

مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة  
والخاصة، وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين

إعداد الطالب

وائل محيي الدين عبد اللطيف عبد الله

إشراف الدكتور

عاطف يوسف مقابلة

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التربية،

تخصّص الأصول والإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية والنفسيّة  
جامعة عمان العربيّة

تموز / ٢٠١٢

## التفويض

أنا وائل محيي الدين عبد اللطيف عبدالله

أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو

الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

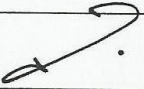
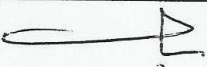
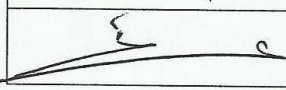
الاسم وائل محيي الدين عبد اللطيف عبدالله

التوقيع 

التاريخ ١٨ / ١٢ / ٢٠١٨

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطالب وائل محيي الدين عبد اللطيف عبدالله بتاريخ 7/18  
2012م وعنوانها: مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة،  
وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين. وقد أجازت بتاريخ 7/30/2012م.

التوقيع		أعضاء لجنة المناقشة:
	رئيساً	الدكتور خليل شحادة قطاونة
	عضواً	الدكتور باسم علي حوامدة
	عضواً ومشرفاً	الدكتور عاطف يوسف مقابلة

الإهداء

إلى أصل الوجود؛ أبي وأمي  
وقل ربّ ارحمهما كما ربّيتني صغيراً  
إلى رفيقة دربي .... زوجتي  
إلى امتداد وجودي ... أولادي  
إليهم أهدي هذه الرسالة

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم النبيين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين، وبعد،

فأحمد الله - سبحانه وتعالى- وأشكره أن منحني المقدره على إتمام هذه الدراسة، وأنار لي الطريق بأن سخر لي أساتذة أفاضل كان لهم الفضل بعده في إتمامها، ويسعدني ويشرفني أن أتوجه بكلمات الشكر والعرفان والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور عاطف يوسف مقابلة، الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة منذ أن كانت فكرة يهجس بها خاطر، فعاش معي لحظات العناء وأعطاني من وقته الثمين الكثير من الرعاية والمساندة والتوجيه الحسن، ومن علمه وجهده المتميز، التوجيهات القيمة، مما كان له كبير الأثر في إخراجها على هذا النحو العلمي المتواضع، فله مني كل الشكر والتقدير.

كما يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان للدكتور خليل شحادة قطاونة والدكتور باسم علي حوامدة؛ لتفضلهما بالموافقة على المشاركة في لجنة المناقشة، مما كان له أثر بالغ في رفع مستوى العمل. وأتقدم بالشكر العظيم إلى أسرة جامعة عمان العربية، ممثلة في الأستاذ الدكتور سعيد التل رئيس الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين في مكتبة الجامعة؛ لتقديمهم العون والمساعدة. فضلاً عن شكري كل من أسهم في أن تستوي هذه الرسالة على سوقها.

وائل عبدالله

## قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	و
فهرس الجداول	ح
فهرس الملاحق	ط
الملخص	ي
Abstract	ك
الفصل الأول مشكلة الدراسة، وأهميتها	١
المقدمة:	١
مشكلة الدراسة:	٤
عناصر مشكلة الدراسة:	٤
أهمية الدراسة:	٤
مصطلحات الدراسة:	٥
التعريف الإجرائي:	٥
حدود الدراسة، ومحدداتها	٦
الفصل الثاني الأدب النظري، والدراسات السابقة	٧
أولاً: الأدب النظري	٧
ثانياً: الدراسات السابقة:	٢٦
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	٣٨
منهج الدراسة:	٣٨
مجتمع الدراسة:	٣٨
عينة الدراسة:	٣٩
أداتا الدراسة:	٣٩
متغيرات الدراسة:	٤١
إجراءات الدراسة:	٤٢
تحديد مجتمع الدراسة وعينتها	٤٢
المعالجة الإحصائية:	٤٣
الفصل الرابع نتائج الدراسة	٤٤
النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي ينص على:	٤٤
النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص على:	٤٧

٥٠.....	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي ينصّ على:
٥٢.....	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي ينصّ على:
٥٤.....	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي ينصّ على:
٥٥.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات .....
٥٥.....	مناقشة نتائج السؤال الأول، الذي ينصّ على:
٥٦.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينصّ على:
٥٨.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي ينصّ على:
٦٠.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي ينصّ على:
٦١.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي ينصّ على:
٦٢.....	التوصيات:.....
٦٣.....	قائمة المراجع:.....
٦٣.....	المراجع العربية:.....
٦٦.....	المراجع الأجنبية:.....
٦٨.....	الملاحق .....

## فهرس الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
	توزع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات على المديریات في محافظة عمان	٥٩
	توزع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب الجهة المشرفة	٥٩
	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كلّ فقرة من فقرات مقياس العلاقات الإنسانية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.	٦٨
	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كلّ فقرة من فقرات مقياس العلاقات الإنسانية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.	٧٠
	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كلّ فقرة من فقرات مقياس الروح المعنوية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.	٧٣
	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كلّ فقرة من فقرات مقياس الروح المعنوية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.	٧٤
	معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات المعلمين على مقياس العلاقات الإنسانية وتقديراتهم على مقياس الروح المعنوية	٧٦



## فهرس الملاحق

الصفحة	المحتوى	ملحق
١٠٠	أداتا الدّراسة بصورتيهما الأولى	
١٠٥	أسماء محكّمي أداتي الدّراسة	
١٠٦	أداتا الدّراسة بصورتيهما النهائية	
١١٠	المراسلات الرّسمية	

مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة، وعلاقته بالروح المعنوية

للمعلمين

إعداد الطالب

وائل محيي الدين عبد الله

إشراف الدكتور

عاطف يوسف مقابلة

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة يدرسون المرحلة الثانوية في مدارس عمان العامة والخاصة أختيروا بطريقة عشوائية بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (3748)، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت أداتان، ثم تم التحقق من دلالات صدقهما وثباتهما.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في المدارس العامة والخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس العامة والخاصة كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والروح المعنوية.

وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث بالاهتمام برفع سوية مهنة التعليم، والاهتمام بالمعلمين من خلال تحسين رواتبهم، وكذا ضرورة اهتمام الدراسات والبحوث التربوية المستقبلية بالعوامل المؤثرة في الروح المعنوية لدى المعلمين، فضلاً عن إجراء دراسات علمية في مجال العلاقات الإنسانية في ضوء متغيرات جديدة، مثل: الجنس، والخبرة، ونوع المدرسة.

Human Relationship Level in Public and Private Secondary School  
Principals and its Relation with Teacher's Morale

Prepared

Wael Mohye Al-Deen Abdullah

Supervised

Dr. Atef Yusuf Magableh

**Abstract**

The study aimed to identify the human relationship level among principals of the public and private secondary school and its relation with teacher's morale. The study sample included (370) male and female teachers and was randomly selected from the teachers population, which consisted of (3748) teachers, comprising (10%) of the entire population (public and private schools). The researcher developed two instruments, the first instrument is to measure the human relationship level in public and private secondary school principals, and the second instrument is to measure its relationship with teacher's morale. The validity and reliability of the instruments were established.

The study results showed that:-

The level of human relationship in public and private secondary school principals, from the teachers` perspective was mid of levels.

- The level of teacher's morale in public and private secondary schools, from the teachers` viewpoint was at the middle levels.
- There was a statically significant correlation the human relationship and teacher's morale.

The research recommends that the government should take measures in order to improve education and to improve the status of the the school teachers. Also its essential that studies and

research be directed towards investigating factors affecting teacher's moral in the future. and conduct scientific studies in the field of human relationship in lights of recent changes like gender, experience, and the kind of schools.

## الفصل الأوّل

### مشكلة الدّراسة، وأهميّتها

#### المقدّمة:

تعدّ الإدارة المدرسيّة الناجحة حجر الزاوية في العمليّة التعليميّة التربويّة؛ فهي تحدّد الطرق، وترسم المعالم للوصول إلى الهدف المشترك في زمن محدّد، كما ترسم الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة في أطرٍ من العلاقات الإنسانيّة داخل المؤسسة التربويّة، ممّا يؤديّ إلى تحسين العمليّة التعليميّة التعليميّة والارتقاء بمستوى الرّوح المعنويّة للمعلّمين والعاملين في المدرسة.

ولمّا كان تحقيق العمليّات الإداريّة والأهداف الأساسيّة لا يتمّ إلاّ بالإنسان، فإنّ المعاملة الإنسانيّة اللائقة بكرامته تفرض نفسها عاملاً رئيساً جديراً بالاهتمام والدّراسة؛ إذ إنّ الإنسان هو المحرك الرئيس للعمل الإداري، فإن لم يحظ بالتقدير والاحترام والاهتمام تنخفض روحه المعنويّة فينخفض إنتاجه وتقلّ فاعليّته ويتأثر سير العمل ويتعثر، فيحدث التخبّط والتلكؤ، وتضيع الجهود والأموال والأوقات، وتفشل المؤسسة التربويّة في تحقيق أهدافها (العرفي وعبد مهدي، ١٩٩٦).

وتعدّ حركة العلاقات الإنسانيّة في الإدارة المدرسيّة من النظريّات الإداريّة الحديثة التي تهتمّ برضا العاملين وسعادتهم، والاستماع الجيّد إلى ملحوظاتهم عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية؛ لفهم حاجات المعلّمين والطلبة وتحليلها (الخوaja، ٢٠٠٤).

والعلاقات الإنسانيّة المدرسيّة هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كلّ فرد من خلال مواهبه وقدراته وإمكاناته وخبراته، تقديرًا يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والمعلّمين بعضهم بعضًا، وبين الطلبة والمعلّمين، والمعلّمين والآباء، أو بصفة عامّة بين جميع الفئات التي لها علاقة بالمدرسة. علمًا بأنّ هذه العلاقات تقوم على حسن النية والقصد تجاه الآخرين وتجاه العمل بموضوعيّة، كما تقوم على إيمان الفرد بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل معها (الفاقي، ٢٠٠١).

وأشار كاتز (Katz، ١٩٩٣) إلى أنّ المهارات الإنسانيّة تعني مقدرة مدير المدرسة على العمل بفاعليّة كعضو في جماعة، وبناء جهد تعاوني في إطار الفريق. وفي هذا السياق، فإنّه يحدّد مجموعة من المهارات التي يتصف بها الأفراد، الذين يستطيعون تطوير مهارة إنسانيّة على درجة مرتفعة.

إنّ مفهوم تطبيق العلاقات الإنسانيّة في المؤسسة التربويّة يعني التركيز على الجانب المعنويّ للعاملين كونه جانباً مكملًا للجانب الماديّ، والترفّع عن معاملتهم كآلات صماء من غير النظر إلى ظروفهم، وقدراتهم،

ومشكلاتهم، وطاقاتهم، وحاجاتهم (الحريري، وجمال، وإبراهيم، ٢٠٠٧).

وقد بين العمارة (٢٠٠٢) أن المهارات الإنسانية في التعامل تعني مقدرة المدير على تنسيق الجهود، وإيجاد روح العمل الجماعي، مراعاة ميول الأفراد، واتجاهاتهم، وفهم مشاعرهم، والثقة بهم، وإشباع حاجاتهم، وإفساح المجال لإبراز روح الابتكار والمبادرة لديهم.

إن تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية الإدارية في المدرسة يحتاج إلى ممارسات إدارية يقوم بها مدير المدرسة، من أهمها: وضوح الأهداف، والحوافز، والاتصال الواضح الفعال، وطرح الأفكار على نحو مفهوم، والإصغاء بتركيز إلى ما يقوله المرؤوس أو أيّ متحدّث آخر، وإشراك المرؤوسين المعنيين في اتخاذ القرار وفي حدود صلاحيّاتهم، إضافة إلى أن تكون طريقة طرح الأوامر على شكل تعليمات وتوجيهات خالية من أدوات النهي وأفعال الأمر، والوعيد والسلبية؛ إذ يجب أن تطرح على نحو لطيف ومقبول وواضح ومفهوم لدى الجميع، إضافة إلى النظر إلى كلّ فرد من المرؤوسين نظرة احترام وتقدير، وزرع روح المحبة والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس من جهة، وبين المرؤوسين مع بعضهم بعضاً من جهة أخرى (الحريري وجمال وإبراهيم، ٢٠٠٧).

وتستهدف العلاقات الإنسانية إشباع حاجات العاملين والوصول بهم إلى أفضل حالات التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي والمادي، وتجنب كلّ ما يمكن أن يؤثر في المرء من عوامل غير رشيدة وجوانب غير منطقية (عريفج، ٢٠٠٧).

إن اهتمام الإدارة وحرصها على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في المدرسة يعمل على خلق جوّ وديّ تعاوني بين الأفراد، كما يعمل على تشجيع المبادرات، وتنمية الدوافع، والقبول النفسي، وخلق الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية؛ بهدف دفع الأفراد إلى العطاء، وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم وتفهم شعورهم بعمق وإدراك، وتهئية البيئة الآمنة الودية والاجتماعية لجميع العاملين، ممّا سيكون له مردود إيجابي وفعال على العمل الدؤوب، وتسخير جميع الطاقات لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج مثمر (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧). وبذا، فإنّ الروح المعنوية للمعلّمين تتأثر إلى درجة كبيرة بالمفاهيم والأسس التي تكوّن مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل الإداري (البدر، ٢٠٠٥).

ويشير (العجمي، ٢٠٠٨) إلى أنّ العلاقات الإنسانية في المدرسة تُعدّ عنصراً مهماً وأساسياً لنجاحها، وذلك من خلال دور تلك العلاقات في تحقيق انسجام المجموعة وتعاونها، كما أنها شرط من شروط الصحة النفسية

التي ترفع من معنويات المعلمين، وتحسن من رضاهم عن العمل، مما يجعلهم أوفر إنتاجاً. وتعكس الروح المعنوية توازن أفراد المؤسسة التربوية الانفعالي، واتجاهاتهم ومواقفهم ومدى منطقيّة استجاباتهم السلوكية للعوامل المؤثرة فيهم في مجال العمل والمحيط الاجتماعي، الذي تجري عمليات تفاعل بينهم وبينه (البدرى، ٢٠٠٥).

وترتبط الروح المعنوية بأماط التفاعل في العلاقات الإنسانية بين القائد والأفراد، وبما ينجم عنها من مشاعر واتجاهات تؤدي إلى قوة تماسك الجماعة أو إضعافها، فينعكس أثره في معدّل الإنتاج لدى العاملين، ويتوقّف ارتفاع الروح المعنوية بين الأفراد أو انخفاضها على الدرجة التي يصل إليها فريق العمل أو الجماعة من التعاطف والتكامل، ومدى إحساس كلّ فرد بانتمائه إلى الجماعة التي يعمل فيها، وحرصه على تمسّكه بها (المعاينة، ٢٠٠٧).

وقد أشار عريفج (٢٠٠٧) إلى مظاهر عدّة للروح المعنوية للمعلمين، منها: استقرار المعلمين في المدرسة، وعدم إبداء الرغبة في التنقل منها، وعدم التذمّر من علاقاتهم بالطلبة أو الإدارة، والاهتمام بحضور الاجتماعات وإنجاح مجالس الآباء والمعلمين. وتعدّ الروح المعنوية من أهمّ الآثار المترتبة على ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية بين العاملين والمعلمين في المدرسة، فهي ليست مصطلحاً مستقلاً عن غيرها من المصطلحات الإدارية، بل هي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالممارسات الإدارية لمدير المدرسة، ويحكم الناس على ارتفاعها أو انخفاضها من خلال الآثار المترتبة عليها.

وفي إطار العلاقة بين مستوى الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية في المدرسة، فقد أشار حسان والعجمي (٢٠٠٧) إلى أنّ ارتفاع الروح المعنوية بين أعضاء أسرة المدرسة يدلّ على صحّة العلاقات بين أعضاء الفريقين: الإداري والتدريسي، وعلى نجاحهم كفرق مؤسسية في إنجاز المهمّات المنوطة بهم في نطاق المدرسة. وانطلاقاً ممّا سلف، فإنّ للمدير بوصفه عضواً رئيساً وفعالاً في مجموعته التربوية، أهمية كبيرة؛ إذ إنّ بيده القرار الذي يؤثر في مستقبل تلك المجموعة، سواء أكان بالنقل، أم بالتقويم، ووضع التقرير السنوي، بالإضافة إلى أنّ بإمكانه تطبيق النظرية الإدارية التي تعتمد على مؤهلاته وخبرته الإدارية، وغط شخصيته، التي لها الدور الكبير في التأثير في معنويات المعلمين والعاملين في المدرسة؛ ممّا يؤثر في إنتاجيتهم وتحقيق أهدافهم التربوية.

وبما أنّ نظرية العلاقات الإنسانية من النظريات التي أثبتت فاعليتها في المنظمات الإدارية عامّة والمؤسسات التربوية خاصّة، وكان لها الدور الكبير في تحقيق الصحّة النفسية للعاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، فقد

تكوّن لدى الباحث حافز كبير لدراسة مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين؛ حيث تمّت هذه الدراسة على المدارس الثانوية في محافظة عمّان في المملكة الأردنية الهاشمية.

كما دفع الباحث إلى إجراء هذه الدراسة الخبرات العملية التي مرّ بها في المدارس الثانوية في أثناء عمله التدريسي والإداري، واقتناعه بضرورة سيادة العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والإداريين والمعلمين، بالإضافة إلى إحساسه بأهمية مبادئ هذه النظرية في حفز العاملين ودفعهم إلى العمل بروح معنوية مرتفعة، وهذا بدوره يعود على المُخرجات التربوية في المدرسة بالفاعلية والإيجابية، ويحقق الأهداف التربوية من المدارس الثانوية.

### مشكلة الدراسة:

يكمن غرض هذه الدراسة في الكشف عن مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

### عناصر مشكلة الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. وتحديداً، فإنّ الدراسة سعت إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

ما مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

ما مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمّان من وجهة نظرهم؟

ما مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظرهم؟

هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في عمّان ومستوى الروح المعنوية للمعلمين؟

### أهمية الدراسة:

تعود أهمية الدراسة الحالية إلى أهمية وظيفة مدير المدرسة في المنظور الحديث؛ كونها وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها على روح التعاون والمشاركة، وعلى مقدرة مدير المدرسة على توجيه الطاقات والقدرات



ورفع الرّوح المعنويّة لدى المعلمين، بحيثُ يمكن الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقصر وقت وجهد وأقلّ كلفة. وتتجلّى أهميّة الدّراسة الحاليّة في ما يؤمّل أن تقدّمه من فوائد في الميدان التربويّ، بناءً على ما ستقدّمه من نتائج وتوصيات للجهات الآتية:

وزارة التربية والتعليم: من خلال تزويدها بتغذية راجعة عن مستوى العلاقات الإنسانيّة لدى مديري المدارس الثانويّة العامّة والخاصّة في عمّان، ومستوى الرّوح المعنويّة للمعلّمين.  
مديرو المدارس: من خلال تزويدهم بتغذية راجعة عن أهميّة العلاقات الإنسانيّة والرّوح المعنويّة في تحقيق أداء تعليمي أفضل.

المعلّمون: معرفة أهميّة الرّوح المعنويّة في تحسين الإنتاجيّة ورفع كفاءة أدائهم التدريسيّ.  
الباحثون: من خلال الإفادة من أداتي الدّراسة في قياس مستوى العلاقات الإنسانيّة والرّوح المعنويّة في المدارس.

إثراء المكتبة العربيّة والمحليّة: من خلال تقديم المعارف والأفكار والمفاهيم حول العلاقات الإنسانيّة والرّوح المعنويّة والعلاقة بينهما، ودورهما الكبير في تحقيق الأهداف التربويّة المرسومة.

### مصطلحات الدّراسة:

في ما يأتي تعريف لمصطلحات الدّراسة، وهي على النحو الآتي:  
العلاقات الإنسانيّة: هي "عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معيّن، مع مراعاة التوازن بين رضاهم النفسيّ وتحقيق الأهداف المرغوب فيها. وتهدف إلى التوفيق بين حاجات العاملين و رغباتهم البشريّة من جهة، وتحقيق هدف المؤسسة من جهة أخرى" (الفاقي، ٢٠٠١، ١٥٢).

### التعريف الإجرائي:

وهو تركيز اهتمام مدير المدرسة على الجانب المعنويّ للمعلّمين، كونه جانباً مكّماً للجانب الماديّ، وتقاس في هذه الدّراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المديرون على المقياس المحدد من وجهة نظر المعلمين.  
الرّوح المعنويّة: هي "الترابط والانسجام والتكامل والتعاون والتآخي بين أفراد المؤسسة التربويّة، والسعي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى مدرستهم إلى الوصول إليها (المعاينة، ٢٠٠٧، ٣٠٨).

التعريف الإجرائي: وهو مستوى الرّوح المعنويّة لمعلّمي المرحلة الثانويّة في محافظة عمّان، وتقاس في هذه الدّراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المديرون على المقياس المحدد من وجهة نظر المعلمين.

## حدود الدراسة، ومحدّداتها

تتمثل حدود الدراسة ومحدّداتها في ما يأتي:

اقتصرت هذه الدراسة على معلّمي مدارس المرحلة الثانوية العامّة والخاصّة في محافظة عمّان للعامّ الدراسي ٢٠١١ / ٢٠١٢م. ويتحدّد تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء صدق أداتي الدراسة وثباتهما، وموضوعيّة استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلّمين لأداتي الدراسة.

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المشابهة لمجتمع الدراسة الحاليّة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري، والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بموضوع العلاقات الإنسانية، والروح المعنوية، كما يتضمن عرضاً للدراسات السابقة تبعاً لمتغيري الدراسة: العلاقات الإنسانية، والروح المعنوية، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

يتضمن الأدب النظري العلاقات الإنسانية، والروح المعنوية، والعلاقة بين العلاقات الإنسانية والروح المعنوية، وعلى النحو الآتي:

أ. العلاقات الإنسانية:

تعدّ العلاقات الإنسانية قديمة قدم الإنسان؛ فهي تدلّ على وجود كائن إنساني يرتبط بغيره من المخلوقات الإنسانية الأخرى بروابط مختلفة، وتنشأ عند وجود كائنات إنسانية عدّة تتفاعل في ما بينها وتشارك في أهداف ومصالح وغايات وبيئة واحدة، علماً بأن أقوى العلاقات هي تلك التي تربط أناساً تشغلهم الأعمال نفسها (عطوي، ٢٠٠١).

وقد أطلق على الفترة التي بدأت قرب نهاية الحرب العالمية الثانية عصر العلاقات الإنسانية. أما الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة، فقد وجدت له أسباب كثيرة، منها كما أوردها الشنواني (١٩٩٩):

لم تحظ العلاقات الإنسانية في تاريخ الإدارة إلا على القليل من الاهتمام؛ ممّا جعل هناك حاجة إلى ضرورة التركيز على أهمية العلاقات الإنسانية؛ حتى يتحقق التوازن بينها وبين الجوانب الأخرى في الإدارة.

ساعد نموّ النقابات العمالية، وسنّ الحكومات تشريعات عدّة على ظهور مشكلات في العلاقات الإنسانية؛ ممّا استدعى الاهتمام بها.

يعدّ ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد العاملين، من الأسباب التي شجعت على المطالبة بالاهتمام بتحسين العلاقات الإنسانية.

كان للدراسات والبحوث التربوية والإدارية كبير الأثر في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية، وكذا الاهتمام بالعنصر البشري.

ازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عندما تحوّل الاهتمام بالإدارة إلى العنصر البشري.

أدى ارتفاع مستوى المعيشة إلى ضرورة التركيز على العلاقات الإنسانية.

فضلاً عن ذلك، فإنّ هناك العديد من المفاهيم والمعاني التي تستخدم للدلالة على العلاقات الإنسانية،

ولكنها تدور حول عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين، مع التركيز على ضرورة وجود توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوب فيها. ويرى العمارة (٢٠٠٢، ١٠٢) أن المهارات الإنسانية في الإدارة التربوية تشير إلى إحدى الكفايات التي يجب أن تتوافر لمدير المدرسة، وتعني "مقدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم".

فالعلاقات الإنسانية في الإدارة هي "العلاقات التي تقوم بين أفراد الجماعة نتيجة التفاعل الاجتماعي، وتؤدي إلى تحريك دوافع الفرد وإطلاق قدراته واستعداداته للعمل مع زملائه بروح الفريق؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية" (سلطان، ٢٠٠٤، ٨٤). كما يعرف عريفج (٢٠٠٧، ٢٣) العلاقات الإنسانية "بأنها ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المنظمة أو المؤسسة أو المدرسة كمجتمع بشري، يؤثر فيه ويحفز كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد، بعده إنساناً، ونتيجة لإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية".

"إن مفهوم العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين بعده جانباً مكملاً للجانب المادي، والترفع عن معاملتهم كآلات صماء من غير النظر إلى ظروفهم وقدراتهم ومشكلاتهم وطاقاتهم وحاجاتهم" (الحريري، ٢٠٠٨، ٥٩).

وتؤكد الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن أحد العوامل المهمة في سلوك الفرد في العمل هو علاقته بزملائه الآخرين، فإذا كان المناخ الاجتماعي المحيط به في العمل يشعره بالاطمئنان والثقة، فإنه يكون أقدر على التكيف بما يحقق إنتاجاً أوفر ومزيداً من رضا العاملين؛ حيث إن رضا المدرس عن بيئة العمل مرتبط بالأحاسيس الاجتماعية والمشاعر داخل الجماعة التي يعمل معها، وكذلك مرتبط بالاتفاق في القيم والأنماط الحضارية (أبوشيخة، ٢٠٠٠).

يرى الباحث من خلال ما سلف من تعريفات ومفاهيم للعلاقات الإنسانية في المدرسة، أن هذا المفهوم يشير إلى نظرة المدير إلى العاملين معه نظرة إنسانية إيجابية؛ فلهم حاجات ودافع وقدرات يجب الاهتمام بها، ومراعاتها في القيادة المدرسية.

دور مدير المدرسة في تحسين العلاقات الإنسانية:

تتطلب المهارات الإنسانية لدى مدير المدرسة وجود الفهم المتبادل بينه وبين المعلمين، ومعرفة آراءهم وميولهم واتجاهاتهم. ترتبط بهذه المهارة مجموعة من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلّى بها مدير المدرسة، وهي كما أوردها العمارة (٢٠٠٢):

بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه.

إدراكه الواعي لميول مرؤوسيه واتجاهاتهم.

فهو لمشاعر مرؤوسيه وانتقاداتهم البناءة.

إفساح المجال لمرؤوسيه لإظهار روح الابتكار لديهم.

خلق الاطمئنان لمرؤوسيه، وتلبية طلباتهم، وإشباع حاجاتهم.

ويجمل حجبي (١٩٩٨) المهارات الإنسانية المهمة التي يحتاج إليها مديرو المؤسسات التعليمية بحب العمل والعاملين، والاستماع إليهم، والسعي إلى صداقتهم، والثوق بهم، كما أنه في تعامله معهم يظهر البشاشة ويتمتع بالثبات الانفعالي، ويفكر في مشاعر الآخرين قبل اتخاذ القرار. أما من حيث أساليبه الإدارية فإنه يستخدم الأساليب الديمقراطية، ويثابر في العمل، ويتصف بالشجاعة والصدق، كما يتمتع بشخصية ديناميكية قادرة على الإبداع والابتكار.

كما يذهب الهلالي (٢٠٠٦) إلى أن المهارات الإنسانية التي سيحتاج إليها مدير المدرسة في القرن الحادي والعشرين، يمكن إجمالها على النحو الآتي:  
يحترم نفسه والآخرين.

يكون على درجة مرتفعة من التسامح في المواقف الغامضة.

لديه المقدرة على تمكين الآخرين من الأداء في البيئة التعليمية.

لديه المقدرة على الاحتفاظ بهدوئه عندما يتعرض إلى الضغط.

تكون لديه قدرات مرتفعة على الإقناع.

لديه مقدرة مرتفعة على الاتصال بفاعلية.

لديه معرفة بلغة أجنبية؛ لأن ذلك يساعده على تفهم قضايا التنوع الثقافي وتقديرها.

يمثل نموذجاً فعالاً في الأمانة والتكامل.

يقدر روح المرح.

يشعر بالمتعة في العمل التعليمي.

وقد أشار العرفي وعبد مهدي (١٩٩٦) إلى ضرورة خلق المناخ التنظيمي المناسب لإقامة العلاقات الإنسانية

البناءة في المدرسة، مؤكداً دور المدير في تحقيق تلك العلاقات، التي من أبرز مؤشراتهما:

تهيئة بيئة عمل ملائمة من حيث البناء ودرجة الإنارة والتهوية والتكييف، وتوفير جميع وسائل الراحة

وظروف العمل المناسبة.

تأمين مستوى لائق من الرواتب والعلاوات السنوية، على نحو يساير الزيادة المضطردة في تكاليف المعيشة

ومتطلبات الحياة الضرورية.

اعتماد سياسة مقبولة في ما يتعلق بمنح الإجازات والمكافآت التشجيعية، والترقية، وساعات العمل، والعمل الإضافي.

التوفيق بين الوظيفة والشخص الذي يشغلها؛ أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛ لما لذلك من كبير الأثر في الروح المعنوية للعاملين، ومن ثم إنتاجيتهم.

العمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم.

استخدام النمط الديمقراطي في القيادة والإشراف على العاملين؛ نظراً لكونه الأسلوب القيادي الأفضل الذي يعمل على تحقيق التعاون البناء بين جميع العاملين في المؤسسة.

تفويض بعض السلطات إلى المرؤوسين؛ لرفع روحهم المعنوية وزيادة ثقتهم بأنفسهم، ومضاعفة نشاطهم كي يثبتوا أنهم قادرون على تحمل المسؤولية وأداء الواجبات المكلفين بها.

تنظيم شبكة من الاتصال الفعال داخل المؤسسة الإدارية؛ لخلق مناخ جيد للعلاقات الإنسانية.

الاستماع إلى شكاوي العاملين ومعالجتها على نحو فعال؛ حتى تستطيع الإدارة تجنب كثير من المشكلات في المستقبل، وتتمكّن من خلق مناخ مناسب في العلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.

العمل على تهيئة جوّ مشجّع على العمل، وذلك بمنح العاملين الثقة، واحترامهم، ومعاملتهم بالعدل والمساواة، وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء مهمّون في المؤسسة.

خصائص العلاقات الإنسانية في المدرسة:

إنّ العلاقات الإنسانية المدرسية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كلّ فرد من خلال مواهبه وقدراته وإمكاناته وخبراته، تقديراً يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والمدرسين بعضهم بعضاً، وبين الطلبة والمدرّسين، وبين المدرّسين والآباء، أو بصفة عامّة بين جميع الفئات التي لها علاقة بالمدرسة (المومني، ٢٠٠٨). وتقوم هذه العلاقات على حسن النية والقصد تجاه الآخرين وتجاه العمل بموضوعية، وعلى إيمان الفرد بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل معها (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧). ويحدّد مفهوم العلاقات الإنسانية في المدرسة مجموعة من الخصائص والسمات، كما أوردها الفقي (٢٠٠١):

إنها لون من ألوان السلوك البشري الذي يحدث في مواقف اجتماعية، مثل: العمل في المدرسة مع المدرّسين والطلبة.

ترتبط في مفهومها بإشباع حاجات مدير المدرسة والمدرسين والطلبة والآباء النفسية والاجتماعية والمادية والمعنوية.

تتم بين مدير المدرسة والمدرسين والطلبة والآباء، داخل المدرسة وخارجها.

ترتبط بالقيم الخلقية والاجتماعية والإنسانية والتربوية.

وتبين الحريري (٢٠٠٨) أن مهارات العلاقات الإنسانية ترتبط بمجموعة من السمات الأساسية، أهمها: الاستقامة وتكامل الشخصية، وتعني توافر الانسجام والالتزان في سلوك القائد، بحيث تساعد القائد على خلق الثقة لدى مرؤوسيه بقيادته، والاطمئنان إلى أن مصالحهم مضمونة.

توافر سمات الأمانة والإخلاص وحسن الخلق، وهي سلامة النهج ووضوح الأهداف والتطلع إلى المثل العليا بحيث يكون القائد قدوة لمرؤوسيه.

الوضوح التام في الاتصال والإنصات والحوار الدافئ، وفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه وحاجاتهم، والاستماع إلى شكواهم، وقبوله وجهات نظرهم، وتشجيعهم على الإبداع، وإدراكه التام لميول مرؤوسيه وقدراتهم واتجاهاتهم وخبراتهم، ومعرفة المهارات التي يتمتع بها كل منهم.

إمام القائد بعلوم السلوك الإنساني، وعلم النفس والصحة الجسمية والاجتماعية، والدوافع والحوافز والنمو الاجتماعي، والتكيف مع جماعات العمل؛ من أجل إحداث التوازن بين الصحة النفسية والصحة الجسمية والحاجات الاجتماعية والمهنية للمرؤوسين.

الأسس التي تكوّن العلاقات الإنسانية في المدرسة:

إنّ بناء العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية أمر لا يتطلب ميزانية أو تقنيات وتجهيزات من نوع خاص، إنه يتطلب التخلّق بالأخلاق الحميدة، والارتقاء بالنفس البشرية إلى السمو الذي جبلها الله عليه، فمن التعاون إلى الصبر إلى التسامح إلى العفو إلى البرّ والصدق (عايش، ٢٠٠٩)، ويمكن حصر المفاهيم والأسس التي تكوّن العلاقات الإنسانية في المدرسة كما أوردها عامر وقنديل (٢٠١٠) بالآتي:

الدوافع الفردية والجماعية والاقتصادية والنفسية والاجتماعية الخاصة بمدير المدرسة والمدرسين والطلبة والآباء.

المفاهيم والمُدركات التي توجد عند مكونات المجتمع المدرسي.

سلطة مدير المدرسة وتوزيعها واستخدامها.

اتخاذ القرارات الديمقراطية، والمشاركة فيها من قبل من لهم علاقة

بالقرار.

طرائق اتصال مدير المدرسة وأساليبه، ومدى كفايتها في نقل المعلومات والاتصال المتبادل بين المدرسة والمجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.

الطريقة التي يقود بها مدير المدرسة مدرسته، وأثرها في تسيير العمل، ومدى ديمقراطيتها. الروح المعنوية والاجتماعية للمدرسين والطلبة، وأثرها في التحصيل العلمي للطلبة، ومستوى المدرسين وكفاءتهم.

الإطار الاجتماعي الذي تعمل فيه إدارة المدرسة كجزء من المجتمع، تتأثر به، وتؤثر فيه. الفروق الفردية بين المدير والمدرسين والطلبة والآباء والعاملين، وكيفية التعامل معها. الكرامة الإنسانية واحترام الإنسان كأحسن المخلوقات، وفي إطار القيم الأخلاقية والحرية والديمقراطية. وأوضح علماء النفس أن تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس تتم على أسس ثلاثة، كما أرودها عطوي (٢٠٠١):

شعور المرؤوس بأن رئيسه يؤيده تأييداً صادقاً في عمله. تأكد المرؤوس على نحو تام من أنه ينال تأييد رئيسه، طالما أنه يقوم بما يتوقع منه في حدود مسؤولياته الخاصة.

علم المرؤوس بما يتوقع منه، ويتضمن ذلك معرفته بالسياسة العامة التي تسير عليها المدرسة، وبواجباته وحقوقه كمرؤوس، وبرايمه الصريح في العمل.

وقد لخص الخوaja (٢٠٠٤) الأسس الرئيسة للعلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية في ما يأتي: إقامة التضامن الجماعي بوساطة توحيد الجهود، والشعور بالمسؤولية، ووضوح الهدف. معاملة المدرسين كأفراد.

خلق جوٍّ ودّيٍّ في العمل والمدرسة.

جعل المدرسين والعاملين والطلبة في المدرسة على دراية بما يحدث.

اشترك المدرسين والطلبة والعاملين في المدرسة في صنع القرارات التي تخصهم.

الاتفاق على معايير مناسبة للعمل، يتفق الجميع على بلوغها.

مساعدة المدرسين والعاملين على تنمية مواهبهم وكفاءاتهم.

تقدير الأعمال الخلاقة والإبداعية ومكافأة أصحابها.

أن يكون مدير المدرسة قدوة للمدرسين والطلبة والآباء والعاملين.

إشعار المدرسين والعاملين بأهميتهم ودورهم في تنمية المجتمع وتربية الشباب.



التنبية إلى العمل الرديء وتقويمه باستمرار.

تقدير الكرامة الإنسانية وعدم امتنانها.

أهمية العلاقات الإنسانية في المدرسة

إنّ لتفعيل العلاقات الإنسانية في العمل التربوي أثره البالغ في التأثير في العاملين وشحنهم وإطلاق طاقاتهم المبدعة بتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، فإلى جانب العمل الإداري الرسمي اللازم في العمل، فإنّ توفير علاقات إنسانية ودعم وجودها في بيئة العمل يوفر الأجواء المناخية المناسبة التي تجعل من تحقيق الأهداف عملية سهلة قريبة المنال (عايش، ٢٠٠٩).

إنّ محور الإدارة في العمل التعليمي لا تكفي فيه الأوامر المستندة إلى الصلاحيات الرسمية، بل إنّ العلاقات الإنسانية الحسنة مع المرؤوسين هي التي تطلق طاقات الإبداع والإنجاز. وللعلاقات الإنسانية أهمية خاصة في تحقيق دور مدير المدرسة المتوقع منه؛ فالعمليات الخاصة بتنظيم الأشياء والمواد داخل المدرسة تُعدّ سهلة التنفيذ، ولكنها لا تُعدّ الجزء المهمّ في إدارة المدرسة وتنظيمها بنجاح، فالتنظيمات المتصلة بالعنصر البشري هي الأهم والأكثر تعقيداً (العربي وعبد مهدي، ١٩٩٦)

إنّ على مدير المدرسة أو من يعملون معه من المدرّسين والعاملين مراعاة أهمية العلاقات الإنسانية الحسنة، التي تُعدّ من المسؤوليات المهمة في إدارة المدرسة، وتقتضي أموراً عدّة أوردتها نيول (١٩٩٣)، من أبرزها: إنّ المهمة الطبيعية لمدير المدرسة تتطلب معرفة ومهارة في العلاقات الشخصية والعلاقات الجماعية. يرجع نجاح مدير المدرسة وكفاءته في العمل إلى معرفته هذه العلاقات ومهارته بها.

إنّ من يمتلك هذه المهارات والمعارف بإمكانه أن يتصرّف بطريقة مخالفة للذين يفتقرون إليها. إنّ دراسة العلاقات الشخصية والجماعية ينجم عنها تغيير في سلوك عديد من الأشخاص الذين يعدّون لتولي تلك الوظيفة.

إنّ اكتساب هذه المعارف والمهارات والاستعمال الحقيقي لها في مجال التطبيق العملي في المدارس، يتطلّب قدرة، وصفات شخصية لا يمتلكها كلّ فرد، كما يتطلّب بيئة مناسبة صالحة لقيام هذه العلاقات. ومّا كان لحركة العلاقات الإنسانية تأثير كبير في الإدارة التعليمية، فإنه يمكن إبراز أهمية العلاقات في ما يأتي (عطوي، ٢٠٠١):

الإسهام في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين.

إصباح الصفة الاجتماعية على المؤسسة، بالإضافة إلى الصفة الرسمية.

تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال.

وتنطبق العلاقات الإنسانية على تفاعل الأفراد في جميع مجالات العمل؛ حيث يرتبطون بنوع من البناء أو النظام الشكلي في سبيل تحقيق هدف معين، كما تتميز هذه العلاقات الإنسانية بالحركة الديناميكية، بمعنى إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل معاً كجماعة منتجة متعاونة، مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي الذي يختلف بين الأفراد تبعاً للفروق الفردية بينهم (عريفج، ٢٠٠٧).

وتستهدف العلاقات الإنسانية الوصول بالعاملين عن طريق إشباع حاجاتهم إلى أفضل النتائج في ظل أفضل حالات التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي والمادي، مع التسليم بكل ما يمكن أن يؤثر في المرء من عوامل غير رشيدة وجوانب غير منطقية بعده كائناً آدمياً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً (القحطاني، ٢٠٠٨).

وتعد العلاقات الإنسانية ترجمة للاتجاه الديمقراطي، وتفسيراً للاتجاه العملي في الإدارة، ويستلزم لها تعلم المعارف والمهارات عن الطبيعة البشرية وتنمية المهارات الاجتماعية والنفسية البشرية ودراساتها وتحليلها في إطار التجربة والخبرة الإنسانية. وتهدف العلاقات الإنسانية في المدرسة كما أوردتها عليه وعبد المجيد (٢٠٠٥) إلى ما يأتي:

إقامة علاقات طيبة وحسنة داخل المدرسة وخارجها، بين مديريها ومدرسيها وطلبتها والآباء.

خلق الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل المدرسة.

تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية والاجتماعية والنفسية في المدرسة.

رفع الروح المعنوية لمدير المدرسة والمدرسين والطلبة والآباء.

زيادة الوعي العام للمدرسين والطلبة، وتبصيرهم بمشكلات المدرسة، والعمل جماعياً على حلها.

زيادة كفاءة المدرسين، وتحسين تحصيل الطلبة.

فالفرد مهما كان موقعه في المدرسة، يحب أن يشعر أنه جزء مهم من المدرسة، وأن ما يقوم به من عمل يستحق التقدير والاحترام. وعليه، يجب أن يكون له صوت ورأي في تنظيم المدرسة ورسم سياساتها وعملياتها، وهذا الشعور الإيجابي للمدرسين بذواتهم في المدرسة والاحترام المتبادل بينهم وبين إدارة المدرسة يشكّلان أو يكونان علاقات إنسانية جيدة في المدرسة، والمكافأة عن العمل لا تتحقق للمدرسين من خلال رضاهم عن عملهم فقط، ومكافأتهم مالياً، ولكن من خلال الشعور بالسعادة والرضا الذي حققوه كمجموعة في إطار العلاقات الإنسانية.

بناء العلاقات الإنسانية في المدرسة، وتطويرها:

تعددت الأساليب المستخدمة في المؤسسات لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطويرها من أجل خلق جو يسوده  
الوئام والثقة والولاء للمؤسسة، وتتمثل هذه الأساليب في ما يأتي:

توفير الاتصال الفعال: للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها؛ لأنه يتعلق بنقل  
المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل. ويتحقق الاتصال الفعال من خلال التنظيم العلمي للاتصال  
وليس بمجرد الكلمات (العجمي، ٢٠٠٨). ويتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة؛ فالاتصال  
الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة، ويكون الرئيس هو مركزه، ويتميز هذا النوع من  
الاتصال بالسرعة، إلا أنه يعزل الأفراد عن بعضهم بحيث لا يتصلون معاً على نحو مباشر، مما يؤدي إلى أن  
يحمل الرئيس العبء كله في تنظيم عملية الاتصال هذه. ولا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر  
عنه أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل، ويترب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في  
الوقت المناسب. أما الاتصال الديمقراطي، فتقدم خطوته في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين وبين  
المرؤوسين أنفسهم، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت  
المناسب إلى كل أعضاء الجماعة (أحمد، ٢٠٠٢).

أسلوب عمل الفريق: الفريق مجموعة من الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة في الهوايات والميول إلى  
الأشياء والمهنة، وتتكون المؤسسة من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقاً. يقوم بممارسة نشاطات داخل  
المؤسسة تكون متشابهة بين أعضائها، ويقوم الأعضاء بالاحتكاك في ما بينهم، ويتعاطفون في اتجاهاتهم نحو  
موضوعات تهمهم (الهلاي، ٢٠٠٦).

المشاركة: ظهرت في المؤسسات اتجاهات حديثة، تتمثل في إعطاء الفرد فرصة المشاركة في إصدار القرارات  
التي تهم مصيره أو عمله في المؤسسة. وهي من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين  
العاملين فيها (الصيرفي، ٢٠٠٣). والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى  
تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته، بحيث يعلم أن له دوراً يسهم فيه  
في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وهذا كله يسهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحمسهم له. ومن هنا  
كان من الضروري إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية (العزاوي، ٢٠١٠).

التشاور: يعدّ التشاور مظهراً عملياً للمشاركة، إلا أنه يترتب عليه بالضرورة إبداء الرأي والنصيحة، في حين  
أن ذلك ليس ضرورياً في حالة المشاركة. والتشاور يعني احترام كرامة الفرد واحترام قدراته وإشعاره بالثقة

في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة، ويطرّب عليه الوصول إلى قرارات أفضل، ويزيد من تماسك الجماعة وإسهامها في العمل، وهو ما يُعدّ هدفاً رئيساً للعلاقات الإنسانية (الهلاي، ٢٠٠٦).

أسلوب اللجان: تتكوّن اللجنة من عدّة أشخاص متخصصين، يكلفون مناقشة موضوع معيّن، بحيثُ يصلون إلى توصيات ترفع إلى الإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات. وقد وصفت اللجان في السابق بالسلبية نظراً لتوزيع المسؤولية وضياع الوقت والجهد في مناقشة موضوعات قد يقوم إداري واحد باتخاذ قراراته بشأنها من غير مساعدة من اللجان الفنية، ولكنّ الاتجاه الحديث هو إعطاء اللجان الدور المهمّ؛ حيث يجب أن يُعطى الفرد فرصة ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية (العجمي، ٢٠٠٨).

الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: إنّ كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية تنجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم. وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تؤثر في العمل، مثل: كثرة حالات الغياب، والمرض، وانخفاض مستوى الأداء، وكثرة الشقاق والخلافات والشكاوي بين الأفراد؛ لذا ينبغي العمل على مواجهة هذه المشكلات كلّما ظهرت عن طريق توفير مناخ صحيّ مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد، وتوفير برامج ترفيهية ورياضية واجتماعية وثقافية (الشنواني، ١٩٩٩).

أسلوب الاستفتاءات والبيانات: وهو أسلوب مستخدم على نطاق واسع في المؤسسات والدراسات والأبحاث العلمية، والاستفتاءات نشرة تتضمّن العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات العاملين وحاجاتهم ومواطن الشكوى وعدم الرضا عندهم؛ بهدف إتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة لحلّ هذه المشكلات، ثمّ تظهر بعد ذلك نتيجة الاستفتاء والنسب المئوية من الموظفين والعاملين على أسئلة محددة (العزاوي، ٢٠١٠).

عناصر العلاقات الإنسانية:

تتضمّن العلاقات الإنسانية العناصر الرئيسية، وهي كما أوردها العرفي وعبد مهدي (١٩٩٦) والحريري (٢٠٠٨):

الحاجات: يجب على المؤسسة إذا أرادت أن توفرّ جواً مناسباً من العلاقات الإنسانية أن تعمل على توفير مناخ العمل المناسب لإشباع حاجات الناس بصورة يمكن معها أيضاً تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة (أحمد، ٢٠٠٢). وقد حاول العالم ماسلو (Maslo) تفسير السلوك البشريّ على أساس هرم من

الحاجات قاعدته تتكوّن من الحاجات الجسديّة، وقيمتها الحاجة إلى تحقيق الذات، بحيث يسعى الإنسان إلى إشباع الحاجات الجسديّة أولاً ثم يسعى إلى الارتقاء إلى قمة هرم تلك الحاجات. وقسم ماسلو (Maslo) الحاجات الإنسانيّة إلى خمسة أنواع، كما أوردها أبوشيخة (٢٠٠٠)، وهي:

الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية (مثل: الأكل، والشرب، والنوم، والراحة).  
الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.  
الحاجة إلى الانتماء والنشاط الاجتماعي.  
الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.  
الحاجة إلى تحقيق الذات.

الإدراك: إنّ الإنسان في إدراكه لما يحيط به لا يرى جوهر الواقع، ولكنه يفسّر ما يراه من وجهة نظره، ثم يسميه واقعاً؛ أي أنّ الإدراك عملية ينظم فيها الأفراد انطباعاتهم الحسيّة ثم يفسّرونها لتعطي معنى لبيئتهم. وتختلف تفسيرات الأفراد للأشياء حسب خبرتهم وقدراتهم على الاستبصار الواعي. ولذلك فإنّ حاجة الإداري إلى معرفه الآخرين وفهمهم تستدعي منه معرفة خصائصهم وفهم الأبعاد والعوامل التي تؤثر في سلوكهم من أجل استثمار أقصى طاقاتهم الممكنة (الصيرفي، ٢٠٠٣). وقد حدّد جيبسون (Gibson) العوامل المؤثرة في عملية الإدراك، ومنها (الشنواني، ١٩٩٩):

النمطية: وهي أن المدير يحمل صورة في ذهنه عن العاملين وهذه الصورة التي يحملها عن كل عامل تؤثر في تعامله معه.

الانتقاء: وهو اختيار المعلومات المناسبة من مجموعة كبيرة من المعلومات التي يجدها الإداري مهمّة في اتخاذ القرار.

عوامل الموقف: تؤثر المواقف التي يمرّ بها الأفراد في الإدراك، فاتجاهات الأفراد ولهجتهم، والموقف الذي تمّ فيه الحوار، تؤثر جميعها في دقّة الإدراك.

الحاجات (المدركات): أي أنّ الإنسان يرى ما يرغب في أن يراه وفقاً لحاجاته ورغباته.

العواطف: للحالة العاطفيّة والانفعاليّة كبير الأثر في إدراك الإنسان وقراراته سلبيّاً أو إيجاباً.

القيم: تعبّر القيم عن معتقدات تحدّد أهميّة الأشياء بالنسبة للفرد في ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه. والقيم تحكّم سلوك الفرد بالسلب والإيجاب، وإنّ تناقض قيم الإداري مع قيم العاملين قد تسبّب تنافراً شديداً بين الطرفين وتخلق هوة بينهم ممّا يؤديّ إلى سوء التفاهم. والقيم مبنية على أبعاد معرفية أو بناء على تجربة الفرد في الحياة. وبذلك فإنّ قيم الأفراد ستباين وتختلف، ولكن الاختلاف ليس في جوهر

القيمة أو مضمونها بل في ترتيبها الهرمي في حياة الفرد، فالأمانة والصدق والوفاء والالتزام قيم تشترك في مفهومها عند الجميع، ولكن أولوية ترتيب هذه القيم في حياة الأفراد تختلف في مجموعها إطاراً فكرياً تحدّد بناء عليه اهتمامات كلّ فرد واتجاهاته. من هنا يمكن الاستنتاج بأنّ قيم الأفراد دينامية وليست ثابتة، وذلك يعود إلى أنها إنتاج معرفة الفرد وخبرته في الحياة، وهذه في تغيّر مستمرّ (أحمد، ٢٠٠٢).

وفي ضوء ذلك، فإنّ الإداري يجب أن يدرك أنّ العاملين معه ليسوا متجانسين بل هم خليط يختلفون في أفكارهم وانطباعاتهم وأحكامهم وتقديرهم للأمور، وأنّ مقدرته على إدراك هذه الفروق واحترامها والتعامل معها وفق منهجية منظمة يقلل الكثير من المشكلات في تعامله مع العاملين، ويخلق جواً من الراحة لوجود إداري متفهم وواع. ومن ناحية أخرى، فإنّ الإداري اليقظ قادر على الاستفادة من الطبيعة المتغيرة للقيم في مساعدة العاملين على تبني قيم جديدة يحتاج إليها في شخصية العاملين لتحسين أدائهم المستقبلي.

الاتجاهات: الاتجاه تعبير قيمي قد يكون إيجابياً أو سلبياً نحو أشياء أو أفراد أو أحداث، والاتجاه يعكس شعور فرد ما عن شيء ما. ومن المعروف أنّ الكثير من تصرفات الإنسان تكون نابعة ممّا لديه من اتجاهات، والإداري الناجح هو الذي يعرف ما لدى العاملين من اتجاهات لما لذلك من أثر في كيفية إدراكه لسلوك العاملين معه وأدائهم، وييسّر السبل أمامه للتعامل الفاعل معهم. والاتجاهات لا تولد بالفطرة مع الإنسان بل تنشأ من خلال تجاربه العديدة في حياته، فقد تكون مستمدة من البيئة الأسرية أو بيئة العمل أو المجتمع أو غيرها من خبرات ومواقف تجعل الفرد يكوّن صوراً وأحكاماً عن ذاته والآخرين والأشياء (الصيرفي، ٢٠٠٣).

الدافعية: تعدّ معرفة الدافعية المدخل الرئيس لفهم العلاقات الإنسانية. والدافعية هي حالة داخلية معقدة لا تلاحظ مباشرة بل يتمّ لمس مترتباتها على السلوك البشري سواء في جانبه اللفظي أو غير اللفظي. وهي طاقة داخلية تنشّط الأفراد وتحركهم وتحفزهم على الأداء والإنتاج. وترتبط الدافعية بحاجات الأفراد، وتعدّ متغيّراً وسيطاً يتخلّل حاجات الإنسان وسلوكه ويقع بينهما؛ حيث إنّ حاجات الإنسان غير المشبعة توجد نوعاً من التوتر الذي يستثير كوامن الفرد، ممّا يوئد سلوكاً من أجل إشباع هذه الحاجات، ومن ثمّ يقلل من إحساسه بالتوتر (جواد، ٢٠١٠).

والدافعية قد تؤثر على نحو إيجابي أو سلبي في السلوك. وحتى يدرك الإداري سلوك العاملين معه، يجب ألا يأخذ بظاهر السلوك ويعالجه، بل عليه تعرّف الدوافع التي سببت هذا السلوك قدر الإمكان. وإنّ تقدير الإداري لجهود العاملين وملاحظتهم ومكافأاتهم يعزّز فيهم الانتماء إلى العمل ويوصلهم إلى مرحلة متقدمة من الرضا عن أنفسهم ويدعم تقديرهم الإيجابي لذواتهم، ممّا يعمّق دافعيتهم للاستمرار في العمل والعطاء

وعدم التوقف أو التراجع. ومثل هذا التناول الإداري يحتاج إلى قياده تتسم بالذكاء والحنكة، بحيث يجمع القائد بين احترامه للعاملين كعناصر بشرية وإشعارهم أيضا بأن للمؤسسة أهدافاً تسعى إلى تحقيقها، كما أنّ للفرد أهدافاً يريد تحقيقها (العجمي، ٢٠٠٨).

ب. الروح المعنوية:

إنّ وسائل ترغيب الفرد في الأداء متعدّدة ومتغيّرة ومركّبة خاصّة في إطار جماعة، حتى ولو تصرف فردياً فإنه يعكس تقاليد الجماعات المؤثرة فيه، ولذلك فإنّ مجهودات الإدارة لزيادة كفاءة الإنتاجية لن تتحقق إلا إذا تفهمّت كيف ترضي العاملين وكيف تهدئ من روعهم، وهذا أمر يعبر عنه بالروح المعنوية، فالروح المعنوية هي "الاستعداد الوجداني الذي يساعد العامل على زيادة الإنتاج وإجادته من غير أن يعتريه مزيد من الإجهاد والتعب" (الصيرفي، ٢٠٠٣، ٢٢٣).

"إنّ الروح المعنوية ليست مصطلحاً مستقلاً عن غيرها من المصطلحات الإدارية، بل هي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالممارسات الإدارية لمدير المدرسة، ويحكم الناس على ارتفاعها أو انخفاضها من خلال الآثار المترتبة عليها" (عريفج، ٢٠٠٧، ٣١٥).

وهناك شبه اتفاق بين الباحثين والعاملين في المجال الإداري بأنّ الروح المعنوية "هي الشعور العام لدى الأفراد، الذي يعبر عن مدى سعادتهم ورضاهم عن العمل" (سلطان، ٢٠٠٤، ١٥٧)؛ إذ يعرف المعاينة (٢٠٠٧، ٣٠٨) الروح المعنوية بأنها "الترابط والانسجام والتكامل والتعاون والتآخي بين أفراد المؤسسة التربوية، والسعي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى مدرستهم إلى الوصول إليها". ويعرف العجمي (٢٠٠٨، ١٦٠) الروح المعنوية للمعلمين "بأنها مشاعرهم تجاه عملهم ومدى رضاهم عن هذا العمل". كما يشير عليه وعبد المجيد (٢٠٠٥، ١١١) إلى أنّ الروح المعنوية "مزيج أو حصيلة لهذه المشاعر، مختلطة بساعات العمل التي يقوم بها العامل، والأجر الذي يحصل عليه، والإشراف الذي يخضع إليه، وسياسات الأفراد المتبعة، وظروف العمل الأخرى".

"والروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الذي يهيئ للمدرسين الإقبال بحماسة على مشاركة زملائهم في نشاطاتهم المختلفة، وهي عملية استعداد وجداني في جوهره" (الفاقي، ٢٠٠١، ١٧٣)، ويعرف عامر وقنديل (٢٠١٠، ١٧٤) الروح المعنوية بأنها "الجو العام الذي يسيطر بين الجماعة، ويوجه سلوكها".

ويتوقف ارتفاع الروح المعنوية بين الأفراد أو انخفاضها على الدرجة التي يصل إليها فريق العمل أو الجماعة من التعاطف والتكامل، ومدى إحساس كلّ فرد بانتمائه إلى الجماعة التي يعمل فيها، وحرصه على تمسّكه بها. ومن مظاهر ارتفاع الروح المعنوية للمعلمين استمرار القوى العاملة وعدم الفصل والتغيير والنقل وقلة

التظلمات والشكاوي، وبخصوص الإدارة المدرسية فإنها تتضح من خلال ما يسمّى بالأرقام القياسية للفصول الدراسية والكفاءة النوعية، وانتظام الطلبة والمعلمين في الدراسة، والإقبال عليها، كذلك انعدام الضجر والشكوى (المعاينة، ٢٠٠٧).

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أنّ الروح المعنوية ومفهومها يتحدّدان من خلال النقاط الآتية: أنها استعداد وجداني انفعالي يعبر عن مدى سعادة العاملين ورضاهم.

ترتبط الروح المعنوية بالممارسات الإدارية لمدير المدرسة، وعلاقات المعلمين والإداريين مع بعضهم.

يحكم على ارتفاع الروح المعنوية وانخفاضها من خلال الآثار المترتبة عليها.

العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية:

إنّ الواقع الذي يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين في أثناء العمل يعتمد على العلاقات الإنسانية إلى جانب الظروف المادية، ومن أهمّ العوامل التي تعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين كما أشار عوض (٢٠٠٨):

توافر الكفاءة في إشراف الرئيس: وهي من الأمور المهمة، ويشمل الإشراف المقدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتجه في إدارة أفراد، كما يشتمل على إتاحة الفرصة للمرؤوس للمبادأة وتشجيعه على تقديم المقترحات.

توفير الأمن للمرؤوسين: إنّ الأمن من الحاجات النفسية الأساسية للفرد، وعدم إشباعه يؤدي إلى إحباطه، ومن ثمّ انخفاض معنوياته.

الثقة بكفاءة المؤسسة وأهدافها: إنّ حسن سمعة المؤسسة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها الممتازة وجودة الإدارة بها هي من الأمور التي يعتزّ بها الموظف، وتكون فخراً له، وهذا يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

قيام التوافق بين الفرد وزملائه: ومن العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية شعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين يعمل معهم، وأنه ناجح في تكوين علاقات صداقة ودية بينه وبين العاملين.



مظاهر الروح المعنوية:

إنّ لمعنويات العاملين أهمية كبيرة في المدرسة؛ فالروح المعنوية المرتفعة تُعدّ مقياساً لمدى أداء العاملين، فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإنّ ذلك يؤديّ إلى نتائج مرغوب فيها. وقد أشار عريفيج (٢٠٠٧)، والعجمي (٢٠٠٨) إلى مظاهر عدّة للروح المعنوية، وهي كما يأتي:

من مظاهر الروح المعنوية للمعلّمين استقرار المدرّسين في المدرسة، وعدم إبداء الرغبة في التنقل منها، وعدم التذمّر من علاقاتهم بالطلبة أو الإدارة، والاهتمام بحضور الاجتماعات وإنجاح مجالس الآباء والمعلّمين. أمّا مظاهر الروح المعنوية لمدير المدرسة فتتمثل في اعترافه بإسهامات المدرّسين والطلبة، وإشراكهم في صناعة القرارات، وزيادة قنوات الاتصال مع أولياء الأمور. ومن الأمور التي تعكس الروح المعنوية المرتفعة عند المدير أيضاً احتفاله بالإنجازات وتقديره للانتصارات وهتافه بالقيم التربوية.

ويستدلّ على ارتفاع الروح المعنوية في المدرسة -على سبيل المثال- من حضور الطلبة إلى المدرسة في الموعد المحدّد، والانصراف منها من غير مشكلات، والانتظام في الدّراسة، والقيام بالواجبات حسب التوجيهات، كما يستدلّ عليها من خلال مشاركة الطلبة في مناقشة الامتحانات من غير اللجوء إلى الغشّ وتوجيههم الاتهامات إلى الإدارة والمعلّمين.

وتعدّ الروح المعنوية من أهمّ الآثار المترتبة على ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية بين العاملين والمعلّمين في المدرسة، وغالباً ما توصف حال الجماعة التي يسود الانسجام والتعاون والتكامل بين أفرادها بحيث يشعر كلّ فرد بالاعتزاز بانتمائه إلى الجماعة، وبالرغبة في ممارسة الأعمال التي تقوم بها بنشاط، كما توصف هذه الجماعة بأنّ روحها المعنوية مرتفعة، وترتبط الروح المعنوية بأنماط التفاعل والمسافة النفسية في العلاقات الإنسانية بين القائد والأفراد بما ينجم عنها من مشاعر واتجاهات تؤديّ إلى قوة تماسك الجماعة أو إضعافها؛ فينعكس أثر ذلك على معدّل الإنتاج لدى العاملين (رسمي، ٢٠٠٤).

ويقابل الروح المعنوية المرتفعة الروح المعنوية المنخفضة، التي لها مظاهرها على العاملين، وتؤديّ إلى تعطيل حركة العمل وعرقلتها، ومن هذه المظاهر كما أوردها الصيرفي (٢٠٠٣):

فقدان الاهتمام العام بالعمل، وكثيراً ما يعبرّ ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير في الروح المعنوية.

دوران العمل، مع ضرورة ملاحظة أنّ هناك أسباباً لذلك، بخلاف انخفاض الروح المعنوية، حيث قد ينشأ دوران العمل لأسباب صحيّة أو عائليّة أو لأسباب أخرى لا تمّت إلى العمل بصلة.

المظالم والشكاوى، فالمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، ومن ثمّ فإنها تعدّ مؤشراً لانخفاض الروح المعنويّة الفرديّة.

التوقف عن العمل؛ حيث تعدّ الإضرابات أكثر مظاهر عدم الاستقرار، مع ملاحظة أنه ليس كلّ توقف عن العمل إضراباً؛ فهناك الاعتصام، وهو عادة ما يكون مقدّمة للإضراب.

الغياب؛ حيث تعدّ الروح المعنويّة مجرد عامل من عوامل الغياب، فإذا زادت نسبة الغياب عن النسبة المتوقعة فلا بدّ حينئذٍ من دراسة أسباب ذلك، فقد يكون الغياب راجعاً إلى المرض أو غيره من الأسباب الأخرى.

مشكلات النظام؛ حيث تتأثر معنويّات العاملين بالقواعد التنظيميّة وبطريقة الالتزام بهذه القواعد، فبعض هذه القواعد يكون غير مقبول منطقياً وبعضها الآخر قد يكون مجحفاً، كما أنّ عدم دراية الملاحظين وكفائتهم في فرض التعليمات قد يكون سبباً في عدم الرضا بين العاملين.

تقيّد الإنتاج، بمعنى أن ينتج العامل كمية أقلّ ممّا يستطيع إنتاجه، وهو بذلك يضع معدلات للإنتاج يلزم بها باقي زملائه، وهذا دليل على شعور العاملين بانخفاض الروح المعنويّة بينهم.

كما يوجد هناك بعض المظاهر الرئيسيّة التي يستدلّ بها على الروح المعنويّة المرتفعة والمنخفضة لدى العاملين والمعلّمين، ومن أهمّ هذه المظاهر ما أشار إليه عامر وقنديل (٢٠١٠)، وهي كما يأتي: مستوى الإداء والإنتاج؛ إذ يعدّ مؤشراً موضوعياً على مستوى الروح المعنويّة؛ فارتفاع مستوى الأداء يعني ارتفاع مستوى الروح المعنويّة، والعكس صحيح.

مدى استمرار العاملين في عملهم؛ والاستمرار مظهر إيجابي لمستوى الروح المعنويّة وتماسك الجماعة، بينما تُعدّ كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهراً سلبياً لانخفاض الروح المعنويّة بينهم.

مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل؛ إنّ كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعدّ ظاهرة مرضيّة، ودليلاً واضحاً على عدم رضا العاملين عن العمل، وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنويّة للمنظمة.

مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف؛ إنّ كثرة النزاع أو الشقاق أو الخلاف بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها، ودليل على هبوط الروح المعنويّة إلى درجة تهدّد المنظمة؛ ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكلّ حزم، ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة بين الأفراد.

كثرة الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمّر أو عدم الرضا الذي يعبر عنها الفرد نحو المنظمة؛ وقد يكون هذا التذمّر فردياً أو جماعياً، ويعبر عن حالة حقيقيّة أو حالة وهميّة لا تقوم على أساس، وقد تكون

الشكاوى موقعة أو غير موقعة، وهي في كلتا الحالتين تشير إلى انخفاض في الروح المعنوية، وليس من الضروري أن تكون الشكاوى نتيجة سوء الإدارة، وإنما قد تكون نتيجة لما يسود الجماعة من توتر؛ حتى يتحقق الانسجام بين الأفراد، كما يجب على الإدارة أيضاً أن تهتم بدراسة الشكاوى -حتى لو كانت فردية- دراسة علمية موضوعية؛ لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح معها من الصعب مواجهتها.

محددات الروح المعنوية:

هناك شبه اتفاق على الشعور العام لدى الجماعة، الذي يعبر عن مدى سعادتها ورضاها عن العمل، ومستوى الروح المعنوية بالنسبة لأية جماعة يحكمه عدد من الظروف، بعضها داخلية تتعلق بالجماعة ذاتها، وبعض الآخر يرجع إلى أسباب خارجية. أولاً: المحددات الداخلية:

وتشمل تلك العوامل التي توجد داخل الأفراد، ومن أهمها ما أورده عباس (٢٠١١) كما يأتي:

التوقعات والأهداف: فكلما ازدادت درجة التوافق بين أعضاء الجماعة بالنسبة لتوقعاتهم وأهدافهم كانت الفرصة أفضل لروح معنوية أعلى، ومرجع ذلك إلى أن التوافق في الأهداف والمتطلبات يقلل من احتمالات النزاع بين أعضاء الجماعة ويمكّنهم من تركيز جهودهم على الهدف المشترك.

احتمالات النجاح: فكلما ازداد توقع الأفراد بخصوص أثر الجهد المشترك في تحقيق الأهداف كانت الروح المعنوية للجماعة أعلى؛ لاعتقادهم بأن النجاح لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التعاون والتلاحم، بينما تميل الروح المعنوية إلى الانخفاض في الحالة العكسية.

النجاح الفعلي: حيث تميل الروح المعنوية إلى الارتفاع كلما كانت النتائج الفاعلية للجهد المشترك للجماعة تبشر بالنجاح، بينما تميل إلى الانخفاض إذا كانت هذه النتائج الفعالية لا تبشر إلا بالفشل.

مستوى الرضا بالنسبة لكل فرد من أفراد الجماعة: فالجماعة التي يشعر كل فرد من أفرادها بمستوى عالٍ من الرضا عن العمل يتوقع فيها أن تكون الروح المعنوية للجماعة ككل مرتفعة، ويجب ألا يفهم من ذلك أن الروح المعنوية ككل هي مجرد حاصل جمع مستوى رضا أفرادها لأن هناك علاقة دائرية بين الناحيتين، فتمتع الفرد بمستوى عالٍ من الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للجماعة، التي تؤدي بدورها إلى رفع مستوى الرضا لدى كل فرد من أفراد الجماعة، وربما بدرجة أكبر من مستوى الروح المعنوية لدى الجماعة ككل، بمعنى أن الأفراد قد يصبحون في حالة مرتفعة من الرضا بسبب انتمائهم إلى جماعة روحها المعنوية مرتفعة.

ثانياً: المحددات الخارجية:

وتشمل تلك العوامل التي توجد خارج الجماعة، ومن أهمها ما أورده سلطان (٢٠٠٤) كما يأتي:  
مضمون العمل أو الوظيفة: فمضمون العمل ذاته يمكن أن يؤدي دوراً مهماً في رفع مستوى الأفراد والروح المعنوية للجماعة متى كان هذا المضمون متوافقاً مع دوافع الأفراد، وأكثر استثماراً لقدراتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وتستطيع الإدارة أن تحقق هذا الهدف من خلال تطبيق برامج مدرسة الاختيار، وتعيين الأداء وتقييمه، ونقل الأدوار.

نوع الإشراف: هناك العديد من الدراسات التي تؤكد وجود علاقة قوية بين مقدار المشاركة الذي يسمح به الرئيس لمؤوسيه في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل ومستوى الروح المعنوية بينهم؛ حيث تزداد بازديادها وتتنقص بنقصانها.

طبيعة نظم الرقابة: حيث تميل الروح المعنوية إلى الانخفاض كلما ازدادت أنظمة الرقابة والصرامة، وازداد مقدار الضغط على العاملين في أثناء العمل، بينما يحدث العكس كلما ازداد الميل نحو أسلوب الرقابة الذاتية.

قيم التنظيم وأهدافه: فكلما شعرت جماعات العمل في أية منظمة بأنها تعمل من أجل أهداف ذات قيمة، أو نفع بالنسبة للمجتمع انعكس ذلك على روحها المعنوية؛ لأنها تشعر في هذه الحالة بأنها تعمل من أجل شيء يستحق الجهد.  
سبل تنمية الروح المعنوية:

هناك عدد من السبل التي تسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، ومن أهم هذه السبل ما أورده الصيري (٢٠٠٣)، وهي كما يأتي:

يجب أن يجد العامل في محيط عمله جوّاً اجتماعياً ممتعاً.

يجب أن يتحرّر العامل من القلق النفسي، وأن يحسّ بالاطمئنان على عمله.

ضرورة تهيئة الفرص لجميع العاملين للتعبير عما يجول في أنفسهم.

يجب أن تكون سياسات المشروع وخطته واضحة إلى درجة تجعلها مفهومة من العاملين جميعهم.

ضرورة أن يُعامل العامل بالاحترام، وأن لا يُطلب منه أداء أي عمل فيه مساس بكرامته.

ضرورة أن يشعر العامل بأنّ جهوده موضع تقدير من قبل الإدارة، وأن يشعر بالمعاملة الحسنة، ويأخذ

الأجر العادل.

ج. العلاقة بين العلاقات الإنسانية والروح المعنوية:

تعدّ الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة، كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فانخفاض الروح المعنوية أو ارتفاعها يمكن أن يستدلّ به على مستوى الروح المعنوية (عامر وقنديل، ٢٠١٠).

ويبين الفقي (٢٠٠١) أنّ الروح المعنوية لا يمكن شراؤها بالمال أو افتعالها أو إقامتها بالقوة أو الإقناع، وإنما ترتفع بتهيئة مناخ عمل جيد بناءً للمدرسين مبني على العلاقات الإنسانية السليمة، كما يشير الفقي إلى أنّ مدير المدرسة يعدّ عاملاً مهماً في توفير المناخ التربوي والمهني للعمل والإنتاج. وتلتقي الروح المعنوية مع العلاقات الإنسانية في الجانب الذي يتمّ التركيز عليه؛ حيث إنّ كلاهما يعدّ ركناً مهماً من أركان الإدارة المدرسية التي تهتمّ بالجوانب المعنوية العاطفية، فقد أشار كلّ من الحريري وآخرين (٢٠٠٧) إلى أنّ مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية يركز على الجانب المعنوي بعده جانباً مكملًا للجانب المادي. كما أشار سلطان (٢٠٠٤) إلى أنّ الروح المعنوية تهتمّ بالجانب الانفعالي لدى الفرد، فهي شعور عامّ لدى الفرد أو الجماعة يعبر عن سعادتهم ورضاهم عن العمل، كما أوضح الفقي (٢٠٠١) أنّ الروح المعنوية في الإدارة المدرسية هي عملية استعداد وجداني، وليست مبنية على خصائص مادية أو واقعية.

كما أنّ العلاقات الإنسانية تلتقي مع الروح المعنوية في الجانب التفاعلي بينهما، فقد أشار نيول (١٩٩٣) أنّ المعلمين ترتفع معنوياتهم إذا ما اعتقدوا بأنهم جزء من منظمة فعّالة يمكن لعملهم الدؤوب أن يساعدها على تحقيق وظيفتها، وتكون الحال عكس ذلك إذا شعروا بأنّ العمل الأصيل الفعال ليس ضرورياً. وأشار الفقي (٢٠٠١) إلى أنّ الروح المعنوية تشكل أحد المفاهيم والأسس التي تكوّن مبدأ العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، وعلى هذا فإنّ العلاقة بينهما هي عموم وخصوص، فالعلاقات الإنسانية هي ذلك المبدأ والركن المهمّ من أركان الإدارة المدرسية، الذي يتكون من العديد من المفاهيم ويقوم على مجموعة من الأسس، ومن هذه المفاهيم والأسس الروح المعنوية لدى العاملين.

وترتبط العلاقات الإنسانية علاقة وطيدة مع الروح المعنوية، وهذه العلاقة نابعة من ارتباطهما بمدير المدرسة، فقد أشار المومني (٢٠٠٨) إلى أنّ مدير المدرسة هو المسؤول عن تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية لدى العاملين، وهو الذي يعمل على استثمار جهود المعلمين، وإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج، وتنسيق تلك

الجهود وحفزها ورفع الروح المعنوية بينهم.

وقد بين الصيرفي (٢٠٠٣) أنّ مفهوم العلاقات الإنسانية ووظيفتها في الإدارة تطوّر حتى أصبح يدلّ في النهاية على تحديد مستوى الروح المعنوية السائدة؛ وذلك للعلاقة المباشرة بينهما، وقد ظهر من خلال ذلك أنّ العلاقة بين الروح المعنوية والعلاقة الإنسانية تحكمها النقاط الآتية:

ضرورة الاعتراف بأنّ هناك علاقة بين الروح المعنوية وإنتاجية الفرد؛ إذ ترتفع الإنتاجية بارتفاع الروح المعنوية.

ضرورة الاعتراف بأنّ الحوافز لها تأثير قوي في زيادة الإنتاجية لا يقلّ عن أهمية الحوافز الاقتصادية وتأثيرها. إنّ تحقيق أهداف المؤسسة لا يتمّ إلا عن طريق التعاون الفعليّ بين الإدارة والعاملين.

إنّ الكرامة الإنسانية ليست منحة تقدّمها إدارة إلى العاملين؛ بل هي حقّ شرعيّ للفرد يحصل عليه من العمل.

إنّ قيام علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤسين يؤكّد وجود روح معنوية مرتفعة، وهذا يتطلب وجود نظام سليم لنقل المعلومات والأوامر والتوجيهات.

ضرورة الاهتمام بظروف العمل المادية، من تهوية وإضاءة وحرارة وتخفيف للضوضاء.

ضرورة الاهتمام بالتدريب الجيد للعاملين؛ حيث يرفع ذلك من روحهم المعنوية.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

إنّ هذا الجزء يتناول الدراسات ذات العلاقة بكلّ من العلاقات الإنسانية والروح المعنوية في المؤسسات التربوية، وبخاصّة في المدارس الثانوية والأساسية، وقد تمّ تقسيمها إلى دراسات في العلاقات الإنسانية، ودراسات في الروح المعنوية في إطار البيئة التربوية وضمن عينة المدارس، كما تمّ عرضها حسب التسلسل الزمنيّ بدءاً من الأقدم تاريخياً.

الدراسات التي تناولت العلاقات الإنسانية في المدارس:

قام الإبراهيم (١٩٩٥) بدراسة هدفت إلى تقصي سلوكيات العلاقات الإنسانية لمديري المدارس مع المعلّمين من وجهة نظرهم، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (٥٨٤) معلّماً ومعلّمة من مختلف مناطق دولة قطر تمّ اختيارهم عشوائياً، وتمّ تطبيق استبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

وجود فروق إحصائية بين تصوّرات المعلّمين والمعلّمتات لأنماط السلوك الإنسانيّ المثاليّ الممارس تعود إلى متغيّر الجنس ومستوى المدرسة، وعدم جود فروق إحصائية بين تصوّرات المعلّمين والمعلّمتات لأنماط السلوك الإنسانيّ المثاليّ الممارس تعود إلى متغيّر العمر والخبرة. كما أشارت النتائج إلى أنّ للعلاقات الإنسانية دوراً

كبيراً في الروح المعنوية لدى المعلمين.

وأجرى لاستر وآن (Lasiter & Ann, ١٩٩٦) دراسة هدفت إلى الكشف عن الجانب الإنساني في المؤسسات التعليمية، والطرائق التي أسهمت في تطور المؤسسات التعليمية المهنية، تكونت عينتها من (٦٨) معلماً ومعلمة، موزعين على (٨) مدارس ثانوية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها أهمية العلاقات الإنسانية في المناخ التعليمي بين المديرين والمعلمين، وأثرها الكبير في معتقدات المعلمين وممارساتهم، وما للمدير من دور كبير في استخدام العلاقات الإنسانية ونشرها في المجتمع المدرسي.

وأجرى مور (Moor, ١٩٩٧) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في إيرلندا، تكونت عينتها من (٣٤٢) معلماً ومعلمة يدرسون في المدارس الأساسية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة كأداة لها، وكان من أهم النتائج أن نوعية الاتصالات عامل مهم في تحديد نوعية طبيعة العلاقات الإنسانية في المدارس، كما كشفت النتائج عن مستوى مرتفع للعلاقات الإنسانية في المدارس التي يعمل فيها المعلمون الذين مثلوا عينة الدراسة، أدى إلى رضاهم عن العمل في مدارسهم.

وأجرى الشرفات (٢٠٠١) دراسة حول أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية، تكونت عينتها من (٢٣١) معلماً ومعلمة في مدارس ذلك اللواء. وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وكان من أهم نتائجها حصول الفقرات التي تشير إلى التزام مبدأ العدالة والمساواة، والمحافظة على أمن المدرسة، وتوفير الوسائل التقنية الحديثة، والثقة بالمعلمين على أعلى المتوسطات الحسابية، ووجود فروق إحصائية تعزى إلى مستوى المدرسة لصالح معلّمي المرحلة الأساسية، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى إلى متغيرات المؤهل والخبرة والجنس.

وهدف دراسة عباينة (٢٠٠٢) إلى معرفة درجة رضا معلّمي المرحلة الثانوية عن مستويات العلاقات الإنسانية بينهم وبين المشرفين التربويين في مدارس تربية إربد، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، والجنس، والخبرة التعليمية. اختيرت منهم عينة عشوائية بلغ حجمها (٢٤٨) معلماً ومعلمة، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وخلصت إلى نتائج عدة من أهمها: مجيء متوسط مستوى العلاقة الإنسانية بدرجة متوسطة، ووجود فروق إحصائية في مستوى العلاقات الإنسانية تعزى إلى متغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث، ووجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة

البكالوريوس، ولم توجد فروق إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة.

وأجرت رجب (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تعرف فاعلية القيادة الإدارية، ودورها في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية من خلال عمليات الإشراف التربوي، وتحديد مدى التباين في رؤى المعلمين والمديرين والمساعدين حول الأساليب القيادية والإشرافية المتبعة في أثناء عملية الإشراف التربوي. وقد استخدمت استبانتان لتحقيق أهداف الدراسة، التي تكونت عينتها من (٢٤٠) معلماً ومساعد مدير في مدارس مملكة البحرين الابتدائية العامة، كان منهم (٢٠٠) معلماً و(٤٠) مساعد مدير. وكشفت نتائج الدراسة عن أن المهمات الإنسانية الممارسة قليلة بالنسبة لبقية المهمات الأخرى؛ إذ شكّلت بعض المهمات التي يمارسها المدبرون على نحو كبير جداً ما نسبته (٩%)، في حين أن ما نسبته (٣%) تمارس بدرجة كبيرة، أما بقية المهمات التي عددها (٢٨) وتمثل نسبتها (٨٥%) فكانت تشكل الغالبية، وهي المهمات الإشرافية والقيادية والتواصل وتنمية القيم والمهارات من وجهة نظر المعلمين. أما من وجهة نظر المديرين والمساعدين فإن المهمات التي تمثل قدراً كبيراً جداً فتمارس بما نسبته (٦%)، في حين أن ما نسبته (١٤%) تمارس بدرجة كبيرة، وأما بقية المهمات التي عددها (٦١) ونسبتها (٨٠%) فكانت تشكل الغالبية، وهي المهمات الإشرافية والقيادية والتواصل، وتنمية القيم والمهارات، ولا توجد أية ممارسات تمارس بدرجة معدومة، وهذا يدل على أن المهمات الإنسانية الممارسة قليلة بالنسبة لبقية المهمات الأخرى.

وأجرت ليانا وبل (٢٠٠٦، Leana & Pil) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر العلاقات الإنسانية: الاجتماعية الداخلية والخارجية في الأداء التنظيمي للمدارس العامة، وتكونت عينة الدراسة من (٨٨) مدرسة حكومية تم اختيارها عشوائياً من ولاية بنسلفانيا الأمريكية، وقد استخدمت الدراسة أداتي الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات. أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية يتوافر بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية في العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين والآباء وتحصيل الطلبة، مما يعزز الفرضية التي تقول إن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين العلاقات الإنسانية في ما بين الأشخاص ذوي العلاقة في المدرسة والأداء التنظيمي على نحو عام في المدارس العامة.

وأجرى مارتون (٢٠٠٦، Marton) دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الذكور في المدارس العامة في المملكة المتحدة. تكونت عينة الدراسة من (٤٣٢) معلماً يدرسون في مدارس لندن العامة؛ حيث استجابوا لاستبيان أعد خصيصاً لأغراض الدراسة. وقد بينت النتائج أن نوعية الاتصالات عامل مهم في تحديد طبيعة العلاقات الإنسانية ونوعيتها في المدارس، وأظهرت النتائج أن معظم المعلمين في المدارس الابتدائية مسرورون في مدارسهم نتيجة لوجود علاقات إنسانية إيجابية يمارسها المدير إدارياً وفنياً.



وأجرى سيار (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية ومديراتها لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين وأساليب تنميتها. تكونت عينة الدراسة من (٧٠) مديراً مساعداً منهم (١٧) ذكور و(٥٣) إناث، و(٣٣٣) معلماً منهم (٨٤) ذكور، و(٢٤٩) إناث، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (٤٦) فقرة، وقد كشفت الدراسة عن نتائج عدة، منها: أن مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الوظيفة ولصالح المعلمين.

وأجرى لانغ (Lange, ٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تعرف الضغوط والمشكلات التي يواجهها المديرون في المدارس الثانوية وكيفية توظيف مدخل العلاقات الإنسانية في مواجهتها. ولتحقيق هدف الدراسة، تمت مقابلة عينة من (٢٤) مديراً ومديرة (١٩ مديراً، ٥ مديرات) في هونج كونج، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستويات الضغوط تختلف لدى مديري المدارس في مدارس تلك المدينة، فمديرو المدارس العليا أعلى مستوى في الضغوط الشخصية التي تواجههم من مديري المدارس المتوسطة، كما تواجه المديرات مستوى من الضغط أعلى من المديرين الذكور، خاصة في ظلّ تدني مفهومهنّ للعلاقات الإنسانية، وخاصة في مجال الحوار والإصغاء إلى الآخرين، يستخدم المديرون التأليف بين استراتيجيات الحد من الضغط قبل حصوله وبعد حصوله لتقليل مستوى الضغط في حدّه الأدنى، فاستراتيجيات الحد من الضغوط قبل حصوله تتمّ بواسطة إيجاد العلاقات الإنسانية الإيجابية، والتنظيم المناسب.

وأجرى بنديكت (Benedict, ٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى إسهام المعلمين ومديري المدارس في تحقيق العلاقات الإنسانية داخل المدرسة. تكونت عينة الدراسة من ثلاث مدارس تمّ اختيارها من المدارس العامة في ولاية وسكونسن الأمريكية، وقد استخدمت الدراسة استبانة مسحية، والمقابلة والملاحظة في عملية جمع البيانات. أشارت النتائج إلى أن الثقة بين مدير المدرسة والمعلمين هي أساس بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وإلى أن المعلمين القادة يعملون عادة على تعزيز العلاقات الإنسانية في ما بين المعلمين.

وهدف دراسة الزبون والزبون (٢٠١٠) إلى معرفة درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميه، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦٤) معلماً ومعلمة، تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في محافظة جرش، كما تمّت الاستعانة باستبانة لقياس درجة الاستخدام تكونت من (٣٣) فقرة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن

درجة استخدام مديري المدارس لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية.

وأجرت جينليت وأيسون (Jeanylette & Ayson, ٢٠١٠) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات الإداريين والمعلمين لمهارات التواصل والعلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (٢٧) مدرسة حكومية ضمت (١٠٤) معلمين وإداريين استجابوا لاستبيان أعد خصيصاً لأغراض الدراسة. وبيّنت الدراسة أنّ تصورات المعلمين والإداريين حول مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس كانت متوسطة خاصة في مجالات الحوار والإصغاء، كما بيّنت أنه كلما زادت خبرة المدير كان أكثر تعاملًا مع قضايا المعلمين والإداريين على نحو إنساني واجتماعي بعيداً عن حواجز التواصل أو الأنظمة والقوانين.

الدراسات التي تناولت الروح المعنوية للمعلمين:

وأجرت أندرسون (Anderson, ٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستويات الروح المعنوية لدى معلمي المرحلتين: الابتدائية والثانوية ومستويات الروح المعنوية لدى الزملاء في المدرسة نفسها. تكونت عينة الدراسة من (٧١٦) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من عدد من المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة نيويورك الأمريكية، واستخدمت استبانة لقياس تصورات المعلمين حول الروح المعنوية مكونة من (٤٧) فقرة. وقد أشارت النتائج إلى أنّ تقييمات الأقران لمستويات الروح المعنوية كانت غير دقيقة، وأنّ مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين كان مرتفعاً، ويعتمد على نحو كبير على مستوى الروح المعنوية لدى الأقران، وأنّ عوامل البيئة المدرسية كانت أهمّ مؤثر في انخفاض مستوى الروح المعنوية أو ارتفاعه.

وأجرى شينغ (Ching, ٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي في زيادة التعاون وروح المحبة بين المعلمين في المدارس الثانوية في الصين، وقد أجريت على (١٠٠) معلّم من الإناث والذكور على نحو عشوائي في (٦٤) مدرسة ثانوية في الصين، واستخدمت استبانة لجمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ المناخ التعليمي السائد في المدارس الثانوية في الصين تحدّد من خلال عاملين: الدوافع الاجتماعية، التي تحدّد من خلال الثقة والاعتبار وروح التعاون والألفة بين المعلمين، والدوافع التربوية، وتعني أنه يتوجّب على المدير أن يكون مثلاً يحتذى به في العمل، وأن يعطي المعلم مزيداً من الاهتمام والاعتبار، وأن يتبع أسلوباً غير منهجي في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية، وأن يمتلك حساً عملياً عالياً، وأن يتمتع

بعلاقات ودية مع المعلمين والطلبة.

وأجرى دوجلاس (Douglas, ٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات المعلمين لروحهم المعنوية في جميع المدارس العامة في ولاية سانت لويس الأمريكية، طبقت على جميع المدارس العامة لسانت لويس، واستخدمت الاستبانة أداة لمعرفة اتجاهات المعلمين واعتقاداتهم، بحيث تكونت من (١٠٠) فقرة متدرجة وفق مقياس ليكرت، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٤) معلماً. وقد أظهرت النتائج أن الروح المعنوية للمعلمين متوسطة المستوى، وأن الراتب ليس له قيمة تفضيلية، غير أن عامل التدريس أعطى المعلمين نوعاً من الرضا الشخصي.

وأجرى فوستر وكازاما (Foster & Kazama, ٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي في الإبداع والروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في كندا. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٥٧) معلماً ومديراً في عدد من المدارس الثانوية في مدينة تورنتو الكندية، واستخدمت أسلوب الملاحظات والمقابلات الفردية بين المعلمين والمديرين، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تشير إلى أنه كلما كان المناخ التنظيمي مسانداً للمعلمين مشجعاً لحاجاتهم المادية والمعنوية والاجتماعية كان ذلك مدعاة لزيادة كفاءة أدائهم وارتفاعه في المؤسسة التربوية، وكلما توافرت العناصر الرئيسة للمناخ التنظيمي زادت درجة الروح المعنوية والإبداع لدى المعلمين، ومن ثم زاد رضاهم الوظيفي واستمتاعهم بتأدية الأعمال التي يكلفون بها.

أما ميشيل وآخرون (Michael & et.al, ٢٠٠٣) فأجروا دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي في الروح المعنوية والاحترام المتبادل لدى المعلمين، بحيث طبقت على عينة مكونة من (٦٦) معلماً في (٤) مدارس في ولاية فلوريدا الأمريكية، واستخدمت أسلوب الملاحظات والمقابلات الشخصية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الروح المعنوية بين أعضاء الهيئة التدريسية مهمة في تحقيق الرضا والتكيف مع بيئة العمل؛ إذ تجعل علاقة المعلم برؤسائه قائمة على أساس الفهم المتبادل، وتجعل شعوره بالرضا أمراً في غاية الأهمية ليتسنى له أداء واجباته ومسؤولياته، وتعمل على تهيئة الظروف الملائمة التي تشجع المعلمين، إضافة إلى أن لرفع الروح المعنوية بين المعلمين أثراً في ضبط النفس؛ كي يصبحوا قادرين على التحكم في سلوكهم وتوجيهه على نحو صحيح في المؤسسات التربوية في أثناء عملهم.

وأجرى عبد الجبار (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة الروح المعنوية بالسلوك القيادي لدى عينة من رئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الرياض، وقد تم اختيار عينة الدراسة في كليتي التربية للبنات في الرياض وتبوك من جميع رئيسات الأقسام وعددهن (١٠)، وعينة عشوائية من أعضاء هيئة

التدريس في الأقسام الأدبية وعددهن (٧٥)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد مقياسين: الأول لقياس النمط القيادي ويشتمل على (٣٥) فقرة، والثاني لقياس الروح المعنوية ويتألف من (٢٠) عبارة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن نمط السلوك القيادي في بعده الوظيفي كان أكثر منه في البعد الإنساني، وأن مستوى الروح المعنوية لدى رئيسات الأقسام الأكاديمية بلغت (٣٥%)، مما يشير إلى انخفاض درجة الروح المعنوية لديهن، كما بينت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين الروح المعنوية ونمط السلوك القيادي في البعد الوظيفي، في حين توج علاقة ارتباطية بين الروح المعنوية ونمط السلوك القيادي في البعد الإنساني، وأخيراً دلّت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق في العلاقة الارتباطية تعزى إلى متغيرات التخصص، والمرتبة العلمية، والجنسية، والسن، والخبرة.

وأجرى بوستل (Postell, ٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تطوير نموذج يهدف إلى تعزيز الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية. تكوّنت العينة من (٢٦١٤) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من مجموعة من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في إحدى المناطق الجنوبية الشرقية من الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الاستبانة من أجل الحصول على تصورات المعلمين حول العناصر الأفضل التي يجب أن يحتويها نموذج يهدف إلى رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، وكان من نتائج الدراسة التوصل إلى أنموذج لتعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين، تكوّن من المجالات الآتية: الدعم المقدم من الإدارة المدرسية، وزيادة مستوى الزمالة بين المعلمين في المدرسة، ومشاركة أباء الطلبة في عملية التدريس، وتخفيض مستوى الواجبات غير التدريسية التي يجب أن يقوم بها المعلم، وتقدير المعلمين واحترامهم والعمل على الاعتراف بإنجازاتهم داخل المدرسة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا الأنموذج في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين.

وأجرى عليّات (٢٠٠٦) دراسة حاول فيها تعرّف أهم العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك، تم اختيار عينتها من العاملين الإداريين في جامعة اليرموك من الجنسين: الذكور والإناث، وعددهم (٣١١) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكوّنة من (٢٣) عاملاً مؤثراً في الروح المعنوية، وكشفت نتائج الدراسة عن أن أغلب الفقرات المؤثرة في الروح المعنوية للعاملين جاءت في المستوى المرتفع، كما كشفت عن عدم وجود فروق إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، أما متغير الخبرة فقد كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (١١ سنة فأكثر).

وأجرى الرفاعي (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى معرفة درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن، تكوّنت عينتها من (١٠٠) معلّم ومعلمة

موزعين على ستّ مديريات في محافظة إربد، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، وقد توصلت إلى أنّ مستوى الروح المعنويّة لدى معلّمي التربية الإسلاميّة متوسّط، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة لصالح الإناث.

وفي دراسة لكلّ من عساف وعساف (٢٠٠٧) هدفت إلى الكشف عن مستوى الروح المعنويّة ومصادرها لدى معلّمي ومعلّمات المرحلة الأساسيّة الدنيا في ضوء بعض المتغيّرات، تمّ إجراؤها على عينة قوامها (١٢١) معلّمًا ومعلّمة في مدينة نابلس في فلسطين، وتمّ فيها استخدام استبانة للكشف عن الروح المعنويّة لدى المعلّمين، فقد كان من نتائجها أنّ الروح المعنويّة لدى المعلّمين عينة الدّراسة كانت بدرجة منخفضة، وكشفت النتائج كذلك عن وجود فروق إحصائيّة في الروح المعنويّة تعزى إلى متغيّر الجنس لصالح المعلّمين الذكور، وعدم وجود فروق إحصائيّة في الروح المعنويّة تعزى إلى متغيّرات العمر، والحالة الاجتماعيّة، والدرجة العلميّة، والخبرة العمليّة.

وأجرى كروكر (Crocker, ٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنويّة في المؤسسات الأكاديميّة مثل المدارس والجامعات من وجهة نظر المعلّمين والمديرين. وقد أجريت الدّراسة على عينة مكونة من (٤٨٩) معلّمًا ومعلّمة، ممّن تراوحت أعمارهم بين (٢٤-٤٥) سنة في (١٧) مدرسة من مدارس ولاية كاليفورنيا الأمريكيّة. استخدمت الدّراسة أسلوب المقابلات الشخصيّة والملاحظة، وقد أظهرت نتائجها أنّ هناك علاقة طردية بين المناخ التنظيمي في المدرسة وزيادة الروح المعنويّة بين المعلّمين، فكلما زادت العوامل الإيجابيّة وتوافرت الأسباب التي تؤدّي إلى إيجاد مناخ تعليمي متميّز أثر ذلك إيجاباً في الروح المعنويّة بين المعلّمين، كما أظهرت النتائج أنّ المناخ التنظيمي مهمّ في المؤسسات الأكاديميّة لما له من أثر في القيم والعادات والتقاليد والأيدلوجيات، والأذواق والطبقات الاجتماعيّة وتأثيرها في العمليّة الإداريّة وسلوك العاملين في التنظيم، ومن ثمّ تحقيق الرضا الوظيفي لهم وسيادة روح المحبة والتعاون وزيادة الإنتاجيّة في ما بينهم. كما أظهرت أنّ المناخ التنظيمي يؤثر في أفراد المؤسسة التربويّة على نحو كبير، فإنّ كان المناخ التنظيمي معتلاً أدّى ذلك إلى الكثير من الخسائر الماديّة والبشريّة، كما يؤدّي إلى فقدان الأفراد الثقة بالمؤسسة التربويّة، وانتشار ظاهرة التسرّب الوظيفي، وقلة الإنتاجيّة، كما يؤثر في سلوك الأفراد والجماعات ومواقفهم تجاه أعمالهم ومؤسساتهم، التي بدورها ترهق كاهل الاقتصاد الوطني.

وأجرى كلّ من فلانغان وكومسيل وجل (Flanagan, Cumsille & Gill, ٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي المدرسي في الروح المعنويّة بين المعلّمين في المدارس الثانويّة في ولاية

كاليفورنيا الأمريكية. استخدمت الدراسة أسلوب الملاحظات الصفية والمقابلات الشخصية، وأجريت على عينة مكونة من (٥٢) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت نتائجها أن المناخ التنظيمي يؤثر في المعلمين في المدرسة سلباً أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات المعلم والرضا الوظيفي له. وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي بعده العامل الوسيط بين الرضا والأداء يعد المرأة التي تعكس انطباع المعلمين في المدرسة عن جميع العناصر الموضوعية بها. وطالما أن المعلمين هم الوسيلة الأساس لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف، فإنه كلما كانت صورة المدرسة إيجابية لديهم أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية، ومن ثم الارتقاء بأدائهم. وبهذا يمكن القول إن المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط الرضا الوظيفي والإبداعي لهم في بيئة تربوية تتوافر فيها عناصر الاحترام والمودة بينهم.

وأجرت جاكسون، وإدمنسون، وكومس (Combs, ٢٠٠٩ Edmonson & Jackson) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الاحتراق النفسي والروح المعنوية لدى مديري المدرسة الابتدائية في ضوء متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة. تكوّنت عينة الدراسة من (٤٢٠٦) من مديري المدارس الابتدائية تم اختيارهم عشوائياً من مدارس إرلينجتون الأمريكية، واستخدمت استبانة في عملية جمع البيانات. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية بين مستويات الاحتراق النفسي والروح المعنوية لدى مديري المدارس، وأن مستوى الاحتراق النفسي كان منخفضاً بينما كان مستوى الروح المعنوية مرتفعاً نسبياً.

وأجرت فيشر (Fisher, ٢٠١٠) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسة القيادية لمديري المدارس والروح المعنوية لدى المعلمين. تكوّنت عينة الدراسة من (١٣) مدير مدرسة و(١٩١) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من عدد من المدارس الابتدائية والثانوية في منطقة جنوب كاليفورنيا الأمريكية، وتم استخدام استبانتين لجمع البيانات، وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين كان مرتفعاً، وأن الممارسة القيادية التي تهدف إلى خلق مستوى رضا وظيفي مرتفع لدى المعلمين كانت مرتبطة إيجاباً مع ارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين.

وأجرت الكيلاني (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تعرّف دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، تكوّنت عينتها من (٢٢٧) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداتين، أداة لقياس المناخ التنظيمي، وأداة لقياس الروح المعنوية للمعلمين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمهم كان متوسطاً، وأن درجة الروح المعنوية للمعلمين كانت كذلك متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

وأجرى رازا (Raza, ٢٠١٠) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء والروح المعنوية بين المعلمين في المدارس العامة والخاصة في بنجابي. أجريت الدراسة على (١٥٠٠) طالب وطالبة و(٥٠٠) معلم ومدير في (٧٠) مدرسة حكومية و(٣٠) مدرسة من المدارس الخاصة في بنجابي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أن لمديري المؤسسات الأكاديمية دوراً مهماً وحيوياً في تطوير المدرسة والارتقاء بها؛ إذ إن تكيفهم مع بيئة العمل ومتطلباته وشعورهم بالرضا أمر في غاية الأهمية ليتسنى لهم أداء واجباتهم ومسؤولياتهم، والعمل على تهيئة الظروف الملائمة التي تشجع العاملين وترفع الروح المعنوية لديهم، ومن ثم تدفعهم إلى الإنتاجية، كما أظهرت النتائج أن اختلاف المعلمين بين بعضهم يعود إلى اختلاف شخصياتهم، وقيمهم، وثقافتهم، وطموحاتهم، وطريقة تفكيرهم وتعاملهم مع الأمور، مما يؤدي إلى حدوث الصراع وعدم التوافق المهني بينهم؛ لذا لا بد من إشراكهم في عملية اتخاذ القرار بهدف رفع الروح المعنوية لديهم، والتخفيف من حدة الصراع في ما بينهم.

وأجرى السعيدة والدعجة (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى معرفة درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن، وتأثيرها بخصائص المعلم وخصائص المدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة لقياس الروح المعنوية تكوّنت من (٥٨) فقرة، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٥٤) معلماً اختيروا عشوائياً، وقد تبين أن درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن كانت متوسطة، وكذا عدم وجود فروق إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، ووجود مشغل مهني في المدرسة، ووجود فروق إحصائية في درجة الروح المعنوية للمعلمين تعزى إلى التخصص ولصالح المعلمين في تخصص التربية المهنية، والمؤهل العلمي، ولصالح المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل، وطبيعة المنطقة التي يعمل فيها المعلم، ولصالح المعلمين في المدينة.

ملخص الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها:

في ما يأتي ملخص للدراسات السابقة ذات الصلة، وهي على النحو الآتي:

- الأهداف:

تحددت أهداف الدراسات السابقة في الكشف عن العلاقات الإنسانية، مثل: دراسة الشرفات (٢٠٠١)، ودراسة عبابنة (٢٠٠٢)، ودراسة سيار (٢٠٠٧)، ودراسة بنديكت (Benedict, ٢٠٠٩)، ودراسة الزبون والزون (٢٠١٠)، بينما هدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن العلاقات الإنسانية مع غيرها من المتغيرات، مثل: دراسة رجب (٢٠٠٦) مع القيادة الإدارية، ودراسة ليانا وبل (Leana & Pil, ٢٠٠٦) مع الأداء التنظيمي.

ومن الدراسات ما هدفت إلى الكشف عن الروح المعنوية، مثل: دراسة أندرسون (Anderson, ٢٠٠٠)، ودراسة دوجلاس (Douglas, ٢٠٠٠)، ودراسة عساف وعساف (٢٠٠٧)، ومنها ما هدفت إلى الكشف عن الروح المعنوية مع غيرها من المتغيرات، مثل: دراسة شينغ (Ching, ٢٠٠٠)، ودراسة فوستر وكازاما (Foster & Kazama, ٢٠٠٢)، ودراسة فلانغان وكومسيل وجل (Flanagan, Cumsille & Gill, ٢٠٠٧)، أضف إلى ذلك دراسة كروكر (Crocker, ٢٠٠٧) في العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية، ودراسة عبد الجبار (٢٠٠٣) في علاقة الروح المعنوية بالسلوك القيادي، ودراسة الرفاعي (٢٠٠٦) في الروح المعنوية للمعلمين وعلاقتها بتحصيل الطلبة.

أما الدراسة الحالية، فقد هدفت إلى الكشف عن مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

- أفراد العينة:

اشتملت عينة الدراسات ذات الصلة على المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية والأساسية في الأردن، ووقطر، والسعودية، وفلسطين، والبحرين، والولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وإيرلندا، والصين، وكندا، والهند، وقد تراوح عدد العينات بين (٤٨-٢٦١٤) فردًا، أما عينة الدراسة الحالية فقد تكونت من (٣٢٤) معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس العامة والخاصة في محافظة عمان في الأردن.

- أدوات الدراسة:

صممت معظم الدراسات السابقة استبانة، وبعضها استخدم المقابلات والملاحظات أدوات للدراسة، أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على تطوير استبانة للعلاقة الإنسانية واستبانة للروح المعنوية، مستعينة في ذلك بالأدب النظري والدراسات السابقة.

- الوسائل الإحصائية:

استخدمت الدراسات السابقة أكثر من وسيلة إحصائية، مثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي والثنائي والمتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون. وبما أن الوسائل الإحصائية تتوقف على أهداف الدراسة وأسئلتها، فقد استخدمت الدراسة الحالية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون.

كما تمّت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري للدراسة الحالية، وفي تطوير أداتي الدراسة والاطلاع على المعالجات الإحصائية، وتعرّف المراجع التي استخدمتها الدراسات السابقة، كما تمّت الاستفادة



من نتائج تلك الدراسات في مناقشة نتائج الدراسة الحالية من حيثُ أوجهُ الاتفاق والاختلاف. وقد تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها؛ إذ هي الدراسة الوحيدة حَسَبَ علم الباحث التي هدفت إلى الكشف عن مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمّن هذا الفصل منهج الدّراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها، وصدقها، وثباتها، والمعالجات الإحصائية، وهي على النحو الآتي:

#### منهج الدّراسة:

لغايات تحقيق أهداف الدّراسة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لغرض الدّراسة الحالية.

#### مجتمع الدّراسة:

تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع معلّمي المرحلة الثانوية في المدارس محافظة عمّان، البالغ عددهم (٣٧٤٨) معلّمًا ومعلّمة، توزّعوا على المدارس العامّة والخاصّة، فقد بلغ عدد المعلّمين الإجماليّ في المدارس العامّة (٢٢٣٥) معلّمًا ومعلّمة، مقسمين إلى (١٠٢٩) معلّمًا، و(١٢٠٦) معلّمت. أمّا في التعليم الخاصّ، فقد بلغ عدد المعلّمين والمعلّمت (١٥١٣) معلّمًا ومعلّمة، منهم (٦٧٨) معلّمًا، و(٨٣٥) معلّمة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٠)، والجدول (١) يبيّن ذلك.

#### الجدول (١)

توزّع مجتمع الدّراسة من المعلّمين والمعلّمت على المديرّيات في محافظة عمّان

المحافظة	متغير المديرية	متغير الجنس		المجموع الكلي
		عدد المعلّمين	عدد المعلّمت	
محافظة العاصمة (عمّان)	عمّان الأولى	٣٦٥	٤٢٨	٧٩٣
	عمّان الثانية	١٥٦	١٨٤	٣٤٠
	عمّان الثالثة	١٣٤	١٥٦	٢٩٠
	عمّان الرابعة	٢٢٣	٢٦١	٤٨٤
	عمّان الخامسة	١٥١	١٧٧	٣٢٨
	التعليم الخاصّ	٦٧٨	٨٣٥	١٥١٣
	المجموع الكلي	١٧٠٧	٢٠٤١	٣٧٤٨

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات بالطريقة الطبقيّة العشوائية بنسبة (١٠%) من مجتمع الدراسة، وبذلك بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٧٥) معلماً ومعلمة في المدارس العامّة والخاصّة، والجدول (٢) يبيّن توزّع العينة حسبّ الجهة المشرفة، على النحو الآتي:

الجدول (٢)

توزّع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسبّ الجهة المشرفة

الجهة المشرفة	عدد المعلمين
المدارس العامّة	٢٢٤
المدارس الخاصّة	١٥١
المجموع	٣٧٥

## أداتا الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة، طوّر الباحث استبانتين؛ بهدف جمع البيانات، وهما على النحو الآتي:  
استبانة العلاقات الإنسانية:

تمّ تطوير استبانة العلاقات الإنسانية من خلال اتباع خطوات عدّة، مثلت مراحل بناء الاستبانة، وعلى النحو الآتي:

مراجعة الأدب التربويّ للاطلاع على ما كتبه الباحثون حول العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسيّة، وفي ضوء ما كتب في الأدب النظريّ تمّ تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

تمّت الاستفادة من عدد من الدراسات التي تناولت العلاقات الإنسانية، مثل: دراسة الشرفات (٢٠٠١)، ودراسة عبابنة (٢٠٠٢)، ودراسة الزبون والزبون (٢٠١٠)؛ إذ تمّت الاستفادة من الاستبانات المتضمّنة في الدراسات السابقة، وطوّرت استبانة الدراسة الحاليّة في ضوءها.

تمّ جمع البيانات وتبويبها وتحديد مجالات الدراسة وفقراتها في صيغتها الأولى، ثمّ تمّ توزيع فقرات أداة الدراسة على المجالات.

وفي ضوء ما سلف، تمّ تطوير استبانة العلاقات الإنسانية التي تكوّنت من (٣٩) فقرة توزّعت على ثلاثة

مجالات، والملحق (١) يوضّح أداة الدّراسة بصورتها الأولى، وهي كما يأتي:  
البعد الأول: بُعد الاتصالات الرسميّة: وتعبّر فقراته عن الاتصالات والمعاملات التي تتمّ على نحو رسميّ وفق الأطر والقوانين والقواعد المعمول بها في قانون وزارة التربية والتعليم، ويشتمل هذا البعد على الفقرات (١-١٨).

البعد الثاني: بُعد الاتصالات غير الرسميّة: وتعبّر فقراته عن العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تتمّ بين المدير وأفراد المؤسسة التربويّة، ويشتمل هذا البعد على الفقرات (١٩-٢٩).  
البعد الثالث: بُعد الحوافز الماديّة والمعنويّة: ويمثل هذا البعد عمليّات تعزيز مدير المدرسة للمعلّمين والإداريين العاملين في المدرسة، ويشتمل على الفقرات (٣٠-٣٩).  
صدق الأداة:

للتأكد من الصدق الظاهريّ لأداة الدّراسة، وزّع الباحث الأداة بصورتها الأولى على (١٠) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية وجامعة الشرق الأوسط والجامعة الأردنية في تخصصات الأصول والإدارة التربويّة، من ذوي الخبرة والكفاءة؛ للوقوف على مقدرتها على تحقيق الغاية المرجوة منها، وللتأكد من وضوح صياغة الفقرات وسلامتها وصلاحيّتها لقياس ما صمّمت لقياسه، وإجراء أية تعديلات من حذف أو إضافة أو نقل من مجال إلى آخر، والملحق (٢) يوضّح ذلك. وبناءً على تعديلات المحكمين لمحتوى كلّ فقرة من فقرات الأداتين بنسبة موافقة (٨٠%) وأكثر عدّت مؤشراً على صدق الفقرة، وتمّ الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة، وقد أصبحت استبانة العلاقات الإنسانيّة في صورتها النهائيّة مكوّنة من (٣٧) فقرة بعد أن تمّ حذف فقرتين تقيسان الدرجة الكلية لمستوى العلاقات الإنسانيّة لدى مديري المدارس الثانويّة في عمان، والملحق (٣) يوضّح الأداة بصورتها النهائيّة.  
ثبات الأداة:

تمّ استخدام طريقة الاختبار وإعادة (test- re-test)، وذلك بتطبيق الأداة على عينة من المعلّمين من خارج عينة الدّراسة بفاصل زمنيّ مدّته أسبوعان، وتكوّنت العينة الاستطلاعيّة من (٢٥) معلّماً ومعلّمة يدرّسون في المرحلة الثانويّة في محافظة عمان، وقد بلغ معامل الثبات الكليّ (٠,٩٣).  
استبانة الرّوح المعنويّة للمعلّمين:

تمّ تطوير استبانة الرّوح المعنويّة من خلال اتباع خطوات عدّة مثلت مراحل بناء الاستبانة، وهي على النحو الآتي:

مراجعة الأدب التربوي للاطلاع على ما كتبه الباحثون حول الروح المعنوية في الإدارة المدرسية، وفي ضوء ما كتب في الأدب النظري تمّ تحديد فقرات الاستبانة.

تمت الإفادة من عدد من الدراسات التي تناولت العلاقات الإنسانية، من حيث الاستبانات المتضمنة فيها، مثل: دراسة عبدالجبار (٢٠٠٣)، ودراسة عليمات (٢٠٠٣)، ودراسة الرفاعي (٢٠٠٦)، ودراسة عساف وعساف (٢٠٠٧)، ودراسة الكيلاني (٢٠١٠)؛ فطوّرت استبانة الدراسة الحالية في ضوءها.

تمّ جمع البيانات وتبويبها وتحديد فقرات الاستبانة في صيغتها الأولية.

وفي ضوء ما سلف، فقد تمّ تطوير استبانة الروح المعنوية، التي تكوّنت من (٣٠) فقرة، والملحق (١) يوضّح أداة الدراسة بصورتها الأولية.

صدق الأداة:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وزّع الباحث الأداة بصورتها الأولية على (١٠) محكّمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية وجامعة الشرق الأوسط والجامعة الأردنية في تخصصات الأصول والإدارة التربوية، من ذوي الخبرة والكفاءة؛ للوقوف على مقدرتها على تحقيق الغاية المرجوة منها، وللتأكد من وضوح صياغة الفقرات وسلامتها وصلاحيتها لقياس ما صمّمت لقياسه، وإجراء أية تعديلات من حذف أو إضافة أو نقل من مجال إلى آخر، والملحق (٢) يوضّح ذلك. وبناءً على تعديلات المحكّمين لمحتوى كلّ فقرة من فقرات الأداتين بنسبة موافقة (٨٠%) وأكثر عدّت مؤشراً على صدق الفقرة، وتمّ الأخذ بملاحظات المحكّمين وإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة، وقد أصبحت استبانة الروح المعنوية في صيغتها النهائية (٢٥) فقرة، بعد أن تمّ حذف خمس فقرات، والملحق (٣) يبيّن الأداة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

تمّ استخدام طريقة الاختبار وإعادة (test-re-test)، وذلك بتطبيقها على عينة من المعلّمين من خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مدته أسبوعان، وقد تكوّنت العينة الاستطلاعية من (٢٥) معلّماً ومعلّمة يدرّسون المرحلة الثانوية في محافظة عمان، وبلغ معامل الثبات الكلي (٠,٨٤).

### متغيّرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيّرات الآتية:

المتغيّرات المستقلة: وهي مستوى العلاقات الإنسانية.

المتغيّرات التابعة: وهي مستوى الروح المعنوية للمعلّمين.

## إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداقي الدراسة وثباتهما، وتحديد العينة المطلوبة لغايات تطبيق أداقي الدراسة، والحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة، وزّع الباحث الاستبانتين على أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات من مختلف المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة العاصمة عمان، ثم تم جمع الاستبانات وتفريغها وإدخالها إلى الحاسوب للحصول على النتائج.

وقد اتبع الباحث الإجراءات الآتية:

### تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

الحصول على كتب تسهيل مهمة من جامعة عمان العربية إلى وزارة التربية والتعليم. الحصول على كتب تسهيل من وزارة التربية والتعليم ومديرية التعليم الخاص، موجهة إلى المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة العاصمة عمان. الحصول على إحصائية بأعداد المعلمين في المدارس الثانوية العامة والخاصة التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان.

توزيع الباحث أداقي الدراسة على عينة الدراسة، ومن ثم جمع الاستبانات بعد إعطاء مهلة لأفراد عينة الدراسة مدتها أسبوعان، وقد كان عدد الاستبانات التي وزعت (٤٠٠) استبانة، وتم استرجاع (٣٨٣) استبانة، وكان من الاستبانات التي استرجعت (٨) استبانات غير صالحة للتحليل، وبهذا كان عدد الاستبانات النهائية التي تم التحليل في ضوءها (٣٧٥) استبانة.

تقسيم مستوى العلاقات الإنسانية لدى المديرين والروح المعنوية لمعلميهم إلى ثلاثة مستويات، وعلى النحو الآتي:

مستوى منخفض، إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (١ - ٢,٣٣).

مستوى متوسط، إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٣٤ - ٣,٦٧).

مستوى مرتفع، إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (٣,٦٨ - ٥).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك على النحو الآتي: مرتفع جداً (٥) نقاط، مرتفع (٤) نقاط، متوسط (٣) نقاط، منخفض (٢) نقطة، منخفض جداً (١) نقطة.

وقد استخدم المقياس الآتي في الحكم على مستوى الفقرة أو المجال، وبذلك يتضح لنا ما يأتي:

الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس

عدد الفئات

$$1,33 = \frac{1-0}{3}$$

٣

وتكوّن عدد الفئات كالآتي:

١ - ٢,٣٣ منخفض.

٢,٣٤ - ٣,٦٧ متوسط.

٣,٦٨ - ٥ مرتفع.

**المعالجة الإحصائية:**

تمّ استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

للإجابة عن الأسئلة الأربعة الأولى، تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤال الخامس، تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة والتحليلات الإحصائية التي تم إجراؤها للإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد تم عرض النتائج كالآتي:

#### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي ينص على:

"ما مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في عمان من وجهة نظر المعلمين"؟  
للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات مقياس العلاقات الإنسانية، والجدول (٣) يبين ذلك.

#### الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات مقياس العلاقات الإنسانية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى العلاقات
٢٠	يحترم المدير خصوصيات المعلمين في المدرسة.	٤,٠٥	٠,٨٠	١	مرتفع
١	يشجع المدير على النمو الوظيفي من خلال إشراك المعلمين في الدورات التدريبية.	٣,٩٨	٠,٧٤	٢	مرتفع
٢	يفوض المدير بعض الأعمال المدرسية للمعلمين حسب إمكاناتهم.	٣,٧٩	٠,٧٥	٣	مرتفع
٩	يحرص المدير على اختيار الألفاظ المناسبة في أثناء تفاعله مع المعلمين.	٣,٧٣	١,٠٢	٤	مرتفع
٣	يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرار.	٣,٧١	٠,٧٤	٥	مرتفع
١٥	يتجنب المدير توجيه التهديدات إلى المعلمين في أثناء العمل.	٣,٦٩	١,٠٦	٦	مرتفع
٤	يتبنى المدير الأسلوب الديمقراطي مع المعلمين.	٣,٦٧	٠,٨٣	٧	متوسط



متوسط	٨	٠,٧٩	٣,٦١	يتلمس المدير حاجات المعلمين.	٢٢
متوسط	٨	٠,٧٧	٣,٦١	يحلّ المدير النزاعات بين المعلمين بطرائق ودية.	٢٣
متوسط	١٠	٠,٩٥	٣,٥٩	يشعر المدير المعلمين بأهميتهم في تنمية المجتمع.	٢٨
متوسط	١١	١,٠٦	٣,٥٨	يعمل المدير على توفير مناخ أخلاقي سليم في المدرسة.	١٠
متوسط	١٢	٠,٨٧	٣,٥٧	يقيم المدير علاقات ودية مع المعلمين داخل المدرسة.	١١
متوسط	١٣	١,٠١	٣,٥٦	يتعامل المدير مع المعلمين بروح التسامح.	٨
متوسط	١٣	٠,٩٧	٣,٥٦	يرفع المدير الروح المعنوية للمعلمين.	٢٩
متوسط	١٥	٠,٩٠	٣,٥٥	يثق المدير بقدرات المعلمين في المدرسة.	٣٠
متوسط	١٦	١,٠٢	٣,٥٣	يحرص المدير على إشاعة جو من الطمأنينة لدى المعلمين في بيئة العمل المدرسي.	٦
متوسط	١٦	٠,٩٠	٣,٥٣	يتيح المدير الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.	٢٦
متوسط	١٨	٠,٩٦	٣,٥٢	يعمل المدير على إشاعة روح التعاون في العمل التربوي بين المعلمين.	٥
متوسط	١٨	١,٠٢	٣,٥٢	يمارس المدير أسلوب الإقناع مع المعلمين.	٣٢
متوسط	٢٠	٠,٩٧	٣,٥١	يقدر المدير أفكار المعلمين ذات الصلة بالعملية التربوية.	٢٧
متوسط	٢١	٠,٨٥	٣,٥٠	يشجع المدير المناقشات الحرة بين المعلمين.	٧
متوسط	٢١	١,٠٢	٣,٥٠	يشعر المدير العاملين أنهم فريق عمل واحد.	١٢
متوسط	٢١	١,٠٧	٣,٥٠	يقدر المدير الكرامة الإنسانية للمعلمين.	١٨
متوسط	٢١	٠,٨٨	٣,٥٠	يشكر المدير المعلمين على إنجازهم.	٢٥
متوسط	٢٥	١,٠٥	٣,٤٦	يعامل المدير المعلمين كأفراد لهم مكانتهم المهنية.	١٧
متوسط	٢٦	١,٠٠	٣,٤٥	يعزز المدير الأفكار الإبداعية للمعلمين.	٣٣
متوسط	٢٧	١,٠٠	٣,٤١	يمارس المدير أسلوب الإقناع مع المعلمين.	١٤
متوسط	٢٨	١,٠٢	٣,٣٩	يقيم المدير علاقات طيبة مع المعلمين خارج أوقات العمل.	٢١

متوسط	٢٩	٠,٨٤	٣,٣٥	يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	٢٤
متوسط	٣٠	١,٠١	٣,٣٤	يستخدم المدير معايير واضحة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.	٣١
متوسط	٣٠	٠,٩٤	٣,٣٤	يوفر المدير جواً من الثقة بين المعلمين.	٣٤
متوسط	٣٢	٠,٩١	٣,٣٣	يتمتع المدير بالثبات الانفعالي في تعامله مع المعلمين.	١٩
متوسط	٣٣	١,٠٠	٣,٢٨	يحرص المدير على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال تفعيل مجلس الآباء والمعلمين.	١٣
متوسط	٣٤	٠,٨٧	٣,٢٢	يعمل المدير على تذليل العقبات التي تواجه المعلمين في المدرسة.	٣٥
متوسط	٣٥	٠,٩٤	٣,٢٠	يحرص المدير على معرفة درجة قناعة المعلمين بالعمل قبل تكليفهم به.	١٦
متوسط	٣٦	٠,٨٤	٣,١٨	يتبع المدير أسلوب اتصال غير رسمي مع المعلمين.	٣٧
متوسط	٣٧	٠,٩٥	٢,٩٧	يشجع المدير المعلمين على إجراء البحوث التربوية الإجرائية.	٣٦
متوسط		٠,٥٣	٣,٥١	العلاقات الإنسانية ككل	

يتضح من الجدول (٣) أن مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في المدارس العامة في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٥١) بانحراف معياري (٠,٨٠)، وجاءت الفقرة (٢٠) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٥) وانحراف معياري (٠,٨٠) وبدرجة مرتفعة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (١) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨) وبانحراف معياري (٠,٧٤) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٢) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩) وبانحراف معياري (٠,٧٥) وبدرجة مرتفعة.

وفي المرتبة (٣٥) جاءت الفقرة (١٦) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠) وبانحراف معياري (٠,٩٤) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة (٣٦) جاءت الفقرة (٣٧) بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨) وبانحراف معياري (٠,٨٤) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (٣٧) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٧) وانحراف معياري

(٠,٩٥) وبدرجة متوسطة.

### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص على:

"ما مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين؟"  
للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات مقياس العلاقات الإنسانية، والجدول (٤) يبين ذلك.

#### الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات مقياس العلاقات الإنسانية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى العلاقات
١	يشجع المدير على النمو الوظيفي من خلال إشراك المعلمين في الدورات التدريبية.	٤,٠٥	٠,٧٣	١	مرتفع
٢٠	يحترم المدير خصوصيات المعلمين في المدرسة.	٣,٩٤	٠,٧٦	٢	مرتفع
٢	يفوض المدير بعض الأعمال المدرسية للمعلمين حسب إمكاناتهم.	٣,٧٨	٠,٧٠	٣	مرتفع
٢٢	يتلمس المدير حاجات المعلمين.	٣,٧١	٠,٧٥	٤	مرتفع
٤	يتبنى المدير الأسلوب الديمقراطي مع المعلمين.	٣,٧٠	٠,٧٢	٥	مرتفع
٣	يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرار.	٣,٦٧	٠,٨١	٦	متوسط
٣٠	يثق المدير بقدرات المعلمين في المدرسة.	٣,٦٦	٠,٨٢	٧	متوسط
٢١	يقيم المدير علاقات طيبة مع المعلمين خارج أوقات العمل.	٣,٦٤	٠,٨٧	٨	متوسط
٢٩	يرفع المدير الروح المعنوية للمعلمين.	٣,٦٣	٠,٩٧	٩	متوسط
٩	يحرص المدير على اختيار الألفاظ المناسبة في أثناء تفاعله مع المعلمين.	٣,٥٨	١,٠٧	١٠	متوسط

١١	يقوم المدير علاقات ودية مع المعلمين داخل المدرسة.	٣,٥٧	٠,٩٠	١١	متوسط
١٠	يعمل المدير على توفير مناخ أخلاقي سليم في المدرسة.	٣,٥٥	١,٠٥	١٢	متوسط
٢٣	يحل المدير النزاعات بين للمعلمين بطرائق ودية.	٣,٥٣	٠,٧٨	١٣	متوسط
٢٦	يتيح المدير الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.	٣,٥١	٠,٩٣	١٤	متوسط
١٢	يشعر المدير العاملين أنهم فريق عمل واحد.	٣,٥٠	١,٠٠	١٥	متوسط
٨	يتعامل المدير مع المعلمين بروح التسامح.	٣,٤٩	٠,٩٣	١٦	متوسط
١٥	يتجنب المدير توجيه التهديدات إلى المعلمين في أثناء العمل.	٣,٤٩	١,٠٥	١٦	متوسط
٦	يحرص المدير على إشاعة جو من الطمأنينة لدى المعلمين في بيئة العمل المدرسي.	٣,٤٧	١,٠٠	١٧	متوسط
٧	يشجع المدير المناقشات الحرة بين المعلمين.	٣,٤٦	٠,٨٧	١٨	متوسط
١٤	يمارس المدير أسلوب الإقناع مع المعلمين.	٣,٤٥	٠,٩٦	١٩	متوسط
٢٧	يقدر المدير أفكار المعلمين ذات الصلة بالعملية التربوية.	٣,٤١	٠,٩٤	٢٠	متوسط
١٧	يعامل المدير المعلمين كأفراد لهم مكاتهم المهنية.	٣,٤٠	١,٠٢	٢١	متوسط
٢٥	يشكر المدير المعلمين على إنجازهم.	٣,٤٠	٠,٨٩	٢١	متوسط
٢٨	يشعر المدير المعلمين بأهميتهم في تنمية المجتمع.	٣,٤٠	١,٠٥	٢١	متوسط
٣٢	يمارس المدير أسلوب الإقناع مع المعلمين.	٣,٣٦	٠,٩١	٢٤	متوسط
٣٤	يوفر المدير جواً من الثقة بين المعلمين.	٣,٣٦	٠,٧٧	٢٤	متوسط
٥	يعمل المدير على إشاعة روح التعاون في العمل التربوي بين المعلمين.	٣,٣٣	١,٠٥	٢٦	متوسط
١٨	يقدر المدير الكرامة الإنسانية للمعلمين.	٣,٣٣	١,٠٤	٢٦	متوسط
٣٣	يعزز المدير الأفكار الإبداعية للمعلمين.	٣,٣٠	٠,٩٤	٢٨	متوسط

متوسط	٢٩	٠,٩٦	٣,٢٧	يستخدم المدير معايير واضحة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.	٣١
متوسط	٣٠	١,٠١	٣,٢٦	يحرص المدير على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال تفعيل مجلس الآباء والمعلمين.	١٣
متوسط	٣١	٠,٩٢	٣,٢٥	يحرص المدير على معرفة درجة قناعة المعلمين بالعمل قبل تكليفهم به.	١٦
متوسط	٣١	٠,٧٩	٣,٢٥	يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	٢٤
متوسط	٣٣	٠,٩٢	٣,٢٤	يتمتع المدير بالثبات الانفعالي في تعامله مع المعلمين	١٩
متوسط	٣٤	٠,٨٥	٣,١٢	يعمل المدير على تذليل العقبات التي تواجه المعلمين في المدرسة.	٣٥
متوسط	٣٥	٠,٨٥	٣,٠٩	يتبع المدير أسلوب اتصال غير رسمي مع المعلمين.	٣٧
متوسط	٣٦	٠,٩٨	٢,٩١	يشجع المدير المعلمين على إجراء البحوث التربوية الإجرائية.	٣٦
متوسط		٠,٤٨	٣,٤٦	العلاقات الإنسانية ككل	

يتضح من الجدول (٤) أن مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وكان المتوسط الحسابي الكلي (٣,٤٦) وانحراف معياري (٠,٤٨)؛ إذ جاءت الفقرة (١) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٥) وانحراف معياري (٠,٧٣) وبدرجة مرتفعة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٢٠) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٧٦) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (٢) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٧٠) وبدرجة مرتفعة.

وفي المرتبة (٣٤) جاءت الفقرة (٣١) بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٢) وانحراف معياري (٠,٨٥) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة (٣٥) جاءت الفقرة (٣٧) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٩) وانحراف معياري (٠,٨٥) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (٣٦) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩١) وانحراف معياري (٠,٩٨) وبدرجة متوسطة.

### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي ينص على:

"ما مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في عمان من وجهة نظرهم؟"  
للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات مقياس الروح المعنوية، والجدول (5) يبين ذلك.

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات مقياس الروح المعنوية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الروح المعنوية
٢	يحترمي زملائي.	٣,٩١	٠,٧٤	١	مرتفع
١	انتمي إلى مدرستي.	٣,٨٧	٠,٧٩	٢	مرتفع
٣	يقدرني طلبتي.	٣,٨٥	٠,٨١	٣	مرتفع
١٨	يحترم أولياء الأمور آرائي عند لقاؤهم.	٣,٧٥	٠,٩٢	٤	مرتفع
٤	أقبل آراء طلبتي.	٣,٧٢	٠,٩٠	٥	مرتفع
١١	أشعر بالرضا عن مهنتي كمعلم.	٣,٦٨	١,٠٣	٦	مرتفع
٦	يشجع المدير ما أقوم به من نشاطات.	٣,٥٧	٠,٩٢	٧	متوسط
١٧	أجد متعة عند قيامي بالتدريس.	٣,٥٧	١,١١	٧	متوسط
١٦	أعتز لكوني معلماً.	٣,٥٢	١,٠٥	٩	متوسط
٢٠	أحقق ذاتي من خلال مهنتي.	٣,٥٠	٠,٩٨	١٠	متوسط
٥	يعاملني المدير كزميل وليس كمرؤوس.	٣,٤٩	٠,٩٥	١١	متوسط
١٣	أعلم بما يدور في مدرستي.	٣,٤٨	١,٠١	١٢	متوسط
٧	أحل ما يواجهني من مشكلات العمل بالتفاهم مع مديري.	٣,٤٧	١,٠٢	١٣	متوسط
١٠	أرغب في الاستمرار في مهنتي.	٣,٤٧	١,١٠	١٣	متوسط

٨	أشعر أنني عنصر مهم في هذه المدرسة.	٣,٤٦	٠,٨٦	١٥	متوسط
١٩	تسهم مهنتي في رفع مكانتي الاجتماعية.	٣,٤٣	١,٠٢	١٦	متوسط
٢٢	أتفعل عندما أقوم بعملتي.	٣,٣٨	٠,٩٠	١٧	متوسط
٩	يشجع مديري مبادراتي التي تؤدي إلى تحسين العمل.	٣,٣٥	٠,٩٥	١٨	متوسط
١٢	أستطيع الحصول على الوسائل المعينة التي أحتاج إليها.	٣,٣٠	٠,٩٩	١٩	متوسط
١٤	يتخذ مديري قراراته الإدارية باستشارة المعلمين الذين يعينهم القرار.	٣,٢٨	١,٠٠	٢٠	متوسط
٢٥	أطمح إلى المزيد من العطاء في مهنتي.	٣,٢١	١,٠٧	٢١	متوسط
٢٣	يساعدني عملي في التعليم على زيادة نضجي المهني.	٣,١٧	١,٠٤	٢٢	متوسط
٢١	تمنحني المدرسة فرصة للتفكير الإبداعي.	٣,١١	١,١٠	٢٣	متوسط
٢٤	أفضل مهنة التعليم على أي مهنة أخرى.	٢,٩٩	١,٠٨	٢٤	متوسط
١٥	راتبي يتناسب مع واجباتي التدريسية.	٢,٨٧	١,٠٠	٢٥	متوسط
	الروح المعنوية ككل	٣,٤٦	٠,٥٧		متوسط

يتضح من الجدول (٥) أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في المدارس العامة في عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً، وكان المتوسط الحسابي الكلي (٣,٤٦) وبانحراف معياري (٠,٥٧)، وجاءت الفقرة (٢) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١) وبانحراف معياري (٠,٧٤) وبدرجة مرتفعة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (١) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧) وبانحراف معياري (٠,٧٩) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٣) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥) وبانحراف معياري (٠,٨١) وبدرجة مرتفعة.

وفي المرتبة (٢٣) جاءت الفقرة (٢١) بمتوسط حسابي بلغ (٣,١١) وبانحراف معياري (١,١٠) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة (٢٤) جاءت الفقرة (٢٤) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٩) وبانحراف معياري (١,٠٨) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (١٥) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٧) وبانحراف معياري (١,٠٠) وبدرجة متوسطة.

### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي ينص على:

"ما مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظرهم؟"  
للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات مقياس الروح المعنوية، والجدول (٦) يبين ذلك.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات مقياس الروح المعنوية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الروح المعنوية
٣	يقدرني طلبتي.	٣,٩١	٠,٧٢	١	مرتفع
٢	يحترمني زملائي.	٣,٨٨	٠,٧٤	٢	مرتفع
١	انتمي إلى مدرستي.	٣,٨٧	٠,٨٠	٣	مرتفع
٤	أقبل آراء طلبتي.	٣,٧٧	٠,٨٤	٤	مرتفع
٦	يشجع المدير ما أقوم به من نشاطات.	٣,٦٤	٠,٨١	٥	متوسط
١٨	يحترم أولياء الأمور آرائي عند لقايتي بهم.	٣,٦٣	٠,٩٥	٦	متوسط
٥	يعاملني المدير كزميل وليس كمرؤوس.	٣,٦٢	٠,٨٢	٧	متوسط
١١	أشعر بالرضا عن مهنتي كمعلم.	٣,٥٧	٠,٩٣	٨	متوسط
١٦	أعتز لكوني معلماً.	٣,٥٧	٠,٩٧	٨	متوسط
١٧	أجد متعة عند قيامي بالتدريس.	٣,٥٦	١,٠٤	١٠	متوسط
٧	أحل ما يواجهني من مشكلات العمل بالتفاهم مع مديري.	٣,٤٥	٠,٩٣	١١	متوسط
١٢	أستطيع الحصول على الوسائل المعينة التي أحتاج إليها.	٣,٤٥	١,٠٢	١١	متوسط
١٣	أعلم بما يدور في مدرستي.	٣,٤٣	٠,٩٢	١٣	متوسط



متوسط	١٣	٠,٩٦	٣,٤٣	أحقق ذاتي من خلال مهنتي.	٢٠
متوسط	١٥	١,٠١	٣,٤٢	أرغب في الاستمرار في مهنتي.	١٠
متوسط	١٦	٠,٨٥	٣,٤٠	أشعر أنني عنصر مهم في هذه المدرسة.	٨
متوسط	١٧	٠,٨٢	٣,٣٣	يتخذ مديري قراراته الإدارية باستشارة المعلمين الذين يعينهم القرار.	١٤
متوسط	١٨	٠,٩٣	٣,٣٠	يشجع مديري مبادراتي التي تؤدي إلى تحسين العمل.	٩
متوسط	١٩	٠,٨٣	٣,٢٦	أتفعل عندما أقوم بعمل.	٢٢
متوسط	٢٠	٠,٩٢	٣,٢٢	تسهم مهنتي في رفع مكانتي الاجتماعية.	١٩
متوسط	٢١	٠,٩٧	٣,١٠	راتبي يتناسب مع واجباتي التدريسية.	١٥
متوسط	٢٢	٠,٩٧	٣,٠٧	إطمح في مزيد من العطاء في مهنتي.	٢٥
متوسط	٢٣	٠,٩٦	٣,٠٦	يساعدني عملي في التعليم على زيادة نضجي المهني.	٢٣
متوسط	٢٤	١,٠١	٢,٩٥	أفضل مهنة التعليم على أي مهنة أخرى.	٢٤
متوسط	٢٥	١,٠٨	٢,٨٨	تمنحني المدرسة فرصة للتفكير الإبداعي.	٢١
متوسط		٠,٥١	٣,٤٣	الروح المعنوية ككل	

يتضح من الجدول (٦) أعلاه أنّ مستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية في المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، فقد كان المتوسط الحسابي الكلي (٣,٤٣) وبانحراف معياري (٠,٥١)، وجاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١) وبانحراف معياري (٠,٧٢) وبدرجة مرتفعة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٢) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٧٤) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (١) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧) وبانحراف معياري (٠,٨٠) وبدرجة مرتفعة.

وفي المرتبة (٢٣) جاءت الفقرة (٢٣) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٦) وبانحراف معياري (٠,٩٦) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة (٢٤) جاءت الفقرة (٢٤) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥) وبانحراف معياري (١,٠١) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (٢١) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٨) وبانحراف معياري (١,٠٨) وبدرجة متوسطة.

### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي ينصّ على:

"هل هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في عمان ومستوى الروح المعنوية للمعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات المعلمين على فقرات مقياس العلاقات الإنسانية ككل وتقديراتهم على فقرات مقياس الروح المعنوية ككل، والجدول (٧) يبيّن ذلك.

الجدول (٧)

معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات المعلمين على مقياس العلاقات الإنسانية وتقديراتهم على مقياس الروح المعنوية

التقديرات على مقياس الروح المعنوية ككل	معامل الارتباط	الروح المعنوية العلاقات الإنسانية
٠,٧٨	معامل ارتباط بيرسون	التقديرات على مقياس العلاقات الإنسانية ككل
*٠,٠٠٠	الدلالة الإحصائية	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0,05$ )

يتضح من الجدول (٧) وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) بين تقديرات المعلمين على فقرات مقياس العلاقات الإنسانية ككل وتقديراتهم على فقرات مقياس الروح المعنوية ككل؛ حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٧٨) وبدلالة إحصائية ( $0,000$ )؛ ممّا يدلّ على أنه كلما زاد مستوى العلاقات الإنسانية لدى مدير المدارس يزداد مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، كما يعرض التوصيات التي انبثقت عنها. وفي ما يأتي عرض لمناقشة النتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة.

#### أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول، الذي ينص على:

"ما مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في عمان من وجهة نظر المعلمين؟" كشفت نتائج السؤال الأول عن أنّ مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في المدارس العامة في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وتدلّ هذه النتيجة على أنّ مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس عينة الدراسة لم يصل إلى مستوى التميز الإداري الذي يقابله المستوى المرتفع في المتوسطات.

وقد يعزى ذلك إلى وجود عدد من العقبات التي تحول دون ارتفاع مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية في المدارس، وقد تكون تلك العقبات أو المعوقات متصلة بمدير المدرسة وخصائصه الشخصية والنفسية، أو بسبب العوامل الفيزيائية لبيئة المدرسة من تدفئة وتهوية وبنية تحتية وغيرها، أو بسبب مشكلات الطلبة والمعلمين التي تسبب الضغط النفسي لدى المديرين، مما يؤثر في مستوى تطبيق المهارات الإدارية الإنسانية في المدرسة.

وقد تعزى هذه أيضاً إلى تركيز مديري المدارس الثانوية على الإنجاز الإداري والأكاديمي ليكونوا بصورة أفضل أمام المسؤولين في مديريات التربية، مما يؤدي بهم إلى التغاضي عن حاجات المرؤوسين واهتماماتهم، وبالتالي عدم ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية بينهم.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى الخبرات السابقة التي مرّ بها المديرون في الماضي، وسيطرة الممارسات الإدارية البيروقراطية التي كانت تمارس عليهم في سلوكياتهم مع المعلمين والإداريين في المدرسة.

وقد جاءت الفقرة (٢٠)، "يحترم المدير خصوصيات المعلمين في المدرسة"، في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى أنّ كل معلم يحاول المحافظة على خصوصياته وعدم اطلاق أيّ أحد عليها، ونتيجة لمستوى الوعي الاجتماعي والثقافي لمديري المدارس فإنهم يحترمون خصوصيات المعلمين.

وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة (١)، "يشجع المدير على النمو الوظيفي من خلال إشراك المعلمين في الدورات

التدريبية"، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى إلى اهتمام المديرين في المدارس العامة بتأهيل المعلمين وإحاقهم بالدورات التدريبية، كما قد يعزى إلى تركيز مديريات التربية على التأهيل المهني للمعلمين من خلال الكتب الرسمية التي تأتي إلى المدارس، وتلزم المعلمين بالاشتراك في الدورات التدريبية المختلفة.

وجاءت الفقرة (٣٧)، "يتبع المدير أسلوب اتصال غير رسمي مع المعلمين" في المرتبة قبل الأخيرة، وبدرجة تقدير متوسط، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين غالباً ما يتبعون الأساليب الرسمية في الاتصال الإداري مع المعلمين، ويعود السبب في ذلك إلى قوة الأساليب الرسمية في ضبط سلوك المعلمين والتزامهم نحو واجبهم الوظيفي، كما أن الاتصال الرسمي يحمي المدير من الناحية القانونية، خاصة أن المعلمين أصبحوا على درجة كبيرة من الوعي الوظيفي بواجباتهم وحقوقهم، مما يجعل المدير حذراً في أثناء التعامل مع المعلمين.

بينما جاءت الفقرة (٣٦)، ونصها "يشجع المدير المعلمين على إجراء البحوث التربوية الإجرائية" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير متوسط، وقد يعزى ذلك إلى ضعف مستوى اهتمام المديرين بالبحوث الإجرائية لأسباب عدة، من أهمها: عدم تأهيل وتدريب المعلمين للقيام بمثل هذا النوع من البحوث؛ إذ تحتاج البحوث الإجرائية إلى دورات تدريبية ومساقات متخصصة بهذا النوع لا يتقنها إلا المتخصصون والباحثون وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، بالإضافة إلى قناعة المديرين بعدم أهمية البحوث الإجرائية والقيام بها من جانب المعلمين؛ إذ توكل هذه البحوث إلى المتخصصين والمؤلفين وما على المعلمين إلا التطبيق. واتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة عبابنة (٢٠٠٢)، ونتيجة دراسة سيار (٢٠٠٧)، ونتائج دراسة الزبون والزبون (٢٠١٠) التي كشفت عن أن مديري المدارس ومديراتها يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة.

واختلفت نتائج الدراسة في هذا السؤال مع نتائج دراسة ليانا وبل (Leana & Pil, ٢٠٠٦)، التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية توافرت بدرجة كبيرة، ومع نتائج دراسة رجب (٢٠٠٦) التي كشفت عن أن المهمات الإنسانية الممارسة قليلة بالنسبة لبقية المهمات الأخرى.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص على:

"ما مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين؟" كشفت نتائج السؤال الثاني عن أن مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسة العلاقات الإنسانية لدى المديرين في المدارس الخاصة دون المستوى المطلوب، ولعل ذلك عائد إلى اعتماد المدارس الخاصة على المبادئ المادية النفعية في عمليات الاتصال مع المعلمين؛ إذ إن الأهداف التربوية في المدارس الخاصة مرتبطة

بالأهداف المادية، وتحقيق مستوى مرتفعاً من إرضاء المستفيدين سواء أولياء الأمور أم الطلبة؛ ولذا فإنّ كل ما في المدرسة موجّه نحو هذا الهدف؛ إذ إنّ قيام المدرسة الخاصّة واستمرارها مرتبط بالمجتمع المحلي ومدى رضاه عنها، ممّا يجعل هذه الأهداف تغطى على الاهتمام بالممارسات الإدارية المهمّة في العملية التربويّة، مثل العلاقات الإنسانيّة مع العاملين والمعلّمين.

وقد جاءت الفقرة (١) "يشجّع المدير على النموّ الوظيفيّ من خلال إشراك المعلّمين في الدورات التدريبية" في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المدارس الخاصّة بتأهيل المعلّمين وتنميتهم الوظيفيّة لسببين: الأول، وهو أنّ المدارس عندما ترقى بموظفيها نحو تأهيل مناسب يعود ذلك على المخرجات التعليميّة في مدارسهم وتحسين مستوى طلبتهم، ممّا يحقق الرضا لأولياء الأمور والطلبة، وضمان استمراره في المدرسة، وتحقيق السمعة الجيدة للمدرسة والمدرسين ممّا يحقق الأرباح، وهذا من أهمّ أهداف المدارس الخاصّة، والثاني، وهو أنّ المدارس الخاصّة مرتبطة بمديريات التربية ووزارة التربية والتعليم، التي تشرف على المدارس الخاصّة وتلزمها بالدورات التدريبية التي تعقدّها للمعلّمين والمديرين.

تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٢٠) "يحترم المدير خصوصيات المعلّمين في المدرسة"، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة البيئة الاجتماعيّة التي تخدمها تلك المدارس، والتأثير الثقافي لتلك البيئات في المدارس والقائمين عليها؛ حيث ترسخ تلك البيئة ثقافة احترام خصوصيات الفرد وعدم انتهاكها، وهذه الثقافة يتمثلها المديرون، فيحترمون العاملين معهم في المدرسة ولا يتدخلون في أمورهم الخاصّة، إلا إذا أثر ذلك في أداء المعلّم الوظيفيّ.

وجاءت الفقرة (٣٧) "يتبع المدير أسلوب اتصال غير رسمي مع المعلّمين" في المرتبة قبل الأخيرة، وبدرجة متوسطة، ويدلّ هذا على أنّ المدير في المدرسة الخاصّة يفضّل استعمال الأسلوب الرسمي؛ لأنّ هذا الأسلوب يعدّ الأقوى والأفضل من الناحية القانونيّة، كما أنّ المدرسة تربط أداء المعلّم بمدى تحقيق أهداف المدرسة التي يعمل فيها، ولا يهتمها الناحية الإنسانيّة له؛ إذ إنّ الهدف الأساس من وجود المدير والمعلّمين تحقيق الربح والمنفعة للمدرسة ومالكيها.

بينما جاءت الفقرة (٣٦) "يشجّع المدير المعلّمين على إجراء البحوث التربويّة الإجرائية" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ البحث التربويّ تقوم به جهات متخصصة من الوزارة تمتلك الكفاءة والقدرة العالية على إجراء مثل هذه البحوث، ووظيفة المدرسة الأخذ بنتائج البحوث وتوظيفها في العمل التربويّ، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى عدم قناعة المديرين بأهميّة البحوث الإجرائية

في العملية التدريسية، أو عدم قناعتهم بكفاءة المعلمين للقيام بمثل هذه البحوث، مما يؤدي إلى عدم تشجيع العديد من المديرين على إجراء البحوث الإجرائية.

واتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة عبابنة (٢٠٠٢)، ونتيجة دراسة سيار (٢٠٠٧)، ونتائج دراسة الزبون والزبون (٢٠١٠)، التي كشفت عن أن مديري المدارس ومديراتها يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة.

واختلفت نتائج الدراسة هذا السؤال مع نتائج دراسة ليانا وبل (Leana & Pil, ٢٠٠٦)، التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية توافر بدرجة كبيرة، ومع ونتائج دراسة رجب (٢٠٠٦) التي كشفت عن أن المهمات الإنسانية الممارسة قليلة بالنسبة لبقية المهمات الأخرى.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي ينص على:

"ما مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في عمان من وجهة نظرهم؟"

كشفت نتائج السؤال عن أن مستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية في المدارس العامة في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وقد يعزى ذلك إلى العوامل الوظيفية المتعلقة بالأمان الوظيفي والرواتب والحوافز، وساعات العمل، ومستويات الضغط الوظيفي في العمل، وبما أن قطاع المعلمين في الأردن يعاني عدداً من المشكلات الوظيفية المتمثلة في الرواتب والحوافز والضغوط الوظيفية، فإن هذه العوامل كفيلة بانخفاض مستويات الروح المعنوية لدى المعلمين.

وبهذا، فإن المستوى المتوسط للروح المعنوية للمعلمين يدل على حاجتهم إلى عدد من الحوافز والخدمات لرفع تلك الروح المعنوية، وما قامت به وزارة التربية والتعليم من رفع معدلات الرواتب وتحسين علاوات التعليم لا يعدد كافياً ومتناسباً مع الدور الذي يقوم به المعلم، وهذا كان سبباً من أسباب الدرجة المتوسطة للروح المعنوية للمعلمين.

كما أن هناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى عدم ارتفاع الروح المعنوية للمستوى المطلوب، منها: أن المدارس الثانوية العامة تفتقر إلى البنية التحتية المناسبة، وحاجتها إلى توفير أسباب الراحة لمعلميها، كما أن المعلمين بحاجة إلى تعديل في سلم الرواتب؛ حيث جاءت الفقرة رقم (٢)، "يحترمني زملائي"، في المرتبة الأولى بدرجة تقدير مرتفع، وهذا يعود إلى طبيعة مجتمع المعلمين الذي يجمع شريحة من مثقفي المجتمع الأردني المتشابهين في المستوى الثقافي والاجتماعي والمادي، مما يقلل الفروق بينهم، وهذا بدوره يساعد على احترامهم بعضهم.

تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (١)، "أنتمي إلى مدرستي"، وبدرجة تقدير مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى ارتفاع مستويات انتماء المعلمين إلى مدارسهم النابع من انتمائهم إلى وطنهم؛ إذ إنَّ المواطن الأردنيّ يتمتع بمستويات عالية من الانتماء إلى وطنه، وهذا ينعكس على واجباته الوظيفية، كما أنَّ الوعي الاجتماعي والديني والمستوى الثقافي للمعلمين يسهم في ارتفاع مستويات الانتماء الوظيفي لديهم.

وجاءت الفقرة (٢٤)، "أفضل مهنة التعليم على أية مهنة أخرى"، في المرتبة قبل الأخيرة، وبدرجة تقدير متوسط، وتُعدُّ هذه الفقرة مؤشراً واضحاً على عدم رضا المعلمين عن وظائفهم، وقد يعود ذلك إلى المستوى الاقتصادي والاجتماعي المتدني لوظيفة المعلم في المجتمع الأردني.

بينما جاءت الفقرة (١٥)، "راتبي يتناسب مع واجباتي التدريسية"، في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير متوسط، وتعزى هذه النتيجة إلى نظرة المعلم إلى عدم كفاية راتبه الوظيفي مقابل الجهد الكبير الذي يبذله في التعليم، بالإضافة إلى عدم كفاية دخله الوظيفي لتلبية متطلبات الحياة، ومما يدل على هذه النتيجة ارتفاع مستوى المطالبات من المعلمين بزيادة رواتبهم، وحالات الإضراب التي قاموا بها في هذا العام (٢٠١٢م)، كما أنَّ النتيجة المتوسطة تدل على أنَّ الوزارة تنفذ مجموعة من الإجراءات لتحسين أوضاع المعلمين، ورفع رواتبهم من خلال إقرار علاوة التعليم وصرفها، وهيكله رواتب الموظفين في القطاع العام، ولكن هذه الإجراءات لم تصل إلى طموحات المعلمين، مما جعل درجة هذه الفقرة تتراوح ضمن مستويات المتوسط. واتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة دوجلاس (Douglas, ٢٠٠٠)، ومع نتيجة دراسة الرفاعي (٢٠٠٦)، ومع نتيجة دراسة الكيلاني (٢٠١٠)، ومع نتيجة دراسة السعيدة والدعجة (٢٠١٠)، التي أظهرت أنَّ الروح المعنوية للمعلمين متوسطة المستوى.

واختلفت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة أندرسون (Anderson, ٢٠٠٠)، ومع نتائج دراسة عليما (٢٠٠٦)، ومع نتائج دراسة جاكسون، إدمنسون، كومس (Combs, ٢٠٠٩ Edmonson & Jackson)، ومع نتائج دراسة فيشر (Fisher, ٢٠١٠)، التي أظهرت في نتائجها أنَّ مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين كان مرتفعاً، كما اختلفت نتيجة السؤال الحالي مع نتيجة دراسة عبد الجبار (٢٠٠٣)، ومع نتائج دراسة عساف وعساف (٢٠٠٧)، التي توصلت في نتائجها إلى أنَّ مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات منخفض.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي ينص على:

"ما مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظرهم؟"

كشفت نتائج السؤال عن أنّ مستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية في المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً؛ إذ إنّ مستوى الروح المعنوية يعتمد على العوامل الوظيفية والمادية والمعنوية في مجال العمل والمحيط الاجتماعي في المدرسة.

ويعزى هذا المستوى للروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة إلى وجود بعض المعوقات المؤثرة في ارتفاع مستوى الروح المعنوية، منها: تدني مستوى الأمان الوظيفي؛ حيث إنّ ذلك معتمد على الإدارة المدرسية، فضلاً عن وجود بعض المشكلات مع مالكي المدارس والإدارات المدرسية.

وقد يعزى ذلك إلى ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية مع معلمهم؛ إذ إنّ الروح المعنوية ترتبط بالعلاقات الإنسانية بين القائد والأفراد، وما ينجم عنها من مشاعر واتجاهات تؤدّي إلى قوة تماسك الجماعة في المؤسسة التربوية أو إضعافها، فينعكس أثره على مستويات الروح المعنوية لدى المعلمين.

وقد جاءت الفقرة (٣)، "يقدرني طلبتي"، في المرتبة الأولى بدرجة تقدير مرتفع، ويعود هذا إلى الإنجاز الكبير الذي يقوم به المعلم في المدارس الخاصة، واهتمام المعلمين الواضح بطلبته؛ إذ إنّ المدارس الخاصة تركز على الطلبة ومدى إرضائهم، مما يؤدّي إلى اهتمام المعلمين بطلبته، وهذا بدوره يساهم في ارتفاع مستوى تقدير الطلبة لمعلمهم.

تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٢)، "يحترمني زملائي"، وبدرجة تقدير مرتفع، وذلك بسبب التوافق الفكري والاجتماعي والاقتصادي للمعلمين في المدارس الخاصة، مما يساهم في احترامهم لبعضهم بعضاً. وجاءت الفقرة (٢٤)، "أفضل مهنة التعليم على أية مهنة أخرى"، في المرتبة قبل الأخيرة، وبدرجة تقدير متوسط، ويدلّ هذا على تدني مستوى النظرة إلى مهنة التعليم مقابل الوظائف الأخرى، وارتفاع سلبات مهنة التعليم عند مقارنتها مع الوظائف الأخرى، مما يدعو المعلمين إلى تفضيل المهنة الأخرى على مهنة التعليم.

بينما جاءت الفقرة (٢١)، "تمنحني المدرسة فرصة للتفكير الإبداعي"، في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير متوسط، ويعود السبب في ذلك إلى اهتمام المدارس بأهدافها وخططها ومحاولة تحقيقها، كما أنّ معلم المرحلة الثانوية مطلوب منه إكمال المنهج في وقت محدد، وهذا يحدّ من البرامج الإثرائية المرافقة للمنهاج. واتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة دوجلاس (Douglas, ٢٠٠٠)، ومع نتيجة دراسة الرفاعي (٢٠٠٦)، ومع نتيجة دراسة الكيلاني (٢٠١٠)، ومع نتيجة دراسة السعيدة والدعجة (٢٠١٠)، التي أظهرت



أنَّ الرّوح المعنويّة للمعلّمين متوسّطة المستوى.

واختلفت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة أندرسون (Anderson, ٢٠٠٠)، ومع نتائج دراسة عليمات (٢٠٠٦)، مع نتائد دراسة كومس، وإدمنسون، وجاكسون (Combs, ٢٠٠٩ Edmonson & Jackson)، ومع نتائج دراسة فيشر (Fisher, ٢٠١٠) التي أظهرت في نتائجها أنّ مستوى الرّوح المعنويّة لدى المعلّمين كان مرتفعاً، كما اختلفت نتيجة السؤال الحالي مع نتيجة دراسة عبد الجبار (٢٠٠٣)، ومع نتائج دراسة عساف وعساف (٢٠٠٧) التي توصلت في نتائجها إلى أنّ مستوى الرّوح المعنويّة لدى المعلّمين والمعلّمات منخفض.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي ينصّ على:

"هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) بين مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامّة والخاصّة في عمّان ومستوى الرّوح المعنويّة للمعلّمين؟

كشفت نتائج هذا السؤال عن وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلّمين على فقرات مقياس العلاقات الإنسانية ككل وتقديراتهم على فقرات مقياس الرّوح المعنويّة ككل، مما يدلّ على أنه كلما زاد مستوى العلاقات الإنسانية لدى مدير المدارس يزداد مستوى الرّوح المعنويّة لدى المعلّمين.

وقد يعود السبب في العلاقة الإيجابية بين العلاقات الإنسانية وممارسة المديرين لها في مؤسساتهم التربويّة مع المعلّمين، وارتفاع الرّوح المعنويّة لدى المعلّمين إلى أنّ العلاقات الإنسانية وممارسة المديرين لها تؤديّ إلى إشباع حاجات المعلّمين النفسيّة والعاطفيّة، ممّا يؤثّر في مستوى صحتهم النفسيّة ويرفع معنوياتهم للعمل؛ إذ يشير عريفج (٢٠٠٧) في هذا المجال إلى أنّ ممارسة العلاقات الإنسانية يؤديّ بالعاملين إلى أفضل حالات التكيف والرضا الاجتماعيّ والنفسيّ والماديّ.

واتفقت نتائج الدّراسة الحاليّة في السؤال الحالي مع نتيجة دراسة عبد الجبار (٢٠٠٣)، التي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطية بين الرّوح المعنويّة ونمط السلوك القياديّ في البعد الإنسانيّ، في حين لم يجد الباحث أية دراسة تختلف في نتائجها مع نتائج الدّراسة الحاليّة.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات، وهي كما يأتي:

ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم برفع سوية مهنة التعليم، كباقي المهن الأخرى، ويتمثل ذلك في:

أن تهتم وزارة التربية والتعليم والجهات العامة المعنية بوضع التعليم والمعلم، من خلال تحسين رواتب المعلمين.

تفعيل وزارة التربية والتعليم مبادئ العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية والمتوسطة، والعامّة والخاصة، من خلال تدريب المديرين والمديرات على مبادئ العلاقات الإنسانية، وتفعيل جهات الرقابة الإدارية في هذا المجال.

أن تهتم الدراسات والبحوث التربوية المستقبلية بالعوامل المؤثرة في الروح المعنوية لدى المعلمين.

أن تُجرى دراسات علمية في مجال العلاقات الإنسانية في ضوء متغيرات جديدة، مثل: الجنس، والخبرة، ونوع المدرسة.

أن تُجرى دراسات ارتباطية تتناول العلاقة بين العلاقات الإنسانية ومتغيرات أخرى، مثل: الرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي السائد.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- الإبراهيم، عبدالرحمن حسن (١٩٩٥). إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر. قطر: مركز البحوث القطرية.
- أبوشيخة، نادر أحمد (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد، إبراهيم أحمد. (٢٠٠٢). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٥). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- جواد، شوقي ناجي (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٨). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر.
- الحريري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة وجلال، محمود أسامة وإبراهيم، محمد عبد الرزاق (٢٠٠٧). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الخوaja، عبد الفتاح محمد (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة.
- رجب، زهرة عبدالهادي (٢٠٠٦). فاعلية القيادة الإدارية بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية من خلال عملية الإشراف التربوي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ٧، (٤): ٢٦٠ - ٢٧٠.
- رسمي، محمد حسن (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر.
- الرفاعي، مراد (٢٠٠٦). درجة الروح المعنوية لدى معلّمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الزبون، سليم عودة والزبون، محمد سليم (٢٠١٠). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلّميهم. مجلة جامعة دمشق، ٢٦، (٣): ٦٥٧ - ٦٧٨.

السعيدة، منعم عبد الكريم والدعجة، هشام إبراهيم (٢٠١٠). درجة الرّوح المعنويّة لمعلّمي التربية المهنيّة في الأردن وتأثيرها ببعض المتغيرات. مجلة العلوم التربويّة والنفسيّة، ١١، (١): ٦٦-٨٢.

سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

سيار، محمد يوسف (٢٠٠٧). مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين وأساليب تنميتها. مجلة العلوم التربويّة والنفسيّة، ٨، (١): ٢٤٦-٢٦١.

الشرفاء، عبدالله علي (٢٠٠١). أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلّمين عند مديري مدارس لواء البادية الشماليّة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الشنواني، صلاح (١٩٩٩). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٣). إدارة العلاقات الإنسانية. عمّان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

عامر، سامح وقنديل، علاء (٢٠١٠). التطوير التنظيمي. عمّان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

عايش، أحمد جميل (٢٠٠٩). إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربويّة. عمّان: دار المسيرة.

عبابنة، محمد نبيل (٢٠٠٢). درجة رضا معلّمي المرحلة الثانوية عن مستويات العلاقات الإنسانية بين المعلّمين والمشرفين التربويين في مدارس تربية إربد الأولى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية، عمّان، الأردن.

عباس، أنس عبد الباسط (٢٠١١). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الجبار، عادل بن صلاح (٢٠٠٣). علاقة الرّوح المعنويّة بأتماط السلوك القيادي لدى رئيسات الأقسام الأكاديميّة وأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية للبنات. مجلة علم النفس، ١٧، (٦٧): ١١٠-١٣٣.

العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨). القيادة التربويّة: الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

العرفي، عبدالله وعبد مهدي، عباس (١٩٩٦). مدخل إلى الإدارة التربويّة. بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.

عريفج، سامي سلطي (٢٠٠٧). الإدارة التربويّة المعاصرة. عمّان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

العزاوي، خليل أحمد (٢٠١٠). إدارة اتخاذ القرار الإداري. عمّان: دار كنوز المعرفة العلميّة للنشر والتوزيع.

عساف، عبد وعساف، هدى (٢٠٠٧). الرّوح المعنويّة ومستواها ومصادرها ومجالاتها لدى معلّمي ومعلّمات المرحلة الأساسيّة الدنيا في مدينة نابلس (فلسطين). مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٢١، (٣): ٨٩١-٩٣٢.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع.

عليما، صالح (٢٠٠٦). العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك. مجلة التواصل، عدن، ١٦: ٣-١٥.

العميرة، محمد حسن (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة.

عوض، عامر سالم (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الفيقي، عبد المؤمن فرج (٢٠٠١). الإدارة المدرسية المعاصرة، بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.

فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القحطاني، محمد (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.

الكيلاي، لبنى تيسير (٢٠١٠). دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

المعاينة، عبدالعزيز (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المومني، واصل جميل حسن (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الحامد.

نيول، كلارنس (١٩٩٣). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية. ترجمة: محمد الحاج خليل، وطه الحاج خليل، عمان: دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع.

الهلاي، الشربيني (٢٠٠٦). إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: المكتبة العصرية.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠). دائرة التخطيط التربوي، وزارة التربية والتعليم: عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (١٩٩٧). خطة التطوير التربوي. عمان، الأردن.

## المراجع الأجنبية:

Anderson, M. (٢٠٠٠). A Comparative Analysis of Teachers' Individual Morale Levels and Their Assessed Morale Levels of Colleagues. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (New Orleans, LA, April ٢٤-٢٨, ٢٠٠٠).

Benedict, M. (٢٠٠٩). Teacher Leaders Building Social Capital in Secondary Departments: Three Case Studies. Ph. D Dissertation, the University of Wisconsin - Madison. from Pro Quest LLC, ٩٧٨-١-١٠٩٢-٨٢٩١-٧.

Ching, C. (٢٠٠٠). Organizational climate in Hong Kong aided secondary schools. Faculty of Education, University of Hong Kong, Organizational climate of elementary schools.

Jackson, S., Edmonson, S & Combs, J. (٢٠٠٩). Burnout among Elementary School Principals AASA. Journal of Scholarship & Practice, ٥, (٤): ١٠-١٥.

Crocker, J. (٢٠٠٧). Organizational Climate, Teacher Beliefs, and Professional Development: An Investigation of the Relationships, Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, USA.

Douglas, M. (٢٠٠٠). A Quantitative study of the perception of teacher morale in the st. Louis public school (Missouri), Doctoral Dissertation, Saint Louis university. Dissertation Abstracts International, ٦١(٥): ١٦- ٩٥.

Fisher, P. (٢٠١٠). An Investigation of Leadership Best Practices and Teacher Morale in Six Community College Child Development Centers in Southern California, Ph.D. Dissertation, Capella University. From Pro Quest LLC ٩٧٨-١-١٠٩٦-٣٧٧٥-٥.

Flanagan, C & Cumsille, P. & Gill, S. (٢٠٠٧). School and Community Climates and Civic Commitments: Parterres for Ethnic Minority and Majority Students , Journal of Educational Psychology, ٩٩ (٢): ٤٢١-٤٣١.

Foster, S & Kazama, J. (٢٠٠٢). Impacting Climate for Innovation: Can CEs Make a Difference, The American Psychological Association Journal, ١٦(١٨) : ٣-٤١

Jeanylette, C., & Ayson, M. (٢٠١٠). Communication and human relations skills of school Administrators as perceived by themselves and by the Classroom teachers. Journal of American School, ١(١): ١-٣.

Katz, M. (١٩٩٣). Education in American: reading on the social issues. New York: pagers.

- Lange, H. (٢٠٠٧). Pressure, human Relations and Decision making among Hong Kong Principals: A case Study. Journal of Education, ٦(٨): ٢٠١-٢٣٤.
- Lasiter, M & Ann, J. (١٩٩٦). Humanitas, learning communities that transform teacher of professional culture. Dissertation Abstract International. ٥٦, (١٠): ٣٩-٤٦.
- Leana, C & Pil, F. (٢٠٠٦). Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public. Schools Organization Science. ١٧, (٣): ٣٥٣-٣٦٦.
- Marton, L. (٢٠٠٦). Staff Relation in human Relations of British Managers. Journal of Education, ٢(٢): ٢٢-٥٦.
- Michael, S, Patricia, H, Michael, I, Feldman, P, Linzer, M., Peng, T, Roblin, D. Jill-Cawiezell, N.,William, E. (٢٠٠٣). Organization Climate of Staff Working Conditions and Safety-an Integrative Model , Journal of Healthcare Management, ٤٨٦:٣٩٣-٤٠١٦.
- Moor, O. (١٩٩٧). Staff relation In Irish primary school. Ireland: education committee report.
- Postell, W. (٢٠٠٤). A Model for Enhancing Morale among Middle School Teachers, Online Submission. ERIC, ED٤٩٧٥٢٩.
- Raza, S, (٢٠١٠). Relationship between organizational climate and performance of teachers in public and private colleges of Punjab, Unpublished doctoral dissertation, Arid Agriculture University, Rawalpindi.

## الملاحق

### الملحق (١)

#### أداتا الدّراسة بصورتها الأولى

استبانة العلاقات الإنسانيّة لدى مديري المدارس الثانويّة والرّوح المعنويّة لدى المعلّمين

الدكتور/ الدكتورة المحترم،،،

يقوم الطالب وائل عبد الله من جامعة عمّان العربيّة بإجراء دراسة علميّة بعنوان "مستوى العلاقات الإنسانيّة لدى مديري المدارس الثانويّة وعلاقته بالرّوح المعنويّة للمعلّمين"، لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربويّة، ولتحقيق هدف الدّراسة قام الباحث بوضع مقياسين وهما كما يأتي:

مقياس العلاقات الإنسانيّة للمدير: حيث قام الباحث بتطويره من خلال الأدب النظري وخصوصاً كتابات كل من العرفي وعبد مهدي (١٩٩٦)، والفقي (٢٠٠١)، والعميرة (٢٠٠٢)، والهلاي (٢٠٠٦)، والدراسات السابقة مثل دراسة الشرفات (٢٠٠٢)، ودراسة الزبون والزبون وموسى (٢٠١٠).

مقياس الرّوح المعنويّة للمعلّمين: سيقوم الباحث بتطبيق مقياس الرّوح المعنويّة الذي طوره الكيلاني (٢٠١٠)، وذلك لملائمته مع الدّراسة الحاليّة من حيث العينة والبيئة.

وأتمنى من حضرتكم تحكيم الأدوات بوضع مقترحاتكم التي تثري فقرات الاستبانة، وذلك من خلال الحذف، والإضافة، والتعديل، والاستبدال، والتأكيد على فقرات الأدوات.

مع كل الشكر والتقدير لما ستقدمون من ملاحظات سيتم الأخذ بها لإخراج الأداة بصورتها النهائيّة للتطبيق على عينة من المعلّمين والمعلّمات في مدارس محافظة العاصمة عمّان.

إعداد: وائل عبدالله

قسم الإدارة وأصول التربية / كلية العلوم التربويّة والنفسيّة / جامعة عمّان العربيّة

المحكم المحترم،،، أرجو تعبئة البيانات الآتية:

الاسم:.....

مكان العمل:.....

التخصص:.....



استبانة العلاقات الإنسانية للمدير

الرقم	الفقرة	ملاءمة الفقرات		اللغة العربية	
		ملائمة	غير ملاءمة	صحيحة	غير صحيحة
	يشجع على النمو الوظيفي من خلال تنسيب المعلمين بالدورات التدريبية.				
	يفوض بعض الأعمال المدرسية للمعلمين والإداريين.				
	يلتزم بمبدأ العدالة والمساواة في تعامله الإداري في المدرسة.				
	يعمل على إشاعة روح التعاون في العمل التربوي المدرسي.				
	يحرص على إشاعة جو الأمن والطمأنينة في بيئة العمل المدرسي.				
	يتسامح لبعض الأخطاء في العمل.				
	يحرص على الابتسام في تعامله الرسمي مع المعلمين				
	يقيم علاقات طيبة داخل المدرسة.				
	يعمل على حل النزاعات بالعدل والمساواة.				
	يشعر العاملون دائماً أنهم فريق عمل واحد.				
	يحرص على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال تفعيل مجالس الآباء.				
	يتجنب استخدام أي تهديدات غير ضرورية.				
	يحرص على معرفة مدى قناعة المعلمين بالعمل قبل تكليفهم به.				

				يسهم في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين.
				يعامل المدرسين كأفراد لا كآلات.
				يقدر الكرامة الإنسانية ولا يمتهنها.
				يحب المدير عمله ويحب العاملين.
				يتمتع المدير بالثبات الانفعالي والمزاج غير المتقلب.
				يحترم خصوصيات المعلمين في المدرسة.
				يقيم علاقات طيبة خارج أوقات العمل المدرسي.
				يحرص على متابعة غياب المعلمين.
				يتلمس حاجات المعلمين ومشاكلهم الخاصة.
				يتفقد أحوال المعلمين الاجتماعية.
				يفعل دور اللجنة الاجتماعية في المدرسة.
				ينظم رحلات ترفيهية للمعلمين.
				يمشي في حاجات المعلمين الشخصية.
				يحل النزاعات والخلافات الشخصية والاجتماعية للمعلمين
				يشارك المعلمين بمناسباتهم الاجتماعية.
				يشجع اللقاءات الودية خارج أوقات الدوام الرسمي.
				يقدم الشكر والتقدير للعاملين على إنجازهم.
				يشرك المعلمين والإداريين في اتخاذ القرارات.
				يعطي المعلمين الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.

				يقدر أفكار المعلمين ومقترحاتهم.
				يوجه كتب الشكر الخطية للمعلمين المتميزين.
				يشعر المدرسين بأهميتهم ودورهم في تنمية المجتمع.
				يرفع الروح المعنوية للمعلمين والإداريين.
				يقدم الحوافز المادية للمعلمين المتميزين.
				يثق بقدرات المعلمين في المدرسة.
				يتبنى معايير واضحة في تقييم الأداء الوظيفي.

استبانة الروح المعنوية للمعلمين

الرقم	الفقرة	ملاءمة الفقرات		اللغة العربية	
		ملائمة	غير ملاءمة	صحيحة	غير صحيحة
	أشعر بالانتماء إلى مدرستي				
	أشعر أن زملائي يحترموني				
	أشعر أن طلبتي يقدروني				
	أقبل آراء الطلبة				
	أشارك زملائي في إيجاد الحلول لمشكلاتهم المهنية				
	يعاملني المدير كزميل وليس كمرؤوس				
	يشجع المدير ما أقوم به من أنشطة				
	أعتقد أن باستطاعتي حل أي مشكلة مع مديري				
	أشعر بأنني عنصر مهم في هذه المدرسة				
	يشجع مديري أي مبادرة تؤدي إلى تحسين العمل				
	لدي الرغبة في الاستمرار بمهنتي				
	يسود جو المدرسة علاقات إنسانية				
	أشعر بالرضا عن مهنتي كمعلم				
	أستطيع الحصول على الوسائل المعينة التي أحتاجها				
	أشأتاق للمدرسة عندما أكون في إجازة				
	أشعر بأني على علم تام بما يدور في مدرستي				
	يتخذ مديري قراراته الإدارية باستشارة المعلمين الذين يعينهم القرار				
	أعتقد أن راتبي يتناسب مع واجباتي التدريسية				

				أشعر بالاعتزاز وأفخر بكوني معلّمًا
				أجد متعة عند قيامي بالتدريس
				أشعر بأن أولياء الأمور يضعون العقبات أمام عملي في التدريس
				أشعر بأن أولياء الأمور يحترمون آرائي عامة عند لقائي بهم
				تسهم مهنتي في رفع مكانتي الاجتماعية
				أشعر أن مهنتي تحقق لي الثقة بالنفس
				أشعر أن المدرسة تمنحني فرصة الابتكار
				أعتقد أنني أحقق ذاتي في مهنة التدريس
				أشعر بالتفاؤل عندما أقوم بعملي
				يساعدني عملي في التدريس على زيادة نموي المهني
				أفضل مهنة التدريس على أي مهنة أخرى
				أشعر بوجود استعداد لدي لأداء ما تتطلبه مهنة التدريس

الملحق (٢)

أسماء محكمي أداتي الدّراسة

الرقم	إسم المحكم	التخصص	الجامعة
	الأستاذ الدكتور أمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
	الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
	الأستاذ الدكتور كمال دواني	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
	الدكتور عباس عبد مهدي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
	الدكتور غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
	الدكتورة عونبة أبو سنية	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
	الدكتور محمد العمارة	أصول التربية	جامعة عمان العربية
	الدكتورة راما زكي الحجاوي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
	الدكتور محمود الحديدي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
	الدكتور محمد الزبون	أصول تربية	الجامعة الأردنية

### الملحق ( ٣ )

#### أداتا الدّراسة بصورتها النهائية

استباننا العلاقات الإنسانيّة لدى مديري المدارس والروح المعنويّة لدى المعلّمين  
المعلّم / المعلّمة ..... الفاضل / الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "مستوى العلاقات الإنسانيّة لدى مديري المدارس الثانويّة وعلاقته بالروح المعنويّة للمعلّمين"، ولتحقيق هدف الدّراسة قام الباحث بوضع استبانتين، الأولى لقياس العلاقات الإنسانيّة للمدير، والثانية لقياس الروح المعنويّة للمعلّمين.

لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانتين المرفقتين، وذلك بوضع علامة (x) تحت أحد البدائل المثبتة أمام كل فقرة.

وإذ نشكر لكم تعاونكم نود إعلامكم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولذلك لم نطلب منكم سوى بعض المعلومات العامّة التي تساعد في فرز الإجابات وتحليلها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،

الباحث

وائل عبد الله

استبانة العلاقات الإنسانية للمدير

يمارس المدير العلاقات الإنسانية في الإدارة					الرقم	الفقرة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
						يشجع المدير على النمو الوظيفي من خلال إشراك المعلمين بالدورات التدريبية.
						يفوض المدير بعض الأعمال المدرسية للمعلمين حسب إمكانياتهم.
						يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرار.
						يتبنى المدير الأسلوب الديمقراطي مع المعلمين.
						يعمل المدير على إشاعة روح التعاون في العمل التربوي بين المعلمين.
						يحرص المدير على إشاعة جو من الطمأنينة لدى المعلمين في بيئة العمل المدرسي.
						يشجع المدير المناقشات الحرة بين المعلمين.
						يتعامل المدير مع المعلمين بروح التسامح.
						يحرص المدير على اختيار الألفاظ المناسبة في أثناء تفاعله للمعلمين.
						يعمل المدير على توفير مناخ أخلاقي سليم في المدرسة.



				يقيم المدير علاقات ودية مع المعلمين داخل المدرسة.	
				يشعر المدير العاملين أنهم فريق عمل واحد.	
				يحرص المدير على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال تفعيل مجلس الآباء والمعلمين.	
				يمارس المدير أسلوب الإقناع مع المعلمين.	
				يتجنب المدير توجيه التهديدات إلى المعلمين أثناء العمل.	
				يحرص المدير على معرفة درجة فناعة المعلمين بالعمل قبل تكليفهم به.	
				يعامل المدير المعلمين كأفراد لهم مكانتهم المهنية.	
				يقدر المدير الكرامة الإنسانية للمعلمين.	
				يتمتع المدير بالثبات الانفعالي في تعامله مع المعلمين.	
				يحترم المدير خصوصيات المعلمين في المدرسة.	
				يقيم المدير علاقات طيبة مع المعلمين خارج أوقات العمل.	
				يتلمس المدير حاجات المعلمين.	
				يحل المدير النزاعات بين المعلمين بطرق ودية.	
				يشارك المدير المعلمين بمناسباتهم الاجتماعية.	

					يشكر المدير المعلمين على إنجازهم.
					يتيح المدير الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.
					يقدر المدير أفكار المعلمين ذات الصلة بالعملية التربوية.
					يشعر المدير المعلمين بأهميتهم في تنمية المجتمع.
					يرفع المدير الروح المعنوية للمعلمين.
					يثق المدير بقدرات المعلمين في المدرسة.
					يستخدم المدير معايير واضحة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.
					يمارس المدير أسلوب الإقناع مع المعلمين.
					يعزز المدير الأفكار الإبداعية للمعلمين.
					يوفر المدير جواً من الثقة بين المعلمين.
					يعمل المدير على تذليل العقبات التي تواجه المعلمين في المدرسة.
					يشجع المدير المعلمين على إجراء البحوث التربوية الإجرائية.
					يتبع المدير أسلوب اتصال غير رسمي مع المعلمين.

استبانة الروح المعنوية للمعلمين

الرقم	الفقرة	درجة الروح المعنوية لدى المعلمين			
		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	منخفضة جدًا
	انتمي إلى مدرستي.				
	يحترمني زملائي.				
	يقدرني طلبتي.				
	أقبل آراء طلبتي.				
	يعاملني المدير كزميل وليس كمرؤوس.				
	يشجع المدير ما أقوم به من أنشطة.				
	أحل ما يواجهني من مشكلات العمل بالتفاهم مع مديري.				
	أشعر أنني عنصر مهم في هذه المدرسة.				
	يشجع مديري مبادراتي التي تؤدي إلى تحسين العمل.				
	أرغب في الاستمرار مهنتي.				
	أشعر بالرضا عن مهنتي كمعلم.				
	أستطيع الحصول على الوسائل المعينة التي أحتاجها.				
	أعلم بما يدور في مدرستي.				
	يتخذ مديري قراراته الإدارية باستشارة المعلمين الذين يعينهم القرار.				
	راتبي يتناسب مع واجباتي التدريسية.				
	أعز لكوني معلمًا.				
	أجد متعة عند قيامي بالتدريس.				
	يحترم أولياء الأمور آرائي عند لقاءهم بهم.				
	تسهم مهنتي في رفع مكانتي الاجتماعية.				
	أحقق ذاتي من خلال مهنتي.				

درجة الروح المعنوية لدى المعلمين					الفقرة	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					تمنحني المدرسة فرصة للتفكير الإبداعي.	
					أتفعل عندما أقوم بعملتي.	
					يساعدني عملي في التعليم على زيادة نضجتي المهني.	
					أفضل مهنة التعليم على أي مهنة أخرى.	
					إطمح في مزيد من العطاء في مهنتي.	

ملحق (٤)  
المراسلات الرسمية

جامعة عمان العربية  
Amman Arab University



السيد مدير تربية وتعليم عمان الأولى المحترم،  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

التاريخ: ٢٠١١/٨/١

بعد التحية الطيبة،

يقوم الطالب وائل محي الدين عبداللطيف عبدالله والمسجل في برنامج الماجستير تخصص  
الإدارة التربوية بدراسة بعنوان "مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية  
والخاصة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين" وتتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة  
على العينة المستهدفة من مديري المدارس التابعة لمديرتكم الموقرة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول  
على درجة الماجستير، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،،،

عميد الكلية

أ.د. عدنان الجادري



السيد مدير تربية وتعليم عمان الثانية المحترم،  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

التاريخ: ٢٠١١/٨/١

بعد التحية الطيبة،

يقوم الطالب وائل محي الدين عبداللطيف عبدالله والمسجل في برنامج الماجستير تخصص  
الإدارة التربوية بدراسة بعنوان "مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية  
والخاصة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين" وتتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة  
على العينة المستهدفة من مديري المدارس التابعة لمديريتك الموقرة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول  
على درجة الماجستير، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،،،

عميد الكلية

أ.د. عدنان الجادري



السيد مدير تربية وتعليم عمان الثالثة المحترم  
عمان : المملكة الاردنية الهاشمية

التاريخ: 2011/8/01

تحية طيبة وبعد،

يقوم الطالب وائل محي الدين عبد اللطيف عبدالله ، المسجل في برنامج الماجستير في تخصصات (الإدارة التربوية )، بدراسة حول " مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية" والخاصة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين". وتتضمن الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة على مديري المدارس التابعة لمديريتك الموقرة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ارجو التكرم بتوجيه من ترون لتسهيل مهمة الطالب المذكور أسمه أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

أ.د. عدنان الجابري  
العميد



السيد مدير تربية وتعليم عمان الرابعة المحترم،  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

التاريخ: ٢٠١١/٨/١

بعد التحية الطيبة،

يقوم الطالب وائل محي الدين عبداللطيف عبدالله والمسجل في برنامج الماجستير تخصص  
الإدارة التربوية بدراسة بعنوان "مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية  
والخاصة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين" وتتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتطبيق ادوات الدراسة  
على العينة المستهدفة من مديري المدارس التابعة لمديريتكم الموقرة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول  
على درجة الماجستير، ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،،،

عميد الكلية

أ.د. عدنان الجادري





السيد مدير تربية وتعليم عمان الخامسة المحترم،  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

التاريخ: ٢٠١١/٨/١

بعد التحية الطيبة،

يقوم الطالب وائل محي الدين عبداللطيف عبدالله والمسجل في برنامج الماجستير تخصص  
الإدارة التربوية بدراسة بعنوان "مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية  
والخاصة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين" وتتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتطبيق ادوات الدراسة  
على العينة المستهدفة من مديري المدارس التابعة لمديريتك الموقرة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول  
على درجة الماجستير، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،،،

عميد الكلية

أ.د. عدنان الجادري



التاريخ: 2011/8/29

السيد مدير التعليم الخاص المحترم  
عمان : المملكة الاردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

يقوم الطالب وائل محي الدين عبد اللطيف عبدالله ، المسجل في برنامج الماجستير في تخصص (الإدارة التربوية) ، بدراسة حول " مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة " والخاصة وعلاقته بالروح المعنوية للمتعلمين " . وتتضمن الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة على مديري المدارس التابعة لمديريتك الموقرة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، أرجو التكرم بتوجيه من ترون لتسهيل مهمة الطالب المذكور أسمه أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام..

أ.د. عدنان الجادري  
العميد



مديرية  
التربية والتعليم  
عمان



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى

١٣ ٥٣٤  
١٣  
٧  
١١١١ / ٨ / ١٤٩  
١٤٢٢ / ٩ / ١٤٩

الرقم

التاريخ

الموافق



مديري المدارس ومديراتها  
الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الطالب وائل محي الدين عبد اللطيف عبدالله بإجراء دراسة بعنوان " مستوى العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس الثانوية وخاصة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الادارة التربوية في جامعة عمان العربية في الأردن .

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية  
الدكتور محمد مجاهد

نسخة : مدير الشؤون التعليمية والفنية .

نسخة : رفق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي .

نسخة : كاتب التدريب .

تلفون : ( ٠٦ - ٥٦٩٩١٨١ ) فاكس : ( ٠٦ - ٥٦٩٩٥٨٠ ) ص.ب : ( ٩٥٧٩ اللويبة )

الملكة الأردنية الهاشمية  
هاتف: ٥٦٧١٨١ ٥٦٦٦ ٦ ٥٦٦٦ ١٩ فاكس: ٥٦٦٦ ٦ ٥٦٦٦ ١٩ ص.ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية

الرقم: ١٧٩٥

التاريخ: ١٤٣٤

الموافق: ١٤٣٤

مديري المدارس الثانوية و مديراتها

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته ،

إشارة لكتاب جامعة عمان العربية رقم ٣٦٩٤ تاريخ ٢٠١١/٨/١م  
يقوم الطالب / وائل محي الدين عبد اللطيف عبد الله المسجل في برنامج الماجستير في ( الإدارة التربوية ) بدراسة  
حول " مستوى العلاقات الإنسانية لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية و الخاصة و علاقته بالروح المعنوية  
للمعلمين " ، و تتضمن الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة على مديري و مديرات الثانوية ،  
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

أرجو التكرم بتوجيه من ترون لتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه .

و أقبلا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم /

د. رشيد عباس  
مدير الشؤون التعليمية والفنية

- نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية  
- نسخة / رئيس قسم التدريب و التأهيل و الإشراف التربوي  
- نسخة / كاتب الإشراف  
- نسخة / الديوان  
المرفقات : الاستبانة

د.ع ٩/٨



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثالثة

الرقم ١٤٦٥٦ / ١٣٧ / ٧  
التاريخ ١٤٢٩ هـ / ١٤ / ١١  
الموافق ٢٠١١ / ٩ / ٢٨



### مديري المدارس ومديراتها

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الطالب وائل محي الدين عبد اللطيف عبد الله بإجراء دراسة بعنوان "مستوى العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

مع الاحترام،،

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والتقنية  
يوسف عواد العقيل

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/ ر.ق. التدريب والتأهيل والإشراف التربوي

نسخة/ كتابة الإشراف

يوسف عواد العقيل



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة

الرقم ١٤٦٥٦ / ١٣٧ / ٧  
التاريخ ١٤٢٤ هـ / ١٤ / ١١  
الموافق ٢٠١١ / ٩ / ٢٨

مديرية التربية والتعليم  
منطقة عمان الرابعة  
مكتب مدير

مديري المدارس ومديراتها

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الطالب وائل محي الدين عبد اللطيف عبد الله بإجراء دراسة بعنوان "مستوى العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

مع الاحترام،،

مدير التربية والتعليم

م. اسماعيل صبري الصبيحي

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية  
نسخة/ ر.ق. التدريب والتأهيل والإشراف التربوي  
نسخة/ كتابة الإشراف

م. اسماعيل صبري الصبيحي



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم الخاص في محافظة العاصمة

الرقم ١٢٥٢/١٦٤

التاريخ

الموافق ٠١/٩-٨



### مديري ومديرات المدارس الخاصة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

إشارة لكتاب رئيس جامعة عمان العربية رقم بـ  
تاريخ ٢٠١١/٨/١ .

يقوم الطالب " وائل محي الدين عبداللطيف عبدالله " بإجراء دراسة حول  
" مستوى العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة وعلاقته  
بالروح المعنوية للمعلمين " ويحتاج ذلك لقيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة على  
مديري مدارسكم ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
تخصص ( الادارة التربوية ) .  
يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له

مع الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

مدير التربية والتعليم الخاص  
سلوى أحمد أبو مطر

- نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية .
- نسخة/ رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي .
- نسخة/ للطالب المعني .
- نسخة/ للملف العام .

كفاح ٩/٨

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٥٦٧١٨١، ٥٦٦٦٦٦، فاكس: ٥٦٦٦٦٦، ص.ب. ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

عمان - جيل التصون - هاتفه: (٤٦٤٠٠٣٦) فاكس: (٤٦٤٠٣٠٢) ص.ب (٨٣٠٠) البريد الإلكتروني: kassdiwan@elearning.jo

