

العلاقات الانسانية وعلاقتها بالنجاح الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المديرية
العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى

م.د. قاسم عبدالحسين أحمد

وزارة التربية / المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى

تخصص/الإدارة التربوية

0770aazz@gmail.com

المستخلص

أكد المؤتمر التربوي الذي انعقد في مجلس محافظة بغداد (٢٠١٨/٣/١٠) أكد في توصياته ضرورة إيجاد الحلول اللازمة للمشكلات التربوية التي تخص الإدارات المدرسية وإيجاد علاقات انسانية ايجابية بين إدارات المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق النجاح الإداري في العمل المدرسي. وأصبح من الضروري تحسين العلاقات الانسانية لمديري مدارس لا سيما وان العملية الإدارية عملية ديناميكية لا بد ان تكون مواكبة للتطور والتغيير، ويهدف البحث التعرف على مستوى العلاقات الانسانية ومستوى النجاح الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر معاونيهم. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي (الدراسات الارتباطية)، وتكون مجتمع البحث الحالي من معاوني مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية الرصافة، وخرج البحث بمجموعة من النتائج منها إن مستوى العلاقات الانسانية لمديري المدارس الثانوية كان متوسط، ومستوى النجاح الإداري لمديري المدارس الثانوية كان متوسط، كما خرج البحث بمجموعة من التوصيات منها إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية جميعهم خاصة في العلاقات الانسانية للرفع من مستوى فاعليتهم في إدارة مدارسهم.

Human relations and its relationship to administrative success among secondary school principals in the General Directorate of Education in Baghdad, Rusafa First

Abstract

The educational conference held at the Baghdad Provincial Council (10/3/2018) emphasized in its recommendations the necessity of finding solutions to the educational problems of school administrations and creating positive human relations between school administrations and faculty members to achieve administrative success in school work. It has become necessary to improve the human relations of school principals, especially since the administrative process is a dynamic process that must keep pace with development and change, and the research aims to identify the level of human relations and the level of administrative success of middle school principals from the point of view of their assistants. The researcher relied on the descriptive approach (correlational studies), The current research community consisted of assistants of secondary school principals at the General Directorate of Rusafa Education, and the research yielded a set of results, including that the level of human relations for high school principals was average, and the level of administrative success for high school principals was average, and the research came out with a set of recommendations, including conducting training courses For all high school principals, especially in human relations, to raise their level of effectiveness in managing their schools, and the necessity to provide the basics of school work.

الفصل الاول : الاطار العام للبحث

مشكلة البحث

إن تميز أي مؤسسة يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيها ، وتميز مدخلاتها البشرية وتمكينها من أداء واجباتها بمهارة وفاعلية، والنظر للإدارة التربوية يمكن ان يتم من طريق بعدين الأول بعد المحتوى الذي يتعامل مع الإدارة بأنها تتألف من المهام التي يؤديها الإداري ، والبعد الثاني النظر إلى الإدارة بأنها العملية التي يتم عبرها التوصل إلى القرار تمهيداً لإنجاز اجراء محدد وهذا الأمر لا يتعلق بمستوى الإدارة التربوية العليا فقط ولكن بالمستوى الاجرائي لهذه الإدارة إي(الإدارة المدرسية) ونجاح أو فشل أية مؤسسة يعود إلى إدارتها ، فإذا كانت إدارة المؤسسة إدارة ناجحة تكون المؤسسة في جوانبها جميعها مؤسسة ناجحة ولعكس صحيح ، ومن أهم المؤسسات في المجتمع المدارس ، ويكون على رأس كل مدرسة مدير يكون المسؤول الأول عليها ، ويقع على عاتقه الثقل الأكبر في تشكيل إدارة فاعلة .

وشهدت الإدارة التربوية بصفة عامة ، والإدارة المدرسية بصفة خاصة بمجموعة من التغييرات التي أتضحت آثارها في تغيير مفاهيمها وأنساع مجالات العمل فيها ، وتغير دور مدير المدرسة في ضوءها من مجرد القيام بالواجبات الإدارية الروتينية والمتمثلة في المحافظة على المدرسة وضمان استمرارها إلى قيامه بدور قيادي مهم يتجسد في تفعيل العلاقات الانسانية من أجل تحقيق النجاح الإداري المطلوب.(اللامي ، ٢٠٠٦ : ٢١)

وهذا ما أكده المؤتمر التربوي الذي انعقد في مجلس محافظة بغداد (٢٠١٨/٣/١٠) أكد في توصياته ضرورة ايجاد الحلول اللازمة للمشكلات التربوية التي تخص الإدارات المدرسية ويجاد علاقات انسانية ايجابية بين إدارات المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق النجاح الإداري في العمل المدرسي. (مجلس محافظة بغداد، ٢٠١٨)

كما خرجت لجنة الاكاديميين والنخب من مؤتمرها التربوي العلمي الذي عقد في بغداد (٢٠١٨/٤/٧) بجملة من التوصيات منها : العمل على إعداد القيادات الإدارية إعداداً يواكب التقدم والتطور العلمي ومواجه التحديات التربوية بمهنية عالية ، فضلاً عن التأكيد على الاهتمام بالعلاقات الانسانية في العمل الإداري بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.(لجنة الاكاديميين والنخب، بغداد ، ٢٠١٨)

وتتبلور مشكلة البحث نتيجة للممارسات الإدارية التي يؤديها مديرو المدارس في أثناء تعاملهم اليومي مع اعمالهم الإدارية والفنية مع الاخرين ، لذا أصبح التعرف على مستوى العلاقات الانسانية والنجاح الإداري في المدارس الثانوية موضوعاً يستحق الدراسة وتسلط الضوء عليه ، ومن هنا فإن نقصي الحقائق عن هذا الجانب يعد من المهمات الرائدة في هذا المجال.

أهمية البحث

أصبح من الضروري تحسين مهارات العلاقات الانسانية لمديري مدارس لا سيما وان العملية الإدارية عملية ديناميكية لا بد ان تكون مواكبة للتطور والتغيير بعيدة عن الجمود والروتين تتعلق العلاقات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعامل بنجاح مع العاملين معه ويجعلهم يتعاونون معه ، ويخلصون في العمل ، ويزيد من نشاطهم ويرفع مستوى عطائهم ، وتتضمن العلاقات الإنسانية مدى مهارة مدير المدرسة في التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين ، ومهارة المدير على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ويجاد روح العمل الجماعي بينهم وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاته لان الموظف هو في النهاية انسان لكن هذا لا يمنع عدم اتقانه للعمل وتحقيق مهامه في عمله.

إن المؤسسة التربوية التي تمتلك جهازاً إدارياً فعالاً فإنها ستمسك بزمام التقدم والتطور في مجتمعاتها وستكون رائداً وانموذجاً يحتذى به من المؤسسات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية الأخرى في المجتمع . (Layard 1994, P.150)، وتعد الإدارة المدرسية فرعاً من فروع الإدارة التربوية ومجالاً من المجالات التربوية التي فرضت نفسها لتأثيرها في تطوير العملية التعليمية ولارتباط عمل هذه الادارات ارتباطاً وثيقاً بأهداف العمل التربوي . (ربيع ، ٢٠٠٦ : ٣٦)

ومسؤول الإدارة الأولى في المدرسة هو المدير ، لذلك يتطلب ان يهتم بالعلاقات الانسانية مع العاملين معه وبطبيعة الحال فإن مدير المدرسة يتعامل مع مجموعات متنوعة ومتفاعلة وهذه المجموعات هي (رؤساؤه، المدرسون، الموظفون الإداريون، الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع المحلي... الخ) وحتى تكون العلاقة وظيفية ومنتجة يجب ان تتاح الفرص لتنمية العلاقات الانسانية لدى العاملين معه.

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي التعرف على :

١. مستوى العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
٢. مستوى النجاح الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
٣. العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين العلاقات الانسانية والنجاح الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

حدود البحث

الحدود البشرية : أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية.
الحدود المكانية : المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى.
الحدود الزمنية : ٢٠١٨ م - ٢٠١٩ م .

تحديد المصطلحات

أولاً. العلاقات الانسانية : عرفها كل من :

١. مرسي (١٩٩٦) : " السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن بها استثارة دافعية الأفراد العاملين وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج، وإقامة علاقات واتصالات فاعلة مع أطراف العمل المدرسي كافة لتحقيق الاهداف المرغوبة". (مرسي ، ١٩٩٦ ، ٢٤)
٢. أبو سريع (١٩٩٧) : " قدرة المدير على العمل بشكل فعال مع جماعة العمل وقدرته على إقامة علاقات تعاونية داخل الجماعة التي يديرها وبين تلك الجماعة ككل وغيرها من الجماعات ذات الصلة بها". (أبو سريع ، ١٩٩٧ ، ١٧)
٣. الكناني (٢٠١٣) : " الطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعامل بنجاح مع العاملين معه ويجعلهم يتعاونون معه ، ويخلصون في العمل ، ويزيد من نشاطهم ويرفع مستوى عطائهم وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم". (الكناني ، ٢٠١٣ ، ٥٢)

التعريف الإجرائي للعلاقات الانسانية

(قدرة مدير المدرسة على التعامل بشكل فعال مع أطراف العمل المدرسي كافة، ويزيد من نشاطهم ويرفع مستوى عطائهم . و ينبغي أن يملك المدير في المدارس الثانوية مستوى عالٍ من العلاقات الانسانية ، مقياساً بالدرجة التي يحصل عليها المدير باستجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض) .

ثانياً. النجاح الإداري : عرفها كل من :

١. الحاج (١٩٩٦) : " قدرة المدير في توجيه نشاط مجموعة من الافراد نحو هدف محدد مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها وحفزها للحصول على أفضل النتائج بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة". (الحاج ، ١٩٩٦ : ٤)
٢. زيارة (٢٠٠٩) : " قدرة المدير على توجيه وتنسيق اعمال ومهام أعضاء الهيئة التدريسية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة". (زيارة، ٢٠٠٩ : ٤٩)

٣. الهلالات (٢٠١٤) : " قدرة المدير على الابتكار والابداع وطرح افكار خلاقه وعمل اشياء جديدة لم يألفها الآخرون والتي تحقق مستويات اهداف المدرسة ". (الهلالات ، ٢٠١٤ : ٢٥)

التعريف الإجرائي للنجاح الإداري

(قدرة المدير على توجيه وتنسيق اعمال ومهام أعضاء الهيئة التدريسية، وحفزها للحصول على أفضل النتائج بإقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة. و ينبغي أن يملك المدير في المدارس الثانوية مستوى عالٍ من النجاح الإداري ، مقاسة بالدرجة التي يحصل عليها المدير باستجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض) .

ثالثاً. مدير المدرسة

" انه أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي يعهد اليه إدارة المدرسة ويفضل ان يكون له خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيه عن الكفاية العلمية والتربوية وعن القابلية للإدارة والتنظيم ويفضل من عمل معاونا ويفضل من حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس والمعد اعدادا تربويا " . (وزارة التربية قانون رقم ٢ لسنة ١٩٧٧ المعدل: ٧)

رابعاً. المدرسة الثانوية

عرفت المدرسة الثانوية على وفق نظام المدارس الثانوية رقم ٢ لسنة ١٩٧٧ المعدل :
" وهي المرحلة التي تلي المرحلة الابتدائية وتنقسم الى قسمين دراسة متوسطة ودراسة اعدادية مدة الدراسة في كل منهما ثلاث سنوات " .

الفصل الثاني : خلفية أدبية ودراسات سابقة

أولاً. مفهوم العلاقات الإنسانية

تتمثل العلاقات الإنسانية في مهارة مدير المدرسة على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي بين أعضاء الهيئة التدريسية وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم (العمامرة، ١٩٩٩ : ١٠٠)، ومن الجدير بالذكر أن العلاقات الإنسانية لا تقتصر على حسن التعامل مع المرؤوسين فحسب وإنما مع الرؤساء ، والطلبة ، وأولياء الأمور، والأطراف الأخرى.(الحريري وآخرون، ٢٠٠٧ : ١٩٠)

إذ ينصف الإداري المتمتع بعلاقات إنسانية جيدة انه إنسان يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها ، ومدرك لاتجاهاته ومسلّماته ، ويتعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة ، فضلاً عن مهارته في الإسهام بتعامله الإنساني مع العاملين في النظام في إحداث تغيير منظم في كل من النظام والعاملين.(الطويل، ١٩٩٩ : ٢٧)

مهارات العلاقات الإنسانية

يمكن أن تتمثل العلاقات الإنسانية بمجموعة من المهارات، وهي على النحو الآتي :

١. مهارات الاتصال والتواصل : تتسم هذه المهارة بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر والاحترام المتبادل بين المدير وأعضاء الهيئة التدريسية، والتي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة المرجوة.
٢. المعرفة بمتطلبات العمل للطرف الآخر : من ضروري أن يكون مدير المدرسة على دراية ومعرفة بمتطلبات العمل بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية وللعاملين معه ، وان يشعر بهم وبما يعانون به في اثناء محاولتهم لتأدية مهامه اذ يعد ذلك مهارة من مهارات العلاقات الإنسانية.

٣. إقامة العلاقات مع الآخرين : مدير المدرسة يقيم علاقات واتصالات فاعلة مع أطراف العمل المدرسي كافة ، ومع المسؤولين وأولياء الامور وأعضاء الهيئة التدريسية حتى يحصل على أقصى درجات من تعاونهم وتحقيق الاهداف المرغوبة وتجنب عرقلة الجهود وإقامة العلاقات مع أعضاء الهيئة التدريسية تزيد من قوة مدير المدرسة في اتخاذ القرارات .
 ٤. بناء فريق العمل منسجم ومتعاون : تظهر مهارات مدير المدرسة الإنسانية في تنظيم أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين تحت قيادته بشكل مجموعات عمل متعاونة، وتمثل في تكوين فريق العمل من الذين يتميزون بالكفاية والقدرة على تحمل المسؤولية والإبداع في العمل ، وفرق العمل مفيدة وضرورية في أكثر الأحيان متى أحسن اختيار أعضائها ، وحددت بشكل دقيق مهامها ومسؤولياتها وصلحياتها واتصالاتها والزمن اللازم لأداء مهامه .
 ٥. احترام وتقدير الآخرين : يظهر تقدير مدير المدرسة للآخرين بتقديم الدعم المعنوي لهم، ومساندته لأعضاء الهيئة التدريسية وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية ، ومشاركتهم في صنع القرار وتعاونهم ومساهماتهم معه في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها المطلوبة . (الكنائي ، ٢٠١٣ : ٣٢)
- تتطلب هذه المهارات من مدير المدرسة ما يلي :**

١. ان يلم بمفهوم العلاقات الانسانية .
 ٢. يقيم علاقات طيبة مع أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين معه والمجتمع المحلي .
 ٣. يحترم آراء أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين معه عند توزيع الاعمال قدر الامكان .
 ٤. يشجع ويدعم روح العمل الجماعي .
 ٥. ينمي علاقات مبنية على المودة والاحترام بين أعضاء الهيئة التدريسية.
 ٦. يفهم حاجات العاملين معه لتعزيز تعاملهم ورعاية الطلبة .
 ٧. يشارك أعضاء الهيئة التدريسية أفرانهم وأحزانهم .
 ٨. يعمل على تحقيق موازنة بين أهداف أعضاء الهيئة التدريسية وأهداف المدرسة. (محمد ، ١٩٩٤ : ٤١)
- ويتطلب توفر هذه المهارة العديد من الأبعاد ، ومن بينها :**

١. حفز الأفراد وتشجيعهم ، وتدعيم سلوكهم الايجابي ، وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج .
٢. إتمام الاتصالات الادارية فيما بين مجموعات العمل .
٣. السعي لتخفيف الضغوط النفسية الواقعة على الأفراد ، والتدخل لإدارة الصراع التنظيمي بينهم بما يعكس بالنتائج الايجابية على الافراد والتنظيم . (المغربي ، ٢٠٠٦ : ٤٠ ، ٣٩)

ومن المهارات الإنسانية التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة ما يلي :

١. مهارة حفز الطلبة على العمل الجماعي والمشاركة الجماعية في المواقف المختلفة داخل الصف وخارجه .
 ٢. مهارة الإلقاء ، ووضوح درجة الصوت وتلافي عيوب النطق، وسرعة تلافي الأغلط الشفوية وتعديلها.
 ٣. مهارة العدل والمساواة بين الأفراد على الرغم من وجود الفروق الفردية بينهم .
 ٤. مهارة العمل على إيجاد أنماط التفاعل المستمر بين العاملين .
 ٥. مهارة التحدث والتعبير بأسلوب طيب ومؤثر أمام الآخرين . (دياب ، ٢٠٠١ : ١٩٢)
- إن العلاقات الإنسانية لا تسود إلا في جو ديمقراطي، ويجب على مدير المدرسة أن يولد مناخ عمل ملائم من طريق تعامله مع المجتمع المدرس. فالروح المعنوية العالية عند العاملين في المدرسة تؤدي إلى زيادة الأداء ودفع عجلة العملية التربوية والتعليمية إلى الأمام، ويمكنها من تحقيق أهدافها المطلوبة وهذا يتوقف على مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات إدارية وعلمية ، ومن خبرة فنية وإدارية، ومن روح ديمقراطية، وحب المهنة. (العبيدي، ٢٠٠٤ : ٥٤)

مدرسة العلاقات الانسانية

إن المدارس الكلاسيكية بالرغم من اسهاماتها الا انها لم تتحدث عن كثير من العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسات بل كان كل همها وتأكيدا على العوامل المادية مما جعلهم يشعرون بانهم مجرد الآلات ، لذلك واجهت افكار المدارس الكلاسيكية رفضاً وانتقاداً من الباحثين والمنظرين على حدٍ سواء ، وفضلوا مدخل اخر يهتم بوجهات نظر العاملين واحترامها ويُعد (التون مايو) الرائد الأساسي لهذا التوجه والذي سمي بمدرسة العلاقات الانسانية. (مسلم ، ٢٠١٣ : ٢٦)

ويرى (التون مايو) " إن القدرة الجسمية لا تُعد العنصر الفاعل والمؤثر للإنتاج بل إن هناك عناصر ومحددات اجتماعية تتمثل بإدارة الجماعة التي ينتمي اليها العامل وبخلفيته الاجتماعية وروحه المعنوية ، وإن للمدير دوراً بارزاً في التأثير على أعضاء الهيئة التدريسية وتحفيزهم للعمل سواء كانوا منفردين او مجتمعين ، كما يرى إن التفاهم بين أعضاء الهيئة تدريسية والادارة يخلق التعاون الفاعل نحو تحقيق اهداف المدرسة ". (رمضان ، ٢٠١٢ : ٨١)

وتهدف مدرسة العلاقات الانسانية إلى :

١. جعل أعضاء الهيئة تدريسية مسؤولين ومشاركين في تحديد ما يتعلمونه تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.
٢. تشجيعهم وتنمية قدراتهم.
٣. جعلهم اكثر حرية واستقلالاً وقادرين على التوجيه والتقييم الذاتي وإنماء قدراتهم على المشاركة في القرارات.
٤. التقرب منهم والاحتكاك بهم والتعرف إلى مشاكلهم الخاصة ومساعدتهم بما يخدم العمل المدرسي.
٥. إنشاء علاقات الثقة والود بين الادارة وكل العاملين وتوفير المناخ الملائم للعمل المدرسي. (الزكي ، ٢٠١٣ : ١٤٧)

النجاح الإداري

ثانياً. مفهوم النجاح الإداري

يعد مفهوم النجاح الاداري من المفاهيم الحديثة في الفكر الاداري ، وان الادارة الفاعلة هي التي تتسم بالقدرة على ادارة اعمالها بشكل سليم ، وتحقيق الاهداف المرجوة ، ورفع مستويات الانجاز في العمل المدرسي وتوزيع المسؤوليات بشكل ملائم ، والعمل على حل الخلافات الموجودة التي قد تحدث داخل المدرسة بشكل مهني

ولم تبدأ الادارة المدرسية كعلم مستقل عن الادارة الصناعية او التجارية الا سنة (١٩٤٦) ومنذ ذلك الوقت المنصرم بدأت الادارة المدرسية تفرض نفسها على باقي العلوم ، وتتخذ لنفسها صفة خاصة شأنها شأن العلوم الاخرى. (جريفت ، ١٩٧١ : ١٥)

العوامل التي تساعد في انجاح العمل الاداري :

هناك عوامل متعددة تساعد مدير المدرسة في انجاز واتمام العمل الاداري بالشكل الملائم والمطلوب مما تكون سبباً في نجاح العملية التربوية ومن هذه العوامل ما يأتي:

١. مبدأ التأثير الفاعل : إن التأثير الفاعل في أعضاء الهيئة التدريسية يتطلب من المدير إن يرقى في علاقاته معهم إلى مستوى القيادة بمعناها الواضح.
٢. مبدأ السلطة القيادية: إن اعتماد مدير المدرسة على السلطة القيادية النابعة من الخبرة والمعرفة والعلاقات الانسانية تجعله قادراً على التأثير في أعضاء الهيئة التدريسية من اعتماده سلطة القانون والمنصب والثواب والعقاب.
٣. مبدأ القدوة : ينبغي ان يكون مدير المدرسة قدوة في الالتزام والانتماء والتقييد بالقوانين والانظمة والتعليمات وفي الاسترشاد بالأهداف التربوية والعلاقات الانسانية مع أعضاء الهيئة التدريسية. (غباين ، ٢٠٠٩ : ٢١٠)

مقومات النجاح الاداري

اجريت بحوث ودراسات عديدة حول تحديد المقومات الأساسية للنجاح الاداري التي يجب على اي مدير ان يتحلى بها ويكتسبها ليس فقط من طريق خبرات العمل بل ايضاً من طريق الدورات التدريبية وحضور المؤتمرات والاطلاع على الامور التي

تخص .العمل الاداري ، والمدير الناجح هو الذي يحاول تطوير نفسه باستمرار ومواكبة التطور خاصة في المجال الاداري.(ابو النصر، ٢٠٠٧: ٤٣)
ومن هذه المقومات ما يأتي :

١. ان تكون الادارة المدرسية إدارة هادفة : أي أنها تستند على الموضوعية والتخطيط السليم والابتعاد عن العشوائية في تحقيق أهدافها .
٢. ان تكون الادارة المدرسية إدارة ايجابية : بمعنى ان يكون لها دور قيادي بارز في مجالات العمل المختلفة وتوجيهه وتبتعد عن كل ما هو سلبي .
٣. ان تكون الادارة المدرسية إدارة ديمقراطية : بمعنى ان المدير لا ينفرد بصنع القرار لوحده وإنما يشرك أعضاء الهيئة التدريسية جميعاً لكي لا يشعرون داخل المدرسة بالعنصرية .
٤. ان تكون ادارة المدرسة إدارة إنسانية : بمعنى ان تشيع روح المحبة والتعاون والمعاملة الحسنة بين أعضاء الهيئة التدريسية داخل المدرسة وتقديرهم والاستماع إلى وجهات النظر وحل مشاكلهم. (أبو ألؤفا وحسنين ، ٢٠٠٠: ١٩-٢٠)

معايير النجاح الاداري :

١. يرى بعض الكتاب والباحثين في العلوم الادارية إلى ان هناك معايير عدة لقياس النجاح الاداري ومن اهم هذه المعايير ما يأتي:
المرونة: ويقصد بها القدرة على امكانية الاضافة والتعديل على القرار وتتخذ المرونة اشكال ثلاثة هي :
مرونة وظيفية: هي التي تصب بخدمة تحقيق أهداف المدرسة ووظائفها بحيث تكون الادارة قادرة على تغيير بعض الاهداف التي انجزت والتي لم تنجز وتغييرها بأهداف ووظائف اخرى في الظروف الجديد قد تكون اهم منها، لأن العمل الاداري يجب ان لا يتسم بالجمود فالإداري الناجح هو الذي يستطيع التحكم بأهدافه تبعاً لمتغيرات الظروف التي قد تحصل فجأة.
مرونة إجرائية : يتعلق هذا الجانب في الاجراءات والقرارات التي يتخذها المدير داخل المدرسة تجاه أعضاء الهيئة التدريسية مستند على معايير موضوعية لا على الاعتبارات الشخصية .
- مرونة عمليه: يقصد بها قدرة المدرسة على مواكبة التقدم العلمي وان لا تبقى متمسكة بالأساليب التقليدية السابقة بل ان تكون اكثر انفتاحاً وتماشياً مع التطورات الحاصلة ، وان المدير الناجح هو الذي يستطيع ان يوفر كل ما هو جديد من اساليب ووسائل تسهم في خدمة العمل الاداري وتحقق اهداف المدرسة المنشودة. (الاعرجي ، ١٩٩٥: ٥٣)
٢. **معيار التماسك:** يُعد هذا العامل من اهم العوامل التي يجب على كل اداري يسعى إلى النجاح في عمله وتحقيق اهدافه، وان يكون لديه القدرة في جعل أعضاء الهيئة التدريسية متماسكين ومنسجمين فيما بينهم فكلما كان تماسكهم داخل المدرسة قوي كلما كان صموده أمام التحديات كبير، وأكثر قدرةً على حل المشكلات الداخلية للمدرسة.
٣. **معيار الاستقلالية:**
يقصد بالاستقلالية ان يكون للإدارة شخصية مستقلة مميزة تختلف عن المدرسين داخل المدرسة لا يرضخ للضغوط الخارجية ولا الداخلية في التأثير في عمله او التمييز بين فرد وآخر بل يعمل بكل انفتاح و بحرية معهم داخل المدرسة.
٤. **عيار الإيجابية والتكيف :**
يقصد به قدرة مدير المدرسة أن يتفاعل بإيجابية مع التطورات العلمية ومواكبتها وان يتكيف معها لأنها الحل الوحيد لنمو المدرسة نمواً طبيعياً يحميه من الجمود والتخلف عن المجتمع الخارجي الذي يحيطها. (الخواجة ، ٢٠٠٤: ٧)

ثالثاً. دراسات سابقة

١. دراسة (Moor) (1997)

" طبيعة العلاقات الإنسانية للطاقم التعليمي في المدارس الابتدائية في إيرلندا " هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقات الإنسانية ومدى ممارستها في المدارس الابتدائية في إيرلندا، تكونت عينة الدراسة من (٣٤٢) معلماً ومعلمة في مدارس إيرلندا الابتدائية، وزعت عليهم استبانة لرصد آرائهم حول طبيعة العلاقات الإنسانية ، توصلت النتائج إلى أن نوعية الاتصالات من العوامل المهمة في تحديد طبيعة العلاقات الإنسانية في المدارس كما أشارت النتائج إلى أن معظم المعلمين في مدارس إيرلندا مسرورون نتيجة للعلاقات الإنسانية السائدة، التي تتصف بالدفء والمصادقية.

٢. دراسة (حلاوة) (٢٠١٢)

" العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي " هدف هذا البحث إلى الكشف عن العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين في المدرسة الثانوية، من وجهة نظر المدرسين. وقد استخدم في البحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانة تضم [٢٦] عبارة لجمع المعلومات ووجهات نظر المدرسين. وزعت الاستبانة على عينة عشوائية شملت (١٠٠) فرداً من المدرسين الطلبة في دبلوم التأهيل التربوي، في كلية التربية بجامعة دمشق، أظهرت النتائج أن العلاقات الإنسانية في المدارس جيدة، وتوصل البحث إلى مجموعة من المقترحات تركزت حول تدريب المديرين على العلاقات الإنسانية وتحسينها مع المدرسين.

الفصل الثالث منهج البحث وإجراءاته :

يتضمن هذا الفصل المنهج الذي اعتمده الباحث مع الإجراءات المنهجية التي أستند عليها لتحديد مجتمع البحث واختيار العينة ، وتحديد خصائصها ، فضلاً عن إعداد أدوات البحث والأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات وفيما يأتي عرض لذلك:

أولاً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي (الدراسات الارتباطية) ، لأنه المنهج المناسب لتحقيق أهداف هذا البحث.

ثانياً. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية في محافظة بغداد/ المديرية العامة لتربية الرصافة الأولى للعام الدراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩ م) والبالغ عددهم (٢٢٠٥) موزعين على (٤٩) مدرسة حكومية ، والجدول (١) يوضح ذلك :

الجدول (١) مجتمع البحث

عدد المدارس الثانوية	عدد أعضاء الهيئة التدريسية
٤٩	٢٢٠٥

ثالثاً. عينة البحث

وتحقيقاً لأهداف البحث تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بنسبة (١٠%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (٢٢٠٥) ليكون عدد العينة (٢٢٠) عضو هيئة تدريسية .

رابعاً أدوات البحث :

حسب طبيعة أهداف هذا البحث فإن الاستبانة هي أنسب وسيلة لتحقيق هذه الأهداف لكونها أكثر الأدوات شيوعاً وتستعمل في الدراسات المتعلقة باستطلاع الآراء بشكل واسع فضلاً عن أنها أداة تشخيصية مناسبة عندما تكون فقراتها واضحة ومحددة ودقيقة بشكل علمي.

لعدم وجود أداة جاهزة لهذا الغرض فقد أعد الباحث الاستبانة استناداً إلى الخطوات الآتية :

١. الاستبانة الاستطلاعية

الهدف من الاستبانة الاستطلاعية هو الحصول على أكبر عدد ممكن من الفقرات التي تسعى إلى تعرف مستوى العلاقات الانسانية وعلاقتها بالنجاح الاداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية لذا أستقتى الباحث عينة استطلاعية من خارج عينة البحث ، وعلى وفق ما تبديه العينة الاستطلاعية من آراء في هذا الجانب في ضوء خبرتهم ، إذ من الضروري استفتاء الأشخاص الذين يعينهم الأمر لأن مثل هذا الاستفتاء يساعد في إعداد الاستبانة بصيغتها الأولية ، ولتحقيق ذلك تضمنت الاستبانة ثلاثة أسئلة مفتوحة وشملت الاستبانة الاستطلاعية (٢٠) فرداً من خارج عينة البحث .

٢. المقابلة الشخصية

استعمل الباحث المقابلة الشخصية المباشرة ، وقابل (٢٥) من أعضاء الهيئة التدريسية من خارج عينة البحث ، وقد أجريت المقابلة بصورة انفرادية في أثناء الدوام الرسمي ، إذ تم توضيح الأهداف من البحث ، والعمل على توفير جو ودي يتسم بالتفاهم والاحترام والثقة المتبادلة ، وقد تم تدوين الأجوبة والمعلومات بشكل دقيق للإفادة من خبرات أفراد العينة بما يخص موضوع البحث .
٣. الاطلاع على نظام التعليم للمدارس الثانوية والاستفادة منه بما يخص موضوع البحث .
٤. لاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها التي لها علاقة بموضوع البحث والاستفادة مما جاء فيها .

التحليل الاحصائي للفقرات

تعد عملية التحليل الاحصائي من الخطوات الاساسية لبنائه اذ تكشف عن دقة الفقرات في قياس ما وضعت من اجل قياسه ، وحجم عينة التحليل الاحصائي يرتبط بعدد فقرات المقياس اذ ينبغي ان لا يقل عن خمسة امثال عدد الفقرات وذلك للحد من اثر الصدفة في التحليل الاحصائي .

عينة التحليل الإحصائي

لغرض حساب الخصائص السيكومترية لأداة البحث الحالي طبقت الباحث الأداة على العينة التطبيقية نفسها البالغ عددها (٢٢٠) ولم تسقط أي فقرة في التحليل الاحصائي .ويعد الانتهاء من تطبيق المقياس حلل الباحث الإجابات وحسب درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجالات بهدف حساب المؤشرات القياسية الآتية :

صدق الأداة

يعد الصدق من أهم الخصائص السيكومترية التي يجب أن تتوافر في المقاييس النفسية والتربوية لأنه مؤشر على قدرة المقياس في قياس ما أعد لقياسه. (ملحم، ٢٠٠٠: ٢٧٠)

الصدق الظاهري

للتحقق من صدق الاستبانة فقد عرض الباحث الأداة على مجموعة من الخبراء والمحكمين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم التربوي وبلغ عددهم (١٢) خبيراً من أجل دراستها وإبداء الرأي حول المقياس وفقراته من حيث وضوح صياغتها وملائمتها لقياس المجال الذي تنتمي إليه ، فضلاً عن إمكانية ما يروونه مناسباً من تعديل الفقرات .

صدق البناء

يقصد به مدى نجاح الأداة في قياس ما وضع لأجله ويعد أكثر أنواع الصدق ملائمة لقياس الأداء وتقييمه لأنه يعتمد على التحقق من مدى تطابق درجة الفقرة مع الخاصية أو المفهوم المراد قياسه ومن مؤشرات صدق البناء التي تم التحقق منه :

١. علاقة الفقرة بالدرجة الكلية :

إن حساب معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال يهدف إلى معرفة صدق الفقرات وارتباط درجة كل فقرة بمحك خارجي أو داخلي ليُعد ذلك مؤشراً على صدقها وحينما لا يتوافر محك خارجي يستعمل أحياناً محك داخلي ، وأن أفضل محك داخلي هي درجة المستجيب الكلية للأداة.(Anastasi, 1976: 209)

واعتمد الباحث حساب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية فهي مؤشراً لصدق الفقرة، واستعمل معامل ارتباط " بيرسون " لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وتُعد هذه الطريقة من أكثر الطرق استعمالاً في تحليل فقرات المقاييس التربوية لأنها تحدد مدى تجانس فقرات المقياس ومقدرتها في قياس الظاهرة المراد قياسها وقد أظهرت النتائج أن الفقرات جميعها كانت صادقة في قياس ما وضعت من أجله إذ تبين أن فقرات المقياس جميعها دالة إحصائياً عند موازنتها بالقيمة الحرجة الجدولية لمعامل الارتباط .

٢. القوة التمييزية للفقرة :

يعد التمييز من الخصائص القياسية المهمة لفقرات المقاييس النفسية والتربوية كي يتمكن المقياس من الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد في السمة المقاسة التي يقوم عليها القياس النفسي، ويقصد بالقوة التمييزية للفقرة قدرتها على التمييز بين الفئة او المجموعة العليا والفئة او المجموعة الدنيا من الدرجات ، اذ ان معامل التمييز العالي الموجب للفقرة يعني انها تميز بين الفئتين المتطرفتين في الدرجة الكلية وهذا يعني ان الفقرة تسهم مساهمة فاعلة في قدرة المقياس على الكشف عن الفروق الفردية . (عودة و ملكاوي ، ١٩٩٨: ٢٩٣)

اعتمد الباحث اسلوب المجموعتين المتطرفتين في استخراج القوة التمييزية لفقرات الاستبانيتين ، وسيتم توضيحه على النحو الاتي :

أسلوب المجموعتين المتطرفتين :

بعد الحصول على الدرجات الكلية لأفراد عينة التمييز البالغة (٢٢٠) مستجيباً على استبانة البحث ، رتب الباحث الدرجات تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة ، ثم حدد المجموعتين المتطرفتين في استبانة ، وحددت نسبة (٢٧ %) من العدد الكلي ، اذ بلغ (٦٠) فرداً لكل مجموعة العليا والدنيا ونسبة (٢٧ %) تحقق اقصى ما يمكن من حجم مناسب في كل مجموعة وتباين جيد بينهما (عبد الرحمن، ١٩٩٨، ٢١٥) ، وتشير أدبيات القياس والتقييم إلى إن اعتماد نسبة (٢٧%) لكل مجموعة من المجموعتين العليا والدنيا تمثل أفضل نسبة يمكن اعتمادها لأنها تقدم لنا مجموعتين بأقصى ما يمكن من حجم وتمايز .(الزويبي، ١٩٨١: ٧٤)

واستناداً إلى ذلك بلغ عدد افراد كل مجموعة من المجموعتين المتطرفتين (٦٠) فرداً و اعتمد " الاختبار التائي " (t-test) لعينتين مستقلتين لحساب القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات المقياس وذلك لان القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة بين المجموعتين العليا والدنيا.(خيري ، ١٩٩٧، ٢٢٢)

وأظهرت نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، ان القيمة التائية المحسوبة لفقرات استبانة كانت جميعها ذات دلالة احصائية ، اي (مميزة) .

ثبات الأداة

يقصد بالثبات أن الاختبار قادر على إعطاء النتائج نفسها ، أو نتائج قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقه على الأفراد أنفسهم تحت الظروف نفسها . (الخرابشة، ٢٠٠٧: ١٨٩)

إن معامل الارتباط هو الأساس الإحصائي المستخدم لتقرير الثبات اعتماداً على طرائق حساب معامل الثبات للحصول على مجموعتين من الدرجات وإيجاد معامل الارتباط بينهما الذي يمثل درجة الثبات.

(Fox, 1969.353)

وثبات الأداة يعني أن المقياس موثوق به ويمكن الاعتماد عليه :

١. إعادة تطبيق الأداة

ولتحقيق ذلك أختار الباحث عينة عشوائية مؤلفة من (٥٠) فرداً من خارج عينة البحث وتم إعادة تطبيق أداة البحث عليهم بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول وبحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والثاني كانت قيمت الثبات الكلي

تساوي (٠,٨٣) في مجال المهارات الإدارية و (٠,٨٤) في مجال المهارات الفنية وهذا يكشف لنا عن معامل الاستقرار في النتائج بوجود فاصل زمني . (عيسوي ، ١٩٨٥ : ٥٨)

٢. معادلة الفاكرونباخ

وللتحقق من الاتساق الداخلي للمقياس طبقت معادلة الفاكرونباخ على أفراد عينة عددها (٥٠) ، وبلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (٨٧) في مجال المهارات الإدارية ، و (٨٥) في مجال المهارات الفنية .

الجدول (٢) قيم معامل الثبات

المجال	أعادة الأداة	الفاكرونباخ
العلاقات الانسانية	٠,٨٣	٠,٨٧
النجاح الإداري	٠,٨٤	٠,٨٥

ويتضح من الجدول (٢) ان قيم معاملات الثبات على وفق الطريقتين مقبولة ، إذ تعد معاملات الثبات بصورة عامة التي تزيد على (٠,٨٠) بأنها قوية والتي تقع قريبة من (٠,٥٠) متوسطة ، والتي تقع عن (٠,٣٠) ضعيفة ، والشيء المهم في التفسير هو الموقف أو الغرض .(منسي ، ١٩٨٩ : ٢١٧)

وصف مقاييس البحث بصورته النهائية :

تكون مقياس العلاقات الانسانية بصورته النهائية في البحث الحالي من (١٥) فقرة ومقياس النجاح الاداري من (٢٠) فقرة، وكل فقرة لها خمسة بدائل (عالية جداً، عالية ، متوسطة، قليلة ، قليلة جداً) وتم إعطاء الدرجات (١,٢,٣,٤,٥) على التوالي، ويتم حساب الدرجة الكلية للمقياس من طريق جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب عن كل بديل يختاره من كل فقرة من فقرات المقياس لذلك فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (١٧٥) درجة والتي تمثل أعلى الدرجات وأقل درجة يحصل عليها (٣٥) درجة التي تمثل أدنى درجة كلية على المقياس.

الوسائل الاحصائية :

تم استعمال الوسائل الاحصائية المناسبة في التحقق من الخصائص القياسية لمقياس البحث وللتحقق من أهداف البحث ، وذلك بالاستعانة بالحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) المعروف بـ (SPSS).

الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج المتعلقة بأهداف البحث ومناقشتها وتفسيرها ، وتم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من مقاييس البحث باستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم التربوية (SPSS) للحصول على نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها ويتم عرض ما ورد على النحو الآتي :

الهدف الأول: التعرف على مستوى العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

لغرض تحقيق الهدف الأول الذي يرمي التعرف إلى مستوى العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس الثانوية فقد أستخرج الباحث المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس العلاقات الانسانية فبلغ (٤٨,٩٦) بانحراف معياري مقداره (٨,٧١) ، ولاحتساب دلالة الفرق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي البالغ (٤٥) باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة One Sample - t .test بلغت القيمة التائية المحسوبة (٥,٧٣) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٢١٩) ، والجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٣)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس الثانوية

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية		مستوى الدلالة ٠,٠٥
					المحسوبة	الجدولية	
٢٢٠	٤٨,٩٦	٤٥	٨,٧١	٢١٩	٥,٧٣	١,٩٦	دالة احصائياً

ويتضح من الجدول (٣) وجود فروق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي ولصالح المتوسط الحسابي لدرجات العينة ، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة من جانبين الأول انها اسفرت عن وجود مستوى متوسط للعلاقات الانسانية لدى مديري المدارس لأن العلاقات الانسانية ترتبط بالإدارة المدرسية أكثر من ارتباطها بعموم أعضاء الهيئة التدريسية في داخل المدرسة ، وهذا ما يتفق مع دراسة (حلاوة، ٢٠١٢) التي ذكرت ان العلاقات الانسانية تمارس بدرجة مقبولة . إذ يتصف الإداري المتمتع بعلاقات إنسانية جيدة بمعرفة نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها ومدرك لاتجاهاته ومسلماته ، ويتعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة ، فضلاً عن مهارته في الإسهام بتعامله الإنساني مع العاملين في النظام في إحداث تغيير منظم في كل من النظام والعاملين (الطويل، ١٩٩٩: ٢٧)، العلاقات الإنسانية لا تقتصر على حسن التعامل مع المرؤوسين فحسب وإنما مع الرؤساء ، والطلبة ، وأولياء الأمور، والأطراف الأخرى. (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧: ١٩٠)

ولابد ان يعمل مدير المدرسة على حفز أعضاء الهيئة التدريسية ، وتدعيم سلوكهم الايجابي وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل وسعي لتخفيف الضغوط النفسية الواقعة على عليهم (المغربي ، ٢٠٠٦ : ٤٠ ، ٣٩)، لذلك يعتقد الباحث ان العلاقات الانسانية من الأفضل ان تكون اطار للعمل المدرسي والمسير لعملية التفاعل بين اطراف العمل المدرسي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مور (Moor-1997) إذ أشارت النتائج إلى أن معظم المعلمين في مدارس إيرلندا مسرورون بسبب العلاقات الإنسانية السائدة في المدرسة التي تتّصف بالدفء والمصادقية.

ويمكن أن ينظر الباحث إلى هذه النتيجة من جانب آخر وهو عدم وصول العلاقات الانسانية إلى مستوى عالٍ على احتساب ان المدارس الثانوية بحجم أهميته وثقلها في ميدان التربية والتعليم بشكل خاص وميدان المجتمع الذي ينهض ويقوم على مخرجاتها بشكل عام يتطلب مستوى عالٍ من العلاقات الانسانية لمن يكلف بإدارة المدارس.

الهدف الثاني : التعرف على مستوى النجاح الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

لغرض تحقيق الهدف الثاني الذي يرمي الى التعرف على مستوى النجاح الإداري فقد تم استخراج المتوسط الحسابي لدرجاتهم على مقياس النجاح الإداري فبلغ (٦٦,٩٥) وبانحراف معياري مقداره (٩,٧٨) ، ولاحتساب دلالة الفرق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي البالغ (٦٠) باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (٥,١٢) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٢١٩) والجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤)

نتائج الاختبار التائي لمستوى النجاح الإداري

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية		مستوى الدلالة ٠,٠٥
					المحسوبة	الجدولية	
٢١٩	٦٦,٩٥	٦٠	٩,٧٨	٢١٩	٥,١٢	١,٩٦	دالة احصائياً

ويتضح من الجدول (٤) وجود فروق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي لدرجات العينة ويمكن أن تفسر هذه النتيجة من جانبين الأول انها اسفرت عن وجود مستوى متوسط للنجاح الإداري عند مديري

المدارس لأن النجاح الإداري يُعبر عن مدى تنويع الإدارة المدرسية لجهود اعضاء الهيئة التدريسية وتنسيقها بالشكل الصحيح، حيث نتج عن هذه الدراسات دور ايجابي للدعم الإداري.

ويرى الباحث أن عمل مديري المدارس يتطلب ايجاد علاقة مهنية بين الإدارة و أعضاء الهيئة التدريسية من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يعيق عملهم من مشكلات والإستماع لشكواهم والعمل على ايجاد الحلول اللازمة لها مما ينعكس ذلك ايجاباً على العمل المدرسي داخل المدرسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (حلاوة-٢٠١٢) التي ذكرت ان نتائج العلاقات الإنسانية في المدارس جيدة وبمستويات مقبولة. اذ لابد ان تكون الادارة المدرسية إدارة هادفة أي أنها تستند على الموضوعية والتخطيط السليم والابتعاد عن العشوائية في تحقيق أهدافها وتكون إدارة ايجابية بمعنى ان يكون لها دور قيادي بارز في مجالات العمل المختلفة وتوجيهه وتبتعد عن كل ما هو سلبي. (أبو ألوف وحسنين ، ٢٠٠٠ : ١٩-٢٠)

ومن جانب آخر يمكن تفسير النتيجة من خلال عدم حصول النجاح الإداري إلى مستوى عالٍ وقد يعزى ذلك إلى الاعداد الهائلة للطلبة ونقص الملاكات التدريسية وقلة الامكانيات المادية اللازمة لإنجاح النشاطات المدرسية وقد يكون قلة المام بعلم الإدارة عند بعض مديري المدارس الثانوي سبب لظهور هذه النتيجة ايضاً.

اذ من ضروري ان يكون مدير المدرسة قادر على مواكبة التقدم العلمي وان لا يبقى متمسك بالأساليب التقليدية السابقة بل ان يكون اكثر انفتاحاً وتماشياً مع التطورات الحاصلة ، وان المدير الناجح هو الذي يستطيع ان يوفر كل ما هو جديد من اساليب ووسائل تسهم في خدمة العمل الاداري وتحقق اهداف المدرسة المنشودة.(الاعرجي ، ١٩٩٥ : ٥٣)

الهدف الثالث : التعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين العلاقات الانسانية و النجاح الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

تحقيقاً للهدف االثالث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على أداة العلاقات الانسانية ودرجاتهم على أداة النجاح الإداري أذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة (٠,٥٢١) وهي اكبر من القيمة الحرجة لمعامل ارتباط بيرسون البالغة(٠,١١٣) (٠,١١٣) بدرجة حرية(٢١٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، ثم استعمل الاختبار لدلالة معاملات الارتباط فكانت النتائج كما مبينة بالجدول (٥).

جدول (٥)

يوضح قيمة معامل ارتباط بيرسون وقيمة الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط بين درجات أداتي العلاقات الانسانية و

مستوى النجاح الإداري

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		مربع قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل ارتباط بيرسون الحرجة	قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة	درجة الحرية	العينة	العلاقات الانسانية
	الجدولية	المحسوبة						
توجد علاقة	١,٩٦	٩,١٧٣	٠,٠٢	٠,١٣٨	٠,٥٢١	٢١٨	٢٢٠	النجاح الإداري

يتضح من النتائج أن قيمة الاختبار التائي المحسوبة البالغة (٩,١٧٣) هي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) بدرجة حرية (٢١٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الانسانية والنجاح الاداري ولتحديد مستوى العلاقة بين المتغيرين ربع قيمة معامل الارتباط الذي يدل على التباين المشترك بين المتغيرين فكانت النتيجة(٠,٠٢) وهو يدخل ضمن المدى لتقييم معامل الارتباط بين (٠,٢٥ - ٠,٤٩) لذلك يمكن عد معامل الارتباط معتدلاً والعلاقة بين المتغيرين معتدلة.

ويستدل الباحث من طريق هذه العلاقة على وجود تكامل بين العلاقات الانسانية والنجاح الإداري ويجب ان يمتلك مدير المدرسة قدرة على التفاعل بإيجابية مع التطورات العلمية والعملية في ميدان التربية والتعليم ومواكبتها وان يتكيف معها لأنها الحل الوحيد لنمو المدرسة نمواً طبيعياً يحميه من الجمود والتخلف عن المجتمع الخارجي الذي يحيطها ويحسن من تعاملهم مع العاملين معه.

ويعتقد الباحث أن التقاء الأفراد العاملين على قاعدة انسانية تنظم العلاقات الانسانية بينهم يؤدي إلى تنمية وعي العاملين ورفع مستويات النجاح الإداري ، لذلك يستطيع مدير المدرسة تطوير قدراته الإدارية من طريق الاستناد على العلاقات الانسانية الجيدة ليعزز العمل مع أعضاء الهيئة التدريسية ومن ثم يستطيع رفع مستويات النجاح الإداري.

الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات :

١. إن مستوى العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس الثانوية غير مقنع لحدٍ ما قياساً بأهمية العلاقات الانسانية في الفكر الإداري الحديث.
٢. إن مستوى النجاح الإداري لدى مديري المدارس الثانوية غير مقنع لحدٍ ما قياساً بأهمية المدارس الثانوية ودورها في تأهيل الطلبة وتزويدهم بالعلوم والمعارف المهمة.
٣. بدون الاهتمام بالعلاقات الانسانية في العمل المدرسي تتولد صعوبات كبيرة في التعامل مع اعضاء الهيئة التدريسية.

التوصيات :

١. إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية جميعهم خاصة في العلاقات الانسانية للرفع من مستوى فاعليتهم في إدارة مدارسهم .
٢. ضرورة توفر أساسيات العمل المدرسي من أبنية مدرسية ومستلزمات مادية ضرورية لنجاح العمل الإداري ورفع مستوياته.
٣. ضرورة تفعيل التعاون بين الإدارة المدرسية والمشرف الإداري والاختذ بالتوصيات من الجهات المختصة.

المقترحات :

١. إجراء دراسة عن معوقات العمل الإداري في المدارس الثانوية.
٢. إجراء دراسة عن التطوير المدرسي اللازم للمدارس الثانوية.
٣. إجراء دراسة عن النجاح الإداري وعلاقته بالكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية.

المصادر References

١. أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠٠٧) ادارة منظمات المجتمع المدني ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
٢. أبو الوفا ، جمال محمد ، وحسنين ، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٠) اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، المكتبة التربوية للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن.
٣. أبو سريع ، أسامة سعد(١٩٩٧) مشغل تنمية مهارات الإشراف والقيادة:المهارات السلوكية القيادية للمشرف الفعال، دائرة التدريب والتأهيل ، مسقط.
٤. الاعرجي ، عاصم (١٩٩٥) دراسات معاصرة في التطوير الاداري منظور تطبيقي ، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان ، الاردن.
٥. جريفت ، (١٩٧١) نظرية الادارة ، ترجمة محمد منير مرسي واخرين ، عالم الكتب القاهرة- مصر.
٦. الحاج ، محمد خليل (١٩٩٦) ادارة الصف وتنظيمه ، عمان- الاردن.
٧. الحريري ، رافدة (٢٠٠٧) الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
٨. حلاوة، باسمه (٢٠٠٢) العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي(دراسة ميدانية) ، مجلة جامعة دمشق-المجلد ٢٨ -العدد الرابع.
٩. الخواجة ، عبد الفتاح (٢٠٠٤) تطوير الادارة المدرسية ، عمان ، الاردن.
١٠. ربيع ، هادي مشعان (٢٠٠٦) المدير المدرسي الناجح ، مكتبة المجتمع العربي .
١١. رمضان ، مروان اسعد (٢٠١٢) ادارة الموارد البشرية ، مركز الشرق الاوسط الثقافي ، بيروت.
١٢. الزكي ، احمد عبد الفتاح (٢٠١٣) الادارة الصفية بين النظرية والتطبيق ، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر.
١٣. زيارة ، فريد فهمي (٢٠٠٩) وظائف منظمات الاعمال مدخل معاصر
١٤. الطويل ، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٩) الإدارة التعليمية مفاهيم ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن .
١٥. العبيدي، محمد جاسم ، ٢٠٠٤ سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
١٦. العميرة، محمد حسن (١٩٩٩) مبادئ الإدارة المدرسية ، كلية العلوم التربوية، الأردن ، ط ١.
١٧. عودة ، أحمد سليمان ، وملكاوي ، فتحي حسن (١٩٩٢) أساسيات البحث العلمي، مركز بيضون ، ط٢.
١٨. عيسوي ، عبد الرحمن محمد (١٩٨٥) القياس والتجريب في علم النفس والتربية ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
١٩. غباين، عمر محمود (٢٠٠٩) القيادة الفاعلة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
٢٠. الكناني ، قاسم عبدالحسين ، ٢٠١٣. المهارات الإدارية والفنية اللازمة للمدير الفعال في مدارس المتميزين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية- ابن رشد، جامعة بغداد .
٢١. اللامي ، جمعة نعيم خليف نصيري (٢٠٠٦) اثر تطوير القيادات الادارية في مستقبل التغيير التنظيمي ، الجامعة المستنصرية ، المعهد العالي للدراسات المستقبلية ، رسالة ماجستير .
٢٢. لجنة الأكاديميين والنخب (٢٠١٨) المؤتمر التربوي العلمي تحت شعار (اقتصاد المعرفة الطريق الامثل نحو تحقيق التربية المنتجة في العراق)، العراق ، بغداد ، عقد على قاعة تموز في فندق عشتار شيراتون .
٢٣. مجلس محافظة بغداد (٢٠١٨) المؤتمر التربوي ، تحت شعار(حملة الشهادات العليا إمكانات واعدة) ، العراق ، بغداد ، عقد على قاعة الرافدين في مجلس محافظة بغداد بتعاون مع المركز العراقي للدراسات التربوية.

٢٤. محمد علي ، علاهن (١٩٩٤) تقويم المناهج الدراسية لمدارس المتميزين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
٢٥. مرسي محمد منير (١٩٩٦) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب .
٢٦. مسلم ، علي عبد الهادي (٢٠١٣) السلوك الانساني في المنظمات ، الاسكندرية ، مصر.
٢٧. الهللات ، صالح علي عودة (٢٠١٤) ادارة التميز الممارسة الحديثة ، ط١ ، عمان.
٢٨. وزارة التربية (١٩٧٧) : نظام المدارس الثانوية ، المعدل رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ ، مطبعة وزارة التربية ، بغداد .
- 29.Anastasi, A. (1976): Psychological Testing, New York, 6th.ed.,Macmillan Publishing Inc.
- 30.Fox, David (1969): The search process in education, New York, Hoit
- 31.Layard. R., (1994), The Cost-Effectiveness of the New Media in22 Matlock, joy: Fundamantel
- 32.Moor, o (1997) Staff Relation in Irish Primary School, Ireland Education Committee Report.