

## معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم

### *Impediments to Practicing Human Relations by Secondary School Principals in Mesela*

أ. بوضياف نوال أستاذة مساعدة  
قسم علم النفس وعلوم التربية - جامعة المسيلة.

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية ووجهة نظرهم، وأثر كل من متغيري: الخبرة والمؤهل العلمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (29) فقرة طبقت على عينة بلغت (35) مديرا ومديرة. ولمعالجة البيانات إحصائيا تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبار (ت). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير مديري المدارس الثانوية للمعوقات التي تحولهم عن ممارسة العلاقات الإنسانية كانت بدرجة توافر متوسطة. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري المدارس الثانوية للمعوقات التي تحولهم عن ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغيرات الدراسة (الخبرة، المؤهل العلمي).

وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عددا من التوصيات .

**الكلمات المفتاحية:** ممارسة - المعوقات - العلاقات الإنسانية.

#### Abstract

The study aimed at identifying the impediments that hinder school principals from practicing human relations in Mesela secondary schools, and the impact of the variables of experience and educational qualification on these impediments. To achieve the objectives of the study, a questionnaire of (29) items was developed and applied to a sample consisting of (35) male and female school principals, and to analyze the data, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), Means, Standard Deviations, and T-test were used. The results of the study showed that the average degree of secondary school principals estimate of the constraints that hinder them from practicing human relations was moderate. Moreover, the results showed that there were no statistically significant differences in the average degree of the principals' estimate of the constraints due to the variables of experience and educational qualification. Based on the findings of this study, the researcher presented several recommendations.

**Key words:** Practicing, the Impediments, Human relations.

#### المقدمة

عليه كيان المدرسة والمحرك لطاقتها، والمعين لإدارة وقيادة المدرسة، والذي يتولى فيها هذا الأخير، المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها، والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تحقيق حاجات العاملين فيها.

لذلك فمدير المدرسة أثناء عمله يتعامل مع الأستاذ الذي يعد من أبرز مدخلات النظام التربوي، وهو العنصر الحاسم في نجاح

تعتبر المدرسة كمؤسسة اجتماعية تعليمية ذات عناصر تتفاعل فيما بينها على نحو مترابط وشديد التعقيد، بحيث تقوم بتوفير التعليم لجميع أعضائها وكذا تطوير نفسها بصفة مستمرة، لذلك فإن طبيعة ونوع ودور المدير ذي الأهمية القصوى في هذه المؤسسة باعتباره الركن الأساسي الذي يقوم

ممارستهم للعلاقات الإنسانية في تلك الثانويات تبعاً لمتغيري الخبرة التربوية، المؤهل العلمي؟  
**التعريفات الإجرائية :**

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة عدة مصطلحات من الضروري تعريفها، وهي :

1 - معوقات ممارسة العلاقات الإنسانية : تلك الأمور التي يمكن أن تقف حائلاً بين المديرين في الإدارة المدرسية وبين ممارستهم لجمع السلوكيات التي تعبر عنها فقرات الاستبانة سواء مع المعلمين، أو مع التلاميذ، أو مع أولياء الأمور.

2 - المدير: هو المسؤول الأول والمباشر عن الثانوية وعن تسيير إدارة شؤونها الفنية والإدارية.

3 - الثانويات: « هي المؤسسات التي تعني بتقديم تعليم للتلاميذ الناجحين في مرحلة التعليم المتوسط، ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات » .

### محددات الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من المديرين في المدارس الثانوية في مدينة المسيلة بالجزائر، وتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة المستخدمة وثباتها، وصدق استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات الأداة، وبذلك تكون نتائج هذه الدراسة صالحة للتعميم الإحصائي له وعلى المجتمعات المماثلة له فقط .

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة :

### مفهوم العلاقات الإنسانية

1-1- لغة :

العلاقات الإنسانية كما وردت في المعجم الوسيط بأنها « جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية ». (المعجم الوسيط، 1972)

ويعرفها الضيحيان بأنها: « سلوك مثالي من القائد أو المشرف مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة بما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والأفراد العاملين ». (الضيحيان عبد الكريم، 2005)

ويعرفها أيضاً جودت عزت عطوي على أنها "الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على المزيد من العمل المثمر والمنتج". (جودت عطوي، 2001)

ومما سبق يمكن القول أن العلاقات الإنسانية من الناحية الاصطلاحية يقصد بها مجموعة من التفاعلات بين الأفراد، التي تدفعهم إلى العمل معاً بشكل يسمح لهم بتحقيق المصلحة العامة بين أهداف الفرد ومصلحة الجماعة .

أما من الناحية التربوية يمكن وصف العلاقات الإنسانية على أنها مجموعة من التفاعلات التي تمثل السلوكيات الفردية للمشرف التربوي، والتي أساسها المعاملة الطيبة، والأخلاق

العملية التربوية، وعلى جهوده وجودة أدائه يعتمد نجاح نوعية التعلم وتحسينه، لذلك اهتم الكثير من الدارسين به، وبدراسة العوامل التي تؤثر على فاعليته والتي من أهمها السلوك القيادي للنمط الإداري الذي يسود المؤسسة التربوية التي ينتمي إليها الأستاذ (سليم الزبون، 2010، 661)

وتأسيساً لما سبق يمكننا القول أن مفتاح نجاح المدير هو قدرته على التعامل مع الأفراد الذين يعملون معه بحيث يجعلهم يؤدون ما ينبغي عمله وهم راغبون، وهذا يتطلب معرفة تامة بالعلاقات الإنسانية (عبد الباقي، 1980) لذا نجد العلاقات الإنسانية عامل هام في الإدارة، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها الإداري ولاسيما في ميدان التعليم غير أنه من المتوقع أن تواجه ممارسات المدير بعض المعوقات على مستوى الفني في جانبه العلائقي سواء كانت مع المعلمين أو معوقات متعلقة بعلاقته بالتلاميذ، أو مع أولياء الأمور، وتختلف هذه المعوقات من ثانوية إلى أخرى وحسب طبيعة العمل فيها وخبرة ودراية مديرها بمسؤولياتهم وسلطاتهم... الخ .

### الإشكالية :

يواجه مديري المدارس الثانوية معوقات تحولهم دون ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في مستويات عدة منها ما يتحدد بعلاقته بالأستاذة أو التلاميذ أو أولياء الأمور والمجتمع المحلي، لذا ارتأت الباحثة البحث في المعوقات المتعلقة بمستوى ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية مع أساتذتهم. وانطلاقاً مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة فيما يلي :

ما المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري ثانويات مدينة المسيلة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم؟

### أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من محاولة كشفها عن المعوقات التي تحول دون ممارسة مدير للعلاقات الإنسانية في ثانويات مدينة المسيلة، وبذلك نكون قد ألقينا الضوء على واقع ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومعوقاتها. كما أن هناك أهمية أخرى للدراسة تتمثل بتطوير أداة لقياس معوقات ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وفق لأسس منهجية علمية سليمة .

### أهداف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية في ثانويات مدينة المسيلة، وأثر كل من الخبرة، المؤهل العلمي. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية للمعوقات التي تحولهم عن ممارسة العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المديرين في ثانويات مدينة المسيلة للمعوقات التي تحولهم دون

- الحميدة مثل: الصدق، العمل والألفة بينه وبين من يشرف عليه، ويتعامل معهم في الحقل التربوي، والتي من خلاله تتحقق الأهداف التربوية المخطط لها.

## 2. أهمية العلاقات الإنسانية

تعتبر العلاقات الإنسانية عامل مهم في المجال التربوي، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

- 1- تضمن للعاملين في المجال التربوي الرضا الوظيفي .
- 2- تدفع العاملين للعمل والأداء والإنتاج.
- 3- تخفف وطأة الآلية المفرطة في العمل .
- 4- تحدد الأساليب الروتينية التي تضي على العمل الملل والرتابة.
- 5- تبعد الاضطرابات النفسية والتشاحن والحقد أو الحسد.
- 6- تعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل الجميع .
- 7- تمنح فرصا للإنجاز والتقدم.
- 8- ترفع الروح المعنوية .

وعلى ذلك تتضح أهمية العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي الذي تحفظ فيه حريات وكرامة العاملين في الحقل التربوي، الذي يسوده النضج والتعاون، ويقدم على الشورى والتوجيه والمساواة في العمل والتعامل والعدالة والواجبات والحقوق، الأمر الذي يشعر الجميع على أنهم يقفون على قدم المساواة أمام الخالق عز وجل مما يحقق الطمأنينة ويشعر الفرد بالرضا والسعادة .

## خصائص العلاقات الإنسانية :

يمكن إبراز أهم خصائص العلاقات الإنسانية في النقاط التالية: (الشيباني عمر محمد التومي، 1988)

- 1- ترتبط العلاقات الإنسانية بالقيم الخلقية والاجتماعية والإنسانية والتربوية .
- 2- العلاقات الإنسانية لون من ألوان السلوك البشري الذي يحدث في مواقف اجتماعية مثل: العمل في المؤسسات التربوية بين الأستاذ والتلميذ داخل الحجرة الصفية.
- 3- العلاقات الإنسانية تتم بين الأستاذ والتلميذ داخل الحجرة الصفية .

## العوامل المرتبطة بالعلاقات الإنسانية :

بما أن العنصر البشري هو والمسؤول الأول والأخير عن مخرجات العملية التعليمية بالدرجة الأولى، لذلك كان الاهتمام به والعمل على استخدامه بفاعلية باعتباره المحرك الأساسي بكفاءة العمل في المحيط المدرسي وقد بين (عبد الباقي، 2003) مجموعة العوامل المرتبطة بذلك وهي :

- 1- العوامل المرتبطة بتوفير القدرة على العمل ومنها :
  - أ- عنصر التعليم .
  - ب- الخبرة العملية .
  - ج- التدريب والتنمية .
  - د- القدرات الجسميّة أو النفسيّة الخاصة .
- 2- العوامل المرتبطة بالرغبة أو الدافع للعمل ومنها :

- أ- الدوافع الشخصية للأفراد وحاجاتهم .
- ب- العلاقات بين الأفراد في المنظمة .
- ج - طبيعة الوظيفة أو العمل.
- د - ظروف ومناخ بيئة العمل في المؤسسة .

## معوقات العلاقات الإنسانية :

وقد حصر (أحمد إبراهيم، 2002) أهم هذه المعوقات على النحو التالي :

- 1- مركزية النظام والحرفية في تطبيق اللوائح والقوانين.
- 2- وجود بعض المفاهيم الخاطئة لدى المديرين الى ممارسة العلاقات الانسانية بطريقة جيدة وصحيحة
- 3 - قصور برامج التدريب وعدم تركيزها على الجوانب العملية داخل المدارس والممارسات الفعلية لها
- 4 - كثرة الاعمال والمسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة.
- 5 - تسيد النمط الاوتوقراطي في بعض المدارس.
- 6 - تدخل المحليات في شؤون المدرسة.
- 7- البعض والحسد بين افراد أسرة المدرسة نظرا لاختلاف التخصص والقيم والعادات والبيئات.

ومن خلال ما سبق، يمكننا أن نقر بوجود معوقات تحول دون ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بنسب متفاوتة حسب عدة متغيرات منها ما يتعلق بالمعوقات الشخصية الخاصة بمديريها بالدرجة الأولى ومعوقات تتعلق ببيئة المناخ المدرسي ومعوقات ثالثة تتعلق بالعاملين في المدرسة.

وهناك بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة فمنها: دراسة الربضي (1985) والتي هدفت التعرف الى واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو ممارسة العلاقات الإنسانية وأثرها على مستوى أدائه الإداري كما يراها المعلمون، وكذا اثر كلا من الجنس والمؤهل العلمي في اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلما ومعلمة من العاملين في المدارس الثانوية في عمان، وخلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس نحو العلاقات الإنسانية تعزى لمتغيري المؤهل والخبرة

كما قام إبراهيم (1995) بدراسة هدفت إلى التعرف على سلوكيات العلاقات الإنسانية لمديري المدارس مع المعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة البحث من (584) معلما ومعلمة من مختلف مناطق دولة قطر تم اختيارهم عشوائيا، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين والمعلمات لأنماط السلوك الإنساني المثالي والممارس بالفعل تعود إلى متغير الجنس ومستوى المدرسة. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمعلمات لأنماط السلوك الإنساني المثالي والممارس بالفعل تعزى إلى متغيرات العمر والخبرة التدريسية

لمتغير الخبرة الإدارية لصالح المديرين والمديرات ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها :

#### منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

#### مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في ولاية المسيلة للعام الدراسي 2011/2012 م والبالغ عددهم (53) مديرا ومديرة.

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة في صورتها النهائية من (53) مديرا ببعض ثانويات مدينة المسيلة المتوسط بمدينة المسيلة من المجموع الأصلي وتبلغ نسبته ب(66.03%)، وبما أن البحوث الوصفية تمتاز بأن عيناتها تكون كبيرة ونظرا لاستحالة الجرد الشامل لقلّة الوقت، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة

المتغير	الخبرة	المؤهل العلمي	ثانوي	جامعي
-	أقل من 10 سنوات	أكثر من السنة	17	18
العدد	16	19	17	18
النسبة %	45.71%	54.28%	48.57%	51.42%

#### أدوات الدراسة

تكونت أداة الدراسة من قسمين :

القسم الأول : معلومات شخصية عن المستجيب (الخبرة التربوية، المؤهل العلم).

القسم الثاني : تم استخدام أداة لقياس المعوقات التي تحول دون ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر العينة قيد الدراسة ، واشتملت على (29) فقرة .

#### الخصائص السيكومترية لأداة القياس :

##### 1- الثبات:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات الاستبيان وهذا لأن الأداة تحتوي على أكثر من بديلين، ومعامل ألفا كرونباخ من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاستبيان، كونه يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده، فازدياد نسبة تباينات البنود بالنسبة للتباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات. (بشير معمرية، 2007)

ويتم حساب ألفا بالمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \times \frac{(1 - \text{م.ع.}^2)}{\text{ع.ك.}^2}$$

حيث:

ن: عدد البنود

وفي دراسة احمد إبراهيم احمد (1998) والتي هدفت إلى معرفة واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية، والمعوقات التي تحول دون ممارسة مدير المدرسة لمهارات العلاقات الإنسانية بكفاءة وفاعلية داخل المدرسة وخارجها وأساليب تنميتها، ومعرفة اثر كل من (النوع، المؤهل الدراسي، الخبرة)، واقتصرت الدراسة على عينة المديرين والنظار في خمسة عشرة إدارة تعليمية، وأسفرت الدراسة على أن درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى النظار/المديرين في المحافظة الشرقية متوسطة كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المهارات الإنسانية لدى النظار / المديرين تعزى لمتغيرات الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المهارات الإنسانية لدى النظار تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل التربوي ولصالح ذوي الخبرات الأكثر من 10سنوات، ولصالح المؤهلين تربويا.

وأجرى الشرفات (2001) دراسة هدفت إلى معرفة درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين من وجهة نظرهم، وكذا معرفة اختلاف وجهات نظر المعلمين في تلك المدارس نحو درجة أهمية ممارسة مديري مدارسهم لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة تبعا لاختلاف المؤهل العلمي والجنس والخبرة التعليمية ومستوى مدارسهم واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية حيث بلغ عددها (231) معلما ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين، نحو أهمية ممارسة لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والجنس .

وفي دراسة الشلوي، (2007) هدفت التعرف على واقع ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظرا معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، وقد تكونت عينة الدراسة من(173) معلما، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد السنوات الخبرة على استجابات أفراد عينة الدراسة على المحاور العلاقات الإنسانية عدا محور التعاون الذي جاء بدرجة منخفضة.

أما دراسة حسين العطوي (2009)، والتي استهدفت التعرف على درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ومعوقات ممارستها وأساليب تنميتها لدى مديري مدارس التعليم الحكومية في مدينة تبوك التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من 158 مديرا ومديرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ومعوقات ممارستها، وأساليب تنميتها كانت متوسطة. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\geq 0.05.\alpha$  ) في تقديرات المديرين لدرجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية تعزى

(تكررت) الخماسي وفق الجدول التالي :

التصنيف	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

مج ع<sup>2</sup> ب: مجموع تباينات البنود

ع<sup>2</sup> ب: تباين الاختبار ككل .

وقد بلغت درجة ثبات الاستبيان 0.86 وهي درجة جيدة تدل على ثبات الأداة.

2. الصدق المنطقي :

والصدق هو أن تعطي وتقيس الأداة المستعملة ما أعدت لقياسه بالفعل أما عن الطريقة المستعملة في إيجاد صدق المقياس فكانت كالتالي:

أ/ استخراج الصدق من الثبات وفق المعادلة :

الصدق = الثبات (عاطف عدلي العبد عبيد، 1997)

الصدق = 0.86

الصدق = 0.92

فهنا يستخرج الصدق من الثبات وذلك بوجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته وأن الاختبار الصادق يكون دائما ثابتا.

3- صدق المحكمين :

وهذه الطريقة أصبحت أكثر الطرق استخداما خصوصا في الاختبارات حيث تم تمرير الاستبيان المستعمل على مجموعة من المحكمين من أساتذتنا الكرام بالجامعة وذلك لإبداء الرأي حول الدقة العلمية وشمولية الاستبيان ومدى صلاحيته للتطبيق وصياغة فقراته.

وقد تم الأخذ بتوجيهات المحكمين وآرائهم بحيث تم تعديل بعض البنود وحذف لبعضها الآخر، وقد تكونت عينة الدراسة من (29) فقرة، بحيث أعطيت لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم

الجدول رقم 2. يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تحول دون ممارسة مدير الثانوية للعلاقات الإنسانية .

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	.عدم التعاون بين الأساتذة في الثانوية	2.40	0.55	متوسطة
2	وجود بعض المفاهيم الخاطئة عن ممارسة العلاقات الإنسانية	2.65	0.59	متوسطة
3	.هناك من يسعى للوقعية بين الأساتذة ومدير الثانوية	2.42	0.65	متوسطة
4	.تدني مستوى الثقة المتبادلة فيما بين الأساتذة	2.25	0.70	منخفضة
5	.توتر العلاقة بين التلاميذ والأساتذة	2.57	0.60	متوسطة
6	.قلة الدورات التدريبية لمديري الثانويات والمتعلقة بتنمية مهارات العلاقات الإنسانية	2.77	0.42	متوسطة
7	.ضعف العمل التي يتعرض لها المدير	2.62	0.49	متوسطة
8	.قلة الكفايات المهنية لدى بعض العاملين	2.57	0.65	متوسطة
9	مناخ المجتمع المحلي المحيط بالثانوية لا يشجع مدير الثانوية على ممارسة العلاقات الإنسانية	2.45	0.70	منخفضة
10	.قلة معرفة المدير بقدرات الأساتذة بالثانوية	2.22	0.80	منخفضة
11	عدم الرغبة في تقوية روابط العلاقات الإنسانية في الثانوية	2.40	0.60	منخفضة
12	.عدم المرونة في تطبيق الانظمة والتعليمات في الثانوية	2.37	0.84	منخفضة
13	.تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة	2.37	0.68	منخفضة
14	.ضعف الشخصية لمدير الثانوية	2.51	0.65	متوسطة
15	تدني الروح المعنوية للأساتذة نتيجة سوء العلاقة القائمة بينهم	2.51	0.65	متوسطة
16	.مجالسة المدير لبعض الأساتذة على حساب البعض	2.60	0.56	متوسطة
17	.الطيبة الزائدة للمدير	2.37	0.79	متوسطة
18	.تصيد الأخطاء والاحتفاظ بها لإشاعتها	2.57	0.69	متوسطة
19	.التدخل الزائد في شؤون بعض الأساتذة	2.60	0.55	متوسطة
20	.التسلط وعدم اشراك الأساتذة في شؤون الثانوية	2.60	0.55	متوسطة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
21	. سيطرة الجانب المادي على عقول الأساتذة	2.45	0.70	متوسطة
22	قلّة وعي المدير بالخبرة ودرايته بمسؤولياته وسلطاته ومسؤوليات وسلطات الأساتذة	2.62	0.54	متوسطة
22	. عدم تقدير التلاميذ لجهود الأساتذة التربوية اتجاههم	1.94	0.68	منخفضة
23	. ضعف قدرة المدير على حل مشكلات العمل والمشكلات الشخصية للأساتذة	2.37	0.64	متوسطة
24	عدم الاتفاق في الآراء ووجهات النظر فيما بين المدير والأساتذة	1.68	0.75	منخفضة
25	ضعف الاهتمام بالأنشطة التي تنمي روح المشاركة بين الأساتذة	1.97	0.74	منخفضة
26	. عدم الانظام والجديّة في العمل	2.22	0.80	منخفضة
27	اللجوء الى استخدام العقاب البدني مع التلاميذ واستخدام الفاظ وعبارات لا تتفق مع اخلاقيات العمل المدرسي	2.40	0.73	متوسطة
28	. عدم اهتمام الإدارة بمصالح الأساتذة الشخصية	2.34	0.63	متوسطة
	<b>المجموع</b>	96.91	8.35	متوسطة

### المؤهل العلمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام (T.TEST) والجدول رقم 3. يوضح ذلك .

الجدول رقم 3. يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لاستبانة لتقديرات المديرين في ثانويات مدينة المسيلة للمعوقات التي تحولهم دون ممارستهم للعلاقات الإنسانية في تلك الثانويات وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
ثانوي	17	68.64	8.82	-0.86	0.39 غير دال
الجمعي	18	71.11	7.94	-0.86	0.39 غير دال

ملاحظة : لدينا درجة الحرية تساوي 33

درجة الحرية: ن - 2 = 35 - 2 = 33 ومنه فإن:

وباستعراض قيمة (ت) نجد أن :

أظهرت نتائج الاختبار T. TEST المبينة في الجدول رقم (3) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حيث أن قيمة (ت) المحسوبة هي (-0.86) بمقارنتها مع (ت) المجدولة عند مستوى الدلالة نجد قيمة (ت) المجدولة هي (2.02). وعند مستوى الدلالة حيث أن قيمة (ت) المحسوبة هي (-0.86) وبمقارنتها مع (ت) المجدولة عند مستوى الدلالة نجد قيمة (ت) المجدولة هي (2.70).

ومنه نستنتج أنه :

1 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين في ثانويات مدينة المسيلة للمعوقات التي تحولهم دون ممارستهم للعلاقات الإنسانية في تلك الثانويات وفق متغير المؤهل العلمي .

وهذا يعني أن جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية قد اتفقوا على تقدير درجة المعوقات التي تحولهم دون ممارستهم للعلاقات الإنسانية مهما اختلفت مستوياتهم العلمية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة المتوصل إليها في دراسة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم 2 إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود معوقات تحول دون ممارسة مدير الثانوية للعلاقات الإنسانية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي بدرجة الموافقة الكلي (96.91) وبانحراف معياري (8.35). كما حازت الفقرة رقم (06) والتي تنص "قلّة الدورات التدريبية لمديري الثانويات والمتعلقة بتنمية مهارات العلاقات الإنسانية" على المرتبة الأولى من بين مجموعة المعوقات التي تضمنتها أداة الدراسة، وبمتوسط حسابي مقداره (0.42) وهي تعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاءت الفقرة رقم (25) والتي نصها "عدم الاتفاق في الآراء ووجهات النظر فيما بين المدير والأساتذة" في المرتبة الأخيرة من بين مجموعة المعوقات وبدرجة موافقة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.68)، وانحراف معياري (0.75).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة (حسن العطوي، 2009) أن درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ومعوقات ممارستها، وأساليب تنميتها كانت متوسطة، ومع نتيجة دراسة أحمد إبراهيم أحمد (1998) في درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى النظائر/المديرين في المحافظة الشرقية بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى قلّة وجود برامج إرشادية معرفية سلوكية لتنمية مهارات العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية، بالإضافة إلى وجود بعض المفاهيم الخاطئة لدى المديرين إلى ممارسة العلاقات الإنسانية بطريقة جيدة ومرد ذلك هو اعتقاد بعض المديرين العلاقات الإنسانية هي نوع من التحيز نحو أستاذ معين، كما أنه هناك من يخلط بين مفهوم العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية والاجتماعية لدى بعض الأساتذة بالمؤسسة، أو لاعتبار البعض أن العلاقات الإنسانية هي مظهر من مظاهر الضعف لدى المدير .

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص:

1 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المديرين في ثانويات مدينة المسيلة للمعوقات التي تحولهم دون ممارستهم للعلاقات الإنسانية في تلك الثانويات تبعا لمتغير

والمعلمات لأنماط السلوك الإنساني المثالي والممارس بالفعل تعزى إلى متغيرا لخبرة التدريسية، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (حسن العطوي، 2009) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تقديرات المديرين لدرجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية لصالح المديرين والمديرات ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وكذا مع دراسة (الشلوي، 2007) والتي قد أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد السنوات الخبرة على استجابات أفراد عينة الدراسة على المحاور العلاقات الإنسانية عدا محور التعاون الذي جاء بدرجة منخفضة.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (أحمد إبراهيم أحمد، 1998) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المهارات الإنسانية لدى النظائر تعزى لمتغيري الخبرة ولصالح ذوي الخبرات الأكثر من 10 سنوات .

#### النتائج المتوصل إليها :

في ضوء أهداف الدراسة، وفي إطار المنهج العلمي المستخدم، ومن خلال البيانات والمعلومات تم الحصول عليها من عينة الدراسة وعرض ومناقشة النتائج، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

1 - درجة تقدير مديري المدارس الثانوية للمعوقات التي تحولهم عن ممارسة العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية كانت بدرجة توافر متوسطة.

2 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري المدارس الثانوية للمعوقات التي تحولهم عن ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغيري الخبرة، المؤهل العلمي.

#### التوصيات والمقترحات:

##### أ- التوصيات :

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بما يلي :

1- إجراء وتكثيف دورات تدريبية لصالح مديري الثانوية لممارسة الإدارة بطريقة فعالة داخل المدارس والتركيز على برامج تشمل مجال ممارسة العلاقات الإنسانية .

2- الحرص على تنظيم دورات تدريبية مستوحاة من واقعهم المعاش حتى تمدهم بقدر أكبر في مواجهة المشكلات اليومية في مجال العلاقات الإنسانية.

3 - ضرورة توعية المديرين بالمفاهيم الصحيحة لممارسة العلاقات الإنسانية بطريقة جيدة، وممارستها بطريقة ديمقراطية، مع عدم مجاملة المدير لبعض المعلمين على حساب البعض، تنمية الكفايات المهنية لدى بعض العاملين، وعدم اللجوء إلى استخدام العقاب البدني مع التلاميذ واستخدام ألفاظ وعبارات لا تتفق مع أخلاقيات العمل المدرسي.

##### ب- الاقتراحات :

3- من خلال النتائج المتوصل إليها نقترح مايلي :

معوقات ممارسة العلاقات الإنسانية من وجهة نظر هيئة

(الشرفاء، 2001) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين، نحو أهمية ممارسة لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، ومع دراسة (الربضي، 1985) والتي أشارت أيضا إلى أنه لم يكن لأثر المؤهل العلمي في اتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية.

كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (أحمد إبراهيم أحمد، 1998) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المهارات الإنسانية لدى النظائر تعزى لمتغير المؤهل التربوي ولصالح المؤهلين تربويا .

الجدول رقم (4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لإستبانة لتقديرات المديرين في ثانويات مدينة المسيلة للمعوقات التي تحولهم دون ممارستهم للعلاقات الإنسانية في تلك الثانويات وفق متغير الخبرة التربوية .

الخبرة التربوية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
أقل من 10 سنوات	16	70.75	8.44	0.537	0.59 غير دال
11 سنة فما فوق	19	69.21	8.43	0.37	0.59 غير دال

#### تعليق

باستعراض قيمه (ت) نجد أن :

أظهرت نتائج الاختبار TEST.T المبنية في الجدول رقم (4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حيث أن قيمة (ت) المحسوبة هي (0.53) بمقارنتها مع (ت) الجدولة عند مستوى الدلالة نجد قيمة (ت) الجدولة هي (2.02). وعند مستوى الدلالة نجد قيمة (ت) الجدولة هي (0.53) و بمقارنتها مع (ت) الجدولة عند مستوى الدلالة نجد قيمة (ت) الجدولة هي (2.70). ومنه نستنتج أنه :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين في ثانويات مدينة المسيلة للمعوقات التي تحولهم دون ممارستهم للعلاقات الإنسانية في تلك الثانويات تعزى لعامل الخبرة التربوية.

ويعني هذا أن جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية قد اتفقوا على تقدير درجة المعوقات التي تحولهم دون ممارستهم للعلاقات الإنسانية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة المتوصل إليها في دراسة (إبراهيم، 1995) والتي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين

التدريس .

1 - فاعلية برنامج ارشادي سلوكي معرفي في تنمية مهارات العلاقات الانسانية لدى مديري ثانويات مدينة المسيلة .

2 - أساليب تنمية العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية .

## المراجع

- الربضي بدر السعيد(1985): واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية وأثرها في مستوى أدائه الإداري كما يراه المعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

- الشرفات عبد الله (2001): أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك اربد.

- المعجم الوسيط (1972): مجمع اللغة العربية، ط1، الجزء الأول، دار المعارف: مصر.

- حسين خضر العطوي (2009): درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ومعوقات ممارستها وأساليب تنميتها لدى مديري مدارس التعليم الحكومي في مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

-سليم عودة الزبون وآخرون (2010): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26- العدد الثالث .

- عبد الباقي زيدان (1980) : المدير وتعددية الأدوار، مجلة الإدارة، جمعيات تنمية الإدارة، العدد الثاني، نوفمبر.

- أحمد إبراهيم أحمد (2002): العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر: الإسكندرية.

- بشير معمريّة (2007): القياس النفسي وتصميم أدواته، ط2، منشورات الخبر: الجزائر.

-جودت عطوي (2001) : الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، الدار العلمية الدولية: عمان .

الحقيل سليمان بن عبد الرحمان: التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي، ط3، مطابع التقنية للاؤفست، الرياض.

الشيواني عمر محمد التومي (1988): علم النفس الإداري، ط1، الدار العربية للكتاب: تونس

1) عاطف عدلي العيد عبيد (1997): صورة المعلم في وسائل الإعداد، ط1، دار الفكر العربي: القاهرة.

1) عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون ناشر: الإسكندرية، مصر.