

تاريخ الإرسال (2018-12-29)، تاريخ قبول النشر (2019-02-09)

مصطفى محمود درادكه

اسم الباحث الأول:

أ.د. عدنان بدري الإبراهيم

اسم الباحث الثاني :

الإدارة وأصول التربية - التربية -
جامعة اليرموك - الأردن

اسم الجامعة والبلد (لأول):
اسم الجامعة والبلد (لثاني):

البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: mustafadaradkeh@yahoo.com

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهه نظر المعلمين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهه نظر المعلمين. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي وقاما بتطوير أداة الدراسة وهي: استبانة بممارسة مبادئ العلاقات الإنسانية المكونة من (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: (التواضع والقدوة الحسنة، والشفافية والوضوح، والتحفيز، والشورى والتعاون، والعدالة) وتكونت العينة من (348) معلماً ومعلمة، بنسبة (25%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل مرتفعة، ووجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل وعلى مجال (التواضع والقدوة الحسنة، والشفافية والوضوح، والعدالة) يُعزى لمتغير الجنس ولصالح (الذكور)، ووجود فرق يعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس). وعدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل، وعلى جميع المجالات يُعزى لمتغير: عدد سنوات الخبرة، والتخصص.

كلمات مفتاحية: درجة ممارسة، مبادئ العلاقات الإنسانية، المدارس الثانوية، محافظة اربد.

Secondary schools principals practice degree at Irbid Governorate for human relation principles from teachers' point of view

Abstract:

The aim of the study was to examine secondary schools principals practice degree at Irbid Governorate for human relation principles from teachers' point of view. To achieve the aim of the study, the researchers used a descriptive design as a (37) items questionnaire distributing on five domains (modesty and role example, transparency and clarity, motivation, consultation and collaboration, justice) was developed. The sample of the study total (348) male and female teachers representing (25%) total population. The result of the study indicated that secondary schools principals practice degree at Irbid Governorate for human relation principles was high. There was a statically significant difference ($\alpha = 0.05$) on the total score of teachers estimations about secondary school and on (modesty and role example, transparency and clarity, Justice) individual domains due to gender, in favor of males, there was a statically significant difference ($\alpha = 0.05$) due to qualification, in favor of BA holders, while there was no statically significant difference in teachers means score on the total score of secondary schools principals practice degree at Irbid Governorate for human relation principles from teachers' point of view and individual domains due to experience and specialization.

Keywords: Practice Degree, Human Relation Principles, Secondary school, Irbid Governorate.

المقدمة:

تعد العملية التعليمية كلاً متكاملًا يتم فيها تبادل الآراء والأفكار والأدوار بين مختلف أطرافها، فالمؤسسة التربوية جزءاً لا يتجزأ من مجتمعاتنا الحالية، فهي نسق اجتماعي يتكون من افراد يتفاعلون مع بعضهم البعض وفقاً للقواعد والقوانين السائدة بينهم لبلوغ أهداف معينة، والعمل على توفير فرص الابداع والتميز الذي يساهم في رفع أداء الموظفين وتطويرهم من خلال التوجيه الواعي، انطلاقاً من توفير المناخ التحفيزي وقدرته على إثارة التنافس بين المعلمين.

فعلى الإدارة أن تهتم بالوقوف على ما يدفع الأفراد إلى العمل، وبذل أقصى ما يمكنهم من الجهود التلقائية فيه بهمة عالية، والشعور بالرضا في ظل التعاون والتوافق، واعتراف الإدارة بمشاعرهم باتجاههم بوصفهم آدميين قبل أن يكونوا عاملين؛ لذلك يجب على المديرين عدم إهمال الوظيفة الإنسانية للإنتاج، لأنها تعتبر أساسية في تكريس العلاقات الإنسانية وانتشارها بين الأفراد (اونيس، 2011).

ف نجاح الإدارة يتمثل في قدرتها على استثمار جميع عناصر الإنتاج الاستثمار الأمثل، وتسخيرها في تحقيق حاجات المجتمع، ورفع مستوى معيشة الأفراد فيه، بما يشمل وضع العامل في وظيفته المناسبة لمؤهلاته وخبراته وقدراته، لذلك فإن على الإدارة الكفوة أن تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق لها الأهداف التعليمية التربوية (الشرفات، 2001).

ويعد مدير المدرسة ركيزة أساسية من ركائز تحسين العملية التعليمية، وعاملاً هاماً في تحقيق الأهداف التربوية وتحسين مخرجاتها، فتزايدت المسؤوليات والمهام الوظيفية لمدير المدرسة، باعتبار المدرسة هي الأساس الذي تنطلق منه القوى البشرية بكل تخصصاتها لبناء مجد مجتمعاتهم (علاونة، 2018).

فعمل مدير المدرسة يختلف عن باقي الأعمال الأخرى؛ فإنه يعمل مع فئات مختلفة من جميع شرائح المجتمع، فيتحمل مسؤولية المجتمع الذي ينتمي إليه الأفراد الذين يتعامل معهم ويعمل من أجلهم، ويتحمل مسؤولية نحو مهنته التي ينتمي إليها، فيحرص على أدائها بائتمان وإخلاص، وإيجاد توازن بين الأعمال الفنية وبين الأعمال الإدارية المطلوبة منه (الإبراهيم، 2002).

وعليه، يجب على المدير أن يجعل عمله إدارته عمل مجموعة متكاملة، يؤدي كل فرد فيها ما هو مطلوب منه في جو من الألفة والأمان، كما أنه يوفر المناخ التربوي المناسب الذي يعمل على تحقيق أفضل إنجاز ممكن، وهذا الأمر يتطلب من المدير أن يكون شخصاً ذا كفاءة في جميع الجوانب الإنسانية والاجتماعية والعملية والإدارية التي تجعل منه شخصاً مناسباً لتحمل الأعباء والمسؤوليات الإدارية في المؤسسات التربوية، ويكون قدوة ونموذجاً يقتدى به من قبل رؤوسيه (كاربنتر، 2002).

أكدت بعض النظريات الحديثة في القيادة أن القائد الناجح لابد أن يساعد الأفراد في تحقيق وإشباع حاجاتهم، باعتبارها مفتاحاً في تحديد الموقف المناسب للقائد، وتناسب درجة تقبل الأفراد لقائدهم، وعليه يمكن القول: إن القيادة يتم التركيز عليها لإحداث التوازن بين حاجات العاملين وحاجات المؤسسة التي يعملون فيها (اونيس، 2011).

وتزداد أهمية الشعور بأهمية الإدارة المدرسية في كونها تأتي من كل عملية تربوية صغيرة لا تصل إلى غايتها

الأساسية، إلا ضمن طريق الإدارة المدرسية وبدونها تبقى عبارة عن جهود مبعثرة لا تصل إلى تحقيق أهدافها، لذلك فإن نجاح النظام التعليمي في تحقيق غاياته مرتبط بوجود إدارات مدرسية ناجحة وقادرة على استيعاب ما حولها من تطورات وظروف (ربيع، 2006).

كما تكمل أهمية الإدارة المدرسية من أهميتها لكل طالب في المدرسة في تحقيق أهدافها التربوية التي يتطلع إليها المجتمع ويراقبها بدقة، وهذا بجانب الاتجاهات الحديثة التي تغرسها في نفوس الطلبة داخل المدرسة، ولا تزال تظهر أهمية الإدارة المدرسية كلما تقدم الزمن، وكلما ازدهرت الحضارات وتغيرت مفاهيم التربية، وكلما تطور التعليم، لذا أصبح إلزاماً على التربية الحديثة أن تحقق أرقى مستويات التطور والنمو في العملية التربوية متشياً مع التطور والحداثة في مجال التربية والتعليم، فعلى الإدارة الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم وينسقها (عفونه، 2011).

ويشير كارلين (Carlyon, 1996) إلى ضرورة تهم حاجات العاملين في المؤسسة وتوفير الاحترام المتبادل ومعاملتهم بتقدير وود، مما يؤثر في المناخ السائد في المؤسسة التعليمية، والذي ينعكس على تأدية المهام بمختلف جوانبها، فالإدارة لها أهمية كبيرة في رفع معنويات العاملين والعمل على زيادة قدرتهم الإنتاجية في تطوير العملية التعليمية. وتغير اتجاه الإدارة المدرسية نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع من ناقل للتراث الثقافي إلى ضرورة العناية بدراسة المجتمع، والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، مما أدى إلى زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع المحلي، فكيفت أساليبها وعدلت من طرق العمل بها، لتحقيق المدرسة هذا التقارب وتلك المشاركة (كتاني، 2008). فالتطور الذي تشهده الإدارة المدرسية أدى إلى تعقيد الدور الذي تقوم به، بحيث أصبح من الصعب إدارة المدرسة بشخص واحد، مما حتم على الإدارة المدرسية إيجاد علاقة تشاركية مع العاملين والمجتمع المحلي، وشراكتهم في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتوجيه (عابدين، 2001).

ويشير أحمد (1991) إلى أهداف أكثر تحديداً للإدارة المدرسية وهي:

1. توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة.
 2. توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية.
 3. تحقيق التكامل بين الإدارة الإدارية والإشراف الفني للعملية التربوية.
 4. العناية بالعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم.
- توفير قدوة حسنة للطلبة.

وللإدارة الناجحة عدة خصائص في سير العمل، فلا بد أن تكون نموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية، واتباع الأساليب الديمقراطية، وأن تكون الإدارة بيئة مريحة تعمل على سير العمل والتعاون، ولتكون إدارة ديمقراطية حقيقية لا بد أن تتصف بعدة خصائص أوردها ربيع (2006) بما يلي:

1. أن تكون إدارة هادفة، هذا الأمر يجعل الإدارة المدرسية تعمل وفق أهداف محددة ومخطط لها جيداً، بعيداً عن العشوائية أو التخبط والاعتماد على الصدفة في تحقيق غايتها.
2. أن تكون الإدارة إيجابية، على الإدارة المدرسية أن تكون إيجابية في التعامل مع الآخرين، لا تركز على السلبيات والمواقف الجامدة، فلا بد من إيجاد القائد التربوي الرائد في مجالات العمل والتوجيه والإشراف.
3. أن تكون إدارة اجتماعية: فالإدارة الاجتماعية تلك التي تعمل على إدارة الرأي الجماعي والمستجيبة للمشورة، مدركة للصالح العام بعيدة عن الاستبداد والتسلط والتحيز والجمود.
4. أن تكون إدارة إنسانية، ينبغي على الإدارة المدرسية أن تتصف بالمرونة والجدية وبالتقدم بأشكالها المعتدلة، البعيدة عن الإفراط والتزمت والغرور، وأن تعمل على مراعاة ظروف العمل المختلفة، وتكون ذات انطباع إنساني في تعاملها مع الآخرين، لتحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة.

والعلاقات الإنسانية قديمة منذ أول تجمع بشري، مجبولة على صفات ودية عميقة مبنية على المودة والمحبة، كما جاء في قوله تعالى: (وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً وَرَحْمَةً إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ) [الروم: 21]. فمنذ ظهور الدعوات الدينية على مدى تطور البشرية نجد أن جميع الرسالات الدينية المنزلة تحت على العلاقات الإنسانية الطيبة (الدوسري، 2005).

وتبدأ العلاقات الإنسانية بدراسة حاجات الفرد الإنسانية التي تختلف من فرد لآخر، فالفرد هو لبنة من البناء الجماعي، والعلاقات الإنسانية هي التي تربط بين أفراد المجموعة، وتجعل النظام نظاماً اجتماعياً يتكون من الأجزاء المرتبطة ببعضها، والفرد

يتصرف كونه عضواً من الجماعة، والعلاقات الإنسانية تهتم بالمشكلات الفردية والجماعية في أن واحد وتركز على الأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية (علي، 2012).

حيث أثبتت الدراسات والأبحاث في مجال العلاقات الإنسانية الدور الذي تلعبه الإدارة من خلال قدرتها على التحكم في النشاط الإنساني وتوجيهه الوجهة الصحيحة، وذلك بممارستها للعلاقات الإنسانية التي تؤثر من خلالها على إنتاجية العمل للأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات، واهتمام الإدارة في زيادة الإنتاجية يتطلب منها التعرف على مختلف العوامل المؤثرة في العملية الإنتاجية، لذلك أدركت الإدارة ضرورة الاهتمام بالفرد اهتماما كبيرا إذا أرادت أن تنجح في أعمالها (اونيس، 2011).

وللعلاقات الإنسانية مكانة إسلامية، فمنذ أن خلق الله عز وجل الإنسان وهم مختلفون في الطباع والرغبات والميول وبينهم الكثير من الفروق الفردية في جميع السمات، حيث قال الرسول صلى الله عليه وسلم: (النَّاسُ مَعَادِنُ كَمَعَادِنِ الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ، خِيَارُهُمْ فِي الْجَاهِلِيَّةِ خِيَارُهُمْ فِي الْإِسْلَامِ إِذَا فَقَّهُوا. وَالْأَزْوَاحُ جُثُودٌ مُجْنَدَةٌ، فَمَا تَعَارَفَ مِنْهَا انْتَلَفَ، وَمَا تَنَازَرَ مِنْهَا، اخْتَلَفَ) [صحيح مسلم]، لذلك فإن معاملة هذه الاختلافات بين الناس معاملة واحدة لا يصح ولا يجدي نفعاً؛ فما يلائم هذا لا يلائم الآخر (قارة وآخرون، 2008).

ولقد كان للدين دور هام في تحديد العلاقات الإنسانية بين الأفراد، حيث نظم جميع أنواع السلوك الإنساني، فعمل على تحديد علاقة الإنسان بنفسه ونظم علاقة الإنسان بغيره وبناء علاقة الإنسان بالمجتمع الذي يعيش فيه، حيث ارتبطت هذه العلاقة برباط وثيق وهي علاقة الإنسان بالله عز وجل (علي، 2012).

وقد نظم الإسلام علاقات الناس وحدد أنماط السلوك السوي فدعا إلى التأخي والعدل والصدق والإخلاص في العمل، وإلى الرحمة والوفاء والتواضع والتعاون وقضاء حوائج الناس باعتباره ضرورة ملحة في حياة الشعوب والمجتمعات، ولا بد أن تتحقق هذه العلاقات في الإدارة وعند تحققها تتحقق الأهداف التي ينشدها كل من المدير والعاملين معه (الدوسري، 2014).

وللإسلام نظرة حول العلاقات الإنسانية بأن تجعل الفرد يميل إلى الآخرين، على نحو يجعله منخرطاً ومشاركاً لهم، كما أنها لا تجعله بعيداً عنهم ونافراً منهم، فالإسلام يضمن في العلاقات الإنسانية أن يقترب الفرد من الناس ولكنه لا يذوب فيهم، ولا يكون إمعة يقول أنا مع الناس؛ إن أحسنوا أحسنت، وإن أسأوا أسأت، فيضمن الإسلام للفرد استقلالية وشخصية يجعلها متميزة عن الآخرين (علي، 2012).

وفي الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي تحقق إشباع حاجات الفرد من توظيفه ومن الانتماء لجماعات العمل، بالتوافق بين حاجات ومطالب العاملين وحاجات ومطالب المؤسسة (الصيرفي، 2007).

وتعد العلاقات الإنسانية العنصر المحرك والدافع الفعال في الإدارة الناجحة باستخدامها بطريقة متوازنة وباعتدال لتحقيق الأهداف المرغوبة، فالقائد الحكيم الذي يبني جواً من الآلفة والتعاون والاطمئنان والراحة النفسية للعاملين، وتحقيق التناغم بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، والميل نحو الديمقراطية التي تعترف بالآخرين بمشاعرهم وآمالهم وطموحاتهم وحاجاتهم، ووجود الاحترام المتبادل الذي يدفعه إلى العطاء المثمر والعمل الجاد والأخذ بمبدأ المبادرة (الجمال، 2011).

ويرى المنجز (2014) بأن العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة المدرسية، حيث تعطي حيزاً للجانب الإنساني والاجتماعي لدى الموظفين أو العاملين، وفي حال تطبيق هذا المبدأ في المؤسسات التربوية سيؤدي حتماً لبث روح الثقة والاطمئنان لدى العاملين، لأن العامل قبل أن يكون عاملاً فهو إنسان حاله كحال المدير والرئيس في مجال العمل، فلا بد أن تتوفر لهم حاجاتهم الضرورية من الاحترام والرعاية الاجتماعية والصحية، وتهيئة الجو المناسب والخدمات اللازمة في مقر العمل؛ وبما يتماشى مع المتطلبات الإنسانية.

يؤكد المطرفي (2011) على أن العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية تعد عنصراً أساسياً لنجاحها في تأدية رسالتها، وعاملاً ضرورياً من عوامل تحقيق أهدافها، وشرطاً من شروط الصحة النفسية والرضا بين العاملين فيها، فتتحقق العلاقات الإنسانية

السليمة في المدرسة مساهمة فعالة في تماسك إدارة المدرسة وسلامة أداؤها، وتعمل على توثيق الصلة الودية والتعاون بين عناصر العملية التعليمية بالمدرسة.

ويشير إبراهيم (2007) إلى أن العلاقات الإنسانية التي تسود المجتمع المدرسي لها آثارها في نفوس الطلبة والمعلمين والإداريين، لذا على مدير المدرسة أن يكون قدوة حسنة للأجيال، فسلوك المدير يظهر بصورة غير مباشرة في سلوك الطلبة، وهذا الأمر يتطلب من مديري المدارس إيجاد جو من التفاعل الإنساني الذي يساعد على النمو المتكامل المبني على الاتزان.

وللعلاقات الإنسانية دور مهم في الإدارة، لأنها من الأدوات الرئيسة في التوجيه، فتعتمد على طبيعة الإداري في تقدير العاملين، وتنمية مواهبهم وإمكانياتهم وخبراتهم، وهذا قائم على الاحترام المتبادل بين المديرين والعاملين، وبها يتم إعادة توجيه سلوكهم الفردي والجماعي على أساس قيم ودوافع وأنماط قيادية في ظروف عمل أفضل، فنجاح المدير في العلاقات الإنسانية على مدى قدرته على كسب احترام مرؤوسيه، مما يتطلب منه أن يكون قدوة حسنة وصالحة لهم ويعمل على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وأسلوبه في توجيههم وحسن التعامل معهم استناداً إلى قوله تعالى في سورة النحل: (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ) [النحل: 125] (الدوسري، 2014).

وللقيام بعلاقة بين الأفراد لابد أن يتخللها الإيمان الفعلي والنية الصادقة، بفاعلية هذه العلاقة وقيامها على مبادئ إنسانية، ومن أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية كما أوردها (الجمال، 2011؛ أحمد، 1999) بما يلي:

1. إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد والآخرين، وبأن كل فرد في الجماعة له قدرات خاصة قد لا تتوافر في الأفراد الآخرين.
2. العلاقة الإنسانية السليمة هي نتاج استخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمور، وتطبيق المبادئ العامة للعلوم الإنسانية والسلوكية.
3. مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم، تتيح لهم فرصة الإسهام في وضع الأهداف والتعرف على الفرص المتاحة، واقتراح أفضل الوسائل لتحقيق تلك الأهداف وإنجازها.
4. الرغبة الأكيدة لكل فرد في المجموعة أن يسود الانسجام والتعاون وروح الفريق ونبذ الأنانية والمحسوبية.
5. التصرف بوضوح وشفافية على ضوء الأهداف الموضوعية للعمل.
6. يعتبر الاتصال الجهاز العصبي للمنظمة أو المؤسسة، ووجود عوائق تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل التنظيم، ينتج عنه ضعف التنظيم لتحقيق أهدافه.
7. الثقة بالنفس وبالآخرين بحيث لا تصل هذه الثقة إلى الغرور والتكبر، ويجب الثقة بقدرات الآخرين.
8. تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد الفرد والجماعة على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف وتدبير المواقف الفعلية التي تخدم هذا الإنجاز.

وهناك أساسيات للعلاقات الإنسانية تبقى تركز على الأسس كما أوردها أحمد (2008) على النحو التالي:

1. **الإيمان بقيمة الفرد،** إن لكل فرد شخصية متميزة عن غيره يجب احترامها وتقديرها، وإن الفرد قادر على أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية، وهو صاحب قرارات رشيدة.
2. **المشاركة والتعاون،** إن للعمل الجماعي أثراً ذا قيمة أكبر من العمل الفردي، فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعادها واتخاذ قرار بشأنها يكون أفضل من أن يترك الأمر بالاجتهاد الفردي الشخصي.
3. **العدل في المعاملة،** إن تحقيق العدل والمساواة بين الأفراد والعاملين بعيداً عن التحيز والمحاباة وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، وتحقيق الرضا عند الآخرين بإدارة رؤسائهم.

4. **التحديث والتطوير**، الحياة في استمرار وتطور مستمر، كذلك المؤسسات في حاجة إلى استمرار وتطور وتحديث، فيحدث اكتساب عادات سلوكية جديدة ومستجدات تربوية منشودة، يجب إدراكها وتغذية العلاقات الإنسانية وفق هذه التطورات والمستجدات.

وبناءً على ما سبق فإن العلاقات الإنسانية تلعب دوراً أساسياً في نجاح إدارة المدارس الثانوية، فترفع الحواجز بين الإدارة والمعلمين وتشعرهم بأنهم أسرة واحدة، ومشاركون في تحمل المسؤولية، ويعد كل واحد منهم مسؤولاً عن مؤسسته، وقد أكدت دراسة مور (Moor, 1997) على أهمية طبيعة العلاقات الإنسانية في المدارس وإحداث السرور في نفوس المعلمين نتيجة لوجود علاقات إنسانية دافئة وجيدة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في المشاهدات الميدانية وملاحظات الباحثين من خلال عملهم في الميدان التربوي، حيث إن العلاقات الإنسانية لا تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية، والعلاقة التفاعلية بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين قد يسودها شيء من الشك وقلة الثقة في بعض الأحيان، وإن قلة الرضا عند المعلمين يحدث صراعات تؤثر سلباً على أداء المعلمين وينعكس على أداء الطلبة، مما يؤثر سلباً في تحقيق الأهداف التعليمية. وفي ضوء ما تم عرضه تتلخص المشكلة في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ العلاقات الإنسانية في محافظة إربد.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة في تحديد مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، والذي تناول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، عدا عن عدم وجود دراسات تناولت ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ العلاقات الإنسانية -حسب علم الباحثين-، لذا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على مفهوم العلاقات الإنسانية، مما قد يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية (المدارس)، وتطوير مستوى أدائها وأداء موظفيها وتحقيق أهداف تلك المؤسسات التعليمية، ومن خلال الاطلاع على الأدب النظري السابق، تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة -حسب علم الباحثين- التي تناولت ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ العلاقات الإنسانية، وتتمثل الأهمية المتوقعة لهذه الدراسة بما يأتي:

- تتمثل الفائدة البحثية بما يتوقع من تطبيق نتائجها على المعرفة العلمية، وذلك لعدم وجود دراسات حول هذا الموضوع -حسب علم الباحثين-.

- تتبع أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية كونها تؤثر بشكل مباشر في درجة الإنتاج والإبداع في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد، لأن العلاقات الإنسانية لها علاقة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاج والأداء الوظيفي للأفراد، مما يعود بالنفع على المؤسسات التعليمية، وتحسين مستوى أدائها والارتقاء بها بتحقيق أهدافها.
- تقديم بعض المقترحات التي قد تسهم في تعميق إدراك القيادات الإدارية على كافة المستويات بضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والأخذ به كمنهج سلوكي لتطبيقه في إدارة المؤسسات التعليمية، ومراعاة تطبيقها كمعيار أساسي في اختيار مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد.

حدود الدراسة ومحدداتها

- **الحدود الزمانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة اربد للعام الدراسي 2018/2019.
- **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة اربد، والبالغ عددهم (1363) معلماً ومعلمة.
- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية التابعة لمديرية لواء قسبة اربد الأولى.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت هذه الدراسة على المصطلحات الآتية:

تُعرف الإدارة المدرسية: بأنها "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل الإدارة المدرسية" (حسين، 2004: 19).

كما وعرفها ماتك وكولينز (Mutch & Collins, 2012: 31) بأنها: "الجهة التي تعمل على تسيير أمور المدرسة وتخطط للعملية التربوية فيها، ويمثلها مدير المدرسة ومساعدوه، والتي تشكل الرابط الوثيق للربط بين المدرسة والمجتمع المحلي".
وتعرف الإدارة المدرسية إجرائياً بأنها: جزء من الكل بمجموعة من العمليات والعلاقات المنظمة التي تتفاعل وتترابط اجزاؤها بعلاقة إيجابية لتحقيق الأهداف التربوية المخطط لها مسبقاً، ويتفق مع أهداف المجتمع ويعكس صورته في الحاضر والمستقبل.

تُعرف العلاقات الإنسانية: بأنها "النتاج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس لهم هدف مشترك" (الصيرفي، 2003: 245).

وعرفها الجمال (2011: 117) بأنها "عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة".

وأكد الشنواني (2003: 499) على أنها "ميدان من الإدارة يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية".
وتُعرف العلاقات الإنسانية إجرائياً بأنها: فن تعامل مديري المدارس الثانوية مع المعلمين من خلال احترامهم وتقديرهم المتبادل بما يكفي جودة الأداء لتحقيق الأهداف مقيساً بالدرجة التي سيتم الحصول عليها من أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة (الديموغرافية) الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس، ودراسات عليا)، وسنوات الخبرة وله مستويان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، والتخصص وله مستويان (إنساني، علمي).

المتغير الرئيسي: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية

الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، تبين وجود عدد من الدراسات تناولت هذا الموضوع، ومن هذه الدراسات دراسة مزغيش (2018) في الجزائر والتي هدفت إلى معرفة مدى ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي بمدينة -أم البواقي- وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (150) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية، ولتحقيق هدف الدراسة، تم اعداد استبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاه مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الإنسانية كانت بدرجة قليلة خاصة مع الأساتذة، كما أظهرت النتائج أن مدير المدرسة لا يجد صعوبة في تفعيل العلاقات الإنسانية بين الأساتذة بدرجة كبيرة، وأن مدير المدرسة لا يمارس العلاقات الإنسانية داخل الإدارة التربوية.

أجرى أورلوني ونديو (Orluwene & Ndioho, 2018) دراسة في نيجيريا هدفت إلى التعرف على مدى إدارة العلاقات الإنسانية والإنجازات الأكاديمية لطلبة المدارس الثانوية الحكومية في ولاية ريفرز، حيث تم استخدام المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (1050) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانة حول الإنجازات الأكاديمية. كشفت نتائج الدراسة أن العلاقات الإنسانية تحقق التحصيل الدراسي الفعال في المدارس الثانوية الحكومية في ولاية ريفرز، كما أظهرت النتائج أن العوامل التي تحول دون الأداء الفعال للإنسان في المدارس الثانوية هي ضعف الموظفين، وعامل الطالب، وانخفاض المهارة بين الموظفين والتدريب، والحرمان من الترقية والحوافز وعدم وجود بيئة ملائمة.

أجرى أبو حسنين (2017) دراسة في فلسطين هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالانتماء المهني لمعلميهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الإعدادية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للعلاقات الإنسانية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية وإنتماء معلميهم المهني تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية والانتماء المهني تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة لدرجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية ومستوى الانتماء المهني لديهم من وجهة نظر المعلمين.

وقد أجرت مانولانج (Manullang, 2017) دراسة في أندونيسيا هدفت إلى التعرف على أثر المهارات الاجتماعية والكفاية المهنية على قيادة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. تكونت عينة الدراسة من (75) من المعلمين وأولياء الأمور اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانة المهارات الاجتماعية، واستبانة الكفاية المهنية واستبانة قيادة العلاقات الإنسانية. أشارت نتائج الدراسة أن المهارات الاجتماعية والكفاية المهنية تؤثر إيجابياً على قيادة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور.

أما دراسة ثاماسيري (Thamasseri, 2016) في الهند فقد هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق قيادة العلاقات الإنسانية في المدارس المتوسطة والثانوية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (312) من المعلمين

والمعلمات اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. كشفت نتائج الدراسة إلى أن مستوى استخدام قيادة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس تراوحت بين متوسط إلى مرتفع.

أجرت آل عادي (2015) دراسة في السعودية هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة العلاقات الإنسانية لمديرات المرحلة الثانوية بمدينة أبها من وجهة نظر المعلمات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (100) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. كشفت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في مجال المشاركة، ومجال الروح المعنوية ومجال الاتصال كانت متدنية من وجهة نظر المعلمات. في حين أجرى بخاري (2015) دراسة في السعودية هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية لدى مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (500) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. كشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية كانت عالية من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت وجود درجة عالية في تحقيق العدالة التنظيمية، ووجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والعلاقات الإنسانية.

أما دراسة شاه محمدي (Shahmohammadi, 2015) في إيران فقد هدفت إلى البحث عن العلاقة بين الأسلوب الإداري والعلاقات الإنسانية في الإدارة والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، حيث استخدم المنهج الوصفي تكونت عينة الدراسة من (96) مديراً من مديري المدارس. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين التوجه الإداري مع العلاقات الإنسانية، ووجود علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي والعلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس. أجرى المساعيد والقطيش (2013) دراسة في الأردن هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في البادية الشمالية الشرقية تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (140) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. بينت النتائج أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية جاءت متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة أن أكثر مجالات ممارسة العلاقات الإنسانية هي مجال القدوة الحسنة وأقلها ممارسة مجال التعاون. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة.

أما دراسة الفليت (2012) في فلسطين فقد هدفت إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، كما هدفت إلى تحديد سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة غزة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (530) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. بينت نتائج الدراسة حصول المجال الخلقي على المرتبة الأولى وحصل المجال الاجتماعي على المرتبة الثانية والمجال المهني على المرتبة الثالثة، وحصول المجال النفسي على المرتبة الرابعة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في متوسطات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. وعدم وجود فروق في درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص.

أجرى أجا-أوكوري (Aja-Okorie, 2011) دراسة في نايجيريا هدفت إلى التعرف على مستوى استخدام قيادة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس المتوسطة. استخدمت الدراسة المنهجية الوصفية التحليلية الناقدة المستندة إلى مراجعة الدراسات السابقة، حيث تكونت عينة الدراسة من (13) دراسة سابقة تم الحصول عليها بمراجعة المجلات العلمية التربوية.

ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام تحليل المحتوى. أظهرت النتائج أن مستوى استخدام قيادة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية كان متوسطاً. بينت النتائج وجود فروق في مستوى ممارسة قيادة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أن جميعها اتفقت على أهمية تطبيق العلاقات الإنسانية في الإدارة بين الرئيس والمرؤوسين، كما أشارت إلى أن العلاقات الإنسانية هي ركيزة أساسية للعملية الإدارية بكافة مجالاتها، وحثت على تطبيق مبادئ العلاقة الإنسانية من أجل تحسين جودة أداء العمل. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث موضوعها ومنهجيتها باعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، كما تشابهت مع بعضها من حيث المؤسسة التي طبقت فيها الدراسة في الميدان التربوي، وأداة الدراسة مع الاختلاف في مجالاتها وأبعادها. ولقد هدفت بعض الدراسات السابقة لتحديد مستوى العلاقات الإنسانية في المدارس كدراسة الفليت (2012)، ودراسة المساعيد (2013)، ودراسة آل عادي (2015)، ودراسة أبو حسنين (2017)، ودراسة مزغيش (2018)، ودراسة أورلوني ونديوهو (Orluwene & Ndioho, 2018)، بينما هدفت بعض الدراسات السابقة الأخرى إلى تحديد مستوى العلاقات الإنسانية مع متغيرات أخرى كدراسة بخاري (2015) ودراسة شاه محمدي (Shahmohammadi, 2015). أما الدراسة الحالية فقد اختلفت عن الدراسات السابقة في أنها تناولت مبادئ العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، الأمر الذي حفز الباحثين للقيام بهذه الدراسة، كما اختلفت هذه الدراسة عن غيرها في البيئة التي طبقت فيها الدراسة (مجتمع وعينة الدراسة).

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

عمل الباحثين على استخدام المنهج الوصفي المسحي، نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة وقد اعتمدت البيانات التي تم جمعها من خلال تطبيق الأداة المستخدمة على عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية التابعة لمديرية قسبة اربد، والبالغ عددهم (1363) معلماً ومعلمة خلال العام الدراسي 2018-2019، حسب إحصاءات قسم التخطيط في مديرية تربية وتعليم لواء قسبة اربد.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة الكلي. تم توزيع (500) استبانة، استرجع منها (416) استبانة، واستبعد منها (68) استبانة غير صالحة للتحليل لنمطية الاستجابة أو لعدم اكتمال المعلومات، وبالتالي بلغ مجموع عينة الدراسة (348) معلماً ومعلمة، يشكلون ما نسبته (25%) من مجتمع الدراسة الكلي، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).

جدول (1) توزيع افراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	182	52.3
	أنثى	166	47.7
	الكلي	348	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	217	62.4
	دراسات عليا	131	37.6

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
	الكل	348	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	91	26.1
	10 سنوات فأكثر	257	73.9
	الكل	348	100.0
التخصص	علمي	157	45.1
	إنساني	191	54.9
	الكل	348	100.0

أداة الدراسة:

قام الباحثين بتطوير أداة لجمع البيانات وذلك بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة وهي:
استبانة ممارسة مبادئ العلاقات الإنسانية:

تم تطوير استبانة ممارسة مبادئ العلاقات الإنسانية، وذلك بعد الإطلاع على الدراسات والأبحاث ذات العلاقة، وتكونت من جزأين: الجزء الأول، ويشمل المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص). أما الجزء الثاني، فقد اشتمل على (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: (التواضع والقدوة الحسنة، الشفافية والوضوح، التحفيز، الشورى والتعاون، العدالة). وقد استفاد الباحثين من الأدب النظري والدراسات السابقة، كدراسة أبو حسنين (2017)، والفليت (2012)، ودبوس (2015)، والعنبي (2011) المتعلقة بموضوع الدراسة.

صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق الاستبانة: (ممارسة مبادئ العلاقات الإنسانية)

للتحقق من مؤشرات صدق الاستبانة، تم إجراء ما يلي:

أولاً: صدق المحتوى:

للتأكد من صدق محتوى استبانة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة، والبالغ عددهم (13) محكماً، وذلك لإبداء آرائهم وملحوظاتهم وتعديلاتهم من حيث مدى صلاحية الصياغة اللغوية، وانتماء الفقرة للمجال الذي أدرجت فيه، ومدى ملائمة الفقرات وتوافقها مع أهداف الدراسة وإجراء أية تعديلات يرونها مناسبة، وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم إعادة صياغة (9) فقرات، بالإضافة إلى استبدال بعض المفردات لتعطي معنى أدق، كما تم دمج فقرتين بفقرة واحدة، بالإضافة إلى حذف فقرتين، وبالتالي تكونت الاستبانة من (37) فقرة، موزعة على خمسة مجالات.

صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء لاستبانة ممارسة مبادئ العلاقات الإنسانية، استخرجت معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية لدى عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (69) معلماً ومعلمة، حيث تم تحليل فقرات الاستبانة وحساب معامل ارتباط المصحح (Corrected Item-Total Correlation) لفقراتها، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة، والاستبانة -أداة الدراسة- ككل من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه من جهة أخرى، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2) معامل الارتباط المصحح لفقرات أداة الدراسة: ممارسة مبادئ العلاقات الإنسانية (عينة استطلاعية حجمها 69 معلماً ومعلمة)

رقم الفقرة	معامل الارتباط المصحح لارتباط الفقرة		رقم الفقرة	معامل الارتباط المصحح لارتباط الفقرة	
	بالمجال الذي تنتمي إليه	بأداة الدراسة ككل		بالمجال الذي تنتمي إليه	بأداة الدراسة ككل
1	0.66	0.56	20	0.72	0.74
2	0.78	0.68	21	0.68	0.73
3	0.69	0.59	22	0.76	0.74
4	0.77	0.67	23	0.71	0.74
5	0.59	0.61	24	0.77	0.70
6	0.70	0.71	25	0.81	0.76
7	0.77	0.67	26	0.87	0.82
8	0.75	0.74	27	0.80	0.75
9	0.70	0.67	28	0.84	0.77
10	0.76	0.80	29	0.79	0.78
11	0.86	0.84	30	0.79	0.75
12	0.79	0.78	31	0.80	0.79
13	0.63	0.60	32	0.81	0.81
14	0.82	0.80	33	0.83	0.78
15	0.58	0.67	34	0.84	0.77
16	0.78	0.75	35	0.81	0.73
17	0.70	0.72	36	0.86	0.80
18	0.70	0.68	37	0.79	0.72
19	0.76	0.71			

يُلاحظ من جدول (2) أن جميع قيم معامل الارتباط المصحح أكبر من (0.20) وهي مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة: (ممارسة مبادئ العلاقات الإنسانية)

للتحقق من ثبات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مبادئ العلاقات الإنسانية، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) بتطبيق الاستبانة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (69) معلماً ومعلمة، وتم تقدير معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل ولكل مجال من مجالاتها، وجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3) معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) ومعامل ثبات الإعادة (بيرسون) لأداة الدراسة ككل ولكل مجال من مجالاتها:

ممارسة مبادئ العلاقات الإنسانية (عينة استطلاعية حجمها 69 معلماً ومعلمة)

رقم المجال	المجال	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	معامل ثبات الإعادة (بيرسون)
1	التواضع والقُدوة الحسنة	0.92	0.91
2	الشفافية والوضوح	0.90	0.84
3	التحفيز	0.91	0.88
4	الشورى والتعاون	0.94	0.81
5	العدالة	0.95	0.87
	أداة الدراسة (ممارسة مبادئ العلاقات الإنسانية) ككل	0.96	0.89

يُلاحظ من جدول (3) أن قيمة معامل ثبات الإتساق الداخلي تراوحت بين (0.90) و(0.95) وللأداة ككل (0.96)، في حين تراوحت معاملات ثبات الإعادة للمجالات بين (0.81) و(0.91) وللأداة ككل (0.89)، وهي مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

المعيار الإحصائي:

للحكم على النتائج تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً) وتمثل رقمياً (1،2،3،4،5) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج: من (1.0 - أقل 1.80) منخفضة جداً، ومن (1.8 - أقل 2.6) منخفضة، ومن (2.6 - أقل 3.4) متوسطة، ومن (3.4 - أقل 4.2) مرتفعة، ومن (4.2 - 5) مرتفعة جداً.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة على هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل، وكل مجال من مجالاتها (التواضع والقدوة الحسنة، والشفافية والوضوح، والتحفيز، والشورى والتعاون، والعدالة)، وبين جدول (4) ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل، وكل مجال من مجالاتها مرتبة ترتيباً تنازلياً

وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التواضع والقدوة الحسنة	3.99	0.76	1	مرتفعة
2	الشفافية والوضوح	3.93	0.86	2	مرتفعة
3	التحفيز	3.89	0.82	3	مرتفعة
4	الشورى والتعاون	3.86	0.83	4	مرتفعة
5	العدالة	3.73	1.03	5	مرتفعة
	مبادئ العلاقات الإنسانية ككل	3.88	0.79		مرتفعة

* لكل مجال الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يُلاحظ من جدول (4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل كانت (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.79). حيث جاء المجال الأول (التواضع والقدوة الحسنة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) بدرجة (مرتفعة)، تلاه المجال الثاني (الشفافية والوضوح) بمتوسط حسابي (3.93) بدرجة (مرتفعة)، وجاء المجال الثالث (التحفيز) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.89) ودرجة (مرتفعة)، في حين جاء المجال الرابع (الشورى والتعاون) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.86) ودرجة (مرتفعة)، أما المجال الخامس (العدالة) فقد جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) بدرجة (مرتفعة).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية (التواضع والقدوة الحسنة، والشفافية والوضوح، والتحفيز، والشورى والتعاون، والعدالة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (المعلمين)، وفيما يلي عرض لذلك:

أ) المجال الأول (التواضع والقُدوة الحسنة)

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات المجال الأول (التواضع والقُدوة الحسنة)، مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يطبق الآداب الأخلاقية في مظهره وعمله.	4.14	0.92	1	مرتفعة
3	يتعامل مع أولياء الأمور بتواضع.	4.11	0.85	2	مرتفعة
5	يشارك في المناسبات الاجتماعية.	4.06	0.95	3	مرتفعة
2	يتعامل مع المعلمين باحترام ومرونة.	4.05	0.84	4	مرتفعة
8	يتعامل بأمانة وإخلاص وصدق مع الجميع.	4.00	0.97	5	مرتفعة
1	يأخذ بأراء المعلمين ويتبنى الأفكار.	3.93	0.95	6	مرتفعة
4	يعتذر إذا بدر منه ما يدعو للاعتذار.	3.92	0.94	7	مرتفعة
7	يضبط انفعالاته عند الغضب.	3.86	0.91	8	مرتفعة
9	يتقبل النقد البناء في علاقاته مع المعلمين وأولياء الأمور والطلبة.	3.85	0.96	9	مرتفعة
	فقرات التواضع والقُدوة الحسنة ككل	3.99	0.76		مرتفعة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يُلاحظ من جدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول (التواضع والقُدوة الحسنة) تراوحت بين (3.85) و(4.14) بدرجة (مرتفعة). حيث جاءت الفقرة (6) والتي نصت على "يطبق الآداب الأخلاقية في مظهره وعمله" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (9) التي نصت على "ويتقبل النقد البناء في علاقاته مع المعلمين وأولياء الأمور والطلبة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) بدرجة (مرتفعة).

ب) المجال الثاني (الشفافية والوضوح)

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات المجال الثاني (الشفافية والوضوح)، مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	يسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية المحددة مسبقاً.	4.03	0.97	1	مرتفعة
15	يطلع المعلمين والطلبة على حقوقهم وواجباتهم المدرسية.	4.00	1.02	2	مرتفعة
14	يوضح للمعلمين ما يريده بدقة.	3.98	0.99	3	مرتفعة
12	يتعامل بمعايير واضحة في الإجراءات والتنفيذ.	3.95	0.98	4	مرتفعة
11	يتعامل بشكل غير متناقض مع توجيهاته في المواقف المتشابهة.	3.86	0.91	5	مرتفعة
13	يطلع المعلمين على نتائج أدائهم في التقييم السنوي.	3.75	1.09	6	مرتفعة
	فقرات الشفافية والوضوح ككل	3.93	0.86		مرتفعة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يُلاحظ من جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني (الشفافية والوضوح) تراوحت بين (3.75) و(4.03) بدرجة (مرتفعة). حيث جاءت الفقرة (10) التي نصت على "يسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية المحددة مسبقاً" في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (4.03) وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (13) التي نصت على "يطلع المعلمين على نتائج أدائهم في التقييم السنوي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وبدرجة (مرتفعة).

ت) المجال الثالث (التحفيز)

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات المجال الثالث (التحفيز)، مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	يحرص على إيجاد جو من الألفة والمحبة بين الجميع.	3.96	0.97	1	مرتفعة
22	يشجع الجميع على العمل بروح الفريق الواحد.	3.95	0.99	2	مرتفعة
21	يشيد بإنجازات الآخرين الإيجابية أمام الجميع.	3.93	0.94	3	مرتفعة
23	يحفز المعلمين على تحمل مسؤولية قراراتهم في العمل المدرسي.	3.93	0.95	4	مرتفعة
18	يحفز المعلمين على الإشتراك بالدورات التدريبية لتطوير أدائهم.	3.89	0.97	5	مرتفعة
19	يشجع الجميع على إبداء الأفكار التي تساعد في تطوير العمل.	3.88	0.93	6	مرتفعة
16	يحفز المعلمين على الابتكار والتجديد في طرائق التدريس واستراتيجياتها.	3.84	0.94	7	مرتفعة
17	يشجع المعلمين والطلبة على إجراء البحوث التربوية.	3.74	0.99	8	مرتفعة
	فقرات التحفيز ككل	3.89	0.82		مرتفعة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يُلاحظ من جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث (التحفيز) تراوحت بين (3.74) و(3.96) بدرجة (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة (20) والتي نصت على "يحرص على إيجاد جو من الألفة والمحبة بين الجميع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) بدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (17) التي نصت على "يشجع المعلمين والطلبة على إجراء البحوث التربوية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وبدرجة (مرتفعة).

ث) المجال الرابع (الشورى والتعاون)

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات المجال الرابع (الشورى والتعاون)، مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
26	يتيح للجميع قنوات الاتصال المختلفة للاتصال به.	3.93	0.94	1	مرتفعة
29	يحافظ على العلاقة الودية مع المجتمع المحلي بغض النظر عن اختلاف وجهات النظر.	3.92	0.94	2	مرتفعة
25	يتيح للجميع حرية المناقشة في الاجتماعات المدرسية.	3.90	0.96	3	مرتفعة
27	يسعى لتوثيق العلاقات لإقامة التعاون بين المعلمين.	3.86	0.96	4	مرتفعة
24	يشرك المعلمين في صنع القرارات للعمل على تنفيذها.	3.83	0.97	5	مرتفعة
28	يفوض بعض صلاحياته للمعلمين.	3.74	0.99	6	مرتفعة
	فقرات الشورى والتعاون ككل	3.86	0.83		مرتفعة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يُلاحظ من جدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع (الشورى والتعاون) تراوحت بين (3.74) و(3.93) بدرجة (مرتفعة). حيث جاءت الفقرة (26) التي نصت على "يُتيح للجميع قنوات الاتصال المختلفة للاتصال به" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) بدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (28) التي نصت على "يفوض بعض صلاحياته للمعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وبدرجة (مرتفعة).

ج) المجال الخامس (العدالة)

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات المجال الخامس (العدالة)، مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
30	يعدل بين المعلمين في المعاملة.	3.80	1.18	1	مرتفعة
31	يحرص على العدالة في تعامله مع الطلبة.	3.78	1.12	2	مرتفعة
32	يراعي الإمكانات والفروق الفردية عند طلب القيام بالعمل.	3.76	1.09	3	مرتفعة
33	يتحرى الواقعية عند مناقشة المشكلات المدرسية.	3.73	1.07	4	مرتفعة
35	يتحرى العدالة عند تقييم أداء المعلمين.	3.73	1.14	4	مرتفعة
34	يرجع إلى القرار الصحيح إذا تبين أنه على خطأ.	3.72	1.13	6	مرتفعة
36	يوزع المهام والواجبات بين الجميع بالعدل والمساواة.	3.68	1.17	7	مرتفعة
37	يتجنب محاباة أحد المعلمين على حساب الآخرين.	3.61	1.15	8	مرتفعة
	فقرات العدالة ككل	3.73	1.03		مرتفعة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يُلاحظ من جدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الخامس (العدالة) تراوحت بين (3.61) و(3.80) بدرجة (مرتفعة). حيث جاءت الفقرة (30) التي نصت على "يعدل بين المعلمين في المعاملة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) بدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (37) التي نصت على "يتجنب محاباة أحد المعلمين على حساب الآخرين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وبدرجة (مرتفعة).

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل وكل مجال من مجالاتها تعزى لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص؟".

للإجابة على هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل، وفق متغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص)، وببين جدول (10) ذلك.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة ككل، وفقاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والتخصص)

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	4.01	0.75
	أنثى	3.74	0.81
	الكلي	3.88	0.79

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المؤهل العلمي	بكالوريوس	4.00	0.72
	دراسات عليا	3.68	0.87
	الكلية	3.88	0.79
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.92	0.76
	10 سنوات فأكثر	3.87	0.80
	الكلية	3.88	0.79
التخصص	علمي	3.92	0.77
	إنساني	3.85	0.81
	الكلية	3.88	0.79

يُلاحظ من جدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل، وفقاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الرباعي عديم التفاعل (Four way ANOVA)، ويبين جدول (11) ذلك.

جدول (11) تحليل التباين الرباعي عديم التفاعل للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل، وفقاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	4.364	1	4.364	*7.314	0.007
المؤهل العلمي	6.043	1	6.043	*10.127	0.002
عدد سنوات الخبرة	0.054	1	0.054	0.091	0.763
التخصص	0.109	1	0.109	0.182	0.670
الخطأ	204.665	343	0.597		
المجموع المعدل	217.462	347			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من جدول (11) ما يلي:

- أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس بلغت (0.007)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)؛ مما يدل على وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل يُعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الذكور).

- أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير المؤهل العلمي بلغت (0.002)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل يُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس).

- أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة بلغت (0.763)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)؛ مما يدل على عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطين

الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل يُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير التخصص بلغت (0.670)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل يُعزى لمتغير التخصص.

كما حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية (التواضع والقوة الحسنة، الشفافية والوضوح، والتحفيز، والشورى والتعاون، والعدالة) وفقاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص)، ويبين جدول (12) ذلك.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية، وفقاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص)

المتغير	المستوى/الفئة	التواضع والقوة الحسنة		الشفافية والوضوح		التحفيز		الشورى والتعاون		العدالة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	4.12	0.74	4.03	0.83	3.93	0.80	3.91	0.84	4.01	0.84
	أنثى	3.85	0.77	3.81	0.89	3.84	0.83	3.82	0.83	3.42	1.14
	الكلية	3.99	0.76	3.93	0.86	3.89	0.82	3.86	0.83	3.73	1.03
المؤهل العلمي	بكالوريوس	4.11	0.69	4.04	0.83	3.98	0.75	3.97	0.75	3.90	0.91
	دراسات عليا	3.80	0.84	3.75	0.90	3.73	0.89	3.69	0.94	3.44	1.16
	الكلية	3.99	0.76	3.93	0.86	3.89	0.82	3.86	0.83	3.73	1.03
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	4.09	0.68	3.95	0.89	3.92	0.81	3.92	0.79	3.73	1.07
	10 سنوات فأكثر	3.96	0.79	3.92	0.86	3.88	0.82	3.85	0.85	3.73	1.03
	الكلية	3.99	0.76	3.93	0.86	3.89	0.82	3.86	0.83	3.73	1.03
التخصص	علمي	4.05	0.74	3.99	0.85	3.91	0.79	3.87	0.80	3.79	1.00
	أدبي	3.94	0.77	3.87	0.87	3.87	0.84	3.86	0.86	3.68	1.06
	الكلية	3.99	0.76	3.93	0.86	3.89	0.82	3.86	0.83	3.73	1.03

يُلاحظ من جدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية (التواضع والقوة الحسنة، الشفافية والوضوح، والتحفيز، والشورى والتعاون، والعدالة)، وفقاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الرباعي المتعدد عديم التفاعل (Four way MANOVA)، ويبين جدول (13) ذلك.

جدول (13): تحليل التباين الرباعي المتعدد عديم التفاعل للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية، وفقاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
0.003	*8.819	4.846	1	4.846	التواضع والقُدوة الحسنة	الجنس Hotelling's Trace=0.215 الدلالة الإحصائية=0.000*
0.039	*4.305	3.126	1	3.126	الشفافية والوضوح	
0.562	0.336	0.221	1	0.221	التحفيز	
0.549	0.360	0.247	1	0.247	الشورى والتعاون	
0.000	*26.279	25.164	1	25.164	العدالة	
0.004	*8.219	4.516	1	4.516	التواضع والقُدوة الحسنة	المؤهل العلمي Hotelling's Trace=0.037 الدلالة الإحصائية=0.031*
0.011	*6.605	4.797	1	4.797	الشفافية والوضوح	
0.008	*7.157	4.702	1	4.702	التحفيز	
0.003	*8.731	5.974	1	5.974	الشورى والتعاون	
0.001	*11.611	11.118	1	11.118	العدالة	
0.604	0.269	0.148	1	0.148	التواضع والقُدوة الحسنة	عدد سنوات الخبرة Hotelling's Trace=0.022 الدلالة الإحصائية=0.195
0.607	0.265	0.192	1	0.192	الشفافية والوضوح	
0.848	0.037	0.024	1	0.024	التحفيز	
0.948	0.004	0.003	1	0.003	الشورى والتعاون	
0.277	1.187	1.137	1	1.137	العدالة	
0.414	0.670	0.368	1	0.368	التواضع والقُدوة الحسنة	التخصص Hotelling's Trace=0.017 الدلالة الإحصائية=0.316
0.364	0.827	0.601	1	0.601	الشفافية والوضوح	
0.898	0.016	0.011	1	0.011	التحفيز	
0.634	0.228	0.156	1	0.156	الشورى والتعاون	
0.501	0.455	0.435	1	0.435	العدالة	
		0.549	343	188.453	التواضع والقُدوة الحسنة	الخطأ
		0.726	343	249.115	الشفافية والوضوح	
		0.657	343	225.368	التحفيز	
		0.684	343	234.695	الشورى والتعاون	
		0.958	343	328.449	العدالة	
			347	201.309	التواضع والقُدوة الحسنة	المجموع المعدل
			347	259.600	الشفافية والوضوح	
			347	230.885	التحفيز	
			347	241.746	الشورى والتعاون	
			347	371.390	العدالة	

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من جدول (13) ما يلي:

- أن قيم الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس ولمجال (التواضع والقُدوة الحسنة، والشفافية والوضوح، والعدالة) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)؛ مما يدل على وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على مجال (التواضع والقُدوة الحسنة، والشفافية والوضوح، والعدالة) يُعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الذكور).
- أن قيم الدلالة الإحصائية لمتغير المؤهل العلمي ولجميع مجالات أداة الدراسة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)؛ مما يدل على وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على جميع مجالات أداة الدراسة يُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس).
- أن قيم الدلالة الإحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة ولجميع مجالات أداة الدراسة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)؛ مما يدل على عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على جميع مجالات أداة الدراسة يُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- أن قيم الدلالة الإحصائية لمتغير التخصص ولجميع مجالات أداة الدراسة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)؛ مما يدل على عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على جميع مجالات أداة الدراسة يُعزى لمتغير التخصص.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين؟"

يتضح من نتائج الجدول (4) أن الدرجة الكلية لجميع المجالات (التواضع والقُدوة الحسنة، والشفافية والوضوح، التحفيز، الشورى والتعاون، والعدالة) قد حققت درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3,88) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين.

ويتم عزو هذه النتيجة إلى إدراك الإدارات العليا، والقيادات التربوية لأهمية ممارسة العلاقات الإنسانية في المدارس، وذلك من خلال إخضاع مديري المدارس إلى دورات ذات علاقة بالعلاقات الإنسانية، كمهارة الاتصال والتواصل ومهارة القيادة ودورة التعلم الجمعي، والتي تركز جميعها على العلاقات الإنسانية في المدارس، وبناء شخصية كل من مديري المدارس والمعلمين على حد سواء، مما يجعلهم يشعرون بالارتياح لمن حولهم مما يحقق العطاء والإبداع في عملهم.

كما تعزى نتيجة الدرجة الكلية التي حصل عليها مديري المدارس في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية، إلى دور اللجنة الاجتماعية في المدرسة التي تعمل على تقريب وجهات النظر بين العاملين في المدرسة، وهذا الدور من شأنه زيادة العلاقة الودية والطيبة في المدارس، حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفليت (2012)، ودراسة بخاري (2015)، ودراسة أبو حسنين (2017)، في حين اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة المساعيد (2013) ودراسة آل عادي (2015)، ودراسة شاه محمدي (Shahmohammadi, 2015)، ودراسة مزغيش (2018).

أظهرت النتائج الواردة في جدول رقم (5) أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ العلاقات الإنسانية في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين في مجال (التواضع والقُدوة الحسنة) قد حققت درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3,99)، وقد حازت الفقرة (6) ونصها "يطبق الآداب الأخلاقية في مظهره وعمله" على أعلى متوسط حسابي وهو (4,14) وهي درجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (9) ونصها "يتقبل النقد البناء في علاقته مع المعلمين وأولياء الأمور والطلبة" على أقل متوسط حسابي (3,85) وهي درجة مرتفعة أيضاً.

ويمكن عزو نتيجة الدرجة الكلية لمجال **(التواضع والقُدوة الحسنة)** إلى الأخلاق الإسلامية المستمدة من الدين الإسلامي الحنيف، والتي يمتاز بها مديري المدارس الثانوية والتي تنعكس على ممارساتهم اليومية في التعامل مع المعلمين. كما ويمكن عزو هذه النتيجة بدرجة كبيرة أيضاً إلى اعتبار مديري المدارس الثانوية أنفسهم هم الواجهة الأمامية للمدرسة، وأنهم يتمتعون بما لا يتمتع به الغير، لذلك يتوجب عليهم الظهور بالمظهر الحسن ويكونوا قدوة الآخرين، باعتبارهم نقطة الارتكاز التي تدار بها المدرسة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفليت (2012)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المساعيد (2013).

حصلت فقرة (9) التي تنص على "يتقبل النقد البناء في علاقته مع المعلمين وأولياء الأمور والطلبة" في مجال التواضع والقُدوة الحسنة على المرتبة الأخيرة رغم أنها جاءت بدرجة مرتفعة، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى اعتقاد مديري المدارس الثانوية أنهم يطبقون القوانين والأنظمة التي تجعل من عملهم يسير وفق المسار الصحيح متفقاً مع القوانين، لذلك يرون أن نقد غيرهم لبس ناتج عن دراية واعية بالقوانين والأنظمة الناتجة من وزارة التربية والتعليم. كما أن مديري المدارس يسعون دائماً إلى أن يكونوا هم الأكثر دراية ومعرفة، وأنه القائد الذي به تتجج المدرسة لذلك لا يتقبل من الآخرين النقد وخاصةً في صميم عمله الإداري.

وتشير نتائج جدول رقم (6) إلى أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية في مجال **(الشفافية والوضوح)** جاء في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي مقداره (3,93)، وقد حازت الفقرة (10) على أعلى متوسط حسابي وهو (4,03)، ونصها "يسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية المحددة مسبقاً"، في حين جاءت الفقرة (13) ونصها "يطلع المعلمين على نتائج أدائهم في التقييم السنوي" على أقل متوسط حسابي (3,75) وبدرجة مرتفعة. وتعزى نتيجة الدرجة الكلية المرتفعة لمجال **(الشفافية والوضوح)** إلى أن مديري المدارس الثانوية من ذوي الخبرات الطويلة في مجال التربية، لذا يكون لديهم القدرة على تحديد الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها بوضوح وأكثر شفافية بدون غموض فهم يسرون ضمن قواعد وقوانين ولوائح وتعليمات واضحة ومحددة ضمن فلسفة تحددها وزارة التربية والتعليم بطرق علمية بعيدة عن العشوائية، وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المساعيد (2013).

حصلت فقرة (10) التي تنص على "يسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية المحددة مسبقاً" في مجال الوضوح والشفافية إلى أعلى درجة، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على تحقيق الأهداف التي على أساسها يتم نجاح المدرسة وخاصة في نظر مديريات التربية التابعة لها تلك المدارس لأنها أكثر الأمور التي يتم متابعتها، وهي الأهداف التي قامت عليها تلك المدرسة وماذا أنجزت وحققت من هذه الأهداف.

حصلت فقرة (13) التي تنص على "يطلع المعلمين على نتائج أدائهم في التقييم السنوي" على أقل فقرة في مجال الوضوح والشفافية، رغم أنها جاءت بدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس الثانوية على تحقيق رضا جميع المعلمين والعاملين في المدرسة، وذلك للإبقاء على مستوى خط سير العمل المدرسي في السنوات اللاحقة بنفس المستوى، وأن إطلاع المعلمين على نتائجهم قد يحدث في أنفسهم شيئاً لطموح كل فرد حصوله على أعلى الدرجات وتفاوت الدرجات ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي عند المعلمين والتي تكون نتائجها سلبية على الأداء.

وتشير نتائج الجدول (7) إلى أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في مجال **(التحفيز)** قد جاء في المرتبة الثالثة، وقد حقق درجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,89)، وقد حازت الفقرة (20) ونصها "يحرص على إيجاد جو من الألفة والمحبة بين الجميع" على أعلى متوسط حسابي وهو (3,96) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (17) ونصها "يشجع المعلمين والطلبة على إجراء البحوث التربوية" على أقل متوسط حسابي (3,74) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

وتعزى نتيجة الدرجة الكلية المرتفعة لمجال **(التحفيز)** إلى أن مديري المدارس الثانوية يقومون بإظهار إنجازات المعلمين وقدراتهم ومواهبهم التدريسية، والثناء عليهم والبقاء على نشاطهم لزيادة درجة دافعيتهم نحو العمل. كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى

أن مديري المدارس حريصين على تقديم كل الدعم والتحفيز للمعلمين حتى تبقى المدرسة على سمعتها الطيبة أمام أولياء الأمور وخاصةً أمام مديرية التربية التابعة لها؛ لأنهم يؤمنون أن لا نجاح للمدرسة إلا عن طريق التحفيز لهم وتقديرهم وتشجيعهم نحو العطاء والبذل والتقدم؛ فهم محور العمل في المدرسة وإيجاد الألفة والمحبة بين العاملين في المدرسة يقودها إلى التقليل من وقوع الأخطاء وحدوث التوتر والقلق، فمن خلال المحبة والألفة تسير عجلة العمل والعطاء والتقدم، وقد اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة المساعيد (2013). كما وتُعزى نتيجة أن مديري المدارس الثانوية يحرصون على إجراء البحوث التربوية بدرجة مرتفعة، وهذا نابع من حرص مديري المدارس على النمو المهني للمعلمين، لأنه يثري معارفهم ويزيد من خبراتهم التي تنعكس بشكل إيجابي على سير العمل المدرسي. وتقل عندهم أهمية إجراء البحوث التربوية لأنهم يعتقدون أنها لا تتعلق بالقدر الكبير في سير عمل المدرسة ولعدم وجود جهة أو مصدر يدعم هذه الدراسات ويدعم إجراء البحوث التربوية. وإن وجدت هذه الدراسات، فإن نتائجها يطرح بها عرض الحائط لعدم الإيمان بقيمة العمل البحثي التربوي وإجراء البحوث وعدم الاهتمام بالجانب البحثي من قبل وزارة التربية والتعليم، كما يعتقد بعض مديري المدارس أن انضمام العاملين للجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى يؤدي إلى عرقلة العمل، لأنه يصب كل جهده للعمل البحثي، بل يكون همه الأكبر متابعة دراسته وأبحاثه، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المساعيد (2013).

وتشير نتائج الجدول (8) أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية في مجال (الشورى والتعاون) قد جاء في المرتبة الرابعة وقد حقق درجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,86)، وقد حازت الفقرة (26) ونصها "يتيح للجميع قنوات الاتصال المختلفة للاتصال به" على أعلى متوسط حسابي (3,93) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (28) ونصها "يفوض بعض صلاحياته للمعلمين" على أقل متوسط حسابي (3,74) وهي درجة مرتفعة أيضاً. تعزى نتيجة الدرجة الكلية لمجال (الشورى والتعاون) بأن مديري المدارس الثانوية يتعاملون مع أعمار عمرية متقدمة من الطلبة مقارنةً بالمدارس الأساسية، لذلك هم أكثر حاجة إلى أن يتعاون مديري المدارس والمعلمين في درجة استيعاب أفكار وتصرفات هذه الفئة العمرية التي هي في أوج قوتها وغرورها بنفسها، وأن نجاح سير العمل في المدرسة لا يتحقق إلا من خلال تكاتف وتعاون جميع الأطراف في المدرسة لتحقيق أهدافها وخاصةً أنها بحاجة إلى مستلزمات ومتطلبات متعددة نظراً إلى الفئة العمرية التي تتعامل معها، حيث اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الفليت (2012)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المساعيد (2013).

قد حصلت فقرة (26) التي تنص على "يتيح للجميع قنوات الاتصال المختلفة للاتصال به" على أعلى مرتبة في مجال (الشورى والتعاون)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى حرص وزارة التربية والتعليم على إخضاع مديري المدارس إلى دورات مخصصة لمهارة الاتصال والتواصل واكتسابها لمديري المدارس، كما ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل المدرسي يتطلب إيجاد قنوات تواصل واتصال مع العاملين في المدرسة، لأنه قد يعجز مديري المدارس للقاء بكل فرد من الأفراد العاملين في المدرسة وجهاً لوجه، فيكون البديل لتوصيل تعميم أو تعليمات معينة عن طريق قنوات الاتصال والتواصل المختلفة.

قد حصلت فقرة (28) التي تنص على "يفوض بعض صلاحياته للمعلمين" على أقل مرتبة في مجال (الشورى والتعاون)، وتُعزى هذه النتيجة إلى ضعف المعلمين عن إدارة المدرسة والعمل الإداري والفني في المدرسة، كما ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى تخوف مديري المدارس من ظهور قادات قادرة على الإبداع والعمل مع المواقف بشكل أفضل منهم الأمر الذي يؤدي إلى رؤية الآخرين لهم بأنهم أحق من مديري المدارس بالإدارة، كما وتُعزى هذه النتيجة إلى عدم ثقة الإدارة بالآخرين لاعتقادهم أنه هو الوحيد القادر على إدارة المواقف وغيره غير مؤهل لذلك.

وتشير نتائج الجدول (9) إلى أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية في مجال (العدالة) قد حقق درجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,73) رغم أنه جاء في المرتبة الأخيرة في المجالات

الأخرى، في حين قد حازت فقرة رقم (30) ونصها "يعدل بين المعلمين في المعاملة" على أعلى متوسط حسابي (3,80) وهي درجة مرتفعة، في حين جاءت فقرة (37) ونصها "يتجنب محاباة أحد المعلمين على حساب الآخرين" على أقل متوسط حسابي (3,61) وهي درجة مرتفعة أيضاً.

وتعزى نتيجة الدرجة الكلية لمجال (العدالة) في المرتبة الأخيرة رغم أنها مرتفعة إلى أن مفهوم العدالة أمر نسبي يختلف من شخص إلى آخر فما أراه أنا عادلاً قد يراه الآخرون ليس عادلاً، وهذا الأمر يرجع إلى أن العدل المطلق يكون لرب العزة فقط، وأن أطباع البشر مختلفة في القول والفعل؛ فقولي الصحيح يحتمل الخطأ وقولي الخطأ يحتمل الصواب، وهذا يؤدي إلى وجود تباين في موازنة الأمور بين خطئها وصوابها، كما يعزو الباحثين النتيجة إلى كون الإنسان خلق على الخطأ وكونه يخطئ فإنه لا يحقق العدالة في جميع الأمور، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البخاري (2015)، في حين اختلفت النتيجة مع دراسة المساعيد (2013).

ويمكن عزو نتيجة حصول تحقيق العدل بين المعلمين في المعاملة على أعلى الفقرات في مجال العدالة إلى وضوح القوانين والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم، وأن المعلمين على قدر كافٍ من الدراية والمعرفة بما يوجب عليهم فعله وبما يتمتعون به من حقوق، لذلك يكون مديري المدارس حريصون على تحقيق العدل في المعاملة مع العاملين في المدرسة. كما ويمكن عزو نتيجة حصول "تجنب المحاباة بين المعلمين على حساب الآخرين" على أقل الفقرات في مجال العدالة إلى الطبيعة البشرية وهي الحب الشخصي والميل الفكري والارتياح النفسي إلى بعض الأشخاص، مما يؤدي إلى أن يكون لهم مكانة خاصة، فمهما حاولت أن تباعد عن المحاباة سوف تجد نفسك في موقف من المواقف حيث تقع فيها لأنها طبيعة بشرية لا نستطيع التحكم بالقلب ولا نستطيع التحكم بالمشاعر والأحاسيس.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل وكل مجال من مجالاتها تعزى لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص؟".

يتضح من نتائج الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) في المجالات (التواضع والقنوة الحسنة، الشفافية والوضوح، التحفيز، الشورى والتعاون، العدالة، والدرجة الكلية) حول ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لا يفرقون في تعاملهم بين المعلمين سواءً أكانوا جدد أم قدامى، حيث يلتزم جميعهم في تطبيق القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات ضمن العلاقات الجيدة التي تبنى على أساس العدل والاحترام المتبادل بين الأطراف، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفليت (2012)، ودراسة المساعيد (2013)، ودراسة أبو حسنين (2017).

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) في المجالات (التواضع والقنوة الحسنة، الشفافية والوضوح، التحفيز، الشورى والتعاون، العدالة، والدرجة الكلية) حول ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية يعزى لمتغير التخصص. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي العلوم الإنسانية والعلوم العلمية التطبيقية يتمتعون بنفس الدراية والإدراك لطبيعة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية، وأن جميع معلمي العلوم على اختلاف تخصصاتهم من البشر والطبيعة البشرية تميل إلى تكوين جماعات يسودها الود والألفة والمحبة وعلاقة ذات طابع يقوم على الاحترام والتقدير المتبادل بين أفراد المجموعة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفليت (2012).

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) في المجالات (التواضع والقوة الحسنة، الشفافية والوضوح، التحفيز، الشورى والتعاون، العدالة، والدرجة الكلية) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية يعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى تقبل المعلمين لمديري المدارس الثانوية أكثر من تقبل المعلمات لمديرات المدارس الثانوية، وذلك لشعور المعلمين بقدرة وكفاية مديريهم للعمل الإداري أكثر من المعلمات، كما ويمكن عزو هذه النتيجة إلى العلاقة الودية بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين خارج أوقات الدوام، أكثر من المعلمات لما عليها من واجبات بيتية أكثر من الرجل. كما يوجد زيارات متبادلة بين مديري المدارس والمعلمين في عدة مناسبات اجتماعية مختلفة أكثر من المعلمات، لعدم إتاحة الفرصة للمعلمات المشاركة في المناسبات بسبب الواجبات المنزلية، هذا الأمر يجعل العلاقة بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين أكثر التحاماً والتي يبنى على أساسها وجود علاقة حميمة وودية قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل بين الأطراف. كما ويمكن عزوها إلى أن الذكور يحتكون بالإدارة والأمور المتعلقة بالعمل الإداري أكثر من الإناث، مما يجعل مديري المدارس يتعاملون مع المعلمين بطبيعة مختلفة عن طبيعة تعامل مديرات المدارس مع المعلمات، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفليت (2012)، في حين اختلفت مع نتائج دراسة المساعيد (2013)، ودراسة أبو حسنين (2017).

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) في المجالات (التواضع والقوة الحسنة، الشفافية والوضوح، التحفيز، الشورى والتعاون، العدالة، والدرجة الكلية) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح ذوي المؤهل العلمي من درجة (البكالوريوس). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن هناك اختلاف في درجة المعرفة الكافية في نظريات العلاقات الإنسانية، حيث أن ذوي المؤهل العلمي للدراسات العليا لديهم إطلاع ومعرفة ودرية بنظريات ومبادئ العلاقات الإنسانية أكثر من أصحاب المؤهل العلمي لدرجة البكالوريوس، وإلى كون معظم المشاركين من حملة المؤهل العلمي من درجة البكالوريوس بنسبة (26,4 %) أي أن هناك تفاوت في حجم العينة، حيث أن حجم عينة ذوي المؤهل العلمي من الدراسات العليا بنسبة (37,6 %)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفليت (2012)، ودراسة المساعيد (2013)، ودراسة أبو حسنين (2017).

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الدراسة بما يأتي:

- تقديم بعثات دراسية لمديري المدارس والمعلمين وتحفيزهم على الالتحاق بها، لزيادة الحصيلة المعرفية والاجرائية للعملية الإدارية.
- تكوين فريق تربوي متخصص لمتابعة المدرسين وتقييم أدائهم السنوي.
- العمل على وضع مكافآت مادية ومعنوية ملموسة تقدم للمدرسين المتميزين لزيادة أدائهم.
- تخفيف الأعباء الإدارية على مديري المدارس، وتعيين مساعدين لهم، ليتمكنوا من أداء أدوارهم بكفاءة عالية.
- عقد دورات تدريبية لكافة الهيئات الإدارية حول الموضوعات الإدارية المعاصرة، والتي سيستفيدون منها في حياتهم المهنية.
- إجراء دراسات حول موضوع العلاقات الإنسانية وربطها بمتغيرات أخرى غير متغيرات الدراسة الحالية.
- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع مبادئ العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمعلمين في مجتمعات أخرى.

المصادر والمراجع

- إبراهيم، سمير. (2007). واقع ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية مع المعلمين كما يراها معلمو محافظة العلا في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الابراهيم، عدنان. (2002). الاشراف التربوي أنماط وأساليب. اربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.
- أبو حسنين، يوسف. (2017). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالانتماء المهني لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أحمد، أحمد. (1991). نحو تطوير الإدارة المدرسية - سلسلة دراسات نظرية - ط1. الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة.
- أحمد، أحمد. (2008). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر.
- آل عادي، فاطمة. (2015). واقع ممارسة إدارة العلاقات الإنسانية لمديرات المرحلة الثانوية بمدينة ابها من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، السعودية.
- اونيس، عبد المجيد. (2011). إدارة العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي تنظيمي. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بخاري، مروان. (2015). درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الجمال، رانيا. (2011). الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- حسين، سلامة. (2004). الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الدوسري، محمد. (2005). العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر - دراسة مقارنة - الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الدوسري، محمد. (2014). العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي المعاصر. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ربيع، هادي. (2006). المدير المدرسي الناجح. ط1. عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
- الشرفات، عبدالله. (2001). أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الشنواني، صلاح. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- الصيرفي، محمد. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ط1. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد. (2007). السلوك الإداري للعلاقات الإنسانية. ط1. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة للنشر.
- عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. ط1. عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
- عفونه، بسام. (2011). الإدارة التعليمية نظريات وتطبيقات. ط1. عمان: دار البدارنه للنشر والتوزيع.
- علاونة، ابتسام. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية لمعايير التميز الإداري في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- علي، أماني. (2012). مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية. ط1. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الفليت، آلاء. (2012). درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- قارة، سليم وصافي، عبد الحكيم. (2008). فن التعامل مع الناس. عمان: المعدان للنشر والتوزيع.

- كارينتر، جون. (2002). مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، (ترجمة عبد الله أحمد شحاته). ط2. مصر الجديدة: ايتراك للطباعة والنشر.
- كتّاني، منذر. (2008). الإدارة المدرسية. ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- مزغيش، ابتسام. (2018). مدى ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- المساعد، أحمد والقطيش، حسين. (2013). درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 2(5)، 247-268.
- المطرفي، سعود. (2011). تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدركها مديرو ومعلمو المرحلة المتوسطة (بنين) بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- المنجز، حسين. (2014). العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي.
- www.sawt-ashaab.net/mobdet.espy?contid=126 استرجع بتاريخ 2018/10/6.

- Aja-Okorie, U. (2011). Human relations approach to junior secondary school administration in Eboni state: The role of the principal. *Multidisciplinary Journal of Research Development*, 17(4), 1-8.
- Carlyon, C. (1996). Teacher's perceptions concerning organizational climate and organizational learning in school: Assessment and analysis. *Journal of school administrator*, 12(6), 111-121.
- Manullang, M. (2017). The effect of soft skills, competence and human relations skills on principal leadership. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(4), 14-27.
- Orluwene, O. & Ndioho. O. (2018). Management of human resources and academic achievement of government secondary school students in obio/Akpor local government area of Rivers State. *International journal of scientific research in education*, V11 (1), 137-146.
- Mutch, C. & Collins, S. (2012). Partners in learning: schools engagement with parents, families, and communities in New Zealand. *School community journal*, 22(1), 167-187.
- Shahmohammadi, N. (2015). The Relationship between management style with human relations and job satisfaction among guidance schools' principals in district 3 of Karaj. *Social and behavioral Science*, (205), 247-253.
- Thamasseri, I. (2016). The implications of human relationship approach to educational administration. *International Journal of Education & Applied Science Research*, 3(6), 1-11.