

## قائمة المراجع و المصادر:

- 1- أحمد، إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1421هـ/2000م.
- 2-: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2002م
- 3-: دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة ، أحمد ابراهيم أحمد: "تحديث الإدارة التعليمية " الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 1422هـ-2002م
- 4- أحمد ،حافظ فرج و حافظ، محمد صبري: إدارة المؤسسات التربوية ، القاهرة عالم الكتب، 2003م
- 5- إسماعيل، قباري محمد: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، الإسكندرية، منشأة المعارف.
- 6- آل علي ،رضا صاحب أبو حمد والموسوي ،سنان كاظم :وظائف المنظمة المعاصرة-نظرة بانورامية عامة، عمان، مؤسسة الوراق.
- 7- أنجرس، موريس:منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات عملية ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، إشراف: مصطفى ماضي الجزائر، دار القصة للنشر 2004 م.
- 8- أورلسيان، رشيد :التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي (العام والتقني)، البليدة، قصر الكتاب.
- 9- الأغبري، عبد الصمد:الإدارة المدرسية-البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت دار النهضة العربية، 2000م.
- 10- الباز، علي:العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002م.
- 11- البدري، طارق عبد الحميد:الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م/1421هـ.
- 12- الحسيني، السيد: النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، ط4، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، عدد 18، دار المعارف، 1983م.

- 13- الدويك، تيسير و آخرون : أسس الإدارة التربوية و المدرسة و الإشراف التربوي ط2، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1418هـ/1998م.
- 14- السيد، عبد الحليم محمود وآخرون: علم النفس الاجتماعي المعاصر، مصر، ايتراك للنشر والتوزيع، 2003م.
- 15- الشريف، علي: الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999م.
- 16- الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم : نظرية المنظمة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000م.
- 17- الصحن، محمد فريد وآخرون: مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية 2001م/2002م.
- 18- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح: الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، عمان، دار وائل للنشر، 1999م.
- 19- —: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2001م.
- 20- العتيبي، صبحي : تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002م.
- 21- العجمي، محمد حسنين: الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1420هـ/2000م.
- 22- العرفي، عبد الله بالقاسم وعبد مهدي، عباس : مدخل إلى الإدارة التربوية منشورات جامعة قات يونس، بنغازي، 1996م.
- 23- العمارة، محمد حسن : مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1420هـ/1999م.
- 24- القريوتي، محمد قاسم: نظرية المنظمة-التنظيم، الأردن، دار وائل، 2001م.
- 25- المصري، أحمد محمد: الإدارة في الإسلام، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة 2004م
- 26- بدوي، أحمد زاكي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، ط2، القاهرة، دار الكتاب المصري، 1414هـ/1994م.
- 27- بدوي، هناء حافظ : إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية الأزارطية، دار المعرفة الجامعية.
- 28- بن سالم، عبد الرحمن: المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط2، باتنة، مطابع عمار قرفي، 1994م.

- 29- جون هـ - جاكسون و آخرون : نظرية التنظيم - منظور كلي للإدارة ، ترجمة: خالد حسن زروق، مراجعة: حامد سوادى عطية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1961م
- 30- حجاب، محمد منير: الموسوعة الإعلامية، م2، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع 2003م.
- 31- حجازي، محمد حافظ: المنظمات العامة- البناء-العمليات- النمط الإداري، القاهرة طيبة للنشر، 2002م.
- 32- حجي، أحمد إسماعيل: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1418هـ/1998م.
- 33- حثروبي، محمد الصالح: المرجع في الإدارة المدرسية، عين مليلة- الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2005م.
- 34- حريم، حسين : إدارة المنظمات - منظور كلي، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003م.
- 35- حسين، عبد الفتاح دياب: طريقك إلى الإدارة الفعالة، بدون بلد ودار نشر 1998م.
- 36- حنفي، عبد الغفار و القزاز، حسين: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية الدار الجامعية، 1996م.
- 37- حنفي، عبد الغفار و قرياقص، رسمية: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، 2000م.
- 38- خاطر، أحمد مصطفى و كشك، محمد بهجت: إدارة المنظمات الإجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999م.
- 39- راتشمان ،دافيد و آخرون : الإدارة المعاصرة، ترجمة محمد رفاعي ، محمد أحمد عبد المتعال ، المملكة العربية السعودية ، 2001م.
- 40- رشوان، حسين عبد الحميد : العلاقات الإنسانية في مجالات علي ،علم الاجتماع علم الإدارة ، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997م.
- 41- — : أصول البحث العلمي، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة 2003م.
- 42- — : علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة 2004 م

- 43- روث، وليم: تطور نظرية الإدارة، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م.
- 44- زرواتي، رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية الجزائر، دار هومة، 1423هـ/2002م.
- 45- زويلف، مهدي حسن وآخرون: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 1999م.
- 46- سيد، جابر عوض و عبد الموجود، أبو الحسن: إدارة المنظمات الاجتماعية - رؤى للإصلاح و التطوير، المكتب الجامعي الحديث، 2005م.
- 47- شحاتة، حسن و النجار، زينب: معجم المصطلحات التربوية و النفسية، مراجعة: حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، 1424هـ، 2003م.
- 48- شوقي، طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 49- عبد الباقي، صلاح الدين محمد: السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 م.
- 50- — : مبادئ السلوك التنظيمي، الإبراهيمية، الدار الجامعية 2005م.
- 51- عبد الرحمن، عبد الله محمد: علم الاجتماع الصناعي، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1999م.
- 52- —: علم الاجتماع المدرسة، الأزاريطة، دار المعرفة الجامعية 2001م.
- 53- عبد الصمد، محمد الصالح: العلاقات الإنسانية والمهنية في المؤسسات التعليمية مديرية التربية لولاية سطيف، مطبعة الاتحادية الولائية للأعمال المدرسية، سطيف، أكتوبر 1992م.
- 54- عبد الفتاح، عبد الحميد: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات ق 21، القاهرة مجموعة النيل العربية 1999م.
- 55- عبد الله، محمد عبد الفتاح محمد: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية - نماذج تطبيقية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004م.
- 56- عبود، عبد الغني: إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998م.

- 57- التربية والتعددية الثقافية في الألفية الثالثة، دراسات في التربية المقارنة والإدارة التعليمية، تقديم : حامد عمار، عدد 05، القاهرة، دار الفكر العربي 1423 هـ/2002م.
- 58- عدس، محمد عبد الرحيم: المدرسة وتعليم التفكير، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع والطباعة، 1421 هـ/2000م.
- 59- عليان، ربحي مصطفى و غنيم ،عثمان محمد : مناهج و أساليب البحث العلمي الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000م.
- 60- غربي، علي ونزار، يمينة: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العالمية بالمؤسسة الصناعية، مختبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة، جامعة منتوري.
- 61- فليح، فاروق عبده والمجيد، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 1426 هـ/2005م.
- 62- لعويسات ،جمال الدين : مبادئ الإدارة ، الجزائر، دار هومة، 2005م.
- 63- ماهر، أحمد: التنظيم - الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2005م.
- 64- محمود، منال طلعت: أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 2003م.
- 65- مرسي، محمد منير: الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، 1999م.
- 66- مصطفى، صلاح عبد الحميد : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الحديث المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 1422 هـ /2002م .
- 67- ملحم، سامي محمد : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1423 هـ/2002م.
- 68- منصور، علي محمد: مبادئ الإدارة-أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999م.
- 69- نصر الله، عمر عبد الرحيم: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2001م.
- 70- هاشم، عبد العزيز: أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل، دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة، القاهرة، 2001م.

#### المقالات:

1- بلقاسم، سلاطنية: "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 5 ديسمبر 2003م، الجزائر، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة.

#### المجلات والدوريات:

1- أحمد، شكري سيد : الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية، حولية كلية التربية جامعة قطر عدد 8 1412/هـ 1991م.

2- وزارة التربية الوطنية الجزائرية: مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية، مديرية التوجيه والاتصال، المديرية الفرعية للتوثيق، مارس 1993م.

#### الرسائل الجامعية:

1- أونيس، عبد المجيد: تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية، رسالة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، إشراف: عبد الله بدعيدة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994م-1995م.

2- بن نوار، صالح: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة نيل شهادة دكتورا دولة في علم الاجتماع التتمية، غير منشورة إشراف: أ.د./ الهاشمي لوكيا، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2004-2005م.

#### مواقع إلكترونية:

1- خالد بن حمدي الحميدي الحربي: أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، من موقع:

-[http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/ Menu/Elibrary/sc Letter Research/Masters/y/15/04/2006,h 10.](http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/Elibrary/sc%20Letter%20Research/Masters/y/15/04/2006,h%2010)

2- علي فايع الألمعي: "منتديات المعرفة"، من موقع:

-<http://www.almarefa.net/vb/index.php?>, 16/02/2006 , h 10 :45.

3- <http://www.khayma.com/eshraf/nor.htm>, 04/10/2005,h10:00.

4- [http://: www.moudir.com/vb/member.php?u=355](http://www.moudir.com/vb/member.php?u=355), 17/09/2004  
h09:00.

5- [http://: www.ust.edu/dl/courses/Management/business-admin/index.as](http://www.ust.edu/dl/courses/Management/business-admin/index.as)  
04-10-2005,h11:00.

### المراجع الأجنبية:

1- Dominique Roux ,Daniel Soulié :**Gestion** , imprimerie des universitaires de France ,73, Avenue Ronsard 41100 Vondome, Juin 1996.

2- Elie Cohen :**Dictionnaire de gestion** , Alger, casbah coditon, 1998.

3-Jacques Orsoni, Jean-Pierre Helfer : **Management stratégique** 2<sup>eme</sup> édition , La politique générale de l'entreprise vuibert,09-1994.

4- Jean-Marie Peretti : **Dictionnaire des Ressource Humaines**, Librairie Vuibert,10-1999.

5- Henri Mahé :**Dictionnaire de gestion-vocabulaire-conceptset outils**, France,- Paris ,jauve 18,rue saint -Denis 75001,p376.

### ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم ظاهرة وهي فعالية الإدارة المدرسية ودور العلاقات الإنسانية في تحقيقها باعتبار الفعالية مطلب أساسي لكل مؤسسة سواء الإنتاجية أو الخدماتية كالمدرسة.

فبالرغم من كون الإدارة عموما والإدارة المدرسية خصوصا وظيفة إنسانية إلى جانب أنها عمل فني، تعتمد على روح التعاون والمشاركة بين العاملين وقدرة المدير في توظيف قدراتهم وطاقاتهم للحصول على أكبر قدر من الأداء والفعالية، فإن الإدارة المدرسية ومن خلال مخرجاتها والنتائج التي تعلن عنها في كل سنة تعكس جملة من المشكلات والمعوقات التي من بينها إشكالية نمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وعلاقته بفعالية هذه الأخيرة.

ومن أجل الإحاطة بجوانب الموضوع تعرضنا إلى العلاقات الإنسانية في المؤسسة والعوامل التي تسهم في تحقيقها خاصة في الإدارة المدرسية، كالاتصال والمشاركة والتفويض، كما تم تحديد فعالية الإدارة المدرسية وأهم مؤشراتها ومعايير قياسها، باعتبارها أداء وظائف الإدارة المدرسية استنادا إلى العلاقات الإنسانية وعواملها من أجل تحقيق الأهداف وتحقيق حاجات الأفراد والأداء الجيد والرضا عن العمل بالنسبة لكامل أعضاء الإدارة المدرسية بما فيه المدير بوصفه الرجل الأول للإدارة المدرسية التي غالبا ما تقاس فعاليتها من خلال فعاليته "المدير" فيها، وهو الأمر الذي دفعنا إلى اختيار عينة البحث بين المديرين وأعضاء الإدارة العاملين معه من إداريين ومدرسين لقياس فعاليته.

حيث قدرت العينة بـ 128 مفرد من أعضاء الإدارة المدرسية (مدرسين وإداريين) من بين 11 ثانوية، إضافة إلى استجواب 11 مدير -أي ما يعادل مدير كل ثانوية مجال الدراسة. وتمثل التساؤل الرئيس لهذه الدراسة في: ما هو دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية؟

واندرج تحت هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية، حيث ركز الأول حول مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في أسلوبهم الإداري، أما التساؤل الفرعي الثاني ركز حول التحقق من تواجد ومراعاة عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية والتي تسهم في فعاليتها، أما التساؤل الفرعي الثالث ركز حول مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض كموامل للعلاقات الإنسانية.

وتم استخدام المنهج الوصفي في دراسة العلاقة بين العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية، بقياس مدى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وقياس عوامل العلاقات الإنسانية وقياس مستوى الفعالية في ظل تلك العوامل وذلك الاهتمام.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

\*أن المديرين يدعون إلى العمل بالتعاون ويهتمون بالتحفيز المعنوي، إلا أنهم يهتمون نسبيا بالعلاقات الرسمية إلى جانب العلاقات غير الرسمية، كما يهتمون أيضا نسبيا بالعلاقات الإنسانية كمؤثر إيجابي للمردود التربوي، ويسعى نسبيا من عينة المديرين إلى العلاقات الإنسانية من تشاور وتداول وإنصات كحل للنزاعات الداخلية عند 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 قرن مضت



وكخلاصة فإن المديرين يهتمون بشكل نسبي ومحدود بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بنسبة 69 % حسب تصريح المدرء أنفسهم بالنسبة للمحور الأول، ونسبة 54,75% حسب اتجاهات أعضاء الإدارة المدرسية بمتوسط 3,38، ويعود ذلك لعدم فهم أسسها بشكل جيد وأنهم يمارسونها لأغراض وأهداف خاصة، ومن الأسباب أيضا 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 ودرأيته بمسؤولياته وسلطاته ومسؤوليات وسلطات المدرسين والإداريين وضعف قدرته في حل المشاكل الخاصة بالعمل والشخصية، والاختلاف في القيم والمبادئ بين أعضاء الإدارة المدرسية مما يصعب التآلف والتفاهم.

\* عوامل تحقيق العلاقات الإنسانية من اتصال ومشاركة وتفويض في الإدارة المدرسية موجودة ولكن بشكل نسبي ومحدود جدا، وهذا ما جعل مستواها نسبي، حيث أن الاتصال يتم بشكل دوري ومتنوع عن طريق الاجتماعات والتقارير بهدف تنظيم الأعمال وانجازها ويتم بشكل محدود لتنسيق الحياة المدرسية والتشجيع والمراقبة والتشاور والتحاور بنسبة 50% حسب تصريح المدرء، ونسبة 60,65% حسب اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية وبتوسط 3,52 ، أما المناقشة فتتم بطريقة غير مباشرة عند حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات نسبية لأنها تخص فقط أصحاب الكفاءات والخبرات بنسبة 54,54% حسب تصريح المدرء، ونسبة 52,53% حسب اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية بمتوسط 3,29، وبالنسبة للتفويض فهو يتم إلا بما نص به التشريع ويتم بين المدير ونائبه ومستشار التربية بنسبة 45,45% حسب تصريح المدرء، ونسبة 52,86% حسب اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية بمتوسط 3,35 .

\* يتم أداء وظائف الإدارة المدرسية اعتمادا على عوامل العلاقات الإنسانية: الاتصال والمشاركة والتفويض، بنسبة 63,63% حسب تصريح المدرء ونسبة 58,45% حسب اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية وبتوسط 3,43، وهي نسب تعكس نسبية نتائج المحور الثاني وربما الأسباب تعود إلى العراقيل التي صرح بها المديرون في عدم إمكانية تحقيق طاقاتهم وإمكاناتهم على أرض الواقع وعدم تحقيق طاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية بشكل واسع، وبالنسبة لتحقيق الأهداف وخاصة نتائج المؤسسات التعليمية فهي متوسطة ونسبية بنسبة 68,18% حسب تصريح المدرء ونسبة 45,13% حسب اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية

نحو العبارة رقم 36 في الجدول (38) وبمتوسط 3,30، بسبب كون الأداء متوسط بنسبة 63,64% حسب تصريح المديرين وبالتالي فإن الرضا نسبي وغير تام لديهم بنسبة 91%، بينما رضا عينة أعضاء الإدارة المدرسية على المدير بنسبة 59,43% للعبارة رقم 33 في الجدول (38).

إضافة إلى عدم تحقيق الحاجات سواء بالنسبة للمدراء أنفسهم أو لأعضاء الإدارة المدرسية بنسبة 63,63%، وبالنسبة لتحقيق حاجات الأفراد كالمشاركة والتفاعل مع المدير والزملاء ببناء علاقات اجتماعية في إطار العمل والتعاون تحققت بنسبة 52% حسب اتجاهاتهم بمتوسط 3,30، فكل هذا يعكس نسبية فعالية الإدارة المدرسية بسبب نسبية عوامل العلاقات الإنسانية وما يترتب عنها خاصة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض، ودرجة الارتباط تساوي 0,72.

ومن كل ما سبق نستخلص أن العلاقات الإنسانية وعواملها يساهمان في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية بشكل كبير، وانخفاض نسبة الفعالية نتج عن نسبية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحدودية تطبيق عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض باعتبارها أحد عمليات وعوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة.