

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في مدارس البادية  
الشمالية في الأردن

تاريخ الاستلام: 2013/4/30 تاريخ القبول: 2014/10/16

أ. حسين مشوح محمد القطيش<sup>(\*)</sup>

د. أحمد عطا محمد المساعيد<sup>(\*\*)</sup>

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في البادية الشمالية الشرقية بالأردن، ومعرفة ما إذا كان ذلك يختلف تبعاً لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والخبرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان استبانته تحتوي على (32) فقرة، كما تم التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من (170) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة العلاقات الإنسانية جاءت متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق ذات

---

<sup>(\*)</sup>وزارة التربية والتعليم، مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية، المفرق، الأردن

<sup>(\*\*)</sup>وزارة التربية والتعليم، مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية، المفرق، الأردن

دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور والمؤهل العلمي ولصالح درجة بكالوريوس و أقل والخبرة ولصالح فئة الخبرة أكثر من خمس سنوات، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارستهم تعزى لمتغير التخصص العلمي.  
**الكلمات المفتاحية:** (ممارسة، مديرو المدارس، العلاقات الإنسانية).

***The Degree of Secondary schools' principals Practicing of Human Relationships in the schools of North East Badia in Jordan***

**Abstract**

This study aimed at detecting the degree of secondary school principals' practicing of human relationships in the north east Badia in Jordan, and whether it would differ according to the variables of: Gender, academic qualification, academic specialization, experience. To achieve the aims of the study, The researchers used a questionnaire which consisted of (32) items. the validity and reliability were checked. The sample of the study consisted of (170) male and female teachers. The results revealed that the total score of the exercise of human relations came medium, The results also revealed that there were statistical significant differences at the degree of the principals of schools, practicing human relationships due to gender for the favor of males, and qualification for the favor of bachelor and less degree, and experience for the favor of more five years, and there were no statistical significant differences their for practicing degree due to the variable of academic specialization.

**Key words:** (exercise, the principals of schools, human relationships)

تعد إدارة المؤسسات في العصر الحديث من أكثر الأمور تعقيداً مما كانت عليه في السابق بسبب ما تشهده تلك المؤسسات، ومنها التربوية من سرعة في التغيرات التكنولوجية وثورة في المعلومات وزيادة أعداد العاملين فيها، وتعدد أهدافها، الأمر الذي فرض عليها ضرورة التغيير في أسلوب إدارتها وعملياتها، ومنها عملية إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الزيون، وموسى، 2010، ص 659).

فالإدارة في جوهرها عملية قيادة، وقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغير ولا تتطور، بل إنّ الناس هم الذين يعملون ويغيرون ويتغيرون، ويطورون، وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل في تطوير القيادات التربوية ضمن إطار من الفكر التربوي المستنير (جرادات، مؤتمن، 2000).

وقد أكدت الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد يحقق إنتاجاً أوفر إذا شعر فيه بالطمأنينة والثقة، لذا زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في السنوات الأخيرة لأنها تهدف إلى تحقيق إشباع حاجات الفرد من الوظيفة ومن الانتماء لجماعات العمل، كما تهدف إلى التوفيق بين حاجات ومطالب العاملين وحاجات ومطالب المدرسة التي يعملون فيها (أحمد، 2007، ص 7).

فالعلاقات الإنسانية تلعب دوراً أساسياً في نجاح الإدارة المدرسية، فعن طريقها ترفع الحواجز بين المدير والمعلمين، ويشعر الجميع بأنهم أسرة واحدة، ويتعاون الجميع لتحقيق أهداف المدرسة وتحمل المسؤولية، وهذا قمة النجاح بالنسبة للإدارة المدرسية (العاجز، اللوح، 2009، ص 649)، والعلاقات الإنسانية تؤدي دوراً فاعلاً في إثارة الدوافع لتحقيق أعظم كفاية في الأداء، وتخفيف الأساليب الروتينية التي تجعل العمل مملاً وتساعد على ارتفاع الروح المعنوية (الشلوي، 2007، ص 15).

ويشير في هذا الصدد خليل (2009) إلى إن العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ذات أهمية كبيرة في توجيه العملية التربوية وفي سير العمل بالمدرسة، وتعد الشريان الأساسي في الجهاز الإداري المدرسي فكلما كانت العلاقات الإنسانية قوية بين مدير المدرسة والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور تيسرت عملية الإدارة ونجحت المدرسة في تحقيق أهدافها، ويؤكد ذلك الحارثي (2012) بأن العلاقات الإنسانية الطيبة التي تسود بين المعلمين في المدرسة يكون لها أكبر الأثر في تقدم المدرسة وتطورها، وايضاً يؤكد إبراهيم (2007) أن العلاقات الإنسانية التي تسود المجتمع المدرسي لها آثارها في نفوس الطلبة والمعلمين، والإداريين، لذا فعلى مدير المدرسة وجميع العاملين في المدرسة أن يكونوا قدوة حسنة للأجيال، فسلك المدير مع المعلمين، وسلك المعلمين بعضهم مع بعض، ينعكس بصورة غير مباشرة على سلوك الطلبة، وبذلك تكون مهمة المدير إيجاد جو من التفاعل الإنساني.

فالمدير يقود العمل المدرسي وينظمه ويسهله ويطوره، إدارياً وفنياً وتنظيمياً، ويشرف على توجيه الطلبة وإرشادهم، وينظم علاقة المدرسة بمجتمعها (عابدين، 2005، ص89)، وهنا يذكر خليل (2009) بأن مدير المدرسة يدرك حقيقة السلوك الإنساني، ويتفهم الطبيعة البشرية ويعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال إنكاء روح التعاون ومعالجة الخلافات والصراعات بين الأفراد، ويقوم بتوطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.

لذلك يشترط في مدير المدرسة أن يكون قادراً على ممارسة العلاقات الإنسانية وأن يكون دائم الإحساس بضرورة خلق بيئة طيبة حتى يحصل على نتائج مشجعه لعمله، كما يجب ألا يغيب عن ذهنه أن نجاح مدرسته يتوقف على نجاح الهيئة التدريسية في تأدية أعمالها، ومن هنا أكدت دراسة سكرينر

(Scribner, 1999) ودراسة عيسان وجمعة (2004) أهمية إيجاد بيئة مدرسية تدعم الولاء للمهنة، وتعزز التنمية المهنية المستمرة للمعلمين، وتعزز أدوارهم، وتمييزها من خلال المتابعة المستمرة وإشاعة العلاقات الإنسانية التي تنظم العمل وترقيه، وتحفز الاتصال الفعال.

ويعد مدير المدرسة مفتاح فاعلية المدرسة، فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التعليمية (أخوارشيدة، 2006، ص79)، لذلك يبرز دوره في تنمية العلاقات الإنسانية مع كل القوى البشرية داخل المدرسة وخارجها، ويعمل على تعميق الانتماء للمدرسة (حربي، 2006)، وأكد سيوفي (Siyvia, 2002) أنه من أجل أن يكون المدير قيادياً، يجب أن يعمل على دعم المعلمين وتطويرهم، فهذا بدوره يدعم سلوكه الإداري. فمدير المدرسة بوصفه قائداً له دور فاعل في تحقيق أهداف العملية التعليمية، ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها بالسلوك القيادي الذي يمارسه وبقدرته على بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين (الجعبري، 2004)، وقد ذكر مصطفى (2005، ص31) أنه إذا أراد مدير المدرسة أن ينجح في أداء المهام بدقة وإتقان فإنه يحتاج إلى اكتساب مجموعة من المهارات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التدريسية والإدارية بالمدرسة. كما أن نجاح المدرسة يعتمد على توفر علاقات تفاعلية إيجابية داخل المدرسة، وهذه العلاقات تؤدي إلى تحسين المستوى الأكاديمي للطلبة، وتؤثر على الحد من ظاهرة العنف بين الطلبة (شعباني، 2010، ص159).

وتأسيساً على ما سبق، فلا بد من أن يتولى المدرسة مدير لديه القدرة على ممارسة العلاقات الإنسانية داخل مدرسته؛ لان وجود إدارة مدرسية نشطة وفاعلة

ضرورة عملية لنجاح المدرسة، وهذا حدا الباحثين على القيام بالدراسة الحالية لرصد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في مدارس البادية الشمالية. **مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

في ضوء الاهتمام المتزايد لوزارة التربية والتعليم الأردنية في تطوير الإدارة المدرسية بإدخال مهارات القيادة في كل جوانب العملية التعليمية، وفي ظل التوجه نحو استخدام العلاقات الإنسانية كأحد مهارات القيادة في تعزيز العلاقة التشاركية بين أفراد المجتمع المدرسي، فإن ذلك يتطلب وجود مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في إدارة مدرسة وتنظيمها، ومن ثم يتوقف عليه فاعلية المدرسة والعاملين فيها . وبالرغم من ذلك فإن الأبحاث في مجال الإدارة تشير إلى أن فشل كثير من الإداريين في عملهم وتحقيق أهداف العمل يرجع إلى نقص في المهارات الإنسانية عندهم" (مصطفى، 1994، ص 177)، إضافة إلى وجود كثير من النقد لمديري المدارس بدعوى أن ممارساتهم في إدارة المدارس ينقصها التركيز على العلاقات الإنسانية وأن أداءهم يقوم على فلسفة إدارية روتينية، يطغى عليها الطابع الشخصي الارتجالي، وانطلاقاً مما سبق تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص العلمي. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في مدارس البادية الشمالية في الأردن من وجهة نظر معلمهم؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس و أقل، أعلى من بكالوريوس)؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية تعزى إلى متغير الخبرة (5 سنوات و أقل، أكثر من 5 سنوات)؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية تعزى إلى متغير التخصص العلمي (إنسانية، علمية)؟

#### متغيرات الدراسة :

#### المتغيرات المستقلة:

1. النوع الاجتماعي وله فئتان : (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس و أقل، أعلى من بكالوريوس).
3. الخبرة ولها مستويان: (5 سنوات و أقل، أكثر من 5 سنوات).
4. التخصص العلمي وله مستويان: (إنسانية، علمية).

**المتغير التابع:** درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في البادية الشمالية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين.  
**أهمية الدراسة:**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لما لها من أثر في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية للعاملين بالمدرسة، ومن المأمول أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة القائمين على إعداد برامج تطوير الإدارة المدرسية بتسليط الضوء على مجال العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تشخيص واقع ممارسة هذه العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس الثانوية للارتقاء بالعملية التعليمية في البادية الشمالية. كذلك توعية مديري المدارس بأهمية امتلاكهم مهارات إنسانية ليكونوا قادرين على بناء علاقات طيبة مع العاملين في المدرسة.

#### **أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم، كذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في البادية الشمالية الشرقية وفقاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص العلمي)

#### **مصطلحات الدراسة:**

**مدير المدرسة:** هو الموظف المعين من وزارة التربية والتعليم الأردنية الذي يكلف بممارسة إدارة المدرسة والمسؤول مباشرة أمام المديرية التعليمية عن إدارة شؤون المدرسة الفنية والإدارية.

**درجة الممارسة:** الدرجة التي يقوم بها المدير بممارسة العلاقات الإنسانية، وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة من الأداة المعدة لهذا الغرض. **العلاقات الإنسانية:** هي مجموعة التفاعلات الإيجابية التي تمثل سلوك مدير المدرسة مع العاملين في المدرسة على أساس المعاملة الطيبة والألفة بينهما. **معلمو المرحلة الثانوية:** هم المعلمون والمعلمات الذين يدرسون المرحلة الثانوية.

#### حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود الآتية:

**الحد المكاني :** اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في البادية الشمالية الشرقية في الأردن.

**الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على مدارس وزارة التربية والتعليم الحكومية.

**الحد البشري:** تقتصر هذه الدراسة على عينة عشوائية من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية .

**الحد الزمني :** تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2011/2012.

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على موضوع العلاقات الإنسانية من حيث ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في عملهم وفق أداة الدراسة.

#### الدراسات السابقة:

وفي ضوء اطلاع الباحثين على ما تيسر من دراسات ذات صلة بموضوع

الدراسة الحالية عرضها الباحثان من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

فقد أجرى الحارثي (2012) دراسة هدفت إلى تعرف مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (36) مديراً و(250) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقدير مستويات العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين كان بمستوى عالٍ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العلاقات الإنسانية ومحاورها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي للمديرين والمعلمين.

وقامت حلاوة (2012) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين في المدرسة الثانوية، من وجهة نظر المدرسين، وتكونت عينة الدراسة من (100) فرد، منهم (61) ذكراً، و(39) أنثى، من المدرسين الطلبة في دبلوم التأهيل التربوي، في كلية التربية بجامعة دمشق، وأظهرت النتائج أن العلاقات الإنسانية في المدارس جيدة، ولم تظهر أية فروق بين أفراد العينة سواء بحسب الجنس، أو بحسب سنوات الخدمة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين.

وقامت الفليت (2012) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وتكونت عينة الدراسة من (530) معلماً ومعلمة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن الدرجة الكلية لممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية كانت (77.18%)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخدمة والتخصص.

وأجرى الزبون وموسى (2010) دراسة هدفت إلى تعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، وتكونت عينة الدراسة من (264) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لأسلوب العلاقات الإنسانية كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.74)، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية).

وأجرى العاجز واللوح (2009) دراسة هدفت إلى تعرف دور العلاقات الإنسانية في تنظيم العلاقة الإيجابية المتبادلة لدى المجتمع المدرسي من وجهة نظر المديرين، وتكونت عينة الدراسة من (340) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخدمة والفروق لصالح الذكور، وحملة مؤهل البكالوريوس، وخدمة أكثر من (10 سنوات).

وهدف دراسة هودجت وهيجر (Hodget & Heger, 2008) إلى توصيف خصائص القيادة الناجحة والقادرة على توظيف العلاقات الإنسانية بما يخدم المؤسسة، واستخدمت الدراسة أدوات متعددة منها استخدام التكنولوجيا في العمل، وتوظيف المعرفة في تطوير بيئة العمل واستخدام القيادة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أنه يمكن تطبيق المنهجية العلمية على دراسة العلاقات الإنسانية، وبناء المؤسسات القائمة على المعرفة، ويمكن التنبؤ والتحكم في الدوافع الإنسانية واستخدامها لتطوير مخرجات العمل.

وقام إبراهيم (2007) بدراسة هدفت إلى تعرف واقع ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية مع المعلمين بالسعودية، وتكونت عينة الدراسة من (405)

معلمين، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة الممارسة كانت كبيرة، كذلك تبين عدم وجود فروقاً عند جميع مجالات الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والأداة الكلية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، والقطاع التعليمي، بينما تبين انه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لسنوات الخبرة ولصالح ذوي سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

وأجرى الشمراني (2002) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع معلمي الصف الثالث الثانوي العلمي بمدارس محافظة القنفذة، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين عالٍ حيث بلغ المتوسط الحسابي لمعظم العبارات أكثر من (٤)، كما أظهرت عدم وجود علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين من جهة والتحصيل الدراسي من جهة أخرى.

وقامت داير (Dyer, 2002) بدراسة هدفت إلى تعرف مدى ممارسة وفوائد القيادة التي تبنى على مفهوم العلاقات الإنسانية مع الآخرين، وتناولت هذه الدراسة ستة مفاهيم حول تطوير القيادة التربوية وهي: الموظفون، وإدارة المصاعب، والتعامل مع التغيرات التي تحصل مع الآخرين، وفاعلية التعامل مع المشاكل العملية لدى الموظفين، والذكاء المكتسب، والعمل الجماعي، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (150) معلماً، موزعين على خمس مناطق تعليمية في ولاية كارولينا الشمالية. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة التأكيد على أن يكون القائد ملماً بمفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك يتبناه داخل العمل، وان يتعامل القائد مع المصائب والمشاكل بذكاء ويدعم العمل الجماعي بالمشاركة والتعاون.

وأجرى مور (Moor,1997) دراسة هدفت إلى توضيح طبيعة العلاقات الإنسانية ومدى ممارستها في المدارس الابتدائية الإيرلندية، وتكونت عينة الدراسة من (342) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أن نوعية الاتصالات هي عامل مهم في تحديد طبيعة نوعية العلاقات الإنسانية في المدارس، و أن معظم المعلمين في المدارس مسرورون في مدارسهم نتيجة لوجود علاقات إنسانية جيدة.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- بعض الدراسات تشكلت عينة الدراسة من المعلمين والمديرين معاً في المدارس كدراسة الحارثي(2012)، وبعضها من مديري المدارس فقط كدراسة العاجز واللوح(2009)، بينما باقي الدراسات كانت العينة من المعلمين والمعلمات، وهي: دراسة الفليت(2012)، ودراسة حلاوة (2012)، ودراسة الزبون وآخرين(2010)، ودراسة إبراهيم (2007)، ودراسة مور (Moor,1997)،
- أظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة أن الممارسة للعلاقات الإنسانية كانت بدرجة كبيرة وهي دراسة الحارثي(2012)، ودراسة الفليت(2012)، ودراسة إبراهيم (2007)، ودراسة الشمراني (2002)، وبدرجة متوسطة لدراسة الزبون وآخرين (2010).
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع العلاقات الإنسانية، إلا أن الدراسة الحالية تختلف بمتغير التخصص العلمي ومكان الدراسة. وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة، ومناقشة النتائج، فضلاً عن الاستفادة من الإطار النظري لهذه الدراسات.

**الطريقة والإجراءات:****منهج الدراسة:**

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة.

**مجتمع الدراسة:**

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية، والبالغ عددهم (466) معلماً ومعلمة، منهم (240) معلماً و(226) معلمة خلال العام الدراسي 2011 / 2012 م .

**عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية، وقد بلغ عددهم (170) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية طبقية لتشمل متغيرات الدراسة، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد العينة على متغيرات الدراسة.

**جدول (1)**

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	85	170
	أنثى	85	
المؤهل العلمي	بكالوريوس وأقل	110	170
	أعلى من بكالوريوس	60	
الخبرة	5 سنوات وأقل	95	170
	أكثر من 5 سنوات	75	

المتغير	الفئات	العدد	المجموع
التخصص العلمي	إنسانية	100	170
	علمية	70	

### أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء استبانته مكونة من جزأين، اشتمل الجزء الأول على معلومات عامة، والجزء الثاني على (33) فقرة، وقد تم استخدام استبانته دراسة الزبون وآخرين (2010)، وكانت الاستجابة على فقرات الاستبانته حسب مقياس ليكرت الخماسي كالتالي : كبيرة جداً، أو كبيرة، أو متوسطة، أو قليلة، أو قليلة جداً، وتمثل رقماً بالعلامات (1،2،3،4،5) على التوالي (ملحق رقم 1).

### صدق الأداة وثباتها :

للتحقق من صدق الأداة، قام الباحثان بعرض الاستبانته في صورتها الأولية على (11) محكماً من الأساتذة المختصين في المجال التربوي في الجامعات الأردنية، والمشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم، وطلب منهم تحكيم فقرات الاستبانته من حيث انتماء الفقرة للمجال، والصياغة اللغوية، ووضوح الفقرات، وقد أخذ الباحثان بآرائهم وحذف فقرة واحدة، وأصبحت أداة الدراسة مكونة من (32) فقرة. وللتأكد من ثبات الاستبانته جرى تطبيقها وإعادة تطبيقها على (32) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة ومن مجتمع الدراسة، وتم إيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) إذ بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.824)، وهو مقبول لأغراض الدراسة.

**إجراءات الدراسة:**

بعد أن قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة في الصيغة النهائية، والتأكد من صلاحية الأداة لأغراض الدراسة، قاما بالحصول على الموافقة بتطبيق الدراسة، وتم حصر مجتمع الدراسة واختيار عينتها ثم جرى توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة واستردادها، ومن ثم تم إدخال بياناتها إلى الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS)، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة واستخراج النتائج.

**المعالجة الإحصائية:**

بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والرتب، والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، واستخدام اختبار "ت" للدلالة على الفروق للإجابة عن الأسئلة الثاني والثالث والرابع والخامس، ولقد اعتمد الباحثان التصنيف إلى ثلاثة مستويات لدرجة الممارسة كميّار للحكم على فقرات الأداة وهي: (1- أقل من 2.33) درجة قليلة، و(2.33- أقل من 3.66) درجة متوسطة، و(3.66 فأكثر) درجة كبيرة. علماً بأن سلم أبدال الإجابات عن الفقرات للاستبانة حسب سلم ليكرت الخماسي.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصّه: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في مدارس البادية الشمالية في الأردن من وجهة نظر معلمهم؟ ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، والجدول (2) يوضح ذلك.

#### جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة  
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	11	يشعرنا دائماً بأننا فريق عمل يسعى لتحقيق أهداف المدرسة الأمر الذي يولد لدينا حساً بالانتماء لها	4.06	0.88	كبيرة
2	8	يؤثر استخدام المدير لمبادئ العلاقات الإنسانية الجيدة معنا على أدائنا في الحصة الصفية	4.02	0.92	كبيرة
3	10	يقدم المشورة والنصح لنا في الصعوبات التي تواجهنا في التعامل مع المواقف الصفية	4.01	0.92	كبيرة
4	14	يعمل على إشاعة روح التعاون بيننا بتأكيد العمل بروح الفريق	4.00	0.90	كبيرة
5	22	يتجنب السرعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الوظيفي	3.97	0.87	كبيرة
6	3	يمنحنا الحرية في استخدام الأساليب التعليمية المناسبة مما يؤدي إلى زرع ثقتنا بأنفسنا	3.94	0.73	كبيرة
7	19	يقدر قدراتنا الإدارية حيث يتيح لنا المشاركة بتحمل المسؤولية الإدارية في المدرسة	3.91	0.96	كبيرة
8	12	يحرص على ربط المدرسة بالمجتمع من خلال تفعيل مجالس الآباء والمعلمين	3.83	0.96	كبيرة
9	20	يحرص على معرفة مدى قناعتنا بالعمل الذي نقوم به باستشارتنا حول مجرياته	3.81	0.85	كبيرة
10	15	يشعرنا بالأمن والطمأنينة نتيجة حله للخلافات داخل المدرسة بطريقة عادلة	3.79	1.01	كبيرة
11	13	يتيح لنا القيام بالزيارات الصفية من أجل تنمية مهارتنا التعليمية	3.76	0.92	كبيرة
12	4	ينعكس رضانا عن مستوى العلاقات الإنسانية المتبعة معنا على الطلبة	3.73	0.96	كبيرة
13	1	يقيم معنا علاقات طيبة داخل المدرسة	3.72	1.38	كبيرة
14	30	يسعى لتوظيف اهتماماتنا الشخصية في برامج المدرسة من خلال حصص النشاط	3.71	1.08	كبيرة
15	9	يساعدنا في اختيار العديد من النشاطات اللامنهجية وفق اهتمامنا	3.68	1.03	كبيرة
16	17	يتجنب استخدام أي تهديدات غير ضرورية مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي لدينا	3.65	1.01	متوسطة
17	16	يشعرنا بتحقيق الذات نتيجة لإدراكه حقنا في التعبير عن إرائنا وأفكارنا بحرية	3.64	1.18	متوسطة
18	21	يسعى دائماً لمعرفة ردود أفعالنا تجاه قراراته الإدارية الأمر الذي يشعرنا بالراحة النفسية.	3.62	0.85	متوسطة
19	26	يعمل على الإسهام في زيادة الرضا الوظيفي لدينا عن طريق مساعدته لنا بالعمل وقت الضرورة	3.60	1.01	متوسطة
20	7	يحرص على حل مشكلة غيابنا بشكل موضوعي مما يؤدي إلى	3.59	1.37	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		التزامنا الدقيق بمواعيد العمل			
21	2	يعمل على حل النزاعات بين المعلمين بالعدل والمساواة	3.58	1.35	متوسطة
22	5	يتيح لنا الفرصة للعمل بحرية وفقاً للأنظمة المدرسية.	3.56	0.99	متوسطة
23	23	يشاركنا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة مما يوفر لنا الشعور بتحقيق الذات	3.54	0.89	متوسطة
24	27	يقوم بزيادة قدراتنا التعليمية من خلال القيام بطرح الأفكار التربوية الحديثة في مجالس المعلمين.	3.54	0.82	متوسطة
25	31	يتبنى معايير واضحة لتقييم مستويات الأداء داخل المدرسة	3.52	1.10	متوسطة
26	18	يتوخى الموضوعية في تقديره للجهود التي نقوم بها.	3.51	1.13	متوسطة
27	28	يناقش التقارير والتغيرات في العمل مع المعلم قبل إقرارها	3.49	0.95	متوسطة
28	29	يشعرنا بالتقدير نتيجة لمتابعة منجزاتنا في العمل التعليمي	3.44	1.21	متوسطة
29	6	يحترم خصوصياتنا ولا يتدخل فيها	3.38	1.12	متوسطة
30	25	يتيح الفرصة لنا للعمل معاً في المدرسة فيما يتعلق بالمنهاج الأمر الذي يشعرا بالانتماء للمدرسة.	2.82	1.31	متوسطة
31	24	يوفر لنا الإمكانيات اللازمة من أجل القيام بإجراء البحوث والدراسات الميدانية من أجل تطوير أاداننا	2.21	0.80	قليلة
32	32	يقوم بشكرنا خطياً على جهودنا في العمل	2.06	0.77	قليلة
		الدرجة الكلية	3.58	0.68	متوسطة

يبين الجدول (2) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة الممارسة (3.58)، بانحراف معياري (0.68) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية لديهم ضعف في تنمية العلاقات الإنسانية مع معلمهم بالرغم من قيام وزارة التربية والتعليم الأردنية بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الجدد والقدامي في مجال القيادة وتطوير الأداء المؤسسي والتي من محاورها التركيز على العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى أن بعض مديري المدارس سريعون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الوظيفي ولا يفوض الصلاحيات للمعلمين بالرغم من رغبة المعلمين في مشاركتهم على تحمل المسؤولية الإدارية، وهذا يؤدي إلى فتور في العلاقات الإنسانية بينهم. ومن الجدول (2) يتضح أن الفقرات (11،10،14،22،3،19،12،20،15،13،4،1،30،9) عددها (15) فقرة جاءت

بدرجة كبيرة، أما باقي الفقرات فجاءت بدرجة متوسطة باستثناء فقرتين هما (24،32) واللتان جاءتا بدرجة قليلة، ونالت الفقرة رقم (11) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة كبيرة والتي تنص على أنه: " يشعرون دائماً بأننا فريق عمل يسعى لتحقيق أهداف المدرسة، الأمر الذي يولد لدينا حساً بالانتماء لها"، في حين الفقرة رقم (32) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة قليلة والتي تنص على " يقوم بشكرنا خطأً على جهودنا في العمل". ويمكن أن يعزو الباحثان حصول الفقرة رقم (11) على المرتبة الأولى إلى أن النظرة الحديثة للدارة المدرسية تتطلب من مديري المدارس إشراك المعلمين في وضع الرؤية والرسالة للمدرسة، ودراسة الحاجات، وبوضع الخطط لمختلف الأنشطة، وهذا يساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في المدرسة مما يعمل على استثارة دافعيتهم، وشعورهم بانتماء للمدرسة التي يعملون فيها أكثر. وأما حصول الفقرة رقم (32) على المرتبة الأخيرة الدالة على درجة ممارسة قليلة، فربما يعود ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق مديري المدارس، وكثرة مشكلات العمل اليومي في المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزبون وآخرين (2010) التي أظهرت أن درجة الممارسة متوسطة، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الدراسات الآتية: دراسة الحارثي (2012)، ودراسة الفليت (2012)، ودراسة إبراهيم (2007)، ودراسة الشمراني (2002)، التي توصلت جميعها إلى أن الممارسة للعلاقات الإنسانية كانت بدرجة كبيرة.

**ثانياً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصّه: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات**

الإنسانية تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى) ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء اختبار (ت). والجدول (3) يوضح ذلك.

### جدول (3)

المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للاستبانة تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص العلمي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	85	3.919	0.405	3.216	*0.004
أنثى	85	3.250	0.751		

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$

تبين النتائج في الجدول (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى) ولصالح الذكور. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الذكور أكثر احتكاكاً بالمدير نتيجة تبادل الزيارات الاجتماعية والالتقاء خارج أسوار المدرسة من الإناث التي تفرض عليها العادات والتقاليد البقاء بالبيت والعمل بعد المدرسة في إدارة شؤون البيت فلا يكون لديهم الوقت الكافي في تطوير العلاقات الإنسانية، وهذا يجعل المدير يتعامل مع المعلمين بطرق تختلف عن

تعامل المديرية مع المعلمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفليت (2012)، ودراسة العاجز واللوح (2009) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وتختلف نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة حلاوة (2012)، ودراسة الزبون وآخرين (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

#### جدول (4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
بكالوريوس وأقل	110	3.907	0.501	4.569	*0.000
أعلى من بكالوريوس	60	2.992	0.586		

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$

ويتبين من الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  في درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة بكالوريوس وأقل. ويعزى ذلك إلى أن حملة درجة البكالوريوس وأقل يدركون أهمية استخدام مديري المدارس للعلاقات الإنسانية وانعكاس ذلك على أدائهم الوظيفي كون استخدامهم لتلك العلاقات ينخفض من نسبة الخلافات التي يواجهونها في المدرسة، ويشبع رغبتهم بالأمن، بينما أصحاب مؤهل أعلى من بكالوريوس لديهم طموح في السعي نحو مراكز إدارية وغير مستقرين وظيفياً، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقتهم مع مديري المدارس من منظور العلاقات الإنسانية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العاجز واللوح (2009) التي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة

إحصائية لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسات الحارثي (2012)، والفليت (2012)، والزيون وآخرين (2010) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي.

رابعاً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي نصّه: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية تعزى إلى متغير الخبرة (5 سنوات وقل، أكثر من 5 سنوات)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء اختبار (ت). والجدول (5) يوضح ذلك.

#### جدول (5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الخبرة

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
5 سنوات وقل	95	3.337	0.722	-2.552	*0.016
أكثر من 5 سنوات	75	3.898	0.504		

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية تعزى إلى الخبرة، ولصالح فئة الخبرة أكثر من خمس سنوات. ويمكن أن يعزو الباحثان ذلك إلى أن للخبرة دوراً مهماً في فهم طبيعة العلاقات الإنسانية فأصحاب الخبرة العليا لديهم طرق متعددة في تكوين العلاقات الإنسانية مع مديري المدارس نتيجة الاحتكاك معهم لفترة طويلة والثقة

المتبادلة وشعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل الإداري، وتوافر الجو النفسي العام في المدرسة أدى إلى نمو العلاقات الإنسانية بينهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العاجز واللوح (2009)، ودراسة إبراهيم (2007) اللتين أظهرتا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة. بينما اختلفت النتيجة عن نتائج الدراسات التي قام بها الحارثي (2012)، والفليت (2012)، والزيون وموسى (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة.

**خامساً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس الذي نصّه:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية تعزى إلى متغير التخصص العلمي (إنسانية، علمية)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء اختبار (ت). والجدول (6) يوضح ذلك.

### جدول (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير التخصص

#### العلمي

التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
إنسانية	100	3.631	0.546	0.422	*0.678
علمية	70	3.518	0.709		

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تشير النتائج في الجدول (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية تعزى إلى متغير التخصص العلمي. ويعزو الباحثان السبب إلى أن المعلمين والمعلمات بغض النظر عن تخصصاتهم فإنهم يشعرون بأهمية ما يقوم به مديروهم من ممارسات تتعلق بتوطيد العلاقات الإنسانية وإدراكهم لطبيعة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

### التوصيات

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحثان بما يلي:
- توفير الإمكانيات لإجراء البحوث والدراسات الميدانية من أجل تطوير أداء المعلمين.
- دعوة مديري المدارس إلى تقدير إنجازات المعلمين في العمل لفظياً وخطياً.
- تأكيد أهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وتفويض الصلاحيات لهم.
- إجراء دراسة لقياس درجة الرضا عن العمل بالإدارة المدرسية وعلاقته بالعلاقات الإنسانية.

**المراجع:****أولاً: المراجع العربية:**

- إبراهيم، سمير جمعة (2007). واقع ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية مع المعلمين كما يراها معلمو محافظة العلا في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2008). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء.
- أخو أرشيدة، عالية (2006)، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، عمان: دار مكتبة الحامد.
- جرادات، عزت ومؤتمن، منى (2000). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- الجعبري، عالية (2004). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احتراقهم النفسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الحارثي، وصل الله حامد (2012). مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- الحري، قاسم عائل (2006). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- حلاوة، باسم (2012). "العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، (4)، 2628-277.
- خليل، نبيل سعد (2009). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

- الزبون، سليم عودة والزبون، محمد سلمي وموسى، سليمان (2010). "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 26(3)، 657-693.
- شاهين، نجوى عبدالرحيم (2003). مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الأشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية من وجهة نظر معلمات العلوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- شعباني، عزيزة(2010). "واقع العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقتها باتجاهات التلاميذ نحو المناخ المدرسي"، مجلة جامعة قاصدي مرباح ورقلة (دراسات نفسية و تربوية)، 5، 159-186.
- الشلوي، مرزوق بريكان (2007). واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- الشمراي، حامد (2002). العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي من وجهة نظر معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بالمرحلة الثانوية بمحافظة القنفذة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- عابدين، محمد (2005). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1(الإصدار الثاني)، عمان: دار الشروق.
- العاجز، فؤاد علي و اللوح، عصام حسن(2009)، "دور العلاقات الإنسانية في تنظيم العلاقة الإيجابية المتبادلة لدى المجتمع المدرسي من وجهة نظر المديرين"، المؤتمر التربوي المعلم الفلسطيني . الواقع والمأمول، المنعقد في الفترة 6-15 / 8 / 2009 ، الجامعة الإسلامية، غزة عيسان، صالحه، وجمعة، ناريمان محمود (2005). إعداد المعلم في ضوء التنمية المستدامة: دراسة مقارنة لبعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة التربية والتنمية، 13(23)، 159 - 211.
- الفلبيت، آلاء عطية (2012). درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.

مصطفى، صلاح عبد الحميد(2005). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*، الرياض: دار المريخ للنشر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Dyer, Karen.(2002), *Relational Leadership and School Administrator*, American Association of School Administrators, VLEX, 58(10),p.28-30
- Hodget, Richard M And Heger, Kathryn W.(2008),*Modern Human Relations at Work*, Tenth Edition, Mason, Ohio (USA) , Thomson South-West.
- Moore,O.(1997).*Staff Relation in Irish Primary Schools*, Ireland:Education committee report.
- Scribner, P. (1999). Professional development: Untangling the Influence of work context on teacher learning, *Education Administration Quarterly*, 35 (2), p238-266.
- Siyvia, M(2002). The Principal as leader of the self-managing School in Australia, *Educational Administration*. 30 (3). P 6-19.