

1-تحليل البيانات:

1-1- عرض وتحليل بيانات المقابلة التي تمت مع مديري الثانويات محل الدراسة:

البيانات الشخصية للمديرين:

الجدول رقم (3): خصائص المديرين وفق الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
100	11	ذكر
0	0	أنثى
100	11	المجموع

يبين الجدول رقم (3) خصائص المديرين وفق الجنس، حيث تبين أن نسبة 100% من المديرين ذكور والملاحظ أن معظم ثانويات بلدية بسكرة مديروها من جنس ذكر.

الجدول رقم (4): خصائص المديرين وفق العمر

النسبة %	العدد	الفئة العمرية
18,18	2]50 - 45]
72,73	8]55 - 50]
9,09	1	55 فما فوق
100	11	المجموع

يبين الجدول رقم (4) خصائص المديرين وفق الفئة العمرية حيث أن نسبة 72,73 % في الفئة]55 - 50] سنة ، ونسبة 18,18 % في الفئة العمرية]50 - 45] سنة، ونسبة 9,09 % في الفئة العمرية 55 سنة فما فوق ، وهذا يدل على أن المديرين ضمن فئة الكهول من الفئات العمرية للإنسان.

الجدول رقم (5): خصائص المديرين وفق الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
[5 - 1]	2	18,18
[10 - 5]	1	9,09
[15 - 10]	4	36,36
[20 - 15]	2	18,18
[20 فما فوق]	2	18,18
المجموع	11	100

يبين الجدول رقم (5) خصائص المديرين وفق الخبرة، حيث تبين أن نسبة 36,36 % من المديرين في فئة [10 - 15] سنة من الخبرة، ثم تأتي نسبة 18,18 % في فئة [5 - 1] سنوات من الخبرة وكذلك نسبة 18,18 % في فئة [15 - 20] سنة من الخبرة ونسبة 18,18 % في فئة [20 سنة فما فوق] ، ونسبة 9,09 % في فئة [5 - 10] سنة من الخبرة وعموما نلاحظ أن نسبة 72,72 % من المديرين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات ، وهذا مؤشر على أن المديرين لديهم خبرة في إدارة المدرسة وتسييرها.

الجدول رقم (6) : خصائص المديرين وفق مدة الخدمة في الثانويات محل الدراسة

مدة الخدمة	العدد	النسبة %
[5 - 2]	7	63,64
[10 - 5]	1	9,09
[10 فما فوق]	3	27,27
المجموع	11	100

يظهر الجدول رقم (6) خصائص المديرين وفق مدة الخدمة في الثانويات محل الدراسة وتبين أن نسبة 63,64 % من المديرين في فئة [2 - 5] سنوات عمل، أما نسبة 27,27 % في فئة [10 سنوات عمل فما فوق] ، و نسبة 9,09 % في فئة [5 - 10] سنوات عمل نلاحظ أن معظم المديرين تنحصر مدة خدمتهم في الثانوية الحالية بين 2 سنة و 4 سنوات وهذا مؤشر إيجابي لمعرفة العلاقات السائدة بينهم وبين أعضاء أسرة المدرسة.

بيانات محاور المقابلة:

المحور الأول: مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية
الجدول رقم (7): يوضح رأي المديرين في قول أن المسؤولية الإدارية التي تكون في يد شخص واحد تسهل المراقبة.

النسبة المئوية %	العدد	الفئات / التكرارات
27,27	3	موافق
72,73	8	غير موافق
100	11	المجموع

يبين الجدول رقم (7) بيانات رأي المديرين في القول أن المسؤولية الإدارية غير الشورية والتي تكون في يد شخص واحد تسهل المراقبة ، حيث تبين أن أعلى نسبة هي 72,73 % ترفض هذه الفكرة فعلى حد تعبير أحدهم فإن : "المدير يرأس المدرسة ولكن مجالس التنسيق الإداري والتوجيه يقومون بالاجتماع والتشاور في القضايا التربوية والإدارية بالمدرسة" وتقابل هذه النسبة المذكورة أعلاه، نسبة 27,27 % من المديرين أن المسؤولية التي تكون في يد شخص واحد تسهل المراقبة إلى حد معين ، وفيها جانب إيجابي، فمن المنظور القيادي -على حد تعبيرهم- لا بد أن تكون في يد شخص واحد ليقود كل شيء وليس ملزم عبيه التشاور، لأن التشريع المدرسي يحلّ المدير كل المسؤوليات كشخص سواء في الجانب الإداري أو المالي.

وإذا ما عدنا إلى الجانب النظري فإن المسؤولية غير الشورية والتي تكون في يد شخص واحد لا تسهل المراقبة بل إنها تُنتج عدم الثقة وينعدم العمل بروح الفريق، ويؤثر بالتالي في العلاقات الإنسانية داخل المدرسة فيسود الملل والفتور وينقسم مجتمع المدرسة إلى مجموعات متصارعة تؤدي إلى فشل المدرسة في تأدية واجبها، كما أن سير العمل يكون مرهون بوجود المدير وعند غيابه تضطرب الأجواء، وسبحانه وتعالى يقول: «وأمرهم شورى بينهم» ﴿الشورى-38﴾ ، فإسلامنا لا يؤمن بدكتاتورية القائد، لأنه ليس المسئول الأوحد، ويقول الرسول p: «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته» رواه البخاري.

ويقول شيلدون في تحديده لقواعد الإدارة تجاه العمال: "لابد من وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال" ، أما ماري باركر فوليت تقول: " القيادة لابد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه"

الجدول رقم(8): يوضح رأي المديرين في أن إشباع الحاجات المادية فقط للعمال يؤدي إلى تحسين أدائهم.

النسبة المئوية %	العدد	الفئات / التكرارات
100	11	موافق
0	0	غير موافق
100	11	المجموع

يظهر الجدول رقم (8) بيانات رأي المديرين في أن إشباع الحاجات المادية فقط للعمال يؤدي إلى تحسين أدائهم، ولقد رفض معظم المديرين هذا الاتجاه بنسبة 100% ، لإعتبارات بعضهم أن الجانب العلائقي هو التحفيز الأساسي وهناك من يقول أن: " الحوافز المادية لها دور وقيمة ولكن إلى جانب الحوافز المعنوية، فإشباع الحاجات المادية والمعنوية معا أمرا ضروريا لتحفيز العامل لأداء أفضل" ، فالحاجات المادية والمعنوية كما يقال هي وجهين لعملة واحدة.

وتدل هذه النتائج عن إهتمام المديرين بجانب التحفيز المعنوي، لكون التحفيز المادي في الميدان التربوي مرتبط باعتبارات مثل الميزانية فهي محددة لكل مؤسسة حسب احتياجاتها كما أن أجر العامل في المدرسة محدد من هيئات عليا خارجة عن نطاق المدير وهو ما يجعل زيادة الأجر مرهون بعوامل متعددة .

وديننا الإسلام رسم قواعد فن الإدارة والتعامل، فهو يهتم دائما بالفرد كإنسان وكائن محترم وينبغي أن يعامل معاملة حسنة ولا يهتم بالإنسان بقدر ما يملك أو ما يجب أن يملك.

أما إلتون مايو بعد التجارب التي قام بها في مصانع الهاوثورن، وجد أن الحاجات المادية وحدها لا تقوم بتحفيز العاملين لأداء أحسن بل استوجب ذلك التحفيز المعنوي والاهتمام بحاجاتهم المعنوية والنفسية.

الجدول رقم (9): يوضح نوع العلاقات التي يجب أن تسود أعضاء الإدارة المدرسية، وتجعلها أسرة ذات علاقات جيدة .

النسبة المئوية %	العدد	الفئات / التكرارات
36,36	4	عندما تكون علاقات غير رسمية فقط
63,64	7	المزوجة بين العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية معا
100	11	المجموع

يبين الجدول رقم (9) بيانات نوع العلاقات التي يجب أن تسود أعضاء الإدارة المدرسية وتجعلها أسرة ذات علاقات جيدة ، حيث يظهر أن أعلى نسبة 63,64% من المديرين تصرح بأن : "المزوجة بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية تجعل العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية أفضل" ، ويصرح البعض قائلا: "الرسمي يحمي الإدارة من بعض الإنزلاقات وكذلك الغير الرسمي فمطلوب شيء من الإثنين" ، ويقول آخر: "بين البينيين 50% علاقات رسمية و50% علاقات غير رسمية ، وخاصة في حال نقص العمال يستوجب طلب العمل الإضافي من العمال علاقات غير رسمية" ، ويصرح البعض: "لابد أن يكون هناك خليط ومزوجة بينهما فالعلاقات حينما تكون رسمية فقط ستجعل جو التعامل جاف ولا يؤدي إلى الغرض المطلوب" ، أما نسبة 36,36% من المديرين تصرح بأن العلاقات تكون أفضل حينما نتعامل بطريقة غير رسمية فقط ، ويبرر البعض بـ: "للتقرب مع من يعمل معك يجب أن تخاطبه كزميل أو كإبن فهناك سيشرح لك صدره وسيعطي ما عنده، فالمدير لا يجب أن يعيش في برج عال بل لابد أن ينزل إلى الميدان ويعيش مع الإداري والأستاذ والتلميذ" وأيضاً يصرح آخر : "تطبيق العلاقات بشكل رسمي فيه نوع من الصرامة والتشديد مما يؤدي إلى عدم الرضا"

ولقد توصل أحمد إبراهيم أحمد في دراسته "دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة" بأن العلاقات بالنسبة لمدير المدرسة في المرحلة الثانية¹ كانت علاقات الأب لإبنه إلى جانب

¹ للمزيد من التفاصيل أنظر الفصل التمهيدي- الدراسات السابقة.

المتابعة الجدية للأعمال، أي أنه استخدم القوانين بليوننة ومزج بين الرسمي والغير الرسمي وهذا ما عكس ارتفاع نتائج المدرسة في المرحلة التي ترأس فيها هذا المدير .

الجدول رقم (10): يبين نوع العلاقة التي تربط بين المديرين و الإداريين والمدرسين والتلاميذ .

المجموع		محايدة		متذبذبة		جيدة		نوع العلاقة الفئات
النسبة %	العدد							
100	11	9,09	1	63,64	7	27,27	3	الإداريين
100	11	9,09	1	18,18	2	72,73	8	المدرسين
100	11	36,36	4	9,09	1	54,54	6	التلاميذ

يبين الجدول رقم (10) بيانات نوع العلاقة التي تربط بين المديرين والإداريين والمدرسين والتلاميذ ، وحسب البيانات نلاحظ أن بالنسبة للعلاقة بين المديرين والإداريين بلغت أعلى نسبة 63,64 % من المديرين يؤكدون أن العلاقة مع الإداريين متذبذبة، ونسبة 27,27 % من المديرين هي علاقة جيدة، أما نسبة 9,09 % فالعلاقة محايدة.

أما بالنسبة للعلاقة بين المديرين والمدرسين بلغت أعلى نسبة 72,73 % من المديرين تؤكد أن العلاقة جيدة، أما نسبة 18,18 % العلاقة متذبذبة ، ونسبة 9,09 % العلاقة محايدة بين المديرين والمدرسين .

وبالنسبة للعلاقة بين المديرين والتلاميذ فتقدر أعلى نسبة 54,54 % من المديرين تؤكد أن العلاقة جيدة، أما نسبة 9,09 % العلاقة متذبذبة، ونسبة 36,36 % من المديرين علاقتهم مع التلاميذ محايدة ،حيث يصرح البعض قائلا: "لا يوجد احتكاك كبير إلا في نهايات المواسم الدراسية فقط" وآخر يقول أن : "المدير بعيد على التلاميذ ولا يتعامل معهم مباشرة ويقول: أنا لا أتدخل فهناك مسئولون على التلاميذ، وإذا تدخلت كأني أقضي على مسئوليات المسئولين عليهم" ، ومدير آخر يصرح: "علاقتي بالتلاميذ بعيدة وأتعامل معهم من وراء حجاب"، وهذا يتنافى مع وجوب كون المدير كمثال وكأب للتلميذ في المدرسة، يقوم بتوعيتهم ومتابعتهم حتى يجعلهم يتقون بالمدرسة وبما تقدمه لهم من خدمات وعلم ومعرفة، وهذا ما يجعل مسئولية المدير صعبة وشاقة، وصعب كذلك اليوم أن نجد مدير يستطيع تحمل هذه المسئوليات ويكون ملم بها من كل جانب .

وبالنسبة للذين علاقتهم جيدة بالتلاميذ يصرح بعضهم قائلين: "المسئول لابد أن نقل الوساطة بينه وبين التلميذ، فلا بد من طريقة مباشرة في التعامل معه"
الجدول رقم (11): يبين السبب الذي يجعل العلاقة بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية (الإداريين والمدرسين) جيدة.

النسبة %	العدد	التكرارات الفئات
36,36	4	التعاون وحسن المعاملة
45,45	5	أداء الوظائف والإخلاص فيها
18,18	2	دون جواب
100	11	المجموع

يظهر الجدول رقم (11) بيانات السبب الذي يجعل العلاقات جيدة بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية، حيث تم تقسيم إجابات المديرين إلى فئتين هما: فئة التعاون وحسن المعاملة وفئة أداء الوظائف والإخلاص فيها، وتبين أن أعلى نسبة 45,45 % من المديرين تبرر أن العلاقة تكون جيدة بسبب أداء الموظف سواء الإداري أو المدرس لوظيفته بشكل جيد وملتزم حيث يصرح البعض بأن: "العلاقة تكون جيدة حينما يؤدي الفرد وظائفه ولا يترك ثغرات في مجال أداء عمله"، أما نسبة 36,36 % من المديرين تبرر أن العلاقة تكون جيدة بسبب تعاون الموظف وحسن معاملته، أما نسبة 18,18 % من المديرين لم تقدم جوابا حول هذا السؤال.

الجدول رقم (12): يوضح سبب توتر العلاقات بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية (الإداريين والمدرسين)

النسبة %	العدد	الأسباب
27,27	3	عدم فهم القانون وعدم تطبيقه
27,27	3	عدم الانضباط وعدم إتقان العمل
9,09	1	المسئولية غير الشرعية
9,09	1	الطمع وجعل الأهداف خاصة

18,18	2	انعدام التشاور
9,09	1	سوء المعاملة وعدم تفهم الآخر
100	11	المجموع

يبين الجدول رقم (12) بيانات أسباب توتر العلاقات بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين ، وتبين حسب إجابات المديرين أن الأسباب تتعدد، فمن خلال هذه الأسباب المذكورة من طرف المبحوثين، نجد أن عدم الانضباط وعدم إتقان العمل وانعدام التشاور وعدم فهم القانون وعدم تطبيقه من أكثر الأسباب التي تجعل العلاقات تتوتر بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين وذلك حسب تصريح المديرين وذلك ما يعادل نسبة 54,54% ، ونسبة 45,45% من المديرين تصرح بأن السبب هو الطمع وجعل الأهداف خاصة وشخصية، وانعدام التشاور وسوء المعاملة وعدم تفهم الآخر إضافة إلى المسؤولية غير المشرعة ، حيث يصرح أحد أفراد عينة المديرين بأن: "من أهم أسباب توتر العلاقات ، إعطاء المسئول الأدنى من المدير حقوق غير مشرعة له و التعود عليها من طرف الوصاية، وعدم تفهم الآخرين" فهذا الأخير من أهم المؤشرات التي تدل على سلبية ونسبية العلاقات الإنسانية.

فهذه الأسباب إن دلت على شيء إنما تدل على أهم المعوقات التي تعرقل سير العمل بشكل جماعي وتعاوني بين المديرين المصرحين بها وبين أعضاء الإدارة المدرسية من إداريين ومدرسين، فالتهاون في العمل والإنفراد بالرأي والأداء وسوء المعاملة وجهل القوانين كلها من الأسباب التي تؤدي إلى سوء العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين .

الجدول رقم (13): يوضح تصور المديرين للحل في حين توتر العلاقات بينهم وبين أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين

النسبة %	العدد	الحلول
54,54	6	تطبيق القوانين والصرامة
36,36	4	العلاقات الإنسانية (التشاور والتحاو و الإنصات)
9,09	1	القدوة الحسنة للمسئول
100	11	المجموع

يظهر الجدول رقم (13) بيانات التصور للحل فحين توتر العلاقات بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية من إداريين ومدرسين من وجهة نظر المديرين، حيث تم تقسيم إجاباتهم إلى ثلاث فئات: الأولى تطبيق القوانين والصرامة، أما الثانية العلاقات الإنسانية (التشاور والتحاور والإنصات)، أما الفئة الثالثة هي القدوة الحسنة للمسئول، وتبين أن نسبة 54,54 % من المديرين ترى أن الحل عند توتر العلاقات هو تطبيق القوانين والصرامة حيث يبرر بعض المديرين قائلاً: "لابد على الفريق الإداري إنشاء تقاليد عمل في المؤسسة، بمعنى أن يؤدي العمل في وقته، ولا تكفي العلاقات الإنسانية، لأن تهاون البعض ينسي العلاقات الإنسانية، بل توجب معهم الصرامة، فالدكتاتورية إذا كانت تسيير العمل بشكل جيد فنعم هي" ويقول مدير آخر: "الحل هو إدراك كل موظف نوع المسؤولية المنوطة إليه قانوناً وتأديتها ووقت الحزم تتخذ الإجراءات القانونية".

وكذلك نسبة 36,36 % من المديرين تؤكد كحل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من تشاور وتحاور وإنصات، حيث يصرح بعض المديرين بأن: "الاعتماد على العلاقات الإنسانية إذا كانت في إطار معين تحترم القانون والعمل"، وآخر يقول: "إذا عز أخوك فهن بشرط أن لا تكون متكررة والحلم رغم أنه ليس سهل وكذلك الشعور بأحاسيس ومشاعر الآخرين والسؤال عن أحوالهم"، ويصرح مدير آخر ب: "إنهاء الفرد عن السلوك غير السوي ودعوته إلى التحلي بالخلق الحسن والسلوك العملي" وأيضاً " الاجتماع والتحاور وعقد لقاءات، لأن العلاقات الإنسانية لابد منها، والقانون وحده لا يسير الأمور".

أما نسبة 9,09 % تؤكد ضرورة أن يكون المدير قدوة حسنة لغيره فهو الأساس باعتباره الرجل الأول والممثل الأول للإدارة المدرسية، حيث يصرح أحد المديرين بأن: "على المدير أن يكون قدوة حسنة ومثلاً أعلى للجميع يحتذي به"، والقدوة الحسنة تكمن في الجمع بين كل المهارات والمسئوليات التي يتطلبها دور المدير، وربما هذا هو الشيء الذي نفتقده في مديرينا وهو عدم إدراكهم لكل هذه المهارات والمسئوليات وتحقيق التكامل بينها.

الجدول رقم (14): يوضح الأسلوب الإداري المعتمد على العلاقات الإنسانية له أثر إيجابي على المردود التربوي.

النسبة %	التكرار	الفئات
----------	---------	--------

72,73	8	نعم
18,18	2	أحيانا
9,09	1	لا
100	11	المجموع

يوضح الجدول رقم (14) بيانات الموافقة على أن الأسلوب الإداري المعتمد على العلاقات الإنسانية له أثر إيجابي على المردود التربوي، وتبين نسبة 72,73 % من المديرين موافقة على هذا الإتجاه، حيث يصرح البعض أنه: "لا يمكن العمل بدون العلاقات الإنسانية لأن لها أثر إيجابي على المردود التربوي"، أما نسبة 18,18 % من المديرين ترى بأنه أحيانا للعلاقات الإنسانية أثر إيجابي على المردود التربوي حيث يصرح المبحوثين بأن: "العلاقات الإنسانية إذا كانت مبنية على أساس سليم فإن لها أثر إيجابي، أما إذا كانت مبنية على أساس المصلحة الخاصة والضيقة فإن أثرها سيكون سلبي تماما فهي لازمة لكنها ليست كافية، فلا يمكن بذلك تقاديبها لأن ذلك ضرب من المستحيل، وهي تعود لطبيعة الشخص المتعامل معه فمنه الملتزم ومنه غير الملتزم، فيجب الاعتماد عليها مع عدم الإخلال بتطبيق القانون وتنفيذ التشريع وتحمل المسؤولية"

أما نسبة 9,09 % من المديرين ترى أن العلاقات الإنسانية في الأسلوب الإداري لا يحقق أثرا إيجابيا على المردود التربوي، حيث يصرح أحد المديرين: "إن التسيير الدكتاتوري هو الأنجع إداريا، لتنفيذ التعليمات والمهام، رغم أنه مرفوض من الجميع"

ومن خلال هذه البيانات فإن معظم المديرين يدركون أهمية العلاقات الإنسانية في إدارة المدرسة وما تحققه من إيجابيات، وهو ما توصلت إليه الدراسات المشابهة، فمثلا الباحث صالح بن نوار في دراسته: «الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية» توصل إلى أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات من بين المحفزات التي تقود العامل إلى بذل الجهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، وكذلك توصل الباحث خالد بن حمدي الحميدي الحربي في دراسته: «أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية» إلى أن وجود علاقة إنسانية بين العاملين داخل المنظمة يؤدي إلى وجود دافعية أكثر ومستوى أداء مرتفع وفي نفس السياق توصل الباحث أحمد إبراهيم أحمد في دراسته: «دور العلاقات الإنسانية في

انتاجية المدرسة» إلى أن العلاقات الإنسانية الطيبة بين إدارة المدرسة وجميع العاملين بها أثر واضح في حسن سير العمل بالمدرسة وبمردودها.

المحور الثاني: مستوى عوامل العلاقات الإنسانية التي تساهم في فعالية الإدارة المدرسية.
الجدول رقم (15): يوضح الوقت الذي يتم فيه الاتصال بين المدير وأعضاء الإدارة المدرسية.

النسبة %	التكرار	الفئات
36,36	4	دوري
18,18	2	يومي
45,45	5	متنوع
100	11	المجموع

يبين الجدول رقم (15) الوقت الذي يتم فيه الاتصال بين المدير وأعضاء الإدارة المدرسية ولقد أظهرت البيانات أن نسبة 45,45 % من المديرين يصرحون بأن الاتصال يتم بشكل متنوع فهناك الاتصال اليومي والآني وقد يكون دوري بالملاحظة المباشرة أو عن طريق الاجتماعات والمجالس، أما نسبة 36,36 % من المديرين يصرحون بأن الاتصال يكون دوري من خلال مجالس التنسيق الإداري الذي يتم في نهاية وبداية الأسبوع، وكذلك وفق المجالس المنصوص عليها في التشريع، أما نسبة 18,18 % من المديرين تصرح بأن الاتصال يكون يومي من خلال مراقبة الدخول والخروج لجميع أعضاء الإدارة المدرسية وكذلك لتبليغ التعليمات، إن المديرين الذين يصرحون بأن الاتصال يتم بشكل يومي ومتنوع يهتمون بالاتصال من حيث أنه وسيلة تسهل سير العمل ومساعدة لنمو المدرسة وتقدمها، أما الذين يصرحون بالاتصال الدوري فقط فإن السبب يعود لضيق الوقت غير أن الاتصال عملية ضرورية ويعد من عوامل تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لأنه يخلق النظام وتوضح الأهداف وتتكون العلاقات من خلال التفاعل، ويتم بواسطته تحفيز أعضاء الإدارة المدرسية، فهو يعتبر داخل المدرسة أداة المدير في تحقيق عملية التعاون بينه وبين كل من يهمهم الأمر لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

الجدول رقم (16): يوضح دوافع الاتصال بأعضاء الإدارة المدرسية إضافة إلى تنظيم العمل وإنجازه.

النسبة %	التكرار	الفئات
45,45	5	الاتصال لتنظيم العمل وإنجازه فقط

27,27	3	الاتصال لتنسيق حياة التمدرس
18,18	2	الاتصال للمراقبة والتشجيع
9,09	1	الاتصال للتشاور والتحاور
100	11	المجموع

يبين الجدول رقم (16) دوافع الاتصال بأعضاء الإدارة المدرسية إضافة إلى تنظيم العمل وإنجازه حسب تصريح المديرين وأظهرت البيانات أن نسبة 45,45 % من المديرين الذين يتصلون لتنظيم العمل وإنجازه فقط ولا يضيفون أهداف أخرى للاتصال، أما نسبة 27,27 % يتصلون لتنظيم العمل وإنجازه إضافة إلى تنسيق حياة التمدرس من خلال توفير الظروف الملائمة للعمل، ونسبة 18,18 % من المديرين يتصلون لتنظيم العمل إضافة لمراقبة العمل وتشجيع أعضاء الإدارة المدرسية على أدائهم، أما نسبة 9,09 % من المديرين يتصلون لتنظيم العمل وإنجازه إضافة إلى التشاور في أمور العمل والخاصة بالفرد العامل والتحاور معه نلاحظ أن المديرين جميعهم يتصلون لهدف تنظيم العمل وإنجازه إلا أن هناك الأقلية فقط من تضيف أهداف أخرى للاتصال كالتنسيق والمراقبة والتشجيع والتشاور بشكل جزئي وليس كلي، و هذا ما يعكس فهمهم النسبي لأهمية الاتصال في الحياة المدرسية.

الجدول رقم (17) : يبين نوع المناقشة التي يعتمدها المديرين مع أعضاء الإدارة المدرسية.

النسبة %	التكرار	الفئات
27,27	3	مناقشة مباشرة
54,54	6	مناقشة غير مباشرة
18,18	2	الجمع بين المناقشة المباشرة وغير المباشرة
100	11	المجموع

يبين الجدول رقم (17) نوع المناقشة المعتمدة من طرف المديرين مع أعضاء الإدارة المدرسية عند إحداثهم مشاكل كالتأخر عن العمل والخروج أثناء الدوام، حيث أظهرت البيانات أن نسبة

54,54 % من المديرين الذين يعتمدون المناقشة غير المباشرة، حيث يصرحون : "بالنسبة للتلاميذ يتم إخبار الأولياء عن طريق مراسلات لهم ، وأخذ تعهدات منهم وعن أبنائهم بعدم تكرارها، وبالنسبة للموظفين إذا كانت قليلة يعض عنها النظر وإذا تكررت بشكل ملفت نقدم مراسلة لتوضيح السبب أو يتم اتخاذ إجراءات قانونية كالتقارير والخصم من الراتب"، وأحد المديرين يصرح ب: "تم المناقشة بطريقة غير مباشرة فالمراقب العام هو الذي يتابع أسرة المدرسة ويتدخل المدير إذا استعصت الأمور، بالنسبة للتلاميذ تناقش حالتهم في مجلس التنسيق، أما العمال فيقوم أيضا المقتصد بمناقشتهم" ، وهذا ما يدل على أن المدير بعيد كليا عن أعضاء أسرة المدرسة ، خاصة الذي يصرح بأن المناقشة تتم بالاستفسار والعقوبة والإجراء القانوني ، أما نسبة 27,27 % من المديرين يعتمدون المناقشة المباشرة ، حيث يصرح المديرين ب: "في أغلب الأحيان نتصل مباشرة بالمعنيين وناقشهم وإذا استعصت الأمور نقوم باتخاذ إجراءات قانونية كالخصم من الراتب" وأحد المديرين يصرح ب: "أقوم بمناقشة الأمر مع المعنيين لمرة أو مرتين ، أما إذا تكررت، فالإجراءات الإدارية تتخذ مجراها، لأن التكرار يعد تسييا"، أما نسبة 18,18 % من المديرين أحيانا يعتمدون المناقشة المباشرة مع أعضاء الإدارة المدرسية وأحيانا أخرى يعتمد المناقشة غير المباشرة حيث يتوسطه فرد آخر أو يتم عن طريق التقارير والمراسلات نلاحظ أن المديرين ينقسمون إلى قسمين منهم من يعتمد المناقشة المباشرة إضافة إلى المناقشة غير المباشرة بشكل نسبي وقسم يعتمد المناقشة غير المباشرة فقط وهذا يدل على أن المشاركة في الإدارة المدرسية نسبية رغم كونها من عوامل تحقيق العلاقات الإنسانية، لأنها تعني الالتقاء بالمرؤوسين ومناقشة مشكلاتهم والوصول معا إلى الحلول ، مما يخلق التفاعل وروح الألفة والثقة.

الجدول رقم (18) : يوضح مدى مشاركة أعضاء الإدارة المدرسية في بعض الأعمال مع المدير.

النسبة %	التكرار	الفئات
45,45	5	أحيانا
54,54	6	دائما
100	11	المجموع

يوضح الجدول رقم (18) مدى مشاركة أعضاء الإدارة المدرسية في بعض الأعمال مع المدير كبرامج النشاط المدرسي وبرنامج مواعيد الامتحانات... الخ، حيث بينت البيانات أن نسبة 54,54 % من المديرين يشاركون أعضاء الإدارة المدرسية دائما، ويصرحون بأنهم يشاركون

معهم الأفراد الجادون من الإداريين والأساتذة مسئولوا المواد ، لأن المشاركة تجعل الجميع يعمل كفريق واحد من أجل تحقيق الأهداف التربوية، أما نسبة 45,45% من المديرين يصرحون بأن المشاركة تكون أحيانا، حيث يصرح المديرين بأن المشاركة محدودة وتكون ضمن الصلاحيات المنصوص عليها في التشريع المدرسي، وهذا ما يعكس أن عملية المشاركة في الإدارة المدرسية محدودة ونسبية وتقتصر على الإداريين المسؤولين ورؤساء المواد من المدرسين وذوا الكفاءة فقط، و"المشاركة تجعل الفرد يميل للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق مصلحته ومصلحة الجماعة"¹، كما تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته، واستخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية، وينشر الشعور بالانتماء إلى المدرسة ، وتنتشر المسؤولية الفردية حتى أثناء غياب المدير.ذ

الجدول رقم (19) : يوضح طبيعة التفويض لدى المديرين إلى جانب ما نص به التشريع المدرسي في التفويض.

النسبة %	التكرار	الفئات
45,45	5	طبقا للنصوص التشريعية فقط
36,36	4	طبقا لشخصية المفوض له
18,18	2	لا أفوض
100	11	المجموع

حيث يظهر الجدول رقم (19) طبيعة التفويض لدى المديرين إلى جانب ما نص به التشريع المدرسي في التفويض، حيث وجد أن نسبة 45,45 % من المديرين يفوضون حسب النصوص التشريعية فقط حيث يفوضون لنائب المدير ومستشار التربية فقط ويصرح بعض المديرين ب: "أفوض حسب التشريع المدرسي والمهام المالية لا تفوض وبعض الأعمال الإدارية تفوض، كما

¹حسين عبد الحميد أحمد رشوان: "العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس ، علم الاجتماع، علم الإدارة"، (مرجع سابق)، ص 26.

أن التفويض مفروض حتى إذا كانت هناك عراقيل كعدم الثقة في قدرات المفوض له وعموما نفوض للنائب ومستشار التربية"، أما نسبة 36,36 % من المديرين تصرح بأن طبيعة التفويض تكون على أساس التشريع المدرسي وأيضا على أساس شخصية المفوض له ومعرفته بالمسئوليات، أما نسبة 18,18 % من المديرين تصرح بعدم التفويض وحسب تبريراتهم فإنه لا يوجد من يفوض له ، فالتفويض في الإدارة المدرسية موجود ولكن مجاله ضيق جدا ونسبي يركز في المستويات العليا للإدارة، وغير منتشر في المستويات الأخرى بين أعضاء الإدارة المدرسية ، فالتفويض على أساس القانون وخارجه غير موجود علما أن التفويض يساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة، ويساهم في فعاليتها، فهو يجعل الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الأدنى يشعرون بعدم وجود الرسميات مما يدفعهم للعمل وتحمل المسئوليات حتى بغياب المدير، والتفويض يعمل على إزالة الهوة بين الرؤساء والمرؤوسين ويقوم بإشباع الحاجات النفسية للعامل، كالأمان، العدالة، حرية التعبير.

المحور الثالث: فعالية الإدارة المدرسية عند تحقيق عوامل العلاقات الإنسانية.
الجدول رقم (20): يوضح حرص المديرين على فهم أعضاء الإدارة المدرسية للأهداف.

النسبة %	التكرار	الفئات
81,81	9	نعم
18,18	2	لا
100	11	المجموع

يبين الجدول رقم(20) حرص المديرين شخصيا على فهم أفراد الإدارة المدرسية للأهداف العامة (التربوية) والخاصة بالمدرسة كالتنافس...الخ، ولقد أظهرت البيانات أن نسبة 81,81% من المديرين يصرحون بأنهم يقومون بشرح الأهداف العامة والخاصة لأفراد أسرة المدرسة من الإداريين والمدرسين، حيث يبررون ب: "عدم فهم العمال للأهداف يجعل الأعمال لا تؤتى

بالشكل المطلوب، وبشرحها تتحسن النتائج" ، أما نسبة 18,18% من المديرين لا يحرصون شخصيا على شرح الأهداف ويبررون أن فهم الأهداف واجب ولكن يقوم نائب المدير بشرحها للعمال ويوفر المناخ الملائم للأستاذ والتلميذ، وشرح الأهداف من مسؤوليات المدير الشخصية ولا يمكن لغيره أن يقوم بشرحها إلا في حال وجود ظرف كغيابه ثم يقوم نائبه بأداء بعض مهامه إلا الأمر بالتسريح، وشرح الأهداف يعد من مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية لأن ذلك يؤدي إلى نتائج أفضل كما أنه يعكس حرص المدير وسهره الشخصي على أداء مسؤولياته ويعكس أيضا الاتصال بمرؤوسيه والتفائه بهم.

الجدول رقم (21): يوضح الأسلوب الذي يعتمده المديرين في تحديد الأهداف لأعضاء الإدارة المدرسية.

النسبة %	التكرار	الفئات
72,73	8	عن طريق الاجتماعات والتوجيه والتعبئة (عكس الأمر)
27,27	3	عن طريق الأمر في الاجتماعات
100	11	المجموع

يبين الجدول رقم (21) الأسلوب الذي يعتمده المديرين في تحديدهم للأهداف العامة والخاصة بالمدرسة، وتظهر البيانات أن نسبة 72,73% من المديرين تصرح بأنها تقوم بتحديد الأهداف عن طريق الاجتماعات والتوجيه والتعبئة (عكس الأمر)، أما نسبة 27,27% من المديرين تحدد الأهداف عن طريق الأمر في الاجتماعات، حيث يصرح المديرين بـ: "إن الأسلوب يتنوع، ولكن هناك ما يستوجب الأمر حتى في الاجتماعات الدورية بين أعضاء الإدارة المدرسية" أما احد المديرين يقول: "أستخدم في بادئ الأمر أسلوب التوجيه، ولكن لا غنى لنا عن الأمر فهو ضروري" ، نلاحظ أن أغلبية المديرين يقومون بتحديد الأهداف العامة او الخاصة في الاجتماعات مع أعضاء الإدارة المدرسية ، منهم من يحددها عن طريق التوجيه والتعبوية أي عكس الأمر، ومنهم من يحددها عن طريق الأمر وربما يعود ذلك لطبيعة الأفراد الذين يتعاملون معهم تستوجب الأمر ويدل أيضا على سوء العلاقات بينهم وبين الأفراد، وتحديد الأهداف يعد من مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية ويعكس أن المديرين يقومون بالاتصال بمرؤوسيه في تحديدهم للأهداف، كما أن التوجيه والتعبوية يدل على المهارات الإنسانية للمدير وحسن تعامله مع أعضاء الإدارة المدرسية.

الجدول رقم (22): يوضح أساس تحديد المديرين للوظائف وتوزيعها على أعضاء الإدارة المدرسية.

النسبة %	التكرار	الفئات
54,54	6	المؤهل

9,09	1	الخبرة
36,36	4	الجمع بينهما
100	11	المجموع

يوضح الجدول رقم (22) أساس تحديد المديرين لوظائف أعضاء الإدارة المدرسية وتوزيعها حيث أظهرت البيانات أن نسبة 54,54% من المديرين يحددون الوظائف ويوزعونها على أعضاء الإدارة المدرسية على أساس المؤهل، حيث يصرحون بأن تحديد الوظائف من واجباتنا والمؤهل هو الأساس والمطلوب، أما الخبرة فليس كل قديم في العمل خبير، ولا تعكس أو تدل على المعرفة، فهي مكمل للمؤهل ولكن قد تكون الخبرة سلبية، أما نسبة 36,36% من المديرين يصرحون بالخبرة والمؤهل معا كأساس لتحديد وظائف أعضاء الإدارة المدرسية وتوزيعها عليهم حيث يبررون بأن الخبرة تكمل المؤهل وكلاهما ضروري، أما نسبة 9,09% من المديرين تصرح بالخبرة فقط كأساس لتحديد وظائف الأفراد وتوزيعها لأنها على حد تعبيرهم تعني الأقدمية واكتساب الكثير مع مرور الوقت ونلاحظ أن المديرين يقومون بتحديد وظائف الأفراد ويهتمون بها شخصيا، إلا أن الاختلاف يكمن في الأساس فأغلبية المديرين يعتمدون المؤهل كأساس للتحديد والتوزيع .

الجدول رقم (23): يوضح مدى متابعة المديرين للأعمال وتعديل أخطاء أعضاء الإدارة المدرسية.

النسبة %	التكرار	الفئات
72,73	8	تعديل الأخطاء
27,27	3	التغاضي عنها
100	11	المجموع

يوضح الجدول رقم (23) مدى متابعة المديرين للأعمال من خلال طريقة تعديلهم لأخطاء أعضاء الإدارة المدرسية ، حيث أظهرت البيانات أن نسبة 72,73% من المديرين يقومون بتعديل الأخطاء إلى جانب فرض العقوبات، ويصرحون بأنهم يتابعون الأعمال المنجزة وغير المنجزة من خلال مجلس التنسيق والمتابعة الذي يتم خلال بداية الأسبوع ونهايته لتقييم ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه، وفي حين وجود أخطاء ارتكبت فإننا نعدلها، ونعاقب مرتكبها حينما يكون هناك تهاون وتقصير من طرفه أما إذا كان الخطأ بالصدفة فإننا لا نعاقبه ، أما نسبة 27,27% من المديرين تصرح بأن الأخطاء المرتكبة واردة على كل حال والبشر من طبعهم

الخطأ، وبالتالي نتغاضى على بعضها ونقوم بمعاقبة المتهاونين والمقصرين الذي يعمدون ارتكابها، نلاحظ من خلال استجابات المديرين أنهم يتابعون نسبيا الأعمال بالمراقبة وتقويمها، وهذا يدل على اهتمامهم بالأعمال وأدائها وفعاليتها كما يعكس فعالية مديريها وفعالية إدارتها، أما المديرين الذين يتغاضون عن الأخطاء فذلك يدل على إهمالهم لأهم وظائف الإدارة وهي التقويم (تعديل الأخطاء) مما يعكس عدم فعالية الإدارة المدرسية، لأن متابعة الأعمال وتقويمها من وظائف الإدارة المدرسية وفعاليتها من فعالية الإدارة المدرسية ومديريها، كما أن المتابعة والتقويم يتحقق من خلال الاهتمام بعملية الاتصال والمشاركة.

الجدول رقم (24): يوضح مدى اهتمام المديرين بتحفيز أعضاء الإدارة المدرسية.

النسبة %	التكرار	الفئات
18,18	2	التحفيز المادي
36,36	4	التحفيز المعنوي
45,45	5	التحفيز المادي والمعنوي
100	11	المجموع

يوضح الجدول رقم (24) مدى اهتمام المديرين بتحفيز أعضاء الإدارة المدرسية ، ومعرفة نوع التحفيز المقدم، حيث أظهرت البيانات أن نسبة 45,45 % من المديرين يقومون بتحفيز أعضاء الإدارة المدرسية بشكل مادي ومعنوي معا، حيث يصرح المديرين بأنهم يقومون بشكرهم على المجهودات المبذولة ،ونشجعهم للمزيد كما نقدم لهم شهادات تكريمية أو بعض الجوائز إن أمكن وقد تكون من خلال جمعية الأولياء أو عن طريق الوصاية (مديرية التربية) من خلال المردودية والمتمثل في مبلغ مالي يتقاضاه الموظف في قطاع التعليم كل 6 أشهر وذلك على

أساس النقاط التي يتحصل عليها من الإدارة، أما نسبة 36,36% من المديرين يقومون بالتحفيز المعنوي فقط، حيث يصرحون بـ: " ننثي على المجهود المبذول من طرفهم، ونحمسهم للمزيد"، أما نسبة 18,18% من المديرين يقومون بتحفيز أعضاء الإدارة المدرسية ماديا بجوائز عن طريق جمعية الأولياء، وبالتالي فإن أغلب المديرين يقومون بتحفيز أعضاء أسرة المدرسة سواء ماديا أو معنويا، وبالنسبة للذين يحفزون معنويا فقط يعود السبب لصعوبة توفير المبالغ المالية للتحفيز المادي نظرا للتكاليف المفروضة في المؤسسة كتهيئة الظروف الملائمة للدراسة من إضاءة وتهوية وتكاليف الكهرباء... الخ، ومع ذلك فإن التحفيز المعنوي من كلمة طيبة وغيرها أفضل من ألف هدية عند البعض، والتشجيع يعتبر من أهم الحوافز كما يمثل أحد مبادئ الإدارة في الإسلام حيث يقول الله تعالى: "ولا تنسو الفضل بينكم" وفي الدراسة التي قام بها أحمد ابراهيم أحمد حول " نظرية ماك جريجور في الإدارة المدرسية-الفعالية والمقترحات" توصل إلى أن استخدام مدير المدرسة لنظرية ماك جريجور يساعد المدير للوصول إلى أهداف مؤسسته خاصة إذا ما تفهم قدرات العاملين معه وقام بتحفيزهم على العمل المنجز.

الجدول رقم (25): يوضح إمكانية تحقيق المديرين لطاقت وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية.

النسبة %	التكرار	الفئات
45,45	5	يمكن تجسيد الطاقات والإمكانات
54,54	6	لا يمكن تجسيد الطاقات والإمكانات
100	11	المجموع

يوضح الجدول رقم (25) إمكانية تحقيق المديرين لطاقت وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية ولقد أظهرت البيانات أن نسبة 54,54% من المديرين يصرحون بعدم إمكانية تحقيق طاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية ، حيث يصرحون بأنهم يتعاملون مع مجتمع من ألوان وأشكال وطبائع مختلفة يستحيل التعامل معهم بطريقة واحدة كما يستحيل على المدير أن يتعامل معهم بألوان متعددة من الأساليب حتى يحققوا طاقاتهم وإمكاناتهم، أما نسبة 45,45% من المديرين يصرحون بإمكانية تحقيق طاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية ، حيث يصرحون : "يمكن تحقيق الطاقات والإمكانات ولكن قد نتعرض لبعض الصعوبات التي نحاول أن نتجاوزها، لأن هناك من الموظفين أصحاب المصالح الخاصة والمتهاونين في أداء

وظائفهم..". ، فمن خلال هذه البيانات نلاحظ أن الأقلية من المديرين من يحاول تحقيق طاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية ، وهذا يعكس اهتمامهم بالعمال لتحقيق طموحاتهم وإبداعاتهم لأن العمل على تجسيد طاقات الأفراد العاملين من المؤشرات الدالة على فعالية المدير وفعالية الإدارة المدرسية، أما المديرين الذين يصرحون بعدم تحقيقهم للطاقات يعكس عجزهم في التحكم في الأفراد العاملين معهم، وعلى سلبية العلاقات بينهم، كما يعكس عدم اهتمامهم بحاجات الأفراد العاملين.

الجدول رقم (26): يوضح تقييم المديرين لأداء أعضاء الإدارة المدرسية.

المجموع		متدني		متوسط		جيد		التكرار الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	
100	11	18,18	2	63,64	7	18,18	2	الإداريين
100	11	0	0	91	10	9,09	1	المدرسين

يبين الجدول رقم (26) تقييم المديرين لأداء أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين ولقد أظهرت البيانات بالنسبة للإداريين أن نسبة 63,64 % من المديرين يقيمون أداءهم بالمتوسط لأنه حسب تبريراتهم فإنهم ينجزون مهامهم بتناقل و وبعض التهاون خصوصا الغياب، أما نسبة 18,18% يقيمون أداء الإداريين بالجيد ونفس النسبة من المديرين أي 18,18 % تقيم أداء الإداريين بالمتدني بسبب التهاون وكثرة الغياب غير المبرر وعدم الانضباط وعدم فهم القانون وسوء المعاملة والطمع وجعل الأهداف خاصة وتحملهم مسئولية غير مشرعة لهم... الخ، وبالنسبة للمدرسين فإن نسبة 91% من المديرين تقيم أداءهم

بالمتوسط وذلك لأسباب حسب تصريحاتهم كالغياب المتكرر منه المبرر وغير مبرر، وكذلك نتيجة الإصلاحات والتغييرات التي طرأت على المنظومة التربوية التي تتطلب تكوين خاص وتدريب الكفاءات خاصة المدرسين... الخ، أما نسبة 9,09% من المديرين يصرحون بأن أداء المدرسين جيد نظرا لما يقدمونه من مجهودات لتعليم الأجيال الصاعدة والملاحظ أن المديرين يقيمون أداء أعضاء الإدارة المدرسية عموما بالمتوسط، وهذه نتيجة منطقية إذا ماعدنا إلى الجدول رقم (10) حيث أن العلاقة أغلبيتها متذبذبة خاصة مع الإداريين والمديرين.

الجدول رقم (27): يوضح تقييم المديرين لنتائج مؤسساتهم التعليمية.

النسبة %	التكرار	الفئات
72,73	8	نتائج المؤسسة التعليمية في تحسن
18,18	2	نتائج المؤسسة التعليمية مستقرة
9,09	1	نتائج المؤسسة التعليمية متذبذبة
100	11	المجموع

يوضح الجدول رقم (27) تقييم المديرين لنتائج مؤسساتهم التعليمية حسب مدة خدمتهم وأظهرت البيانات أن نسبة 72,73 % من المديرين يقيمون نتائج مؤسساتهم التعليمية بالتحسن حيث يصرحون بأن النتائج متوسطة ولكن هي في تحسن ملحوظ خلال كل سنة بالمقارنة بنتائج السنة التي سبقتها، أما نسبة 18,18 % من المديرين يقيمون النتائج بالمستقرة بسبب أن التغيير نحو الأحسن يتطلب وقت لكي يتحقق، أما نسبة 9,09 % من المديرين يقيمون النتائج بالمتذبذبة نتيجة الإصلاحات الجديدة والمتجددة في كل حين، وكذلك بحكم نتائج البكالوريا التي قدمها المديرين وتتراوح بين 25% إلى 55 % وهي متوسطة ما دامت لم تقترب 100% ، وهذه النتيجة تعكس ما توصلنا إليه في الجداول السابقة بسبب الأداء المتوسط ونسبية العمليات كالاتصال والمشاركة والتفويض في الإدارة المدرسية والتي لها دور مهم في تحسين النتائج

وتحسين الأداء، وكذلك نسبة العلاقات الإنسانية من خلال نسبة العمل القائم على التعاون والتعامل القائم على الاحترام وتحقيق الحاجات... الخ.

الجدول رقم (28): يوضح نسبة رضا المديرين على أداء أعضاء الإدارة المدرسية.

النسبة %	التكرار	الفئات
91	10	الرضا النسبي
9,09	1	عدم الرضا تماما
100	11	المجموع

يوضح الجدول رقم (28) نسبة رضا المديرين على أداء أعضاء الإدارة المدرسية ، حيث أظهرت البيانات أن نسبة 91% من المديرين يشعرون بالرضا النسبي على أداءهم ويصرحون بأن: " النتائج متوسطة لذلك فإنه من غير الممكن أن نكون راضين كليا على أداءهم بل نسبيا فقط" أما نسبة 9,09% من المديرين يصرح بعدم الرضا لأن حسب تصريحه: "لا أشعر بالرضا لأن أغليبتهم غير ملتزمين، وكذلك نتائج البكالوريا ضعيفة ولا تتقارب 100% كما أن هناك من العمال من يحمل مشاكله الخاصة إلى العمل مما يؤدي إلى ضعف مردوده" ،نلاحظ أن المديرين أغليبتهم راضين نسبيا على أداء أعضاء الإدارة المدرسية بسبب تقدير المديرين لبعض مجهودات الأفراد العاملين، وهذا يعكس اهتمام المديرين بتقدير الآخرين ولجهودهم المبذولة، والرضا يعتبر من مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية وتحقيقه دال على أداء جيد وكذلك مردود جيد.

الجدول رقم (29): يوضح مدى تجسيد المديرين لطاقتهم وطموحاتهم في العمل بحكم منصبهم.

النسبة %	التكرار	الفئات
27,27	3	تجسيد نسبي
72,73	8	عدم تجسيد
100	11	المجموع

يوضح الجدول رقم (29) مدى تجسيد المديرين لطاقتهم وطموحاتهم في العمل بحكم منصبهم، ولقد أظهرت البيانات أن نسبة 72,73 % من المديرين يصرحون بعدم تجسيد طاقتهم وطموحاتهم في العمل ، لأن هناك حسب تصريحاتهم عراقيل تعيق إمكانية التجسيد أما نسبة 27,27% من المديرين يصرحون بتجسيد بعض الطاقات والطموحات وليس كلها بسبب

العديد من العراقيين، ومجمل العراقيين التي صرح بها المديرين سواء الذين جسدوا القليل من إمكانياتهم أو الذين لم يجسدوا تماما، كآآتي:

• الوصاية لا تساعد على تجسيد الطاقات والطموحات وتعامل بطريقة جافة وتتدخل في كثير من الأمور بشكل يعيق التحرك، حيث تصل لحد أنها تضع مسيرين غير مسئولين في مكان غير مشرع لهم قانونا، وذلك بهدف خدمة مصالحها الخاصة على حد تعبير المديرين وتصريحاتهم.

• طبيعة التركيبة المسيرة فلا يمكن اختيار الناس الذين يعملون معنا.

• طبيعة النصوص السارية المفعول وطبيعة الإعتمادات المالية المحددة لتسيير المؤسسة وعدم التطور.

• انعدام الفعل التربوي وكأن المدير عامل في إدارة خدماتية بسبب كثرة الأوراق.

• كثرة المسئوليات التي أصبحت بمثابة حاجز، والتي تعود على المدير جميعها ويحاسب على كل كبيرة وصغيرة وحتى إن كانت ليست من مسئولياته وتقع على عاتق من هم أدنى منه في الهيكل الإداري.

• التأخر الذي يحدثه بعض الموظفين وخاصة الإداريين في العمل.

• ضعف نتائج الطلبة (التلاميذ).

• سوء التعامل من طرف الآخرين، وعدم تفهم ظروف الغير.

• سوء العلاقات مع بعض الأشخاص من العمال والموظفين غير المسئولين ومنعدي الضمير وأصحاب المصالح الضيقة.

فمن خلال هذه العراقيل والمعوقات يمكن أن نستدل أن المديرين أغلبيتهم لا يمكنهم تجسيد طاقاتهم وطموحاتهم، وهذا ما يعكس سلبية الفعالية الإدارية في المؤسسات التعليمية، لأن تحقيق الطاقات والطموحات يعد من مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية، ونلاحظ أن من بين العراقيين ما هو خارج عن إطار المؤسسة وهناك ما هو داخل إطار المؤسسة خاصة طبيعة الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة التعليمية، ونوعية علاقاتهم وطبيعة تعاملهم.

1-2- عرض وتحليل بيانات استمارة عينة أعضاء الإدارة المدرسية:

البيانات الشخصية:

الجدول رقم (30): خصائص عينة أعضاء الإدارة المدرسية وفقا للعمر.

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
3,12	4	أقل من 26 سنة
20	26	[35 - 26]
51	65	[45 - 36]
26	33	[46 فأكثر
%100	128	المجموع

يبين الجدول خصائص عينة أعضاء الإدارة المدرسية وفق الفئة العمرية، حيث أن نسبة 51% في الفئة العمرية [36 - 45] سنة، ونسبة 26% في الفئة العمرية [46 سنة فأكثر ونسبة 20 % في الفئة العمرية [26 - 35] ، ونسبة 3,12 % في الفئة العمرية أقل من 26 سنة، وبالتالي فإن معظم أفراد عينة الإداريين والمدرسين في فئة الشباب والكهولة.

الجدول رقم (31): يوضح خصائص عينة أعضاء الإدارة المدرسية وفق الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
50	64	أنثى
50	64	ذكر
%100	128	المجموع

يبين الجدول رقم (31) خصائص أفراد عينة الإداريين والمدرسين وفقا للجنس حيث أن نسبة 50 % منهم جنس ذكر ونسبة 50% جنس إناث، فأفراد عينة أعضاء الإدارة المدرسية منقسمة بالتساوي من حيث الجنس.

الجدول رقم (32): يوضح خصائص عينة أعضاء الإدارة المدرسية وفقا للمهنة.

النسبة %	التكرار	المهنة
43	55	إداري
57	73	مدرس
100	128	المجموع

يظهر الجدول رقم (32) خصائص العينة وفقا للمهنة، حيث أن نسبة 57% من العينة مدرسين، ونسبة 43% إداريين، وهي تمثل العينة التي تم اختيارها بطريقة احتمالية بنسبة 20% من كل فئة الإداريين والمدرسين.

الجدول رقم (33): يوضح خصائص عينة أعضاء الإدارة المدرسية وفقا لعدد سنوات العمل في المدرسة.

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	42	33
[6 - 15]	57	44
[16 - 25]	22	17,18
[26 فأكثر]	7	5,47
المجموع	128	100

يظهر الجدول رقم (33) خصائص عينة أعضاء الإدارة المدرسية وفقا لعدد سنوات العمل في المدرسة التي يعملون بها، وتبين أن نسبة 44% من أفراد العينة في فئة [6 - 15] سنة من العمل، ونسبة 33% في فئة أقل من 5 سنوات من العمل، ونسبة 17,18% في فئة [16 - 25] سنة من العمل، ونسبة 5,47% في فئة [26 فأكثر]، نلاحظ أن أفراد العينة لا تزيد مدة عملهم عن 15 سنة، ومع ذلك فإن المدة كافية لأن تعطي من خلالها العينة طبيعة العلاقة بينها والمديرين، وأن تقدم آراءها حول فعالية المديرين والإدارة.

بيانات محاور الاستمارة التي تمت مع أعضاء الإدارة المدرسية:

المحور الأول: مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

الجدول رقم (34): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

المجموع	لا أوافق تماماً (1)		لا أوافق (2)		لا أعلم (3)		أوافق (4)		أوافق تماماً (5)		العبارات	رقم	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
100	128	50,78	65	23,43	30	7	9	11	14	7,81	10	1	علاقتي بمديري تتعدى مجال العمل
100	128	6,25	8	20,31	26	9,37	12	25	32	39,06	50	2	تفاهم بين جميع أعضاء الإدارة المدرسية
100	128	7,03	9	5,46	7	16,40	21	34,37	44	36,72	47	3	أجد التقدير والاعتراف من المدير حينما ألتزم بالتعليمات
100	128	4,68	6	4	5	16,40	21	26,56	34	48,43	62	4	أجد التقدير

												والاعتراف من المدير حينما أنجز المهام بكفاءة	
100	128	3,12	4	15,62	20	15,62	20	35,15	45	30,46	39	يركز مدير مؤسستي التعليمية على النتائج وتحقيق مردود عال	5
100	128	7,81	10	17,18	22	18	23	28,91	37	28,12	36	يركز مدير مؤسستي التعليمية على العلاقات الإنسانية	6
100	128	19,53	25	22	28	28,12	36	22,65	29	7,81	10	يركز مدير مؤسستي التعليمية على توجيهي ولرشادي عند حدوث الأخطاء	7
100	128	3,12	4	11,71	15	10,93	14	39,06	50	35,15	45	يدعو مدير مؤسستي إلى العمل بالتعاون	8
100	128	30,46	39	30,46	39	9,37	12	17,18	22	12,5	16	الرقابة في مؤسستي غير رسمية تعتمد على التعاون والثقة لانجاز المهام	9
100	128	9,37	12	6,25	8	18	23	37,5	48	28,90	37	يدعو مدير مؤسستي إلى التفاهم والتحاور عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة	10

												المدرسية	
100	128	10,15	13	11,72	15	23,43	30	35,93	46	18,75	24	يسعى مدير مؤسستي إلى تحقيق حاجاتي المادية مثل المردودية وفرص الترقية	11
100	128	6,25	8	19,53	25	24,22	31	32,03	41	18	23	يشارك مدير مؤسستي في مناسباتنا الاجتماعية	12

يظهر الجدول رقم (34) توزيع أفراد عينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين حسب مدى موافقتهم للعبارات التي تعكس مدى اهتمام المديرين في الإدارة المدرسية بنمط العلاقات الإنسانية، حيث أظهرت البيانات الآتي:

1- **علاقتي بمدير مؤسستي التعليمية تتعدى مجال العمل:** حيث أفادت نسبة 18,81% من أفراد العينة بالموافقة على أن العلاقة مع المدير تتعدى مجال العمل، منهم نسبة 7,81% موافقون تماما ونسبة 11% موافقون بينما عارضهم نسبة 74,21% من أفراد العينة منهم 23,43% غير موافقين ونسبة 50,78% غير موافقين تماما.

2- **تفاهم بين جميع أعضاء الإدارة المدرسية:** حيث أفادت نسبة 64,06% من أفراد العينة بالموافقة على أن هناك تفاهم بين جميع أعضاء الإدارة المدرسية، منهم نسبة 39,06% موافقون تماما، و 25% موافقون، بينما عارضهم نسبة 26,56% منهم 20,31% غير موافقين ونسبة 6,25% غير موافقين تماما.

3- **أجد التقدير والاعتراف من المدير حينما ألتزم بالتعليمات:** ولقد أفادت البيانات أن نسبة 71,09% من أفراد العينة بالموافقة على أن هناك تقدير واعتراف من المدير حينما يلتزمون بالتعليمات، منهم نسبة 36,72% موافقون تماما ونسبة 34,37% موافقون، بينما عارضهم نسبة 12,49% منهم نسبة 5,46% غير موافقين ونسبة 7,03% غير موافقين تماما.

4-أجد التقدير والاعتراف من المدير حينما أنجز المهام بكفاءة: حيث أفادت نسبة 74,99% من أفراد العينة بالموافقة على أن هناك تقدير واعتراف من المدير حينما ينجزون المهام بكفاءة، منهم نسبة 48,43 % موافقون تماما ونسبة 26,56 % موافقون بينما عارضهم نسبة 8,68 % منهم نسبة 4 % غير موافقين ونسبة 4,68 % غير موافقين تماما.

5-يركز مدير مؤسستي التعليمية على النتائج وتحقيق مردود عال: ولقد أفادت النسبة 65,61 % بالموافقة على أن المدير يركز على النتائج وتحقيق مردود عال، منهم نسبة 30,46 % موافقون تماما ونسبة 35,15 % موافقون بينما عارضهم نسبة 18,74 % منهم نسبة 15,62 % غير موافقين و3,12 % غير موافقين تماما.

6-يركز مدير مؤسستي التعليمية على العلاقات الإنسانية في عمله: حيث أفادت نسبة 57,03% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يركز على العلاقات الإنسانية في عمله منهم نسبة 28,12% موافقون تماما ونسبة 28,91 % موافقون، بينما عارضهم نسبة 25 % منهم نسبة 17,18 % غير موافقين ونسبة 7,81 % غير موافقين تماما.

7-يركز مدير مؤسستي على توجيهي وإرشادي عند حدوث الأخطاء: أفادت نسبة 30,46% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يركز على التوجيه والإرشاد عند حدوث الأخطاء، منهم نسبة 7,81% موافقون تماما ونسبة 22,56% موافقون، بينما عارضهم نسبة 41,53 % منهم نسبة 19,53 % غير موافقين ونسبة 22% غير موافقين تماما.

8-يدعو مدير مؤسستي إلى العمل بالتعاون: حيث أفادت نسبة 74,21% من أفراد عينة أعضاء الإدارة المدرسية بالموافقة على أن المدير يدعو إلى العمل المشترك والتعاون منهم نسبة 35,15% موافقون تماما ونسبة 39,06% موافقون بينما عارضهم نسبة 14,84% منهم نسبة 11,72% غير موافقين ونسبة 3,12 % غير موافقين تماما.

9-الرقابة في مؤسستي التعليمية غير رسمية تعتمد على التعاون والثقة في إنجاز المهام: حيث أفادت نسبة 29,68% من أفراد العينة بالموافقة على أن الرقابة غير رسمية وتعتمد على التعاون والثقة في إنجاز المهام، منهم نسبة 12,5% موافقون تماما ونسبة 17,18% موافقون، بينما عارضهم نسبة 60,92% من أفراد العينة منهم نسبة 30,46% غير موافقين ونسبة 30,46% غير موافقين تماما.

10-يدعو مدير مؤسستي إلى التفاهم والتحاور عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية: حيث أفادت نسبة 66,4% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يدعو إلى

التحاور والتفاهم عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية، منهم نسبة 28,90% موافقون تماما ونسبة 37,5% موافقون، بينما عارضهم نسبة 15,62% منهم نسبة 6,25% غير موافقين ونسبة 9,37% غير موافقين تماما.

11-يسعى مدير مؤسستي التعليمية إلى تحقيق حاجاتي المادية مثل المردودية وفرص الترقية:حيث أفادت نسبة 54,68% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يسعى إلى تحقيق حاجاتهم المادية كالمردودية والترقية، منهم نسبة 18,75% موافقون تماما ونسبة 35,93% موافقون بينما عارضهم نسبة 21,87% منهم نسبة 11,72% غير موافقين ونسبة 10,15% غير موافقين تماما.

12-يشارك مدير مؤسستي في مناسباتنا الاجتماعية: ولقد أفادت نسبة 50% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يشارك في مناسباتهم الاجتماعية منهم نسبة 18% موافقون تماما ونسبة 32,03% موافقون ، بينما عارضهم نسبة 25,78% منهم نسبة 19,53% غير موافقين ونسبة 6,25% غير موافقين تماما.

الجدول رقم (35): يوضح المتوسط الحسابي والنسب المئوية لعبارات المحور الأول.

المتوسط العام لعبارات المحور الأول	النسبة %	المتوسط الحسابي	العبارات
3,38 % 67,60	40,2	2,01	1
	74	3,70	2
	77,6	3,88	3
	82	4,10	4
	74,8	3,74	5
	70,4	3,52	6
	55,4	2,77	7
	78,2	3,91	8
	50	2,50	9
	74	3,70	10
	68,2	3,41	11
	67	3,35	12

من خلال عرض اتجاه أفراد عينة المدرسين والإداريين حول التساؤل الأول ما مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، فإن الجدول رقم (35) يظهر أن

المتوسط العام لعبارات المحور الأول للاستمارة قد بلغ 3,38 بنسبة 67,60% وهذا يعني أن هناك اتجاهًا إيجابيًا نحو هذا المحور يتمركز في منطقة أقل درجات الإيجابية، ولمعرفة السبب الذي قلل من إيجابية المتوسط، سنستعرض العبارات ومتوسطاتها من خلال الجدول رقم (35) حيث تم ترتيب العبارات وفقًا للوزن النسبي لكل عبارة، والعبارات التي تقع في منطقة أعلى درجات الإيجابية ذات الوزن النسبي ومتوسط حسابي 3,50 فما فوق بنسبة 70% فما فوق، وهي كالتالي:

1- في الترتيب الأول العبارة: "أجد التقدير والاعتراف من المدير حينما أنجز المهام بكفاءة" بمتوسط حسابي 4,10 بنسبة 82%.

2- في الترتيب الثاني العبارة: "يدعو مدير مؤسستي إلى العمل بالتعاون" بمتوسط حسابي 3,91 بنسبة 78,2%.

3- في الترتيب الثالث العبارة: "أجد التقدير من المدير حينما ألتزم بالتعليمات" بمتوسط 3,88 بنسبة 77,6%.

4- في الترتيب الرابع العبارة: "يركز مدير مؤسستي التعليمية على النتائج وتحقيق مردود عال" بمتوسط 3,74 بنسبة 74,8%.

5- في الترتيب الخامس العبارة: "تفاهم بين جميع أعضاء الإدارة المدرسية" بمتوسط 3,70 بنسبة 74%.

في الترتيب السادس العبارة: "يدعو مدير مؤسستي إلى التفاهم والتحاور عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية" بمتوسط 3,70 بنسبة 74%.

7- في الترتيب السابع العبارة: "يركز مدير مؤسستي التعليمية على العلاقات الإنسانية في عمله" بمتوسط 3,52 بنسبة 70,4%.

أما العبارات التي تقع في منطقة الأقل إيجابية ذات الوزن النسبي والمتوسط الحسابي أقل من 3,50 وأكبر من 2,50 أي بنسبة أقل من 70% وأكبر من 50%، وهي كالتالي:

8- في الترتيب الثامن العبارة: "يسعى مدير مؤسستي التعليمية إلى تحقيق حاجاتي المادية مثل المردودية وفرص الترقية" بمتوسط 3,41 بنسبة 68,20%.

9- في الترتيب التاسع العبارة: "يشارك مدير مؤسستي في مناسباتنا الاجتماعية" بمتوسط 3,35 بنسبة 67%.

10- في الترتيب العاشر العبارة: "يركز مدير مؤسستي التعليمية على توجيهي وإرشادي عند حدوث الأخطاء" بمتوسط حسابي 2,77 بنسبة 55,40%.

11- في الترتيب الحادي عشر العبارة: "الرقابة في مؤسستي التعليمية غير رسمية تعتمد على التعاون والثقة لإنجاز المهام" بمتوسط حسابي 2,50 بنسبة 50%.

والعبارات التي تقع في منطقة السلبية هي ذات الوزن النسبي والمتوسط أقل من 2,50 بنسبة أقل من 50%، وهي كالتالي:

12- في الترتيب الثاني عشر العبارة: "علاقتي بمدير مؤسستي التعليمية تتعدى مجال العمل" بمتوسط 2,01 بنسبة 40,2%.

لقد أثبتت الدراسة الميدانية عن وجود اتجاهات إيجابية عالية حسب آراء عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول عبارات المحور الأول، فمن خلال عرض العبارات ومتوسطاتها ونسبها المئوية، يظهر أن المتوسط 4,10 الذي نسبته 82% للعبارة رقم 4 يقع في منطقة أعلى درجات الإيجابية وهو ما رفع قليلا من متوسط عبارات المحور الأول، حيث تشير العبارة إلى اهتمام المديرين بحاجات الأفراد الذاتية كالاعتراف والتقدير عند إنجازهم للمهام بكفاءة وتشير أيضا إلى التحفيز المعنوي، كذلك العبارات ذات الترتيب من 2 إلى 7 تقع في منطقة الدرجات الإيجابية ولكن ليست بالمرتفعة مثل العبارة ذات الترتيب الأول، وهي عبارات تعكس حسب اتجاهات أفراد العينة حول مضامينها أن المديرين يدعون إلى العمل بالتعاون وأنهم يهتمون بحاجات الأفراد من تقدير واعتراف عند الإلتزام بالتعليمات، كما أن المديرين يدعون إلى التفاهم والتحاور عند توتر العلاقات بين المرؤوسين، وبالنسبة للجو السائد بين أعضاء الإدارة المدرسية يكتفه التفاهم والذي يعكس حسن العلاقات، وبالنسبة للأسلوب الذي يركز عليه المديرين فهو المتجه نحو تحقيق الأهداف ومردود عال ثم بعدها يركزون على أسلوب العلاقات الإنسانية، فاهتمامهم الأول هو النتائج ثم بعدها يأتي اهتمامهم بالأفراد.

وبالمقابل يلاحظ تدني متوسط العبارة رقم 1 والذي بلغ 2,01 بنسبة 40,2% فهي تقع في منطقة السلب للعبارات، مما يشير إلى أن مضمونها كان له أثر سلبي على المحور الأول وأثرت بالتالي على المتوسط العام لعباراته وجاء في منطقة أقل درجات الإيجابية، وتعكس هذه العبارة حسب اتجاه أفراد العينة أن المديرين علاقاتهم بأعضاء الإدارة المدرسية لا تتعدى مجال العمل، رغم أن النمط الإداري الناجح من خصائصه "أن مديروها يميلون إلى تكوين علاقات

مع مرؤوسيههم في العمل"¹ ، كما أن العلاقات التي تتعدى مجال العمل في أي مؤسسة والتي تحترم القوانين تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسن في الأداء، وهذا حسب نتائج دراسة الباحث خالد بن حمدي الحميدي الحربي² .

هذا بالإضافة إلى وجود عبارات ذات الترتيب من 8 إلى 11 تقع في منطقة الدرجات الأقل إيجابية فهي وإن كانت إيجابية إلا أن معظمها يميل إلى منطقة الحياد مما أدى إلى انخفاض المتوسط العام لعبارات المحور الأول، حيث أن اتجاه أفراد العينة من المدرسين والإداريين حول مضامين هذه العبارات يشير إلى أن الرقابة لا تعتمد دائماً على التعاون والثقة في إنجاز المهام فهي ليست دائماً غير رسمية بل أحياناً، ويدل هذا على أن العلاقات السائدة تمتزج أحياناً بالرسمي وغير الرسمي، كذلك فإن مشاركة المديرين في المناسبات الاجتماعية لأعضاء الإدارة المدرسية نسبية ومحدودة، كما أنهم لا يسعون إلى تحقيق حاجات الأفراد المادية كالمردودية وفرص الترقية ، فرغم إيجابية هذه العبارات إلا أنها نسبية وهذا ما أثر على النتيجة العامة لهذا المحور من الاستمارة، وهو نسبية اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية حسب اتجاه أعضاء الإدارة من العينة، فالاهتمام متوسط والعبارات رقم 5 و6 ومتوسطاتها تبين ذلك.

المحور الثاني: عوامل العلاقات الإنسانية التي تساهم في فعالية الإدارة المدرسية.

الجدول رقم (36) : يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات عوامل العلاقات الإنسانية التي تساهم في فعالية الإدارة المدرسية.

ر قم	العبارات	أوافق تماماً (5)		أوافق (4)		لا أعلم (3)		لا أوافق (2)		لا أوافق تماماً (1)		المجموع	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
13	توجد قنوات اتصال واسعة بين الإدارة والمرؤوسين في مؤسستي التعليمية	23,43	30	36	46	14,84	19	15,62	20	10,15	13	100	128
14	يساعد مدير مؤسستي في التغلب على	22	28	46,87	60	13,30	17	12	15	6,25	8	100	128

¹ طارق عبد الحميد البديري: (مرجع سابق)، ص128.

² - Khaled Ben hamdi alhamidi alharbi,http// : www.nauss.edu.sa ,ibid, p 159-160.

												الصعوبات التي تواجهنا في العمل	
100	128	38,28	49	19,53	25	19,53	25	22,65	29	6,25	8	يفوض مدير مؤسستي بعضا من صلاحياته لمرؤوسيه دائما	15
100	128	2,34	3	7,03	9	11,72	15	42,18	54	36,72	47	التواصل بين المرؤوسين والمدير يخلق تفاعلا إيجابيا	16
100	128	22	8	15,62	20	10,15	13	45,31	58	22,65	29	يتيح لي مدير مؤسستي المشاركة في مناقشة بعض المشكلات	17
100	128	14,84	19	29,68	38	22	28	22,65	29	10,93	14	يتصل مدير مؤسستي لمعرفة احتياجاتي	18
100	128	9,37	12	33,60	43	21,09	27	27,34	35	8,60	11	يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة للوصول معا إلى حلول للمشكلات	19
100	128	4	5	22	28	11,72	15	34,37	44	28,12	36	التواصل الموجود في مؤسستي يحفزني لأداء عملي بشكل إيجابي	20
100	128	9,37	12	25	32	22	28	30,46	39	13,30	17	يتيح لي مدير مؤسستي فرصة اتخاذ بعض القرارات الإفرادية	21

100	128	12,5	16	14,84	19	25	32	29,68	38	18	23	يفوض مدير مؤسستي صلاحياته لأنه يثق بمرؤوسيه	22
100	128	7,03	9	16,40	21	14,06	18	42,18	54	20,31	26	يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة في اتخاذ قرارات مرتبطة بوظيفتي	23
100	128	2,34	3	5,46	7	21,09	27	55,46	71	26,56	34	يفوض مدير مؤسستي صلاحياته حسب النصوص القانونية	24

يظهر الجدول رقم (36) توزيع أفراد عينة أعضاء الإدارة المدرسية حسب مدى موافقتهم على العبارات التي تعكس عوامل العلاقات الإنسانية وتسهم في فعالية الإدارة المدرسية، حيث أظهرت البيانات الآتي:

13- توجد قنوات اتصال واسعة بين الإدارة والمرؤوسين في مؤسستي التعليمية: حيث أفادت نسبة 59,43% من أفراد العينة بالموافقة على أن هناك قنوات اتصال واسعة بين الإدارة والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية منهم نسبة 23,34% موافقون تماما ونسبة 36% موافقون ، بينما عارضهم نسبة 25,77% منهم نسبة 15,62% غير موافقين ونسبة 10,15% غير موافقين تماما.

14- يساعد مدير مؤسستي في التغلب على الصعوبات التي تواجهها في العمل: أفادت نسبة 68,87% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يساعد في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل منهم نسبة 22% موافقون تماما ونسبة 46,87% موافقون، بينما عارضهم نسبة 18,25% من أفراد العينة منهم نسبة 12% غير موافقين ونسبة 6,25% غير موافقين تماما.

15- يفوض مدير مؤسستي بعضا من صلاحياته لمرؤوسيه دائما: لقد أفادت نسبة 28,90% من العينة بالموافقة على أن المدير يفوض بعضا من صلاحياته لمرؤوسيه دائما

منهم نسبة 6,25% موافقون تماما ونسبة 22,65% موافقون، بينما عارضهم نسبة 57,81% من أفراد العينة منهم نسبة 19,53% غير موافقين ونسبة 38,28% غير موافقين تماما.

16-التواصل بين المرؤوسين والمدير يخلق تفاعلا إيجابيا: حيث أفادت نسبة 78,9% من أفراد العينة بالموافقة على أن التواصل بينهم والمديرين يخلق تفاعلا إيجابيا، منهم نسبة 36,72% موافقون تماما ونسبة 42,18% موافقون، بينما عارضهم نسبة 9,37% من أفراد العينة منهم نسبة 7,03% غير موافقين ونسبة 2,34% غير موافقين تماما.

17-يتيح لي مدير مؤسستي المشاركة في مناقشة بعض المشكلات: حيث أفادت نسبة 67,96% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يتيح لهم فرصة المشاركة في مناقشة بعض المشكلات، منهم نسبة 22,65% موافقون تماما ونسبة 45,31% موافقون، بينما عارضهم نسبة 21,87% من أفراد العينة منهم نسبة 15,62% غير موافقين ونسبة 14,84% غير موافقين تماما.

18-يتصل مدير مؤسستي لمعرفة احتياجاتي: حيث أفادت نسبة 33,58% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يتصل لمعرفة احتياجاتهم، منهم نسبة 10,93% موافقون تماما ونسبة 22,65% موافقون، بينما عارضهم نسبة 44,52% من أفراد العينة منهم نسبة 29,68% غير موافقين ونسبة 14,84% غير موافقين تماما.

19-يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة للوصول معا إلى حلول للمشكلات: حيث أفادت نسبة 35,94% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يتيح لهم فرصة المشاركة في الوصول معا إلى حلول للمشكلات، منهم نسبة 8,60% موافقون تماما ونسبة 27,34% موافقون، بينما عارضهم نسبة 42,97% منهم نسبة 33,60% غير موافقين ونسبة 9,37% غير موافقين تماما.

20-التواصل الموجود في مؤسستي يحفزني لأداء عملي بشكل إيجابي: حيث أفادت نسبة 62,49% من أفراد العينة بالموافقة على أن التواصل الموجود في المؤسسة يحفزهم لأداء العمل بشكل جيد، منهم نسبة 28,12% موافقون تماما ونسبة 34,37% موافقون، بينما عارضهم نسبة 26% من أفراد العينة منهم نسبة 22% غير موافقين ونسبة 4% غير موافقين تماما.

21-يتيح لي مدير مؤسستي فرصة اتخاذ بعض القرارات الإنفرادية الطارئة: أفادت نسبة 43,76% من أفراد عينة المدرسين والإداريين بالموافقة على أن المدير يتيح لهم فرصة اتخاذ القرارات الإنفرادية والطارئة، منهم نسبة 13,30% موافقون تماما ونسبة 30,46% موافقون،

بينما عارضهم نسبة 34,37% من أفراد العينة منهم نسبة 25% غير موافقين ونسبة 9,37% غير موافقين تماما.

22- يفوض مدير مؤسستي صلاحياته لأنه يثق بمرؤوسيه: حيث أفادت نسبة 47,68% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يفوض صلاحياته لأنه يثق بمرؤوسيه، منهم نسبة 18% موافقون تماما ونسبة 29,68% موافقون، بينما عارضهم نسبة 26,98% من أفراد العينة منهم نسبة 14,48% غير موافقين ونسبة 12,5% غير موافقين تماما.

23- يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة في اتخاذ قرارات مرتبطة بوظيفتي: حيث أفادت نسبة 62,49% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ بعض القرارات المرتبطة بوظائفهم، منهم نسبة 20,31% موافقون تماما ونسبة 42,18% موافقون، بينما عارضهم نسبة 23,43% منهم نسبة 16,40% غير موافقين ونسبة 7,04% غير موافقين تماما.

24- يفوض مدير مؤسستي صلاحياته حسب النصوص القانونية: حيث أفادت نسبة 82,02% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يفوض صلاحياته حسب النصوص القانونية منهم نسبة 26,56% موافقون تماما ونسبة 55,46% موافقون، بينما عارضهم نسبة 7,80% من أفراد العينة منهم نسبة 5,46% غير موافقين ونسبة 2,34% غير موافقين تماما.

الجدول رقم (37): يوضح المتوسط الحسابي والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني.

العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة %	المتوسط الحسابي العام لعبارة المحور الثاني
13	3,46	69,20	3,40 % 68
14	3,66	73,20	
15	2,57	51,40	
16	4,03	80,60	
17	3,62	72,40	
18	2,85	57	
19	2,92	58,4	
20	3,60	72	
21	3,13	62,60	
22	3,25	65	
23	3,52	70,40	
24	4,25	85	

من خلال عرض اتجاه أفراد العينة حول التساؤل الثاني: ما هي عوامل العلاقات الإنسانية التي تساهم في فعالية الإدارة المدرسية؟، فإن الجدول رقم (37) يظهر أن المتوسط العام لعبارات المحور الثاني للاستمارة قد بلغ 3,40 بنسبة 68%، وهذا يعني أن هناك اتجاها إيجابيا نحو هذا التساؤل يتمركز في منطقة أقل درجات الإيجابية، ولمعرفة السبب الذي قلل من إيجابية المتوسط نستعرض العبارات ومتوسطاتها من خلال الجدول رقم (37) بترتيبها وفقا للوزن النسبي لكل عبارة، والعبارات التي تقع في منطقة أعلى درجات الإيجابية ذات الوزن النسبي أو المتوسط 3,50 فما فوق بنسبة 70% فما فوق وهي كالاتي:

1- في الترتيب الأول العبارة: "يفوض مدير مؤسستي صلاحياته حسب النصوص القانونية" بمتوسط حسابي 4,25 بنسبة 85%.

2- في الترتيب الثاني العبارة: "التواصل بين المرؤوسين والمدير يخلق تفاعلا إيجابيا" بمتوسط حسابي 4,03 بنسبة 80,60%.

3- في الترتيب الثالث العبارة: "يساعد مدير مؤسستي في التغلب على الصعوبات التي تواجهنا في العمل" بمتوسط حسابي 3,66 بنسبة 73,20%.

4- في الترتيب الرابع العبارة: "يتيح لي مدير مؤسستي المشاركة في مناقشة بعض المشكلات" بمتوسط حسابي 3,62 بنسبة 72,40%.

5- في الترتيب الخامس العبارة: "التواصل الموجود في مؤسستي يحفزني لأداء عملي بشكل إيجابي" بمتوسط حسابي 3,60 بنسبة 72%.

6- في الترتيب السادس العبارة: "يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة في اتخاذ قرارات مرتبطة بوظيفتي" بمتوسط حسابي 3,52 بنسبة 70,40%.

أما العبارات التي تقع في منطقة الأقل إيجابية ذات الوزن النسبي أو المتوسط الحسابي أقل من 3,50 وأكبر من 2,50 بنسبة أقل من 70% وأكبر من نسبة 50%، وهي كالاتي:

7- في الترتيب السابع العبارة: "توجد قنوات اتصال واسعة بين الإدارة والمرؤوسين في مؤسستي التعليمية" بمتوسط حسابي 3,46 بنسبة 69,20%.

8- في الترتيب الثامن العبارة: "يفوض مدير مؤسستي صلاحياته لأنه يثق بمرؤوسيه" بمتوسط حسابي 3,25 بنسبة 65%.

9- في الترتيب التاسع العبارة: "يُتيح لي مدير مؤسستي فرصة اتخاذ بعض القرارات الإنفرادية والطارئة" بمتوسط 3,13 بنسبة 62,63%.

10- في الترتيب العاشر العبارة: "يُتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة للوصول معا إلى حلول للمشكلات" بمتوسط 2,92 بنسبة 58,4%.

11- في الترتيب الحادي عشر العبارة: "يتصل مدير مؤسستي لمعرفة احتياجاتي" بمتوسط حسابي 2,57 بنسبة 51,40%.

12- في الترتيب الثاني عشر العبارة: "يفوض مدير مؤسستي بعضا من صلاحياته لمروؤسيه دائما" بمتوسط 2,57 بنسبة 51,40%.

لقد أثبتت الدراسة الميدانية عن وجود اتجاهات إيجابية عالية حسب آراء واتجاهات عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول عبارات المحور الثاني للاستمارة، فمن خلال عرض العبارات ومتوسطاتها ونسبها المئوية يظهر أن هناك متوسطات تقع في منطقة أعلى درجات الإيجابية والتي رفعت قليلا من المتوسط العام لعبارات هذا المحور، وهي متوسطات العبارات ذات الترتيب الأول والثاني، والتي تشير إلى أن المديرين يفوضون صلاحياتهم وفقا للنصوص التشريعية فقط، كما تشير أيضا إلى حاجة أفراد العينة للتواصل بينهم وبين المدير، لأن في ذلك تحقيق لحاجاتهم كالتفاعل مع الآخرين وبناء علاقات والتي تعد من أهداف الاتصال.

إضافة إلى وجود عبارات ذات الترتيب من 3 إلى 6 تقع في منطقة الدرجات الإيجابية والتي تشير حسب اتجاهات أفراد العينة إلى أن المديرين يساعدونهم في التغلب وتخطي الصعوبات التي تواجههم في العمل ومناقشتها، كما أنهم يتيحون لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص وظائفهم-أفراد العينة، وبالنسبة للتواصل بين المدير والمروؤسين فإن أفراد العينة بحاجة إلى إليه لأنه يحفزهم لأداء أعمالهم بشكل إيجابي ويحقق حاجاتهم حسب اتجاهاتهم نحو العبارة، وللاتصال دور هام في التربية والتعليم لأنه يمثل الجهاز العصبي والعنصر الأساسي في التفاعل القائم بين أفراد وجماعات المدرسة، والاتصال الموجود في مؤسساتنا التعليمية حسب اتجاه أفراد العينة هو القائم على أساس متابعة العمل (الوظيفة) فقط وحل المشكلات التي تعترضه .

وبالمقابل نلاحظ أن هناك عبارات ذات الترتيب من 7 إلى 12 تقع في منطقة الدرجات الأقل إيجابية ، فهي وإن كانت إيجابية إلا أنها تميل إلى الحياد مما أدى إلى انخفاض المتوسط العام لعبارات المحور الثاني، حيث تشير مضامين هذه العبارات حسب اتجاهات أفراد العينة إلى أن

قنوات الاتصال بينهم وبين المديرين لا توجد بشكل واسع ومنتشر والمدير لا يتصل بهم لمعرفة احتياجاتهم دائماً بل أحياناً، كما انه لا يفوض دائماً صلاحياته لمؤوسيه إلا بما نص به القانون وبشكل نسبي مع وجوب الثقة في المفوض له، وبالنسبة للقرارات الإنفرادية الطارئة فإن إتاحة الفرصة للعينة من أجل اتخاذها نسبية، كما ان المديرين لا يشاركون دائماً في حل مشكلاتهم الاجتماعية الخارجة عن نطاق العمل، وهذا ما يعكس اهتمام المديرين بالعمل أكثر من اهتمامه بالأفراد.

فرغم إيجابية هذه العبارات ذات الترتيب من 7 إلى 12 إلا أنها نسبية وهذا ما أثر على النتيجة العامة للمحور الثاني من الاستمارة ، فعوامل العلاقات الإنسانية من اتصال ومشاركة وتفويض والتي تساهم في فعالية الإدارة المدرسية موجودة ولكن بشكل نسبي ومحدود تمارس بطريقة تحقق أهداف الإدارة المتجهة في أسلوبها نحو العمل فقط.

فالاتصال بقنواته يتم بهدف أداء الأعمال وحل المشكلات التي تواجه أعضاء الإدارة المدرسية في وظائفهم فقط ولا يهتم به كأداة لتحقيق حاجات الأفراد ومشاركتهم في حل مشاكلهم والاستماع إليهم لأن الأفراد يرون في عملية الاتصال تحقيق لحاجاتهم كالتفاعل مع الآخرين لتحفيزهم لأداء الأعمال والوظائف وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة المدرسية.

أما عملية المشاركة فإن المديرين يتيحون نسبياً لأفراد العينة فرصة المشاركة في اتخاذ بعض القرارات الانفرادية الطارئة رغم كون المشاركة "تحقق حاجات الأفراد الذاتية كالثقة بالنفس وزيادة القدرة على العمل بسبب ارتفاع الروح المعنوية ،فالفرد الذي يشارك في اتخاذ قرارا ما يتحمس لتنفيذه"¹ فهي عامل من عوامل العلاقات الإنسانية تحقق التفاعل الذي بدوره يدفع إلى العمل ، وبالنسبة للتفويض فإنه نسبي فرغم أن المديرين يفوضون حسب اتجاه أفراد العينة إلا أنه يتم بما نص به القانون وحسب ثقتهم بالمفوض له حسب بيانات الجدول رقم (36) للعبارة 22.

¹ صلاح عبد الحميد مصطفى: (مرجع سابق)، ص 166.

المحور الثالث: مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض كعوامل للعلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (38): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارات التي تعكس مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل عوامل العلاقات الإنسانية.

رقم	العبارات	أوافق تماما (5)		أوافق (4)		لا أعلم (3)		لا أوافق (2)		لا أوافق تماما (1)		المجموع	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
25	يحرص مدير مؤسستي على تحديد وظيفتي ومهامي بشكل ملائم لإختصاصي	28.12	36	47.65	61	10,15	13	6,80	11	5,46	7	100	128
26	يحرص مدير مؤسستي على توزيع المسئوليات بشكل منسجم لقدراتي	21,09	27	41,40	53	17,18	22	17,18	22	3,12	4	100	128
27	يحرص مدير مؤسستي على فهم العاملين للأهداف	19,13	25	46,87	60	16,40	21	14,84	19	2,34	3	100	128
28	يشترك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تنظيم الأعمال والمهام	24,22	31	41,40	53	18	23	10,93	14	5,46	7	100	128

100	128	19,53	25	38,28	49	18	23	21,09	27	3,12	4	يسعى مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية إلى متابعة الأعمال والمهام	29
100	128	7,03	9	14,06	18	18,75	24	37,50	48	22,65	29	يقوم مدير مؤسستي بتحفيزي معنويا بالتشجيع عند أداء المهام بكفاءة	30
100	128	4,68	6	14,84	19	24,22	31	37,5	48	18,75	24	يشترك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تصحيح الأخطاء المرتبكة في الأعمال وتعديلها	31
100	128	10,93	14	37,50	48	21,09	27	22,65	29	7,81	10	يتعاون زملائي معي في أداء بعض الأعمال	32
100	128	7,03	9	15,62	20	18	23	36	46	23,43	30	أشعر بالرضا عن مديري لامتلاكه مهارات إنسانية جيدة	33
100	128	16,40	21	31,25	40	4,68	6	25,78	33	22	28	يتيح لي عملي بناء علاقات اجتماعية مع زملائي	34
100	128	4	5	11,72	15	14,84	19	35,15	45	34,37	44	أشعر بأنني حققت قدرا من إمكاناتي وطاقتي	35
100	128	9,37	12	12,50	16	32,81	42	28,91	37	16,40	21	أهداف مؤسستي تتحقق غالبا	36

يظهر الجدول رقم (38) توزيع أفراد عينة أعضاء الإدارة المدرسية من المدرسين والإداريين حسب مدى موافقتهم حول العبارات التي تقيس مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض كعوامل للعلاقات الإنسانية، حيث أظهرت البيانات الآتي:

25- **يحرص مدير مؤسستي على تحديد وظيفتي ومهامي بشكل ملائم لإختصاصي:** حيث أفادت نسبة 75,77% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يحرص على تحديد وظائفهم ومهامهم بشكل يلائم اختصاصاتهم، منهم نسبة 28,12% موافقون تماما ونسبة 47,65% موافقون بينما عارضهم نسبة 14,06% من أفراد العينة منهم نسبة 8,60% غير موافقين ونسبة 5,46% غير موافقين تماما.

26- **يحرص مدير مؤسستي على توزيع المسؤوليات بشكل منسجم لقدراتي:** حيث أفادت نسبة 62,49% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يوزع المسؤوليات بشكل منسجم لقدراتهم، منهم نسبة 21,09% موافقون تماما ونسبة 41,40% موافقون، بينما عارضهم نسبة 20,30% منهم نسبة 17,18% غير موافقين ونسبة 3,12% غير موافقين تماما.

27- **يحرص مدير مؤسستي على فهم العاملين للأهداف:** حيث أفادت نسبة 66,40% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يحرص على فهم العاملين للأهداف منهم نسبة 19,53% موافقون تماما ونسبة 46,87% موافقون، بينما عارضهم نسبة 17,18% من أفراد العينة منهم نسبة 14,48% غير موافقين ونسبة 2,34% غير موافقين تماما.

28- **يشارك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تنظيم الأعمال والمهام:** حيث أفادت نسبة 65,62% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يشارك معهم في تنظيم الأعمال والمهام، منهم نسبة 24,22% موافقون تماما ونسبة 41,40% موافقون، بينما عارضهم نسبة 16,39% من أفراد العينة منهم نسبة 10,93% غير موافقين ونسبة 5,46% غير موافقين تماما.

29- **يسعى مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية إلى متابعة الأعمال والمهام:** حيث أفادت نسبة 24,21% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يسعى معهم إلى متابعة الأعمال والمهام، منهم نسبة 3,12% موافقون تماما ونسبة 21,09% موافقون، بينما عارضهم نسبة 57,81% منهم نسبة 38,28% غير موافقين ونسبة 19,53% غير موافقين تماما.

30- **يقوم مدير مؤسستي بتحفيزي معنويا بالتشجيع عند أداء المهام بكفاءة:** لقد أفادت نسبة 60,15% من أفراد عينة المدرسين والإداريين بالموافقة على أن المدير يقوم بتحفيزهم معنويا

عن طريق التشجيع عند إنجازهم للمهام بكفاءة، منهم نسبة 22,65% موافقون تماما ونسبة 37,50% موافقون، بينما عارضهم نسبة 21,09% منهم نسبة 14,06% غير موافقين ونسبة 7,03% غير موافقين تماما.

31- **يشارك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تصحيح الأخطاء المرتكبة في الأعمال وتعديلها:** حيث أفادت نسبة 56,25% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يشارك معهم في تصحيح الأخطاء المرتكبة في الأعمال وتعديلها، منهم 18,75% موافقون تماما ونسبة 37,50% موافقون، بينما عارضهم نسبة 19,52% منهم نسبة 14,84% غير موافقين ونسبة 4,68% غير موافقين تماما.

32- **يتعاون زملائي معي في أداء بعض الأعمال:** حيث أفادت نسبة 30,46% من أفراد العينة بالموافقة على ان هناك تعاون بينهم وزملاءهم في أداء بعض الأعمال، منهم نسبة 7,81% موافقون تماما ونسبة 22,65% موافقون، بينما عارضهم نسبة 48,43% من أفراد العينة منهم نسبة 37,50% غير موافقين ونسبة 10,93% غير موافقين تماما.

33- **أشعر بالرضا عن مديري لإملاكه مهارات إنسانية جيدة:** حيث أفادت نسبة 59,43% من أفراد العينة بالموافقة على أنهم يشعرون بالرضا عن المدير لإملاكه المهارات الإنسانية الجيدة، منهم نسبة 23,43% موافقون تماما ونسبة 36% موافقون، بينما عارضهم نسبة 22,65% من أفراد العينة، منهم نسبة 15,62% غير موافقين ونسبة 7,03% غير موافقين تماما.

34- **يتيح لي عملي بناء علاقات اجتماعية مع زملائي:** حيث أفادت نسبة 47,78% من أفراد العينة بالموافقة على أن العمل يتيح لهم فرصة بناء علاقات اجتماعية مع الزملاء منهم نسبة 22% موافقون تماما، ونسبة 25,78% موافقون، بينما عارضهم نسبة 47,65% منهم نسبة 31,25% غير موافقين ونسبة 16,40% غير موافقين تماما.

35- **أشعر بأنني حققت قدرا من إمكاناتي وطاقاتي:** أفادت نسبة 69,52% من أفراد العينة بالموافقة على أنهم حققوا قدرا من إمكاناتهم وطاقاتهم منهم نسبة 34,37% موافقون تماما ونسبة 35,15% موافقون، بينما عارضهم نسبة 15,72% من أفراد العينة منهم نسبة 11,72% غير موافقين ونسبة 4% غير موافقين تماما.

36- **أهداف مؤسستي تتحقق غالبا:** حيث أفادت نسبة 45,31% من أفراد العينة بالموافقة على أن أهداف المؤسسة التعليمية تتحقق غالبا في ظل المدير الحالي، منهم نسبة 16,40%

موافقون تماما ونسبة 28,91% موافقون، بينما عارضهم نسبة 21,87% من أفراد العينة منهم نسبة 12,5% غير موافقين ونسبة 9,37% غير موافقين تماما.

الجدول رقم (39): يوضح المتوسط الحسابي والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث.

العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة %	المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث
25	3,84	76,80	3,38 %67,60
26	3,60	72	
27	3,66	73,20	
28	3,67	73,40	
29	2,32	46,40	
30	3,54	70,80	
31	3,50	70	
32	2,78	55,60	
33	3,53	70,60	
34	3,05	61	
35	3,84	76,80	
36	3,30	66	

من خلال عرض اتجاه أفراد العينة من الإداريين والمدرسين حول التساؤل الثالث: ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عمليات الاتصال، المشاركة، التفويض كعوامل للعلاقات الإنسانية؟ فإن الجدول رقم (39) يظهر أن المتوسط العام لعبارات المحور الثالث بلغ 3,38 بنسبة 67,60% ، وهذا يعني أن هناك اتجاها إيجابيا نحو هذا التساؤل يتمركز في منطقة أقل درجات الإيجابية، ولمعرفة السبب الذي قلل من إيجابية المتوسط نستعرض العبارات ومتوسطاتها من خلال الجدول رقم (39)، وترتيبها وفقا للوزن النسبي للمتوسطات، والعبارات التي تقع في منطقة أعلى درجات الإيجابية ذات الوزن النسبي والمتوسط الحسابي 3,50 فما فوق بنسبة 70% فما فوق، وهي كالتالي:

1- في الترتيب الأول العبارة: "يحرص مدير مؤسستي على تحديد وظيفتي ومهامي بشكل ملائم لإختصاصي" بمتوسط حسابي 3,84 بنسبة 76,80%.

2- في الترتيب الثاني العبارة: "أشعر بأنني حققت قدرا من إمكانياتي وطاقاتي" بمتوسط 3,84 بنسبة 76,80%.

- 3- في الترتيب الثالث العبارة: "يشارك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تنظيم الأعمال والمهام" بمتوسط حسابي 3,67 بنسبة 73,40%.
- 4- في الترتيب الرابع العبارة: "يحرص مدير مؤسستي على فهم العاملين للأهداف" بمتوسط 3,66 بنسبة 73,20% .
- 5- في الترتيب الخامس العبارة: "يحرص مدير مؤسستي على توزيع المسؤوليات بشكل منسجم لقدراتي" بمتوسط 3,60 بنسبة 72%.
- 6- في الترتيب السادس العبارة: "يقوم مدير مؤسستي بتحفيزي معنويا بالتشجيع عند أداء المهام بكفاءة" بمتوسط 3,54 بنسبة 70,80%.
- 7- في الترتيب السابع العبارة: "أشعر بالرضا عن مديري لإملاكه مهارات إنسانية جيدة" بمتوسط حسابي 3,53 بنسبة 70,60%.
- 8- في الترتيب الثامن العبارة: "يشارك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تصحيح الأخطاء المرتكبة في الأعمال وتعديلها" بمتوسط حسابي 3,50 بنسبة 70%.
- أما العبارات التي تقع في منطقة الأقل إيجابية ذات الوزن النسبي والمتوسط الحسابي أقل من 3,50 وأكبر من 2,50 أي بنسبة أقل من 70% وأكبر من نسبة 50% ، وهي كالاتي:
- 9- في الترتيب التاسع العبارة: "أهداف مؤسستي تتحقق غالبا " بمتوسط حسابي 3,30 بنسبة 66%.
- 10- في الترتيب العاشر العبارة: "يتيح لي عملي بناء علاقات اجتماعية مع زملائي" بمتوسط 3,05 بنسبة 61%.
- 11- في الترتيب الحادي عشر العبارة: "يتعاون زملائي معي في أداء بعض الأعمال" بمتوسط 2,78 بنسبة 55,60%.
- وبالنسبة للعبارات التي تقع في منطقة السلب ذات الوزن النسبي والمتوسط الحسابي أقل منه 2,50 بنسبة أقل من 50% وهي كالاتي:
- 12- في الترتيب الثاني عشر العبارة: "يسعى مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية إلى متابعة الأعمال والمهام" بمتوسط 2,32 بنسبة 46,40%.
- فلقد أثبتت الدراسة الميدانية في هذا المحور عن وجود اتجاهات إيجابية متوسطة حسب آراء واتجاهات عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول عبارات المحور الثالث للاستمارة، فمن خلال عرض العبارات ومتوسطاتها وترتيبها يظهر أن هناك متوسطات تقع في منطقة الدرجات

الإيجابية وليست بالمرتفعة وهي التي رفعت من قيمة المتوسط العام لعبارات المحور الثالث وهي ذات الترتيب من 1 إلى 8 والتي تشير حسب اتجاهات العينة حول مضامينها إلى مدى فعالية الإدارة المدرسية من خلال فعالية مديريها في ظل ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية كالاتصال والمشاركة والتفويض، فالمديرين يقومون بتحديد الأهداف وبتحديد وظائف الأفراد ومهامهم بشكل يلائم إختصاصاتهم وهذا ما يعكس الاتجاه الإيجابي لأفراد العينة حول أن إمكاناتهم وطاقاتهم تحقق قدر منها ، لأن الفرد حينما تكون وظيفته ومهامه التي يؤديها تلائم رغباته وقدراته فذلك جزء من تحقيق لحاجاته.

كما يقوم المديرين حسب اتجاهات أفراد العينة بتنظيم الأعمال والمهام وتوزيع المسؤوليات على الأفراد بشكل منسجم لقدراتهم ويقومون بالتقويم والتقييم من خلال متابعة الأخطاء المرتكبة في الأعمال وتعديلها وكل ذلك بالإشتراك مع أعضاء الإدارة المدرسية عن طريق الاتصال. وتشير اتجاهات أفراد العينة حول العبارات أيضا إلى أن المديرين يقومون بتحفيز أعضاء الإدارة المدرسية معنويا عن طريق التشجيع عند أداء المهام بكفاءة، وهذا ما يبرهن الاتجاه الإيجابي لأفراد العينة حول عبارة الرضا عن المدير لإملاكه مهارات إنسانية جيدة.

وبالمقابل يلاحظ أن العبارة ذات الترتيب الثاني عشر تقع في منطقة السلب ، وهذا يعني أن مضمونها كان له أثر سلبي على المحور الثالث للاستمارة ، وبالتالي أثرت على المتوسط العام لعباراته، وجاء في منطقة أقل درجات الإيجابية، وهذه العبارة تشير إلى أن متابعة الأعمال والمهام والتي هي وظيفة من وظائف الإدارة المدرسية الرقابة يقوم بها المدير بمفرده أو مع أقلية فقط ولا يشترك كامل أعضاء الإدارة المدرسية فيها كأن تكون غير رسمية تقوم على أساس التعاون والثقة لإنجاز المهام، وهذا يثبت اتجاه أفراد العينة حول العبارة رقم 9 في المحور الأول ذات الترتيب الحادي عشر وتقع ضمن منطقة الدرجات أقل إيجابية.

"والإدارة في الإسلام تقوم على المودة والتعاون وحسن الخلق والصدق والأمانة والعدل والمساواة... والرقابة الذاتية"¹ فلا يجب أن تغيب هذه المبادئ عن مديرينا والرقابة الذاتية تزيد من ثقة الفرد بنفسه وحماسه لأداء عمله وهذا ما حدده **دوجلاس ماكريجور** في نظريته y "أن الفرد يحب العمل وذلك إذا تم إقصاء الرقابة الشديدة والرسمية"².

وبالمقابل هناك متوسطات حسابية لعبارات تقع في منطقة أقل درجات الإيجابية ذات الترتيب من 9 إلى 11 ، فهي وإن كانت إيجابية إلا أن معظمها يميل إلى منطقة الحياد مما أدى أيضا

¹ -صلاح الدين عبد الباقي: "السلوك الفعال في المنظمات" ، (مرجع سابق)، ص 32.

² - Dominique Roux , Daniel Soulie : Ipid, p 237.

إلى انخفاض المتوسط العام لعبارات المحور الثالث للاستمارة، وتشير مضامين هذه العبارات إلى أن الأهداف تتحقق نسبياً، كما أن العمل لا يسمح لأفراد العينة ببناء علاقات اجتماعية مع زملاء دائماً وهذا ما يبرهن أن التعاون بينهم نسبي ومحدود.

وعموماً يمكن أن نخلص إلى أن: رغم اشتراك الأفراد والاتصال بهم لتحديد الوظائف والأهداف أي التخطيط، وتنظيم الأعمال والمهام وتنسيق الأعمال وتوزيعها بشكل ينسجم وقدراتهم وتوجيههم وتقييم الأعمال وتقويم الأخطاء وتعديلها والتي تعد من مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية حسب هذه الدراسة فإن مستوى الفعالية في ضوء عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض نسبي بسبب نسبية تحقيق الأهداف المحددة ونسبية تحقيق حاجات الأفراد كالتعاون والتقدير والثقة والاعتراف وخاصة التفاعل وبناء علاقات اجتماعية مع بعضهم والتي تعد أيضاً من مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية كما هي محددة في التعريف الإجرائي، فهذه النتيجة منطقية بسبب نسبية عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض.

ولقياس درجة الارتباط بين العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية تم احتساب معاملات الارتباط بين محاور الاستمارة المقدمة لعينة أعضاء الإدارة المدرسية من المدرسين والإداريين، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (40): يوضح معاملات الارتباط بين محاور الاستمارة حسب اتجاه أفراد العينة¹.

المحور الثالث	المحاور
0,66	المحور الأول
0,78	المحور الثاني

من خلال احتساب معامل الارتباط بين المحور الأول "مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية" والمحور الثالث: "مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية (الاتصال المشاركة، التفويض)" فإن قيمته تساوي 0,66 وهذا يدل على أن هناك ارتباط بين اتجاه أفراد العينة حول عبارات المحور الأول وعبارات المحور الثالث وقيمته تقترب من +1 الذي يعني الارتباط التام، وبالتالي فإن قيمته تشير إلى نسبية الارتباط، وأن الاهتمام بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية يؤدي إلى فعالية هذه الأخيرة.

¹ - بيانات ومعلومات المحاور التي تم على أساسها احتساب المعاملات-أنظر الملاحق.

وبالنسبة لمعامل الارتباط بين المحور الثاني: "عوامل العلاقات الإنسانية التي تساهم في فعالية الإدارة المدرسية" والمحور الثالث: "مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل عوامل العلاقات الإنسانية" فإن قيمته تساوي 0,78 ويدل على الارتباط القوي بين اتجاهات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني وعبارات المحور الثالث ، وهو موجب ويدل على أن تحقيق عوامل العلاقات الإنسانية يحقق فعالية الإدارة المدرسية.

وللتعرف على الفروق بين اتجاهات أفراد العينة تم احتساب معاملات الارتباط بين المحاور حسب المهنة (الإداريين والمدرسين) وحسب الجنس (ذكر، أنثى) وفق الجداول الآتية:

الجدول رقم (41): يوضح معاملات الارتباط بين المحور الأول والمحور الثالث حسب مهنة وجنس أفراد عينة الإداريين والمدرسين.

المحور الثالث	المحاور	
0,65	المدرسين	المحور الأول
0,66	الإداريين	
0,66	ذكور	
0,64	إناث	

يظهر للجدول رقم (41) أن قيمة معامل الارتباط للمدرسين (0,65) ،الإداريين (0,66) الذكور (0,66) ، الإناث (0,64) تدل على وجود ارتباط بين اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وبين فعالية الإدارة المدرسية من وجهة نظر كل من المدرسين والإداريين والذكور منهم والإناث ، ونلاحظ عدم وجود فروق في اتجاهاتهم لعدم وجود فروق في قيمة معاملات الارتباط بينهم فهي متقاربة.

الجدول رقم (42): يوضح معاملات الارتباط بين المحور الثاني والمحور الثالث حسب مهنة وجنس أفراد عينة الإداريين والمدرسين.

المحور الثالث	المحاور	
0,76	المدرسين	

0,80	الإداريين	المحور الثاني
0,80	الذكور	
0,77	الإناث	

يظهر الجدول رقم (42) أن قيمة معامل الارتباط للمدرسين (0,76)، للإداريين (0,80) للذكور (0,80)، للإناث (0,77) ، ويتبين أنها قيم مرتفعة نسبيا عن قيم الجدول رقم (41) وهذا ما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين المحور الثاني والمحور الثالث أي أن هناك علاقة بين عوامل العلاقات الإنسانية (الاتصال، المشاركة، والتفويض) وما يترتب عنها أثناء ممارستها وبين فعالية الإدارة المدرسية، وإيجابية معاملات الارتباط في الجدول (41) والجدول (42) تعكس أنه كلما اهتم المديرين بالعلاقات الإنسانية وبمعالمتها كالاتصال والمشاركة والتفويض وما ينتج عنها من تفاعل وعلاقات عمل فإنه يؤدي ويساهم في فعالية الإدارة المدرسية، حسب اتجاهات أفراد العينة من المدرسين والإداريين.

2- النتائج العامة للدراسة:

إن الهدف الرئيس الذي انطلقت منه الدراسة هو معرفة دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية ومدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في تسييرهم الإداري

ومستوى فعالية الإدارة المدرسية بالتعرف على مدى ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة من طرف المديرين باعتبار فعالية الإدارة من فعاليتهم.

وسنحاول تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها وذلك بمقارنة نتائج مقابلات المديرين ونتائج عينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين من خلال العبارات، حيث أن العبارات التي متوسطها الحسابي أكبر من 3,50 هي ذات اتجاه إيجابي قوي والعبارات التي متوسطها الحسابي أقل من 3,50 ذات اتجاه إيجابي متوسط :

1- أغلب المديرين بنسبة 72,73 % يرفضون الرأي القائل بأن المسؤولية والتي تكون بيد شخص واحد تسهل عملية المراقبة، وهذا ما يعكس اهتمام هؤلاء المديرين بالعمل عن طريق التعاون والتشاور، وهو ما عبر عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يدعو مدير مؤسستي إلى العمل بالتعاون" بمتوسط حسابي 3,91 بنسبة 78,2 %.

2- جميع المديرين بنسبة 100 % يرفضون الرأي القائل بأن إشباع الحاجات المادية فقط للعمال يؤدي إلى تحسين أدائهم، بل يدعون إلى إشباع الحاجات المادية إلى جانب الحاجات الاجتماعية والنفسية، فتحقيقهما معا يؤثر إيجابا على أداء الفرد العامل، وهذا يدل على اهتمامهم بالتحفيز المعنوي للعمال، وهذا ما عبر عن عينة أعضاء الإدارة المدرسية في العبارة "أجد التقدير والاعتراف من المدير حينما أنجز المهام بكفاءة" بمتوسط حسابي 4,10 بنسبة 82%.

3- نسبة 63,64% من المديرين يهتمون بالعلاقات الرسمية إلى جانب العلاقات غير الرسمية، ونسبة 36,36 % تهتم بالعلاقات الإنسانية فقط ، وذلك حتى تكون العلاقات أفضل بينهم وبين المرؤوسين، فجميع المديرين يهتمون بشكل نسبي بالمزوجة بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية في تعاملهم مع أعضاء الإدارة المدرسية وهذا ما عبر عن عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارة "يركز مدير مؤسستي التعليمية على العلاقات الإنسانية في عمله" بمتوسط 3,52 بنسبة 70,4%.

4- تختلف علاقات المديرين بأعضاء الإدارة المدرسية حسب مكانة ووظيفة العضو بالنسبة لعلاقاتهم بالمدرسين فإنها جيدة بنسبة 72,73 %، وبالنسبة لعلاقاتهم بالإداريين فإنها متذبذبة بنسبة 63,64%، ويعود ذلك حسب تصريح المديرين إلى توتر العلاقات بينهم، وبالنسبة لعلاقاتهم بالتلاميذ فإن نسبة 54,54% علاقاتهم جيدة ونسبة 36,36% محايدة رغم أن المدير لا بد أن يكون قريبا من التلميذ حتى يشعر هذا الأخير باهتمام المدير به وبالتالي يثق بالمدرسة

وبما تقدمه له من خدمات وعلم وهذا ما يعكسه اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "علاقتي بمدير مؤسستي التعليمية تتعدى مجال العمل" بمتوسط 2,01 بنسبة 40,2%.

5- أسباب توتر العلاقات بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية تعود إلى: انعدام الانضباط وعدم إتقان العمل وعدم فهم القانون وعدم تطبيقه وانعدام التشاور، إضافة إلى الطمع وجعل الأهداف خاصة، والمسئولية غير الشرعية وسوء المعاملة وعدم تفهم الآخرين وهي جل الأسباب التي جعلت العلاقات بين المديرين والإداريين تتذبذب كما تدل على اهتمام المديرين بمبدأ إتقان العمل وعدم التهاون وهذا ما عبر عنه اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يركز مدير مؤسستي التعليمية على النتائج وتحقيق مردود عال" بمتوسط 3,74 بنسبة 74,8%، وكذلك العبارة "أجد التقدير من المدير حينما ألتزم بالتعليمات" بمتوسط 3,88 بنسبة 77,6%.

6- يعتمد المديرين كحل في حين توتر العلاقات بينهم وبين أعضاء الإدارة المدرسية على أسلوبين: الأول بنسبة 54,54% تطبيق القوانين والصرامة، والأسلوب الثاني بنسبة 36,36% من المديرين يطبقون العلاقات الإنسانية من تشاور وتداول وإنصات لأعضاء الإدارة المدرسية، فهذه النتائج تعكس أن المديرين لا يهتمون جميعا بالعلاقات الإنسانية كحل أثناء توتر العلاقات بينهم وبين أعضاء الإدارة المدرسية خاصة وأن التشاور والحوار والإنصات من أهم الأساليب لحل النزاعات ونشر السلام بين الناس، والتي دعا إليها إسلامنا الحنيف منذ 14 قرون مضت، وهذا ما عبر عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يدعو مدير مؤسستي إلى التفاهم والتداول عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية" بمتوسط 3,70 بنسبة 74%.

7- معظم المديرين يوافقون على أن الأسلوب الإداري المعتمد على العلاقات الإنسانية له أثرا إيجابيا على المردود التربوي بنسبة 72,73%، ورغم ذلك فالنتيجة تعكس التطبيق والاهتمام النسبي بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية واعتبارها مؤثر إيجابي للمردود التربوي، ويعود ذلك لصعوبتها بسبب اختلاف طبيعة المتعاملين من الإداريين والمدرسين واتجاهات عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارات الآتية تؤكد ذلك: "يشارك مدير مؤسستي في مناسباتنا الاجتماعية" بمتوسط 3,35 بنسبة 67% وعبارة "يركز مدير مؤسستي التعليمية على توجيهي وإرشادي عند حدوث الأخطاء" بمتوسط حسابي 2,77 بنسبة 55,40% وعبارة "الرقابة في مؤسستي التعليمية غير رسمية تعتمد على التعاون والثقة لإنجاز المهام" بمتوسط حسابي 2,50

بنسبة 50% فهي ذات اتجاه أقل إيجابية بسبب وقوع متوسطاتها في منطقة أقل إيجابية، تعكس نسبية العلاقات الإنسانية في الإدارة.

ومن خلال هذه النتائج يمكن الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول للدراسة من وجهة نظر المديرين وعينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمديرين:

ما مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

1. هل يدعو المديرين إلى العمل بالتعاون؟

2. هل يسعى المديرين إلى تحقيق حاجات أعضاء الإدارة المدرسية؟

3. ما هو نوع العلاقات السائد بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية؟

4. هل هناك اهتمام بالتشاور والتحاور عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة

المدرسية؟

ثبت من خلال تحليل البيانات أن المديرين يهتمون بالعمل بالتعاون ويهتمون بالتحفيز المعنوي، إلا أنهم يهتمون نسبياً بالعلاقات الرسمية إلى جانب العلاقات غير الرسمية، كما يهتمون أيضاً نسبياً بالعلاقات الإنسانية كمؤثر إيجابي للمردود التربوي و يسعى نسبياً من عينة المديرين إلى العلاقات الإنسانية من تشاور وتحاور وإنصات كحل للنزاعات الداخلية عند توتر العلاقات بينهم وبين أعضاء الإدارة المدرسية، وكخلاصة فإن المديرين يهتمون بشكل نسبي ومحدود بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ويعود ذلك لعدم فهم أسسها بشكل جيد أو أنهم يمارسونها لأغراض وأهداف خاصة، ومن الأسباب أيضاً المعوقات التي تحد من ممارسة العلاقات الإنسانية بطريقة فعالة في الإدارة المدرسية والتي ترجع إلى الخلفية الخاصة للمدرسين والإداريين والتجارب الماضية للمدير وكذلك قلة وعي المدير بالخبرة ودرايته بمسئوليته وسلطاته ومسئوليات وسلطات المدرسين والإداريين، وضعف قدرته في حل المشاكل الخاصة بالعمل والشخصية، والاختلاف في القيم والمبادئ بين أعضاء الإدارة المدرسية مما يصعب التآلف والتفاهم.... الخ."

8- حسب تصريح المديرين فإن الاتصال يتم بشكل دوري بنسبة 36,36% وبشكل متنوع بنسبة 45,45% ولأن الاتصال ضرورة للإدارة المدرسية فهو متنوع ولكن بشكل نسبي وهو ما يعكسه اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "توجد قنوات اتصال واسعة بين الإدارة والمرووسين في مؤسستي التعليمية" بمتوسط حسابي 3,46 بنسبة 69,20%.

9- دوافع الاتصال تتمثل في تنظيم الأعمال وإنجازها بنسبة 100% من المديرين منهم نسبة 54,54% يقومون بالاتصال بهدف تنظيم الأعمال وإنجازها إضافة إلى تنسيق الحياة المدرسية والتشجيع والمراقبة والتشاور والتحاور، فهؤلاء المديرين يعلمون أهمية الاتصال في حسن التنظيم وتوضيح الأهداف وتنسيق المهام والتوجيه والمراقبة ثم التشاور والتحاور عند حدوث الأخطاء، وأهميته أيضا في تكوين العلاقات والتفاعل والتعاون، ومن خلال هذا السؤال والذي سبقه فإن المديرين يهتمون بعملية الاتصال بشكل نسبي حيث اهتموا به من حيث أنه يخدمهم عمليا فقط من خلال نقل المعلومات لإنجاز الأعمال، وأغفلوا أهمية الاتصال بكونه أداة للتعرف على اتجاهات وأراء الأفراد ومقترحاتهم، ومن خلاله يتم الاستماع للآخر، وتبني العلاقات المتبادلة وأنماط التفاعلات وبذلك يحدث التكامل وتؤدي الأعمال والمهام بشكل أكثر إيجابية، واتجاهات عينة أعضاء الإدارة المدرسية تبين ذلك في العبارات الآتية: "يساعد مدير مؤسستي في التغلب على الصعوبات التي تواجهنا في العمل" بمتوسط حسابي 3,66 بنسبة 73,20% والعبارة "يتصل مدير مؤسستي لمعرفة احتياجاتي" بمتوسط حسابي 2,57 بنسبة 51,40% والتي تعكس الاتصال بهدف أداء الأعمال وحل المشكلات التي تواجه أعضاء الإدارة المدرسية في وظائفهم فقط دونما الاهتمام بالتعرف على حاجات الأفراد.

10- تتم المناقشة بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية بطريقة غير مباشرة بنسبة 54,54% وهذا ما يعكس أن المشاركة في حل المشكلات في الإدارة المدرسية موجودة ولكن نسبية جدا، ويعكس أيضا افتقاد المديرين لروح الألفة والتفاعل مع الآخرين، لأن المشاركة الحقيقية هي الالتقاء بالمرؤوسين ومناقشة مشكلاتهم والوصول معا إلى الحلول وليس إرسال مراسلات وتقارير، ثم الخصم، واتجاهات عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة الآتية: "يتيح لي مدير مؤسستي المشاركة في مناقشة بعض المشكلات" بمتوسط حسابي 3,62 بنسبة 72,40% تؤكد وجود المناقشة ولكن نوعها يتبين من خلال اتجاه العينة للعبارة الآتية: "يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة للوصول معا إلى حلول للمشكلات" بمتوسط 2,92 بنسبة 58,4% تؤكد أن المناقشة لا تتم دائما بطريقة مباشرة بل أحيانا.

11- مشاركة أعضاء الإدارة المدرسية مع المدير في بعض الأعمال كبرامج النشاط المدرسي وبرامج الامتحانات والتوقيت تتم بنسبة 54,54% ، وبالتالي فإن المشاركة نسبية وتخص أصحاب الكفاءات من الإداريين ورؤساء المواد من المدرسين حسب تصريح المديرين، ويعكس هذا عدم الاهتمام بتوزيع حق اتخاذ القرارات بشكل يحقق المشاركة الفعالة لكل فرد في

المدرسة، واتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يُتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة في اتخاذ قرارات مرتبطة بوظيفتي" بمتوسط حسابي 3,52 بنسبة 70,40% تثبت وجود المشاركة ولتبيان نسبتها فإن اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة: "يُتيح لي مدير مؤسستي فرصة اتخاذ بعض القرارات الإنفرادية والطارئة" بمتوسط 3,13 بنسبة 62,63% يؤكد نسبتها بالمقارنة مع العبارة التي تسبقها.

12- التفويض يتم طبقاً للنصوص التشريعية وذلك بنسبة 81,82% حسب تصريح المديرين وهذا ما أثبتته اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة: "يفوض مدير مؤسستي صلاحياته حسب النصوص القانونية" بمتوسط حسابي 4,25 بنسبة 85%، ونسبة 36,36% من المديرين يقومون بتفويض بعض صلاحياتهم حسب النصوص التشريعية وطبقاً لشخصية الفرد المفوض له والعبارة "يفوض مدير مؤسستي صلاحياته لأنه يثق بمرؤوسيه" بمتوسط حسابي 3,25 بنسبة 65% تؤكد ذلك ، فالتفويض في الإدارة المدرسية نسبي لأنه يركز في المستويات العليا للإدارة بين المدير ونائبه حسب تصريح المديرين، وحسب اتجاه عينة المدرسين والإداريين فإن التفويض يتم طبقاً للنصوص التشريعية إلا أن عملية التفويض بحد ذاتها غير منتشرة والعبارة الآتية تبين ذلك: "يفوض مدير مؤسستي بعضاً من صلاحياته لمرؤوسيه دائماً" بمتوسط 2,57 بنسبة 51,40% ، وهذا ما يعكس انعدام ثقافة التفويض بين أعضاء الإدارة المدرسية، وهذه نتيجة منطقية بالمقارنة مع نسبة المشاركة في الإدارة المدرسية. ومن خلال هذه النتائج يمكن الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني للدراسة من وجهة نظر المديرين وعينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمديرين:

ما هي عوامل العلاقات الإنسانية التي تساهم في فعالية الإدارة المدرسية؟

1- ما هي أساليب الاتصال المنتشرة في الإدارة المدرسية؟

2- ما هي دوافع الاتصال في الإدارة المدرسية غير تنظيم العمل وإنجازه؟

3- ما هو نوع المناقشة التي تتم بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية عند حدوث المشكلات؟

4- هل هناك مشاركة في اتخاذ بعض القرارات في الإدارة المدرسية؟

5- ما هي طرق التفويض في الإدارة في الإدارة المدرسية غير ما نص به التشريع المدرسي؟

ثبت من خلال تحليل البيانات أن عوامل تحقيق العلاقات الإنسانية من اتصال ومشاركة وتفويض في الإدارة المدرسية موجودة ولكن بشكل نسبي ومحدود جداً، وهذا ما جعل مستوياتها نسبي ، فالإتصال يتم بشكل دوري ومتنوع عن طريق الاجتماعات والتقارير بهدف تنظيم الأعمال وإنجازها إضافة إلى تنسيق الحياة المدرسية والتشجيع والمراقبة والتشاور والتحاوور ولكن

بشكل نسبي، أما المناقشة فتتم بطريقة غير مباشرة عند حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات نسبية لأنها تخص فقط أصحاب الكفاءات والخبرات وبالنسبة للتفويض فهو يتم إلا بما نص به التشريع ويتم بين المدير ونائبه ومستشار التربية.

13- يقوم المديرين بفهم الأهداف العامة (التربوية) والخاصة بالمؤسسة التعليمية لأفراد الإدارة المدرسية بنسبة 81,81 % حسب تصريحهم ، واتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يحرص مدير مؤسستي على فهم العاملين للأهداف" بمتوسط 3,66 بنسبة 73,20% . يثبت ذلك .

14- يقوم أسلوب المديرين في تحديد الأهداف عن طريق الاجتماعات بأفراد الإدارة المدرسية والتوجيه والتعبئة عكس الأمر بنسبة 72,73 % ، والتعبئة والتوجيه دليل على المهارات الإنسانية في التعامل، كما يقوم المديرين بتحديد وظائف أعضاء الإدارة المدرسية على أساس المؤهل بنسبة 54,54% والجمع بين المؤهل والخبرة بنسبة 36,36%، فمعظم المديرين يقومون بتحديد وظائف الأفراد ويهتمون بها ولكن الإختلاف يكمن في أساس التحديد المؤهل أو الخبرة، غير أن الغالب يحددونها على أساس المؤهل، كما يقوم المديرين بمتابعة الأعمال وتعديلها بنسبة 72,73 % وهذا يعكس اهتمام المديرين بوظيفة المراقبة والتقويم وهو ما عبر عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارات الآتية: "يحرص مدير مؤسستي على تحديد وظيفتي ومهامي بشكل ملائم لإختصاصي" بمتوسط حسابي 3,84 بنسبة 76,80% والعبارة "يشارك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تنظيم الأعمال والمهام" بمتوسط حسابي 3,67 بنسبة 73,40% والعبارة "يحرص مدير مؤسستي على توزيع المسئوليات بشكل منسجم لقدراتي" بمتوسط 3,60 بنسبة 72%.

15- يقوم معظم المديرين بالتحفيز المعنوي بنسبة 81,81% لأعضاء الإدارة المدرسية، وهو ما عبر عنه اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية في العبارة: "يقوم مدير مؤسستي بتحفيزي معنويا بالتشجيع عند أداء المهام بكفاءة" بمتوسط 3,54 بنسبة 70,80%.

16- يصرح المديرين بإمكانية تحقيق طاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية على أرض الواقع بنسبة 45,45 %، ونسبة 54,54% من المديرين تصرح بعدم إمكانية تحقيقها، وهذا يدل على نسبية تحقيق الطاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية في العمل ويشير إلى نسبية تحقيق حاجات الأفراد، غير أن اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "أشعر بأنني

حققت قدرا من إمكاناتي وطاقاتي" بمتوسط 3,84 بنسبة 76,80 % يؤكد تحقيق إمكاناتهم، وهذا يثبت الاختلاف في رأي المديرين ورأي عينة أعضاء الإدارة المدرسية وربما السبب يعود لرضا العينة بالقليل لما حقته.

17- يقيم المديرين أداء الإداريين بالمتوسط بنسبة 63,64% وكذلك المدرسين بنسبة 91% .

18- يصرح المديرين بأن نتائج المؤسسة التعليمية في تحسن دائم بنسبة 72,73% بسبب كون أداء أعضاء الإدارة المدرسية متوسط، ولقد عبر اتجاه أعضاء الإدارة المدرسية عن ذلك في العبارة: "أهداف مؤسستي تتحقق غالبا" بمتوسط حسابي 3,30 بنسبة 66% والتي تعكس عدم تحقيق الأهداف بشكل كامل.

19- رضا المديرين على أداء أعضاء الإدارة المدرسية غير تام بنسبة 91% بسبب أدائهم المتوسط ونسبية نتائج البكالوريا التي لا تتقارب 100 % فهي بين 25% و 55% وبالنسبة لرضا عينة أعضاء الإدارة المدرسية عن المدير فلقد جاء اتجاه العبارة: "أشعر بالرضا عن مديري لإملاكه مهارات إنسانية جيدة" بمتوسط حسابي 3,53 بنسبة 70,60% يعكس وجود الرضا

20- وبالنسبة للجو العام للعمل في المؤسسة التعليمية ودوره في تحقيق حاجات الأفراد فإن اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارات الآتية: "يتيح لي عملي بناء علاقات اجتماعية مع زملائي" بمتوسط 3,05 بنسبة 61%، والعبارة: "يتعاون زملائي معي في أداء بعض الأعمال" بمتوسط 2,78 بنسبة 55,60% تبين أن جو العمل لا يتيح لهم الفرص دائما لإقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء وهو ما يؤكد نسبية التعاون بينهم في أداء بعض الأعمال.

21- يصرح نسبة 72,73 % من المديرين بعدم إمكانية تحقيق طاقاتهم وإمكاناتهم على أرض الواقع بسبب جملة من العراقيل :

• الوصاية لا تساعد على تجسيد الطاقات والطموحات وتعامل بطريقة جافة وتتدخل في كثير من الأمور بشكل يعيق التحرك، حيث تصل لحد أنها تضع مسيرين غير مسئولين في مكان غير مشرع لهم قانونا، وذلك بهدف خدمة مصالحها الخاصة على حد تعبير المديرين وتصريحاتهم.

• طبيعة التركيبة المسيرة فلا يمكن اختيار الناس الذين يعملون معنا.

• طبيعة النصوص السارية المفعول وطبيعة الإعتمادات المالية المحددة لتسيير المؤسسة وعدم التطور.

- انعدام الفعل التربوي وكأن المدير عامل في إدارة خدمتية بسبب كثرة الأوراق.
 - كثرة المسئوليات التي أصبحت بمثابة حاجز، والتي تعود على المدير جميعها ويحاسب على كل كبيرة وصغيرة وحتى إن كانت ليست من مسئولياته وتقع على عاتق من هم أدنى منه في الهيكل الإداري.
 - التأخر الذي يحدثه بعض الموظفين وخاصة الإداريين في العمل.
 - ضعف نتائج الطلبة (التلاميذ).
 - سوء التعامل من طرف الآخرين، وعدم تفهم ظروف الغير.
 - سوء العلاقات مع بعض الأشخاص من العمال والموظفين غير المسئولين ومنعدي الضمير وأصحاب المصالح الضيقة.
- ومن خلال هذه النتائج يمكن الإجابة على السؤال الفرعي الثالث للدراسة حسب وجهة نظر المديرين وعينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمديرين:
- ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض كعوامل للعلاقات الإنسانية؟

1- هل يتم ممارسة وظائف الإدارة المدرسية اعتمادا على عوامل العلاقات الإنسانية؟

2- ما هي مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية؟

* هل تحققت الأهداف؟

* هل تحققت حاجات أعضاء الإدارة المدرسية؟

* هل هناك رضا وأداء جيد؟

ثبت من خلال تحليل البيانات أنه يتم أداء وظائف الإدارة المدرسية اعتمادا على عوامل العلاقات الإنسانية كالاتصال والمشاركة والتفويض ولكن بشكل نسبي حسب نتائج المحور الثاني ، وربما الأسباب تعود إلى العراقيل التي صرح بها المديرين في عدم إمكانية تحقيق طاقاتهم وإمكاناتهم على أرض الواقع و عدم تحقيق طاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية بشكل واسع ، وبالنسبة لمؤشرات فعالية الإدارة المدرسية كت تحقيق الأهداف وخاصة نتائج المؤسسات التعليمية فهي متوسطة ونسبية، بسبب كون الأداء متوسط وبالتالي فإن الرضا غير تام تماما، رغم رضا عينة أعضاء الإدارة المدرسية على المدير، إضافة إلى عدم تحقيق حاجات الأفراد كالمشاركة والتفاعل مع المدير والزلاء ببناء علاقات اجتماعية في إطار العمل والتعاون ، فكل هذا يعكس نسبية فعالية الإدارة المدرسية بسبب نسبية عوامل العلاقات الإنسانية وما يترتب عنها خاصة الاتصال والمشاركة والتفويض.

وعموما نخلص إلى أن:

إن للعلاقات الإنسانية دور أساسي في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية، من خلال دفعها للفرد العامل إلى الأداء الجيد، لأن العلاقات الإنسانية تعني الاهتمام بالعنصر البشري لتفسير سلوكه ومعرفة حقيقة ميوله واتجاهاته وآماله وتطلعاته ورغباته وحاجاته، رغبة في إيجاد درجة كبيرة من الرضا في العمل، حتى يحقق إنتاجية وأداء عاليين.

وإن قل الاهتمام بهذا الجانب في الإدارة -الجانب الإنساني- سواء من طرف المسؤولين والمشرفين وحتى العمال أنفسهم، فإن ذلك سيؤدي حتما إلى أداء وإنتاجية منخفضة مما ينعكس سلبا على فعالية الإدارة المدرسية التي هي نتاج أساس للاهتمام بالجانب الإنساني فيها.

فنسبية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية -مجال الدراسة- أدى إلى نسبية فعالية الإدارة المدرسية، فبسبب قلة الاهتمام نحو فهم سلوكيات الأفراد (أعضاء الإدارة المدرسية) وفهم ميولهم واتجاهاتهم وآمالهم ورغباتهم وحاجاتهم، نتج عدم تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب بسبب تدني مستوى الأداء، وهذا ما يعكس نسبية فعالية الإدارة المدرسية ويدفعنا إلى طرح تساؤلات كالاتي:

* ما هي المعوقات الفعلية التي تقف حائلا أمام المديرين للاهتمام بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

* ما هو نظام الاتصال الفعال الذي يحقق الحاجات الاجتماعية والنفسية لأعضاء الإدارة المدرسية ، ويوفر جو تنظيمي ملائم لأداء فعال؟

* ما هو نظام المشاركة الفعال الذي يسمح للأفراد بتحقيق وتوظيف جزء من مهاراتهم في العمل، ويسهم في تعزيز روح المسؤولية لديهم ؟

* ما هي من بين الأبعاد (المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة) التي تسهم بشكل أساسي في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية عند ممارسة العلاقات الإنسانية؟

الخاتمة

إن فعالية الإدارة المدرسية ترتبط بفعالية وظائفها، وبأن يمتلك القائمين عليها المهارات الأساسية (الفنية، الذاتية، الإنسانية، الإدراكية) للاهتمام بالعنصر البشري الذي تقوم المدرسة بإعداده. والعنصر البشري يمتلك قدرة لا نهائية، وهو العقل الذي يميزه عن الآلة، فالآلة لها طاقة إنتاجية محدودة لا يمكن أن ترتفع عنها مهما زدنا من القوة المحركة، في حين أن العنصر البشري له طاقة لا حدود لها، إذا أعطيت له الفرصة للإنطلاق ورفع معنوياته وشعوره بالطمأنينة في مجال عمله فيحقق إنتاجية وأداء جيدين، وهو ما تهدف إليه المؤسسة (المدرسة).

ولكي تحقق الإدارة المدرسية فعاليتها يجب أن لا تغفل الدور الفعال للعلاقات الإنسانية وما تحتويه هذه العلاقات التي تنفرع من العلاقات العامة، لأن كليهما امتداد للعلم الذي يهدف إلى

الوصول بالمؤسسة إلى أفضل صور الفعالية (تحقيق الأهداف) دون تهميش للعلاقات الإنسانية داخل تلك الصورة.

والعلاقات الإنسانية في محيط الإدارة وسيلة للوصول إلى جهود جماعة مثمرة ومشبعة تعمل على إيجاد التماسك بين هؤلاء الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية ومحقة لإشباعاتهم المادية والاجتماعية والنفسية في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها.

وهو ما تعمل به الدولة الجزائرية من خلال خططها التنموية التي لا تهم جانب العلاقات الإنسانية للإرتقاء بأساليب أداء الإنسان العامل للوصول إلى أفضل العمل، وللجزائر منها يطبق شريعة الله وسنة نبيه (ص) حيث نجد في القانون أو التشريع المدرسي الكثير من المواد التي تنص على تطبيق العلاقات الإنسانية القائمة على الطيبة والتعاون والرحمة بالنسبة لأعضاء الإدارة المدرسية، وهي صفات ومبادئ ينادي بها ديننا الحنيف، فبالرغم من هذا التوجه والإستراتيجية في قطاع التربية والتعليم للاهتمام بالعلاقات الإنسانية، إلا أن هناك كثير من المشكلات التي تعترض تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية مما انعكس سلبا على فعالية الإدارة المدرسية، ولذلك يجب:

- وضوح مفهوم العلاقات الإنسانية لدى كامل أعضاء الإدارة المدرسية.
- فهم الأسس العلمية للعلاقات الإنسانية والإلمام بها بشكل يحقق المصلحة العامة وليس المصلحة الخاصة فقط وحسب الظروف.
- وضوح نظام الاتصال الفعال وأهدافه الحقيقية في أوساط الإدارة المدرسية.
- وضوح نظام المشاركة الفعال وأهدافه في أوساط الإدارة المدرسية.
- وضوح أهمية عملية التفويض كأسلوب يعمل على تعزيز روح الفريق وروح المسؤولية بين أعضاء الإدارة المدرسية ولدى المديرين.
- ممارسة وظائف الإدارة المدرسية في ظل نظام الاتصال والمشاركة والتفويض الفعالة.
- استبعاد كل الخلفيات الخاصة بالمدرسين والإداريين والتجارب الماضية للمديرين أثناء العمل.
- الوعي اللازم بالمسؤوليات والمهام الموكلة لكل عضو في المدرسة.

