هدفت الى وصف أسلوب قيادة الذكور وأسلوب قيادة الاناث عند المعلمين قام بها كين (Keane , 1976 , A - 1497 P ) نتج عنها أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى الجنس . كما وجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين جنس المعلم وعلاقة القائد مع المعلمين الذين يعملون معه .

— في دراسة هدفت الى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي للمدير وفاعلية هذا السلوك والقدرة الابداعية للمدير ، قام بها ماثيوز (Mathews , 1980 , P.1169-A) كان من نتائجها : هناك ارتباط بين فاعلية المدير وتصورات المعلمين لسلوك مديرهم القيادي وخاصة المعلمين الذين امتازوا بالجدية بالعمل والانتفاء له .

#### ٥ . دراسات حول التدريب على العلاقات الانسانية وأثرها على أداء المدير :

— في دراسة لمعرفة تأثير التدريب على العلاقات الانسانية على الاتصال الفعال أجراها بيلي ( Bailey, 1976, P.5032 - A ) حيث أخضعت مجموعتان من المديرين لبرنامج في التوجيه في التعليم ، واحدى المجموعتين أعطيت زيادة على ذلك برنامجا تدريبيا للعلاقات الانسانية ، وفي نهاية الدورة وجد أن المجموعة التي تدرت على العلاقات الانسانية فاقت نظيرتها التي لم تتدرّب على العلاقات الانسانية في مهارة الاتصال الفعال .

وفي دراسة قام بها فيلير ( Feller, 1979, P.4903 -A ) على مجموعة من المديرين خضعت لبرنامج تدريبي على العلاقات الانسانية وجد أن المشاركين حققوا فيها تحالفاً لا أنفسهم وللآخرين من خلال هذه العلاقات . كما أظهرت الدراسة أن الذين اعمارهم من ( ٢٠ - ٣١ ) عاماً حصلوا على علامات أفضل من الذين اعمارهم بين ( ٤٢ - ٦٠ ) عاماً ، كما أظهرت تفوقاً عند الرجال أكثر منه عند النساء .

قام جيبسون ( Gibson, 1979 ) بدراسة تأثير محتوى العلاقات الانسانية على مديري المدارس حيث أعطيت حلقة في مضمون العلاقات الانسانية للمديرين والمدارس وكلية مجتمع لمعرفة مدى تأثير الحلقة في تغيير السلوك الاداري ، وفي نهاية الحلقة وجد ان العلاقات التي سجلت للمديرين الذين انضموا للحلقة سجلت مستوى دلالة احصائية بمقدار ( ٠.٥ ) في مدى تغيير سلوكهم الاداري من اللانساني الى الانساني .

ان نتائج الدراسات السابقة تتفق مع ما يشير اليه الادب المتصل بموضوع أهمية وجود العلاقات الانسانية بين المدير وأعضاء مجموعته ، ان يشير الى أن مثل هذا الاتجاه الانساني وتميزه في المنظمة ، يعمل على رفع معنويات افرادها ، ويعمل على اطلاق طاقتهم المبدعة ويوفر لهم الأمن النفسي الذي يعتبر القاعدة الاساسية للتفاعل وروح الانتماء والرضا عن العمل ، وان مشاركة العاملين تساعد على زيادة انتاجيتهم . وان الدراسات السابقة بما تطرقت اليه من عناصر لها من انجازات مدير المدرسة ، وبمقدار ما يصل اليه المدير من تحقيق تلك الانجازات بمقدار ما يكون قادراً على أداء الدور المطلوب منه ، وان نجاح المدير ناتج عن نجاح هيئة التدريس في أداء العمل .

## طريقة الدراسة

اتبعت هذه الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي في الكشف عن واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية ومعرفة أثرها نسي مستوى اداة الاداري من وجهة نظر المعلمين وفيما يلي وصف لخصائص مجتمع الدراسة والعينة وادوات البحث:

### ١. مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية الكاملة الحكومية منها والخاصة في مدينة عمان . وقد بلغ عدد هذه المدارس (٧٦) مدرسة ثانوية ، منها (٤٠) مدرسة للذكور ، (٣٦) مدرسة للاناث . وتتوزع هذه المدارس بين اربعة مكاتب للتربية هي : مكتب تربية جبل الحسين ، مكتب تربية جبل عمان ، مكتب تربية الاشرافية ومكتب تربية المحطة . والجدول رقم (١) يبين توزيع المدارس على المكاتب التربوية المذكورة .

### الجدول رقم (١)

توزيع مدارس مجتمع الدراسة على المكاتب التربوية المذكورة

المجموع	المدارس الثانوية للاناث	المدارس الثانوية للذكور	المكتب
٢٨	١١	١٧	مكتب تربية جبل الحسين
١٨	١٠	٨	مكتب تربية جبل عمان
١٢	٦	٦	مكتب تربية الاشرافية
١٨	٩	٩	مكتب تربية المحطة
٧٦	٣٦	٤٠	المجموع

يعمل بهذه المدارس (١٩٦٣) معلما ومعلمة ، منهم (١٠٠٠) معلم ، (٩٦٣) معلمة بالاضافة الى (٤٠) مديرا ، (٣٦) مديرة . ويسدرس في هذه المدارس حوالي (٤٩٨١٧) طالبا وطالبة .

٠٢ . عينة الدراسة :

شملت عينة الدراسة جميع المديرين والمديرات الذين يديرون المدارس الخاضعة للدراسة وعدد ها (٧٦) مدرسة ، منها (٤٠) مدرسة للذكور ، (٣٦) مدرسة للإناث . أما المعلمون المشمولون بالدراسة فهم (٥) معلمين في كل مدرسة من الذين يدرسون في المرحلة الثانوية والذين لهم خبرة عملية مع المدير مدة لا تقل عن سنتين ، وبذلك يكون عدد المعلمين المشاركين بهذه الدراسة (٣٨٠) معلما ومعلمة يشكلون حوالي ١٩٪ من مجموع معلمي المرحلة الثانوية البالغ عددهم (١٩٦٣) معلما ومعلمة . والجدول رقم (٢) يبين توزيع عينة الدراسة من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات حسب المكاتب التربوية :

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب المكاتب التربوية وحسب الجنس

المكاتب	المديرون	المديرات	المجموع	المعلمين	المعلمات	المجموع
مكتب تربية جبل الحسين	١٧	١١	٢٨	٨٥	٥٥	١٤٠
مكتب تربية جبل عمان	٨	١٠	١٨	٤٠	٥٠	٩٠
مكتب تربية الاشرفية	٦	٦	١٢	٣٠	٣٠	٦٠
مكتب تربية المحطة	٩	٩	١٨	٤٥	٤٥	٩٠
المجموع	٤٠	٣٦	٧٦	٢٠٠	١٨٠	٣٨٠

### ٣ . أدوات البحث :

استخدمت لأغراض هذه الدراسة أداتان هما مقياس أداء المدير الإداري وهو خاص بالمعلمين ، والآخر مقياس اتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية ، وهو خاص بالمديرين .

#### أ . مقياس أداء المدير الإداري :

اعتمد الباحث على مقياس طوره واستخدمه شكرى صبر عام ١٩٧٩ في رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الاردنية ، والاستبيان يتناول ثمانية من مجالات عمل المدير في المدرسة الثانوية ، وهذه المجالات هي : الشؤون المالية والادارية ، بناء المدرسة ومرافقها ، شؤون الطلبة ونشاطاتهم ، المنهج والبرنامج التربوي ، النمو المهني للعاملين ، العلاقات الايجابية داخل المدرسة ، علاقة المدير بالمجتمع ، التقويم . وقد ترجمت هذه الوظائف الى أنماط سلوكية يمكن قياسها بلغت ( ٦٨ ) نمطا . هذا وقد ثبت صدق المقياس منطقيا من قبل لجنة من الخبراء بلغت ( ١٢ ) خبيرا من الجامعة الاردنية ووزارة التربية والتعليم ، والمقياس مجرب على عينة منتقاة من المديرين ، أما ثبات المقياس فقد حسب باستخدام معادلة كرونباخ وبلغ ٠.٩٢ .

#### ب . مقياس اتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية :

اعتمد الباحث في تطوير هذا المقياس على مقياس ( Supervisory Human Relations ) الذي صمم من قبل ( W.J. Reddin, E Keith Stewart ) في الولايات المتحدة الاميركية . وهو مقياس يستخدم لقياس اتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية ، ويمكن استخدامه قبل أو بعد التدريب على تلك العلاقات . ويتكون المقياس من ( ٨٠ ) فقرة يجيب عليها المدير نفسه وتدور حول ( ١٦ ) فكرة تصف اتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية . هذا وقد قام الباحث بترجمة المقياس من اللغة الانجليزية الى اللغة العربية وقد عرضت الترجمة على لجنة من المترجمين المتخصصين فنالت موافقتهم بعد اجراء بعض التعديلات على

بعض المصطلحات وبذلك أصبحت الترجمة صحيحة ومقبولة لدى اللجنة. هذا وقد طور الباحث المقياس بحيث اختار (٧٠) فقرة تدور حول (١٥) بنداً بما يتناسب والبيئة التعليمية الاردنية . ( الملحق رقم ١ ) .

### تصديق المقياس :

لقد جرى تصديق المقياس منطقياً يعرضه على لجنة من المحكمين تألفت من (١٠) محكمين ، (٥) من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة الاردنية ، (٥) من العاملين في وزارة التربية والتعليم والذين يحملون شهادة الدكتوراة فسي التربية . وقد طلب من كل واحد منهم أن يحذف العبارات غير المناسبة للبيئة الاردنية ، وقد أجمع المحكمون على عدم أهمية (١٠) فقرات وبذلك بقي من المقياس (٧٠) فقرة ، وعند اعادة كتابة الفقرات عرضت على لجنة مصغرة بلغت (٤) محكمين من لجنة المحكمين السابقة وقد حازت على القبول التام من قبل اعضائها وبذلك يعتبر المقياس صادقا صدقا تحكيميا .

### تجريب المقياس :

تم توزيع المقياس على عينة من المديرين بلغت نسبتها ١٥٪ من عينة الدراسة ومن العاملين شمال وغرب مدينة عمان ، وطلب اليهم الاستجابة الى المقياس ثم وضع الملاحظات حول فقراته ، لاستجلاء ما غمض من عباراته من أجل توضيحها أو تعديل بعضها وقد أعدت صياغة بعض العبارات ، وبعد ذلك تم عرض المقياس على (٧) من المديرين فأجمعوا على صلاحيتها ووضوح معانيها وسهولة فهم عباراتها .



## ثبات المقاييس :

استخدم لحساب ثبات المقاييس معادلة كرونباخ الفا ( Cronbach  $\alpha$  ) وحسب

المعادلة :

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{S_0^2}{Sx^2} \right)$$

( Cronbach , 1970 , P. 161 )

جرى استخراج النتيجة بواسطة الحاسب الآلي في الجامعة الاردنية وبلغت قيمته  $\alpha = 0.93$  وهذه الدرجة من الثبات تعتبر مقبولة لأغراض هذه الدراسة .

## ٤ . اجراءات الدراسة :

### أ . ادارة الاستبيانات :

قام الباحث بالاستئذان من وزارة التربية والتعليم للمساعدة في اجراء الدراسة بطلب من الجامعة الاردنية ، والوزارة بدورها طلبت من دائرة التربية والتعليم لمحافظة العاصمة تسهيل المهمة ، وهذه الدائرة خاطبت مكاتب التربية المعنية والتي بدورها عيّنت على مدارس العينة أن تساعد الباحث في اجراء دراسته .

بعد تجهيز الاستبيانات أرفق كل استبيان بورقة فيها تعليمات الاستجابة وكذلك البيانات المطلوبة من المدير كالجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمؤهل التربوي . أما استبيان المعلمين فقد أرفق بورقة فيها تعليمات الاستجابة الى الاستبيان وورقة اجابة منفصلة ومغلف لكي توضع ورقة الاجابة داخل المغلف للحفاظ على سرية المعلومات التي يدلي بها المعلم حول مديره .

قام الباحث بزيارة المدارس المشمولة بالدراسة وسلم المدير الاستبيان الخاص به وخمسة من المعلمين المعنيين كل واحد منهم استبيان خاص ، وشرح

لهم كيفية الاستجابة الى الاستبيانات . هذا وقد أرفق استبيان المعلم بورقة اجابة منفصلة ومغلف حيث تتم الاجابة عليها وتوضع داخل المغلف ويغلق المغلف بعد ذلك للمحافظة على سرية المعلومات التي تحتويها . وقد وزعت الاستبيانات على المديرين والمعلمين في كل مدرسة من مدارس العيننة . كما وقد استرجعت الاستبيانات كاملة بعد فترة تقدر بثلاثة أيام ، وقد أنجزت العملية بواسطة الباحث نفسه .

#### ب. اجراءات التصحيح :

لقد جمعت الاستبيانات من كل مدرسة على حدة ، واعتبرت كل مدرسة وحدة واحدة تتكون من مقياس يقيس اتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية ويحتسوي على البيانات الخاصة بالمدير ( الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المؤهل التربوي ) وخمسة استبيانات من خمسة معلمين تقيس أداء المدير الاداري .

أعدت جداول خاصة لتفريغ المعلومات عليها ( ملحق ٢ ) بحيث يتضمن الجدول جنس المدير ، مؤهله العلمي ، مؤهله التربوي ، سنوات الخبرة العملية في الادارة ، العلامة التي حصل عليها من اتجاهه نحو العلاقات الانسانية ، علامة تمثل متوسط تقدير أداء المدير من قبل ( ٥ ) معلمين .

#### ٥. المعالجة الاحصائية :

للاجابة على السؤال الاول من اسئلة الدراسة وهو :  
ما واقع اتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية ؟ لقد نظمت جداول خاصة تقيس اتجاه المديرين نحو العلاقات الانسانية وتجييب على هذا السؤال .

أما الفرضية الأولى والتي موداها : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بمستوى الدلالة (  $P = .05$  ) بين اتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية وتقدير المدرسين لآراء المدير الادارى ، ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل التباين الاحصاى .

ولاختبار الفرضية الثانية والتي تنص على : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (  $P = .05$  ) لاتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية تعزى للجنس والمؤهل العلمى . فقد استخدم تحليل التباين  $2 \times 2$  حيث أن للجنس مستويين : ذكور واثات ، والمؤهل العلمى مستويين .

أما الفرضية الثالثة والتي تقول : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بمستوى الدلالة (  $P = .05$  ) لاتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية تعزى للخبرة والمؤهل العلمى ، فقد استخدم تحليل التباين  $3 \times 2$  ، حيث تمثل ( ٢ ) المؤهل العلمى وهو على مستويين : جامعي ، جامعي + مؤهل ترموى . أما ( ٣ ) فتمثل الخبرة العملية وهي ثلاثة مستويات : أقل من خمس سنوات ، ومن ٦ - ١٠ سنوات ، ومن ١١ سنة فما أكثر .

## النتائج

هدفت الدراسة الى الكشف عن اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية وارتباط ذلك بمستوى اداءه الادارى ، وتم الكشف عن تأثير متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمؤهل التربوى وسنوات الخبرة في اتجاهات المدير نحو العلاقات الانسانية ، ومن ذلك فقد استخدم مقياس الاتجاه نحو العلاقات الانسانية لقياس اتجاه المدير . ويتضمن المقياس أيضا المعلومات ضمن المتغيرات المذكورة أعلاه . وهذا المقياس يستجيب له المدرس . وكان هناك مقياس آخر لقياس مستوى أداء المدير الادارى وهذا المقياس خاص بالمعلمين . بعد توزيع المقاييس من قبل الباحث على المدرس والمعلمين بعد الاستجابة لها تم جمع المقاييس بواسطة الباحث نفسه وقام بتفريغ هذه المقاييس على جداول خاصة أعددها لهذه الغاية ( ملحق رقم ) وقد كان عدد المدرس الذين خضعوا للدراسة واستجابوا لمقياس الاتجاه نحو العلاقات الانسانية (٧٦) مديرا ومديرة ، منهم (٤٠) مديرا ، (٣٦) مديرة .

أما البيانات الخاصة بتغير المؤهل فقد بلغ عدد المديرين الجامعيين فقط (١٥) مديرا أى بنسبة ٣٧,٥٪ من المديرين البالغ عددهم (٤٠) مديرا . والمديرات الجامعيات فقط بلغ عددهن (٢١) مديرة أى بنسبة ٥٨,٣٪ من المديرات البالغ عددهن (٣٦) مديرة . وبلغ عدد المديرين الجامعيين والحاصلين على مؤهل تربوى (٢٥) مديرا أى بنسبة ٦٢,٥٪ من مجموع المديرين في العينة والمديرات الجامعيات والمؤهلات تربوياً بلغ عددهن (١٥) مديرة بنسبة ٤١,٧٪ من مجموع المديرات في العينة .

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة ، فقد بلغ عدد المديرين والمديرات الذين خبرتهم من (١ - ٥) سنوات (٢٨) مديرا ومديرة منهم (١٤) مديرا و(١٤) مديرة وهو لا سيما يشكلون ٣٦,٨٪ من مجموع العينة البالغة (٧٦) مديرا

ومديرة . والمدراء الذين خبرتهم ما بين (٦ - ١٠) سنوات بلغوا (٢٦) مديرا ومديرة منهم (١٢) مديرا ، (١٤) مديرة وهو لا يشكلون حوالي ٣٤,٢٪ من مجموع العينة . أما المديرين والمديرات الذين خبرتهم من ١١ سنة فما فوق فبلغ عددهم (٢٢) مديرا ومديرة ، منهم (١٤) مديرا ، (٨) مديرات وهو لا يشكلون ٢٩٪ من أفراد العينة والجدول رقم (٣) يوضح هذه البيانات المتعلقة بمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والترهوي وسنوات الخبرة .

### جدول رقم (٣)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمؤهل العلمي والترهوي وسنوات الخبرة .

المجموع	سنوات الخبرة			المؤهل	الجنس
	أقل من ٥	من ٦-١٠	١١ فما أكثر		
١٥	٧	٤	٤	جامعي	ذكور
٢٥	٧	٨	١٠	جامعي + مؤهل ترهوي	
٢١	٧	٨	٦	جامعية	إناث
١٥	٧	٦	٢	جامعية + مؤهل ترهوي	
٧٦	٢٨	٢٦	٢٢	المجموع	

وبعد تفريغ الاستبيانات الخاصة بالمديرين الذكور والذين لديهم مؤهل جامعي فقط حيث بلغ عددهم (١٥) مديرا ، وهو لا يشكلون ٣٧٥٪ من المديرين البالغ عددهم (٤٠) مديرا ، ورصدت علامة كل مدير عن اتجاهه نحو العلاقات الانسانية ، وكذلك متوسط تقدير المعلمين لاذائه الاداري وسنوات الخبرة فسي الادارة المدرسية . هذا وان العلامة الكامة لاتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية (٧٠) . والعلامة (٣٤٠) تمثل الحد الاعلى لمتوسط أداء المدير الاداري . والجدول رقم (٤) يوضح هذه البيانات .

جدول رقم (٤)

سنوات الخبرة وعلامة المدير في الاتجاه نحو العلاقات  
الانسانية ومتوسط تقدير المعلمين لأداء المدير الإداري للمديرين  
الجامعيين فقط .

المدير	سنوات الخبرة	العلامة في العلاقات الانسانية	العلامة في الاداء الادارى
١	٢٥	٤٥ / ٧٠	٢٤٤ / ٣٤٠
٢	٢٠	٣٧	٢٤٢
٣	١٤	٤٥	٢٥٢
٤	١٢	٤١	٢٤٩
٥	٩	٥١	٢٦٦
٦	٧	٤٢	٢٤٧
٧	٧	٤٦	٢٥٨
٨	٦	٤٩	٢٦٣
٩	٥	٤٢	٢٤٢
١٠	٥	٣٤	١٧٢
١١	٤	٤٠	٢٤٠
١٢	٣	٤١	٢٤١
١٣	٣	٣٧	١٩٩
١٤	٣	٤١	٢٤٠
١٥	٢	٣٩	١٧٨

هذا وقد بلغ متوسط علامات المديرين الجامعيين فقط في الاتجاه نحو العلاقات الانسانية ٤٢ من ٧٠ .

وهند تفريخ المعلومات الخاصة بالمديرات الجامعيات فقط ، فقد بلغ عدد حسن (٢١) مديرة وهذا العدد يساوي ٥٨٣٪ من عدد المديرات البالغ (٣٦) مديرة ، وبلغ متوسط علامات هؤلاء المديرات في الاتجاه نحو العلاقات الانسانية ٤٢٫٨٦ من ٧٠ . والجدول رقم (٥) يوضح هذه البيانات .



جدول رقم (٥)

سنوات الخبرة للمدبرات الجامعيات فقط وعلامتهن فسي  
الاتجاه نحو العلاقات الانسانية ومتوسط تقدير المعلومات لأدائهن الادارى

المدبرات	سنوات الخبرة	العلامة في العلاقات الانسانية	العلامة في الاداء الادارى
١	٢٠	٢٩ / ٧٠	٢٠٠ / ٣٤٠
٢	١٦	٤٦	٢٥٢
٣	١٤	٤١	٢٤٢
٤	١٣	٤٥	٣٣٤
٥	١٢	٣١	١٩٤
٦	١١	٤٤	٢٤٦
٧	١٠	٤٥	٢٤٢
٨	١٠	٤٢	٢٤٥
٩	٩	٣٩	١٨٥
١٠	٨	٥٠	٢٦٤
١١	٨	٤٣	٢٥١
١٢	٨	٤٨	٢٥٧
١٣	٦	٥٥	٢٧٣
١٤	٦	٤٩	٢٦٢
١٥	٥	٤١	٢٤٩
١٦	٥	٤٣	٢٤٥
١٧	٤	٤٤	٢٤٦
١٨	٣	٤١	٢٣٧
١٩	٣	٤٤	٢٤٠
٢٠	٣	٤٤	٢٤٩
٢١	٢	٣٦	١٦٢

بلغ متوسط علامات المديرات الجامعيات فقط في الاتجاه نحو العلاقات  
الانسانية ٤٢٫٨٦ من ٧٠ .

أما المديرين الحاصلون على مؤهل جامعي + مؤهل تربوي فقد بلغ  
عددهم (٢٥) مديرا ، وهو لا يشكلون ٦٢٫٥٪ من مجموع المديرين البالغ عددهم  
(٤٠) مديرا ، هذا والبيانات الخاصة بهم كسنوات الخبرة وعلامة المدير  
في الاتجاه نحو العلاقات الانسانية ومتوسط تقدير المعلمين لأدائهم  
الاداري كما يوضحها الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

سنوات الخبرة للمديرين الحاصلين على مؤهل جامعي  
+ مؤهل تربوي وعلاماتهم في العلاقات الانسانية والاداء الادارى .

المدير	سنوات الخبرة	العلامة في العلاقات الانسانية	العلامة في الاداء الادارى
١	٢٧	٣٩ / ٢٠	٢٤٥ / ٣٤٠
٢	٢٠	٤٣	٢٥٨
٣	١٨	٥٩	٢٩١
٤	١٧	٣٧	٢٣٠
٥	١٧	٤١	٢٤٠
٦	١٥	٤٦	٢٥٤
٧	١٤	٣٨	٢١٧
٨	١٣	٣٩	٢١١
٩	١٢	٤٦	٢٤٨
١٠	١١	٥٣	٢٦٥
١١	١٠	٤٧	٢٥٩
١٢	١٠	٤٠	٢٤٤
١٣	٩	٤٧	٢٦٠
١٤	٧	٤١	٢٤٢
١٥	٧	٤٥	٢٤٧
١٦	٦	٣٦	٢٢١
١٧	٦	٤٠	٢٤١
١٨	٦	١٥	٢٦٥
١٩	٤	٤٢	٢٤٣
٢٠	٤	٤٥	٢٤٧
٢١	٣	٤١	٢٤٠
٢٢	٣	٤٧	٢٥٨
٢٣	٢	٤٩	٢٦٤
٢٤	٢	٤٧	٢٥٧
٢٥	٢	٤٣	٢٤٨

بلغ متوسط علامات المديرين في الاتجاه نحو العلاقات الانسانية ٤٤٠.٨ من ٧٠ .

وعند توبيخ البيانات الخاصة بالمديرات الجامعيات والحاصلات على مؤهل  
ترهوى فقد بلغ عدد هن (١٥) مديرة أي بنسبة ٤١٦٪ من مجموع المديرات المشاركات  
في الدراسة والبالغ عدد هن (٣٦) مديرة . والجدول رقم (٧) يوضح هذه البيانات .

جدول رقم (٧)

سنوات الخبرة للمديرات الجامعيات والحاصلات على مؤهل  
ترهوى وعلامتهن في العلاقات الانسانية والاداء الادارى .

المديرة	سنوات الخبرة	العلامة في العلاقات الانسانية	العلامة في الاداء الادارى
١	١٨	٤٠ / ٧٠	٢٤٤ / ٣٤٠
٢	١٥	٤٧	٢٥٥
٣	١٠	٤٦	٢٥٢
٤	١٠	٣٩	٢١٢
٥	٨	٤٣	٢٤٦
٦	٨	٣٨	٢١٧
٧	٧	٤٣	٢٤٩
٨	٧	٤٨	٢٥٧
٩	٥	٣٧	١٨٢
١٠	٤	٣٨	١٧٠
١١	٤	٣٩	٢١١
١٢	٤	٤٠	٢٤٢
١٣	٤	٣٤	١٩٥
١٤	٣	٤٨	٢٥٨
١٥	٣	٤٢	٢٤٣

بلغ متوسط علامات المديرات في العلاقات الانسانية ٤١٤٧ من ٧٠ .

بلغ عدد المديرين الجامعيين فقط (١٥) مديرا متوسط علاماتهم في العلاقات الانسانية (٤٢٠٠) وعدد المديرات الجامعيات فقط (٢١) مديرة متوسط علاماتهم في العلاقات الانسانية (٤٢٨٦) ، وبلغ عدد المديرين الجامعيين والحاصلين على مؤهل تربوي (٢٥) مديرا متوسط علاماتهم في العلاقات الانسانية (٤٤٠٨) وبلغ عدد المديرات الجامعيات والحاصلات على مؤهل تربوي (١٥) مديرة متوسط علاماتهم في العلاقات الانسانية (٤١٤٧) ، وبهذا يكون متوسط علامات المديرين والبالغ عددهم (٤٠) مديرا (٤٢٥٥) ، ومتوسط علامات المديرات وعددهن (٣٦) مديرة (٤٢٢٧) . والجدول رقم (٨) يوضح هذه البيانات .

### جدول رقم (٨)

متوسطات العلامات في العلاقات الانسانية موزعة حسب الجنس والمؤهل .

الجنس	المؤهل	عدد الافراد	متوسط العلامات في العلاقات الانسانية
ذكور	جامعي (١)	١٥	٢٠ / ٤٢٠٠
	جامعي + مؤهل تربوي (٢)	٢٥	٤٢٨٦
اناث	جامعية (١)	٢١	٤٤٠٨
	جامعية + مؤهل تربوي (٢)	١٥	٤١٤٧
الذكور	٢ + ١	٤٠	٤٢٥٥
الاناث	٢ + ١	٣٦	٤٢٢٧

وعلى مقياس الاتجاه نحو العلاقات الانسانية قُسمت مستويات الاتجاه التي ثلاثة أقسام ، اتجاه منخفض نحو العلاقات الانسانية وتمثله العلامات من (صفر - ٣٩) ،

واتجاه متوسط وتمثله العلامات من (٤٠ - ٤٤) ، واتجاه مرتفع وتمثله العلامات (٤٥ - ٧٠) .

١ . للإجابة على السؤال الاول من أسئلة الدراسة : ما واقع اتجاهات مديري المدرسة نحو العلاقات الانسانية بعد تفريغ المقاييس في جداول خاصة وتبويب المعلومات فقد ظهرت النتائج التالية : بلغ عدد المدرس الذين مستوى اتجاههم منخفض نحو العلاقات الانسانية (١٩) مديرا ومديرة وهو ٥٩% يمثلون ٢٥% من أفراد العينة ، وبلغ متوسط أدائهم الاداري (٢٠٢٢٦) من (٣٤٠) وهذا المتوسط يعادل نسبة مئوية مقدارها ٥٩% . أما المدرس الذين اتجاههم نحو العلاقات الانسانية متوسط فقد بلغ عددهم (٢٩) مديرا ومديرة وهو ٣٨% يمثلون ٣٨% من أفراد العينة وبلغ متوسط أدائهم الاداري (٢٤٤٤٥) من (٣٤٠) وهذا المتوسط يعادل نسبة مئوية مقدارها ٧٢% ، أما المدرس الذين أظهروا اتجاها مرتفعا نحو العلاقات الانسانية فقد بلغ عددهم (٢٨) مديرا ومديرة ويشكلون نسبة من العينة مقدارها ٣٧% بلغ متوسط أدائهم الاداري (٢٥٧٦٤) من (٣٤٠) وهذا المتوسط يعادل نسبة مئوية مقدارها ٧٦% . والجدول رقم (٩) يوضح هذه البيانات .

#### جدول رقم (٩)

مستويات الاتجاه وعدد أفراد العينة في كل مستوى والنسبة المئوية لكل خلية ، ثم متوسط الاداء الاداري لكل مستوى ونسبة الاداء المئوية .

مستوى الاتجاه نحو العلاقات الانسانية	منخفض	متوسط	مرتفع
عدد أفراد العينة في المستوى	١٩	٢٩	٢٨
النسبة المئوية للأفراد في المستوى	٢٥%	٣٨%	٣٧%
متوسط الاداء لكل مستوى	٣٤٠/٢٠٢٢٦	٣٤٠/٢٤٤٤٥	٣٤٠/٢٥٧٦٤
النسبة المئوية للاداء في المستوى	٥٩%	٧٢%	٧٦%

يلاحظ من الجدول أنه هناك علاقة بين مستوى الاتجاه نحو العلاقات الانسانية ومستوى الاداء حيث أن المديرين الذين اتجاههم ايجابي ومرتفع نحو العلاقات الانسانية حصلوا على تقدير مرتفع في مستوى ادائهم الاداري. وأن ٢٥٪ من أفراد العينة لديهم اتجاهات ايجابية نحو العلاقات الانسانية.

٢٠ جري اختبار الفرضية الاولى : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ( P . ٠٥ ) بين اتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية وتقدير المعلمين لاداء المدير الاداري وقد استخدم تحليل التباين الاحادي وكانت النتيجة كما هي في الجدول رقم ( ١٠ ) .

#### جدول رقم ( ١٠ )

متوسطات تقدير المعلمين لاداء المدير الاداري حسب مستويات الاتجاه نحو العلاقات الانسانية.

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الاتجاه نحو العلاقات الانسانية
٢٥٧٦٤	٢٤٤٤٥	٢٠٢٢٦	متوسطات الاداء الاداري
٢٨	٢٩	١٩	عدد الافراد في كل خلية

ولدى اجراء عمليات تحليل التباين فقد ظهرت نتائج التحليل كما هي موضحة في الجدول رقم ( ١١ ) .

جدول رقم ( ١١ )

نتائج تحليل التباين لمتوسطات الاداء الادارى  
حسب مستويات الاتجاه نحو العلاقات الانسانية .

مستوى الدلالة	درجة (ف)	متوسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
* ٠.٠٠٠	٩٨١٠٨	١٨١١٥٢٣٨	٢	٣٦٢٣٧٤٧٧	الاتجاه
		١٨٤٦٤٦	٧٣	١٣٤٧٩١٣٧	الخطأ
		٦٦٢٧٢٩٥	٧٤	٤٩٧٠٩٦١٣	المجموع

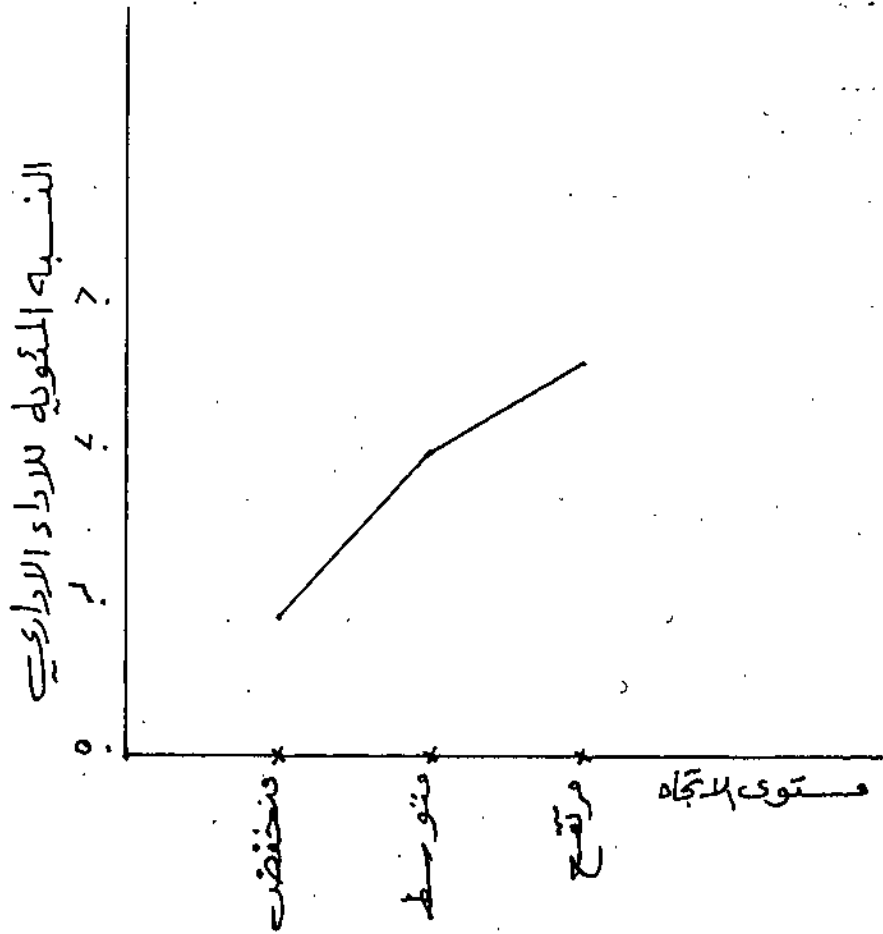
\* مستوى الدلالة (  $P < ٠.٠٥$  ) .

تبين نتائج التحليل أن هناك فروقا احصائية ذات دلالة على مستوى الدلالة  
(  $P = ٠.٠٥$  ) بين اتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية وتقدير المعلمين  
لاداء المدير الادارى . ويلاحظ أن هناك علاقة بين مستوى الاتجاه نحو  
العلاقات الانسانية ومستوى الاداء الادارى وهذه العلاقة ايجابية كما يتضح  
من الشكل رقم ( ٣ ) .



شكل رقم (٣)

التفاعل بين مستويات الاتجاه نحو العلاقات الانسانية  
ومستويات الاداء الادارى كما اوضحها الجدول رقم (٩) .



ولاختبار الفرضية الثانية والتي موداها : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى الدلالة (  $P = 0.05$  ) لاتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية تعزى للجنس والمؤهل العلمي ، فقد استخدم تحليل التباين  $2 \times 2$  ( حيث أن الجنس له مستويين ذكور واناثه والمؤهل له مستويين جامعي ، جامعي + مؤهل ترهوى ) ، كانت النتيجة كما يوضحها الجدول رقم ( ١٢ ) .

جدول رقم ( ١٢ )

المتوسطات في الاتجاهات على الاستبيان فيما يتعلق بالاتجاه نحو العلاقات الانسانية موزعة حسب الجنس والمؤهل .

الجنس		المؤهل	
ذكور	اناث	المتوسطات	جامعي (١)
٤٢٠٠	٤٢٨٦	عدد الافراد	
١٥	٢١		
٤٤٠٨	٤١٤٧	المتوسطات	جامعي + مؤهل ترهوى (٢)
٢٥	١٥	عدد الافراد	

أما عمليات تحليل التباين بين متغيري المؤهل (أ) والجنس (ب) فيوضحها الجدول رقم ( ١٣ ) :

جدول رقم (١٣)

عمليات تحليل التباين بين متغيري الموهل (أ) والجنس (ب) ونتائج عمليات التحليل .

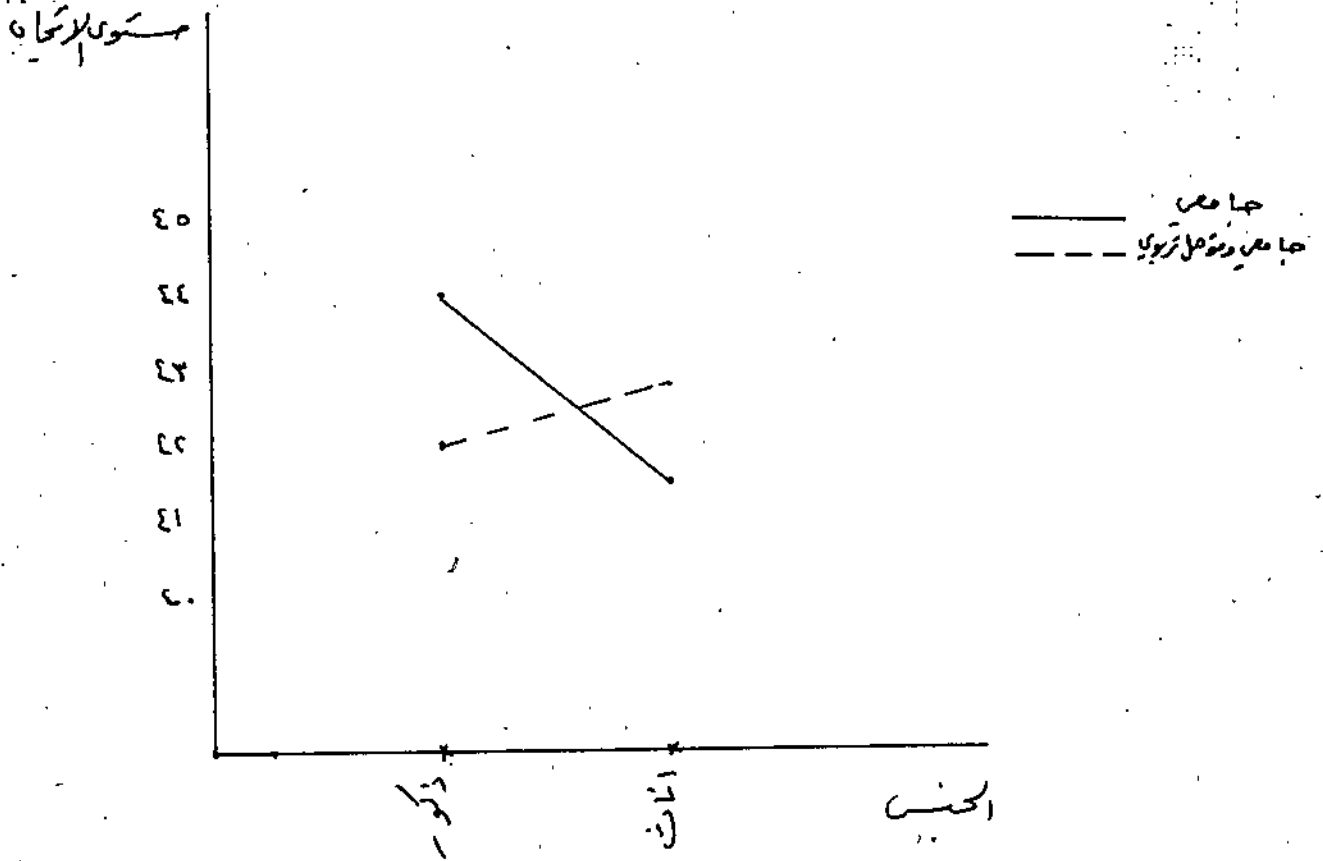
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	درجة (ف)	مستوى الدلالة
الموهل أ	٢٩٦٧	١	٢٩٦٧	٠.١١٠	٠.٧٤١
الجنس ب	١٥٩٤٥	١	١٥٩٤٥	٠.٥٩٤	٠.٤٤٤
أ × ب	٥٤٥١١	١	٥٤٥١١	٢.٠٢٩	٠.١٥٩
الخطأ	١٩٣٤١٣٦	٧٢	٢٦٨٦٣		
المجموع	٢٠١١٤١٣	٧٥	٢٦٨١٩		

تبين نتيجة تحليل التباين أنه لا توجد فروق في اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية تعزى للجنس والموهل العلمي ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (  $P = 0.05$  ) .

والشكل رقم (٤) يبين أثر الجنس والموهل في الاتجاه .

الشكل رقم (٤)

التفاضل الحاصل بين المؤهل والجنس والاتجاه نحو العلاقات الانسانية .



لاختبار الفرضية الثالثة والتي تقول : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بمستوى (  $P = 0.05$  ) لاتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية تعزى للخبرة والمؤهل العلمي ، فقد جرى تحليل التباين  $3 \times 2$  وكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول رقم (١٤) :

جدول رقم (١٤)

متوسطات الاجابات على الاستبيان فيما يتعلق بالاتجاه نحو العلاقات الانسانية وسنوات الخبرة والمؤهل ، والرقم الذي بين القوسين يمثل عدد أفراد العينة في الخلية الواحدة .

سنوات الخبرة			الخبرة المؤهل
من (١١) فما فوق	من (٦ - ١٠)	أقل من (٥)	
٤٠ ر ٤٠ (١٠)	٤٦ ر ٥٨ (١٢)	٤٠ ر ٥٠ (١٤)	جامعي (١)
٤٢ ر ٢٩ (١٢)	٤٣ ر ٢٤ (١٤)	٤٤ ر ٠٠ (١٤)	جامعي + مؤهل ترسوى (٢)

أما نتيجة عمليات تحليل التباين لتفيري المؤهل ويمثله الرمز ( أ ) والخبرة ويمثلها الرمز ( ب ) ومستوى الدلالة ، فيوضحها الجدول رقم (١٥) :

جدول رقم (١٥)

عمليات تحليل التباين لتغيري المؤهل (أ) والخبرة (ب)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	درجة (ف)	مستوى الدلالة
المؤهل (أ)	٥١٨٧	١	٥١٨٧	٠.٢١٥	٠.٦٤٤
الخبرة (ب)	١٥٤٩٠٢	٢	٧٧٤٥١	٣٢١٧	* ٠.٤٦
أ x ب	١٦٤٣١٠	٢	٨٢١٥٥	٣٤١٢	* ٠.٣٩
الخطأ	١٦٨٥٣٧٩	٧٠	٢٤٠٧٧		
المجموع	٢٠١١٤١٣	٧٥	٢٦٠١١٩		

\* مستوى الدلالة الاحصائية (  $P < 0.05$  ) .

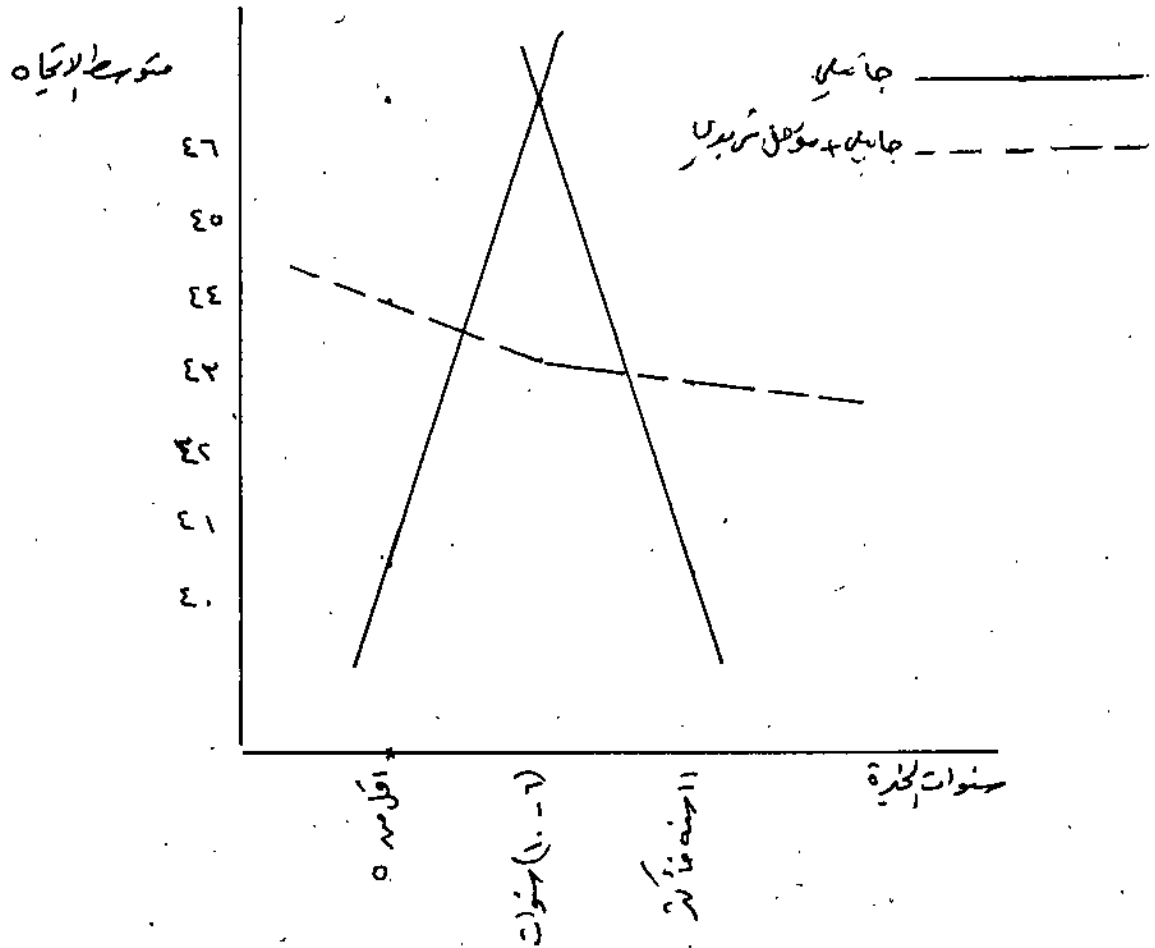
يبين الجدول أن هناك فروقا احصائية على مستوى الدلالة الاحصائية (  $P = 0.05$  ) لاتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية تعزى للخبرة والمؤهل .

أما التفاعل الحاصل بين المؤهل العلمي والخبرة فيوضحه الشكل

رقم (٥) .

شكل رقم (٥)

التفاعل بين المؤهل العلمي والخبرة



## الفصل الخامس



## المناقشة والتوصيات

### ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية وأثره في مستوى أدائه الاداري . ثم الكشف عن تأثير متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والتربوي والخبرة في اتجاهات المدير نحو العلاقات الانسانية . هذا وقد طرحت الاسئلة التالية للاجابة عليها :

- ٠١ ما واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية ؟
- ٠٢ ما أثر اتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية في مستوى ادائه الاداري ؟
- ٠٣ ما أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والتربوي والخبرة في اتجاهات المدير نحو العلاقات الانسانية ؟

ومن الاسئلة السابقة اشتقت الفرضيات التالية :

- ٠١ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (  $P = 0.05$  ) بين اتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية وبين مستوى ادائه المدير الاداري .
- ٠٢ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (  $P = 0.05$  ) لاتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية تعزى للجنس والمؤهل العلمي والتربوي .
- ٠٣ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (  $P = 0.05$  ) لاتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية تعزى للخبرة والمؤهل العلمي .

هذا وقد طبقت الدراسة على (٧٦) مدرسة ثانوية في مدينة عمان وشارك بالدراسة (٧٦) مديرا ومديرة ، (٣٨٠) معلما ومعلمة بواقع (٥) معلمين في كل مدرسة . وقد جمعت البيانات المتعلقة باتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية وكذلك جنس وموهبة هسل وخبرة المدير بواسطة مقياس الاتجاه نحو العلاقات الانسانية والذي طور من قبل الباحث . أما البيانات الخاصة بتقدير أداء المدير فقد جمعت بواسطة مقياس الأداء الاداري الذي استجاب له المعلمون .

لاختبار الفرضية الاولى فقد جرى تحليل التباين الاحادي . ولاختبار الفرضية الثانية استخدم تحليل التباين  $2 \times 2$  ، ولاختبار الفرضية الثالثة استخدم تحليل التباين  $2 \times 3$  .

### الناقشة :

١ . للاجابة على السؤال الاول من أسئلة الدراسة : ما واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية ؟ فقد استجاب لمقياس الاتجاه (٧٦) مديرا ومديرة ووجد أن ٢٥٪ منهم عندهم اتجاه منخفض نحو العلاقات الانسانية وهو لا يشكلون (١٩) مديرا ومديرة منهم (٩) مديرين ، (١٠) مديرات . ووجد أيضا أن (٢٩) مديرا ومديرة منهم (١٤) مديرا ، (١٥) مديرة اتجاههم متوسط نحو العلاقات الانسانية ، وهو لا يمثلون ٣٨٪ من مجموع العينة ، أما الذين اتجاههم مرتفع نحو العلاقات الانسانية فهم (٢٨) مديرا ومديرة منهم (١٧) مديرا ، (١١) مديرة وهو لا يمثلون ٣٧٪ من مجموع العينة (جدول رقم ٩) . يتبين من هذا أن (٧٥٪) من أفراد العينة يحملون اتجاهات ايجابية نحو العلاقات الانسانية . وهذه نتيجة لا بأس بها خاصة وأن الأنظمة التربوية القائمة حاليا لا تشجع على اقامة

مثل هذه العلاقات بين المدير والمعلمين نظرا للصلاحيات المحدودة التي يتمتع بها مدير المدرسة من جهة ، وللطابع الإداري المركزي الذي يسود النظام التربوي في الأردن من جهة أخرى .

٥٢  
أما الفرضية الأولى والتي تقول : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (  $P = 0.05$  ) بين اتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية وبين مستوى ادائه الإداري ، وبعد اجراء عملية تحليل التباين ( الجدول ٩ ، ١٠ ، ١١ ) فقد وجد أن هناك فروقا هامة على مستوى الدلالة (  $P = 0.05$  ) بين مستويات الاتجاه والأداء الإداري وقد بلغت هذه الفروق (  $P < 0.05$  ) . فقد ظهر أن ٢٥٪ من أفراد العينة لديهم اتجاه منخفض نحو العلاقات الانسانية وان معدل علاماتهم في الأداء الإداري يبلغ ( ٥٩ر٥ ٪ ) وكان ٣٨٪ من أفراد العينة اتجاههم متوسط نحو العلاقات الانسانية ومعدل ادائهم الإداري يبلغ ( ٢٢٪ ) ، وأن ٣٧٪ من أفراد العينة كان اتجاههم مرتفع نحو العلاقات الانسانية قد بلغ معدل علاماتهم في الأداء الإداري ( ٧٦٪ ) .

هذه النسب المثوية تدل على أن هناك علاقة بين اتجاه المديرين نحو العلاقات الانسانية وبين ادائهم الإداري ( والشكل رقم ٣ يوضح هذه العلاقة ) . فنجد مثلا ان المديرين الذين أظهروا اتجاهات متدنية نحو العلاقات الانسانية اظهروا كذلك أداء متدنيا في الأداء الإداري نوعا ما . كما ويلاحظ أن المديرين الذين يحملون اتجاهات ايجابية ومرتفعة نحو العلاقات الانسانية اظهروا أداء عاليا في الإدارة . وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسات ( المعززي ، ١٩٧٥ ) ودراسة ماتيهوز ( Mathuews, 1980, P.1169 - A ) ودراسة بيلي ( Bailey, 1976, P.5032 - A ) .

وكذلك نتائج الدراسات التي أجراها كل من جريفت ( Griffiths ) وكورنيل ( Cornell ) وجنكنز وبلاكمان ( Jenkins & Blackman ) .

ان النتائج السابقة قد جاءت متفقة مع ما يشير اليه الادب المتصل بالموضوع من أهمية العلاقات الانسانية لمدير المدرسة حيث أنها عامل هام في الإدارة . لأن المدير بواسطتها يستطيع التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الانتاج والعطاء ، والمدير الذي يستطيع أن يتعامل بهذا الأسلوب فهو قادر على استثارة الحوافز ويكون أكفأ في ادراك الامور وأقدر على الاتصال وتنظيم المؤسسة وحسن استخدام السلطة وحفاظ على معنويات وديناميكية المعلمين ، واتخاذ القرار وهو بذلك قائد اداري ، وهذه العوامل وهي من محتويات العلاقات الانسانية فانه باستخدامها يستطيع أن يطور ومهاراته وتنعكس كلها على كفايته وفاعليته الادارية وبذلك يرتفع مستوى ادائه الاداري .

لقد حاولت الدراسة الكشف عن أثر الجنس ( مدير / مديرة ) والمؤهل ( جامعي / جامعي + مؤهل تربوي ) في اتجاه مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية ، ولدى اختبار الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (  $P = 0.05$  ) لاتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية تعزى للجنس والمؤهل العلمي . وبالرجوع الى الجداول رقم ١٢ ، ١٣ لم تظهر أية فروق ذات دلالة احصائية في اتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية تعزى للجنس والمؤهل . وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت اليه دراسات ازنبرغ ( Eisenberg , 1976 ) ، كين ( Keane , 1976 , P.1497 - A ) من عدم وجود أثر للجنس في هذا المجال .

هذه النتيجة تعكس طبيعة النظام التربوي المركزي الذي يغلب على المؤسسة التربوية في مجتمعنا والذي بدوره يوثق على مدير المدرسة. وبالرغم من المساعي الجديدة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم من تقسيم المملكة الى دوائر للتربية وزادت من عدد المكاتب التربوية ومنحتها صلاحيات أكثر للتخفيف من مركزية النظام التربوي، إلا أن مدير المدرسة لا يزال مقيداً بالقوانين والانظمة والتعليمات، وتلزم مدرء المدارس على تنفيذها وتنفيذ ما يطلب منه من مسئوليات وضغوط. فاذا كان المدير، مديراً مديرة فمطلوب منهما القيام بنفس الدور فلا مجال للتمايز فيما بينهما ولا بهرزان طاقتهما ومهاراتهما، فكل منهما يهتم بالاعمال الادارية، فمدير المدرسة ادارى تربوي وليس قائداً تربوياً، وعلى هذا فعامل المؤهل لم يظهر أثره في الاتجاه نحو العلاقات الانسانية لأن حرية المدير في المؤسسة مازالت مقيدة بقوانين وأنظمة والتعليمات وزارة التربية ولا يترك له المجال لظهور ما لديه من أعمال في المجالات الانسانية.

وعند اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ( $P = 0.05$ ) في اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية تعزى للمؤهل والخبرة. فقد أظهرت نتائج تحليل التباين ( كما هو في الجدول رقم ١٤، ١٥ ) أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ( $P = 0.05$ ) في اتجاهات مديري المدرسة نحو العلاقات الانسانية تعزى للخبرة وتفاعل الخبرة مع المؤهل ( كما يتضح من الشكل رقم ٥ )، بينما المؤهل وحده لم يؤثر في الاتجاهات. وهذه النتائج تتفق مع بعض نتائج دراسة جيبسون ( Gibbon, 1976, P.1907 - A ) وتختلف أيضاً مع بعض نتائج دراسة لوسون ( Lawson, 1976, P. 71 - A ) وتتفق مع بعض نتائج منها،

من حيث أهمية أو عدم أهمية الخبرة ولكن الأخيرة أوضحت أهمية الطريقة التي يتعامل بها المدير مع المعلمين ، كما أشارت إلى أن المدير يجب عليه أن يحصل على ثقة واحترام المعلمين .

ان عدم وجود أثر للمؤهل وحده في اتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية يعود لطبيعة النظام التربوي المركزي في الاردن ، الذي يقيد المدير بأنظمة وقوانين وتعليمات ادارة التربية والتعليم ، وهذا لا يدع المجال امام المدير الجامعي فقط والمدير الجامعي والمؤهل تربويا أن يختلفا في اتجاهاتهما نحو العلاقات الانسانية ، لأنه لا مجال لبراز الطاقات والمهارات التي تجعل من المدير قائدا تربويا ، بل كل واحد منهما يمثل نفس الدور المطلوب منه ، ان يتوجب عليه سواء كان مؤهلا أو غير مؤهل أن يلتزم بتنفيذ ما يطلب منه من اعمال روتينية .

أما أثر الخبرة في احداث فروق في الاتجاهات نحو العلاقات الانسانية فلعل ذلك يعود الى رغبة المديرين عدم اقامة عوائق تحول دون قيام المعلمين بواجباتهم ومسئولياتهم التعليمية وخلق جو من الود والتفاهم بينهم .

أما الأثر الواضح لتفاعل الخبرة مع المؤهل في اتجاهات المديرين نحو العلاقات الانسانية ، فهذا يشير الى أن تفاعل الخبرة مع المؤهل يؤثر على اتجاهات المديرين بحيث تصبح قريبة من الاتجاهات الحديثة لسلوك المدير مع المعلمين ، هذه الانماط السلوكية قد اكتسبوها من خلال التأهيل التربوي والخبرة تعودوا كيف يتعاملوا بانسانية مع المعلمين .

## التوصيات :

- ١ . بسبب ما توصلت اليه الدراسة من نتائج وخاصة فيما يتعلق بأثر اتجاه المدير نحو العلاقات الانسانية في مستوى أدائه الادارى ، فيوصي الباحث بمقعد دورات تطرح فيها برامج للتدريب على العلاقات الانسانية يشترك فيها المدراء لاكسابهم اتجاهات جديدة ومهارات جديدة اذا ما استخدمت في مجال العمل بأنها ترفع من مستوى ادائهم الادارى .
  - ٢ . وحتى يتحقق الهدف الاول ويستطيع المدير أن يبرز مواهبه واتجاهاته وجب أن يمنح قدرا من الحرية واعطائه وزنا أكبر في مدرسته لكي يتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة والتي تتعلق بالمعلم والتعليم والنهاج ويصبح في مدرسته قائدا تربويا وليس اداريا تربويا يطلب منه أعمال روتينية ، ولكي يفسح المجال أمامه ليقوم بعلاقات انسانية بينه وبين المعلمين سيما وقد أبرزت الدراسات أهمية العلاقات الانسانية للمعلم من حيث رفع روحه المعنوية وأمنه النفسي واشترائه في صنع القرار والتخطيط للعمل . . . . .
  - ٣ . اجراء دراسات مماثلة في مناطق أخرى من المملكة .
  - ٤ . اجراء دراسات أخرى لعناصر مختلفة من العلاقات الانسانية وتأثيرها على المعلمين من نواحي مختلفة وكذلك تأثيرها على فعالية التعليم وتحصيل التلاميذ كالتالي :
- دراسة أثر استخدام اسلوب العلاقات الانسانية من قبل المدير في الادارة على مستوى الروح المعنوية عند المعلمين وتحصيل التلاميذ .
  - أثر استخدام المدير لاسلوب العلاقات الانسانية في الادارة على الامن النفسي للمعلمين وتحصيل التلاميذ .
  - أثر استخدام المدير لاسلوب العلاقات الانسانية في الادارة على فعالية التعليم .

## قائمة المراجع

=====

### أ. المراجع العربية :

٠١. أحمد أبوسن ، نظرية الادارة في الاسلام نظرة متكاملة لمعالجة السلوك الانساني ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، العدد ٢٤٥ ، ١٩٨١ .
٠٢. أحمد عوض الزعبي ، العلاقة بين نمط قيادة مدير المدرسة الثانوية فسي الاردن ودرجة تصوره للصفويات التي يواجهها في عمله الاداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان : الجامعة الاردنية ، ١٩٨٠ .
٠٣. توفيق حسين عبدالقادر ، أثر برنامج التأهيل الاداري في السلوك القيادي لمديري المدارس الالزامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان : الجامعة الاردنية ، ١٩٧٩ .
٠٤. حمدي أمين عبدالهادي ، الادارة العامة في الدول النامية ، الاصول العلمية وتطبيقاتها ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٠ .
٠٥. خميس السيد اسماعيل ، السلوك الاداري ، الطبعة الاولى ، بغداد : ١٩٨١ .
٠٦. دواني وديرانسي ، العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الالزامية وشعور المعلمين بالأمن ، مجلة دراسات ، المجلد ١١ ، العدد ٦ ، كانون الأول ١٩٨٤ .
٠٧. زهدى عبدالرزاق حسن ، معوقات النمو المهني والاكاديمي أثناء الخدمة لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية الاكاديمية ومعلماتها في الاردن ، عمان : رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، كلية التربية ، ١٩٧٥ .
٠٨. زيدان عبدالباقي ، العلاقات الانسانية في الادارة ، مجلة الادارة ، العدد الثاني ، اكتوبر ١٩٧٨ .



- ٩٠ . زيدان عبد الباقي ، المدير وتعدد الأدوار ، مجلة الإدارة ، اتحاد  
جمعيات التنمية الإدارية ، العدد الثاني ، تشرين أول ١٩٨٠ .
- ١٠٠ . سيد الهسوارى ، المدير الفعال ( دراسة تحليلية لأنماط المديرين ) ، القاهرة :  
مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ .
- ١١٠ . صالح الشيكشي ، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، القاهرة : دار الفكر  
العربي .
- ١٢٠ . عادل طوباسي ، الرضا عن المهنة عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في  
الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، كلية التربية ،  
عمان : ١٩٧٥ .
- ١٣٠ . عبد الرحمن عدس ، صعوبات المعلمين والمعلمات في الأردن ، دراسة ميدانية  
( غير منشورة ) ، عمان : الجامعة الأردنية ، ١٩٧٠ .
- ١٤٠ . عبد الرحمن عدس ، مبادئ الإحصاء التحليلي ، الجزء الثاني ، عمان : مكتبة  
الاقصى ، ١٩٧٣ .
- ١٥٠ . عبد القادر هاشم رمزي ، مدير المدرسة الثانوية الحكومية في الأردن ، متطلبات  
دوره وامكاناته ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان : الجامعة الأردنية ،  
١٩٧٦ .
- ١٦٠ . عبد الكريم درويش وليلى تكللا ، أصول الإدارة العامة ، القاهرة : مكتبة الانجلو  
مصرية ، ١٩٧٤ .
- ١٧٠ . عزت جرادات ، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مفهوم ومحتوى ، مجلة  
رسالة المعلم ، العدد الثاني ، حزيران ١٩٧٩ .
- ١٨٠ . علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، القاهرة ، مكتبة غريب .

- ١٩ . علي محمد عبد الوهاب ، العلاقات الانسانية في الادارة ، المجلة العربية  
للادارة ، السنة الاولى ، العدد الثاني ، نيسان ١٩٧٧ .
- ٢٠ . عمر غنام وعلي الشراوى ، تنظيم وادارة الاعمال ، بيروت : دار النهضة العربية  
للطباعة والنشر ، ١٩٨١ .
- ٢١ . فواد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الادارية الحديثة ، عمان ، ١٩٨٢ .
- ٢٢ . فوكس ، جيمس هارولد وآخرون ، الادارة المدرسية ، سيادتها وعطياتها ،  
ترجمة وهيب سمان وآخرون ، القاهرة : النهضة العربية ، الطبعة  
الثانية ، ١٩٦٤ .
- ٢٣ . كيث ديفيز ، السلوك الانساني في الادارة ، ترجمة سيد عبد الحميد مرسسي  
ورفيقه ، القاهرة ، ١٩٧٤ .
- ٢٤ . محمد عبد المنعم خميس ، العلاقات الانسانية والسلوك الاجتماعي ، وأثرها  
في الادارة ، المجلة العربية للادارة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ،  
العدد الثالث ، السنة الثانية ، ١٩٧٨ .
- ٢٥ . محمد عبد المنعم نور ، العلاقات الانسانية ، القاهرة : دار المعرفة ، ١٩٧٨ .
- ٢٦ . محمد منير مرسسي ، الادارة التعليمية ، اصولها وتطبيقاتها ، القاهرة :  
عالم الكتب ، الطبعة الثانية ، ١٩٧٥ .
- ٢٧ . نواف كنعان ، القيادة الادارية ، الرياض : دار العلوم ، ١٩٨٠ .
- ٢٨ . وزارة التربية والتعليم ، دليل الاحصاءات التربوية للمدارس وكلليات المجتمع  
في المملكة الاردنية الهاشمية للعام الدراسي ١٩٨٢/١٩٨٣ .
- ٢٩ . وهيب سمان ومحمد منير مرسسي ، الادارة المدرسية الحديثة ، القاهرة : عالم  
الكتب ، ١٩٧٥ .
- ٣٠ . يعقوب نشوان ، الادارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، عمان : دار  
القرعان للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، ١٩٨٢ .

1. Azizi, Izzat, Duties and Responsibilities of the Elementary and Preparatory Schools Principals in Jordan, ( Un-Published Doctoral Dissertation, Pittsburg: University of Pittsburg 1975.
2. Balley, Alva Eleanor Epps, The Effects of Systematic Human Relations Training upon Facilitative Communication of Prospective Teachers, Ed.D.Dissertation Vo.36 No.8 1976.
3. Eclaer, Marc Avery. The Relationship between Leadership Style and Teacher Job Satisfaction. Dissertation Vo 40 No 10 1979.
4. Eisenberg, Marilyn, Perception of the Morale of Teachers by Elementary School Principals in Relation to Selected Factors. Ed. D. Vo.37, N. 10: 1976.
5. Espy, Annette Medonald, The Principals Leadership and the Job Satisfaction of Teachers in a Selected Urban Schools, Dissertation Vo 1. 36 No.12, 1975.
6. Fenwick W. English, School Organization and Management, Worthington, Ohio : Charles A., Jones Publishing Company, 1975.
7. Feller, Richard William, Effects of a Human Relations Training Model on Vocational Educators, Ph.D. Dissertation Vo 39 No. 8 1979.
8. Folkins, Larry, A Study of Teacher Morale in Secondary Schools, Ed. D. Dissertation, Vo. 37 No.6 : 1976.
9. Gibbon, John, The Relationship between the Leadership Style of Principals and Organizational Climate in Secondary Schools in the Republic of South Africa, Ed. D. Dissertation Vo.37 No. 4: 1976.

- 01 -
10. Gibson, Dale Richard, The Effects of the Human Potential Seminar Upon School Administrators, Arizona State University 1976.
  11. Hsieh, Wen-Chyuan, A Comparative Study of Relationships between Principals Leadership Style and Teachers Job Satisfaction of China and the State of Iowain the United States, Ph. D. Dissertation, Vo:37. No.5 1976.
  12. Jacobs, T.O., Leadership and Exchange in Formal Organizations, Human Resources Research Organization, Virginia, 1974.
  13. John Howson, Head of Department - Dictator or Democrat ? Educational Management and Administration, No. 1, Feb. 1982.
  14. John Moracco, A Comprehensive Approach to Human Relation Training for Teachers, Counselor Education and Supervision, Volume 21, No 2, December 1981.
  15. Keane, Joseph, The Relationship of Sex, Teacher Leadership Style, Teacher Leader Behavior in Teacher Student Interaction. Ed. D, Dissertation Vo.37, No.3: 1976.
  16. Lawson, Ross. The Relationship between a Principals Tenure and his Influence of Teacher Participation in the California Early Childhood Education Program, Ph. D. Dissertation, Vo.37 No. 1: 1976.
  17. Lindley J. Stiles, The New School Executive: A Theory of Administration, New York Dodd, Mead and Co. 1974.
  18. Malone, June Culier, The use of Human Relations by the Elementary School Principal and its Relationship to Teacher Morale and Teacher Effectiveness, Ph. D. Dissertation Vo 1, 41 No 2: 1980.

19. Marra, Peter Robert, Principals Leadership Behavior, Teachers Decisional Participation, Teachers Job Satisfaction and Student Achievement. Dissertation Vo 1. 39 No. 3 1978.
20. Owen, Robert G., Organizational Behavior in Schools, Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall Inc., 1970.
21. Perry, Carol, The Relationship between Teacher Morale and the Principals to Improve Teacher Performance, Vo.37, No.7: 1977.
22. Pfiffer, William and Jones, John, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, Vo.1 (Iowa University Associates Press: 1969).
23. Rensis Likert, Management Styles and The Human Component, Management Review, Volume 66 No.10 October 1977.
24. Sergiovanni, and Garver, The New School Executive: a Theory of Administration, New York, Dodd Head Co. 1974.
25. Sherman, Hazel, The Relationship between Teacher Perception of Managerial Styles and the Quality of Interpersonal Relationships between Teachers and Supervisory Personnel. Ed D. Dissertation Vo. 39, No.6: 1976.
26. Shin, Shilk, A Study of the Relationship among the Principals Leadership Style, Teachers, need Orientation and the Degree of Teacher Satisfaction with their Principals Job Performance. Ed. D. Dissertation Vo.37. No.1 : 1975.
27. Sidotti, Philip, A Study of the Elementary Principals use of Formal and Informal Authority as it relates to Teacher Loyalty, Job Satisfaction, and Sense of Powerlessness, Dissertation Vo 37 No. 6: 1976.
28. Simon, Herbert, The New Science of Management Decision, Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1977.

- 29. Stogdill, Ralph, Handbook of Leadership, New York, The Free Press, 1974.
30. Winer B. J., Statistical Principles in Experimental Designs, New York: Mc Graw-Hill Book Co., 2nd Edition, 1971.

الملحق رقم ( ١ )

أخي المدير / المديرية المحترمة .

تحية طيبة وبعد ،

يقوم الباحث بدراسة حول ( أثر اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الانسانية وارتباط ذلك بمستوى أدائه الادارى ) . أرجو الاستجابة الى هذا الاختبار الذى يقيس اتجاه المديرين نحو العلاقات الانسانية ، حيث يتكون الاختبار من ( ٧٠ ) فقرة جوابها نعم أو لا . والمطلوب هو وضع اشارة ( x ) أمام كل فقرة وتحت الجواب الصحيح . ( مثال ذلك اذا كان جواب الفقرة رقم ( ١ ) نعم توضع اشارة ( x ) أمام الفقرة تحت الجواب نعم ، واذا كان جوابها لا توضع اشارة ( x ) تحت الجواب لا ) .

هذا ونلفت الانتباه الى أن هذه المعلومات سوف لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط ولن يطلع عليها أحد ، مع فائق شكرى وتقديرى ، وجزاكم اللـه كل خير .

الباحث

معلومات عامة : ( توضع دائرة حول رقم الحالة التي تنطبق عليكم )

- |  |                      |                   |
|--|----------------------|-------------------|
| ١ . جنس المدرسة :  | أ . ذكور             | ب . انثى          |
| ٢ . جنس المدير :   | أ . ذكر              | ب . أنثى          |
| ٣ . المؤهل العلمي :  | أ . أقل من بكالوريوس | ب . بكالوريوس     |
|  | ج . ماجستير          | د . دكتوراه       |
| ٤ . المؤهل التربوى :                                       | أ . دبلوم تربية      | ب . ماجستير تربية |
|  | ج . دكتوراه تربية    |                   |
| ٥ . عدد سنوات الخبرة العملية في الادارة المدرسية ( ..... ) |                      |                   |

- ١ . يجب معالجة مشاكل المعلمين كل على حدة حيثما كان ذلك ممكنا واعتبار كل مشكلة لها ظرفها .
- ٢ . الاعتراف بالانجاز الجيد للعمل يزيد الحافز لدى المعلمين .
- ٣ . يجب أن لا يكون للمعلم مديران .
- ٤ . ان غالبية المعلمين متشابهون بخلفياتهم لذلك يجب أن يعاملوا بطريقة واحدة .
- ٥ . الانواع المختلفة من التعليم تحتاج الى أساليب مختلفة من الاشراف .
- ٦ . يجب على المديرين اجراء جميع اتصالاتهم خطية .
- ٧ . يجب تزويد المعلمين بوسائل الراحة المادية كلما أمكن ذلك .
- ٨ . على المدير ألا يشترك بالنشاطات الاجتماعية ضمن مدرسته .
- ٩ . ان أفضل قاعدة اشرافية هي أن يعامل المدير المعلمين كما يجب أن يعامله مدير مكتب التربية .
- ١٠ . يجب أن تناقش التقارير والتغييرات في العمل مع المعلم قبل اقرارها .
- ١١ . ان المراقبة الدقيقة للتعليم تؤدي الى انخفاض انتاجية المعلم .
- ١٢ . يجب أن لا يكون أي فموض عند تفسير سياسة المدرسة .
- ١٣ . يعود الخلاف بين المعلمين الى الاختلاف في شخصياتهم .



- ١٤ . تقل فعالية المعلمين في حل المشكلات عندما يقل مستوى تأهيلهم .
- ١٥ . يجب السماح للمعلمين بتحديد المستوى فيما يتعلق بحصيلة عملهم كلما أمكن ذلك .
- ١٦ . يجب الإبقاء على الدعاية بين المعلمين في حدّها الأدنى .
- ١٧ . على المدارس أن تطلب من المعلمين تسجيل أسمائهم في دفتر الدوام عند الحضور الى المدرسة .
- ١٨ . طلبات الاجازة تكون عادة معقولة .
- ١٩ . يقوم المعلمون بأداء عملهم بشكل أفضل اذا كان لهم رأى بطريقة العمل الذي يعملون عليه .
- ٢٠ . على المديرين أن يعاملوا المعلمين وكأنهم على نفس الدرجة من الكفاءة التي يتمتعون بها هم أنفسهم .
- ٢١ . يستحسن عادة الضبط الفوري للنظام .
- ٢٢ . لا يطلب من المديرين حقيقة بأن يقوموا ببعض الاعمال .
- ٢٣ . يجب أن تتم الترفيعات بشكل رئيسي بناء على فعالية التعليم .
- ٢٤ . من المفضل جعل أحد المعلمين الذين يخالفون قوانين المدرسة عبرة للآخرين .
- ٢٥ . يجب على المدير أن يعتمد عن المعلمين وذلك للحفاظ على ضبط مدرسته .

- ٢٦ . يجب التعامل مع المعلمين كأشخاص بالدرجة الاولى .
- ٢٧ . ان الشكاوى الخاصة بأوضاع التعليم تعكس في العادة استياء المعلم من أمور أخرى .
- ٢٨ . كلما زادت معرفة المدير بالمعلمين كلما أصبح من السهل عليه المحافظة على النظام .
- ٢٩ . معظم المعلمين يعملون فقط من أجل المرتتب .
- ٣٠ . معظم المعلمين يفضلون أن يخبروا بما سوف يعملون .
- ٣١ . ان اختصار أو تأجيل أو الغاء فترة الاستراحة نادرا ما يكون اجراء نظاميا فعلا .
- ٣٢ . يجب على المعلمين الذين يعملون في مجالات ادارية التوقيع عند حضورهم وعند مغادرتهم على دفتر الدوام .
- ٣٣ . يجب اعلام المعلمين مسبقا عن أى تغييرات سوف تؤثر عليهم في العمل .
- ٣٤ . تقضي الحاجة عادة الى وجود مجلس ضبط في معظم المؤسسات التعليمية .
- ٣٥ . توجد نشاطات الترفيه و فترات الاستراحة للمعلمين التي زيادة قليلة في انتاجيتهم .
- ٣٦ . يجب دفع أجور اضافية للاعمال غير المرغوب فيها .
- ٣٧ . يجب أن يعطى المدير أهمية خاصة لشعور المعلمين تجاه عملهم .

الاجابات ( نعم ، لا )

الفقرات

- ٣٨ . ان عملية أى اجراء تغييرات سوف تكون أسهل اذا ما شارك أصحاب العلاقة بوضع خطط هذه التغييرات .
- ٣٩ . ان عملية قرق الجرس عملية جيدة لبدء وانتهاء فرض الاستراحة .
- ٤٠ . يجب أن لا يوتر مرض أحد افراد عائلة معلم على أداءه .
- ٤١ . ان معظم المعلمين بمقدورهم زيادة عطائهم لرفع مستوى أدائهم .
- ٤٢ . يجب عدم السماح مطلقا باجراء المكالمات الهاتفية الشخصية خلال ساعات العمل .
- ٤٣ . يجب مكافأة أصحاب الكفاءات العالية بشكل خاص .
- ٤٤ . يجب أن يعمل المديرين ومكاتبهم مغلقا .
- ٤٥ . قلما تؤدي الصراحة والحوار الى تحسين الامور .
- ٤٦ . يجب تشجيع المعلمين على مناقشة مشاكلهم الشخصية بحرية تامة مع المديرين .
- ٤٧ . غالبا ما يخطئ المديرين في تقييم القدرات الحقيقية للمعلمين الذين يعملون معهم .
- ٤٨ . يجب نشر المعلومات الخاصة بسياسة المدرسة على نطاق واسع داخل المدرسة .
- ٤٩ . ان الطريق الصحيح لتحسين أداء المعلم الضعيف الانجاز يتمثل في اعلام المعلمين الاخرين عنه .

الاجابات (نعم ، لا )

الفقرات

- ٥٠ . يجب ان تتم معالجة أى اجراء نظامي بين المدير والمعلم على حدة .
- ٥١ . يجب ضمان موافقة جميع المعنيين قبل اتخاذ أى قرار باجراء تغييرات .
- ٥٢ . عندما يعلم المدير ان أحد معلميه يفوقه معرفة يكون هذا ليس لصالحه حتى ولو كان من أفضل المديرين .
- ٥٣ . ان اعطاء المعلمين فرصة التعرف على اجراءات العمل بأنفسهم لهي فكرة جيدة .
- ٥٤ . ان وجود عدم الرضا بشكل واضح بين المعلمين خطأ ناتج عن الادارة .
- ٥٥ . يجب اللجوء الى ممارسة الاجراء التأديبي كوسيلة أخيرة .
- ٥٦ . كثرة الكلام عن العمل تعتبر مؤشرا عن الاهتمام بالعمل .
- ٥٧ . يحتمل أن يؤدى التلميح بالعقوبات الممكنة الى زيادة في الانتاج .
- ٥٨ . يجب عدم تناول الطعام في المدرسة .
- ٥٩ . قد تزداد قدرة المعلمين اذا صرف المدير وقتا أطول في التحدث اليهم .
- ٦٠ . تقع مسئولية معالجة المشاكل الخاصة بالعلاقات الانسانية على عاتق الادارة .

الاجابات ( نعم ، لا )

الفقرات

- ٦١ . معظم مشاكل التعليم تحتاج الى مشرف لمعالجتها .  
... ..
- ٦٢ . ان اصدار مجلة خاصة بالمعلمين من شأنها أن تزيد  
من قدرتهم على أداء العمل .  
... ..
- ٦٣ . يجب اشعار المعلمين بحرية المشاركة في ترتيب عطلم  
في المدرسة بكل الطرق التي يمتقدون أن بإمكانهم  
القيام بها .  
... ..
- ٦٤ . ان تأخر المعلم عن الدوام يجب ان يعاقب عليه حتى  
ولو كان هذا التأخير خمس دقائق .  
... ..
- ٦٥ . غالبا ما تعتبر الزيادة في الاجور حافزا جيدا للعمل .  
... ..
- ٦٦ . يجب أن تعتبر سياسة المؤسسة مصلحة المعلمين  
في الدرجة الاولى .  
... ..
- ٦٧ . ان معظم المعلمين لا يستطيعون أن يجدوا الرضى  
الشخصي في العمل نفسه .  
... ..
- ٦٨ . يجب الأخذ بمصلحة المعلم عند وجود أى شك في  
تفسير القوانين .  
... ..
- ٦٩ . ولا المعلم لدرسته يمكن تحقيقه لسهولة .  
... ..
- ٧٠ . يجب على المدير تجاهل الاشاعات .  
... ..

ملحق رقم (٢)

البيانات الخاصة بالمدير

( الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل ، العلامة في العلاقات الانسانية وعلامة الاداء الادارى )

العلامة في الاداء الادارى	العلامة في العلاقات الانسانية	المؤهل التربوى	المستوى العلمي	سنوات خبرة المدير/ المديرية	جنسها ذكور/ اناث	المدرسة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit