

جامعة البحرين

كلية التربية

قسم المناهج وطرق التدريس



مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية
لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين
وأساليب تنميتها

رسالة ماجستير

إعداد

محمد يوسف أحمد سيار

إشراف

الدكتور/ محمد غازي بيومي

أستاذ الإدارة التعليمية ونظم التعليم المشارك

كلية التربية / جامعة البحرين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

(تخصص تعليم ابتدائي)

١٤٢٧هـ / ٢٠٠٦م

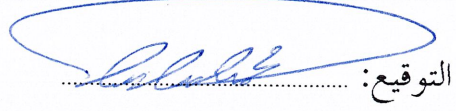


بسم الله الرحمن الرحيم

الإبراء واعتماد لجنة التحكيم

أقر بأن هذا العمل خلاصة بحث شخصي، وأنه لم يتم اعتماده مسبقاً للحصول على أي مؤهل علمي، ولم يقدم للحصول على أي مؤهل في الوقت الراهن.

التاريخ: ٢٠٠٦/٥/٣١ م

التوقيع: 

محمد يوسف أحمد سيار

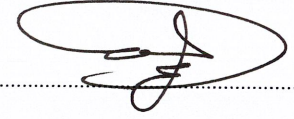
تعتبر لجنة مناقشة الرسالة أن البحث المعنون:

" مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات

الإنسانية في مملكة البحرين وأساليب تنميتها " .

والذي قدمه الطالب محمد يوسف سيار لقسم المناهج وطرق التدريس مرضي ومقبول للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التعليم الابتدائي.

لجنة مناقشة الرسالة:



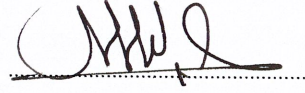
د. محمد غازي بيومي

أستاذ الإدارة التعليمية ونظم التعليم المشارك

كلية التربية - جامعة البحرين

أستاذ الإدارة وأصول التربية

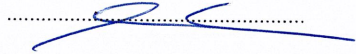
كلية التربية - جامعة الإسكندرية



أ.د. عبدالفتاح أحمد حجاج

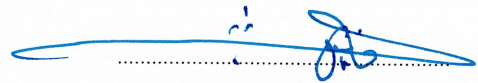
أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة البحرين



د. علي عثمان التوم

رئيس قسم المناهج وطرق التدريس:



كلية التربية - جامعة البحرين

أ.د. خليل إبراهيم شبر

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتتان والحمد إلى الله سبحانه وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذا العمل، ثم أقدم شكري وتقديري إلى الأستاذ المشرف الدكتور محمد غازي بيومي، لما قدمه لي من آراء قيمة وإرشادات سديدة كان لها الأثر الأكبر في إخراج هذه الرسالة بهذا الشكل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للدكتور سمير إيليا القمص، منسق برنامج الماجستير في الجامعة، وللسادة المحكمين، لما أبدوه من تعاون وتجاوب مع هذا البحث.

وأقدم شكري إلى مركز البحوث التربوية وإدارة التعليم الابتدائي على التسهيلات التي قاما بها خلال فترة تطبيق الدراسة. وأقدم شكري وامتناني لمديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين، والإخوة المديرين المساعدين والمعلمين على ما أبدوه من تعاون وإحساس بالمسئولية تجاه هذا البحث. وأخيرا .. أسأل المولى عز وجل أن يجازي كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة خير الجزاء.

الباحث

محمد يوسف سيار

ملخص الرسالة

مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين وأساليب تنميتها

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين وأساليب تنميتها.

وقد جسد الباحث مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:
ما مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين؟ وما أساليب تنميتها؟

وتفرع من هذا التساؤل الرئيسي، الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما هي مهارات العلاقات الإنسانية، كما حددتها أدبيات الدراسة؟
- ٢- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديرين المساعدين؟
- ٣- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين؟
- ٤- هل هناك اختلاف بين استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدين فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين؟
- ٥- هل هناك اختلاف بين استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية؟
- ٦- هل هناك اختلاف بين استجابات المديرين المساعدين وبين استجابات المعلمين فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية؟
- ٧- ما الأساليب التي يمكن من خلالها تنمية مهارات العلاقات الإنسانية عند مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين؟

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المساعدين (ذكور وإناث) والمعلمين (ذكور وإناث) في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين، للعام الدراسي ٢٠٠٥-٢٠٠٦م البالغ عددهم (١١١) مديرا مساعدا ومديرة مساعدة ، و(٤٤٠٨) معلما ومعلمة، وقد اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (٧٠) مديرا مساعدا منهم (١٧) ذكور و(٥٣) إناث، و(٣٣٣) معلما منهم (٨٤) ذكور و(٢٤٩) إناث.

وقد اشتملت هذه الدراسة على متغيرين مستقلين هما: الجنس، والوظيفة، ومتغير تابع واحد هو: مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين.

وقد صمم الباحث استبانة لقياس مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين، وتكونت الاستبانة من (٤٦) فقرة. وتم التحقق من صدق الأداء من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين بلغ عددهم (١٣) محكما. وتم أيضا حساب معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون حيث بلغت قيمة معامل الثبات (٠,٩٠١)، كما تم حساب معامل الثبات لكل فقرة من فقرات المقياس حيث تم استبعاد ثلاث فقرات من فقرات المقياس لعدم دلالتها عند مستوى ($\alpha = 0,05$)، كما تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا (كرونباخ) Alpha (Cronbach) وبلغت قيمته (٠,٩٥٧).

وقد استعان الباحث للإجابة عن السؤال الأول بأدبيات الدراسة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية وأساليب التنمية من خلال البرنامج التدريبي المقترح، وللإجابة على السؤالين الثاني والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وللإجابة عن الأسئلة الرابع والخامس والسادس تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت). وللإجابة على السؤال السابع وضع الباحث تصورا لبرنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات التي تقع في درجة المتوسط وأقل على المقياس الموضوع، والتي تكون نسبتها المئوية أقل من ٨٠٪.

وخلصت الدراسة بالنتائج التالية:

- ١- إن مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة تبعا لرأي المديرين المساعدين، وبدرجة عالية تبعا لرأي المعلمين.
- ٢- إن مجال العلاقات الإنسانية الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية تبعا لرأي المديرين المساعدين والمعلمين هو مجال "إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي".
- ٣- إن مجال العلاقات الإنسانية الذي احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية هو مجال "العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي" تبعا لرأي المديرين المساعدين، و"مهاراة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية" تبعا لرأي المعلمين.
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية.
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية.
- ٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.041$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية، وقد كانت هذه الفروق لصالح المعلمين.

وقد أوصى الباحث في ضوء هذه النتائج ما يلي:

١- أن يدرك مديرو ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين بأهمية ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية مع معلمهم.

٢- تخفيف المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين.

٣- عمل برامج ودورات تدريبية لمديري المدارس في كيفية تطبيق مهارات العلاقات الإنسانية مع المجتمع المدرسي.

٤- اعتماد البرنامج التدريبي الذي أسفر عنه هذا البحث في الدورات التي تقام لمديري المدارس في مملكة البحرين.

٥- توفير المستلزمات الفنية والإدارية عند تطبيق البرنامج وكما هو موضح في البرنامج نفسه، وخاصة فيما يتعلق باختيار المدربين، وتوفير الوسائل التعليمية المناسبة، والمواد التدريبية الملائمة، وتهيئة المكان المناسب، مع تطبيق الامتيازات الموضوعة في البرنامج.

٦- تقويم البرنامج المذكور أثناء عملية التطبيق وبعده بهدف تطويره وتحسين جوانبه النوعية، على أن يعتمد أكثر من جهة في عملية التقويم مثل المتدربين والمدربين ووزارة التربية والتعليم وإدارة البرنامج نفسه.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	ب
شكر وتقدير	ج
ملخص الدراسة باللغة العربية	د
قائمة المحتويات	ح
قائمة الجداول	ك
قائمة الملاحق	ن
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	١٢-١
خلفية الدراسة	٣
مشكلة الدراسة	٦
أسئلة الدراسة	٧
فروض الدراسة	٧
أهداف الدراسة	٨
أهمية الدراسة	٨
حدود الدراسة	٩
مصطلحات الدراسة	٩
منهجية الدراسة وإجراءاتها	١٠
مجتمع الدراسة	١١
عينة الدراسة	١٢
متغيرات الدراسة	١٢
أداة الدراسة	١٢
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٢٤-١٣
أولاً: دراسات تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل	٢١-١٤

٢٤-٢١	ثانيا: دراسات مهارات العلاقات الإنسانية مع متغيرات أخرى
٢٥	التعليق على الدراسات السابقة
٦٢-٢٦	الفصل الثالث: الإطار النظري
٥٠-٢٨	أولا: العلاقات الإنسانية في المجال التربوي
٢٨	مفهوم العلاقات الإنسانية
٣٠	موقع العلاقات الإنسانية من الفكر الإداري
٣٦	أهمية العلاقات الإنسانية في المجال التربوي
٣٧	أسس العلاقات الإنسانية في المجال التربوي
٣٩	أهداف العلاقات الإنسانية في المجال التربوي
٤٠	مهارات العلاقات الإنسانية
٤٦	الآثار المترتبة على ممارسة العلاقات الإنسانية في المدرسة
٤٨	شبكة العلاقات الإنسانية في المدرسة
٦٢-٥١	ثانيا: التدريب الإداري في المجال التربوي
٥٢	مفهوم التدريب والبرنامج التدريبي
٥٣	أهمية التدريب الإداري في المجال التربوي
٥٤	مبادئ التدريب الإداري في المجال التربوي
٥٥	أهداف التدريب الإداري في المجال التربوي
٥٨	عناصر النظام التدريبي
٥٩	أنواع التدريب الإداري
٦٠	مكونات البرنامج التدريبي
٧٤-٦٣	الفصل الرابع: طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية
٦٤	- مجتمع الدراسة
٦٤	- عينة الدراسة
٦٥	- أداة الدراسة
٦٦	- متغيرات الدراسة
٧٣-٦٦	- إجراءات صدق وثبات المقياس
٧٣	- تصحيح المقياس
٧٤	- المعالجة الإحصائية
١٢٧-٧٥	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

١٣٥-١٢٨	البرنامج التدريبي المقترح
١٣٦	ملخص نتائج الدراسة الميدانية
١٣٧	التوصيات
١٣٧	بحوث ودراسات مقترحة
١٤٤-١٣٨	المراجع العربية
١٤٦-١٤٥	المراجع الأجنبية
١٦٥-١٤٧	الملاحق
I-IV	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
١	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس والوظيفة	٦٤
٢	نسبة الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة	٦٥
٣	نتائج معاملات ارتباط بيرسون المتعلقة بفقرات المجال الأول (الاتصال المدرسي)	٦٧
٤	نتائج معاملات ارتباط بيرسون المتعلقة بفقرات المجال الثاني (إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي)	٦٩
٥	نتائج معاملات ارتباط بيرسون المتعلقة بفقرات المجال الثالث (العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي)	٧٠
٦	نتائج معاملات ارتباط بيرسون المتعلقة بفقرات المجال الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية)	٧١
٧	مجالات مقياس العلاقات الإنسانية بصورته النهائية وعدد الفقرات على كل مجال	٧١
٨	معامل ثبات الاستقرار (بيرسون) بطريقة إعادة الاختبار للمقياس ككل ولمجالات المقياس الأربعة	٧٢
٩	معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا (كرونباخ) Alpha (Cronbach) (ثبات الاتساق الداخلي)	٧٢
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المساعدين (ن=٧٠) على مقياس الدراسة الكلي وعلى مجالاته الأربعة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	٧٧
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات الاتصال المدرسي (المجال الأول) من وجهة نظر المديرين المساعدين (ن=٧٠) مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)	٧٨

٨٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي (المجال الثاني) من وجهة نظر المديرين المساعدين (ن=٧٠) مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)	١٢
٨٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي (المجال الثالث) من وجهة نظر المديرين المساعدين (ن=٧٠) مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)	١٣
٨٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية (المجال الرابع) من وجهة نظر المديرين المساعدين (ن=٧٠) مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)	١٤
٩٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين (ن=٣٣٣) على مقياس الدراسة الكلي وعلى مجالاته الأربعة مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة (المتوسط الحسابي)	١٥
٩٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات الاتصال المدرسي (المجال الأول) من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين (ن=٣٣٣) مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)	١٦
١٠٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات	١٧

	العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي (المجال الثاني) من وجهة نظر المعلمين (ن=٣٣٣) مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)	
١٠٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي (المجال الثالث) من وجهة نظر المعلمين (ن=٣٣٣) مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)	١٨
١٠٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية (المجال الرابع) من وجهة نظر المعلمين (ن=٣٣٣) مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)	١٩
١١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) المتعلقة بمدى تأثير متغير الجنس (مدير مساعد، مديرة مساعدة)	٢٠
١٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) المتعلقة بمدى تأثير متغير الجنس (معلم، معلمة)	٢١
١٢٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) المتعلقة بمدى تأثير متغير المهنة (مدير مساعد، معلم)	٢٢
١٢٩	المهارات التي تحتاج إلى تنمية بحسب المحاور مع المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لكل مهارة	٢٣
١٣١	توزيع موضوعات البرنامج التدريبي على محاور الدراسة	٢٤
١٣٣	الخطة الزمنية المقترحة للبرنامج التدريبي المقترح	٢٥

قائمة الملاحق

رقم الملحق	بيان الملحق	رقم الصفحة
١	أسماء السادة المحكمين	١٤٨
٢	أداة الدراسة في صورتها النهائية عند التطبيق	١٥٠
٣	أداة الدراسة بعد المعالجة الإحصائية	١٥٦
٤	مخاطبة الجهات الرسمية	١٦٢
٥	الرسومات البيانية	١٦٣

الفصل الأول

(مشكلة الدراسة وأهميتها)

الفصل الأول

(مشكلة الدراسة وأهميتها)

ويشمل:

- خلفية الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فروض الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- منهجية الدراسة وإجراءاتها
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- أداة الدراسة

الفصل الأول

(مشكلة الدراسة وأهميتها)

خلفية الدراسة:

إن دراسة العلاقات الإنسانية والبحث في أمورها ليس بالموضوع الجديد، فكثير من الباحثين قد بحثوا في العلوم الاجتماعية منذ الماضي البعيد. فقد قام فلاسفة الإغريق والرومان والعرب بإمداد الفكر الإنساني بالأفكار القيمة في هذه الناحية من المعرفة. وكانت أهداف دراسة العلاقات الإنسانية في الماضي متجهة وجهة فلسفية، فكان تركيزها منصبا على تخیل علاقات مثالية يود هؤلاء أن يصوروها، ومن أمثلة ذلك ما فعله أفلاطون في دراسته للمجتمع عن طريق "جمهورية"، وكذلك ما رسمه الفيلسوف العربي "الفارابي" في "المدينة الفاضلة"، التي كانت في نظره نموذجا يجب أن يكون عليه المجتمع.

بينما في المجتمع المعاصر، وبعد أن استقرت العلوم الاجتماعية واستخدم المنهج العلمي في دراستها، وبعد تقديم الآراء والنظريات السلوكية التي تنادي بحقوق الإنسان، أصبحت أهداف دراسة العلاقات الإنسانية تتجه نحو الواقع بقصد الإفادة من الحقائق العلمية في معرفة جوانب القوة والضعف في المجتمع، للنهوض به والعمل على توثيق الروابط بين الأفراد والجماعات حتى تتحقق الأهداف المنشودة للمجتمع، بما يؤدي إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد والجماعات (مرسي، ١٩٨٦).

ولما كانت أنماط العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد في المجتمع التربوي لها آثارها في نفوس الأفراد وآثارها العميقة في تشكيل الأجيال الصاعدة أصحاب المستقبل ورجالاته؛ أصبح من اللازم تحقيقها والعمل بها داخل الإدارات. وإن تحسين العلاقات الإنسانية داخل أي مؤسسة لها عدة أهداف يذكر منها الحربي (٢٠٠٥):

- تماسك الجماعة وسلامة بنائها والصلات الودية والتفاهم والتعاون الوثيق.
- رفع الوعي بين أفراد هذه المؤسسة بأهمية الدور الذي يهدفون إليه.
- رفع الروح المعنوية بين أفراد المؤسسة.
- حل مشكلات أعضاء المؤسسة والوصول إلى التوافق بين الحرية والنظام.

والعلاقات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في كل المؤسسات وعلى مختلف المستويات، إلا أنها تبرز بصورة واضحة في المؤسسات التربوية وبالأخص الإدارات المدرسية؛ نظرا للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم المدير، وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم.

وتعد العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس من أكثر العوامل المؤثرة في سير العملية التربوية، وتحقيق التكيف والتوازن في البيئة المدرسية. وينبغي النظر إلى الإدارة باعتبارها عملية إنسانية تساعد على تحقيق التفاهم، والاحترام المتبادل، وتحقيق الانتماء والشعور بالمسؤولية، وبالتالي تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلم والمدير.

ولو تطرقنا إلى نمط الإدارة المدرسية سابقا نجد أنه قد شابه لون من الصور السيئة كالضغط والسيطرة، والتمسك بحرفية الأنظمة، وإعطاء الأولوية للمال على الإنسان، ولوسائل التعليم على المعلم والتلميذ. ويتضح من ذلك إهمال هذه الإدارات لدور العلاقات الإنسانية بين الأفراد وعدم مراعاة الطبيعة البشرية (الحقيل، ١٩٩٦).

وقد تعددت المراحل التي مرت بها الإدارة المدرسية، فنشأت في بداية عهدها مرتبطة بالإدارة العلمية على يد رائدها تايلور "Taylor" الذي ركز على الإنتاج وكسب الربح دون اعتبار لطبيعة النفس البشرية، لكن لم تصمد أفكاره طويلا بسبب تركيزها على الإنتاج وتزايد قوة الاتحادات العمالية التي تتبنى حقوق العامل.

وفي حدود عام ١٩٤٦ انفصلت الإدارة المدرسية عن الإدارة العلمية وراجت وقتها أفكار الباحث الأمريكي إلتون مايو "Elton Mayo" الذي ركز على أهمية العلاقات الإنسانية لضمان جودة وزيادة الإنتاج، وأوضح أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني (الشنواني، ١٩٩٠).

وقد توصل مايو "Mayo" من خلال أبحاثه إلى نتيجة مفادها أن هناك حافزا غير الحافز الاقتصادي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وحل المشاكل للعاملين وهو الاهتمام بالنواحي النفسية للعامل، واصطلح عليه بحركة العلاقات الإنسانية، وأصبح الحديث عن الإدارة المدرسية حديثا عن علاقات بين الرئيس والمرؤوسين (الزيادي، ١٩٩٢).

ولا شك أن الإدارة المدرسية في وقتنا الحالي لا تقتصر على تسيير شؤون المدرسة الإدارية بشكل رتيب، بل هي عملية متعددة، فهي تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معا، كما إنها عملية إنسانية تهدف إلى توفير الظروف والإمكانيات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية.

ونتيجة لتعدد جوانب الإدارة المدرسية لا بد من ظهور عقبات تحول دون تحقيق أهدافها. ومن أهم تلك العقبات الإدارة غير المبالية بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، فلا بد من إعطاء العلاقات الإنسانية حقها خاصة بين المدير والمعلمين، إذ إن المعلم هو المنفذ للمنهج والمحقق للأهداف التي تضعها المدرسة على عاتقه، فكلما تضاءلت خلافاً للمعلمين مع الإدارة المدرسية ووضعت لها الحلول المناسبة، كلما أصبحت البيئة المدرسية مهيأة لمزيد من البذل والعطاء من جانب المعلم.

ولكي تقوم المدرسة بواجبها وتقود المجتمع نحو التطور والتقدم، فإنها تحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة العالية في جميع المجالات لتوجيه العمل المدرسي نحو التطور المستمر، ومن أهم تلك المجالات امتلاك الإداري لمهارات التعامل مع الآخرين أو ما يسمى بمهارات العلاقات الإنسانية والتي تُعد من أهم أسباب ارتفاع أو انخفاض الإنتاج داخل أي منظمة.

ويشير أحمد (٢٠٠١) إلى بعض مهارات العلاقات الإنسانية التي يجب أن يمتلكها المدير منها: تنمية العمل الفردي والجماعي والتعاون المشترك، وإيجاد درجة كافية من التحمس والعطاء لديهم والارتباط بالمدرسة، وبناء علاقات طيبة تسودها الثقة والاحترام المتبادل، وتجنب السلوكيات السلبية، مع توافر القدرة على امتداح عمل المعلمين والاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم.

كذلك من المسؤوليات الموكلة إلى مدير المدرسة السعي لإقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين معه، ويستلزم ذلك أن يكون لديه المهارة في كيفية تهيئة أفضل الظروف التي يعمل فيها المعلمون مع فهم سلوكهم فهما جيدا، وأن يكون لديه القدرة على التعامل معهم وفهم نفسياتهم، حتى يتمكن من حفزهم لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

ويتطلب الأمر من المدير أن يكون قادرا على استخدام الأساليب الديمقراطية في كل ما يباشره من عمل مع غيره تماشيا مع الوضع الراهن في المنطقة. مع التحلي بالأخلاق الحميدة كالصدق والصراحة والاحترام.

مشكلة الدراسة :

لعل من أهم العوامل المؤثرة في إنتاجية أي عمل هو مدى تقبل العامل لعمله وإدارته، حيث نفسية العامل وارتفاع روحه المعنوية أثناء العمل تلعب دورا مهما في زيادة أو انخفاض الإنتاجية. فالإدارة التي تراعي نفسيات العاملين معها يلاحظ الإنتاج عندها في تزايد، أما الإدارة المركزية التي تهتم بتطبيق القوانين وسير العمل فقط دون مراعاة حاجات الآخرين نجدها لا تستمر كثيرا، ويسودها جو من المشاحنات وعدم التقبل لبعض القرارات الصادرة من المدير نفسه. وقد بينت دراسة حسن (١٩٨٨) أهمية العامل الإنساني في إدارة المدرسة الابتدائية ودوره في نجاح العمل المدرسي وتحقيق أهدافه، والكشف عن مدى افتقار المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع موظفيها.

ويمثل المدير رأس العمل الإداري في المدرسة، ويقع عليه العبء الأكبر من العمل المدرسي فهو المسئول عن حل المشكلات وتعزيز السلوك الإيجابي لدى العاملين معه، كما أنه المسير للأمور الإدارية داخل المدرسة من خلال التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومتابعة النمو المهني لدى العاملين معه، ولا يكون ذلك إلا من خلال تكوين علاقات إنسانية طيبة بينه وبين العاملين معه.

وبمراجعة الدراسات السابقة (انظر الدراسات السابقة) اتضح قلة الدراسات -حسب علم الباحث- التي تناولت موضوع مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب التنمية من خلال تقديم مقترح لبرنامج تدريبي لمهارات العلاقات الإنسانية. ومن خلال معايشة الباحث الواقع في المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين ومتابعة الصعوبات التي تواجه المعلمين أثناء عملهم؛ وجد أن من أكثر الصعوبات قصور بعض المديرين في ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية مع المعلمين، حيث تكثر المشاكل والمشاحنات وعدم التقبل لبعض القرارات الصادرة منهم، وبالتالي تهتز الثقة بين الإدارة والمعلمين ويشيع مبدأ اللامبالاة لدى البعض، والنتيجة النهائية عدم توفر مناخ صحي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المؤسسة التربوية. ومن ثم فإن ذلك يحتاج إلى تشخيص للواقع الإداري في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين للكشف عن مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظر

المعلمين والمديرين المساعدين، وهل تختلف الممارسات بين المديرين والمديرات؟ وما هي المهارات التي تحتاج إلى تنمية عند المديرين والمديرات؟ وذلك لتحديد الأساليب التي يمكن أن تساعد على تنمية تلك المهارات.

من هنا يمكن أن تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

ما مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين؟ وما أساليب تنميتها؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي، الأسئلة التالية:

- ١- ما هي مهارات العلاقات الإنسانية، كما حددتها أدبيات الدراسة؟
- ٢- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديرين المساعدين؟
- ٣- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين؟
- ٤- هل هناك اختلاف بين استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدات فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين؟
- ٥- هل هناك اختلاف بين استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية؟
- ٦- هل هناك اختلاف بين استجابات المديرين المساعدين وبين استجابات المعلمين فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية؟
- ٧- ما الأساليب التي يمكن من خلالها تنمية مهارات العلاقات الإنسانية عند مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين؟

فروض الدراسة :

الفرض الأول :

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدات فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية.

الفرض الثاني :

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية.

الفرض الثالث :

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المديرين المساعدين والمعلمين فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية.

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- توضيح مهارات العلاقات الإنسانية اللازم توافرها لدى مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين.
- ٢- تحديد مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين.
- ٣- مدى تأثير عامل الجنس (معلم/ معلمة) (مدير مساعد / مديرة مساعدة) على ممارسة المديرين لمهارات العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين.
- ٤- مدى تأثير عامل الوظيفة (معلم / مدير مساعد) على ممارسة المديرين لمهارات العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين.
- ٥- تحديد الأساليب التي يمكن من خلالها تنمية مهارات العلاقات الإنسانية عند مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي:

- ١- إطلاع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين على واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية عند مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين لتكوين صورة كاملة عن الوضع القائم داخل المدارس.
- ٢- ستسهم الدراسة في تحسين ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية، و تحقيق فهم أفضل لطبيعة العلاقات لكل الأطراف المعنية بالعملية التعليمية التعليمية.

- ٣- الاستفادة من البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات العلاقات الإنسانية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين.
- ٤- يمكن الاستفادة من النتائج والتوصيات والمقترحات في تغيير اتجاهات مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين نحو مهارات العلاقات الإنسانية، مع تصحيح المفاهيم الخاطئة لهم وتطبيقها بالطريقة التي ينبغي أن تكون عليه.
- ٥- الاستفادة من الدراسة كونها من أوائل الدراسات المتطرفة في هذا الموضوع بمملكة البحرين، حيث تضيف مزيداً من المعرفة والدراية بالواقع الموجود حالياً في المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين.

حدود الدراسة:

- الحد البشري :
تقتصر الدراسة على المديرين المساعدين والمديرات المساعدات والمعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين.
- الحد المكاني :
المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين.
- الحد الزمني :
العام الدراسي ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦م والذي طبقت فيه الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

مهارات العلاقات الإنسانية :
عرف كاتز "Katz" المشار إليه في أحمد (٢٠٠١: ١٨٣) مهارات العلاقات الإنسانية بأنها "فن التعامل مع الغير، والإحساس بمشاكل الآخرين والقدرة على حل المشكلات، والتعبير عن الذات، وفهم الآخرين، والمشاركة في الحياة الاجتماعية".

ويعرفها أحمد (٢٠٠١: ١٨٣) بأنها "الأسلوب الذي يستطيع به مدير المدرسة التعامل بنجاح مع العاملين بالمدرسة، وإمكانية إنجاز العمل وتحقيق أهداف المدرسة من خلال: تلبية حاجات العاملين، المشاركة، التعاون، الاحترام، الثقة، العدل في المعاملة، الإقناع، الاتصال، الزيارات في المناسبات المختلفة، الرحلات خارج العمل، الاستماع، التشجيع".

أما التعريف الإجرائي لمهارات العلاقات الإنسانية المستخدم في هذه الدراسة فهو مستوى ممارسة المديرين والمديرات لمهارات العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين والذي سيقيسه الباحث من خلال الاستبانة الخاصة بذلك.

أساليب التنمية :

يقصد بها الأساليب المستخدمة من خلال تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتنمية مهارات العلاقات الإنسانية عند مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين، والذي يتم استخراجه من خلال متوسطات استجابات المعلمين والمديرين المساعدين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أخذت هذه الدراسة طابع المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنها اعتمدت التعرف على الواقع الفعلي لممارسة مهارات العلاقات الإنسانية عند مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين وذلك من خلال إجراءات الدراسة التالية:

أولاً : الإطار النظري ويشمل :

العلاقات الإنسانية في المجال التربوي ويشمل:

- مفهوم العلاقات الإنسانية.
- أهمية العلاقات الإنسانية في المجال التربوي.
- أسس العلاقات الإنسانية في المجال التربوي.
- أهداف العلاقات الإنسانية في المجال التربوي.
- موقع العلاقات الإنسانية من الفكر الإداري.
- مهارات العلاقات الإنسانية.
- الآثار المترتبة على ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية في المدرسة.
- شبكة العلاقات الإنسانية في المدرسة.

التدريب الإداري في المجال التربوي ويشمل:

- مفهوم التدريب والبرنامج التدريبي.
- أهمية التدريب في المجال التربوي.
- مبادئ التدريب في المجال التربوي.
- أهداف التدريب في المجال التربوي.

- عناصر النظام التدريبي.
- أنواع التدريب.
- مكونات النظام التدريبي.

ثانيا : الإطار الميداني :

- إعداد استبانة لقياس مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية داخل مدارسهم من وجهة نظر المديرين المساعدين والمديرات المساعداً، والمعلمين والمعلمات.
- التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين.
- إجراء التعديلات حسب نتائج التحكيم ووضع الاستبانة في صورتها النهائية.
- الحصول على موافقة الجهات المختصة لتطبيق أداة البحث وهي وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.
- التحقق من ثبات الاستبانة بتوزيعها على عينة استطلاعية، وحساب معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.
- تطبيق الاستبانة أفراد على العينة.
- تحليل البيانات باستخدام برنامج spss.
- تفسير النتائج ومناقشتها.
- على ضوء نتائج الدراسة يتم وضع تصور لبرنامج تدريبي مقترح يهدف إلى تنمية مهارات العلاقات الإنسانية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين.
- استخلاص التوصيات والدراسات المقترحة.

مجتمع الدراسة:

- يتألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين المساعدين والمعلمين في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين وعددهم بحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم على النحو التالي:
- ١١١ مدير مساعد ومديرة مساعدة (٢٩ ذكور و ٨٢ إناث).
 - ٤٤٠٨ معلم ومعلمة (١٠٥٥ معلم و ٣٣٥٣ معلمة).

عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على الفئات التالية:

- فئة المديرين المساعدين والمديرات المساعدات في مدارس مملكة البحرين الابتدائية، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة ٧٠٪، بواقع ٢٠ ذكور و ٥٧ إناث.
- فئة المعلمين والمعلمات في مملكة البحرين الابتدائية الحكومية، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة ٨٪، بواقع ٨٤ ذكور و ٢٦٨ إناث.

متغيرات الدراسة:

- ١- المتغير المستقل:
 - الجنس وهو على مستويين (ذكور/ إناث).
 - الوظيفة (مدير مساعد / معلم)
- ٢- المتغير التابع:
 - ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث لدراسته الأداة التالية :

- استبانة لقياس مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المدراء المساعدين والمديرات المساعدات والمعلمين والمعلمات.

الفصل الثاني

(الدراسات السابقة)

الفصل الثاني

(الدراسات السابقة)

في ضوء ما قام به الباحث من حصر للدراسات السابقة وجد بأن هناك دراسات وبحوث تعرضت لجانب أو لآخر من موضوع الدراسة. وقد صنف الباحث هذه الدراسات إلى دراسات تؤكد على أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية في العمل، ودراسات تتعلق بمهارات العلاقات الإنسانية مع متغيرات أخرى، وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أولاً: دراسات تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل

أجرى بطاح (١٩٧٩) دراسة حول تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية. وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٧) مديراً و(٩٨٧) معلماً. وقد دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعلمين على مقياس العلاقات الشخصية تعزى إلى التفاعل بين نمط القيادة والجنس من ناحية، وبين التأهيل المسلكي والجنس من ناحية أخرى. كما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نمط القيادة والتأهيل أو الجنس. ودلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات علامات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى أثر الجنس، بينما لم تدل النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى نمط القيادة من حيث هو إنساني أو تسلطي، ولا إلى التأهيل المسلكي.

وقد أجرى إيكير (Eeker, 1979) دراسة حول العلاقة بين سلوك المدير القيادي واهتمام المعلمين بالعمل، وحول اهتمام المدير بالمعلمين معه ورضاهم عن العمل. وأجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. وبينت نتائج هذه الدراسة أن الأسلوب القيادي الذي يخدم العاملين ويهتم بالعلاقات الإنسانية معهم هو أفضل مؤشر لمعرفة رضا المعلمين وبالتالي زيادة نشاطهم في ظل هذا النمط.

أما ماثينيوز (Mathnews, 1980) فقد قام بدراسة حول العلاقة بين الشعور بفعالية السلوك القيادي للمدير في المدرسة والقدرة الإبداعية عند المعلمين، وخلصت النتائج إلى أن هناك قدرة إبداعية ومبادرة عند المعلمين الذين يعيشون في جو إداري يتيح لهم التعبير عن الذات، والحرية في طرح الأفكار، والمعاملة الحسنة، والعلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام والتقدير.

وأجرى كوفاتو (Covato, 1980) دراسة للكشف عن إخلاص المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إخلاص وولاء المعلمين والمناخ المدرسي المنفتح. وكذلك توجد علاقة إيجابية بين سلوك المدير الإنساني القائم على احترام المعلمين وتقديرهم وبين إخلاصهم.

وأجرى ماسون (Mason, 1981) دراسة حول السلوك القيادي والرضا عن المهنة في المدارس الثانوية، وفعالية المدرسين. أجريت هذه الدراسة في جامعة فاندربيت "Vanderbitt". وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المعلمين يشبعون حاجاتهم بالراحة والأمن النفسي وتقدير الذات، مما يؤدي بهم إلى الإبداع في ظل سلوك مدير المدرسة الإنساني، بينما يميل المعلمون في ظل السلوك التسلطي إلى الشعور بعدم الراحة والأمن النفسي وتقدير الذات.

وأجرى الطوالبة (١٩٨٢) دراسة حول أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين، وتصور المعلمين لفعالية الإدارة في الأردن. وقد دلت نتائج هذه الدراسة على أن المدير الذي يحدد إطار العمل، وطرق الإنجاز، والواجبات والمهام، وفي نفس الوقت يركز على بناء علاقات ودية تسودها الثقة والاحترام وتقبل المشاعر هو إداري فعال، بينما المدير الذي يهتم بشئون العمل دون الاهتمام بحاجات الأفراد هو إداري فعاليتة قليلة، والرضا عن إدارته متدن.

وأجرى إسكير (Ascare, 1982) دراسة حول العلاقة بين أسلوب قيادة المدرسة الابتدائية ودرجة إخلاص المعلم، وكان أبرز نتائج تلك الدراسة أن الأسلوب الإنساني لمدير المدرسة يعد من أكثر الأساليب الإدارية التي تساعد على وجود درجة عالية من الإخلاص والانتماء لدى المعلم لعمله.

وأجرى دواني وديراني (١٩٨٤) دراسة حول نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية، وشعور المعلمين بالأمن النفسي، وقد استخدمت الدراسة اختبار بفيفر "Pfeiffer" لتصنيف سلوك المديرين القيادي إلى النمط المهتم بالعمل، والنمط المهتم بالعاملين. كما استخدمت اختبار ماسلو "Maslow" للتعرف على مدى شعور المعلمين بالأمن. وبينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة هامة مقدارها (٠,٣٨) بمستوى دلالة (٠,٠٥) بين نمط الإدارة التي تهتم بالعاملين وشعور المعلمين بالأمن. وكذلك بينت وجود علاقة هامة مقدارها (٠,٤٥) بمستوى دلالة (٠,٠١) بين نمط الإدارة التي تهتم بالعاملين لدى المديرات وشعور المعلمات بالأمن. وتشير نتيجة هذه الدراسة إلى أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس مع المعلمين مما يشعرهم بالأمن النفسي.

وأجرى باغازي (١٩٨٤) دراسة هدفها التعرف على النمط الإداري الشائع من قبل مديري المدارس المتوسطة بمكة المكرمة وأثره على المعلمين، وكذلك النمط الإداري الأكثر تفضيلاً لدى المعلمين، وقد اعتمد الباحث في جمع المعلومات على استبانة قام بتصميمها وتطبيقها على عينة بلغت (٣٣٥) معلماً سعودياً، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المعلمين يحبذون النمط الإداري الديمقراطي أكثر من غيره من الأنماط الإدارية الأخرى.

وبداسة الصغير (١٩٨٤) التي طبقت على المدارس الإعدادية للبنات في الرياض أكدت وجود علاقة إيجابية بين سلوك مدير المدرسة الديمقراطية ومستوى التحصيل الدراسي للطلالبات، فكلما اهتمت المديرية بالعاملات والعمل، ارتفعت الروح المعنوية عند المعلمات، وأثر ذلك إيجابياً على تحصيل الطالبات.

وقام أحمد (١٩٨٧) المشار إليها في أحمد (٢٠٠١) بدراسة على إحدى المدارس الثانوية بمحافظة الإسكندرية، وقد هدفت الدراسة الكشف عن أسباب رضا مدير المدرسة عن العاملين معه داخل المدرسة وعن رضائه من وجهة نظره، كما هدفت إلى التعرف على نوعية العلاقات التي تربط بين المدير والعاملين معه، والديناميات المختلفة التي تحدث بين مختلف الفئات في المجتمع المدرسي، وقد تم عمل مقارنة بين أسلوب قيادة مدير المدرسة للعام الدراسي (٨٣-١٩٨٤)، وأسلوب قيادة مدير المدرسة الجديد للعام الدراسي (٨٤-١٩٨٥). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العلاقات الإنسانية كانت مفقودة في العام الدراسي الأول نسبة إلى دكتاتورية القيادة، وعدم وجود الأمان والطمأنينة في العمل، وانعدام الثقة، والأمر الذي أدى إلى تفكك العلاقات الإنسانية؛ بينما كانت نتيجة التجربة الثانية (٨٤-

١٩٨٥) تدل على وجود علاقات إنسانية طيبة بين إدارة المدرسة وجميع العاملين، حيث الديمقراطية في الإدارة وجماعية القيادة، وسيادة جو الطمأنينة والاستقرار النفسي.

كذلك توصل كل من النبراوي ويحيى (١٩٨٧) في دراستهما حول العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض سمات الشخصية أن السلوكيات الإنسانية والعلاقات الشخصية الخاصة بإظهار الفهم والتسامح نحو وجهات النظر المختلفة، والتمسك بالإنصاف وعدم التحيز لها أثر في نجاح المدير أو القائد في عمله. كذلك أوضحت الدراسة أنه كلما كان هناك تقارب بين النمط القيادي الفعلي وتوقعات العاملين على هذا النمط كلما كان القائد ناجحاً في عمله، ويعني هذا أن سلوك العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة الفعلية ينبغي أن تتقارب مع السلوكيات المثالية التي يتوقعها منها المعلمون.

وقامت الهدهود والجبر (١٩٨٩) بدراسة هدفها التعرف على تصورات المعلمين والمعلمات للنمط القيادي لمديري ومديرات مدارسهم في التعليم العام في الكويت. وخلصت الدراسة إلى أن اهتمام مديري ومديرات المدارس بممارستهم الإدارية للبعد القيادي الوظيفي تدور حول الاهتمام بالعمل وتحديد المهام، والاهتمام بالنظم والقواعد وغيرها من الأمور الوظيفية الأخرى التي تغطي في معظمها على الاهتمام بالجوانب الإنسانية مثل تقوية الصلات والعلاقات الإنسانية والمحافظة على روح العمل وبالتالي الافتقار للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية.

وأجرى ساريدرا (Saaredra, 1990) دراسة حول تأثير سلوكيات المدير عن طريق حاجات المعلم على دافعية المعلم والرضا والالتزام للقائد. وأكدت نتائج هذه الدراسة على أن المعلمين يمكن إشباع حاجاتهم واستثارة دافعيتهم للعمل من خلال استغلال مدير المدرسة لبعض العوامل المرتبطة بسلوكيات العلاقات الإنسانية، كمنحهم قدر من الاستقلالية والحرية والتقدير والاحترام، وإعطائهم فرصة المشاركة في عملية صنع القرار، وتهيئة المناخ لنموهم المهني والاعتراف بأهمية دورهم، فقد يكون لهذه الأساليب دور أكبر من الاعتماد على عوامل أخرى، مثل: زيادة الرواتب، وتحسين ظروف العمل في استثارة دافعية المعلمين، وإشباع حاجاتهم ورضاهم عن العمل.

وأجرى مناصرة (١٩٩٠) دراسة حول تصورات المعلمين والمشرفين التربويين نحو النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية في محافظة اربد، وبيان إذا كانت هذه التصورات تختلف باختلاف الجنس والمؤهل والوظيفة. وتكونت عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات والمشرفين التربويين في محافظة اربد بلغ عددهم (٣٧٤) فردا. وقد بينت هذه الدراسة أن أكثر الممارسات الإدارية في المدارس الثانوية هي تلك التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية الجيدة، وأقلها ممارسة المتعلقة بالنمط التسلطي.

وقد أشار مناصرة في دراسته إلى أن هناك تباينا واضحا في أنماط السلوك الإداري عند مديري المدارس، وأن لهذا التباين أثرا في العلاقة بينهم وبين معلميه، حيث يوجد للأسلوب الإداري المتبع في إدارة المدرسة تأثير على العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين، فهي مختلة إذا كان الأسلوب الإداري تسلطيا، وهي إيجابية إذا كان الأسلوب الإداري الممارس ديمقراطيا إنسانيا. وهذا يؤكد أهمية استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في إدارة المدرسة ذلك أن استخدام الأسلوب الديمقراطي الإنساني له أثر إيجابي في فعالية المدرسة وتحقيقها لأهدافها.

وأجرى هوسكنشت (Houseeknecht, 1990) دراسة حول العلاقة بين السلوكيات القيادية ومعنوية معلمي المدارس الابتدائية. وأكدت نتائج هذه الدراسة أن المديرين الإنسانيين الذين يعملون على تشجيع مشاركة المعلمين في نظام المدرسة، ويعبرون لهم عن تقديرهم وثقتهم، ويحرصون على الاتصال بمعلميه بصورة شخصية، تكون معنويات معلميه أعلى وبالتالي يكون أدائهم أفضل، وفعالية العملية التعليمية أعلى.

أما دراسة الفرخ (١٩٩١) فقد هدفت إلى التعرف على أهم المهارات اللازمة لتوافرها لدى مدير المدرسة لإنجاح العملية التربوية في عقد التسعينات. وقد تطرق الباحث فيها إلى عدة مهارات لازمة للمدير، ومن ضمن هذه المهارات مهارة العلاقات الإنسانية وتطبيقها مع العاملين، وكشفت الدراسة بضرورة الاهتمام بهذه المهارة كونها تشجع العاملين وتحفزهم نحو العمل.

أما دراسة الهدود (١٩٩١) فقد استهدفت تحديد الكفايات الأساسية التي يجب أن تتوفر في مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت وترتيب أهميتها، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مدير ومديرة و(٣٨٠) معلم ومعلمة، واحتوت بطاقة قائمة الكفايات الأساسية على

(٨٠) كفاية موزعة على عشرة مجالات بما فيها مجال العلاقات الإنسانية الذي يتكون من (١٥) كفاية، ومن أهم نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات والمدرسين ورؤساء الأقسام حول مجال العلاقات الإنسانية، وهذا يعني وجود اتفاق في وجهات النظر لعينة الدراسة نظرا لتقديرهم لأهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية باعتبارها كفاية ينبغي توافرها لدى مدير المدرسة، أيضا تصدرت العلاقات الإنسانية قائمة الكفايات لجميع الفئات وهذا يدل على وعي العاملين في الحقل التعليمي بأهمية الجانب الإنساني في الإدارة المدرسية وآثارها الإيجابية على المردود التربوي.

كما أجرى نهار (١٩٩١) دراسة حول العلاقة بين سلوكيات إدارية مختارة لمديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة قبول معلمهم لقراراتهم الإدارية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٥) معلما ومعلمة، وقد توصلت إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين السلوك الإداري للمديرين المنصف بالكفاية المهنية العالية، وباستخدام أسلوب العلاقات الإنسانية مع المعلمين، وبالثقة العالية من المدير بالمعلمين ودرجة قبول المعلمين لقراراتهم الإدارية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لمتغير السلوك الإداري المتصف بمهارة العلاقات الإنسانية، وكذلك لمتغير السلوك الإداري المتصف بثقة المدير بالمعلمين وعملهم تعزى لمتغير الجنس ولتفاعلات الجنس مع المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى العمري (١٩٩٢) دراسة حول السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٢) معلما ومعلمة يعملون في مديرات التربية والتعليم في محافظة اربد. وتوصلت الدراسة إلى أن ثقة المعلم بمديره تزداد بزيادة ممارسة المدير لنوع السلوك القيادي (المبادأة في وضع إطار العمل والاعتبارية) وإن كان السلوك الاعتباري لمدير المدرسة المهتم بالعاملين وبالعلاقات الإنسانية معهم أكثر ارتباطا بثقة المعلمين بمدير المدرسة من سلوك المبادأة في وضع إطار العمل.

وقام ليستر (Lester, 1993) بدراسة استهدفت تحديد المهارات اللازمة للمرشح للوظائف القيادية والتي يجب أن يمتلكها، والاحتياجات اللازمة والبرامج التي يجب أن تقدمها الجامعات لتلبية الاحتياجات اللازمة للمرشحين. وتم جمع المعلومات من خلال الهاتف

والمقابلات الشخصية حيث بلغت العينة الكلية (٢٨٠) من المراحل التعليمية المختلفة. وبينت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة أقرّوا بأهمية امتلاكهم مهارات العلاقات الإنسانية.

كما قام روبن (Ruben, 1994) بدراسة هدفها التعرف على العوامل التي يرى المعلمون أنها تؤثر في تقييمهم لمهنة التدريس. وأكد المعلمون أن أكثر العوامل تأثيراً في الرضا الوظيفي هي العلاقة مع المدير، وتقدير المدير، ونجاح الطلبة، والعلاقة مع الأهالي، ومجموعة من العوامل الشخصية لمدير المدرسة.

وقام الكيرا المشار له في أحمد (٢٠٠١) بدراسة استهدفت وضع معايير واختيار مدراء جدد لشغل الوظائف القيادية. تم عمل مسح يشتمل (٥٠) مديراً في المرحلة الإعدادية أثناء العام الدراسي (٩٢-٩٩٣م) ذلك لتحديد معايير لشغل وظيفة مدير. ومن أهم نتائج الدراسة وجدت أن المعايير الأكاديمية، والخصائص الشخصية، الجدارة الوظيفية مهمة لاختيار المدراء. وعلى الجانب الآخر وبتقدير معدل اتجاهات المستجيبين تجاه الآخرين ومهارات العلاقات الإنسانية، وجد أنهم من أهم عوامل الاختيار.

وأوضحت دراسة النابة (١٩٩٤) أن الجانب الإنساني في العلاقات المدرسية يساعد على توفير مناخ إيجابي يكفل اتخاذ القرارات الرشيدة، ويمكن تطوير هذا الجانب الإنساني لدى مديري المدارس عن طريق عقد برامج التدريب الخاصة بهذا المجال بالإضافة إلى التعميمات والنشرات الهادفة إلى تطوير سلوك العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس لضمان نجاح مدير المدرسة في عمله كفائد تربوي.

وأجرى ستانلير وكارولين (Statler and Carolyn, 1996) دراسة حول "التعليم كعلاقة". وتناولت هذه الدراسة قضايا الإصلاح في الأيدولوجية الحالية التي تتبنى مفهوم التعليم كعلم والمدرسة كمكان للتحصيل. والتعليم هو عبارة عن مجموعة من المهارات التعليمية والمعلمون هم خبراء مهنيون ومن خلال إجراء مقابلات مع (٧٠) من المعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية الذين أظهروا إيمانهم بأن التعليم هو علاقة بين معطيات الإدارة التي يستجيب لها الطالب. وبينت هذه الدراسة أن أهمية المعلمين كأداة للتغيير في التعليم تقع ضمن هيكل العلاقات الإنسانية التي تؤثر على التعليم كعلاقة: الطلاب مع المعلمين، والمعلمين مع المعلمين، والمديرين مع المعلمين.

أما دراسة ستيفينز (Stevens, 1997) فقد أكدت فيها أن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة تؤثر بشكل مباشر في العلاقات الشخصية بين المدير والمدرسين، والتي تنعكس بدورها على المعلمين من خلال مشاعر الرضا عن العمل، وتوافر الثقة والاحترام المتبادل والأداء التدريسي.

ثانيا : دراسات مهارات العلاقات الإنسانية مع متغيرات أخرى

أجرت مالون (Malon, 1980) دراسة حول أثر استخدام مدير المدرسة الابتدائية للعلاقات الإنسانية على معنويات وفعالية المعلم وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن المعلمين الذين يعملون مع مديرين يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية في إدارتهم تكون معنوياتهم مرتفعة أكثر من المعلمين الذين يعملون مع مديرين لا يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية، وبالتالي تزيد فعالية ودافعية معلمي المديرين الذين يتعاملون بأسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

وأجرى الربضي (١٩٨٥) دراسة حول واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية وأثرها في مستوى أدائه الإداري كما يراه المعلمون. وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) معلما ومعلمة من العاملين في المدارس الثانوية في عمان بواقع (٥) معلمين عند كل مدير أو مديرة وممن لهم خبرة عملية مع المدير لا تقل عن سنتين. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: بلغت نسبة المديرين الذين يحملون اتجاهات منخفضة نحو العلاقات الإنسانية (٢٥٪) من القيمة البالغة (٧٦) مديرا، ونسبة ذوي الاتجاهات المتوسطة (٣٨٪)، ونسبة الاتجاهات المرتفعة (٣٧٪). كما خلصت الدراسة إلى نتيجة عامة وهي أن هناك علاقة قوية بين العلاقات الإنسانية والأداء الإداري لمدير المدرسة، وأنه توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية من جهة والمؤهل العلمي والخبرة من جهة أخرى، وأظهرت أيضا أنه لا توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية والجنس من جهة. وبذلك تكون الدراسة قد أثبتت أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس مع المعلمين.

أما دراسة حسن (١٩٨٨) فقد استهدفت إبراز أهمية العامل الإنساني في إدارة المدرسة الابتدائية ودوره في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها والكشف عن مدى افتقار المدارس الابتدائية العامة للعلاقات الإنسانية، وتكونت العينة من أربعة مدارس نموذجية مع مقارنة عدد من المدارس الابتدائية العامة بمحافظة القاهرة من عينة مكونة من (١١٠) مع افتراض أن العنصر الإنساني متوفر في المدارس النموذجية عنه في المدارس العامة. ومن

أهم النتائج أن العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية النموذجية متوفرة، ولكن ليس بالدرجة الكافية التي تحقق الاستقرار وحفز الهمم؛ في حين أن المدارس الابتدائية العامة يوجد بها افتقار شديد للعلاقات الإنسانية سواء بين المعلمين والتلاميذ أو بين المدرسة وأولياء الأمور، أو بين المدرسة والبيئة المحيطة بها. وأن العلاقات الإنسانية لا تنمو إلا إذا توازنت الخبرة والدراية لدى المدير والعاملين معه، وأن مشكلات التعليم الابتدائي تقف حائلا دون تحقيق للعلاقات الإنسانية الطيبة.

وأجرت ريلات (١٩٨٩) دراسة حول تأثير سلوك مدير المدرسة الإنساني في عنصر المبادرة عند معلميه. وتكونت عينة الدراسة من (٣٣) مديرا ومديرة، و(٤٣٣) معلما ومعلمة. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد فروق جوهرية بين معلمي ومعلمات النمطين ولصالح معلمي ومعلمات النمط الإنساني، أي المديرين والمديرات الذين يوصف سلوكهم الإنساني.
- توجد فروق جوهرية في المبادرة بين الذكور والإناث في النمط القيادي الإنساني.
- لا توجد فروق بين معلمي مديري النمط الإنساني تعزى لمؤهل المدير.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة نتيجة عامة تتمثل في استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية له تأثير إيجابي على عنصر المبادرة عند المعلمين. كما أكدت نتائج هذه الدراسة على أن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية من قبل مدير المدرسة مع المعلمين يؤثر بهم من حيث الشعور بالثقة، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي عن العمل، وارتفاع الروح المعنوية، وشعور المعلم بأن أهداف المدرسة مرتبطة بأهدافه وحاجاته.

وأجرى زكي (١٩٩٣) دراسة تستهدف وصف وتحليل لواقع العلاقات الإنسانية بالنسبة للتعليم الابتدائي بمحافظة الغربية، ومدى تأثيره على فعالية ونجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها، والكشف عن أوجه القصور التي تعاني منها المدرسة الابتدائية في سبيل تحقيق علاقات إنسانية فعالة. وبلغت عينة الدراسة (١١٦) من المديرين، و(٥٢٥) من العاملين. ومن أهم نتائج الدراسة الافتقار الشديد في العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور، وبين المعلمين وأولياء الأمور، وإن تقصير أولياء الأمور في تقديم خدمات للمدارس الابتدائية يرجع إلى عدم وجود علاقات قوية بينهم وبين إدارة المدرسة والمعلمين.

وأجرى الإبراهيم (١٩٩٥) دراسة حول إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية الفعلية لمديري المدارس مع المعلمين بدولة قطر. وهدفت الدراسة إلى التعرف على سلوكيات العلاقات الإنسانية لمديري المدارس وجهة نظر المعلمين، وما قد يوجد من تناقض بين السلوكيات الفعلية والمثالية. كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت تصورات المعلمين حول تلك السلوكيات تختلف باختلاف خبرتهم وأعمارهم ومستوى مدارسهم وجنسهم. وقد تكونت عينة الدراسة من عدد المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس دولة قطر بلغ عددهم (٥٨٤) معلماً ومعلمة اختيروا عشوائياً. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- نالت بعض أنماط السلوك المثالية والفعلية لمدير المدرسة في علاقته مع المعلمين رتباً متقدمة تعكس أهميتها، ونالت أنماط أخرى رتباً متأخرة تعكس قلة أهميتها من وجهة نظر المعلمين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمعلمات لأنماط السلوك الإنساني المثالي والممارس بالفعل تعود للجنس، ومستوى المدرسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمعلمات لأنماط السلوك الإنساني المثالي والممارس بالفعل تعود لمتغيرات العمر والخبرة التدريسية.

وأجرى مور (Moor, 1997) دراسة حول طبيعة العلاقات الإنسانية للطاقت التعليمية في المدارس الابتدائية في أيرلندا. وهدفت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقات الإنسانية ومدى ممارستها في المدارس الابتدائية الأيرلندية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٢) معلماً في مدارس أيرلندا الابتدائية. وقد كانت أبرز نتائج هذا الدراسة أن نوعية الاتصالات هي عامل هام في تحديد طبيعة نوعية العلاقات الإنسانية في المدارس. كما أكدت الدراسة أن معظم المعلمين في مدارس أيرلندا الابتدائية مسرورون في مدارسهم نتيجة لوجود علاقات إنسانية دافئة وجيدة.

وقام موس (Moos, 2000) بدراسة مقارنة بين وجهات نظر المعلمين في إنجلترا والدنمارك حول نمط العلاقة بين المديرين والمدرسين وعدد من الخصائص الواجب توافرها في مدير المدرسة. وأكد المدرسون الإنجليز على أهمية الخصائص التالية في شخصية المدير الفعال: مهارات الاتصال، المهارات الإدارية، إظهار مشاعر التعاطف والاهتمام، الحزم الإداري، والانسجام والعدل في التعامل مع الآخرين. أما معلمو الدنمارك فقد أكدوا على أهمية خصائص أخرى مثل: مهارة الاستماع، الانتماء إلى المؤسسة التعليمية، البعد الإنساني، وبعد النظر وعمق التفكير.

وفي دراسة البندري والعتوم (٢٠٠١) التي اهتمت بطبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عمان والأردن. تشير نتائج الدراسة إلى أن العلاقات الشخصية كانت في المستوى المتوسط لمعلمي سلطنة عمان والأردن معاً، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجات الكلية والأبعاد الفرعية للمقياس لصالح العينة الأردنية. أما الرضا الوظيفي للمعلمين فكان في المستوى العالي للعينة العمانية، والمتوسط للعينة الأردنية، مؤكداً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لصالح العينة العمانية. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي للمعلمين حسب تباين مستويات العلاقة الشخصية بين المعلمين والمديرين على الدرجات الكلية لمقياس العلاقات الشخصية لكل من العينة العمانية والعينة الأردنية.

وقامت بوبشيت وعبدالحق (٢٠٠٤) بدراسة هدفها التعرف على العلاقات الإنسانية بين الأستاذ والطالب بجامعة الملك فيصل. وتكونت عينة الدراسة من (٤٤٧) طالبة طبقت عليهن استبيان مكون من (٣٨) فقرة تمثل ستة محاور لسلوك الأستاذ الجامعي. وأظهرت النتائج بوجود فروق بين استجابات عينة الدراسة باختلاف التخصص الأكاديمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة بين التحصيل الأكاديمي العالي والتحصيل الأكاديمي المنخفض. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق دورة العلاقات الإنسانية لكل أستاذ جامعي مستجد.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة نلاحظ بأن مجال العلاقات الإنسانية يحظى بالكثير من الدراسات والبحوث لما له من أهمية كبيرة في جميع المجالات سواء في المدرسة أو العمل أو في أي مؤسسة. والتركيز في هذه الدراسات ينصب على تأثير العلاقات الإنسانية على متغيرات أخرى كارتفاع الروح المعنوية، وزيادة عنصر المبادرة لدى العاملين، وارتفاع درجة الرضا الوظيفي بين العاملين، والسعي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العمل.

وأكدت الدراسات بأن للعلاقات الإنسانية دور بارز في تحقيق أهداف العمل، وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، مع درجة مقبولة من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود الدافعية نحو العمل، مع ارتفاع المستوى الإداري في العمل. ومن جانب آخر يرى الباحث بأن هناك اختلاف في ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية يعزى إلى متغير الجنس، وسنوات الخبرة، ونوعية العمل، والبيئة المجتمعية.

ويلاحظ الباحث بأن أكثر الدراسات تنصب على جانب الإدارة المدرسية؛ لما تحتويه من أهمية لصالح المجتمع، ولازدياد العاملين بها وتنوعهم، ناهيك أن عملها يكون مباشراً مع الأفراد والجماعات. وقد أشارت بعض الدراسات بأن المدير الذي يمارس مهارات العلاقات الإنسانية بشكل جيد في مدرسته تزيد الإنتاجية عند العاملين معه، والمدير الذي عنده قصور في هذا الجانب تقل نسبة الإنتاجية لدى العاملين معه، مع انخفاض روحهم المعنوية تجاه العمل.

من خلال ما سبق يتبين بأن أغلب الدراسات تناولت تأثير العلاقات الإنسانية على متغيرات أخرى، وقليل من الدراسات التي تناولت ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية بشكل بالمدارس - وخاصة في مملكة البحرين - وعدم التطرق لأساليب التنمية للمهارات المنخفضة لدى المديرين. ومن هنا قام الباحث بالكشف عن مستوى ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين، مع وضع تصور لبرنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات المنخفضة عند المديرين.

الفصل الثالث

(الإطار النظري)

الفصل الثالث

(الإطار النظري)

ويشمل:

أولاً: العلاقات الإنسانية في المجال التربوي ويشمل:

- مفهوم العلاقات الإنسانية.
- موقع العلاقات الإنسانية من الفكر الإداري.
- أهمية العلاقات الإنسانية في المجال التربوي.
- أسس العلاقات الإنسانية في المجال التربوي.
- أهداف العلاقات الإنسانية في المجال التربوي.
- مهارات العلاقات الإنسانية.
- الآثار المترتبة على ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية في المدرسة.
- شبكة العلاقات الإنسانية في المدرسة.

ثانياً: التدريب الإداري في المجال التربوي ويشمل:

- مفهوم التدريب والبرنامج التدريبي.
- أهمية التدريب الإداري في المجال التربوي.
- مبادئ التدريب الإداري في المجال التربوي.
- أهداف التدريب الإداري في المجال التربوي.
- عناصر النظام التدريبي.
- أنواع التدريب الإداري.
- مكونات البرنامج التدريبي.

الفصل الثالث

(أولاً: العلاقات الإنسانية في المجال التربوي)

نمط القيادة الديمقراطية ترتبط ارتباطاً قوياً بالعلاقات الإنسانية، حيث يتضمن أن الجميع متساوون أمام النظام، وفي المزايا الاجتماعية، والامتيازات، والحوافز المادية والمعنوية، وفي الحقوق والواجبات. والجميع يعلمون أن الفرد غاية في ذاته له احترامه وكرامته مع احترام الآخرين والحفاظ على كرامتهم.

وقد اتضح من البحوث والدراسات حول موضوع القيادة أن القيادة الديمقراطية التي يعين فيها القائد جماعته على تنظيم نفسها واتخاذ قراراتها تحقق أحسن النتائج من حيث ما تنجزه الجماعة وما ينشأ بين أعضائها من تعاون ونمو في الشخصية. وحينئذ تؤدي الجماعة وظيفتها كوحدة متكاملة لها كيائها ووحدتها الذاتية، وتتقبل المسؤولية الملقاة على عاتقها، وتعمل على تحقيق الهدف المتفق عليه.

مفهوم العلاقات الإنسانية:

يرى بعض المفكرين أن العلاقات الإنسانية تهتم بشكل رئيس بالتفاعلات التي تتم بين الأفراد باعتبارهم بشرًا لهم مشاعر، وعواطف، وقيم، وحاجات نفسية واجتماعية، وتهتم أيضاً بتحسين هذه التفاعلات، بحيث ترتفع الروح المعنوية لهؤلاء الأفراد مهما كانت التنظيمات التي يعملون بها، وفي الوقت ذاته تتمكن هذه التنظيمات من تحقيق أهدافها (الشايب، ١٩٨٨).

في حين يرى دره (١٩٨٧) بأن العلاقات الإنسانية هي حركة فكرية تهتم بتفسير السلوك الإنساني نظرياً، وتطبيقاته عملياً، وتشمل كل أنواع التفاعلات والصلات بين الناس في المنظمات: جهودهم التعاونية وصراعاتهم وعلاقاتهم في الجماعات الصغيرة، وفي المنظمة التي يعملون بها.

وقد وردت عدة تعريفات للعلاقات الإنسانية، من أبرزها:

عرف الشنواني (١٩٩٠: ٤٩٧) العلاقات الإنسانية بأنها "الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم إلى مزيد من الإنتاجية والتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية".

أما أحمد (٢٠٠١: ١٠٣) فيعرف العلاقات الإنسانية بأنها "السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكاناته وخدماته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل أو القائم عليه والعاملين، ثم العاملين بعضهم بعضا، وبين المشتغلين في مؤسسة من المؤسسات والمتصلين بهذه المؤسسة، والذي يقوم على حسن النية نحو الآخرين وحسن القصد في العمل، والذي يقوم على الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الإدارية على هدى من المصلحة العامة، والذي يقوم على شعور وإيمان عميق بانتماء الفرد للجماعة التي يعمل فيها".

وقد عرفها الشكشبي (١٩٨٠: ٢٠) بأنها "الوسيلة للوصول إلى جهود جماعية مثمرة ومشبعة تعمل على إيجاد التماسك بين الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد".

ويرى سكوت "Scott" المشار إليه في الشنواني (١٩٩٠: ٤٩٧) "أن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع". أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية، وزيادة في الفعالية التنظيمية وأفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم.

أما العمایرة (١٩٩٩: ١٠٢) فقد عرف العلاقات الإنسانية على أنها "قدرة المدير القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم".

في حين عرف الحقیل (١٩٩٦: ١٤) العلاقات الإنسانية من منظور إسلامي وقال: "هي تلك العلاقات التي تقوم على المعاملة الطيبة وتستند إلى الفضائل الأخلاقية، والقيم الإنسانية السوية وتستمد مبادئها من تعاليم الإسلام، بحيث تجافي التضليل والخداع بكافة أساليبه ومظاهره، وتقوم على التبصير والإقناع".

ويمكن من خلال استعراض التعاريف السابقة للعلاقات الإنسانية القول: إن تعاريف العلاقات الإنسانية مهما تعددت واختلفت فهي لا تخرج عن كونها وصفا لسلوك يتبعه مدير المدرسة في تعامله مع من حوله -العاملين في المدرسة- لكي يحقق أهداف المدرسة، مع مراعاة تحقيق أهداف العاملين معه، وتوفير حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لكي يعملوا بفاعلية أكبر.

موقع العلاقات الإنسانية من الفكر الإداري:

العلاقات الإنسانية قديمة قدم الإنسان، فهي علاقة تنشأ بين الناس في تعاملهم مع بعضهم البعض، سواء كان التعامل مزدوجا بين اثنين أو كان جماعيا بين أكثر من اثنين يشكلون جماعة بأنواعها المختلفة أو يتعاملون من خلال عمل أو من خلال نشاط تروحي.

وكان الأفراد في الماضي يعملون منفردين أو في مجموعات صغيرة، مما جعل علاقاتهم في محيط العمل بسيطة. وكانت المعيشة على حد الكفاف هي الهدف اليومي للأفراد، مما جعلهم لا يفكرون في أي شيء آخر. وكانت القاعدة أن يعمل الأفراد منذ شروق الشمس حتى غروبها. ولقد كان العمل في مثل هذه الظروف الشاقة في حاجة إلى وجود علاقات إنسانية. إلا أن مثل هذه الحاجة لم يكن أحد يفكر فيها، كما أن الظروف المحيطة لم تكن تسمح حتى بوجود أي شكل من أشكال العلاقات الإنسانية (الشنواني، ١٩٩٠).

بعد هذه الظروف الصعبة التي كان يعيشها العمال جاءت الثورة الصناعية في حوالي النصف الثاني من القرن الثامن عشر. وتميزت بوجود علاقة بين صاحب العمل من ناحية والموارد التي يستخدمها في الإنتاج من ناحية أخرى. وكان الأفراد يعملون داخل المصنع كالمكائن البشرية، ولم تكن هناك علاقات شخصية بين صاحب العمل والعمال، بل لم تكن تتاح الفرصة في الاتصال بين العمال بعضهم بعضا.

بعد هذا العصر ظهرت المدرسة التقليدية في الإدارة في أواخر القرن التاسع عشر، وامتدت تأثيراتها حتى ما بعد منتصف العشرينيات من القرن العشرين. وسبب ظهورها يرجع إلى التأثيرات القوية والمباشرة للثورة الصناعية، وما أسفر عنه النظام الصناعي من مشكلات ذات طبيعة خاصة لم تكن تعرف من قبل، منها: ضخامة وتنوع المشاريع المقامة، وتباعد أماكن إقامتها، بالإضافة إلى تضاحم المصانع وكمية الإنتاج مما يؤدي إلى ضخامة أعداد

العاملين في المصنع وما يتبع ذلك من تدريب تقني خاص لتنفيذ أعمال فنية مرتبطة بالمجالات الجديدة.

ومن أشهر رواد هذه المدرسة فريدريك تايلور "Frederic Taylor" الذي لاحظ بأن هناك مشكلة تواجه المنظمات الصناعية تكمن في الممارسات الإدارية السيئة وليست في العمل والعمال. وعليه فقد دعى إلى أن الإدارة هي التي يجب أن تتغير، فبدل اعتمادها على التقاليد القائمة على الفراسة أو الخبرات والتجارب الشخصية يجب أن تأخذ منحى علميا قوامه تحديد أسلوب العمل، ومن ثم اختيار العمال وتدريبهم على أساس علمي، وتقسيم الواجبات والمسؤوليات بين العاملين بحيث يتولى الإداريون منهم مهام التخطيط والتنظيم والتنسيق ويهتم العمال بالتنفيذ فقط، والتركيز على الحوافز المادية الإيجابية منها والسلبية. ومن هنا ظهرت تسمية هذه المدرسة بـ "الإدارة العلمية" ولقب صاحبها بـ "أبي الإدارة العلمية".

هذا وقد بين المصلح (١٩٩٣) أهم ملامح هذا الفكر الإداري منها: العناية بالبنية التنظيمية للمنظمات من حيث اعتماد اللوائح والقوانين، وتقسيم المهام، وتحديد السلطات. التركيز على الالتزام بالعمل وتنفيذه بدقة، والسعي لجعل المنظمة جهازا تشغيليا فعالا. الاهتمام بالمخرجات، مع إيجاد أسلوب فعال واحد لتنفيذ المهام أو الأعمال. التأكيد على تحسين أداء الفرد. العناية بالحوافز المادية كأساس لزيادة الإنتاج. التركيز على المهارة الفنية للموظفين. العناية بإدارة الأشياء والعدد والأدوات والخامات. الفصل بين التخطيط والتنفيذ مع التأكيد على الضبط والربط والانتظام. استخدام نظام ثابت من الأسس أو الأساليب في العمليات الإدارية المختلفة لتحسين فاعلية الأداء بالمنظمة.

وقد أحدثت الإدارة العلمية ثورة فكرية في مجال الإدارة، فقد وضعت لأول مرة في التاريخ الإداري أسسا علمية لهذا العمل. وشجعت العلماء على البحث والدراسة من أجل تطوير المنظمات وإدارتها. وعند تطبيقها فعليا داخل المنظمات عملت على تحسين الإنتاج، وتقليل التكاليف، واختصار الجهود في المنظمة، وارتفاع الإنتاج.

وفيما يتعلق بميدان التربية، فقد استخدمت مبادئ الإدارة العلمية عند بروزها في إدارة المنظمات التربوية بدءا من الولايات المتحدة الأمريكية، فسيطرت الطبيعة التسلطية على النظم التربوية في تلك الفترة، حيث طبقت الإدارة الهرمية للإشراف على البرامج والنشاطات التعليمية. وتم تنفيذ ذلك من خلال تدخل الإدارة العليا في التنفيذ بوضع قوانين ولوائح وأنظمة

للأنظمة التربوية، واعتمدت الكفاءة الفنية -المهارة في التدريس- كمعيار رئيس للتوظيف والترقية في العمل الإداري التربوي. وكان دور مدير المدرسة محدودا جدا، وسلطاته مقيدة، بل إن هناك تجاهلا من قبل الإدارة العليا لآراء الإدارات المدرسية. ومن ناحية المدرسين فكانوا منفذين فقط لما يطلب منهم، وليس لهم الحق في التعليق عن أي برنامج تعليمي.

وقد وجهت بعض الانتقادات للإدارة العلمية منها دكتاتورية الأسس التي تعتمد عليها هذه المدرسة، مع توجيه الاهتمام بالمخرجات فقط. والعنصر الإنساني متجاهل إلى حد كبير حيث العامل ليس سوى آلة داخل المنظمة، وعليه التأقلم مع العمل المكلف به من أجل زيادة العائد، والعاجز عن ذلك يتحى عن العمل. فلا مجال للمشاعر والأحاسيس في العمل، وليس للعامل أي رأي فيما يجري سوى التنفيذ. وكانت العلاقة بين الإداري والعامل هي علاقة عمل فقط. والمدرسة العلمية في الإدارة تنتظر للعامل بأنه كسول ومهمل ويكره العمل، ولذلك فرضت الرقابة اللصيقة على العمل، واستخدمت التحفيز للعمال من أجل العمل. أما الابتكار والإبداع فلا مجال لهما؛ فالإدارة هي التي تحدد الأسلوب الأمثل للأداء دون تعديل أو تغيير.

وبدأت الدراسات حول الأفراد في محيط العمل تتوالى بغرض التعرف على المشاكل الإنسانية المعقدة في العمل. من أوائل من اهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في مجال العمل هي عالمة الاجتماع الأمريكية ماري فوليت "Mary Follett" والتي نادى في كتابها بأن المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات تكمن في إيجاد وتطوير علاقات تفاعل وانسجام بين الإدارة والأفراد. وطالبت بضرورة التنسيق بين الإدارات العليا والمنفذين كعامل مساعد على تعزيز الانسجام بالمنظمات، مع فتح المجال إلى تبادل الآراء حول ما يتم تنفيذه. (المصلح، ١٩٩٣).

ومن هنا بدأ عصر العلاقات الإنسانية وأجريت عدة دراسات أهمها الدراسة التي أشار إليها الزيايدي (١٩٩٢) والتي قام بها إلتون مايو "Elton Mayo" وفريتز روثلبرجر "Fritz Roethlisberger" على شركة وسترن اليكتريك الأمريكية "Western Electric" في المدة من عام ١٩٢٤-١٩٣٢ بأحد مصانع الشركة وهو مصنع الهوثرن ويضم حوالي ٣٠ ألف عامل، والتي استهدفت معرفة تأثير بعض عناصر ظروف العمل مثل الإضاءة والتهوية والرطوبة وفترات الراحة وغير ذلك من العناصر المتعلقة بظروف العمل على الإنتاج، وأوضحت النتائج الأولية أهمية دراسة العامل الإنساني.

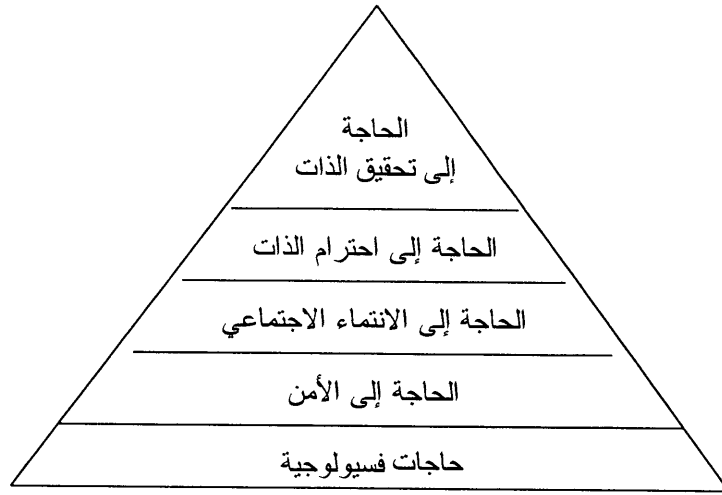
وبين الحقل (١٩٩٦) أهم النتائج التي ظهرت في هذه الدراسة ممثلة فيما يلي:

- يرجع انخفاض الكفاية الإنتاجية للفرد إلى عدم الاهتمام بحالته النفسية والاجتماعية.
- تتأثر إنتاجية العامل إلى حد كبير بنوعية العلاقة التي تربطه بزملائه ومشرفيه، وبمدى تعرضه للمشكلات، ولهذا فإن الحوافز المادية لا تعتبر العنصر الوحيد المؤدي إلى زيادة الإنتاج.
- تؤثر المتغيرات الاجتماعية والمعنوية للأفراد على درجة كفايتهم الإنتاجية بصورة أكبر من درجة تأثرهم بظروف العمل المادية.
- يؤدي توافر عنصر المشاركة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات الحاسمة ورسم السياسات إلى زيادة تحملهم المسؤولية وتعاونهم في تحقيق أهداف المنظمة.

من هنا يمكن القول بأن التجارب التي أجراها إلتون مايو "Elton Mayo" وفريتز روثليزبرجر "Fritz Roethlisberger" في مصنع الهوثورن تمثل نقطة الانطلاق الحقيقية لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها على أهمية دراسة سلوك الأفراد في العمل، كما أوضحت أهمية العناصر المتعلقة بالمتغيرات النفسية ودرجة تأثيرها على السلوك الإنساني في العمل.

كما تكمن الأهمية الفعلية لتجارب إلتون مايو "Elton Mayo" وفريتز روثليزبرجر "Fritz Roethlisberger" في مدلولاتها التي أعطت بعداً أعمق لنتائجها. حيث تعد الأولى من نوعها التي حاولت إخضاع السلوك الإنساني للتجربة العلمية في الوقت الذي كان هناك اقتناع لدى رجال الإدارة بعدم إمكانية إخضاع هذا السلوك.

بعد ذلك ظهر عالم النفس ابراهيم ماسلو "Abraham Maslow" الذي اهتم بالحوافز وشدد على ضرورة ارتباطها بتلبية حاجات الإنسان المختلفة، والتي رأى أنها ليست مادية فقط. كما أكد في نظريته على أن هذه الحاجات تعمل كدوافع موجهة للسلوك الإنساني، وهو يسعى جاهداً لإشباعها. ولذا على المنظمات التعامل مع هذه الحاجات إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بصورة مقبولة. والحاجات مرتبة بشكل هرمي بحسب أهميتها وهي على الشكل التالي:



من هذا التقسيم نجد بأن الحافز المادي ليس له تأثير مباشر على زيادة الروح المعنوية للعامل، والفرد عندما يشبع الحاجة الأولى تظهر له حاجات أعلى إلى أن يصل إلى أعلى الهرم.

وبذلك يذكر لنا المصلح (١٩٩٣) أهم ملامح مدرسة العلاقات الإنسانية وهي:

- النظر للأفراد بأنهم آدميون، لهم وزنهم وأهميتهم وليسوا آلات في المنظمة.
- التشديد على ضرورة تطوير علاقات انسجام وتفاعل بين أعضاء المنظمة.
- الحوافز ليست مادية فقط، وإنما تتضمن أيضا التعامل مع حاجات العاملين المعنوية.
- العناية بالجانب الإنساني هي الركيزة الإدارية الأساسية والعامل الحاسم في زيادة الإنتاج.
- تعزيز الاتصال المباشر بين الرئيس والمرووسين.
- الاهتمام بتوزيع السلطة لجميع أعضاء المنظمة على أساس اهتمامات ومعارف الأفراد.

وعلى اثر مدرسة العلاقات الإنسانية بدأت العلاقة بين الأفراد في المجال التربوي تأخذ شكلا جديدا يعتمد على درجة كبيرة من التفاعل والانسجام. وبدأت تنظر إلى أهمية العلاقات على عمليتي التعلم والتعليم. فتم الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف، ورسم الخطط، واتخاذ القرارات، مع الأخذ في الاعتبار إشباع حاجات المعلمين النفسية والاجتماعية والمادية. وأخذت عملية الاتصال تتغير من خلال تبادل الأفكار من الإدارات العليا والمعلمين.

وبين أحمد (٢٠٠١) مهام مدير المدرسة في مدرسة العلاقات الإنسانية وهي:

- مراعاة تحقيق أهداف المعلم ومصلحه الشخصية وحاجاته ورغباته.
- تحقيق المصلحة العامة للمدرسة.
- عدم التدخل الشديد من المدير في شئون المعلمين.
- إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم.
- استخدام الحوافز المعنوية في تحفيز ورفع إنتاجية المعلمين.
- حل مشاكل المعلمين قدر الإمكان.
- استخدام الأسلوب الديمقراطي والبعد عن التسلط مع المعلمين.
- تفهم المدير لطبيعة المعلمين، وإيجاد روح التعاون فيما بينهم.

وقد وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية بعض الانتقادات منها أن المبالغة في الاهتمام بالعاملين تضعف المدير أو المسئول، وتجعله عاجزا عن اتخاذ قرارات حاسمة في بعض الأوقات. وأيضا ظهور نوع من الإهمال وعدم التقبل لآراء المدير من قبل بعض العاملين واستغلال متانة العلاقة مع المدير في التراخي عن العمل.

ومن هنا ظهرت المدرسة الأخرى والتي سميت بالمدرسة السلوكية، وظهرت في حوالي منتصف القرن العشرين، وهي فكر إداري جديد جاء مكملًا للأفكار الإدارية التي سبقتها، وتعتبر منهج وسط بين الإدارة العلمية والإدارة بالعلاقات الإنسانية. ومن أشهر رواد هذا الفكر الإداري الجديد جستر برنارد "Ghester Barnard" الذي تناول علاقة المنظمة الرسمية بالمنظمة اللارسمية، وأهمية وعي الإدارة لهما، وتعاملها معهما.

ويقصد بالمنظمة الرسمية تلك الصلات والتفاعلات المقصودة والمحكومة بمحددات معتمدة مسبقا وتحدث بين شخصين أو أكثر يسعون لتحقيق غرض مشترك، أي أنها تعتمد على المدرسة التقليدية في الإدارة (المدرسة العلمية). أما المنظمة اللارسمية فهي النشاطات التفاعلية الإيجابية أو السلبية غير المحكومة بأي إطار رسمي، والتي تبرز الأفراد عفويا (بلا وعي ولا تخطيط) أو غريزيا (بسبب عدم التعامل مع حاجياتهم)، وبدون أن يستلزم وجود أهداف محددة مشتركة ومقصودة. ويرى برنارد "Barnard" أن مثل هذا النوع من الصلات والتفاعلات يؤثر تأثيرا بالغا في اتجاهات ومشاعر وسلوكيات الأفراد بالمنظمات. (المصلح،

(١٩٩٣)

ولقد أشار أحمد (٢٠٠١) إلى المسؤوليات الموكلة بها مدير المدرسة في هذا النمط الإداري والتي تتمثل في الآتي:

- الأخذ بمبدأ البيروقراطية ومحاولة تطبيقها في الإدارة المدرسية بشكل جيد.
- تحقيق أهداف المجتمع والتعليم قدر الإمكان.
- مراعاة أثر البيئة الخارجية للمدرسة على داخل المدرسة ومحاولة الربط بينهما.
- مشاركة مدير المدرسة في المناسبات المختلفة للمعلمين.
- الاهتمام بالتشكيل غير الرسمي داخل المدرسة، من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع المعلمين.
- المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة.
- ضرورة تقليل الإجراءات المطلوبة بحيث تكون معقولة وألا تسبب وتعطل في العمل.

بعد ذلك ظهرت مدرسة النظم كمدرسة مكملية للمدارس التي سبقتها، وهي تعتمد على أن أي عمل يجب أن يكون ضمن نظام متكامل، الكل يعمل من أجل هدف معين، والكل يتأثر بتأثير أي جزء من النظام. ومن أهم رواد هذا الفكر كاتز وكاهن "Katz & Kahn". وقد حدد لهذا النظام عناصر وهي: المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة.

أهمية العلاقات الإنسانية في المجال التربوي:

لعل من أبرز سمات المدير الفعال القدرة على إقامة علاقات إنسانية طيبة مع أسرة المدرسة، ويستلزم ذلك أن تكون لديه مهارة في تهيئة أفضل الظروف التي يعمل فيها المعلمون، وأن يتقن المهارة السلوكية الإنسانية ليتمكن من فهم سلوك أفراد المجتمع المدرسي، والقدرة على التعامل معهم، وفهم دوافع سلوكهم، حتى يتمكن من حثهم وحفزهم لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة. (أحمد، ٢٠٠١).

وحيث أن العلاقات الإنسانية تعد عاملاً مهماً في الإدارة؛ فإن القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة تعتبر من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية المدير، فالمدير الناجح هو الذي يحظى بتقدير كبير من الآخرين، ويستطيع الاستفادة بأحسن ما لدى المعلمين كأفراد وجماعات، هذا مع توافر قدرة على امتداح عملهم مع اهتمام إنساني كبير بالعاملين والاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم. (مرسي، ١٩٨٩) ولعل مفتاح نجاح المدير يتمثل في قدرته على التعامل مع المعلمين الذين يعملون معه بحيث يجعلهم يؤدون ما ينبغي عمله وهم راغبون، وهذا يتطلب معرفة تامة بالعلاقات الإنسانية. (عبدالباقي، ١٩٨٠).

"فضلا عن ذلك فإن العلاقات الإنسانية ضرورية لرجل الإدارة التعليمية نظرا للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم، وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم، فمدير المدرسة يتعامل مع أكثر من جهة، بعكس مدير أي مؤسسة أخرى، فمدير المدرسة يتعامل مع رؤسائه، وزملائه، والمعلمين، ومع الطلاب والآباء" (مرسي، ١٩٨٦: ٩٧).

وتتضح من ذلك أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، ولذلك فإن مدير المدرسة الذي يتمتع بمهارة إنسانية عالية يستطيع أن يعرف مواطن ضعفه أو قوته، ويشعر بالنقطة الذاتية التي تمكنه من دراسة الأفكار الجديدة، أو إحداث التغيير في النظام وفي الأفراد الذين يعملون معه في المؤسسة؛ لأن لديه المهارة في فهم السلوك اللفظي والعملية للآخرين لتقبله وجهات النظر والآراء المغايرة لوجهات نظره أو لآرائه، وهو يعرف أن كل ما يقوم به من عمل له آثاره على الأفراد العاملين معه في المؤسسة (جرادات، ١٩٧٩).

وعليه فإن من الأفضل للإداري أن ينمي مهاراته الإنسانية، فليس بإمكانه الاعتماد على غيره من الناس، حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة، وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بسلوكياتهم. (سمعان ومرسي، ١٩٨٥).

ويرى هندز (Hinds, 1998) أن ممارسة العلاقات الإنسانية يجب أن تكون على رأس المهارات التي على مدير المدرسة إتقانها. فمدير المدرسة عليه أن يتعامل مع الآخرين بطرق متعددة منها: الفردية، والجماعية، والرسمية، وغير الرسمية وذلك حتى يستطيع أن يدرك لماذا يتصرف الآخرون وكيف يتصرفون. فالعلاقات الإنسانية التي يمارسها مدير المدرسة مع المعلمين ذات أهمية بالغة؛ لأن نوعية العلاقات بين الطاقم التعليمي تعتمد اعتمادا كبيرا على نوعية علاقتهم مع مدير المدرسة.

أسس العلاقات الإنسانية في المجال التربوي:

تقوم العلاقات الإنسانية في المجال التربوي على أسس ثابتة وهي:

١- الإيمان بقيمة الفرد:

القائد التربوي يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر على أن يفكر تفكيراً موضوعياً، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس سليمة فيما يعترضه من مواقف أو مشكلات (أحمد، ٢٠٠١).

وقد تبين من عدة دراسات حول الأفراد وحاجاتهم التي يعملون على إشباعها أن كل فرد يرغب في أن يعامل كإنسان، وبذلك يجب الاعتراف بأن لكل فرد شخصية مستقلة، وأنه حر في السعي إلى توفير الوسائل الكفيلة لتحقيق السعادة له، طالما كانت تصرفاته في حدود المسؤولية الملقاة على عاتقه.

٢ - المشاركة والتعاون:

إن الإدارة لا تعمل منعزلة قائمة بذاتها، وإنما هي موجودة في المجتمع تتأثر به كما تؤثر فيه. ومن هنا تأخذ عملية التعاون والمشاركة أصولها من تكوين المجتمع نفسه الذي على أساسه نضع الأهداف والخطط التربوية (مرسي، ١٩٨٦).

كما أن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح المناخ لجماعة ما لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور أو تبادل في الآراء، فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظرا لقصور إمكانيات وقدرات الفرد.

٣ - العدل في المعاملة:

العدل والمساواة من الأسس المهمة بين أفراد المؤسسة التعليمية، ويجب أن يعامل المدير جميع العاملين معه معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدا عن التحيز والمحابة، وذلك في ضوء قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم إيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين في المدرسة.

وأضاف عبدالوهاب (١٩٨٤) أسسا أخرى للعلاقات الإنسانية تتمثل في:

- الحيوية والتجاوب الإيجابي بين المدير والمعلمين وذلك عن طريق التعامل والصلات المباشرة وجها لوجه أو أي وسيلة اتصال أخرى.

- ينبغي أن تركز العلاقات الإنسانية على القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية للمجتمع، وأن تقوم على أساس من الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل بين جميع أفراد المنشأة، وفي مختلف المستويات التنظيمية.

- ينبغي أن تتميز العلاقات الإنسانية ببعض الجوانب الإنسانية كالمساعدة على زيادة الإنتاج وتحسين العلاقات الاجتماعية مع المعلمين، مع إشاعة جو الديمقراطية السليمة في المنشأة ونبذ الحقد والكراهية بين أفرادها.

- إشاعة جو من التكافل الاجتماعي بين جميع أفراد المجتمع المدرسي في كافة المجالات الاجتماعية.

- ضرورة أن تتميز برامج العلاقات الإنسانية بالتشويق والجاذبية وإشباع احتياجات ورغبات أكبر عدد من أفراد المجتمع المدرسي.

والعلاقات الإنسانية الجيدة هي نتيجة استخدام الإداري لخبرته، وتقديره الصحيح للأمور، وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية كعلم النفس وعلم الاجتماع. وأن مهارات العلاقات الإنسانية يمكن تميمتها بالتعليم والتدريب (عمر، ١٩٨٥).

ويرى نيول (١٩٨٨) أن قوة النفس أساسية للعلاقات الإنسانية الفعالة، فعلى كل فرد أن ينمي فرديته حتى يكون مؤثرا في العلاقات الإنسانية.

أهداف العلاقات الإنسانية في المجال التربوي:

تهدف العلاقات الإنسانية في المجال التربوي إلى تهيئة جو عمل مناسب للمعلم لكي يتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال العمل؛ ذلك لأن العلاقات الإنسانية من أهم عناصر الإنتاج في المدرسة. ومن هنا بين الشلالدة (١٩٨١) الأهداف الرئيسية من العلاقات الإنسانية وهي إثارة الدافعية لدى أفراد المجتمع المدرسي نحو الإنتاج، مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. بالإضافة إلى تنمية روح التعاون بينهم في العمل. كل ذلك يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للمعلمين وبالتالي شعورهم بالرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى ما ورد سابقا فقد أورد بستان وطه (١٩٨٣) أهدافا أخرى للعلاقات الإنسانية في المجال التربوي أهمها:

- شعور المعلم بالانتماء إلى المدرسة، عن طريق إشعاره بأنه عضو في جماعة، يشارك في عملها وفي تحمل مسؤوليتها.

- النجاح والتقدير، وذلك حين يتحمل المعلم المسؤولية في عمل ما وينجزه، فإن على المدير أن يشعره بنجاحه في إنجاز ما أوكل إليه، ويبيدي تقديره لهذا النجاح.
- الأمن والطمأنينة، وهي نتيجة حتمية للنجاح والتقدير.
- المكانة الاجتماعية، وذلك حين يضع المدير المعلم المناسب في المكان المناسب، مما يساعده على النجاح وتحقيق الذات وتقدير الآخرين.

ويضيف الحقيل (١٩٩٦: ١٨) هدفا آخر للعلاقات الإنسانية وهو "النتبؤ بالحاجات والمشكلات الخاصة بالمعلمين والعمل على منعها والاحتياط لها، واستخدام كافة الوسائل التي تمكن من التعرف على هذه المشكلات ووضع الحلول لها".

مهارات العلاقات الإنسانية:

يعرف أحمد (٢٠٠١: ١٨٣) مهارات العلاقات الإنسانية بأنها "الطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، مما يزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، كما تتضمن مدى كفاءته في التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين كأفراد ومجموعات".

ونشير إلى مهارات العلاقات الإنسانية في المجال التربوي وهي كالآتي:

أولا : مهارة الاتصال المدرسي:

إن كلمة الاتصال مشتقة من الأصل الإغريقي "Communis" وهو نفس الأصل لكلمة "Common" التي تعني الأكثر من واحد، وفي اللغة العربية أصلها "مادة وصل" أي وجود اتصال بين اثنين أو أكثر، وكانت تستخدم بمعنى نقل أو تبادل ما يمكن توصيله كالرسالة أو محتواها (الإبراهيم، ٢٠٠٢).

والاتصال هو مهارة عليا من مهارات العلاقات الإنسانية، ففي غيابه لن تكون هنالك علاقات ذات معنى، ولن تكون هنالك حاجة للتواصل، فالتواصل يطغى على جميع مهارات العلاقات الإنسانية.

يعرف ليلكو "Lilco" المشار إليه في القربوطي (١٩٨٧: ١٣) الاتصال بأنه "وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار". في حين يعرف درويش المشار له في الزيايدي (١٩٩٢: ٤٤٢) الاتصال بأنه "إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة".

ويعرف الطويل (١٩٨٥: ٤٥) الاتصال بأنه "العملية الدينامية التي يؤثر فيها شخص ما - سواء عن قصد منه أو عن غير قصد - على مدركات شخص آخر من خلال مواد أو وسائط مستخدمة بأشكال وطرق رمزية". ويعرفه التويجري (١٩٨٨: ١٠٨) بأنه "انتقال المعلومات من شخص لآخر، سواء بالكلام أو الحركة، أو الرمز". من خلال التعريفات السابقة للاتصال يمكننا أن نتعرف على مكونات عملية الاتصال وفق ما بينه الزيايدي (١٩٩٢) فيما يلي:

- المرسل: وهو الشخص الذي يقوم بإبلاغ الأفكار أو البيانات.
- الرسالة: وهي التي يراد نقلها سواء أكانت واقعة أم رأيا أم أمرا أم طلبا... الخ.
- وسائل الاتصال: وهي الأدوات المستخدمة لتحقيق الاتصال كالقول أو الكتابة أو السلوك.
- المرسل إليه: وهو الذي يستقبل الرسالة سواء أكان شخصا واحدا أم جماعة.
- رد الفعل: عند المستقبل لمضمون الرسالة.

وتكمن أهمية عملية الاتصال في كونها الرابط بين الأفراد في محيط العمل، وبدون هذا الاتصال يصعب فهم الغرض المراد تحقيقه في المنظمة. فهي ضرورية لمساعدة الأفراد على فهم واجبات المنظمة ولمساعدتهم أيضا على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة.

وبين الزيايدي (١٩٩٢) أهم وظائف الاتصال وهي توثيق العلاقة بين العاملين والرؤساء والعاملين بعضهم بعضا، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات من خلال نقل المعلومة من الإدارة وتطبيقها من قبل العاملين مع معرفة تقبلهم للقرار أو رفضه. وتوفير الأمن والطمأنينة بين أفراد المنظمة، ورفع الروح المعنوية لديهم. كذلك تساهم في كسب ثقة الأفراد مما يزيد في الإنتاج وبالتالي زيادة في الأرباح وتقليل معدل الغياب ودوران العمل، كما تساعد على الوضوح الفكري بين سائر العاملين وأقسام المنظمة.

وقد بين نيول (١٩٨٨) مهارات الاتصال المدرسي والتي ينبغي على المدير العمل بها مع المعلمين وتتضح فيما يلي:

- يدرك مشاعر الآخرين ويحاول تشخيصها، فمن المناسب إدراك ما إذا كان الشخص الآخر غاضبا أو حاقدا أو غيورا أو راضيا أو أنه يحس بمشاعر أخرى.
- يحسن الإصغاء إلى المعلمين أثناء حديثهم. فإذا أصغى المدير للآخرين، وأدرك ما يريدون قوله فإن مشاعره المقابلة واهتمامه بحاجاتهم ستظهر، فيستجيب باهتمام وتعاطف.
- يشعر المعلمين بأنهم متقبّلون عند الاتصال بهم. فالفرد قد اعتاد السماع والاتصال في الأمور المتعلقة بالمشاكل العقلية ومن حقه أن يفترض أن الآخرين لا يدركون مشاعره إلا إذا أظهروا ذلك بوضوح.
- يتأكد من صدق المشاعر تجاه الآخرين من خلال مناقشتهم في ذلك.
- يقلل من حجم التوتر النفسي للمعلمين أثناء الحديث معهم وذلك بتشجيعهم مع متابعة لكل ما يتحدثون عنه.
- عدم الانشغال بأعمال أثناء قيام أحد العاملين بالتحدث وتوضيح رأيه.
- يتبادل الحديث الودي مع المعلمين في فترات الراحة.

ثانيا: مهارة إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي:

يحاول كل منا في حياته اليومية أن يفهم دوافع من حوله من الناس، إلا أن الناس كثيرا ما يقومون بأعمال قد لا تتضح لهم الدوافع إلى القيام بها. ولو تسائلنا لماذا يتنافس الناس؟ لماذا يحددون بعض الأفراد أهدافا لهم يعملون على تحقيقها بينما يتعثر الآخرون في ذلك؟ لماذا يفضل البعض العمل في جماعة بينما يفضل البعض الآخر العمل بانفراد؟ تتضمن جميع هذه الأسئلة مشكلة الدافعية. (الصيرفي، ٢٠٠٣) فدعونا بداية نتعرف على مفهوم الدافعية.

يمكن تعريف الدافعية بأنها "حاجة غير مشبعة وتتبع من داخل الفرد وتؤثر في سلوكه، وهي قوة محركة وموجهة للسلوك في آن واحد". (الزيادي، ١٩٩٢: ١٢٧) أما المقارب له في المعنى فهو الحافز وهو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما. من التعريف السابق يمكن أن يتضح لنا بأن الدافعية تتبع من داخل الفرد أما الحافز فهو خارجي ويبرز دوره في قدرته على إشباع الدافعية (الزيادي، ١٩٩٢).

وقد ميز عمران (٢٠٠٥) بين نوعين من الدافعية للتعلم بحسب مصدر استثارتهما: هما الدوافع الخارجية والدوافع الداخلية. فالدوافع الخارجية هي التي يكون مصدرها خارجياً كالمعلم، أو إدارة المدرسة، أو أولياء الأمور، أو حتى الأقران. فقد يقبل المعلم على التعلم سعياً وراء إرضاء الإدارة المدرسية والحصول على الحوافز المادية أو المعنوية. أما الدوافع الداخلية فهي التي يكون مصدرها المعلم نفسه، حيث يُقدِّم على العمل مدفوعاً برغبة داخلية لإرضاء ذاته، وسعياً وراء الشعور بمتعة العمل، وكسب الخبرة والمهارات التي يحبها ويميل إليها لما لها من أهمية بالنسبة له.

وذكرت لنا مفكرة الإسلام (٢٠٠٥) العوامل التي تساعد على إثارة دافعية العاملين

منها:

- ١- الاحترام والتقدير المتبادل بين المدير والعاملين في المدرسة.
- ٢- الثناء على المعلمين عند إنجازهم للأعمال بشكل جيد.
- ٣- تشجيع المعلمين على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لهم بالمدرسة.
- ٤- توفير الفرص المختلفة للمعلمين لتحقيق ذواتهم.
- ٥- العدل والمساواة بين المعلمين وعدم المحاباة لأحد.
- ٦- تشجيع المعلمين على المبادرات الفردية لتقديم أفكار جديدة.
- ٧- تشجيع المعلمين على عرض مشكلاتهم متى احتاجوا لذلك، مع تقبل المشكلات بصدر رحب ومحاولة مساعدتهم على إيجاد حلول لها.
- ٨- التوضيح للمعلمين كيفية الحصول على مكافآت العمل المدرسي.
- ٩- يشعر المعلمين أن ميولهم موضع اعتبار في النشاط المدرسي.
- ١٠- توفير الفرصة الكافية للمعلمين للقيام بأعمال تتحدى قدراتهم.
- ١١- تقييم إنجازات العاملين، وتوضيح القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمدرسة.
- ١٢- تذكير المعلمين بفضل العمل الذي يقومون به والإخلاص فيه.
- ١٣- تذكير المعلمين بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.
- ١٤- نزع الخوف من قلوب وصدور المعلمين من آثار العمل الملقاة عليهم إن كانت له آثار سلبية.
- ١٥- عمل حصانة للمعلمين من الإشاعات والافتراءات داخل المدرسة.
- ١٦- يشعر المعلمين بأنهم جزء من فريق عمل يسعى لتحقيق أهداف المدرسة.
- ١٧- تشجيع المعلمين على تجريب طرائق جديدة في العمل المدرسي.
- ١٨- التأكيد على مبدأ النجاح للمعلمين بدلا من التعثر والفشل في العمل المدرسي.

ثالثاً: مهارة العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي:

العمل في جماعة أفضل وأجدي من العمل الفردي، فحين يكون هناك مناقشة لموضوع ما نجد بأن رأي الجماعة يكون أقوى من الرأي الفردي؛ ذلك لتعدد الأفكار والمفاهيم للموضوع المناقش. وبالتالي من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها المدير كيفية تنمية العمل الجماعي داخل مدرسته. ونلاحظ أن أغلب المدارس توزع معلميها على لجان عاملة داخلها، كل لجنة مختصة بعمل معين، لكن هل هذه اللجان فعالة ومتعاونة فيما بينها وبداخلها؟

وتتصف الجماعات الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة. ويؤدي أفراد هذه الجماعة معظم الوقت عملهم على درجة عالية من الجودة، ويمنحون الفرد العامل الشعور بالرضا لكونه فرداً في هذه الجماعة، وهم يميلون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء للجماعة.

ومن أهم صفات الجماعة الفعالة تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، والدفاع عن أعضاء الجماعة، والتعبير عن اتجاهات إيجابية نحو العمل المدرسي، والتمتع بدافعية عالية للأداء الجيد، مع ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي لكل ما يعملونه.

ويبدأ هنا دور المدير باختيار وتدريب الأفراد المؤهلين في جماعة العمل، ومنح الأفراد الذين يظهرون تقدماً ونمواً الفرصة لإبداء الرأي في أهداف الجماعة والحرية للمساهمة في تحقيق هذه الأهداف، وبعد ذلك التركيز على المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف وبناء الشخصية المتميزة للجماعة. وهناك أربعة مجالات يجب التركيز عليها: تقديم الدعم، وتسهيل التفاعل بين الأفراد، والتأكيد على الأهداف، وتسهيل إنجاز المهام (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ٢٠٠٥).

ويحبذ المعلمون أن يكونوا في اللجان المتميزة، كما يحبذون أن يكونوا أعضاء مهمين في الجماعة، ومن أجل تحقيق ذلك تجد معظم المعلمين على استعداد لتعديل سلوكهم لتحقيق هذا الانتماء والمشاركة في تحقيق أهداف هامة في نظرهم.

ومن أهم المهارات التي ينبغي التركيز عليها خلال العمل الجماعي المدرسي ما يلي:

- تمكين المعلمين من العمل معاً خلال الأنشطة المدرسية.
- مكافأة مجموعات العمل المتميزة في أدائها.
- التصدي للأعمال التي توتر العمل الجماعي داخل المدرسة.

- تعريف أعضاء اللجان المدرسية بأعمالهم حتى ينجزوا الأعمال بشكل جيد.
- إقامة ورش عمل للمعلمين للتدريب على كيفية العمل في مجموعات.
- العمل على بناء مناخ تعاوني يشعر فيه المعلمون بالانتماء إلى مدرستهم.

رابعاً: مهارة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية:

من الأمور التي يجب أن يأخذها القادة التربويون في الاعتبار من أجل تكوين علاقات إنسانية سليمة إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار الذي يتعلق بعملهم، والمشاركة تقوم على اعتقاد أساسي بأن لكل واحد من المرؤوسين طاقاته ومواهبه وقدراته الخلاقة التي يمكن أن يستفاد منها في مصلحة العمل والعاملين (علي، ١٩٨٧).

وتكون المشاركة في اتخاذ القرار عن طريق التعرف على أفكار المرؤوسين ووجهات نظرهم في كل قرار يتعلق بهم قبل اتخاذه. وأن أغلب القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون عادة ما تكون أقرب إلى الصواب، كما أن العاملين عادة ما يستقبلون القرارات التي يشاركون في اتخاذها استقبالا حسنا ويحرصون على تنفيذها مما يشعرهم بالقيمة والانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، ويقوي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس (الحقيل، ١٩٩٦).

ومن أهم مزايا المشاركة في اتخاذ القرار أنها تساعد في شعور الأفراد بالمسؤولية وتجعلهم أكثر نضجا في العمل وخارجه، وتهيئ لهم فرصة التعبير عن آرائهم، مما يساهم في ارتياحه ورضاه عن عمله وشعوره بالمسؤولية وتحملها.

وقد دلت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في اتخاذ القرار قد أدت إلى ضعف معدل الغياب وإلى المواظبة بالنسبة لمواعيد الحضور والانصراف، مع انخفاض الشكاوى من العاملين في إداراتهم، وسيادة جو الود والتفاهم والانسجام بين المرؤوسين والرؤساء (عمر، ١٩٨٥).

كما تتيح المشاركة في اتخاذ القرار سهولة الإشراف على المرؤوسين، وتقبل الحاجة إلى توقيع الجزاءات، مع تقبل التغيير على نظام العمل داخل المؤسسة. كما أن المشاركة تزيد من فاعلية الفرد للعمل وبالتالي تحسين الأداء بالمؤسسة.

وعلى ذلك ينبغي على مدير المدرسة مراعاة الأمور التالية عند اتخاذ القرارات المدرسية:

- تفويض المعلمين في اتخاذ القرار ليشعروا بالأهمية داخل المدرسة.
- تشجيع صاحب القرار بتحمل مسؤولية قراره.
- التفكير في مشاعر المعلمين قبل اتخاذ أي قرار بشأنهم.
- إشعار المعلمين بالحرية عند اتخاذ أي قرار في المدرسة.
- التعرف على رد فعل المعلمين تجاه القرار المتخذ من خلال المتابعة المستمرة لذلك.
- يحترم القرارات الفردية للمعلمين ولو كانت مختلفة عن قراره.
- إشراك المعلمين في وضع الخطط والبرامج المدرسية مما يتيح لهم فرصة اتخاذ القرارات بأنفسهم بالنسبة للعمل المدرسي.

الآثار المترتبة على ممارسة العلاقات الإنسانية في المدرسة:

من الملاحظ بأن المدير الذي يمارس مهارات العلاقات الإنسانية بشكل سليم داخل مدرسته يختلف العاملون معه اختلافا كبيرا عن العاملين في المدارس التي يفقد مديروها لمهارات العلاقات الإنسانية، وهذه الاختلافات تنعكس على سلوك الأفراد في العمل، ويترتب على ممارسة المدير لمهارات العلاقات الإنسانية في المدرسة بعض الآثار والتي من بينها:

١- إشباع الحاجات الإنسانية:

إشباع الحاجات الإنسانية من الأمور المترتبة على ممارسة المدير لمهارات العلاقات الإنسانية بشكل سليم، فقد بينا من قبل الحاجات الإنسانية الرئيسية الذي بينها ماسلو "Maslo" وهي الحاجة الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمن والطمأنينة، والحاجة إلى الانتماء في جماعة والمشاركة معهم، والحاجة إلى التقدير والاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات. وإذا لم تتحقق هذه الحاجات لدى المعلم قد ينعكس سلبا على أدائه داخل المدرسة.

٢- رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة:

يقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها. وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المدرسة أو المنظمة، كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات السائدة. فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية (أحمد، ٢٠٠١).

٣- الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من الآثار المهمة المترتبة على ممارسة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة. وإن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماس الفرد للعمل، فالزيادة في حماس الفرد دليل السعادة والرضا عن العمل. فالرضا الوظيفي يقصد به الحالة الشخصية للفرد العامل والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل (الصيرفي، ٢٠٠٣).

٤- زيادة الإنتاج:

تعني العلاقات الإنسانية الجيدة والفاعلة كفاية إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين في أي مدرسة. وترجع هذه الكفاية الإنتاجية المرتفعة إلى زيادة إحساس العاملين بالانتماء للمدرسة، وحرصهم على مصلحتها، كما ترجع إلى إحساسهم بقيمة ما يقومون به من عمل، وشعور العاملين بأن إدارة المدرسة تعمل على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته (نشوان، ١٩٨٢).

٥- نقص معدل دوران العمل:

يصاحب العلاقات الإنسانية الجيدة نقص معدل دوران العمل، ويتمثل ذلك في نقص عدد المعلمين الذين ينتقلون من مدرسة إلى أخرى. ويرجع سبب تمسك المعلمين بمدارسهم إلى الإشباع الذي يحصلون عليه من الناحية النفسية والاجتماعية والمادية.

٦- انخفاض منازعات العمل:

حينما تمارس مهارات العلاقات الإنسانية بشكل سليم تقل المنازعات بين المعلمين بعضهم البعض وبينهم وبين مدير المدرسة. والمنازعات الكثيرة في مجال العمل تعني أن العاملين يواجهون صورا من الإحباط في مجال عملهم وفي حياتهم الخاصة (أحمد، ٢٠٠١).

٧- اختفاء الشائعات:

تعني العلاقات الإنسانية الجيدة علاقات عمل جيدة بين المعلمين ومدير المدرسة. وعندما تتوفر الاتصالات الجيدة الفعالة من أعلى إلى أسفل (أي من المدير إلى المدرسين) ومن أسفل إلى أعلى (أي من المدرسين إلى المدير) وإذا ما توافرت المعلومات الصحيحة لدى المعلمين تقل الشائعات في العمل وقد تختفي نهائيا (نشوان، ١٩٨٢).

٨- قلة المشاكل من قبل المدرسين:

عادة ما تقل الشكوى بين المعلمين في ظل علاقات إنسانية جيدة وفعالة بسبب أوضاع عامة في الجهة التي يعملون بها ويريدون لها إصلاحا، أو بسبب مطالب خاصة بهم. وقلة نقص الشكوى بين العاملين يعني أن المدير يحاول أن يتعرف على حلها. وهذا لن يتحقق إلا في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة في مجالات العمل.

٩- اختفاء السلوك الشاذ والمرضي في جهة العمل:

في ظل علاقات إنسانية جيدة وفعالة تقل صور السلوك الشاذ والمرضي عند بعض المدرسين كالعدوانية والانطواء والانعزالية والاستسلام المفرط لأحلام اليقظة، والتعويق، وكثرة التغيب عن العمل، وتخریب الآلات، والمعدات، والشكوى المرضية إلخ (الحقيل، ١٩٩٦).

١٠- قلة مقاومة التغيير:

في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تقل مخاوف المعلمين من أي تغييرات تحدث في محيط العمل وبالتالي تقل مقاومتهم لتلك التغييرات اقتناعا منهم أنها في صالح العمل وفي صالحهم قبل كل شيء (الزيادي، ١٩٩٢).

١١- سيادة الاتجاهات الموجبة بين المعلمين:

في ظل علاقات إنسانية جيدة تسود الاتجاهات الموجبة بين صفوف المعلمين نحو الإدارة والزملاء. ويؤدي تماسك الأفراد إلى ترابطهم في أوقات الأزمات التي تواجه جهات عملهم أحيانا (نشوان، ١٩٨٢).

شبكة العلاقات الإنسانية في المدرسة:

إن إقامة شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية حول المدرسة وفي داخلها هي مهمة ليست بالتالي يمكن لأي مدير مدرسة أن يتجاهلها أو يتباطأ في تحقيقها؛ لأن من خلالها يمكن أن نحقق الكثير من أهداف المدرسة الموضوعة مسبقا. وإقامة هذه الشبكة تستدعي جهدا كبيرا من مدير المدرسة، ونبين هنا أهم الجهات التي تسعها شبكة العلاقات الإنسانية ليحقق مدير المدرسة أكبر عائد تربوي ممكن، وهذه الجهات بينها الحقيل (١٩٩٦) فيما يلي:

١ - إدارة التعليم:

ويقصد بإدارة التعليم أجهزتها الفنية والإدارية والمالية تلك التي لا بد أن تتابع التنفيذ التربوي في المدرسة، علميا وإداريا وماليا، وأن يكون بينها وبين المدرسة حوار مستمر في كل خطوات العمل.

وعلى مدير المدرسة أن يدعو بين الحين والآخر أفراد جهاز من أجهزة الإدارة في جلسات يحضرها المعنيون داخل المدرسة، أساس الجلسة توثيق العلاقات بين أفراد الجهاز والمدرسة، وتعريفهم بالأنشطة التي تخصصهم داخلها ليشعروا أنها أنشطتهم ويتعاطفون لإنجاحها وإزالة العقبات من طريقها، ويتبادل الطرفان خبرات العمل في هذا المجال.

٢ - المجتمع الخارجي حول المدرسة:

يقصد بالمجتمع الخارجي كل ما يحيط بالمدرسة ويؤثر فيها مثل أولياء الأمور والمؤسسات الحكومية والخاصة وبعض الأماكن الترفيهية التي يزورها التلاميذ في أيام الدراسة. ومن أجل إقامة علاقات إنسانية حميمة، لا بد أن تدعو المدرسة أولياء أمور التلاميذ للتباحث في الشؤون المدرسية، مع إشراكهم في عمل خطة عمل للمدرسة، مع تبادل الزيارات بين المدرسة والمدارس المجاورة.

فنجذ بأنه يمكن الاستفادة من إمكانيات أولياء الأمور فنيا أو تعليميا أو ماديا أو إداريا لصالح المدرسة. فبالإمكان حل بعض مشاكل المدرسة، وتشجيع المعلمين على البذل والعطاء للأبناء. فكلما اهتمت المدرسة بإقامة جسور للعلاقات الإنسانية بينها وبين المجتمع، كلما كانت قادرة على أن تحمل معاناة تلاميذها وتتجه بها إلى المجتمع باحثة عن رفع تلك المعاناة حتى تصل إلى راحة نفسية يتمتع بها الفرد. وبذلك تتحاشى بعض الاضطرابات النفسية والتحصيلية للتلاميذ.

٣ - العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين:

- العلاقات بين المدير والمعلمين لا تقتصر على المجاملات، بل لا بد أن تخرج إلى حيز التطبيق في العمل المدرسي، وهي تبدو على النواحي التالية:
- تحقيق الانسجام والتعاون مع المعلمين لكل مادة من خلال الاتفاق على معايير واضحة للتقويم مما يدفعه إلى العمل وبذل الجهد والعطاء.
- التدريب المستمر للمعلمين أثناء الخدمة.

- رعاية المعلم الجديد وإشعاره بأهميته داخل المدرسة.
 - خلق فرص للنمو المهني لكل معلم على حده.
 - يعامل المعلمين دون الفرقة في الاجتماعات المدرسية.
 - يزور معلمي الصفوف الدراسية من فترة لأخرى للتشجيع والعمل.
 - يتواصل مع المعلمين في المناسبات الاجتماعية المختلفة.
- وبذلك على مدير المدرسة الاهتمام بالتفاعلات والعلاقات بين المعلمين قدر اهتمامه بالجانب المهاري، وتمثل ثقته بالمعلمين وإيمانه بقابلية كل منهم للنمو والتحسين عناصر أساسية وإلا فقدوا حماسهم ورغبتهم في تحسين أدائهم.

٤- العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والتلاميذ:

إن إقامة علاقات إنسانية بين مدير المدرسة وتلاميذها يعتبر من أكثر موجبات التربية السليمة، ولا بد أن تبني هذه العلاقة على أسس علمية وتربوية، وحتى يقوم المدير بذلك عليه القيام بالمهام التالية:

- ١- التنويه في المناسبات المدرسية بأهمية التفوق، وتحية المتفوقين بأسمائهم لتحفيز الآخرين.
- ٢- الالتقاء بالمتفوقين في اجتماعات مخططة والتحاور معهم في أمورهم الدراسية وأمور أخرى تخصهم.
- ٣- تشجيع الطلاب على العمل الجماعي داخل الفصل من خلال مسابقات بين الفصول.
- ٤- تشجيع الطلاب على إقامة احتفال في فصولهم مع دعوة المعلمين والهدف منه التعاون بين المعلمين وزيادة الروابط بينهم.
- ٥- يشجع التلاميذ على إقامة جماعات عمل للأنشطة المدرسية.
- ٦- إقامة الأيام المفتوحة بتخطيط زمني على مدار السنة الدراسية، والهدف منه تقريب ولي الأمر من المعلم والإدارة المدرسية.
- ٧- إقامة الندوات الطلابية التي من خلالها يتدرب الطلاب على العمل الجماعي وخطوات البحث العلمي.
- ٨- لفت نظر معلمو المواد الجافة كالرياضيات مثلاً إلى الدور التربوي لهذه المادة، والتوقف في بعض المواد كالتربية الإسلامية ذلك لغرس القيم والمفاهيم إلى الطلبة.
- ٩- على المدير أن يكون قدوة في جميع تصرفاته مع الآخرين سواء معلمين أم طلبة، فيجب على المدير أن يحاسب في الفعل والقول والأساليب المستخدمة عند التعامل مع الجميع.

(ثانياً: التدريب الإداري في المجال التربوي)

يؤدي امتلاك القوى العاملة للمهارات المناسبة إلى سهولة تكيف نشاطات العاملين لمتطلبات التغيير، إذ تسهل المهارات، والخبرات، والمعارف، والإمكانات الواعية في السيطرة على القوى العاملة استيعاب التغييرات الضرورية على بنية المهنة.

وكل قيادة إدارية لا بد لها من استثمار القوى البشرية المتوافرة لديها بكفاية عالية، من خلال تنسيق جهود الأفراد والمجموعات، لتحقيق الأهداف الإدارية العليا، وهذا بطبيعة الحال يتطلب تدريباً دائماً ومستمرًا للمديرين والمشرفين يمكنهم من القيام بمهامهم الإدارية والقيادية بأعلى قدر من القدرات المصقولة والمهيأة للعمل الإداري، وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل الكلفة الإدارية والمادية اللازمة لذلك، ويسير العمل نحو الأهداف العليا للتنظيم (بندقي، ١٩٨٦).

إن التدريب هو المحور الذي تدور حوله عملية التنمية في المجتمع. فهو أداة التنمية ووسيلتها، وهو المحك الأساس لشتى جوانبها، وهو الأداة المثلى لتحقيق الكفاءة الأفضل في التعليم.

ويشكل التدريب ضرورة لازمة خاصة في عصر تتطور فيه المعارف والمعلومات والتقنيات تطوراً سريعاً، لذا فقد وضعت التغييرات السريعة الإنسان أمام مهام وحاجات جديدة لا بد من الوفاء بها لمجاراة سرعة التغير العملي والتقني، بحيث يستطيع أن يجابه حاجات المجتمع المتزايدة، فالتدريب عملية إنسانية تمكن الفرد من أداء عمله الجديد بكل مهارة وإتقان حتى في حالة انتقال هذا الفرد من عمل إلى آخر. وحصول الفرد على الشهادة لم يعد هدفاً نهائياً، فربما لا يتلاءم المؤهل العلمي مع طبيعة وحاجات العمل (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ٢٠٠٥).

ولأن عصرنا الحاضر يحف بالتطورات والاكتشافات المستمرة، فهناك مشكلات عديدة تعترض العمل التعليمي، مما تستدعي ضرورة تدريب الهيئات التعليمية لكي يتسنى للمتدرب أن يكون مديراً أو معلماً أو مشرفاً ويواكب التطورات المختلفة، ويكتسب المعارف والخبرات الجديدة، ويسهم في بنائها وتطويرها.

مفهوم التدريب والبرنامج التدريبي :

تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الإدارية المهمة، حيث لا يكفي اختيار العاملين لوظيفة ما وتعيينهم بل يجب إعدادهم وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، مع صقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسئوليات (الصيرفي، ٢٠٠٣).

وإذا تطرقنا إلى مفهوم التدريب فنجد بأن هناك عدة تعريفات له فقد عرفه برعي المشار له في (الزيادي، ١٩٩٢ : ١٦٦) بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما". كذلك عرفه (حربي وقريطم، ١٩٧٢ : ١٧) بأنه "عملية يقصد بها زيادة كفاءة الفرد الإنتاجية للمنظمة التي يعمل بها هذا الفرد عن طريق مساعدة كل فرد على أن يستغل إمكانياته الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن".

كذلك عرفه العبد المشار إليه في (الصيرفي، ٢٠٠٣ : ٣٠٨) بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية".

من خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نستخلص بعض خصائص النشاط التدريبي والتي بينها (الزيادي، ١٩٩٢) و (الصيرفي، ٢٠٠٣) وهي كالتالي:

- ١- التدريب نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد التنظيم.
- ٢- التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.
- ٣- التدريب هو اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.
- ٤- تطوير الأداء يجب أن يتم بأسلوب التخطيط على جميع المستويات.

أما البرنامج التدريبي فقد تعددت تعريفاته، منها:

"مجموعة من النشاطات المنظمة والمخططة، التي تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، والتي تساعدهم على تجديد معلوماتهم، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وحل مشكلاتهم وتطوير أدائهم في العمل" (Good, 1973: 294).

أما هندام وجابر (١٩٧٨: ١٢١) فقد عرفا البرنامج التدريبي بأنه "نشاط يستهدف تميز الأفراد على نحو ما يضيف معرفة إلى ما لديهم من معرفة، ويمكنهم أن يؤديوا مهارات لم يكونوا قادرين على أدائها من غيره، ويساعدهم على تنمية فهم واستبصار معين".

وكذلك عرفه نصار (١٩٨٩: ٨) بأنه "ذلك النشاط الذي يهدف إلى اكتساب المعرفة والمهارة والسلوك التنافسي على المستوى المحلي والعالمي، آخذاً في الاعتبار القياس الدقيق للمعرفة والمهارة، والسلوك قبل التدريب وبعده، وبعد العودة إلى العمل، مراعيًا في التصميم نوعية القياس سواء بالاختيار المباشر، أو بحساب العائد على الإنتاج من ارتفاع في الكم والنوع".

وعرفه طرخان (١٩٩٣: ٢٠) بأنه "مجموعة الخبرات التدريبية المخططة لتحقيق النمو المهني لدى المديرين والمديرات لمساعدتهم على اكتساب المعارف، والمهارات والاتجاهات الإدارية المعاصرة، ويشتمل على: الأهداف التدريبية، والموضوعات التدريبية، واستراتيجيات التدريب الملائمة، واستراتيجيات التقويم الملائمة".

ويعرف الباحث البرنامج التدريبي بأنه مجموعة الموضوعات والأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى تنمية مهارات العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين.

أهمية التدريب الإداري في المجال التربوي:

إن من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة في نظام العمل، وما يستتبعه ذلك من ضرورة إعداد وتنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها. ولا شك بأن القائمين على التعليم وحدهم لا يستطيعون ملاحقة هذا التقدم العلمي السريع؛ لذلك

تزايدت الحاجة إلى التدريب الفعال المستمر الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلف المجالات، وأصبح تدريب القوى العاملة ضرورة لا غنى عنه في أي قطاع وأي عمل.

ولا شك أن هذه الأهمية المتزايدة للتدريب إذا كانت تمثل ضرورة ملحة لكافة الدول بصفة عامة إلا أنها أكثر الحاجة بالنسبة للدول النامية؛ نظرا للعبء المضاعف على مسؤولي التدريب والمتمثل في اللحاق بالدول المتقدمة وتضييق الفجوة الحضارية مع ضرورة ملاحقة التطور الهائل في العلوم والمعارف وتطبيقها (الزيادي، ١٩٩٢).

ولعل من أهم محاسن التدريب أنه يتطلع إلى تحسين الأداء الحاضر، والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل. كما أنه هام بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة وخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التدريب عليها فإنهم يحتاجون إلى التدريب على طبيعة هذه الأعمال. ونلاحظ بأن شعور المتدرب بأهمية التدريب أمر مهم حيث يؤدي هذا الشعور إلى تقبله للتدريب والاستفادة منه.

مبادئ التدريب الإداري في المجال التربوي:

هناك عدة مبادئ إذا ما التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال من التدريب بينها (الصيرفي، ٢٠٠٣) وهي كالتالي:

- التدريب نشاط مستمر:

حيث يعتبر التدريب نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للمعلم في مناسبات متعددة.

- التدريب نظام متكامل:

حيث يعتبر التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الإنتاجية للعاملين، كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة المحيطة به، وكذلك المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

- التدريب نشاط متجدد:

وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في:

- المتدرب: وهو عرضة للتغير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهارته.

- الوظائف التي يشغلها المتدرب: وهي عرضة للتغير كنتيجة للتغير في نظم وسياسات وأهداف المنشأة.

- المدربون: وهم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية بالمنظمة.

- التدريب عملية إدارية:

حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في:

- وضوح الأهداف والسياسات.

- توافر الموارد المادية والبشرية.

- توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم

البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب والمساعدات التدريبية ومتابعة فعالية التدريب.

أهداف التدريب الإداري في المجال التربوي:

يتمثل الهدف الرئيسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك المعلمين الناتجة من عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المدرسة.

وبين الشريدة (٢٠٠٥) بعض أهداف التدريب في المجال التربوي وهي:

- تنمية بعض الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والعلاقات الإنسانية بين المعلمين.

- تزويد المعلمين بالمعلومات التربوية والمهارات والمستحدثات العلمية والتقنية والنظريات التربوية التي تجعلهم أكثر قدرة على مواكبة هذه المتغيرات.

- تدريب المعلمين على كيفية تطبيق الأفكار والآراء والحلول النابعة من نتائج الدراسات بما يؤدي إلى سد الفجوة بين النظرية والتطبيق العملي.

- زيادة قدرة المعلمين على التفكير المبدع بما يمكنهم من التكيف مع أعمالهم من ناحية، ومواجهة مشكلاتهم المستقبلية، والتغلب عليها من ناحية أخرى.

- تفادي الأخطاء في أداء أعمالهم والإقلاع منها ما أمكن، والحفاظ على الوقت والجهد والمال.

- تعريف المعلمين بكيفية القيام بواجبات رسالتهم ووظائفها.

- سد الاحتياجات التدريبية للعاملين (في مجالات التعليم والقيادات التربوية عن طريق التدريب في الخارج في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية المشهود لها بالتميز في المجالات التربوية والتعليمية).

- رفع كفاية القائمين بمهام التدريب التربوي، عن طريق برامج تدريبية متخصصة.

وقد أضاف (الزيادي، ١٩٩٢) عدة أهداف تساعد في الوصول إلى الهدف الرئيسي وهي كالتالي:

- المساهمة في حل مشاكل العمل.
- رفع الكفاءة المهنية للمعلم وذلك من خلال تزويده بما يستجد من اتجاهات وطرق عمل ذات صلة وثيقة بنوع العمل الذي يقوم به.
- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل والتغيب وقد يرجع ذلك إلى عدم الرضا أو الاقتناع من العاملين لبعض أعمالهم أو ظروف العمل مما يؤدي إلى عدم إتقانهم الأسلوب الواجب اتباعه في إنجاز العمل أو إلى أنهم قد التحقوا بأعمال لا تتفق مع استعداداتهم وميولهم فإن برامج التدريب يمكن أن يضع الحلول المناسبة له.
- تخفيف العبء على المديرين إذ أن تدريب المعلمين والاطمئنان على مهاراتهم يخفف عن المدير عملية متابعة أعماله باستمرار، كذلك يقلل من عدد وظائف الإشراف اللازمة وبالتالي يقلل من تكلفة هذه الوظائف.
- توفير احتياجات المدرسة من المعلمين المدربين.
- احترام قوانين ولوائح العمل ونظمه وتكوين علاقات طيبة مع المدرسة.
- زيادة تقدير المعلم لعمله والاهتمام به. فهذا التقدير ينشأ عادة من إتقان المعلم لعمله، فالرضا الذي يستمدّه المعلم من النجاح في عمله وإتقانه ينمي عنده الشعور بفائدته وقيمته في المجتمع.
- الإقلال من تذمر وشكاوى المعلمين من عدم الحصول على الفرصة الكاملة للتدريب.

وقد صنف (الصيرفي، ٢٠٠٣) أهداف التدريب الإداري إلى ثلاث مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها وهي على النحو التالي:

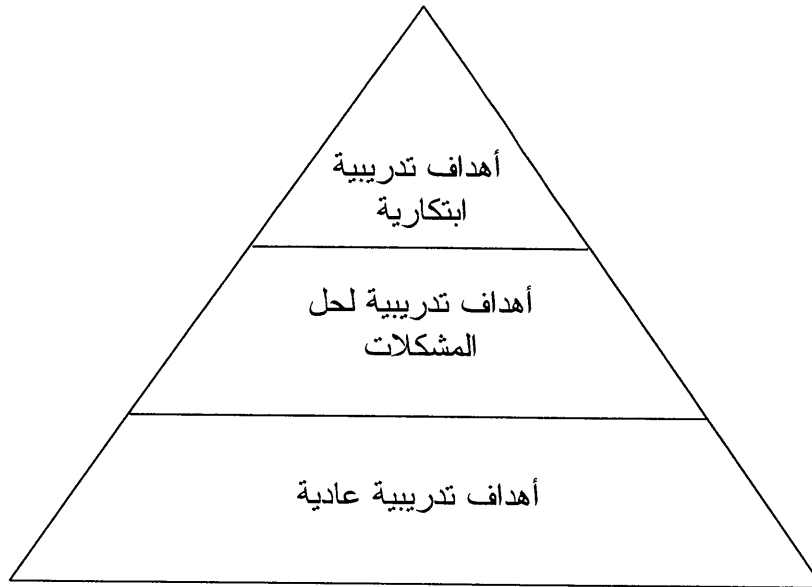
- ١- أهداف تدريبية عادية:
وهي خاصة بالبرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة وكذلك واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة.... وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرامج، وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة، وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم. وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة.

٢- أهداف تدريبية لحل المشكلات:

وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخليص المنظمة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية. ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلو الأهداف الروتينية في الأهمية بالنسبة لهم الأهداف.

٣- أهداف تدريبية ابتكارية:

وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية. ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف والذي يوضحه الشكل التالي:



وهكذا نجد بأن التدريب يعمل على رفع مستوى الأداء في العمل، ورفع مستوى من يؤدونه بإتقان في نظر أنفسهم، وفي نظر المنظمة والمجتمع، فهو إلى جانب ما يتجه إليه من زيادة الإنتاج وإتقانه، يؤدي أيضا إلى سعادة من يتقنون عملهم ويؤدونه بمستوى عال. وهكذا يحقق التدريب أهداف العمل وزيادة الإنتاج ويحقق أيضا أهداف العاملين وسعادتهم. وأيضا يجب أن تكون أهداف التدريب محددة مسبقا وبوضوح ومتفق عليها حتى يتحقق الهدف من البرنامج التدريبي.

عناصر النظام التدريبي:

يتكون أي نظام تدريبي من ثلاثة عناصر رئيسية وهي المدخلات والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى عناصر أخرى بينها (الصيرفي، ٢٠٠٣) في الآتي:

١- المدخلات:

وهي الأجزاء المراد تغييرها من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب ورغبات النظام وأهدافه، وتتمثل هذه الأجزاء في:

- المدخلات الإنسانية: وهم الأفراد المشتركرون في عملية التدريب.
- المدخلات المادية: وتتمثل في المواد والأجهزة التدريبية والترتيبات والمعدات ورؤوس الأموال والمباني.
- المدخلات المعنوية: وتتمثل في المواد التدريبية التي تعرض عمل المتدربين بالإضافة إلى المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرب والعملية التدريبية.

٢- العمليات:

وهي مجموعة الأنظمة والإجراءات والأساليب والأدوات التي تستخدم إما لتحويل المدخلات أو إضافة خصائص جديدة عليها، وهي تنقسم إلى ثلاث مراحل:

- المرحلة التحضيرية: هي التي يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي.
- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي: فيها يبدأ البرنامج التدريبي الذي يصاحبه دائما نوع من التفاعل بين المدرّب والمتدرب حول موضوع التدريب.
- مرحلة متابعة البرنامج التدريبي: وهي للتأكد من حسن سير العملية التدريبية.

٣- المخرجات:

وهي إنجازات أو نتائج عمل التدريب، وتنقسم إلى:

- المخرجات الإنسانية: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.
- المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة.
- المخرجات المعنوية: وتتمثل في مدى الرقي في المعلومات لدى المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم.

٤- البيئة:

وتتمثل في القوى التي تؤثر على النظام التدريبي وبالتالي فاعلية أو عدم فاعلية للنظام التدريبي. أما البيئة الخارجية فتتمثل في المجتمع الذي يعيش فيه المتدرب كالنظام الاقتصادي والسياسي، وبالمؤسسات الخارجية كالمدارس والمستشفيات والشركات والمصانع، وبالإدارة نفسها .

٥- المعلومات المرتدة:

وهي بمثابة أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضوعية إذ تقاس نتائج البرنامج التدريبي في ضوء الأهداف الموضوعية له.

أنواع التدريب الإداري:

للتدريب الإداري عدة أنواع بينها الزياي (١٩٩٢) نذكر منها الآتي:

- ١- التدريب للتأهيل للعمل في بداية التعيين: ويهدف هذا التدريب للموظف إلى تكوين علاقات طيبة بينه وبين زملائه في العمل، وتعريفه بأهم معالم الوظيفة التي يقوم بها.
- ٢- التدريب للتنمية في نفس الوظيفة: ذلك من أجل مواكبة كل جديد في الوظيفة والتكنولوجيا المستخدمة فيها ويسمى أحيانا التدريب أثناء الخدمة.
- ٣- التدريب بمناسبة تغيير ظروف العمل: كالترقية لشغل منصب أعلى ذي مسؤوليات أعلى وأكبر تتطلب إعدادا لتحمل المسؤوليات المتزايدة.
- ٤- وهناك نوع آخر من التدريب يعتمد على المكان كالتدريب الخارجي أو التدريب الداخلي.

أما (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ٢٠٠٥) فقد صنف التدريب إلى ثلاث فئات وهي:

- التدريب العلاجي:

وهو تدريب مصمم لتصحيح أخطاء في برنامج الإعداد الأساس، وهذه الأخطاء ناتجة إما أن المعلم قد تخرج منذ فترة طويلة، فهو يحتاج إلى إعادة تكوين وصقل للمعلومات. وإما أن التربية علم سريع التغير، لا يمكن أن يلاحقه ويضبطه خلال إعداداته.

- التدريب السلوكي:

وهذا التدريب يركز على المهارات التدريسية، أي ما يدور في الفصل من تفاعلات وما يحدث فيه من سلوك، لذا يجب أن يدرّب المعلم على كيفية تحليل الموقف التدريسي.

- التدريب الإبداعي:

وهذا المفهوم يرفض ضبط سلوك المعلم بعناصر الموقف التعليمي، ويهدف إلى زيادة الدافعية نحو النمو الذاتي.

مكونات البرنامج التدريبي:

إن مكونات البرنامج التدريبي متداخلة ومتراصة حيث أن التدريب عملية لها مكونات لا بد أن تتكامل حتى تصبح العملية التدريبية في النهاية ذات فاعلية، وأهم مكونات البرنامج التدريبي ما يلي:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر الاحتياجات عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج والخدمات في جميع المنظمات، فهي التي توجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح لتنمية القوى البشرية، وهي التي تحقق للتدريب عائداً واضحاً تستفيد منه المنظمة (الزيادي، ١٩٩٢).

ويقصد بالاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات التي يشعر المتدرب بالحاجة إليها، لكي تساعد على أداء عمله على الوجه المطلوب. (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ٢٠٠٥). ويتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الآتي:

- معرفة الأفراد المطلوب تدريبهم.
- معرفة نوع التدريب المطلوب لهم، ومستواهم.
- من خلال الاستبيانات والاختبارات.

٢- تصميم برنامج التدريب الإداري:

إن عملية تصميم البرامج التدريبية تمر بمراحل متعددة يمكن توضيحها فيما يلي:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

حيث يجب أن يكون التدريب موجهاً لتحقيق هدف واضح، ولا يمكن تحديد هذا الهدف إلا بالتعرف على الاحتياجات التدريبية الحقيقية للفئة المستهدفة.

- تحديد المادة التدريبية:

ويقصد بالمادة التدريبية مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعاً معيناً، حيث يجب إخراج هذه المادة

بشكل يتناسب مع مستوى المتدربين أنفسهم مع مراعاة المظهر الحسن في عرض المادة (الصيرفي، ٢٠٠٣).

- تحديد أسبقيات الموضوعات التدريبية بالنسبة لتحقيق هدف البرنامج:
بعد عرض المادة التدريبية تمر هذه المادة بأسبقيات بالنسبة لبعضها بعضا، فمن الأفضل التدرج في عرض المادة المطلوبة مع مراعاة الشمولية في العرض.

- اختيار أسلوب التدريب المناسب:
حيث يتم اختيار الأسلوب التدريبي بحسب كل موضوع وعدد المتدربين والتكاليف ووقت التدريب. وأساليب التدريب عديدة منها المحاضرات والندوات ودراسة الحالات وتمثيل الأدوار وحلقات النقاش والزيارات الميدانية.... الخ.

- تحديد مدة البرنامج:
بعد تحديد أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع فإنه يتم تحديد المدة اللازمة للموضوع طبقا للأسلوب المستخدم. وبين الصيرفي (٢٠٠٣) بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدة بحسب الأسلوب المستخدم والمنهاج نفسه.

- تحديد مكان البرنامج التدريبي:
يختلف المكان باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي، وتتم المفاضلة بين عقد البرنامج التدريبي داخل المنظمة أو خارجها، وأن مكان التدريب يجب أن يتيح الجو المناسب للمتدرب لفهم واستيعاب المادة العلمية، وأن يكون ملائما لخدمة أغراض التدريب من حيث توافر الاحتياجات من المقاعد والإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء والسعة وشاشات العرض.... الخ.

٣- المتدربون والمشرفون:

ويقصد به اختيار المتدربين لهذا البرنامج التدريبي والمشرف عليه، ويتم اختيار المتدربين وفقا للحاجة إلى التدريب أو الترشيحات الإدارية أو الامتحانات أو المقابلات الشخصية. وعلى ذلك فلا بد أن تكون لدى المتدرب الاستعداد الكامل للتعلم والرغبة الكافية بالالتحاق في البرنامج التدريبي (الزيادي، ١٩٩٢).

أما عن اختيار المشرفين على البرنامج فهم يعتبرون العنصر الأساسي في نجاح البرنامج وزاد الشنواني (١٩٩٠) بأنه من الأهمية اختيار المدرب أو المشرف على البرنامج التدريبي. وبذلك يجب أن تتوفر فيه عدة شروط أهمها الإلمام بالمادة العلمية وطريقة إيصال المعلومة للمتدرب مع الحرص بأن يكون مقتنعا بأهمية البرنامج المقدم مع وجود الخبرة الكافية في مجال عمله.

٤- أساليب ووسائل التدريب:

يقصد بالوسيلة ذلك الوسيط الذي يستخدمه المدرب في عرضه لموضوعه التدريبي كالأقلام والسبورة والشفافيات والتلفزيون والحاسوب وغيرها.

٥- متابعة وتقييم التدريب:

التدريب كأى وظيفة أخرى من وظائف الإدارة، يجب أن يقيم لتحديد مدى فعاليته. فقد أشار الشنواني (١٩٩٠) بأنه ليس شرطاً وجود برنامج للتدريب وهيئة قائمة على تنفيذه يدل على أن عملية التعلم تسير بالشكل المطلوب، وأن أهداف البرنامج ستتحقق. وأنه يجب استخدام جميع الوسائل للتقييم، مع القيام بدراسات تساعد على تقييم البرنامج وتحديد مدى فعاليته. فيمكن أن يجرى اختبار في نهاية البرنامج للمتدربين يبين فيه مدى استفادتهم من هذا البرنامج، مع إجراء نفس الاختبار على مجموعة أخرى خارج البرنامج ثم مقارنة النتائج.

الفصل الرابع

(طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية)

الفصل الرابع

(طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية)

يشتمل هذا الفصل على وصف مفصل لمجتمع الدراسة وعينتها والأداة المستخدمة فيها، كما يشتمل على وصف لتطبيق الدراسة الميدانية ومعالجتها الإحصائية.

مجتمع الدراسة:

- تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المساعدين والمديرات المساعدات والمعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين وعددهم بحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم خلال السنة الدراسية (٢٠٠٥/٢٠٠٦م) على النحو التالي:
- ١١١ مدير مساعد ومديرة مساعدة (٢٩ ذكور و ٨٢ إناث).
 - ٤٤٠٨ معلم ومعلمة (١٠٥٥ معلم و ٣٣٥٣ معلمة).

عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من الفئات التالية:

- فئة المديرين المساعدين والمديرات المساعدات في مدارس مملكة البحرين الابتدائية الحكومية، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة ٧٠٪ على أساس قلة أفراد العينة في المجتمع الأصلي، بواقع ٢٠ ذكور و ٥٧ إناث.
- فئة المعلمين والمعلمات في مملكة البحرين الابتدائية الحكومية، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة ٨٪، بواقع ٨٤ ذكور و ٢٦٨ إناث. ويبين الجدول رقم (١) عدد أفراد العينة بحسب الجنس والوظيفة.

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس والوظيفة

عدد المعلمين		عدد المديرين المساعدين	
ذكور	إناث	ذكور	إناث
٨٤	٢٦٨	٢٠	٥٧

يتضح من الجدول رقم (١) إن أكثر أفراد العينة من الإناث، فنجد في المديرين المساعدين بأن عينة الإناث (٥٧) مديرة مساعدة والذكور (٢٠) أي يزيد عدد الإناث عن الذكور بنسبة ثلاثة أضعاف تقريبا ومثل ذلك أيضا بالنسبة بين عدد المعلمين والمعلمات، وقد يرجع السبب في ذلك إن معظم مدارس البنين الابتدائية في مملكة البحرين تحت هيئة إدارية بنات.

ويوضح الباحث بأنه يوجد في بعض المدارس الابتدائية في مملكة البحرين مديران مساعدان أو مديرتان مساعدتان ذلك لارتفاع عدد التلاميذ في المدرسة، وأن بعضها لا يوجد بها مدير مساعد أو مديرة مساعدة ذلك لقلّة عدد التلاميذ في المدرسة. ويبين الجدول رقم (٢) نسبة الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة من أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (٢)

نسبة الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة

المجموع	المعلمون		المديرون المساعدون		
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
٤٢٩	٢٦٨	٨٤	٥٧	٢٠	عدد الاستبانات الموزعة
٤٠٧	٢٥٣	٨٤	٥٣	١٧	عدد الاستبانات المسترجعة
٤	٤	—	—	—	عدد الاستبانات المستبعدة
٤٠٣	٢٤٩	٨٤	٥٣	١٧	عدد الاستبانات الصالحة

يلاحظ من الجدول رقم (٢) إن عدد الاستبانات الموزعة بلغت ٤٢٩ موزعة على أفراد عينة الدراسة، وقد روعي في التوزيع اختلاف المناطق الجغرافية لمملكة البحرين، وعدد الاستبانات المسترجعة بلغ (٤٠٧) استبانة، والمستبعدة (٤) استبانات لعدم اكتمال البيانات. وبالتالي أصبحت الاستبانات الصالحة (٤٠٣) استبانة.

أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة قام بإعدادها الباحث للوقوف على مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين، وذلك بالاعتماد على:

١- الإطلاع على الأدب التربوي الذي تطرق لموضوع العلاقات الإنسانية.

٢- الإطلاع على الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع العلاقات الإنسانية في المجال التربوي.

٣- الاستفادة من آراء الأستاذ المشرف على الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة مجالات رئيسية في العلاقات الإنسانية وهي:

١- مجال الاتصال المدرسي.

٢- مجال إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي.

٣- مجال العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي.

٤- مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

وقد تم توزيع عدة مهارات تخص المجالات الرئيسية، حيث بلغ عدد المهارات (٤٣) مهارة موزعة على أربع مجالات رئيسية، فأخذ مجال الاتصال المدرسي (١١) مهارة، ومجال إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي (١٦) مهارة، ومجال العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي (٩) مهارة، ومجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية (٧) مهارة والملحق رقم (٣) يوضح فقرات الاستبانة في صورتها النهائية.

متغيرات الدراسة:

١- المتغير المستقل:

- الجنس وهو على مستويين (ذكور، إناث).

- الوظيفة (مدير مساعد / معلم).

٢- المتغير التابع:

- ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية.

إجراءات صدق وثبات المقياس:

قام الباحث بعمل مجموعة من الإجراءات والخطوات للتأكد من صدق وثبات مقياس الدراسة وذلك حتى يعطي هذا المقياس نتائج أكثر مصداقية.

أولاً: إجراءات صدق المحتوى:

قام الباحث بالتحقق من صدق المحتوى عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية وقسم علم النفس بجامعة البحرين، حيث تم الطلب

من المحكمين إبداء رأيهم حول الأداة بالنسبة لعباراتها، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله، وإمكان حذف أو إضافة بعض العبارات. وعليه قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون، وكانت معظم التعديلات تتناول إعادة صياغة بعض العبارات، أو حذف بعض الفقرات المكررة، ويوضح الملحق رقم (٢) أداة الدراسة في صورتها النهائية عند التطبيق، والملحق رقم (١) أسماء السادة المحكمين الذين حكموا الاستبانة.

ثانيا: إجراءات صدق البناء:

قام الباحث بتطبيق المقياس بصورته الأولية على عينة من خارج عينة الدراسة من المعلمين والمديرين المساعدين في مدارس مملكة البحرين الابتدائية بلغ عددهم (٢١)، منهم (١١) ذكور و(١٠) إناث، وذلك كإجراء من إجراءات التأكد من صدق البناء للمقياس. وحتى يتم اعتماد أي فقرة من فقرات المقياس ولا يتم شطبها لابد أن يكون معامل الارتباط بينها وبين المقياس ككل أو بينها وبين المجال الذي تنتمي إليه دالا إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وفيما يلي عرضا لنتائج صدق البناء كل مجال على حدة:

١. فيما يتعلق بفقرات المجال الأول (الاتصال المدرسي)

قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل درجة فقرة ودرجة مجالها ودرجة المقياس الكلي وذلك من أجل التأكد من أن معاملات ارتباط فقرات المجال الأول دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). والجدول رقم (٣) يوضح ذلك:

جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون المتعلقة بفقرات المجال الأول (الاتصال المدرسي) بين علامة الفقرة وعلامة المجال الذي تنتمي إليه والعلامة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الاستبيان
١	يشعر المعلمين بأنهم متقبلون عند الاتصال بهم	٠,٣٤٣	٠,٣٧٣
٢	يتبادل الحديث الودي مع المعلمين	**٠,٦٥٣	**٠,٤٨٥
٣	يقلل من التوتر النفسي للمعلمين أثناء الحديث معهم	**٠,٥٣٠	٠,٣٠٢
٤	يحسن الإصغاء إلى المعلمين أثناء حديثهم	**٠,٦٩٢	**٠,٥٦٣
٥	يزور معلمي الصفوف الدراسية من فترة لأخرى	**٠,٦٥٧	**٠,٦٣٢
٦	يعامل المعلمين دون الفرقة في الاجتماعات المدرسية	**٠,٦٥٧	*٠,٥٠٨
٧	يعقد جلسات نقاش مع التلاميذ للتباحث في مشكلاتهم الدراسية	*٠,٥٤٨	*٠,٤٧٣

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الاستبيان
٨	يعقد اجتماعات مع أولياء الأمور للتباحث في الشؤون المدرسية	*٠,٥٥١	٠,٣٠٦
٩	يعقد جلسات دورية مع المعلمين للتباحث في الشؤون المدرسية	**٠,٦٨٨	**٠,٦٣٦
١٠	يتواصل مع المعلمين في المناسبات الاجتماعية المختلفة	**٠,٨٦٢	**٠,٦٧٦
١١	يشرك المدرسة في نشاط المجتمع المحلي	**٠,٦٣١	**٠,٦١٥
١٢	يضع خطة لإشراك المجتمع المحلي في العمل المدرسي	**٠,٧٩٢	**٠,٦٤٤
١٣	يتبادل الزيارات مع المدارس المجاورة	**٠,٦٠٧	*٠,٤٧٢

*معامل الارتباط ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0,05)$.

**معامل الارتباط ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0,001)$.

يتضح من الجدول السابق أنَّ الفقرات التي لم تكن معاملات الارتباط الخاصة بها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ هي الفقرات التالية:

الفقرة رقم (١) وهي "يشعر المعلمين بأنهم متقبلون عند الاتصال بهم"، حيث بلغ قيمة معامل ارتباطها مع المجال (٠,٣٤٣) ومع المقياس ككل (٠,٣٧٣) وهاتين القيمتين غير داليتين إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$. والفقرة رقم (٣) وهي "يقلل من التوتر النفسي للمعلمين أثناء الحديث معهم"، حيث بلغ قيمة معامل ارتباطها مع المقياس ككل (٠,٣٠٢) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$. لذا تم حذف هاتين الفقرتين من المجال الأول لتصبح عدد فقراته (١١) فقرة.

٢. فيما يتعلق بفقرات المجال الثاني (إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي) قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل درجة فقرة ودرجة مجالها ودرجة المقياس الكلي وذلك من أجل التأكد من أن معاملات ارتباط فقرات المجال الثاني دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0,05)$. والجدول رقم (٤) يوضح ذلك:

جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بيرسون المتعلقة بفقرات المجال الثاني (إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي) بين علامة الفقرة وعلامة المجال الذي تنتمي إليه والعلامة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المقياس
١	يثني على المعلمين عند إنجازهم للأعمال بشكل جيد	**٠,٧٠٤	**٠,٦٠٠
٢	يحث المعلمين على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لهم بالمدرسة	**٠,٤٩٤	*٠,٥٠٩
٣	يوفر الفرص المختلفة للمعلمين لتحقيق ذواتهم	**٠,٦٤٥	**٠,٦٣٣
٤	يشجع المعلمين على عرض مشكلاتهم متى احتاجوا لمساعدته	*٠,٥٠٣	*٠,٥٦١
٥	يشجع المعلمين على المبادرات الفردية لتقديم أفكار جديدة	**٠,٧٨٣	**٠,٧٤٧
٦	يشعر المعلمين الجدد بأهميتهم داخل المدرسة	**٠,٧٩١	**٠,٧٦٧
٧	يذكر المعلمين المخلصين في العمل بأهمية الاستمرار فيه	**٠,٧٠٩	**٠,٦٢٥
٨	يوفر الثقة بينه وبين المعلمين داخل المدرسة	**٠,٥٨٦	**٠,٥٨٤
٩	يوفر الفرصة للمعلمين للقيام بأعمال تتحدى قدراتهم	*٠,٤٦٦	٠,٢٨٦
١٠	يشعر المعلمين أن ميولهم موضع اعتبار في النشاط المدرسي	**٠,٥٦٠	*٠,٥١٠
١١	يوضح للمعلمين كيفية الحصول على مكافآت العمل المدرسي	**٠,٧١٦	**٠,٦٥٤
١٢	يشعر المعلمين بأنهم جزء من فريق عمل يسعى لتحقيق أهداف المدرسة	**٠,٦٩٥	**٠,٧٧٤
١٣	يشجع المعلمين على النمو المهني	**٠,٧٢٠	**٠,٦٧٥
١٤	يشجع المعلمين على تجريب طرائق جديدة في عملهم	*٠,٤٥٤	*٠,٤٣٨
١٥	يؤكد على مبدأ النجاح للمعلمين بدلا من التعثر والفشل	**٠,٧٦٨	**٠,٦٨١
١٦	يشجع التلاميذ على المثابرة والاجتهاد في الدراسة	**٠,٧٦٢	**٠,٧٣٥
١٧	يضرب المثل للمعلمين في احترام شخصيات التلاميذ	**٠,٧٤٤	**٠,٦٧٣

*معامل الارتباط ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0,05)$.

**معامل الارتباط ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0,001)$.

يتضح من الجدول السابق أنَّ الفقرة الوحيدة التي لم يكن معامل الارتباط الخاصة بها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ هي رقم (٩) وهي "يوفر الفرصة للمعلمين للقيام بأعمال تتحدى قدراتهم"، حيث بلغ قيمة معامل ارتباطها مع المقياس ككل $(0,286)$ ، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$. لذا تم حذف هذه الفقرة من المجال الثاني ليصبح عدد فقراته (١٦) فقرة.

٣. فيما يتعلق بفقرات المجال الثالث (العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي) قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل درجة فقرة ودرجة مجالها ودرجة المقياس الكلي وذلك من أجل التأكد من أن معاملات ارتباط فقرات المجال الثالث دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$). والجدول رقم (٥) يوضح ذلك:

جدول رقم (٥)

معاملات ارتباط بيرسون المتعلقة بفقرات المجال الثالث (العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي) بين علامة الفقرة وعلامة المجال الثالث والعلامة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المقياس
١	يَمَكِّن المعلمين للعمل معا من خلال الأنشطة المدرسية	**٠,٦٩٢	*٠,٤٨٠
٢	يشجع المعلمين على حل مشكلاتهم بأنفسهم داخل المدرسة	**٠,٦٠٢	**٠,٥٩١
٣	يتصدى للأعمال التي توتر العمل التعاوني المدرسي	**٠,٨٣٦	**٠,٧٥٤
٤	يكافئ مجموعات العمل المتميزة في عملها	**٠,٦٩٠	**٠,٧٠٢
٥	يقيم ورش عمل للمعلمين للتدريب على العمل الجماعي	**٠,٧٨٩	**٠,٥٥٨
٦	يعرف أعضاء اللجان المدرسية بأعمال كل لجنة	**٠,٦٦٩	**٠,٦٢٢
٧	يشجع على إقامة جماعات الأنشطة المدرسية من التلاميذ	**٠,٨٤١	**٠,٧٧٠
٨	يشجع على المنافسة بين الفصول الدراسية	**٠,٧٠٥	*٠,٤٥١
٩	يبنى مناخا تعاونيا يشعر فيه العاملون للانتماء للمدرسة	**٠,٨٦٢	**٠,٨٤٧

*معامل الارتباط ذات دلالة عند مستوى ($\alpha = 0,05$).
 **معامل الارتباط ذات دلالة عند مستوى ($\alpha = 0,001$).

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بفقرات المجال الثالث كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، لذا بقي عدد فقرات هذا المجال (٩) فقرات.

٤. فيما يتعلق بفقرات المجال الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية) قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل درجة فقرة ودرجة مجالها ودرجة المقياس الكلي وذلك من أجل التأكد من أن معاملات ارتباط فقرات المجال الرابع دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$). والجدول رقم (٦) يوضح ذلك:

جدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بيرسون المتعلقة بفقرات المجال الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية) بين علامة الفقرة وعلامة المجال الرابع والعلامة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المقياس
١	يفوض بعض المعلمين في اتخاذ القرار ليشعروا بالأهمية	**٠,٧٢٤	**٠,٧١٥
٢	يفكر في مشاعر المعلمين قبل أن يتخذ أي قرار	**٠,٩١٥	*٠,٦٦٦
٣	يشعر المعلمين بحريتهم عند اتخاذ أي قرار	**٠,٨٥٠	**٠,٥٨٥
٤	يتعرف على رد فعل المعلمين عن القرارات من خلال المتابعة	**٠,٧٧٩	**٠,٦١٣
٥	يحترم القرارات الفردية للمعلمين	**٠,٨٥٦	**٠,٧٨٧
٦	يشرك المعلمين في وضع الخطط والبرامج المدرسية	**٠,٧٥٤	**٠,٦٥٠
٧	يشجع صاحب القرار على تحمل مسئولية قراره	**٠,٧٣٢	**٠,٧٥١

*معامل الارتباط ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0,05)$.

**معامل الارتباط ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0,001)$.

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بفقرات المجال الرابع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ ، لذا بقي عدد فقرات هذا المجال (٧) فقرات.

يتبين من نتائج صدق البناء أن الفقرات التي تم حذفها من المقياس هي (٣) فقرات، والملحق رقم (٣) يبين فقرات الاستبانة بعد المعالجة الإحصائية لها، لذا أصبح المقياس يتكون بصورته النهائية من (٤٣) فقرة موزعة كما يلي:

جدول رقم (٧)

مجالات مقياس العلاقات الإنسانية بصورته النهائية وعدد الفقرات على كل مجال

عدد الفقرات	اسم المجال
١١	المجال الأول: الاتصال المدرسي
١٦	المجال الثاني: إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي
٩	المجال الثالث: العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي
٧	المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية
٤٣	المقياس ككل

ثالثاً: حساب معامل ثبات الاستقرار: (طريقة إعادة التطبيق)

قام الباحث بحساب ثبات الاستقرار للمقياس ولمجالاته الأربعة بطريقة تطبيق وإعادة تطبيق المقياس على عينة الصدق والثبات البالغ عددها (٢١) فرداً من المعلمين والمديرين المساعدين في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين، وقد بلغت المدة الفاصلة بين فترتي التطبيق (١٥) يوماً، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين فترتي التطبيق للمقياس ككل ولمجالاته الأربعة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

معامل ثبات الاستقرار (بيرسون) بطريقة إعادة الاختبار للمقياس ككل ولمجالات المقياس الأربعة

اسم المجال	قيمة معامل ثبات الاستقرار
المجال الأول: الاتصال المدرسي	**٠,٨٦١
المجال الثاني: إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي	**٠,٩٢٣
المجال الثالث: العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي	**٠,٨١٦
المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	**٠,٧٩٣
الدرجة الكلية	**٠,٩٠١

**معامل الارتباط ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = ٠,٠٠١)$.

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل الارتباط بين محاور الدراسة الثلاث بين فترتي التطبيق كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = ٠,٠٠١)$.

رابعاً: معامل ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا (كرونباخ) Alpha (Cronbach)

قام الباحث باستخدام عينة الصدق والثبات البالغ عددها (٢١) فرداً لحساب معامل الاتساق الداخلي للمقياس ككل ولمجالاته الأربعة، وذلك بتطبيق معادلة ألفا (كرونباخ) Alpha (Cronbach) على نتائج العينة الاستطلاعية. حيث يوضح الجدول رقم (٩) هذه النتائج:

جدول رقم (٩)

معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا (كرونباخ) Alpha (Cronbach) (ثبات الاتساق الداخلي)

اسم المجال	قيمة معامل الاتساق الداخلي ألفا (كرونباخ)
المجال الأول: الاتصال المدرسي	٠,٨٧٤
المجال الثاني: إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي	٠,٩١٢
المجال الثالث: العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي	٠,٨٩٣
المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	٠,٩٠٣
الدرجة الكلية	٠,٩٥٧

يتضح من الجدول السابق أن المقياس يتمتع بمعامل اتساق داخلي مرتفع حيث بلغت قيمته (٠,٩٥٧)، وهذه القيمة تعد مؤشراً مقبولاً على ثبات الاتساق الداخلي لتحقيق أهداف الدراسة الحالية. كما يتضح من الجدول السابق أن مجالات المقياس تتمتع بمعاملات اتساق داخلي عالية أيضاً، حيث تراوحت ما بين (٠,٨٧٤-٠,٩١٢) وهي تعد مؤشرات مقبولة على ثبات الاتساق الداخلي لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

إجراءات تطبيق الاستبانة:

بعد التحقق من مدى صلاحية أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها وإخراجها في صورتها النهائية، تمت مخاطبة مركز البحوث والتطوير بوزارة التربية والتعليم، والذي بدوره قام بمخاطبة إدارة التعليم الابتدائي بالوزارة وذلك لتسهيل مهمة الباحث، ومن ثم تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة.

وقد استغرقت عملية توزيع الاستبانات واسترجاعها مدة أسبوعان، وتم استرجاع (٤٠٧) من أصل (٤٢٩) استبانة تم إرسالها إلى أفراد العينة، وقد استبعد منها (٤) استبانات لعدم اكتمال بياناتها. وبذلك أصبحت عينة الدراسة تتكون من (٤٠٣). وهذا يعني أن نسبة الأفراد الذين اشتركوا في هذه الدراسة بلغت (٨,٩٪) من العينة المستهدفة (المجتمع الأصلي)، وهي نسبة استجابة جيدة.

تصحيح المقياس:

اعتمد الباحث تدرج ليكرت الخماسي، وتم إعطاء كل تدرج علامة من ١-٥ كما يلي: "عالية جداً"، وتأخذ الدرجة (٥)، و"عالية" وتأخذ الدرجة (٤)، و"متوسطة" وتأخذ الدرجة (٣)، و"منخفضة" وتأخذ الدرجة (٢)، و"منخفضة جداً" وتأخذ الدرجة (١). وبذلك يتراوح المتوسط الحسابي لاستجابات العينة بين (١) كحد أدنى و(٥) كحد أعلى. وبناءاً على ذلك ولتسهيل عملية تفسير النتائج تم تقسيم المتوسطات والنسب المئوية إلى ثلاث فئات اختيارية للحكم على ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية وهي كالتالي:

- ممارسة عالية: أكثر من (٤)، ويقابله النسبة المئوية من (٨٠٪ فأكثر).
- ممارسة متوسطة: من (٣-أقل من ٤)، ويقابله النسبة المئوية أكثر من (٦٠-أقل من ٨٠٪).
- ممارسة منخفضة: أقل من (٣)، ويقابله النسبة المئوية أقل من (٦٠٪).

المعالجة الإحصائية:

بعد الحصول على الاستبانات قام الباحث بمعالجة البيانات عن طريق الحاسوب، حيث استخدم برنامج Statistical Package For Social Science (spss) في حساب التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، ومنه تم حساب النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستوى الدلالة، وهي على النحو الآتي:

السؤال الثاني:

ما مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

السؤال الثالث:

ما مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

السؤال الرابع:

هل هناك اختلاف بين استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت).

السؤال الخامس:

هل هناك اختلاف بين استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت).

السؤال السادس:

هل هناك اختلاف بين استجابات المديرين المساعدين واستجابات المعلمين فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت).

السؤال السابع:

ما الأساليب التي يمكن من خلالها تنمية مهارات العلاقات الإنسانية عند مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

الفصل الخامس

(نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها)

الفصل الخامس

(نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها)

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية بعد تحليل بياناتها إحصائياً، وهذه النتائج تمثل آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين، وفقاً للمجالات الأربعة التي تضمنتها الدراسة.

وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة، فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة، حيث تجيب نتائج الدراسة الميدانية عن السؤال الثاني والثالث والرابع والخامس والسادس، أما السؤال السابع فهو يتعلق بنتائج هذه الدراسة بحيث تؤدي إلى تصور لبرنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات العلاقات الإنسانية التي تحتاج لتنمية (متوسطها أقل من ٤).

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدین؟

للإجابة عن هذا السؤال، اعتمد الباحث الدرجة أكثر من (٤) للحكم على ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية على أنها عالية، والدرجة من (٣-٤) على أنها متوسطة، والدرجة أقل من (٣) على أنها منخفضة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المساعدين البالغ عددهم (٧٠) فرداً، منهم (١٧) مديراً مساعداً و(٥٣) مديرة مساعدة، على العلامة الكلية لمقياس الدراسة، وعلى مجالات المقياس الأربعة، والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين المساعدين (ن=٧٠) على مقياس الدراسة الكلي وعلى مجالاته الأربعة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي من (٥)	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
١	٢	المجال الثاني: الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي	٣,٩٠٨٠	٠,٧٥٦٤	٧٨,١٦
٢	٤	المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	٣,٨٢٨٦	٠,٧٨٤٢	٧٦,٥٧
٣	١	المجال الأول: الاتصال المدرسي	٣,٨٢٣٤	٠,٧٧٣٧	٧٦,٤٧
٤	٣	المجال الثالث: العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي	٣,٧٩٨٤	٠,٨٠٢٩	٧٥,٩٧
		متوسط الأداء الكلي	٣,٨٥٠٥	٠,٧٢٣٨	٧٧,٠١

يتبين من الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين حسب رأي المديرين المساعدين بلغ (٣,٨٥٠٥) بانحراف معياري (٠,٧٢٣٨)، وهذا المتوسط يعد مؤشرا على أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة.

كما يتبين أن مجال العلاقات الإنسانية الأكثر ممارسة هو المجال الثاني "إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي" حيث حصل على أعلى المتوسطات الحسابية ومقداره (٣,٩٠٨٠) بانحراف معياري (٠,٧٥٦٤)، وهذا المتوسط يعد مؤشرا على أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين يمارسون إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي بدرجة متوسطة.

والمجال الذي احتل المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة هو المجال الرابع "المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية" حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (٣,٨٢٨٦) وانحراف معياري (٠,٧٨٤٢)، وهذا المتوسط يعد مؤشرا على أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين يمارسون مهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية بدرجة متوسطة.

والمجال الذي احتل المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة هو المجال الأول "الاتصال المدرسي" حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٢٣٤) وانحراف معياري (٠,٧٧٣٧)، وهذا المتوسط يعد مؤشرا على أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين يمارسون مهارة الاتصال المدرسي بدرجة متوسطة.

والمجال الذي احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة هو المجال الثالث "العمل الجماعي" لأفراد المجتمع المدرسي حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (٣,٧٩٨٤) وانحراف معياري (٠,٨٠٢٩)، وهذا المتوسط يعد مؤشرا على أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين يمارسون مهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي بدرجة متوسطة.

لتنمية الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، ولمعرفة مهارات العلاقات الإنسانية الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين على كل مجال من مجالات المقياس الأربعة تبعا لرأي المديرين المساعدين، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية على فقرات مجالات المقياس الأربعة، وهي:

أولا: نتائج المجال الأول: الاتصال المدرسي: (حسب رأي المديرين المساعدين).

لمعرفة هذه النتائج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين المساعدين على فقرات المجال الأول "الاتصال المدرسي" المتعلقة بدرجة الممارسة، ثم رُتبت تنازليا حسب درجة الممارسة (المتوسط الحسابي) والنسب المئوية، والجدول رقم (١١) يوضح ذلك:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات الاتصال المدرسي (المجال الأول) من وجهة نظر المديرين المساعدين (ن=٧٠) مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)

الرتبة	الرقم	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
١	٢	يحسن الإصغاء إلى المعلمين أثناء حديثهم	٤,٠٧١٤	٠,٨٨٩٩	٨١,٤٣
٢	٤	يعامل المعلمين دون الفرقة في الاجتماعات المدرسية	٤,٠٥٧١	٠,٩٧٦٣	٨١,١٤

٧٨,٨٦	٠,٨٩٩	٣,٩٤٢٩	يتواصل مع المعلمين في المناسبات الاجتماعية المختلفة	٨	٣
٧٨,٥٧	١,٠٢٦١	٣,٩٢٨٦	يتبادل الحديث الودي مع المعلمين	١	٤
٧٧,٤٣	٠,٩٧٦٩	٣,٨٧١٤	يشرك المدرسة في نشاط المجتمع المحلي	٩	٥
٧٦,٥٧	١,١٦٦٨	٣,٨٢٨٦	يعقد جلسات مع المعلمين للتباحث في الشئون المدرسية	٧	٦
٧٦,٢٩	١,٠٢٥٧	٣,٨١٤٣	يضع خطة لإشراك المجتمع المحلي في العمل المدرسي	١٠	٧
٧٥,٧١	٠,٩٧٦٤	٣,٧٨٥٧	يزور معلمي الصفوف الدراسية من فترة لأخرى	٣	٨
٧٥,١٤	١,٠٨٢٦	٣,٧٥٧١	يتبادل الزيارات مع المدارس المجاورة	١١	٩
٧٢,٨٦	١,٠٠٧٧	٣,٦٤٢٩	يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور للتباحث في الشئون المدرسية	٦	١٠
٦٧,١٤	١,١٤٢٥	٣,٣٥٧١	يعقد جلسات نقاش مع التلاميذ للتباحث في مشكلاتهم الدراسية	٥	١١

يتبين من الجدول رقم (١١) أن المهارة الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في مجال الاتصال المدرسي حسب رأي المديرين المساعدين، هي المهارة رقم (٢) "يحسن الإصغاء إلى المعلمين أثناء حديثهم"، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٧١٤) وانحراف معياري (٠,٨٨٩٩)، تلتها المهارة رقم (٤) "يعامل المعلمين دون الفرقة في الاجتماعات المدرسية" في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٥٧١) وانحراف معياري (٠,٩٧٦٣)، ثم المهارة رقم (٨) "يتواصل مع المعلمين في المناسبات الاجتماعية المختلفة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٣,٩٤٢٩) وانحراف معياري (٠,٨٩٩).

وأن المهارة الأقل ممارسة في مجال الاتصال المدرسي هي المهارة رقم (٥) "يعقد جلسات نقاش مع التلاميذ للتباحث في مشكلاتهم الدراسية"، حيث احتلت المرتبة الحادية عشر والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٥٧١) وانحراف معياري (١,١٤٢٥)، تلتها المهارة رقم (٦) "يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور للتباحث في

الشئون المدرسية" في المرتبة العاشرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤٢٩) وانحراف معياري (١,٠٠٧٧)، ثم المهارة رقم (١١) يتبادل الزيارات مع المدارس المجاورة"، في المرتبة التاسعة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥٧١) وانحراف معياري (١,٠٨٢٦).

كما يتبين أن النسبة المئوية لممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات الاتصال المدرسي تراوحت ما بين (٦٧,١٤٪ - ٨١,٤٣٪)، أي ما بين المتوسطة والعالية. وأن مهارتين من مهارات الاتصال المدرسي كانت ممارستهما من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية بدرجة عالية حسب رأي المديرين المساعدين (المهارتين ذوات الرتب ١ و ٢)، وتسع مهارات كانت ممارستها بدرجة متوسطة (المهارات ذوات الرتب من ٣-١١).

ثانياً: نتائج المجال الثاني: إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي: (حسب رأي المديرين المساعدين)

لمعرفة هذه النتائج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين المساعدين على فقرات المجال الثاني "مهارة إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي"، ثم رُتبت تنازلياً حسب درجة الممارسة (المتوسط الحسابي) والنسب المئوية، والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي (المجال الثاني) من وجهة نظر المديرين المساعدين (ن=٧٠) مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)

الرتبة	الرقم	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
١	١	يثني على المعلمين عند إنجازهم للأعمال بشكل جيد	٤,٣٨٥٧	٠,٦٤٣٧	٨٧,٧١
٢	٨	يوفر الثقة بينه وبين المعلمين داخل المدرسة	٤,١٢٨٦	٠,٩٣١٣	٨٢,٥٧
٣	٢	يحث المعلمين على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة بالمدرسة	٣,٩٨٥٧	٠,٩٢٤٦	٧٩,٧١

٤	٧	يذكر المعلمين المخلصين في العمل بأهمية الاستمرار فيه	٣,٩٧١٤	٠,٩٧٧٦	٧٩,٤٣
٥	٦	يشعر المعلمين الجدد بأهميتهم داخل المدرسة	٣,٩٥٧١	٠,٨٢٤٢	٧٩,١٤
٦	١٣	يشجع المعلمين على تجريب طرائق جديدة بالعمل	٣,٩٥٧١	٠,٩٦٩٦	٧٩,١٤
٧	٥	يشجع المعلمين على المبادرات الفردية لتقديم أفكار جديدة	٣,٩٤٢٩	٠,٩٤٦٢	٧٨,٨٦
٨	١١	يشعر المعلمين بأنهم جزء من فريق عمل يسعى لتحقيق أهداف المدرسة	٣,٩٤٢٩	٠,٩١٥٠	٧٨,٨٦
٩	١٥	يشجع التلاميذ على المثابرة والاجتهاد في الدراسة	٣,٩٠٠٠	١,٠٦٥٣	٧٨,٠٠
١٠	١٢	يشجع المعلمين على النمو المهني	٣,٨٧١٤	١,٠٠٦١	٧٧,٤٣
١١	٣	يوفر الفرص المختلفة للمعلمين لتحقيق ذواتهم	٣,٨٢٨٦	٠,٩٤٧٥	٧٦,٥٧
١٢	١٤	يؤكد على مبدأ النجاح للمعلمين بدلا من التعثر والفشل	٣,٨٢٨٦	١,٠٢١١	٧٦,٥٧
١٣	١٦	يضرّب المثل للمعلمين في احترام شخصيات التلاميذ	٣,٧٥٧١	١,٠٤١٧	٧٥,١٤
١٤	٤	يشجع المعلمين على عرض مشكلاتهم متى احتاجوا مساعدته	٣,٧٢٨٦	٠,٩٧٦٩	٧٤,٥٧
١٥	٩	يشعر المعلمين أن ميولهم موضع اعتبار في النشاط المدرسي	٣,٧٢٨٦	١,١١٤٥	٧٤,٥٧
١٦	١٠	يوضح للمعلمين كيفية الحصول على مكافآت العمل	٣,٦١٤٣	١,١٠٧٢	٧٢,٢٩

يتبين من الجدول رقم (١٢) أن المهارة الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في مجال إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي هي المهارة رقم (١) "يثني على المعلمين عند إنجازهم للأعمال بشكل جيد"، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٤,٣٨٥٧) وانحراف معياري (٠,٦٤٣٧)، تلتها المهارة رقم (٨) "يوفر الثقة بينه وبين المعلمين داخل المدرسة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٤,١٢٨٦) وانحراف معياري (٠,٩٣١٣)، ثم المهارة رقم (٢) "يحث المعلمين على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة بالمدرسة"، في المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٣,٩٨٥٧) وانحراف معياري (٠,٩٢٤٦).

وأن المهارة الأقل ممارسة هي المهارة رقم (١٠) "يوضح للمعلمين كيفية الحصول على مكافآت العمل المدرسي"، حيث احتلت المرتبة السادسة عشر والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٦١٤٣) وانحراف معياري (١,١٠٧٢)، تلتها المهارة رقم (٩) "يشعر المعلمين أن ميولهم موضع اعتبار في النشاط المدرسي" في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٧٢٨٦) وانحراف معياري (١,١١٥٤)، ثم المهارة رقم (٤) "يشجع المعلمين على عرض مشكلاتهم متى احتاجوا لمساعدته"، في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٣,٧٢٨٦) وانحراف معياري (٠,٩٧٦٩).

كما يتبين أن النسبة المئوية لممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي تراوحت ما بين (٧٢,٢٩٪- ٨٧,٧١٪)، أي ما بين المتوسطة والعالية. وأن مهارتين من مهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي كانت ممارستهما من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية بدرجة عالية (المهارتين ذوات الرتب ١ و ٢)، وخمسة عشر مهارة كانت ممارستها بدرجة متوسطة (المهارات ذوات الرتب من ٣-١٦).

ثالثاً: نتائج المجال الثالث: العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي: (حسب رأي المديرين المساعدين)

لمعرفة هذه النتائج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين المساعدين على فقرات المجال الثالث "العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي"، ثم رُتبت تنازلياً حسب درجة الممارسة (المتوسط الحسابي) والنسب المئوية، والجدول رقم (١٣) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي (المجال الثالث) من وجهة نظر المديرين المساعدين (ن=٧٠) مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)

الرتبة	الرقم	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
١	١	يَمَكِّن المعلمين للعمل معا من خلال الأنشطة المدرسية	٤,١٢٨٦	٠,٧٥٩٩	٨٢,٥٧
٢	٦	يعرف أعضاء اللجان المدرسية بأعمال كل لجنة	٣,٩٨٥٧	٠,٩٥٥٤	٧٩,٧١

٣	٧	يشجع على إقامة جماعات الأنشطة المدرسية من التلاميذ	٣,٩٠٠٠	٠,٩٦٥٣	٧٨,٠٠
٤	٩	يبنى مناخا تعاونيا يشعر فيه العاملون للانتماء للمدرسة	٣,٨٨٥٧	٠,٩٤٠٩	٧٧,٧١
٥	٢	يشجع المعلمين على حل مشكلاتهم بأنفسهم في المدرسة	٣,٧٤٢٩	٠,٩٥٨٣	٧٤,٨٦
٦	٣	يتصدى للأعمال التي توتر العمل التعاوني المدرسي	٣,٧٤٢٩	١,٠٠٢٧	٧٤,٨٦
٧	٨	يشجع على المنافسة بين الفصول الدراسية	٣,٧٢٨٦	٠,٩١٥٦	٧٤,٥٧
٨	٤	يكافئ مجموعات العمل المتميزة في عملها	٣,٧١٤٣	١,١٣١٢	٧٤,٢٩
٩	٥	يقيم ورش عمل للمعلمين للتدريب على العمل الجماعي	٣,٣٥٧١	١,٢٥١٥	٦٧,١٤

يتبين من الجدول رقم (١٣) أن المهارة الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في مجال العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي حسب رأي المديرين المساعدين هي المهارة رقم (١) "يمكن المعلمين للعمل معا من خلال الأنشطة المدرسية"، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٤,١٢٨٦) وانحراف معياري (٠,٧٥٩٩)، تلتها المهارة رقم (٦) "يعرف أعضاء اللجان المدرسية بأعمال كل لجنة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٣,٩٨٥٧) وانحراف معياري (٠,٩٥٥٤)، ثم المهارة رقم (٧) "يشجع على إقامة جماعات الأنشطة المدرسية من التلاميذ"، في المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٣,٩٠٠٠) وانحراف معياري (٠,٩٦٥٣).

وأن المهارة الأقل ممارسة في مجال العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي هي المهارة رقم (٥) "يقيم ورش عمل للمعلمين للتدريب على العمل الجماعي"، حيث احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٣٥٧١) وانحراف معياري (١,٢٥١٥)، تلتها المهارة رقم (٤) "يكافئ مجموعات العمل المتميزة في عملها" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٧١٤٣) وانحراف معياري (١,١٣١٢)، ثم المهارة رقم (٨) "يشجع على المنافسة بين الفصول الدراسية"، في السابعة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٣,٧٢٨٦) وانحراف معياري (٠,٩١٥٦).

كما يتبين أن النسبة المئوية لممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي تراوحت ما بين (٦٧,١٤ ٪ - ٨٢,٥٧ ٪) أي ما بين المتوسطة والعالية. وأن مهارة واحدة من مهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي كانت ممارستها من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية بدرجة عالية (المهارة ذات الرتبة ١)، وثمانى مهارات كانت ممارستها بدرجة متوسطة (المهارات ذوات الرتب من ٢-٩).

رابعاً: نتائج المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية: (حسب رأي المديرين المساعدين)

لمعرفة هذه النتائج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين المساعدين على فقرات المجال الثالث "المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية" ثم رُتبت تنازلياً حسب درجة الممارسة (المتوسط الحسابي) والنسب المئوية، والجدول رقم (١٤) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية (المجال الرابع) من وجهة نظر المديرين المساعدين (ن=٧٠) مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)

الرتبة	الرقم	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية ٪
١	٦	يشرك المعلمين في وضع الخطط والبرامج المدرسية	٤,٠١٤٣	٠,٩٢٤٦	٨٠,٢٩
٢	٥	يحترم القرارات الفردية للمعلمين	٣,٩٠٠٠	٠,٨٨٧١	٧٨,٠٠
٣	٢	يفكر في مشاعر المعلمين قبل أن يتخذ أي قرار	٣,٨٧١٤	٠,٩٤٦٧	٧٧,٤٣
٤	١	يفوض بعض المعلمين في اتخاذ القرار ليشعروا بالأهمية	٣,٨٤٢٩	٠,٨٦٢٠	٧٦,٨٦
٥	٧	يشجع صاحب القرار على تحمل مسئولية قراره	٣,٧٧١٤	٠,٩٥٠٥	٧٥,٤٣
٦	٣	يشعر المعلمين بحريتهم عند اتخاذ أي قرار	٣,٧٤٢٩	٠,٩٤٣١	٧٤,٨٦
٧	٤	يتعرف على رد فعل المعلمين عن القرارات من خلال المتابعة	٣,٦٥٧١	١,٠٧٥٢	٧٣,١٤

يتبين من الجدول رقم (١٤) أن المهارة الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية حسب رأي المديرين المساعدين هي المهارة رقم (٦) "يشرك المعلمين في وضع الخطط والبرامج المدرسية"، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٤,٠١٤٣) وانحراف معياري (٠,٩٢٤٦)، تلتها المهارة رقم (٥) "يحترم القرارات الفردية للمعلمين" في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٣,٩) وانحراف معياري (٠,٨٨٧١)، ثم المهارة رقم (٢) "يفكر في مشاعر المعلمين قبل أن يتخذ أي قرار"، في المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٣,٨٧١٤) وانحراف معياري (٠,٩٤٦٧).

وأن المهارة الأقل ممارسة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية هي المهارة رقم (٤) "يتعرف على رد فعل المعلمين عن القرارات من خلال المتابعة"، حيث احتلت المرتبة السابعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٦٥٧١) وانحراف معياري (١,٠٧٥٢)، تلتها المهارة رقم (٣) "يشعر المعلمين بحريتهم عند اتخاذ أي قرار" في المرتبة السادسة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٧٤٢٩) وانحراف معياري (٠,٩٤٣١)، ثم المهارة رقم (٧) "يشجع صاحب القرار على تحمل مسئولية قراره"، في الخامسة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٣,٧٧١٤) وانحراف معياري (٠,٩٥٠٥).

كما يتبين أن النسبة المئوية للممارسة لمديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تراوحت ما بين (٧٣,١٤) % - (٨٠,٢٩) % أي ما بين المتوسطة والعالية. وأن مهارة واحدة من المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية كانت ممارستها بدرجة عالية (المهارة ذات الرتبة ١)، وست مهارات كانت ممارستها بدرجة متوسطة (المهارات ذات الرتب من ٢-٧).

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين؟

مناقشة نتائج الدرجة الكلية:

يتبين من الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين بلغ (٣,٨٥٠٥)، وهذا المتوسط يعد مؤشرا على أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة.

وإذا عرفنا أن المدير المساعد أكثر أعضاء المدرسة اتصالا بالمدير لأدركنا أهمية أن تكون العلاقات الإنسانية سائدة في التعامل فيما بينهما، فالمدير المساعد عادة ما يكون موجودا وحاضرا وفعالا في الاجتماعات التي يعقدها المدير في المدرسة مع مختلف أعضاء العملية التربوية، بحيث يرجع إليه المدير في كل قرار يتخذ في الاجتماع، كما أن المدير المساعد يشكل حلقة الوصل بين المدير من جهة وباقي أعضاء المدرسة من جهة أخرى خاصة المعلمين، مما يجعل طبيعة العلاقة بينه وبين المدير تنعكس إما سلبا أو إيجابا على العلاقة بين المدير المساعد والمعلم، بحيث أن الخلل في العلاقة الإنسانية بين المدير والمدير المساعد تحدث خلاا بباقي العلاقات داخل إطار المدرسة، وحتى العلاقات بين المدرسة والبيئة الخارجية.

لذا فإن العلاقة الإنسانية الطيبة بين المديرين والمديرين المساعدين كما أشارت الدراسة الحالية تنعكس إيجابيا على عمل المديرين المساعدين، وتجعلهم أكثر قدرة وكفاءة على إنجاز أعمالهم. حيث أن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية من قبل مدير المدرسة مع المديرين المساعدين يؤثر بهم من حيث الشعور بالثقة، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي عن العمل، وارتفاع الروح المعنوية، وشعور المدير المساعد بأن أهداف المدرسة مرتبطة بأهدافه وحاجاته، وبأن مدير المدرسة لا يمارس الفوقية في تعامله معهم.

وقد أكدت دراسة الطوالبة (١٩٨٢) ما ذهبنا إليه سابقا حيث أشارت أن المدير الذي يحدد إطار العمل، وطرق الإنجاز، والواجبات والمهام، وفي نفس الوقت يركز على بناء

علاقات ودية تسودها الثقة والاحترام وتقبل المشاعر هو إداري فعال. وهذا الأمر مهما جدا، فكي تقوم المدرسة بواجبها وتقود المجتمع نحو التطور والتقدم، فإنها تحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة العالية في جميع المجالات لتوجيه العمل المدرسي نحو التطور المستمر، ومن أهم تلك المجالات امتلاك الإداري لمهارات التعامل مع الآخرين أو ما يسمى بمهارات العلاقات الإنسانية.

وقد توصلت الفرع (١٩٩١) إلى نتيجة مشابهة لنتيجة الدراسة الحالية حيث أشارت إلى أن من أهم المهارات اللازم توافرها لدى مدير المدرسة لإنجاح العملية التربوية هي مهارة العلاقات الإنسانية وتطبيقها مع العاملين، وكشفت الدراسة بضرورة الاهتمام بهذه المهارة كونها تشجع العاملين وتحفزهم نحو العمل التربوي. في حين خالفت نتيجة دراسة حسن (١٩٨٨) نتيجة الدراسة الحالية حيث أشارت إلى أن المدارس الابتدائية العامة يوجد بها افتقار شديد للعلاقات الإنسانية سواء بين المعلمين والتلاميذ أو بين المدرسة وأولياء الأمور، أو بين المدرسة والبيئة المحيطة بها. وقد يكون مرد هذا الاختلاف بين الدراستين إلى اختلاف البيئة، حيث أجريت هذه الدراسة في مصر في حين أجريت الدراسة الحالية في البحرين.

مناقشة نتائج المجالات: (حسب رأي المديرين المساعدين)

أولاً: مناقشة نتائج المجال الأول: الاتصال المدرسي:

أظهرت نتائج الجدول رقم (١٠) أن المجال الأول "الاتصال المدرسي" احتل المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية، حيث حصل على متوسط حسابي ومقداره (٣,٨٢٣٤)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم (١١) أن النسبة المئوية لممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات الاتصال المدرسي تراوحت ما بين (٦٧,١٤ % - ٨١,٤٣ %)، أي ما بين المتوسطة والعالية.

وتفسير هذه النتيجة تنبثق من أهمية الاتصال المدرسي في العملية التربوية داخل المدرسة وخارجها، فقيام المدير بتبادل الحديث الودي مع المديرين الذين يزورونه في الإدارة أو في الطابور الصباحي، واهتمام المدير بالإصغاء الجيد للمعلمين أثناء حديثهم معه لا يكلف مدير المدرسة جهداً، لكن لهذا الأمر أهميته القصوى في العلاقة بينهما، حيث يؤدي إلى وجود نوعاً من الأمان والطمأنينة لدى المعلم، وإلى توفر الثقة بين الطرفين. فقد أشار أحمد (١٩٨٧) في دراسته أن العلاقات الإنسانية السلبية تؤدي إلى عدم وجود الأمان والطمأنينة في العمل، وانعدام الثقة بين المدير والمعلم. في حين أن العلاقات الإنسانية الطيبة بين إدارة المدرسة

وجميع العاملين، حيث الديمقراطية في الإدارة وجماعية القيادة، يؤدي إلى سيادة جو الطمأنينة والاستقرار النفسي.

كما أن ما يميز وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين هو استحداث ما يسمى بالمدارس المتعاونة، حيث يساعد هذا النمط التربوي على تسهيل وتحسين عملية الاتصال بين المعلمين في مختلف هذه المدارس من خلال الورش والمسابقات التي تعقد وتشارك بها هذه المدارس، ومن خلال وضع برامج معينة تسهل عملية الاتصال المدرسي بين هذه المدارس المتعاونة حيث تدرج هذه البرامج في الخطة السنوية للمدرسة وتتخذ بالتالي طابعا رسميا، وهذا كله يفعل عملية الاتصال المدرسي على مستوى وزارة التربية والتعليم.

وأظهرت النتائج بأن المهارة الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في مجال الاتصال المدرسي هي المهارة "يحسن الإصغاء إلى المعلمين أثناء حديثهم"، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٤,٠٧١٤)، تلتها المهارة "يعامل المعلمين دون الفرقة في الاجتماعات المدرسية"، بمتوسط (٤,٠٥٧١)، ثم المهارة "يتواصل مع المعلمين في المناسبات الاجتماعية المختلفة"، في المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٣,٩٤٢٩).

وتفسير ذلك أنه من أهم صفات المدير الفعال خاصة في العملية التربوية هي حسن الإصغاء إلى الآخرين، فالمدير الفعال هو الذي يصغي إلى كل صغيرة وكبيرة في كلام المعلم والمدير المساعد، من أجل إعطائهم الرأي السديد وتوجيههم الوجهة الصحيحة بحكم مركزه وخبرته.

كما أن المساواة بين المعلمين في التعامل الرسمي خاصة خلال الاجتماعات تعد أمرا مهما لنجاح هذه الاجتماعات، فليس من مصلحة المدير ومؤسسته التربوية التي يشرف عليها أن يظهر التفرقة في تعامله مع أعضاء مدرسته، فالمساواة هي أساس العدل، وعندما يشعر المديرون المساعدون أو المعلمون أن المدير يساوي فيما بينهم في الحقوق والواجبات فإن هذا ينعكس إيجابيا على ولائهم وانتمائهم لمهنتهم. وقد بين النبراوي ويحيى (١٩٨٧) في دراستهما حول العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض سمات الشخصية أن السلوكيات الإنسانية والعلاقات الشخصية الخاصة بإظهار الفهم والتسامح نحو وجهات النظر المختلفة، وعدم التحيز للبعض لها أثرا إيجابيا في نجاح المدير أو القائد في عمله.

وفيما يتعلق برأي المديرين المساعدين من أن المدير يتواصل مع المعلمين في مختلف المناسبات فهذه نابعة من قيم المجتمع البحريني الإسلامية التي أساسها التواصل والتراحم بين أفراد المجتمع، وزيارة الآخرين في السراء والضراء، حتى يبقى المجتمع المدرسي والمجتمع ككل متماسكا موحدا.

أما المهارة الأقل ممارسة في مجال الاتصال المدرسي هي مهارة "يعقد جلسات نقاش مع التلاميذ للتباحث في مشكلاتهم الدراسية"، حيث احتلت المرتبة الحادية عشر والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٣٥٧١)، تلتها المهارة "يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور للتباحث في الشؤون المدرسية" في المرتبة العاشرة بمتوسط (٣,٦٤٢٩)، ثم المهارة رقم (١١) "يتبادل الزيارات مع المدارس المجاورة"، بمتوسط (٣,٧٥٧١).

فمن خلال معايشة الباحث للواقع المدرسي يلاحظ أن مدير المدرسة لا يجد الوقت الكافي للقيام بمهامه الأساسية، وبالتالي فإنه لا يجد الوقت الكافي لأن يتواصل بشكل مباشر مع التلاميذ إلا من خلال الطابور الصباحي، ومثل ذلك ينطبق على عقد المدير لاجتماعات مع أولياء الأمور، كما أن مثل هذه المهام يوجد من يقوم مقام المدير في القيام بها، ففي كل مدرسة يوجد مرشد اجتماعي مؤهل ومتخصص وهو المسئول عما يواجهه التلاميذ من مشكلات تحصيلية وسلوكية، وهو يمتلك القدرة والمؤهل اللازمين لوضع الخطط المناسبة للتغلب على مثل هذه المشاكل، ناهيك عن دور المعلم ودور المعلم الأول. كما أن تواصل المدير مع المدارس المجاورة وتبادل الزيارات معها عادة ما تكون قليلة، وعادة ما يقوم بها المديرين المساعدين أو المعلمين الأوائل.

ثانيا: نتائج المجال الثاني: إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي:

أظهرت نتائج الجدول رقم (١٠) أن المجال الثاني "إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي" كان المجال الأكثر ممارسة من مديري ومديرات المدارس الابتدائية، حيث حصل على أعلى المتوسطات الحسابية ومقداره (٣,٩٠٨٠) كما أظهرت نتائج الجدول رقم (١٢) أن النسبة المئوية لممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي تراوحت ما بين (٧٢,٢٩ % - ٨٧,٧١ %)، أي ما بين المتوسطة والعالية.

وقد أظهرت بعض الدراسات بأن المدرسة حتى تقوم بواجبها وتقود المجتمع نحو التطور والرقي والتقدم، فإنها تحتاج إلى توفر قدر كبير من الكفاءة العالية في مختلف المجالات، وذلك لتوجيه العمل المدرسي نحو التطور المستمر، ومن أهم تلك المجالات امتلاك الإداري لمهارات التعامل مع الآخرين، ولمهارات إثارة الدافعية لدى من يعملون معه.

والمدير الفعال هو المدير الذي يشعر المعلمين والمديرين المساعدين بأنهم جزء من فريق العمل لا يمكن تحقيق أهداف المدرسة من دونهم، وهو الذي يشجعهم على النمو المهني من خلال توفير وتشجيع عقد الدورات والورش ومن خلال تسهيل مهمة متابعة الدراسة لمن يرغب، وخاصة المعلمين الجدد في المدرسة، حيث أن المدير يجب أن يشعرهم بأهميتهم داخل المدرسة كوسيلة من وسائل إثارة الدافعية لديهم. وهذا ما أكدته نتيجة الدراسة الحالية.

ولعل احتلال مجال إثارة الدافعية أعلى المتوسطات لها ما يبررها، فمن المعروف في أي مجال مهني إن أساس النجاح يعتمد على مقدرة المسئول على إثارة دافعية الأفراد الذين يعملون معه نحو العمل، وأكثر ما يتجلى ذلك في العمل التربوي داخل المدرسة، فالمعلم أو المدير المساعد يجب أن يشعر بأنه جزء من فريق عمل يسعى لتحقيق أهداف المدرسة، وبأنه موضع ثقة لدى مدير المدرسة حتى يعمل بكفاءة وفاعلية. وكل ما سبق يؤثر إيجابيا على تماسك الجماعة وسلامة بنائها والصلات الودية والتفاهم والتعاون الوثيق بين مختلف أعضائها، ويرفع الوعي بين أفراد المؤسسة التربوية حول أهمية الدور الذي يقومون به، ويرفع الروح المعنوية لديهم. فالمهمة الموكلة بمدير المدرسة هي القدرة على تكوين علاقة إنسانية جيدة مع العاملين معه، ويستلزم ذلك أن يكون لديه المهارة في كيفية تهيئة أفضل الظروف التي يعمل فيها المعلمون مع فهم سلوكهم جيدا، وإثارة دافعتهم نحو العمل بكفاءة.

وأظهرت النتائج أن المهارة الأكثر ممارسة في مجال إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي هي المهارة "يثني على المعلمين عند إنجازهم للأعمال بشكل جيد"، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٤,٣٨٥٧)، تلتها المهارة "يوفر الثقة بينه وبين المعلمين داخل المدرسة" بمتوسط (٤,١٢٨٦)، ثم المهارة "يحث المعلمين على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لهم بالمدرسة"، بمتوسط (٣,٩٨٥٧).

وتفسير ذلك على أن من خصائص الطبيعة البشرية حبها الحصول على الثناء والمدح من قبل الآخرين عند إنجاز عمل بشكل متقن، ولا يستثنى من ذلك طالب أو معلم أو مدير

مساعد أو حتى المدير نفسه. من هنا يتضح الأهمية بمكان أن يقدم المدير التعزيز والثناء المناسب لكل معلم أو مدير مساعد ينجز عملاً مهماً يسهم في رفع مستوى العمل التربوي داخل المدرسة؛ لأن في ذلك تشجيعاً للمعلم نفسه لمزيد من التقدم والعطاء، وتشجيعاً للمعلمين الآخرين كي يبذلوا مزيداً من الجهد والمثابرة في عملهم. وقد أكد ستيفينز (Stevens, 1997) على ذلك حينما أشار في دراسته أن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة تؤثر بشكل مباشر في العلاقات الشخصية بين المدير والمعلمين، والتي تنعكس بدورها على المعلمين من خلال مشاعر الرضا عن العمل، وتوافر الثقة والاحترام المتبادل والأداء في العمل.

ولا يكون ما سبق إلا من خلا توفير الثقة بين المدير من جهة وبين المعلم والمدير المساعد من جهة أخرى؛ لأن انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس تؤثر سلباً على جميع أنماط العمل التربوي داخل المدرسة، وينعكس ذلك على مخرجات الطلبة الذين يعدون أساس المستقبل للمجتمع ككل. وقد أكد على ذلك ماسون (Mason, 1981) حيث توصل إلى أن المعلمين يشبعون حاجاتهم إلى الراحة والأمن النفسي وتقدير الذات في ظل سلوك مدير المدرسة الإنساني، مما يؤدي بهم إلى الإبداع. ولا ننس أهمية أن يقوم المدير بتوجيه المعلمين إلى الإمكانيات المتاحة في المدرسة وضرورة استغلالها، فهي لم توجد إلا كي تستغل من قبل أعضاء المدرسة لتحسين العملية التربوية، وإلا لا معنى من وجود مثل هذه الإمكانيات.

كما أظهرت النتائج بأن المهارة الأقل ممارسة في مجال إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي هي مهارة "يوضح للمعلمين كيفية الحصول على مكافآت العمل المدرسي"، بمتوسط (٣,٦١٤٣)، تلتها المهارة "يشعر المعلمين أن ميولهم موضع اعتبار في النشاط المدرسي" بمتوسط (٣,٧٢٨٦)، ثم المهارة "يشجع المعلمين على عرض مشكلاتهم متى احتاجوا لمساعدته" بمتوسط (٣,٧٢٨٦).

فلاحظ بأن المكافآت المادية المتوفرة في العمل المدرسي تنحصر في الحافز المادي الذي يعطى لبعض المعلمين المتميزين في نهاية العام، وبالتالي فإن هذا الأمر واضح وجلي لكل معلم ولا يحتاج لتوضيح من قبل مدير المدرسة، فحتى المعلم الجديد أول ما يعرفه من زملائه هو إمكانية حصوله على زيادة مادية في نهاية العام إذا ما حصل على تقدير مرتفع. أما فيما يتعلق بقلّة تشجيع المدير للمعلمين على عرض مشكلاتهم، فتفسيره أن المعلم وصل إلى درجة عالية من الوعي، فمن لديه مشكلة من المعلمين ليس بحاجة إلى من يشجعه على عرض مشكلته، كما أن أمام المعلم غير المدير يعرض عليه مشاكله، فأمامه أولاً المعلم الأول

المستول عن القسم، فهو مؤهل كي يتعامل مع المشكلات التي تتعرض سير العمل المدرسي، وإذا رأى المعلم الأول حاجة لعرض المشكلة على المدير فإن المعلم الأول يقوم بالمهمة بنفسه ولا داعي لأن يقوم بها المعلم بنفسه.

ثالثاً: مناقشة نتائج المجال الثالث: العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي:

أظهرت نتائج الجدول رقم (١٠) أن المجال الثالث "العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي" احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية، حيث حصل على أدنى متوسط حسابي ومقداره (٣,٧٩٨٤)، ويؤيد هذه أن النسبة المئوية لممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي حيث تراوحت ما بين (٦٧,١٤ ٪ - ٨٢,٥٧ ٪)، أي تتراوح ما بين المتوسطة والعالية.

ولعل قلة ممارسة المدير لمهارة العمل الجماعي مقارنة بمهارات العلاقات الإنسانية الأخرى لها ما يبررها. فمهارات العلاقات الإنسانية الأخرى أكثر أهمية ويمكن أن يكون للمدير دوراً أكبر فيها من مهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي، والسبب في ذلك قد يكون أن العديد من هذه المهارات يمكن أن يقوم بها أعضاء المدرسة الآخرين من معلم ومعلم أول ومدير مساعد ومرشد اجتماعي، ولكن نؤكد على ضرورة توفر مهارات العمل الجماعي عند كل مدير مدرسة لأهميتها لأفراد المجتمع المدرسي.

فإقامة ورش عمل للمعلمين للتدريب على العمل الجماعي مثلاً يمكن أن يكون المعلم الأول الأنسب للقيام بها بإيعاز من المدير نفسه، كما أن العديد من المعلمين يمتلكون القدرة والمهارة على القيام بمثل هذه الورش. ناهيك أن تشجيع التلاميذ على إقامة جماعات الأنشطة المدرسية هي أقرب إلى مهام المعلم المشرف على التلاميذ أكثر من مهام مدير المدرسة. ونفس الكلام يقال في تشجيع المعلمين على العمل معاً من خلال الأنشطة المدرسية، فهذه المهمة يمكن أن يقوم بها المعلم الأول بنفسه ولا داعي لأن يتدخل بها المدير، فالمدير لديه مسؤوليات أخرى يجب أن يتمها.

وأظهرت النتائج بأن المهارة الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في مجال العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي هي مهارة "يمكن المعلمين للعمل معا من خلال الأنشطة المدرسية"، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٤,١٢٨٦)، تلتها المهارة "يعرف أعضاء اللجان المدرسية بأعمال كل لجنة" بمتوسط (٣,٩٨٥٧)، ثم المهارة "يشجع على إقامة جماعات الأنشطة المدرسية من التلاميذ" بمتوسط (٣,٩٠٠٠).

وتفسير ذلك أن مدير المدرسة هو أكثر أعضاء المدرسة خبرة، خاصة بالأعمال المرتبطة بالعملية الإدارية، وبالتالي فإن على مدير المدرسة بحكم موقعه وبحكم مهنته يجب أن يُعرّف كل لجنة من لجان المدرسة بالأعمال الإدارية وغير الإدارية الموكلة على كل لجنة؛ لأن مثل هذه اللجان عادة ما تكون مرتبطة بمدير المدرسة مباشرة، وهو المسئول عن محاسبتها بالتدعيم والتعزيز في حالة الإتيان. وقد أكد الطالبة (١٩٨٢) على ذلك حين بين بأن المدير الذي يحدد إطار العمل، وطرق الإنجاز، والواجبات والمهام، وفي نفس الوقت يركز على بناء علاقات ودية تسودها الثقة والاحترام وتقبل المشاعر هو إداري فعال.

وفيما يتعلق بتشجيع المدير على العمل الجماعي سواء بين المعلمين أو بين الطلبة، فهذا ينبثق من الرؤية الثاقبة للمدير من أن التعاون أساس نجاح العملية التربوية، ومن هنا فإن العمل الجماعي عادة ما يثمر نتائج أفضل من العمل الفردي، حيث يستفيد المعلمين أو الطلبة من خبرات بعضهم البعض، كما أن العمل الجماعي يزيد من الأواصر والروابط بين مختلف أعضاء العملية التربوية في المدرسة.

كما أظهرت النتائج بأن المهارة الأقل ممارسة في مجال العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي هي مهارة "يقيم ورش عمل للمعلمين للتدريب على العمل الجماعي"، حيث احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي (٣,٣٥٧١)، تلتها المهارة رقم (٤) "يكافئ مجموعات العمل المتميزة في عملها" بمتوسط (٣,٧١٤٣)، ثم المهارة رقم (٨) "يشجع على المنافسة بين الفصول الدراسية" بمتوسط (٣,٧٢٨٦).

يفسر الباحث النتائج السابقة من منطلق أن إقامة ورش العمل للمعلمين سواء للتدريب على العمل الجماعي أو لأي هدف آخر يمكن أن يقوم به أعضاء في المدرسة غير المدير نفسه كون المدير لديه ما يشغله من أمور إدارية وتربوية، فهناك المعلم الأول الذي يمتلك التأهيل المناسب لإقامة مثل هذه الورش، كما أن العديد من المعلمين أنفسهم لديهم الكفاءة والمقدرة لتقديم مثل هذه الورش، وبالتالي لا داعي لأن يقدمها المدير بنفسه وإنما يحث عليها. أما فيما يتعلق بتشجيع المنافسة بين الفصول الدراسية فهذه المهام أقرب إلى مهام المعلم الأول أو معلم المادة نفسه منها إلى مهام المدير، وبالتالي لا داعي لأن يقوم المدير نفسه بمثل هذه المهام.

رابعاً: مناقشة نتائج المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية:

أظهرت نتائج الجدول رقم (١٠) أن المجال الرابع "المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية" احتل المرتبة الثانية من حيث درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية حيث حصل على متوسط حسابي (٣,٨٢٨٦)، ويؤيد هذه النتيجة أن النسبة المئوية لممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تراوحت ما بين (٧٣,١٤ ٪ - ٨٠,٢٩ ٪) أي ما بين المتوسطة والعالية.

يفسر الباحث احتلال هذا المجال مركزاً متقدماً في كونه يمثل المرتكز الأساسي لنجاح أية مؤسسة، وينطلق من مشاركة جميع أعضاء هذه المؤسسة في القرارات المصيرية التي تهمهم وتهم مؤسساتهم التربوية، فالمدير عندما يُشعر المديرين المساعدين أو المعلمين بأن لديهم مساحة من الحرية عند اتخاذ أي قرار، وعندما يفكر في مشاعرهم وتطلعاتهم قبل أن يتخذ أي قرار، وعندما يفوض بعض المديرين المساعدين أو حتى المعلمين في اتخاذ بعض القرارات التي تهمهم، فإنه يشعرهم بأهميتهم في المؤسسة التربوية، ويجعلهم يعملون كل ما بوسعهم من أجل تنفيذها كونهم مشتركين في اتخاذها، وهذا كله ينعكس إيجاباً على العمل التربوي داخل المدرسة ككل، ويساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية.

وبين ساريدرا (Saaredra, 1990) في دراسته بأنه يمكن إشباع حاجات المعلمين واستثارة دافعيتهم للعمل من خلال استغلال مدير المدرسة لبعض العوامل المرتبطة بسلوكيات العلاقات الإنسانية، كإعطائهم فرصة المشاركة في عملية صنع القرار والاعتراف بأهمية دورهم، ومنحهم قدر من الاستقلالية والحرية والتقدير والاحترام.

وأظهرت النتائج بأن المهارة الأكثر ممارسة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية هي مهارة "يشرك المعلمين في وضع الخطط والبرامج المدرسية"، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٤,٠١٤٣)، تلتها المهارة "يحترم القرارات الفردية للمعلمين" بمتوسط (٣,٩٠٠٠)، ثم المهارة "يفكر في مشاعر المعلمين قبل أن يتخذ أي قرار" بمتوسط (٣,٨٧١٤).

وتفسير ذلك يكمن في معيشة الباحث في الواقع المدرسي فيجد بأن العبء الأكبر في تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية يقع على عاتق المعلمين أنفسهم، فهم المسؤولون عن تحقيق ما تصبو إليه المدرسة وما تسعى إلى تحقيقه للطلبة، وبالتالي فإنه من الضروري إشراك المعلم في وضع الخطط المدرسية حتى يشعر المعلم بدوره الفاعل في وضعها، وبالتالي يسعى إلى تنفيذها بكل ما يستطيع من جهد. وفيما يتعلق بكون المدير يأخذ مشاعر المعلمين بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات التربوية، فهذا ينبثق من وعي المدير بأهمية أن تراعى مثل هذه القرارات مشاعر وتطلعات وطموحات المعلمين؛ لأن تنفيذ القرارات وتحقيقها وإبرازها إلى حيز الوجود عادة ما يقع على عاتق المعلم. وقد توصلت دراسة كوفاتو (Covato, 1980) إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك المدير الإنساني القائم على احترام المعلمين وتقديرهم وبين إخلاصهم.

كما أظهرت النتائج بأن المهارة الأقل ممارسة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية هي المهارة "يتعرف على رد فعل المعلمين عن القرارات من خلال المتابعة"، حيث احتلت المرتبة السابعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٦٥٧١)، تلتها المهارة "يشعر المعلمين بحريتهم عند اتخاذ أي قرار" بمتوسط (٣,٧٤٢٩)، ثم المهارة "يشجع صاحب القرار على تحمل مسؤولية قراره" بمتوسط (٣,٧٧١٤).

يفسر الباحث قلة سعي المدير لمتابعة المعلمين للتعرف على ردود فعلهم حيال القرارات التي يتخذها، من منطلق أن هذا الأمر يمكن أن يعرفه المدير من خلال المعلم الأول الأقرب إلى المعلمين من المدير والذي يقضي معهم وقتاً أطول من المدير، كون المعلم الأول عادة ما يشكل حلقة وصل بين الإدارة من جهة والمعلمين من جهة أخرى.

نتائج السؤال الثالث: ما مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، اعتمد الباحث الدرجة أكثر من (٤) للحكم على ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية على أنها مرتفعة، والدرجة من (٣-٤) على أنها متوسطة، والدرجة أقل من (٣) على أنها منخفضة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المعلمين البالغ عددهم (٣٣٣) معلماً، منهم (٨٤) معلماً و(٢٤٩) معلمة، على العلامة الكلية لمقياس الدراسة، وعلى مجالات المقياس الأربعة، والجدول رقم (١٥) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المعلمين (ن=٣٣٣) على مقياس الدراسة الكلي وعلى مجالاته الأربعة مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة (المتوسط الحسابي)

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي من (٥)	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
١	٢	المجال الثاني: إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي	٤,١٧٣٠	٠,٧٥٢١	٨٣,٤٦
٢	١	المجال الأول: الاتصال المدرسي	٤,٠١٤٧	٠,٧٢٦٣	٨٠,٢٩
٣	٣	المجال الثالث: العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي	٣,٩٩٧٠	٠,٨٢١١	٧٩,٩٤
٤	٤	المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	٣,٨٩٢٧	٠,٩١٨٤	٧٧,٨٥
		متوسط الأداء الكلي	٤,٠٥٠١	٠,٧٤٤٤	٨١,٠٠

يتبين من الجدول رقم (١٥) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين حسب رأي المعلمين بلغ (٤,٠٥٠١) بانحراف معياري (٠,٧٤٤٤)، وهذا المتوسط يعد مؤشرا على أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة عالية.

كما يتبين بأن مجال العلاقات الإنسانية الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية هو المجال الثاني "إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي" حيث حصل على أعلى المتوسطات الحسابية ومقداره (٤,١٧٣٠) بانحراف معياري (٠,٧٥٢١)، وهذا المتوسط يعد مؤشرا على أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين يمارسون مهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي بدرجة عالية.

والمجال الذي احتل المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة هو المجال الأول "الاتصال المدرسي" حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (٤,٠١٤٧) وانحراف معياري (٠,٧٨٤٢)، وهذا المتوسط يعد مؤشرا على أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين يمارسون مهارات الاتصال المدرسي بدرجة عالية.

أما المجال الذي احتل المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة هو المجال الثالث "العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي" حيث حصل على متوسط حسابي ومقداره (٣,٩٩٧٠) وانحراف معياري (٠,٧٢٦٣)، وهذا المتوسط يعد مؤشرا على أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين يمارسون مهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي بدرجة متوسطة.

والمجال الذي احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة هو المجال الرابع "مهارة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية" حيث حصل على متوسط حسابي ومقداره (٣,٨٩٢٧) وانحراف معياري (٠,٩١٨٤)، وهذا المتوسط يعد مؤشرا على أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين يمارسون مهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية بدرجة متوسطة.

لتنتمه الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، ولمعرفة مهارات العلاقات الإنسانية الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية على كل مجال من مجالات المقياس

الأربعة وتبعاً لرأي المعلمين، تم حساب النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية على فقرات مجالات المقياس الأربعة، وهي كالتالي:

أولاً: نتائج المجال الأول: الاتصال المدرسي: (حسب رأي المعلمين)

لمعرفة هذه النتائج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على فقرات المجال الأول "الاتصال المدرسي" المتعلقة بدرجة الممارسة، ثم رُتبت تنازلياً حسب درجة الممارسة (المتوسط الحسابي) والنسب المئوية، والجدول رقم (١٦) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات الاتصال المدرسي (المجال الأول) من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين (ن=٣٣٣) مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)

الرتبة	الرقم	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
١	١	يتبادل الحديث الودي مع المعلمين	٤,٣٨٤٤	٠,٧٨١٦	٨٧,٦٩
٢	٢	يحسن الإصغاء إلى المعلمين أثناء حديثهم	٤,٣٣٦٣	٠,٨٤٠١	٨٦,٧٣
٣	٤	يعامل المعلمين دون الفرقة في الاجتماعات المدرسية	٤,١٤٤١	٠,٩١٦٨	٨٢,٨٨
٤	٨	يتواصل مع المعلمين في المناسبات الاجتماعية المختلفة	٤,١٤٤٠	١,٠٣١٣	٨٢,٨٨
٥	٧	يعقد جلسات دورية مع المعلمين للتباحث في الشؤون المدرسية	٤,١٤١١	٠,٨٨٩٠	٨٢,٨٢
٦	٩	يشرك المدرسة في نشاط المجتمع المحلي	٤,١٠٨١	٠,٩٦٦٥	٨٢,١٦
٧	٣	يزور معلمي الصفوف الدراسية من فترة لأخرى	٣,٩٣٦٩	١,٠٠٥٥	٧٨,٧٤
٨	١١	يتبادل الزيارات مع المدارس المجاورة	٣,٩٣٦٩	١,٠٩٩٩	٧٨,٧٤
٩	١٠	يضع خطة لإشراك المجتمع المحلي في العمل المدرسي	٣,٨٨٢٩	١,٠٣٣٢	٧٧,٦٦
١٠	٦	يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور للتباحث في الشؤون المدرسية	٣,٨٢٨٨	١,٠٥٤٦	٧٦,٥٨
١١	٥	يعقد جلسات نقاش مع التلاميذ للتباحث في مشكلاتهم الدراسية	٣,٣١٨٣	١,١٧٢٣	٦٦,٣٧

يتبين من الجدول رقم (١٦) أن المهارة الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في مجال الاتصال المدرسي حسب رأي المعلمين هي المهارة رقم (١) "يتبادل الحديث الودي مع المعلمين"، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٤,٣٨٤٤) وانحراف معياري (٠,٧٨١٦)، تلتها المهارة رقم (٢) "يحسن الإصغاء إلى المعلمين أثناء حديثهم" في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٤,٣٣٦٣) وانحراف معياري (٠,٨٤٠١)، ثم المهارة رقم (٤) "يعامل المعلمين دون الفرقة في الاجتماعات المدرسية" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٤,١٤٤١) وانحراف معياري (٠,٩١٦٨).

كما يتبين أن المهارة الأقل ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في مجال الاتصال المدرسي هي المهارة رقم (٥) "يعقد جلسات نقاش مع التلاميذ للتباحث في مشكلاتهم الدراسية"، حيث احتلت المرتبة الحادية عشر والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٣١٨٣) وانحراف معياري (١,١٧٢٣)، تلتها المهارة رقم (٦) "يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور للتباحث في الشؤون المدرسية" في المرتبة العاشرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٨٢٨٨) وانحراف معياري (١,٠٥٤٦)، ثم المهارة رقم (١٠) "يضع خطة لإشراك المجتمع المحلي في العمل المدرسي" في المرتبة التاسعة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٣,٨٨٢٩) وانحراف معياري (١,٠٣٣٢).

ويوضح الجدول بأن النسبة المئوية لممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات الاتصال المدرسي تراوحت ما بين (٦٦,٣٧ ٪ - ٨٧,٦٩ ٪)، أي ما بين المتوسطة والعالية. وأن ست مهارات من مهارات الاتصال المدرسي كانت ممارستها من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية بدرجة عالية (المهارات ذوات الرتب من ١-٦)، وخمس مهارات كانت ممارستها بدرجة متوسطة (المهارات ذوات الرتب من ٧-١١).

ثانياً: نتائج المجال الثاني: إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي: (حسب رأي المعلمين)

لمعرفة هذه النتائج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على فقرات المجال الثاني "مهارة إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي"، ثم رُتبّت تنازلياً حسب درجة الممارسة (المتوسط الحسابي) والنسب المئوية، والجدول رقم (١٧) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي (المجال الثاني) من وجهة نظر المعلمين (ن=٣٣٣) مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)

الرتبة	الرقم	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
١	١	يثني على المعلمين عند إنجازهم للأعمال بشكل جيد	٤,٤٠٥٤	٠,٨١٠٨	٨٨,١١
٢	٢	يحث المعلمين على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لهم بالمدرسة	٤,٤٠٢٤	٠,٧٦٠٦	٨٨,٠٥
٣	٥	يشجع المعلمين على المبادرات الفردية لتقديم أفكار جديدة	٤,٣٢١٣	٠,٨٧٢٣	٨٦,٤٣
٤	٧	يذكر المعلمين المخلصين في العمل بأهمية الاستمرار فيه	٤,٢٩٧٣	٠,٨٨٠٨	٨٥,٩٥
٥	٨	يوفر الثقة بينه وبين المعلمين داخل المدرسة	٤,٢٤٣٢	٠,٩٢٣٧	٨٤,٨٦
٦	١١	يشعر المعلمين بأنهم جزء من فريق عمل يسعى لتحقيق أهداف المدرسة	٤,٢١٩٢	٠,٩٢٩٨	٨٤,٣٨
٧	١٣	يشجع المعلمين على تجريب طرائق جديدة في العمل المدرسي	٤,٢٠١٢	٠,٩٢٧٤	٨٤,٠٢
٨	١٥	يشجع التلاميذ على المثابرة والاجتهاد في الدراسة	٤,١٩٢٢	٠,٩٤٠٦	٨٣,٨٤
٩	١٤	يؤكد على مبدأ النجاح للمعلمين بدلا من الفشل	٤,١٨٩٢	٠,٩٥٨٦	٨٣,٧٨
١٠	١٢	يشجع المعلمين على النمو المهني	٤,١٦٢٢	٠,٩٣٠٢	٨٣,٢٤
١١	١٦	يضرب المثل للمعلمين في احترام شخصيات التلاميذ	٤,٠٩٦١	٠,٩٣٩٣	٨١,٩٢
١٢	٣	يوفر الفرص المختلفة للمعلمين لتحقيق ذواتهم	٤,٠٨٤١	٠,٩٣٧٣	٨١,٦٨
١٣	٤	يشجع المعلمين على عرض مشكلاتهم متى احتاجوا مساعدته	٤,٠٨١١	١,٠١٣٢	٨١,٦٢
١٤	٦	يشعر المعلمين الجدد بأهميتهم داخل المدرسة	٤,٠٢٧٠	٠,٩٦٤٤	٨٠,٥٤
١٥	٩	يشعر المعلمين أن ميولهم موضع اعتبار في النشاط المدرسي	٣,٩٣٦٩	١,٠٣٥٠	٧٨,٧٤
١٦	١٠	يوضح للمعلمين كيفية الحصول على مكافآت العمل المدرسي	٣,٩٠٩٩	١,١٠٢٢	٧٨,٢٠

يتبين من الجدول رقم (١٧) أن المهارة الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في مجال إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي حسب رأي المعلمين هي المهارة رقم (١) "يثني على المعلمين عند إنجازهم للأعمال بشكل جيد"، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٤,٤٠٥٤) وانحراف معياري (٠,٨١٠٨)، تلتها المهارة رقم (٢) "يحث المعلمين على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لهم بالمدرسة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٤,٤٠٢٤) وانحراف معياري (٠,٧٦٠٦)، ثم المهارة رقم (٥) "يشجع المعلمين على المبادرات الفردية لتقديم أفكار جديدة"، في المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٤,٣٢١٣) وانحراف معياري (٠,٨٧٢٣).

كما يتبين أن المهارة الأقل ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في مجال إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي هي المهارة رقم (١٠) "يوضح للمعلمين كيفية الحصول على مكافآت العمل المدرسي"، حيث احتلت المرتبة السادسة عشر والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٩٠٩٩) وانحراف معياري (١,١٠٢٢)، تلتها المهارة رقم (٩) "يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور للتباحث في الشؤون المدرسية" في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٩٣٦٩) وانحراف معياري (١,٠٣٥٠)، ثم المهارة رقم (٦) "يشعر المعلمين الجدد بأهميتهم داخل المدرسة" في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٤,٠٢٧٠) وانحراف معياري (٠,٩٦٤٤).

أما النسبة المئوية لممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي فقد تراوحت ما بين (٧٢,٢٩٪ - ٨٧,٧١٪)، أي ما بين المتوسطة والعالية. وأن أربعة عشر مهارة من مهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي كانت ممارستها من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية بدرجة عالية (المهارات ذوات الرتب من ١-١٤)، ومهارتين كانت ممارستها بدرجة متوسطة (المهارتان ذواتا الرتب ١٥ و ١٦).

ثالثاً: نتائج المجال الثالث: العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي: (حسب رأي المعلمين)

لمعرفة هذه النتائج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على فقرات المجال الثالث "مهاره العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي"، ثم رُتبت تنازلياً حسب درجة الممارسة (المتوسط الحسابي) والنسب المئوية، والجدول رقم (١٨) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي (المجال الثالث) من وجهة نظر المعلمين (ن=٣٣٣) مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)

الرتبة	الرقم	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
١	١	يمكن المعلمين للعمل معا من خلال الأنشطة المدرسية	٤,٢٨٥٣	٠,٨١٠١	٨٥,٧١
٢	٧	يشجع على إقامة جماعات الأنشطة المدرسية من التلاميذ	٤,١٠٥١	١,٠١٩٩	٨٢,١٠
٣	٦	يعرف أعضاء اللجان المدرسية بأعمال كل لجنة	٤,٠٨٤١	٠,٩٩٩٥	٨١,٦٨
٤	٩	يبنى مناخاً تعاونياً يشعر فيه العاملون بالانتماء للمدرسة	٤,٠٠٠٠	١,٠٤١٣	٨٠,٠٠
٥	٢	يشجع المعلمين على حل مشكلاتهم بأنفسهم داخل المدرسة	٣,٩٧٣٠	٠,٩٢٦١	٧٩,٤٦
٦	٤	يكافئ مجموعات العمل المتميزة في عملها	٣,٩٥٢٠	٠,٩٩٥٨	٧٩,٠٤
٧	٨	يشجع على المنافسة بين الفصول الدراسية	٣,٩٣٣٩	١,٠٥٠٧	٧٨,٦٨
٨	٣	يتصدى للأعمال التي توتر العمل التعاوني المدرسي	٣,٨٩٧٩	١,٠٧٠٦	٧٧,٩٦
٩	٥	يقيم ورش عمل للمعلمين للتدريب على العمل الجماعي	٣,٧٤١٧	١,٢٠٩٦	٧٤,٨٣

يتبين من الجدول رقم (١٨) أن المهارة الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في مجال العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي حسب رأي المعلمين هي المهارة رقم (١) "يمكن المعلمين للعمل معا من خلال الأنشطة المدرسية"، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٤,٢٨٥٣) وانحراف معياري (٠,٨١٠١)، تلتها المهارة رقم (٧) "يشجع على إقامة جماعات الأنشطة المدرسية من التلاميذ" في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٤,١٠٥١) وانحراف معياري (١,٠١٩٩)، ثم المهارة رقم (٦) "يعرف أعضاء اللجان المدرسية بأعمال كل لجنة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٤,٠٨٤١) وانحراف معياري (٠,٩٩٩٥).

ويتبين أن المهارة الأقل ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في مجال العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي حسب رأي المعلمين هي المهارة رقم (٥) "يقيم ورش عمل للمعلمين للتدريب على العمل الجماعي"، حيث احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٧٤١٧) وانحراف معياري (١,٢٠٩٦)، تلتها المهارة رقم (٣) "يتصدى للأعمال التي توتر العمل التعاوني المدرسي" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٨٩٧٩) وانحراف معياري (١,٠٧٠٦)، ثم المهارة رقم (٨) "يشجع على المنافسة بين الفصول الدراسية" في المرتبة السابعة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٣,٩٣٣٩) وانحراف معياري (١,٠٥٠٧).

أما النسبة المئوية لممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي حسب رأي المعلمين فقد تراوحت ما بين (٧٤,٨٣٪ - ٨٥,٧١٪)، أي ما بين المتوسطة والعالية. وأن أربع مهارات من مهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي كانت ممارستها من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية بدرجة عالية (المهارات ذوات الرتب من ١-٤)، وخمس مهارات كانت ممارستها بدرجة متوسطة (المهارات ذوات الرتب من ٥-٩).

رابعاً: نتائج المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية:(حسب رأي المعلمين)

لمعرفة هذه النتائج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على فقرات المجال الثالث "مهارة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية" ثم رُتبت تنازلياً حسب درجة الممارسة (المتوسط الحسابي) والنسب المئوية، والجدول رقم (١٩) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية المتعلقة بمهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية (المجال الرابع) من وجهة نظر المعلمين (ن=٣٣٣) مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة (حسب المتوسطات الحسابية)

الرتبة	الرقم	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
١	٧	يشجع صاحب القرار على تحمل مسؤولية قراره	٤,٠٤٥٠	٠,٩٦٩٩	٨٠,٩٠
٢	٦	يشرك المعلمين في وضع الخطط والبرامج المدرسية	٣,٩٤٢٩	١,٠٦٤١	٧٨,٨٦
٣	٥	يحترم القرارات الفردية للمعلمين	٣,٩٢١٩	١,٠٤٤٢	٧٨,٤٤
٤	١	يفوض بعض المعلمين في اتخاذ القرار ليشعروا بالأهمية	٣,٨٩٧٩	١,٠١٥٧	٧٧,٩٦
٥	٢	يفكر في مشاعر المعلمين قبل أن يتخذ أي قرار	٣,٨٣١٨	١,١٣٦٢	٧٦,٦٤
٦	٤	يتعرف على رد فعل المعلمين عن القرارات من خلال المتابعة	٣,٨١٩٨	١,٠٦٣١	٧٦,٤٠
٧	٣	يشعر المعلمين بحريتهم عند اتخاذ أي قرار	٣,٧٨٩٨	١,٠٩١٢	٧٥,٨٠

يتبين من الجدول رقم (١٩) أن المهارة الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية حسب رأي المعلمين هي المهارة رقم (٧) "يشجع صاحب القرار على تحمل مسؤولية قراره"، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٤,٠٤٥٠) وانحراف معياري (٠,٩٦٩٩)، تلتها المهارة رقم (٦) "يشرك المعلمين في وضع الخطط والبرامج المدرسية" في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٣,٩٤٢٩) وانحراف معياري (١,٠٦٤١)،

ثم المهارة رقم (٥) "يحترم القرارات الفردية للمعلمين" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٣,٩٢١٩) وانحراف معياري (١,٠٤٤٢).

ويتبين أن المهارة الأقل ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية حسب رأي المعلمين هي المهارة رقم (٣) "يشعر المعلمين بحريتهم عند اتخاذ أي قرار"، حيث احتلت المرتبة السابعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٧٨٩٨) وانحراف معياري (١,٠٩١٢)، تلتها المهارة رقم (٤) "يتعرف على رد فعل المعلمين عن القرارات من خلال المتابعة" في المرتبة السادسة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٨١٩٨) وانحراف معياري (١,٠٦٣١)، ثم المهارة رقم (٢) "يفكر في مشاعر المعلمين قبل أن يتخذ أي قرار" في الخامسة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٣,٨٣١٨) وانحراف معياري (١,١٣٦٢).

أما النسبة المئوية لممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية حسب رأي المعلمين فقد تراوحت ما بين (٧٥,٨٠٪ - ٨٠,٩٠٪)، أي ما بين المتوسطة والعالية. وأن مهارة واحدة من مهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية كانت ممارستها من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية بدرجة عالية (المهارة ذات الرتبة ١)، وست مهارات كانت ممارستها بدرجة متوسطة (المهارات ذات الرتب من ٢-٧).

مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين؟

مناقشة نتائج الدرجة الكلية:

أظهرت نتائج الجدول رقم (١٥) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين بلغ (٤,٠٥٠١)، وهذا المتوسط يعد مؤشراً على أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة.

ولعل ارتفاع ممارسة المديرين لمهارات العلاقات الإنسانية منبثق من وعيهم بأهمية أن تكون البيئة المدرسية بيئة يسودها الود والعلاقات القائمة على الاحترام والتقدير بين الرئيس والمرؤوس، ووعيهم من أن العلاقات الإنسانية التي تسود الأفراد في المجتمع التربوي لها آثارها الإيجابية في نفوس المعلمين، وهذا كله ينعكس إيجابيا على الطلبة الذين يعدون أساسا في تشكيل الأجيال الصاعدة.

وأن الإدارة المدرسية الفعالة لا تقتصر على تسيير شؤون المدرسة الإدارية بشكل روتيني، بل هي عملية متعددة، فهي تجمع بين النواحي الإدارية والفنية والإنسانية معا، فهي عملية إنسانية تهدف إلى توفير الظروف والإمكانيات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية، وهذا ما أشار إليه مالون (Malon, 1980) حيث بين أن المعلمين الذين يعملون مع مديرين يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية في إدارتهم تكون معنوياتهم مرتفعة أكثر من المعلمين الذين يعملون مع مديرين لا يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية، وبالتالي تزيد فعالية ودافعية معلمي المديرين الذين يتعاملون بأسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

كما أكدت دراسة ريبالات (١٩٨٩) أن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية له تأثير إيجابي على عنصر المبادرة عند المعلمين، ويؤثر بهم من حيث الشعور بالثقة، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي عن العمل، وارتفاع الروح المعنوية، وشعور المعلم بأن أهداف المدرسة مرتبطة بأهدافه وحاجاته.

وتوصلت دراسة مور (Moor, 1997) حول طبيعة العلاقات الإنسانية للطاقي التعليمي في المدارس الابتدائية في أيرلندا إلى نتيجة مشابهة، حيث أكدت أن معظم المعلمين في مدارس أيرلندا الابتدائية مسرورون في مدارسهم نتيجة لوجود علاقات إنسانية جيدة. واختلفت دراسة البندري والعتوم (٢٠٠١) التي اهتمت بطبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عمان والأردن. حيث أشارت النتائج إلى أن العلاقات الشخصية كانت في المستوى المتوسط لمعلمي سلطنة عمان والأردن معا بينما في هذه الدراسة ممارسة مرتفعة.

في حين توصلت دراسة زكي (١٩٩٣) لنتيجة مخالفة حيث أشارت إلى وجود افتقار شديد في العلاقات الإنسانية بين المدرسة وأولياء الأمور، وبين المعلمين وأولياء الأمور من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وكذلك دراسة الهدهود والجبر (١٩٨٩) التي خلصت في نتائجها إلى الافتقار للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية في مدارس التعليم العام في الكويت وفقا لتصورات المعلمين والمعلمات.

مناقشة نتائج المجالات: (حسب رأي المعلمين)

أولا: مناقشة نتائج المجال الأول: الاتصال المدرسي:

أظهرت نتائج الجدول رقم (١٥) أن المجال الأول "الاتصال المدرسي" احتل المرتبة الثانية من حيث درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية حيث حصل على متوسط حسابي ومقداره (٤,٠١٤٧)، ويؤيد هذه النتيجة أن النسبة المئوية لممارسة لمهارات الاتصال المدرسي تراوحت ما بين (٦٦,٣٧ % - ٨٧,٦٩ %)، أي ما بين المتوسطة والعالية.

وقد توصلت دراسة موس (Moos, 2000) لنتيجة مشابهة للنتيجة السابقة حيث أكد المدرسون الإنجليز على أهمية الخصائص التالية في شخصية المدير الفعال وهي: مهارات الاتصال والمهارات الإدارية.

ليس غريبا على مدير المدرسة أن نجده يتواصل مع المعلمين في مختلف المناسبات الاجتماعية السارة منها والمحنة، وهذا التواصل يتم خارج المدرسة وداخلها، فمن منا لم يشاهد مديره وهو يتبادل مع معلميه داخل المدرسة الحديث الودي القائم على احترام الآخر وتقديره وحسن الإصغاء إليه، وإعطائه الحرية في قول ما يريد، ويؤيد ماثينوز (Mathnews, 1980) ما ذهبنا إليه حيث أشار إلى أن هناك قدرة إبداعية ومبادرة عند المعلمين الذين يعيشون في جو إداري يتيح لهم التعبير عن الذات، والحرية في طرح الأفكار، والمعاملة الحسنة، والعلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام والتقدير. وقد بين هوسكنشت (Houseeknecht, 1990) أن المديرين الإنسانيين الذين يعملون على تشجيع مشاركة

المعلمين في نظام المدرسة، ويعبرون لهم عن تقديرهم وثقتهم، ويحرصون على الاتصال بمعلميهم بصورة شخصية، تكون معنويات معلميهم أعلى وبالتالي يكون أدائهم أفضل، وفعاليتهم العملية التعليمية أعلى من بقية المعلمين.

ولا يختلف اثنان بأن التواصل الفعال السابق يساعد على تماسك الجماعة التربوية وسلامة بنائها، حيث تعد العلاقات الإنسانية القائمة على التواصل الإنساني بين المعلمين ومديري المدارس من أكثر العوامل المؤثرة في سير العملية التربوية، وتحقيق التكيف والتوازن في البيئة المدرسية، فمثل هذه العلاقات توفر نوعاً من الارتياح للعاملين في المدرسة وإعطائهم الدعم المعنوي لبذل ما بوسعهم في العمل. وقد بين إسكير (Ascare, 1982) في دراسته أن الأسلوب الإنساني لمدير المدرسة يعد من أكثر الأساليب الإدارية التي تساعد على وجود درجة عالية من الإخلاص والانتماء لدى المعلم لعمله.

وأظهرت النتائج أن المهارة الأكثر ممارسة في مجال الاتصال المدرسي حسب رأي المعلمين هي المهارة "يتبادل الحديث الودي مع المعلمين"، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٤,٣٨٤٤)، تلتها المهارة "يحسن الإصغاء إلى المعلمين أثناء حديثهم" بمتوسط (٤,٣٣٦٣)، ثم المهارة " يعامل المعلمين دون الفرقة في الاجتماعات المدرسية"، بمتوسط (٤,١٤٤١).

وتفسير ذلك يعود بأن كثيراً ما نشاهد مدير المدرسة في الطابور الصباحي أو في الفسحة أو حتى في الاجتماعات الرسمية، يتبادل مع معلميه الحديث والكلام الذي ينسجم بنوع من الودية واحترام الآخر، وهذا ينبثق من وعي مدير المدرسة بأهمية المعلم في العمل التربوي المناط على عاتقه لتحقيق كل ما تسعى إلى تحقيقه العملية التربوية من أهداف وكفايات تربوية. كما أن القيادي والإداري الناجح نجده يصغي وبكل حواسه إلى كل صغيرة وكبيرة في كلام من يحدثه من المعلمين المسئول عنهم؛ لأن في إصغائه لكلام الآخر نوعاً من التقدير والاحترام للمعلم، فالمدير عندما يصغي للمعلم يشعره أنه محل تقدير وأن كلامه موضع اعتبار، وهذه الأمور على بساطتها تساعد على تماسك الجماعة داخل الإطار التربوي.

وقد بين مور (Moor, 1997) في دراسته حول طبيعة العلاقات الإنسانية للطاقت التعليمي في المدارس الابتدائية أن نوعية الاتصالات هي عامل هام في تحديد طبيعة نوعية العلاقات الإنسانية في المدارس. كما توصل موس (Moos, 2000) بدراسته إلى أن المدرسين الدنماركيين أكدوا على أهمية مهارة الاستماع والبعد الإنساني في شخصية المدير الفعال. في حين أشارت الصغير (١٩٨٤) أن المديرية كلما اهتمت بالمعلمات، كلما ارتفعت الروح المعنوية عندهن، وأثر ذلك إيجابيا على تحصيل الطالبات.

كما أظهرت النتائج بأن المهارة الأقل ممارسة في مجال الاتصال المدرسي هي المهارة "يعقد جلسات نقاش مع التلاميذ للتباحث في مشكلاتهم الدراسية"، حيث احتلت المرتبة الحادية عشر والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٣١٨٣)، تلتها المهارة "يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور للتباحث في الشؤون المدرسية" بمتوسط (٣,٨٢٨٨)، ثم المهارة "يضع خطة لإشراك المجتمع المحلي في العمل المدرسي"، بمتوسط (٣,٨٨٢٩).

ولعل من الأجدر أن يكون حل مشكلات التلاميذ من قبل المرشد الاجتماعي في المدرسة وليس مدير المدرسة؛ لأن المرشد الاجتماعي هو المؤهل للتعامل مع هذه المشكلات بالطرق العلمية المناسبة، كما أنه ليس من المعقول أن يقع على عاتق المدير كل صغيرة وكبيرة في مدرسته؛ لأن ذلك ليس من مقدرة المدير من جهة، ويتنافى مع العمل التربوي الجماعي القائم على توزيع المهام كل حسب تخصصه ومؤله، ولكن على المدير أن يلتقي بالتلاميذ ولو بجلوسات متباعدة من فترة لأخرى ذلك للتباحث في مشكلاتهم الدراسية وكسر الحاجز بينه وبينهم. أما التواصل مع أولياء الأمور للتباحث في الشؤون المدرسية هي مهمة أقرب إلى مهام المرشد الاجتماعي أيضا منها إلى مدير المدرسة، كما أن المرشد الاجتماعي أو المعلم الأول أو المعلم هم أعرف بالطلبة وبخصائصهم التربوية والسلوكية والعلمية من المدير وبالتالي فإن تواصل أولياء الأمور معهم يكون أكثر فائدة للعملية التربوية من تواصلهم مع مدير المدرسة مباشرة.

ثانيا: مناقشة نتائج المجال الثاني: إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي:

أظهرت نتائج الجدول رقم (١٥) أن المجال الثاني "إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي" كان الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية حيث حصل على أعلى المتوسطات الحسابية ومقداره (٤,١٧٣٠)، ويدعم هذه النتيجة أن النسبة المئوية لممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي تراوحت ما بين (٧٢,٢٩٪ - ٨٧,٧١٪)، أي ما بين المتوسطة والعالية.

ولعل كثيرا من المعلمين يستذكر اللحظات الأولى لبداية عمله في المجال التربوي، كيف كان موضع اعتبار وتقدير من قبل مدير المدرسة، الذي ما انفك يقدم النصح للمعلم الجديد ويشعره بنفس الوقت بأهميته داخل المدرسة وبالمسؤولية الكبيرة المناطة على عاتقه في تربية النشء، ويشجعه على طرح كل ما هو جديد ومفيد للعمل التربوي، وهذه الأمور تشعر المعلمين الجدد منهم والقدامى بأنهم جزء فعال وموضع تقدير في فريق عمل يسعى لتحقيق أهداف المدرسة.

وأظهرت النتائج بأن المهارة الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في مجال إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي هي المهارة "يثني على المعلمين عند إنجازهم للأعمال بشكل جيد"، بمتوسط بلغ (٤,٤٠٥٤)، تلتها المهارة "يحث المعلمين على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لهم بالمدرسة"، بمتوسط (٤,٤٠٢٤)، ثم المهارة "يشجع المعلمين على المبادرات الفردية لتقديم أفكار جديدة"، بمتوسط (٤,٣٢١٣).

وتفسير ذلك بأن مدير المدرسة الفعال هو المدير الذي يقدر المعلمين الذين يقومون بواجباتهم على أكمل وجه، لذا نجد مدير المدرسة يقدم الحوافز المادية للمعلمين المبدعين والفعالين، ونجده يقدم كل الدعم للمعلم الذي يطرح المبادرات الجديدة مثل الورش والندوات، ويجعل كل الإمكانيات المتاحة في المدرسة من طباعة وتصوير وأجهزة تحت تصرفه، ويكون مثل هذا المعلم موضع اعتبار وتقدير لديه، حيث يحصل مثل هذا المعلم على الشكر والتقدير

الكلامي من قبل مدير المدرسة، ويحصل على شهادة رسميه توثق ما أنجز من أعمال، ويكون أكثر المعلمين حظا لنيل الحافز المادي في نهاية العام الدراسي.

كما أظهرت النتائج بأن المهارة الأقل ممارسة في مجال إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي هي المهارة "يوضح للمعلمين كيفية الحصول على مكافآت العمل المدرسي" بمتوسط (٣,٩٠٩٩)، تلتها المهارة "يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور للتباحث في الشؤون المدرسية" بمتوسط (٣,٩٣٦٩)، ثم المهارة "يشعر المعلمين الجدد بأهميتهم داخل المدرسة" بمتوسط (٤,٠٢٧٠).

لعله من الصعب أن يقوم مدير المدرسة بكل صغيرة وكبيرة في المدرسة، فكثيرا من المهام التي نعتقد أنها تقع على عاتق المدير يمكن أن يقوم بها الآخرون داخل إطار المدرسة، فالتوضيح للمعلمين كيفية الحصول على المكافآت ليست بالمهمة الصعبة، فيمكن أن يقوم بها المدير المساعد أو المعلم الأول، ونفس الشيء ينطبق على عقد الاجتماعات والتواصل مع أولياء الأمور، فيمكن أن تتم هذه العملية من خلال المرشد الاجتماعي أو من خلال المعلم الأول أو حتى المعلم الذي يُدرّس الطلبة أنفسهم، وبالتالي فهو أكثر معرفة بالطلبة وقدراتهم من المدير.

ثالثا: مناقشة نتائج المجال الثالث: العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي:

أظهرت نتائج الجدول رقم (١٥) أن المجال الثالث "العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي" احتل المرتبة الثالثة من حيث درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية، حيث حصل على متوسط حسابي ومقداره (٣,٩٩٧٠)، كما أن النسبة المئوية لممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي تراوحت ما بين (٧٤,٨٣ % - ٨٥,٧١ %) أي ما بين المتوسطة والعالية.

وإن ارتفاع نسبة ممارسة المديرين لمهارات العمل الجماعي لها ما يبررها، فالمدرسة هي عبارة عن بنية تربوية تتكون من مختلف أعضاء العمل التربوي من مدير ومدير مساعد ومعلم أول ومعلم، حيث يتطلب نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها تكاتف وتضافر كافة الجهود، بحيث يعمل الجميع كفريق عمل واحد؛ لأن التعاون هو أساس نجاح أي مؤسسة، والتواكل والعمل الفردي من مؤشرات فشلها.

وأظهرت النتائج بأن المهارة الأكثر ممارسة في مجال العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي هي المهارة "يمكن المعلمين للعمل معا من خلال الأنشطة المدرسية بمتوسط (٤,٢٨٥٣)، تلتها المهارة "يشجع على إقامة جماعات الأنشطة المدرسية من التلاميذ" بمتوسط (٤,١٠٥١)، ثم المهارة "يعرف أعضاء اللجان المدرسية بأعمال كل لجنة" بمتوسط (٤,٠٨٤١).

وتفسير ذلك بأن هنالك العديد من الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المدرسة سنويا مثل الدورات وورش العمل واليوم المفتوح الذي يلتقي به أولياء الأمور مع المعلمين، ومثل هذه الأنشطة تتطلب أن يعمل الجميع معا لنجاحها خاصة الأنشطة التي يدخل فيها عناصر من خارج إطار المدرسة مثل اليوم المفتوح، حيث يأخذ أولياء الأمور انطبعا إما إيجابيا أو سلبيا عن المدرسة وهذا يتوقف على مدى تعاون مختلف عناصر العملية التربوية داخل المدرسة. وفيما يخص أعمال اللجان العديدة التي تتكون في المدرس ويدخل في عضويتها مختلف المعلمين، فإن العديد من المعلمين لا يمتلكون المعرفة الكافية بهذه اللجان وبمهام عملها، ولن نجد أفضل من مدير المدرسة يعرفهم بمثل هذه الأمور كون الأكثر خبرة ومعرفة، وقد مر عليه مثل هذه اللجان خلال ممارساته السابقة.

كما أظهرت النتائج بأن المهارة الأقل ممارسة في مجال العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي هي المهارة "يقيم ورش عمل للمعلمين للتدريب على العمل الجماعي"، بمتوسط (٣,٧٤١٧)، تلتها المهارة "يتصدى للأعمال التي توتر العمل التعاوني المدرسي" بمتوسط (٣,٨٩٧٩)، ثم المهارة "يشجع على المنافسة بين الفصول الدراسية" بمتوسط (٣,٩٣٣٩).

وتفسير ذلك بأنه في توزيع المهام نجاح لأي مؤسسة تربوية، وبالتالي فإن العديد من المعلمين والمعلمين الأوائل مثلاً يمتلكون القدرة والكفاءة للقيام ببعض المهام مثل إقامة ورش العمل؛ لأنه ليس من المنطق أن يقع كل هذا على عاتق المدير وحده، فهناك ما يكفيه من المشاغل التي تقع في صميم العمل الإداري. كما أن تشجيع المنافسة بين الفصول الدراسية هي مهمة يقوم بها المعلم الأول عوضاً عن المدير وقد يقوم بها المعلم بنفسه، لأن مثل هذه المهام سهلة ولا تحتاج لتعقيدات ولتدخل رأس الهرم في البيئة المدرسية.

رابعاً: مناقشة نتائج المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية:

أظهرت نتائج الجدول رقم (١٥) أن المجال الرابع "المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية" احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية، حيث حصل على أدنى المتوسطات حسابية ومقداره (٣,٨٩٢٧)، ويؤيد هذه النتيجة أن النسبة المئوية لممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تراوحت ما بين (٧٥,٨٠ ٪ - ٨٠,٩٠ ٪)، أي ما بين المتوسط والعالية.

ومن المعروف أن القرارات الإدارية المتعلقة بالمدرسة هي من مسؤولية المدير أولاً وأخيراً وهو الذي يسأل عن نجاحها أو فشلها في النهاية، وبالتالي قد يتحفظ المدير في إشراك المعلمين وغيرهم من أعضاء العمل التربوي في المدرسة في اتخاذ مثل هذه القرارات جميعاً خاصة القرارات التي تقع في صلب العمل الإداري للمدير؛ لأن مثل هذه القرارات تحتاج إلى الخبرة الطويلة في العمل الإداري التي لا تكون عادة متوفرة لدى المعلمين.

وأظهرت النتائج بأن المهارة الأكثر ممارسة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية هي المهارة "يشجع صاحب القرار على تحمل مسؤولية قراره"، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٤,٠٤٥٠)، تلتها المهارة "يشرك المعلمين في وضع الخطط والبرامج المدرسية" بمتوسط (٣,٩٤٢٩)، ثم المهارة "يحترم القرارات الفردية للمعلمين" بمتوسط (٣,٩٢١٩).

وتفسير ذلك يرجع بأنه من أكثر مسلمات العمل الإداري شهرة مساهمة في إنجاح أية مؤسسة تربوية وغير تربوية مسئولية كل شخص عما يتخذ من قرارات؛ لأن هذا يجعل الفرد واعيا ومدركا لتبعات كل قرار يتخذه، فعدم تحمل المسئولية في اتخاذ القرارات من شأنه أن يحدث الفوضى في العمل التربوي، وفي عملية اتخاذ القرارات نفسها، بحيث يدخل ذلك اللامبالاة في نفوس الموظفين ويجعلهم يتخذون القرارات بغض النظر عن جديتها ما داموا لن يحاسبوا على تبعاتها. في حين أن الموظف التربوي في المدرسة عندما يشعر أنه سيجازى في حال فشل في ما اتخذ من قرارات وسيكافأ في حال نجاح بها، فإنه سيبدل قصارى جهده لاتخاذ القرار المناسب ووضع موضعه المناسب.

وفيما يتعلق بإشراك المعلمين في وضع الخطط التربوية، فقد أشرنا أن المعلم هو المسئول الأول والأخير عن إخراج هذه الخطط إلى حيز التطبيق الفعلي على الواقع، وبالتالي فإن في إشراكه بعملها يعطيه شعورا بالمسئولية عند تطبيقها كونه كان عنصر فعالا في اتخاذها. فالمدير بإمكانه استثارة دافعية المعلمين وتنمية حماسهم من مشاركتهم في وضع القرارات المتعلقة بالعمل التربوي داخل المدرسة.

كما أظهرت النتائج بأن المهارة الأقل ممارسة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية هي المهارة "يشعر المعلمين بحريتهم عند اتخاذ أي قرار"، حيث احتلت المرتبة السابعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٣,٧٨٩٨)، تلتها المهارة رقم "يتعرف على رد فعل المعلمين عن القرارات من خلال المتابعة" بمتوسط (٣,٨١٩٨)، ثم المهارة "يفكر في مشاعر المعلمين قبل أن يتخذ أي قرار" بمتوسط (٣,٨٣١٨).

ويفسر الباحث حصول هذه المهام على متوسطات أقل من غيرها من كون عملية اتخاذ القرارات خاصة المصيرية منها تتطلب نوعا من المسئولية والجدية وهذا ما يجعل مدير المدرسة يضيف الطابع الرسمي على اتخاذ مثل هذه القرارات ويقلل من الحرية المعطاة للمعلمين في اتخاذها حتى لا تحدث فوضى في عملية اتخاذها، وحتى تكون هنالك مسئولية جماعية إلى جانب المسئولية الفردية عند اتخاذ مثل هذه القرارات.

وفيما يخص بمتابعة المعلمين للتعرف على ردود فعلهم حيال القرارات، فمثل هذه المهام لا تتم من قبل المدير بشكل مباشر، بل يمكن للمدير أن يعرفها من خلال المعلم الأول المسئول المباشر عن معلمي قسمه، والذي يمكث معهم طوال اليوم الدراسي وبالتالي فإنه يكون أكثر معرفة بردود فعل المعلمين حيال مختلف القرارات، وهو بدوره يمكن أن ينقل هذه الردود إلى المدير لاتخاذ ما يراه مناسباً حيال ذلك.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين المديرين المساعدين والمعلمين فيما يتعلق بنتائج السؤاليين الثاني والثالث:

من خلال استخراج النتائج على السؤاليين الثاني والثالث تبين بأن المديرين المساعدين والمعلمين اتفقا على أن المجال الثاني "مهارة إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي" كان مجال العلاقات الإنسانية الأكثر ممارسة من مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين، حيث حصل على أعلى المتوسطات الحسابية عند كلا العينتين. ويؤيد هذه النتيجة أن المهارة "يأتي على المعلمين عند إنجازهم للأعمال بشكل جيد" والمهارة "يحث المعلمين على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لهم بالمدرسة"، احتلتا المراتب الأولى عند كلا العينتين من حيث درجة ممارسة المدير لها.

كما اتفقا على أن مهارة "يحسن الإصغاء إلى المعلمين أثناء حديثهم"، ومهارة "يعامل المعلمين دون الفرقة في الاجتماعات المدرسية"، كانتا من مهارات الاتصال المدرسي الأكثر ممارسة من قبل المديرين.

واتفقا أيضا على أن مهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي الأكثر ممارسة من قبل المديرين والمديرات هي المهارة "يمكن المعلمين للعمل معا من خلال الأنشطة المدرسية" والمهارة "يشجع على إقامة جماعات الأنشطة المدرسية من التلاميذ"، والمهارة "يعرف أعضاء اللجان المدرسية بأعمال كل لجنة".

وتفسير اتفاق المعلمين والمديرين المساعدين على النتائج السابقة هو أن المجتمع الذي ينتمي إليه المعلمين والمديرين المساعدين هو مجتمع واحد، له عاداته وتقاليده التي تنبع من القيم الإسلامية التي تحث على التواصل الاجتماعي بين مختلف أطراف المجتمع، ناهيك عما تدعو له من معاملة الآخرين بودية ودون تفرقة، وكذلك تأكيدها على حسن الاستماع والإصغاء إلى الآخرين.

كما يمكن تفسير هذا الاتفاق من منطلق خصائص الطبيعة البشرية التي تحب وتسعى للحصول على الثناء والمدح من قبل الآخرين عند إنجاز عمل بشكل متقن، ولا يستثنى من ذلك طالب أو معلم أو مدير مساعد أو حتى المدير نفسه. ومن هنا يتضح سبب اتفاق كلا العينتين على النتيجة السابقة.

كذلك يفسر من منطلق أهمية مثل هذه المهام وتأثيرها على سير العمل التربوي في المدرسة، وبالتالي أهمية أن يقوم بها رأس الهرم في المدرسة وهو المدير.

كما اتفق المديرين المساعدين والمعلمين على أن مهارة "يعقد جلسات نقاش مع التلاميذ للتباحث في مشكلاتهم الدراسية"، ومهارة "يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور للتباحث في الشؤون المدرسية"، كانتا من مهارات الاتصال المدرسي الأقل ممارسة من قبل المديرين. واتفقوا أيضا على أن مهارة "يوضح للمعلمين كيفية الحصول على مكافآت العمل المدرسي"، ومهارة "يشعر المعلمين أن ميولهم موضع اعتبار في النشاط المدرسي" كانتا من مهارات إثارة الدافعية الأقل ممارسة من قبل المديرين. وهذه النتيجة ليست بالغريبة بل تعكس واقع الحال بأن مثل هذه المهام ليست من مهام المدير بالدرجة الأولى وبالتالي ليس من الضرورة أن يؤديها بنفسه، لكنها مهام قد يؤديها غيره مثل المعلم أو المعلم الأول.

وقد اختلف كل من المديرين المساعدين والمعلمين فيما يتعلق بمجال العلاقات الإنسانية الأقل ممارسة من قبل المديرين حيث كان رأي المديرين المساعدين أن هذا المجال هو المجال الثالث "مهارة العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي"، في حين كان رأي المعلمين أن هذا المجال هو المجال الرابع "مهارة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية".

ويفسر الباحث سبب هذا الاختلاف من طبيعة مهنة كل من المدير المساعد والمعلم، فالمدير المساعد مهنته هي في مجال الأعمال الإدارية في حين أن مهنة المعلم في مجال التعليم مما يفسر رأي المعلمين في قلة مشاركة المدير لهم في اتخاذ القرارات الإدارية، في حين أن المديرين المساعدين يشتركون في مثل هذه القرارات بحكم طبيعة مهنتهم.

نتائج السؤال الرابع: هل هناك اختلاف بين استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية ؟

يحول هذا السؤال إلى الفرضية التالية:

"ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية".

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار "ت" (t test) لاستجابات المديرين المساعدين (ن = ٧٠)، على الدرجة الكلية للمقياس وعلى درجات مجالات المقياس الأربع حسب متغير الجنس، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٢٠).

جدول رقم (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) المتعلقة بمدى تأثير متغير الجنس (مدير مساعد، مديرة مساعدة) على مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية

المحور	الجنس	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة α	الدلالة
الدرجة الكلية	ذكر	١٧	٣,٨٧٩٦	٠,٧٢١١	٠,١٨٩	٠,٨٥=	غير دالة
	أنثى	٥٣	٣,٨٤١٢	٠,٧٣١٣			
المجال الأول: الاتصال المدرسي	ذكر	١٧	٣,٧٢٧٣	٠,٨٤١٢	-٠,٥٨٦	٠,٥٦=	غير دالة
	أنثى	٥٣	٣,٨٥٤٢	٠,٧٥٦٧			

المحور	الجنس	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة α	الدلالة
المجال الثاني: إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي	ذكر	١٧	٣,٩٨٩٠	٠,٧١١٣	٠,٥٠٤=	٠,٦١٦=	غير دالة=
	أنثى	٥٣	٣,٨٨٢١	٠,٧٧٥١			
المجال الثالث: العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي	ذكر	١٧	٣,٨٣٦٦	٠,٧٧٨٩	٠,٢٢٤=	٠,٨٢٤=	غير دالة=
	أنثى	٥٣	٣,٧٨٦٢	٠,٨١٧٣			
المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	ذكر	١٧	٣,٩٢٤٤	٠,٧٣٣٩	٠,٥٧٦=	٠,٥٦٦=	غير دالة=
	أنثى	٥٣	٣,٧٩٧٨	٠,٨٠٤٠			

يتضح من الجدول السابق النتائج التالية:

✚ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية (الدرجة الكلية)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية لهذه النتيجة.

✚ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات الاتصال المدرسي (المجال الأول)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية لهذه النتيجة.

✚ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي (المجال الثاني)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية لهذه النتيجة.

✚ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدات فيما يتعلق بمستوى ممارسة

مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي (المجال الثالث)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية لهذه النتيجة.

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية (المجال الرابع)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية لهذه النتيجة.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل هناك اختلاف بين استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية ؟

يتضح من النتائج بأن هناك اتفاق بين المديرين المساعدين والمديرات المساعدات في أن كل من مديري ومديرات المدارس يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية مع المعلمين والمعلمات بدرجة مقاربة، سواء العلاقات الإنسانية المرتبطة بالاتصال المدرسي أو تلك المرتبطة بإثارة الدافعية والعمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي، أو حتى تلك المرتبطة بالمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية. وقد استنتج الباحث ذلك من منطلق أن المديرات المساعدات يعملن عند مديرات، وأن المديرين المساعدين يعملون عند مديرين. ويفسر الباحث عدم وجود هذا الاختلاف من كون المديرين والمديرات ينبعون من مجتمع واحد له عاداته وتقاليده الإسلامية الواحدة القائمة على إنسانية الإنسان وكرامته.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الربضي (١٩٨٥) حيث أشارت إلى أنه لا توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية والجنس. في حين خالفت نتيجة دراسة المناصرة (١٩٩٠) نتيجة الدراسة الحالية حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين والمديرين المساعدين نحو النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية في محافظة اربد تعزى إلى عامل الجنس.

نتائج السؤال الخامس: هل هناك اختلاف بين استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية؟

يحول هذا السؤال إلى الفرضية التالية:

"ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية".

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار "ت" (t test) لاستجابات المعلمين والمعلمات ($n=333$)، على الدرجة الكلية للمقياس وعلى درجات مجالات المقياس الأربع حسب متغير الجنس، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٢١).

جدول رقم (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) المتعلقة بمدى تأثير متغير الجنس (معلم، معلمة) على مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية

المحور	الجنس	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة α	الدلالة
الدرجة الكلية	ذكور	٨٤	٤,٠٢٠٨	٠,٦٥٤١	$-0.417 =$	$0.677 =$	غير دالة
	إناث	٢٤٩	٤,٠٦٠٠	٠,٧٧٣٤			
المجال الأول: الاتصال المدرسي	ذكور	٨٤	٣,٩٦٩٧	٠,٦٨٣٧	$-0.607 =$	$0.512 =$	غير دالة
	إناث	٢٤٩	٤,٠٢٩٩	٠,٧٤٠٨			
المجال الثاني: إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي	ذكور	٨٤	٤,١١٩٨	٠,٦٦٦٣	$-0.750 =$	$0.454 =$	غير دالة
	إناث	٢٤٩	٤,١٩١٠	٠,٧٧٩٣			
المجال الثالث: العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي	ذكور	٨٤	٣,٩٤٧١	٠,٧٢٣٣	$-0.644 =$	$0.520 =$	غير دالة
	إناث	٢٤٩	٤,٠١٣٨	٠,٨٥٢٢			
المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	ذكور	٨٤	٣,٩٦٩٤	٠,٧٥٩٥	$0.884 =$	$0.377 =$	غير دالة
	إناث	٢٤٩	٣,٨٦٦٩	٠,٩٦٦٢			

يتضح من الجدول السابق النتائج التالية:

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية (الدرجة الكلية)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية لهذه النتيجة.

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات الاتصال المدرسي (المجال الأول)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية لهذه النتيجة.

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي (المجال الثاني)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية لهذه النتيجة.

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي (المجال الثالث)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية لهذه النتيجة.

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية (المجال الرابع)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية لهذه النتيجة.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل هناك اختلاف بين استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية؟

من خلال عرض النتائج تبين أنه لم تختلف رؤية المعلمين والمعلمات عن رؤية المديرين المساعدين والمديرات المساعدات في هذا المجال، حيث اتفق المعلمين والمعلمات على أن المديرين والمديرات يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية مع معلمهم بدرجة متقاربة، ويستنتج الباحث من ذلك أن كلا من المديرين والمديرات يمارسون نفس مهارات العلاقات الإنسانية في وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين، وذلك كون المعلمات يعملن مع مديرات والمعلمين يعملون مع مديرين.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الإبراهيم (١٩٩٥) حول إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية الفعلية لمديري المدارس مع المعلمين بدولة قطر، حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمعلمات لأنماط السلوك الإنساني المثالي والممارس بالفعل تعود للجنس. ونتيجة دراسة نهار (١٩٩١) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لمتغير السلوك الإداري المتصف بمهارة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين المديرين المساعدين والمعلمين فيما يتعلق بنتائج السؤالين الرابع والخامس:

لقد كان هنالك اتفاقاً واضحاً بين المديرين المساعدين والمديرات المساعدات من جهة والمعلمين والمعلمات من جهة أخرى فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية، حيث لم تكن هنالك فروقا دالة سواء بين المديرين المساعدين والمديرات المساعدات أو بين المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية ككل، وممارستهم لمهارات الاتصال المدرسي، ولمهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي، ولمهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي، ولمهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

ويفسر الباحث عدم وجود هذا الاختلاف من كون كل من المديرين المساعدين والمديرات المساعدات والمعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات أيضاً، ينبعون من مجتمع واحد له عاداته وتقاليدته الإسلامية الواحدة القائمة على إنسانية الإنسان وكرامته، والتي تحض وتؤيد قيام علاقات إنسانية بين مختلف أفراد المجتمع المحلي على اختلاف مواقعهم، أساسها الاحترام والمودة والتعاطف، ناهيك عن أن عادات وتقاليد وقيم المجتمع البحريني النابعة من قيم المجتمع الإسلامي تحث المسؤولين والمديرين على عدم التعامل بفوقية مع المرؤوسين، بل أن تكون العلاقات الكريمة هي أساس تعاملهم بغض النظر عن لونهم أو عرقهم أو صلة قرابتهم أو جنسهم.

كما يمكن تفسير ذلك من منطلق المديرين والمديرات أنفسهم، فهم جميعاً يخضعوا لنفس التدريبات والدورات والورش، مما يجعل النبع الذي يستقون منه خبراتهم واحدة وبالتالي ممارساتهم للعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين الذين يتبعون لهم من مديرين مساعدين ومعلمين واحدة بغض النظر إن كانوا ذكورا أم إناثا.

نتائج السؤال السادس: هل هناك اختلاف بين استجابات المديرين المساعدين واستجابات المعلمين فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين؟

يحول هذا السؤال إلى الفرضية التالية:

"ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المديرين المساعدين والمعلمين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية".

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار "ت" (t test) لاستجابات أفراد العينة ($n=403$)، على الدرجة الكلية للمقياس وعلى درجات مجالات المقياس الأربع حسب متغير المهنة، وهذا ما يوضحه الجدول (٢٢).

جدول رقم (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) المتعلقة بمدى تأثير متغير المهنة (مدير مساعد، معلم) على مستوى ممارسة مديري ومدرسات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية

المحور	الجنس	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة α	الدلالة
الدرجة الكلية	معلم	٣٣٣	٤,٠٥٠١	٠,٧٤٤٤	٢,٠٤٩	٠,٠٤١	=دالة
	مدير مساعد	٧٠	٣,٨٥٠٥	٠,٧٢٣٨			
المجال الأول: الاتصال المدرسي	معلم	٣٣٣	٤,٠١٤٧	٠,٧٢٦٣	١,٩٨١	٠,٠٤٨	=دالة
	مدير مساعد	٧٠	٣,٨٢٣٤	٠,٧٧٣٧			
المجال الثاني: إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي	معلم	٣٣٣	٤,١٧٣٠	٠,٧٥٢١	٢,٦٧٧	٠,٠٠٨	=دالة
	مدير مساعد	٧٠	٣,٩٠٨٠	٠,٧٥٦٤			
المجال الثالث: العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي	معلم	٣٣٣	٣,٩٩٧٠	٠,٨٢١١	١,٨٤٦	٠,٠٦٦	غير دالة
	مدير مساعد	٧٠	٣,٧٩٨٤	٠,٨٠٢٩			
المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	معلم	٣٣٣	٣,٨٩٢٧	٠,٩١٨٤	٠,٥٤٤	٠,٥٨٧	غير دالة
	مدير مساعد	٧٠	٣,٨٢٨٦	٠,٧٨٤٢			

يتضح من الجدول السابق النتائج التالية:

✚ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,041$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية (الدرجة الكلية)، وقد كانت هذه الفروق لصالح المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على الدرجة الكلية لمقياس مهارات العلاقات الإنسانية ($4,0501$)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين المساعدين ($3,8505$) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية لهذه النتيجة.

✚ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,048$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات الاتصال المدرسي (المجال الأول)، وقد كانت هذه الفروق لصالح المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على المجال الأول ($4,0147$)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين المساعدين على نفس المجال ($3,8234$)، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية لهذه النتيجة.

✚ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,008$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي (المجال الثاني)، وقد كانت هذه الفروق لصالح المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على المجال الثاني ($4,1730$)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين المساعدين على نفس المجال ($3,9080$)، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية لهذه النتيجة.

✚ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس

الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي (المجال الثالث)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية لهذه النتيجة.

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية (المجال الرابع)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية لهذه النتيجة.

مناقشة نتائج السؤال السادس: هل هناك اختلاف بين استجابات المديرين المساعدين واستجابات المعلمين فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين؟

من خلال النتائج يفسر الباحث تفوق رأي المعلمين على رأي المديرين المساعدين في مجال ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية من عدة منطلقات أولها أن المدير هو المسؤول المباشر عن المدير المساعد، وهذا يجعل العلاقة أكثر رسمية بينهما، في حين أن المسؤول المباشر عن المعلمين وفق التدرج الوظيفي هو المعلم الأول، الذي يكون المدير هو المسؤول المباشر عنه.

وكما هو معروف فإن المسؤولية غير المباشرة تعطي مجالا أوسع للعلاقات الإنسانية بين الأفراد قياسا بالمسؤولية المباشرة، ناهيك عن أن المسؤولية المباشرة بين المدير والمدير المساعد تضفي في كثير من الأحيان نوعا من الجدية والرسمية في العلاقات أكثر من تلك الموجودة بين المدير والمعلم. وهذه الأمور أثرت على تقدير المساعدين لمستوى ممارسة المديرين لمهارات العلاقات الإنسانية وجعلتها أقل من تقديرات المعلمين حسب ما يرى الباحث.

وقد توصلت دراسة المناصرة (١٩٩٠) إلى نتيجة مشابهة لنتيجة الدراسة الحالية حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين والمشرفين التربويين نحو النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية في محافظة اربد تعزى إلى عامل الوظيفة. في حين توصلت دراسة الهدهود (١٩٩١) إلى نتيجة مخالفة، حيث أشارت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمدرسين ورؤساء الأقسام حول مجال العلاقات الإنسانية.

وأظهرت نتائج الجدول رقم (٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,048$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات الاتصال المدرسي (المجال الأول)، وقد كانت هذه الفروق لصالح المعلمين.

يفسر الباحث تفوق رأي المعلمين على رأي المديرين المساعدين في مجال ممارسة المديرين لمهارات الاتصال المدرسي من خلال مضمون مهارات الاتصال المدرسي الذي قاستها الدراسة، التي تركز بشكل أساسي على التواصل بين المدير والمعلم وليس بين المدير والمساعد، فهي تركز على معرفة مدى وجود الحديث الودي بين المعلمين والمدير، ومدى توفر حسن الإصغاء إلى المعلمين لدى المدير، ومدى تواصل المدير مع المعلمين في المناسبات الاجتماعية المختلفة. وهذا يجعل المعلمين أكثر قدرة على تقدير مدى تواصل المدير معهم من تقدير المدير المساعد للتواصل بين المدير والمعلمين، كون الأمر يخص المعلمين أكثر مما يخص المديرين المساعدين.

وأظهرت نتائج الجدول رقم (٢٢) أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,008$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي (المجال الثاني)، وقد كانت هذه الفروق لصالح المعلمين.

ولا يختلف تفسير الباحث لهذه النتيجة عن تفسير سابقتها فمعظم مهارات العلاقات الإنسانية التي قاسها هذا المجال هي مهارات لعلاقات إنسانية مرتبطة بالمعلمين وليس بالمديرين المساعدين مما يجعل المعلم أكثر قدرة ودقة في تقديرها من المديرين، فعندما يقوم المدير بتشجيع المعلمين على عرض مشكلاتهم متى احتاجوا لمساعدته أو عندما يشجعهم على طرح المبادرات الفردية وتقديم أفكار جديدة، فإن مثل هذه المهارات مرتبطة بالمعلمين مباشرة وليس بالمديرين المساعدين، وبالتالي فإن المعلمين يكونون أكثر دقة في تقديرها من المديرين المساعدين.

تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتنمية مهارات العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الابتدائية بمملكة البحرين

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه ارتأى أن يقدم تصورا مقترحا لبرنامج تدريبي لتنمية مهارات العلاقات الإنسانية عند مديري ومديرات المدارس الابتدائية، ويقدم هنا وصفا للإجراءات التي اتبعت للوصول إلى إجابة على السؤال السابع من الدراسة وهو: ما الأساليب التي يمكن من خلالها تنمية مهارات العلاقات الإنسانية عند مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين؟ وهو تصور لبرنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين، والذي يتضمن صياغة أهداف البرنامج وتحديد موضوعاته وتشخيص مستلزمات تنفيذه وأساليب تقويمه.

وتُعتبر البرامج التربوية جزءاً مهمّاً من الإعداد والتمهين للزمين لإداري وإداريات المدارس، وبالأذات مديري ومديرات المدارس؛ حيث تُكتسب من خلالها المعارف؛ وتُمارس فيها المهارات؛ وتُطرح بين ثناياها الرؤى والتوجّهات.

والبرنامج التدريبي الناجح هو الذي يأخذ في الاعتبار أهداف المؤسسة القائمة عليه، والاحتياجات الخاصة بالفئة المستهدفة من البرنامج، واحتياجات الواقع والمجتمع.

ومن هنا، فقد توقّف الباحثُ على نتائج الاستبانات والبالغ عددها (٤٠٣) استبانة، والتي سبق توزيعها على عيّنة عشوائية من معلّمين ومديرين مساعدين؛ طلباً للوقوف على المهارات التي تنقص مدير/مديرة المدرسة، وبشكلٍ أدق المهارات التي لم تتل على ما نسبته ٨٠٪ فأكثر من متوسطات الاستمارات.

خطوات بناء البرنامج:

بعد حصر وتصنيف تلك المهارات التي نالت أقل من ٨٠٪، بناءً على المحاور التالية: الاتصال المدرسي؛ إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي؛ العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي؛ والمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية. وجد الباحث بأن عدد المهارات التي تحتاج إلى تنمية (٢٠) مهارة، صنفت بأن درجة ممارستها عند المديرين أقل من العالية وتحتاج إلى تنمية، وهذه المهارات موزعة على المحاور التي تم ذكرها مسبقاً، وكما موضح في الجدول (٢٣).

جدول رقم (٢٣)

المهارات التي تحتاج إلى تنمية بحسب المحاور مع المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لكل مهارة

المحور	المهارة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %
الاتصال المدرسي	يزور معلمي الصفوف الدراسية من فترة لأخرى	٣,٩١٠٧	٧٨,٢١
	يتبادل الزيارات مع المدارس المجاورة	٣,٩٠٥٧	٧٨,١١
	يضع خطة لإشراك المجتمع المحلي في العمل المدرسي	٣,٨٧١٠	٧٧,٤٢
	يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور للتباحث في الشؤون المدرسية	٣,٧٩٦٥	٧٥,٩٣
	يعقد جلسات نقاش مع التلاميذ للتباحث في مشكلاتهم الدراسية	٣,٣٢٥١	٦٦,٥٠
إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي	يشعر المعلمين أن ميولهم موضع اعتبار في النشاط المدرسي	٣,٩٠٠٧	٧٨,٠١
	يوضح للمعلمين كيفية الحصول على مكافآت العمل المدرسي	٣,٨٥٨٦	٧٧,١٧
	يبنى مناخاً تعاونياً يشعر فيه العاملون بالانتماء للمدرسة	٣,٩٨٠١	٧٩,٦٠
العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي	يشجع المعلمين على حل مشكلاتهم بأنفسهم داخل المدرسة	٣,٩٣٣٠	٧٨,٦٦
	يكافئ مجموعات العمل المتميزة في عملها	٣,٩١٠٧	٧٨,٢١
	يشجع على المنافسة بين الفصول الدراسية	٣,٨٩٨٣	٧٧,٩٧
	يتصدى للأعمال التي توتر العمل التعاوني المدرسي	٣,٨٧١٠	٧٧,٤٢
	يقيم ورش عمل للمعلمين للتدريب على العمل الجماعي	٣,٦٧٤٩	٧٣,٥٠
	يشجع صاحب القرار على تحمل مسؤولية قراره	٣,٩٩٧٥	٧٩,٩٥
	يشرك المعلمين في وضع الخطط والبرامج المدرسية	٣,٩٥٥٣	٧٩,١١
المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	يحترم القرارات الفردية للمعلمين	٣,٩١٨١	٧٨,٣٦
	يقوض بعض المعلمين في اتخاذ القرار ليشعروا بالأهمية	٣,٨٨٨٣	٧٧,٧٧
	يفكر في مشاعر المعلمين قبل أن يتخذ أي قرار	٣,٨٣٨٧	٧٦,٧٧
	يتعرف على رد فعل المعلمين للقرارات من خلال المتابعة	٣,٧٩١٦	٧٥,٨٣
	يشعر المعلمين بحريتهم عند اتخاذ أي قرار	٣,٧٨١٦	٧٥,٦٣

أهداف البرنامج:

يهدف البرنامج التدريبي إلى تحقيق جملة أمور، وهي:

١. زيادة فاعلية الاتصال المدرسي بالنسبة لمدير/ لمديرة المدرسة.
٢. تزويد المدير/ المديرة بالفنون المختلفة لإثارة دافعية أفراد المجتمع المدرسي.
٣. تدريب المدير/ المديرة على ممارسة استراتيجيات العمل الجماعي السليم لأفراد المجتمع المدرسي.
٤. تعريف المدير/ المديرة بطرائق المشاركة الفاعلة للمعلمين/ المعلمّات في اتخاذ القرارات المدرسية.

موضوعات البرنامج:

تعتبر الموضوعات المبينة أدناه من الاحتياجات الضرورية التي كشفتها الاستبيانات للمديرين والمديرات، وبالتالي فهي موضع دراسة وتدريب.

١. أساليب تنظيم الزيارات الصفية للمعلمين.
٢. تنظيم منهجية للزيارات المتبادلة مع المدارس المجاورة.
٣. التخطيط الجيد لمشاركة المجتمع المحلي في العمل المدرسي.
٤. كيفية التباحث في الشئون المدرسية مع أولياء الأمور بشكل منتظم.
٥. عقد جلسات دورية مع التلاميذ بغية التباحث في مشكلاتهم الدراسية.
٦. التعامل الصحيح مع ميول المعلمين/ المعلمّات في الأنشطة المدرسية.
٧. توضيح نظام مكافآت العمل المدرسي.
٨. فنون بناء الثقة في المؤسسة التعليمية بين العاملين فيها.
٩. المساهمة في حفز المعلمين/ المعلمّات لحل مشكلاتهم داخل المدرسة.
١٠. أساليب المكافأة لمجموعات العمل المتميزة.
١١. أنماط التحفيز للمنافسة الشريفة بين الصفوف الدراسية.
١٢. الوقوف على الأعمال التي توتر العمل التعاوني المدرسي.
١٣. ورش العمل المفيدة للتدريب على العمل الجماعي.
١٤. اتخاذ القرار: ماذا؟ لماذا؟ متى؟ أين؟ وكيف؟
١٥. المهارات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

والجدول (٢٤) يبين موضوعات البرنامج حسب المحاور، والفترة الزمنية المحددة لكل محور.

جدول (٢٤)

توزيع موضوعات البرنامج التدريبي على محاور الدراسة

الفترة الزمنية	المحور	الموضوعات المُعالجة
ثلاث جلسات بواقع أربع ساعات لكل جلسة.	الاتصال المدرسي	أساليب تنظيم الزيارات الصفية للمعلمين. تنظيم منهجية للزيارات المتبادلة مع المدارس المجاورة. التخطيط لمشاركة المجتمع المحلي في العمل المدرسي. كيفية التباحث في الشؤون المدرسية مع أولياء الأمور بانتظام. عقد جلسات مع التلاميذ للتباحث في مشكلاتهم الدراسية.
جلستان بواقع أربع ساعات لكل جلسة.	إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي	التعامل الصحيح مع ميول المعلمين في الأنشطة المدرسية. توضيح نظام مكافآت العمل المدرسي.
ثلاث جلسات بواقع أربع ساعات لكل جلسة.	مهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي	فنون بناء الثقة في المؤسسة التعليمية بين العاملين فيها. المساهمة في حفز المعلمين لحل مشكلاتهم داخل المدرسة. أساليب المكافأة لمجموعات العمل المتميزة. أنماط التحفيز للمنافسة الشريفة بين الصفوف الدراسية. الوقوف على الأعمال التي توتر العمل التعاوني المدرسي. ورش العمل المفيدة للتدريب على العمل الجماعي.
جلستان بواقع أربع ساعات لكل جلسة.	مهارات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	المهارات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية. اتخاذ القرار: ماذا؟ لماذا؟ متى؟ أين؟ وكيف؟

أساليب التدريب:

يعتمد البرنامج التدريبي المقترح على عدة أساليب، وهي:

١. الندوات المقننة.
٢. زيارة المؤسسات الرائدة في المجتمع المحلي.
٣. ورش العمل.
٤. إجراء بحوث علمية مختصرة.
٥. المحاكاة.
٦. النقاش والحوار.

المواد التدريبية للبرنامج:

١. الأفلام التدريبية.
٢. أوراق عمل تدريبية.
٣. السبورة.
٤. شرائط الفيديو.
٥. جهاز عرض عن طريق الحاسوب (الداتا شو)
٦. أجهزة حاسوب مشبّكة بخدمة الإنترنت.

النشاطات التدريبية:

١. البحث في الإنترنت.
٢. دراسة نظرية في الكتب والمجلات العملية المحكّمة.
٣. العمل التعاوني (في مجموعات صغيرة).
٤. عروض للحوار والمناقشة.
٥. تنظيم زيارات ميدانية لإدارات تربوية مختلفة.
٦. الاستفادة من الشخصيات الإدارية البارزة في المجتمع المحلي بالحوار والنقاش معها.

المدرّبون:

١. أساتذة جامعات متخصصون في مجال الإدارة التربوية.
٢. خبراء متخصصون في مجال العمل الإداري المدرسي.
٣. اختصاصيون تربويون إداريون.
٤. مسئولون في وزارة التربية والتعليم.
٥. مدراء مدارس متميزون في تطبيق مهارات العلاقات الإنسانية مع المعلمين.

إدارة البرنامج:

١. مدير البرنامج التدريبي، ويكون مسؤولاً عن البرنامج ومتابعة تنفيذه علمياً وتطبيقياً.
٢. نائب المدير، ويكون مسؤولاً عن متابعة سير التدريب وتوفير مستلزماته.
٣. مشرف العلاقات العامة، ويكون مسؤولاً عن الاتصال بالجهات الراعية للبرنامج.
٤. سكرتير، ويكون مسؤولاً عن الاتصال بالفئة المستهدفة للبرنامج مع تجهيز المكان.
٥. عامل/ مراسل، ويكون مسؤولاً عن توفير المرطبات وتجهيز المكان بالتعاون مع السكرتير.

مدّة البرنامج ووقته:

بالنظر إلى موضوعات البرنامج التدريبي، واحتوائه على خمسة عشر موضوعاً مقسّمةً على أربعة محاور، ومراعاةً للأساليب والمواد والنشاطات التدريبية، فإنّ المدّة المقترحة عشرة أسابيع بواقع أربع ساعات تدريبية لكلّ أسبوع (قراءة الشهرين والنصف بما يقارب نصف فصل دراسي) أي (٤٠) ساعة تدريبية موزعة على عشرة أسابيع، وبأنّ يكون في الفترة الصباحية من كلّ يوم خميس ما عدا الجانب التطبيقي يكون في يوم الأربعاء حيث يخصص للتطبيق العملي في أحد مدارس مملكة البحرين، والجدول (٢٥) يوضّح الخطة الزمنية للبرنامج:

جدول (٢٥)

الخطة الزمنية المقترحة للبرنامج التدريبي المقترح

المحور	المهارات	عدد الساعات		
		النظرية	العملية	المجموع
الاتصال المدرسي	أساليب تنظيم الزيارات الصفية للمعلّمين.	٢		١٢
	منهجية الزيارات المتبادلة مع المدارس المجاورة.	٢		
	التخطيط لمشاركة المجتمع المحلي في العمل المدرسي.	١,٣٠		
	التباحث في الشؤون المدرسية مع أولياء الأمور بانتظام.	١,٣٠		
	عقد جلسات مع التلاميذ للتباحث في مشكلاتهم الدراسية	١		
	تطبيقات عملية على مهارات الاتصال المدرسي		٤	
إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي	التعامل الصحيح مع ميول المعلّمين في الأنشطة المدرسية.	٢		٨
	توضيح نظام مكافآت العمل المدرسي.	٢		
	تطبيقات عملية على مهارات إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي		٤	
مهارات العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي	فنون بناء الثقة في المؤسسة التعليمية بين العاملين فيها.	٢		١٢
	المساهمة في حفز المعلّمين لحلّ مشكلاتهم داخل المدرسة	٢		
	أساليب المكافأة لمجموعات العمل المتميّزة.	٢		
	أنماط التحفيز للمنافسة الشريفة بين الصفوف الدراسية.	٢		
	الوقوف على الأعمال التي توتر العمل التعاوني المدرسي	٢		
	ورش العمل المفيدة للتدريب على العمل الجماعي.	٢		

٨	٢	اتخاذ القرار: ماذا؟ لماذا؟ متى؟ أين؟ وكيف؟	مهارات
	٢	المهارات اللازمة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المدرسية	المشاركة في اتخاذ
	٤	تطبيقات عملية على مهارات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المدرسية	القرارات المدرسية

مكان عقد البرنامج:

نظراً لتعدد أساليب التدريب وبالتالي فإن مكان عقد البرنامج التدريبي سيكون في أماكن مختلفة، وهي:

١. قاعة التدريب الكائنة بإدارة التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم.
٢. قاعة اجتماعات إحدى المؤسسات الإدارية الرائدة في المجتمع المحلي.
٣. قاعة المحاضرات ببيت القرآن.
٤. مكتبة جامعة البحرين.

تمويل البرنامج:

حاجة البرنامج التدريبي لمختلف المواد التدريبية والنشاطات التدريبية ومكافآت المحاضرين والمعاملين في إدارة وتنظيم البرنامج التدريبي تتطلب ميزانية ليس بالقليلة، ومن هنا فإن البرنامج التدريبي يتطلب تمويلاً من عدة جهات، ويقترح الباحث ما يلي:

١. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو).
٢. بيت التمويل الخليجي.
٣. جمعية المعلمين البحرينية.
٤. وزارة التربية والتعليم.

الامتيازات والحوافز:

١. تحسب للمدير/ المديرية المجتاز للبرنامج التدريبي رتبتين في درجته.
٢. يُعطى شهادة حضور للجميع.
٣. منح المتدرب الأفضلية لإكمال دراسته العالية.
٤. يُكرم الأول في البرنامج التدريبي في مناسبة يوم المعلم العالمي.

أساليب التقويم:

١. نهاية كلّ جلسة يقوم أداء المديرين/ المديرات عبر اختبار، أو استبانة ملاحظة، أو تقييم عمل كتابي.
٢. تقييم عمل النشاطات التدريبية البيتية كالبحوث مثلاً.
٣. زيارات ميدانية لمكان عمله/ عملها لسؤال الهيئتين الإدارية والتعليمية عنه/ عنها بعد مدّة من بدء البرنامج التدريبي.

ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

١- إن مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة تبعاً لرأي المديرين المساعدين، وبدرجة عالية تبعاً لرأي المعلمين.

٢- إن مجال العلاقات الإنسانية الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية تبعاً لرأي المديرين المساعدين والمعلمين هو مجال "إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي".

٣- إن مجال العلاقات الإنسانية الذي احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية هو مجال "العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي" تبعاً لرأي المديرين المساعدين، و"مهاراة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية" تبعاً لرأي المعلمين.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية.

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية.

٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,041$) بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية، وقد كانت هذه الفروق لصالح المعلمين.

التوصيات:

- أوصى الباحث في ضوء هذه النتائج بما يلي:
- ١- أن يدرك مديرو ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين بأهمية ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية مع المعلمين.
 - ٢- تخفيف المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين.
 - ٣- عمل برامج ودورات تدريبية لمديري المدارس في كيفية تطبيق مهارات العلاقات الإنسانية مع المجتمع المدرسي.
 - ٤- اعتماد البرنامج التدريبي الذي أسفر عنه هذا البحث في الدورات التي تقام لمديري المدارس في مملكة البحرين.
 - ٥- توفير المستلزمات الفنية والإدارية عند تطبيق البرنامج وكما هو موضح في البرنامج نفسه، وخاصة فيما يتعلق باختيار المدربين، وتوفير الوسائل التعليمية المناسبة، والمواد التدريبية الملائمة، وتهيئة المكان المناسب، مع تطبيق الامتيازات الموضوعة في البرنامج.
 - ٦- تقويم البرنامج المذكور أثناء عملية التطبيق وبعده بهدف تطويره وتحسين جوانبه النوعية، على أن يعتمد أكثر من جهة في عملية التقويم مثل المتدربين والمدربين ووزارة التربية والتعليم وإدارة البرنامج نفسه.

بحوث ودراسات مقترحة:

- ١- مستوى ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية عند مديري ومديرات المدارس الإعدادية والمدارس الثانوية في مملكة البحرين.
- ٢- أثر ممارسة المديرين لمهارات العلاقات الإنسانية مع متغيرات أخرى (السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية).
- ٣- أثر ممارسة مديري المدارس في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية على التحصيل الدراسي عند الطلبة.
- ٤- مستوى ممارسة مديري المدارس في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظر فئات مختلفة (الطلاب، أولياء الأمور، الموجهون).
- ٥- تأثير ممارسة المديرين لمهارات العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي عند المعلمين.

المراجع العربية

- الإبراهيم، عبدالرحمن حسن. (١٩٩٥). إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر. قطر: مركز البحوث القطرية.
- الإبراهيم، عدنان بدري. (٢٠٠٢). الإدارة: تربوية، مدرسية، صفية. اربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- أحمد، إبراهيم أحمد. (٢٠٠١). العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي. (٢٠٠٥). دليل المشرف التربوي، وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية. مسترجع: ديسمبر ٢٤/٢٠٠٥م من موقع <http://www.madinaedu.gov.sa>
- إلياس، طه الحاج. (١٩٨٤). الإدارة التربوية والقيادة: مفاهيمها، وظائفها، نظرياتها. عمان: مكتبة الأقصى.
- باغازي، محمد سالم (١٩٨٤). الأنماط الإدارية بمدارس مكة المتوسطة وأثرها على المعلم. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- بطاح، أحمد. (١٩٧٩). تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- البندري، محمد سليمان والعثوم، عدنان الشيخ يوسف. (٢٠٠١م). طبيعة العلاقات الشخصية بين المدير والمعلمين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عمان والأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣ (٣)، ٩١-١٢١.
- بندقجي، محمد رياض. (١٩٨٦). مبادئ الإدارة العلمية. عمان: الجامعة الأردنية.

بستان، أحمد عبد الباقي وطه، حسن جميل. (١٩٨٣). مدخل إلى الإدارة التربوية. الكويت: دار القلم.

بوشيت، الجوهرة إبراهيم، عبدالحق، إيمان محمد. (٢٠٠٤). ملخص رسالة ماجستير بعنوان: العلاقات الإنسانية بين الأستاذ والطالب كما تدركها طالبات جامعة الملك فيصل. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، ٥، ١.

التويجري، محمد إبراهيم. (١٩٨٨). الإفادة من تكنولوجيا التعليم في تصميم برامج التدريب للمعلمين المبنية على الكفاية. مجلة تكنولوجيا التعليم، ٤ (٨)، ١٠٨.

جرادات، عزت. (١٩٧٩). العلاقات الإنسانية في الإدارة. رسالة المعلم، (٢)، ٦-١٣.

الحربي، مجد بن عبيد. (٢٠٠٥). العلاقات الإنسانية في المجال التربوي. مسترجع: ابريل ٢٥/٢٠٠٥م من موقع

<http://www.saudi.ru>

حربي، محمد خيرى وقريطم، محمد أنور. (١٩٧٢). الأسس العامة للتدريب. القاهرة: دار المعرفة.

حسن، أمينة أحمد. (١٩٨٨). دراسة ميدانية لأهمية العلاقات الإنسانية في المدرسة الابتدائية. الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ١، ١١٤-١٢٦.

الحقيل، سليمان عبد الرحمن. (١٩٩٦). التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي. الرياض: مطابع التقنية.

درة، عبد الباري. (١٩٨٧). العلاقات الإنسانية في الإدارة: مفهوما ووسائل فهمها وممارستها. إربد: جامعة اليرموك.

دواني، كمال وديراني، عيد. (١٩٨٤). العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن النفسي. مجلة دراسات، ١ (٦)، ١٢١-١٢٤.

الربضي، بدر السيد. (١٩٨٥). واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية وأثرها في مستوى أدائه الإداري كما يراها المعلمون. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

ريالات، رويدا سليمان. (١٩٨٩). تأثير السلوك الإنساني لمديري المدارس الثانوية في سلوك المبادرة عند معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

زكي، زينب. (١٩٩٣). دور العلاقات الإنسانية في فاعلية الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة. القاهرة: جامعة الزقازيق.

الزيادي، عادل رمضان. (١٩٩٢). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة: مكتبة عين شمس.

سمعان، وهيب ومرسي، محمد منير. (١٩٨٥). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.

الشريدة، سعد عبدالله. (٢٠٠٥). التدريب التربوي. مركز التدريب التربوي في محافظة وادي الدواسر. مسترجع: ديسمبر ٢٤/٢٠٠٥م من موقع

<http://www.dawaseredu.gov.sa>

الشلالة، عوض حسن. (١٩٨١). العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني. الكويت: شركة كاظمة.

الشايب، محمد أحمد. (١٩٨٨). مفهوم الاتصال والعلاقات الإنسانية. إربد: جامعة اليرموك.

الشرفات، عبدالله علي جريد. (٢٠٠١). أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

الشكشبي، صالح. (١٩٨٠). العلاقات الإنسانية ودورها في الإدارة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

الشنواني، صلاح. (١٩٩٠). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

الصغير، ماضي عبدالرحمن. (١٩٨٤). أنماط القيادة الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض وأثرها على التحصيل الدراسي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

الصيرفي، محمد. (٢٠٠٣). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

طرخان، عبدالمنعم أحمد. (١٩٩٣). أثر برنامج تدريب المدربين أثناء الخدمة في مدارس وكالة الغوث في الأردن على تطوير البنى المفاهيمية الإدارية والإشرافية لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

الطالبة، محمد. (١٩٨٢). أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين وفي تصور المعلمين لفعالية الإدارة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

الطويل، هاني عبدالرحمن. (١٩٨٥). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. عمان: الجامعة الأردنية.

عبدالباقي، زيدان. (١٩٨٠). المدير وتعددية الأدوار. مجلة الإدارة، (٢)، ٦٠-٦٧.

عبدالوهاب، جلال. (١٩٨٤). العلاقات الإنسانية والإعلام. الكويت: منشورات ذات السلاسل.

عمر، عبدالرحمن عبد الباقي. (١٩٨٥). إدارة الأفراد. القاهرة: مكتبة عين شمس.

علي، أحمد علي. (١٩٨٧). الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية. القاهرة: مكتبة عين شمس.

العميرة، محمد حسن. (١٩٩٩). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة.

عمران، محمد حسن. (٢٠٠٥). الدافعية: تعريفها، وأساليب استثارتها. مسترجع: ديسمبر ٢٤/٢٠٠٥ من موقع:

<http://www.almualem.net/mega>

العمرى، خالد. (١٩٩٢). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك، ٨ (٣)، ١٤٣-١٧٤.

الفرح، وجيه. (١٩٩١). المهارات اللازم توافرها لدى مدير المدرسة لإنجاح العملية التربوية في عقد التسعينات. رسالة التربية، ٨، ٥٥-٨٣.

القربوطي، محمد قاسم. (١٩٨٧). عملية الاتصال وأهميتها في الإدارة. مجلة الرافدين، (٢١)، ١٣-١٩.

مرسي، سيد عبدالحميد. (١٩٨٦). العلاقات الإنسانية. القاهرة: مكتبة وهبة.

مرسي، محمد منير. (١٩٨٩). الإدارة التعليمية. القاهرة: عالم الكتب.

مطاوع، إبراهيم عصمت وحسن، أمينة أحمد. (١٩٨٤). الأصول الإدارية للتربية. القاهرة: دار المعارف.

المصلح، إسماعيل. (١٩٩٣). مدارس الفكر الإداري وانعكاساتها التربوية -دراسة تحليلية نقدية-. حولية كلية التربية بجامعة قطر، ١٠، ١٨٧-٢٣٥.

مفكرة الإسلام. (٢٠٠٥). فن التحفيز. مسترجع: ديسمبر ٢٤/٢٠٠٥ من موقع:
http://www.quran_radio.com/edara10.htm

مناصرة، منصور. (١٩٩٠). تصورات المعلمين والمشرفين التربويين نحو النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية في محافظة اربد. رسالة ماجستير غير منشورة، اربد: جامعة اليرموك.

النايه، نجاه عبدالله. (١٩٩٤). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة الخليج العربي، ٤٩، ٥٣-٩٦.

النبراوي، يوسف ويحيى، علي. (١٩٨٧). العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض سمات الشخصية. حولية كلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢، ٥٣-٦٨.

نشوان، يعقوب. (١٩٨٢). الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

نصار، عاطف. (١٩٨٩). التدريب والتكنولوجيا والمستقبل. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثالث للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة: المركز العربي للتطوير الإداري.

نهار، محمود علي. (١٩٩١). العلاقة بين سلوكيات إدارية مختارة لمديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة قبول معلميه لقراراتهم الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

نيول، كلارنس. (١٩٨٨). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية. (ترجمة محمد الحاج خليل وطه الحاج إلياس). عمان: الدار العربية.

الهدهود، دلال عبدالواحد والجبر، زينب. (١٩٨٩). النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام بدولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات. رسالة الخليج العربي، ٢٨، ٨٩-١٢٥.

الهدهود، دلال عبدالواحد. (١٩٩١). الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت. دراسات تربوية، ٣٧-٥٢.

هندام، يحيى حامد وجابر، جابر عبدالحميد. (١٩٧٨). المناهج: أسسها، تخطيطها، تقويمها. القاهرة: مجمع اللغة العربية.

المراجع الأجنبية

Ascare, A. E. (1982). The relationship between the Administrative leadership style in the elementary school and teachers loyalty. **Dissertation abstract international**, 42 (b). 1333-A.

Covato, Ronald. (1980). The Relationship between teacher loyalty to principal and organizational climate openness in the Elementary school context. **Dissertation abstract international**, Vol. 40. No. 4.

Eaker, Mark. (1979). The Relationship between leadership style and teacher job satisfaction. **Dissertation abstract international**, 51. (1). 30A.

Good, Carter V. (1973). **Dictionary of Education**. New York: Mc Graw Hill Book, Inc.

=

Hinds, Cobin. (1998). **Public relations officer introduction**. Welches st, Michael Barbados.

HouseKencht, S. E. (1990). **The Relationship between perceived leadership behaviors and the morale of elementary classroom teachers**. Unpublished Doctoral dissertation, Columbia university, teachers college.

= Lester, Paula. E. (1993). **Preparing Administrators For the Twenty-First Century, paper Presented at the Annual Meeting of the New England Educational Organization, Portsmouth**. (Eric Document, ED NO 364945. 359-646).=

Malon, Jain. (1980). The use of human relations by the elementary School principal and its relationship to teacher morale and teacher effectiveness. **Dissertation abstract international**, Vol. 41. No. 2.

Mason, KL. (1981). The view of the teachers and principals in secondary schools about the style leadership job satisfaction and the effective teachers. **Dissertation abstract international**, 11 (9). 300A.

Mathnews, T. E. (1980). The relationship between perception of the effectiveness school principals leader behavior and teachers creative ability in Mary land. **Dissertation abstract international**, 40 (9). 2341A.

Moore, O. (1997). **Staff relation in Irish primary Schools**. Ireland: Education committee report.

= Moos, L. (2000). Global and national perspective on leadership. In K. Riley and K. Seashore. **Leadership for learning: International Perspectives on leadership For Change And School Reform**. New York: Routledge Flamer.=

Ruben, J. (1994). **Perceived factors associated with high and low job Satisfaction among teachers**. Virginia Polytechnic Institution and State University. Dissertation Abstracts, 283-A. =

Saaredra, B. M. (1990). **Effects of principal behaviors mediated by teachers motivation, satisfaction, and commitment to leader**. Unpublished doctoral dissertation, New Mexico state university.

=

Statler and Carolyn. (1996). Teaching as relationship. **Dissertation abstract international**, 57 (4). 1538-A.

= Stevens, K. (1997). **School management**. New York: McGraw Co.

الملاحق

ملحق رقم (١)
أسماء السادة المحكمين

ملحق رقم (١)
أسماء السادة المحكمين للاستبانة

م	الاسم	التخصص	الجامعة
١	د. أحمد سعد جلال	الاختبارات والمقاييس	جامعة البحرين
٢	د. أحمد علي الحاج محمد	تخطيط التعليم واقتصادياته	جامعة البحرين
٣	د. رافدة عمر الحريري	إدارة وإشراف تربوي	جامعة البحرين
٤	د. علي عثمان التوم	أصول تربية	جامعة البحرين
٥	د. فيصل شهاب	تعليم مهني	جامعة البحرين
٦	د. محمد أحمد نقادي	علم نفس التربوي	جامعة البحرين
٧	أ.د. محمد راضي قنديل	مناهج وطرق تدريس	جامعة البحرين
٨	د. محمد عبدالرازق إبراهيم	أصول تربية	جامعة البحرين
٩	د. محمد عمار المنجي	علم نفس المعرفي	جامعة البحرين
١٠	د. منال محمد حسان	علم النفس الطفولة	جامعة البحرين
١١	د. ناصر الموسوي	مناهج وطرق تدريس	جامعة البحرين
١٢	د. نعمان محمد الموسوي	القياس والتقويم	جامعة البحرين

ملحق رقم (٢)
أداة الدراسة في صورتها النهائية أثناء التطبيق

ملحق (٢)

أداة الدراسة في صورتها النهائية أثناء التطبيق

جامعة البحرين

كلية التربية

قسم المناهج وطرق التدريس

استبانة مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية
وأساليب تنميتها في مملكة البحرين

المديرون المساعدون والمديرات المساعدات / المعلمون والمعلمات الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة
الماجستير في التربية تحت عنوان "مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية
لمهارات العلاقات الإنسانية وأساليب تنميتها في مملكة البحرين".

وتهدف الدراسة إلى قياس مستوى ممارسة مدير مدرستك لمهارات العلاقات الإنسانية
في المدرسة.

ويُقاس مستوى الممارسة من خلال المقياس الآتي:

١- عالية جداً: إذا كان البند ينطبق على ما يجري في مدرستك بنسبة ١٠٠% من
الحالات.

٢- عالية: إذا كان البند ينطبق على ما يجري في مدرستك بنسبة ٨٠% إلى أقل من
١٠٠% من الحالات.

٣- متوسطة: إذا كان البند ينطبق على ما يجري في مدرستك بنسبة ٦٠% إلى أقل من
٨٠% من الحالات.

٤- منخفضة: إذا كان البند ينطبق على ما يجري في مدرستك بنسبة ٤٠% إلى أقل من
٦٠% من الحالات.

٥- منخفضة جداً: إذا كان البند ينطبق على ما يجري في مدرستك بنسبة أقل من ٢٠%
من الحالات.

يرجى قراءة التعليمات التالية:

يتضمن المقياس أربع مهارات أساسية للعلاقات الإنسانية هي (مهارة الاتصال المدرسي، مهارة إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي، مهارة العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي، مهارة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية).

ويتألف المقياس من (٤٦) فقرة، يرجى منك الاستجابة لها بوضع علامة (√) في الخانة التي تتوافق مع رأيك، والذي يمثل وجهة نظرك فيما هو واقع في مدرستك وذلك على المقياس الخماسي المبين أمام كل عبارة.

أرجو منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بتمعن، والإجابة عن جميع العبارات، مع مراعاة اختيار إجابة واحدة فقط لكل عبارة، مع العلم بأن جميع الاستجابات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستغل إلا لأغراض هذا البحث.

شاكرين لكم تعاونكم، واقبلوا التقدير والاحترام.

الباحث: محمد يوسف سيار

طالب ماجستير: تخصص التعليم الابتدائي

جامعة البحرين

أولاً: بيانات عامة:

اسم المدرسة : _____

الاسم : (اختياري) _____

أنثى ☐
مدير مساعد ☐

الجنس : ☐ ذكر
الوظيفة ☐ معلم

ثانيا: مهارات العلاقات الإنسانية:

١- مهارة الاتصال المدرسي:

الرقم	العبارة	مستوى الممارسة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة جدا
١	يشعر المعلمين بأنهم متقبلون عند الاتصال بهم				
٢	يتبادل الحديث الودي مع المعلمين				
٣	يقلل من التوتر النفسي للمعلمين أثناء الحديث معهم				
٤	يحسن الإصغاء إلى المعلمين أثناء حديثهم				
٥	يزور معلمي الصفوف الدراسية من فترة لأخرى				
٦	يعامل المعلمين دون الفرقة في الاجتماعات المدرسية				
٧	يعقد جلسات نقاش مع التلاميذ للتباحث في مشكلاتهم الدراسية				
٨	يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور للتباحث في الشؤون المدرسية				
٩	يعقد جلسات دورية مع المعلمين للتباحث في الشؤون المدرسية				
١٠	يتواصل مع المعلمين في المناسبات الاجتماعية المختلفة				
١١	يشرك المدرسة في نشاط المجتمع المحلي				
١٢	يضع خطة لإشراك المجتمع المحلي في العمل المدرسي				
١٣	يتبادل الزيارات مع المدارس المجاورة				

٢- مهارة إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي:

الرقم	العبارة	مستوى الممارسة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة جدا
١٤	يثقي على المعلمين عند إنجازهم للأعمال بشكل جيد				
١٥	يحث المعلمين على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لهم بالمدرسة				
١٦	يوفر الفرص المختلفة للمعلمين لتحقيق ذواتهم				
١٧	يشجع المعلمين على عرض مشكلاتهم متى احتاجوا لمساعدته				
١٨	يشجع المعلمين على المبادرات الفردية لتقديم أفكار جديدة				
١٩	يشعر المعلمين الجدد بأهميتهم داخل المدرسة				
٢٠	يذكر المعلمين المخلصين في العمل بأهمية الاستمرار فيه				
٢١	يوفر الثقة بينه وبين المعلمين داخل المدرسة				
٢٢	يوفر الفرصة للمعلمين للقيام بأعمال تتحدى قدراتهم				
٢٣	يشعر المعلمين أن ميولهم موضع اعتبار في النشاط المدرسي				
٢٤	يوضح للمعلمين كيفية الحصول على مكافآت العمل المدرسي				
٢٥	يشعر المعلمين بأنهم جزء من فريق عمل يسعى لتحقيق أهداف المدرسة				
٢٦	يشجع المعلمين على النمو المهني				
٢٧	يشجع المعلمين على تجريب طرائق جديدة في عملهم				
٢٨	يؤكد على مبدأ النجاح للمعلمين بدلا من التعثر والفشل				
٢٩	يشجع التلاميذ على المثابرة والاجتهاد في الدراسة				
٣٠	يضرب المثل للمعلمين في احترام شخصيات التلاميذ				

٣- مهارة العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي:

الرقم	العبارة	مستوى الممارسة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
٣١	يمكن المعلمين للعمل معا من خلال الأنشطة المدرسية					
٣٢	يشجع المعلمين على حل مشكلاتهم بأنفسهم داخل المدرسة					
٣٣	يتصدى للأعمال التي توتر العمل التعاوني المدرسي					
٣٤	يكافئ مجموعات العمل المتميزة في عملها					
٣٥	يقيم ورش عمل للمعلمين للتدريب على العمل الجماعي					
٣٦	يعرف أعضاء اللجان المدرسية بأعمال كل لجنة					
٣٧	يشجع على إقامة جماعات الأنشطة المدرسية من التلاميذ					
٣٨	يشجع على المنافسة بين الفصول الدراسية					
٣٩	يبنى مناخا تعاونيا يشعر فيه العاملون بالانتماء للمدرسة					

رابعا : مهارة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية:

الرقم	العبارة	مستوى الممارسة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
٤٠	يفوض بعض المعلمين في اتخاذ القرار ليشعروا بالأهمية					
٤١	يفكر في مشاعر المعلمين قبل أن يتخذ أي قرار					
٤٢	يشعر المعلمين بحريتهم عند اتخاذ أي قرار					
٤٣	يتعرف على رد فعل المعلمين عن القرارات من خلال المتابعة					
٤٤	يحترم القرارات الفردية للمعلمين					
٤٥	يشرك المعلمين في وضع الخطط والبرامج المدرسية					
٤٦	يشجع صاحب القرار على تحمل مسؤولية قراره					

ملحق رقم (٣)

أداة الدراسة في صورتها النهائية بعد المعالجة الإحصائية

ملحق (٣)

أداة الدراسة في صورتها النهائية بعد المعالجة الإحصائية

جامعة البحرين

كلية التربية

قسم المناهج وطرق التدريس

استبانة مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية
وأساليب تنميتها في مملكة البحرين

المديرون المساعدون والمديرات المساعدات / المعلمون والملمات الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة
الماجستير في التربية تحت عنوان "مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية
لمهارات العلاقات الإنسانية وأساليب تنميتها في مملكة البحرين".

وتهدف الدراسة إلى قياس مستوى ممارسة مدير مدرستك لمهارات العلاقات الإنسانية
في المدرسة.

ويقاس مستوى الممارسة من خلال المقياس الآتي:

١- عالية جداً: إذا كان البند ينطبق على ما يجري في مدرستك بنسبة ١٠٠% من
الحالات.

٢- عالية: إذا كان البند ينطبق على ما يجري في مدرستك بنسبة ٨٠% إلى أقل من
١٠٠% من الحالات.

٣- متوسطة: إذا كان البند ينطبق على ما يجري في مدرستك بنسبة ٦٠% إلى أقل من
٨٠% من الحالات.

٤- منخفضة: إذا كان البند ينطبق على ما يجري في مدرستك بنسبة ٤٠% إلى أقل من
٦٠% من الحالات.

٥- منخفضة جداً: إذا كان البند ينطبق على ما يجري في مدرستك بنسبة أقل من ٢٠%
من الحالات.

يرجى قراءة التعليمات التالية:

يتضمن المقياس أربع مهارات أساسية للعلاقات الإنسانية هي (مهاراة الاتصال المدرسي، مهارة إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي، مهارة العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي، مهارة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية).

ويتألف المقياس من (٤٣) فقرة، يرجى منك الاستجابة لها بوضع علامة (√) في الخانة التي تتوافق مع رأيك، والذي يمثل وجهة نظرك فيما هو واقع في مدرستك وذلك على المقياس الخماسي المبين أمام كل عبارة.

أرجو منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بتمعن، والإجابة عن جميع العبارات، مع مراعاة اختيار إجابة واحدة فقط لكل عبارة، مع العلم بأن جميع الاستجابات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستغل إلا لأغراض هذا البحث.

شاكرين لكم تعاونكم، واقبلوا التقدير والاحترام.

الباحث: محمد يوسف سيار

طالب ماجستير: تخصص التعليم الابتدائي

جامعة البحرين

أولاً: بيانات عامة:

اسم المدرسة : _____

الاسم : (اختياري) _____

الجنس :	☐	ذكر	☐	أنثى	☐
الوظيفة	☐	معلم	☐	مدير مساعد	☐

ثانيا: مهارات العلاقات الإنسانية:

١- مهارة الاتصال المدرسي:

الرقم	العبارة	مستوى الممارسة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة منخفضة جدا
١	يتبادل الحديث الودي مع المعلمين				
٢	يقلل من التوتر النفسي للمعلمين أثناء الحديث معهم				
٣	يحسن الإصغاء إلى المعلمين أثناء حديثهم				
٤	يزور معلمي الصفوف الدراسية من فترة لأخرى				
٥	يعامل المعلمين دون الفرقة في الاجتماعات المدرسية				
٦	يعقد جلسات نقاش مع التلاميذ للتباحث في مشكلاتهم الدراسية				
٧	يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور للتباحث في الشؤون المدرسية				
٨	يعقد جلسات دورية مع المعلمين للتباحث في الشؤون المدرسية				
٩	يتواصل مع المعلمين في المناسبات الاجتماعية المختلفة				
١٠	يشرك المدرسة في نشاط المجتمع المحلي				
١١	يضع خطة لإشراك المجتمع المحلي في العمل المدرسي				
١٢	يتبادل الزيارات مع المدارس المجاورة				

٢ - مهارة إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي:

الرقم	العبارة	مستوى الممارسة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة جدا
١٣	يثني على المعلمين عند إنجازهم للأعمال بشكل جيد				
١٤	يحث المعلمين على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لهم بالمدرسة				
١٥	يشجع المعلمين على عرض مشكلاتهم متى احتاجوا لمساعدته				
١٦	يشجع المعلمين على المبادرات الفردية لتقديم أفكار جديدة				
١٧	يشعر المعلمين الجدد بأهميتهم داخل المدرسة				
١٨	يذكر المعلمين المخلصين في العمل بأهمية الاستمرار فيه				
١٩	يوفر الثقة بينه وبين المعلمين داخل المدرسة				
٢٠	يشعر المعلمين أن ميولهم موضع اعتبار في النشاط المدرسي				
٢١	يوضح للمعلمين كيفية الحصول على مكافآت العمل المدرسي				
٢٢	يشعر المعلمين بأنهم جزء من فريق عمل يسعى لتحقيق أهداف المدرسة				
٢٣	يشجع المعلمين على النمو المهني				
٢٤	يشجع المعلمين على تجريب طرائق جديدة في عملهم				
٢٥	يؤكد على مبدأ النجاح للمعلمين بدلا من التعثر والفشل				
٢٦	يشجع التلاميذ على المثابرة والاجتهاد في الدراسة				
٢٧	يضرب المثل للمعلمين في احترام شخصيات التلاميذ				

٣- مهارة العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي:

الرقم	العبارة	مستوى الممارسة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة جدا
٢٨	يمكن المعلمين للعمل معا من خلال الأنشطة المدرسية				
٢٩	يشجع المعلمين على حل مشكلاتهم بأنفسهم داخل المدرسة				
٣٠	يتصدى للأعمال التي توتر العمل التعاوني المدرسي				
٣١	يكافئ مجموعات العمل المتميزة في عملها				
٣٢	يقيم ورش عمل للمعلمين للتدريب على العمل الجماعي				
٣٣	يعرف أعضاء اللجان المدرسية بأعمال كل لجنة				
٣٤	يشجع على إقامة جماعات الأنشطة المدرسية من التلاميذ				
٣٥	يشجع على المنافسة بين الفصول الدراسية				
٣٦	يبنى مناخا تعاونيا يشعر فيه العاملون للانتماء للمدرسة				

رابعا : مهارة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية:

الرقم	العبارة	مستوى الممارسة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة جدا
٣٧	يفوض بعض المعلمين في اتخاذ القرار ليشعروا بالأهمية				
٣٨	يفكر في مشاعر المعلمين قبل أن يتخذ أي قرار				
٣٩	يشعر المعلمين بحريتهم عند اتخاذ أي قرار				
٤٠	يتعرف على رد فعل المعلمين عن القرارات من خلال المتابعة				
٤١	يحترم القرارات الفردية للمعلمين				
٤٢	يشرك المعلمين في وضع الخطط والبرامج المدرسية				
٤٣	يشجع صاحب القرار على تحمل مسؤولية قراره				

ملحق رقم (٤)
مخاطبة الجهات الرسمية

**Kingdom of Bahrain
Ministry of Education**

Educational Research and Development Centre



**مملكة البحرين
وزارة التربية والتعليم
مركز البحوث التربوية والتطوير**

الرقم: 1-4/17 م ب ت 2006

في: 15/3/2006 م

الموضوع: تسهيل مهمات باحث

إقرار من مقدم الطلب:

هذا التصريح بإجراء البحث لغرض تقديمه إلى الجهة الطالبة المشار إليها أدناه فقط. ولا يحق لي استخدامه لأغراض أخرى أو نشره أو توزيعه.

توقيع الباحث:

الجهة الطالبة: جامعة البحرين

اسم الباحث: محمد يوسف أحمد سبيار

موضوع البحث: مستوى ممارسة تدريسي ومدرسات المدارس الابتدائية لممارات إلهامات للمناهج

المهام المطلوبة تنفيذها:

مرفقات:

رسالة مركز البحوث التربوية والتطوير

استبيان الدراسة



رأي مركز البحوث التربوية والتطوير :

بعد الإطلاع على المرفقات والبيانات المطلوبة :

✓ يوافق المركز على تنفيذ المهمة أعلاه

○ لا يوافق المركز على تنفيذ المهمة المطلوبة.

الاسم: د. لطيفة علي المناعي

الوظيفة: رئيسة مركز البحوث التربوية والتطوير

التوقيع :

ختم المركز.



رأي الجهة المعنية : مدير التعليم الابتدائي

بعد الإطلاع على المرفقات وبناء على رأي مركز البحوث التربوية والتطوير

✓ توافق الإدارة على تنفيذ المهمة أعلاه

○ لا توافق الإدارة على تنفيذ المهمة المطلوبة.

الاسم:

الوظيفة:

التوقيع :

ختم الإدارة.

هاتف : ٦٨٠٠٨٣ (٠٠٩٧٣) - فاكس : ٦٨٠١٦٨ (٠٠٩٧٣) - ص.ب : ٤٣ - المنامة

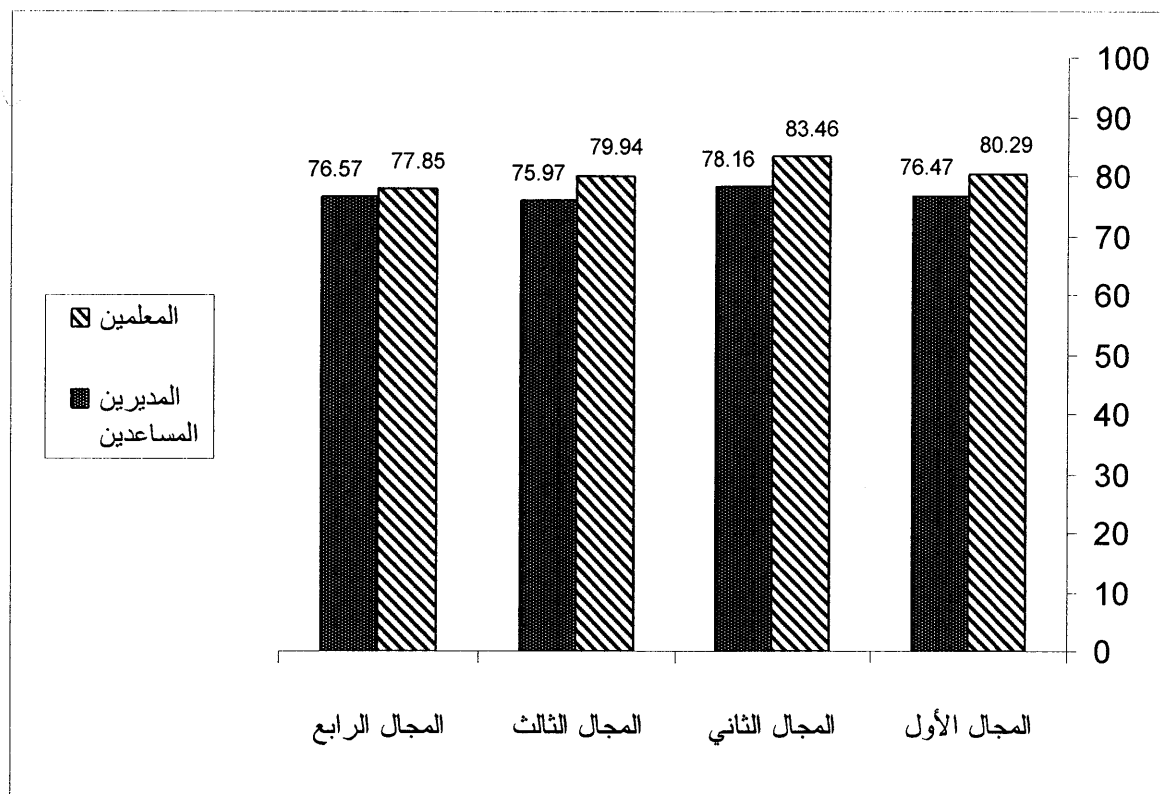
Tel. : (00973) 680083 - Fax : (00973) 680168 - P.O. Box : 43 - Manama

البريد الإلكتروني: moe.research@bahrain.gov.bh

www.education.gov.bh

ملحق رقم (٥)
الرسومات البيانية

النسب المئوية المتعلقة بمدى تأثير متغير المهنة (مدير مساعد، معلم) على مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين

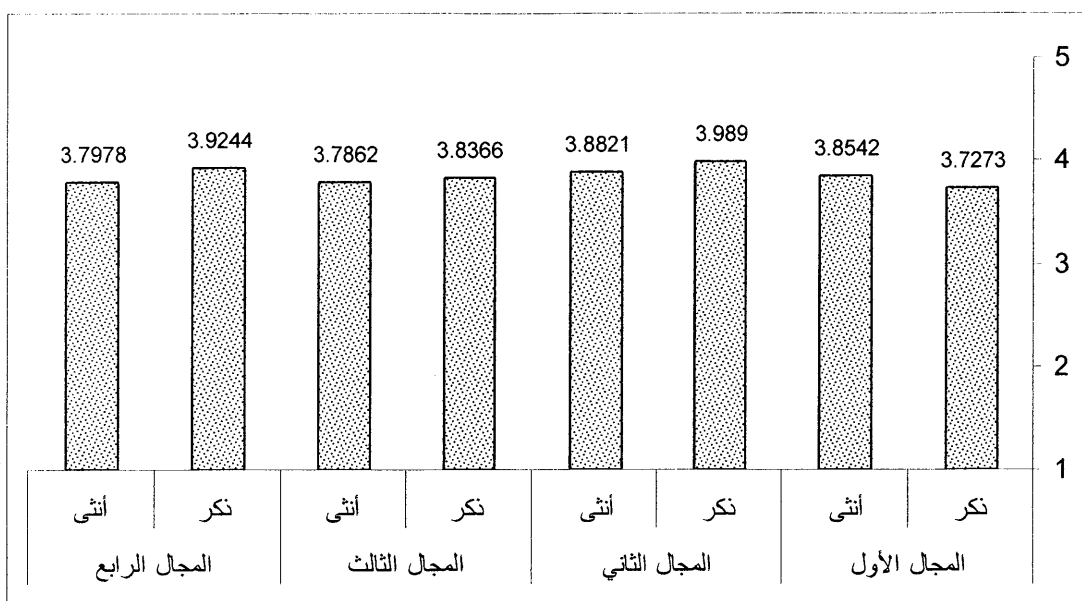


المجال الأول: الاتصال المدرسي

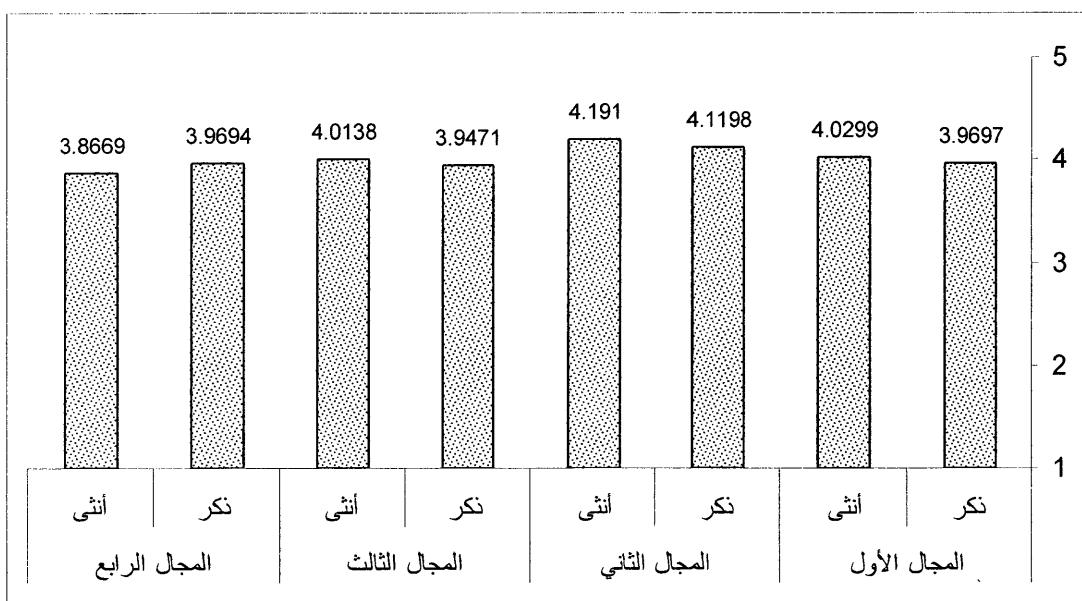
المجال الثاني: إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي

المجال الثالث: العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي

المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية



المتوسطات الحسابية (٥) المتعلقة بمدى تأثير متغير الجنس (مدير مساعد، مديرة مساعدة) على مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية



المتوسطات الحسابية المتعلقة بمدى تأثير متغير الجنس (معلم، معلمة) على مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية

المجال الأول: الاتصال المدرسي

المجال الثاني: إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي

المجال الثالث: العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي

المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية

SUMMARY OF STUDY

The level of elementary school principals' practice of human relationships in Kingdom of Bahrain and their developing methods.

This study aimed at investigating the level of elementary school principals' practice of human relationships in Kingdom of Bahrain and their developing methods from the assistants and teachers' point of view.

To achieve the purpose of this study the researcher has raised the following main question:

To what level do the principals of elementary schools practice the human relationships in Kingdom of Bahrain and what are their developing methods?

From the main question the following questions diverged:

1. What are the skills of human relationships as identified by the study?
2. To what level do the principals of elementary schools in Kingdom of Bahrain practice the skills of human relationships from the assistants' point of view?
3. To what level do the principals of elementary schools in Kingdom of Bahrain practice the skills of human relationships from the teachers' point of view?
4. Are there any difference between male and female assistants about the elementary school principals' practice of human relationships in Kingdom of Bahrain?

5. Are there any difference between male and female teachers about the elementary school principals' practice of human relationships in Kingdom of Bahrain?
6. Are there any difference between the responses of assistants and those of teachers about the level of elementary schools principals' practice of human relationships in Kingdom of Bahrain?
7. What are the methods that enable developing the skills of human relationships for the principals' of elementary schools in Kingdom of Bahrain?

The society of study was all male and female assistants and teachers in the elementary schools in Kingdom of Bahrain in the year (2005-2006). (111 assistants and 4408 teachers).

A random sample of (70) assistants (17 males, 53 females) and (333) teachers (84 males, 249 females) was chosen.

The study contained two independent variables (sex and position) and one dependent variable: The level of elementary school principals' practice of human relationships in Kingdom of Bahrain.

The researcher has designed a questionnaire to investigate the level of elementary school principals' practice of human relationships in Kingdom of Bahrain. The questionnaire consisted of (46) items. Reality was checked by (13) specialists. Stability was calculated through (test retest) using **Person Correlation** ($R=0.901$). Stability was also calculated for every single item, (3) items were deleted because they were not investigating at the level ($\alpha=0.05$). Inner consistency stability was calculated using Alpha (Cronbach) (0.957).

To answer the first question, the researcher made use of previous studies related to human relationships and developing methods through the suggested program. To answer the second and third questions means, SD deviations and percentage were used. To answer the fourth, fifth and sixth questions, the researcher used means, SD deviations and T Test. To answer the seventh question the researcher had a conception of a suggested training program for developing the skills below (80%).

The study resulted in:

1. the principals of elementary schools in Kingdom of Bahrain practice the skills of human relationships at a medium level from the assistants' point of view, and at a high level from the teachers' point of view.
2. The most practiced Field in human relationships by the principals of elementary schools in Kingdom of Bahrain was "motivating the school society".
3. The least practiced field in human relationships by the principals of elementary schools in Kingdom of Bahrain was: "group work" from assistants' point of view and "participation in decision making" from the teachers' point of view.
4. there were no investigating differences at the level ($\alpha=0.05$) between the means of male and female assistants with regard to the level of elementary school principals' practice of human relationships in Kingdom of Bahrain.
5. There were no investigating differences at the level ($\alpha=0.05$) between the means of male and female teachers with regard to the level of elementary school principals' practice of human relationships in Kingdom of Bahrain.

6. There were investigating differences at the level ($\alpha=0.041$) between the means of assistants and teachers with regard to the level of elementary school principals' practice of human relationships in Kingdom of Bahrain.

The researcher recommended the following:

1. The principals of elementary schools in Kingdom of Bahrain should understand the importance of practicing human relationships with their teachers.
2. Reducing the tasks of school principals and providing more attention to human relationships between principals and teachers.
3. Conducting training programs for principals on how to practice human relationships in their schools.
4. Adopting the training program suggested in this study in the workshops held for the principals in Kingdom of Bahrain.
5. Providing facilities when applying the program as explained in the program itself specially in choosing trainers, providing suitable teaching aids, suitable training materials and suitable place.
6. Evaluating the program during and after application for the purpose of improvement and development. This evaluation should be conducted by different sides: trainers, ministry of education, and the program's administrator itself.

University of Bahrain
College of Education
Department of Curriculums & Instruction



**The level of elementary school principals'
practice of human relationships in
Kingdom of Bahrain and their
developing methods**

Master Thesis

Done by
Mr. Mohammed Yousef Ahmed Sayyar

Supervised by
Dr. Mohammed Gazy Bayomi

Associated professor in educational management and
education systems
Education college / University of Bahrain

This thesis is submitted as a requisition to obtain the
master degree in education

(Primary schools)

2006