



جامعة الزاوية

إدارة الدراسات العليا والتدريب

كلية الآداب

قسم الدراسات التربوية والنفسية

شعبة الدراسات التربوية

مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس

الثانوية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر

المعلمين بمدينة الزاوية

إعداد الطالبة: نرمين علي العلوي

إشراف الدكتور: أنور الرماح الشريف

الدرجة العلمية: أستاذ مشارك

(2023م)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الإجازة العالية الماجستير بتاريخ 2023/12/13م

الموافق 29/ جمادي الأول/1445هـ قسم الدراسات التربوية والنفسية كلية الآداب جامعة الزاوية

# 6

﴿ وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ  
يَنْزَعُ بَيْنَهُمْ إِنْ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا ﴾

بِسْمِ اللَّهِ  
الْعَظِيمِ

(سورة الإسراء / الآية "53)

## الإهداء

بداية الشكر لله عز وجل الذي أعاننا وشد من عزمنا لاستكمال هذا البحث ،  
ونشكره راكعين ، الذي وهبنا الصبر والمحاولة والتحدي لنجعل من هذا المشروع علماً  
ينتفع به .

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد :  
الحمد لله الذي وفقنا في هذه الخطوة في مسيرتنا بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح  
بفضله تعلق مهة إلى....

صاحب السيرة العطرة ، والفكر المستنير ؛ فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي  
التعليم العالي ( والدي الحبيب ) ، أطال الله في عُمره .  
إلى من وضعتني على طريق الحياة ، وجعلتني ربطة الجأش ، وراعتني حتى  
صرت كبيرة ( أمي الغالية ) ، أطال الله في عُمرها .

وأدامهما نوراً لدربي .

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب .  
إلى أخواتي العزيزات.. إلى من رأى النقاؤل بعينهم والسعادة في ضحكاتهم ، فهم  
السند والعضد الساعد.

إلى زوجي ، الذي تحمل مشاق مسيرتي وما زال ، وكان خير عون لي ، وسار  
معني نحو الحلم.. خطوة بخطوة، فقد كان قلباً ينبض بالعطاء... ورفيقاً للدرب... وسراً  
للسعادة...

صاحي الدور الأعظم ، جزاه الله ذو الفضل العظيم خير جزاء .  
إلى بذرة الفؤاد وأمل الغد ، فلذات أكبادي ، إبني وبناتي لأعزاء... أتمنى لهم  
الحياة السعيدة الدائمة.

إلى صديقتي العزيزات : أفخر بوجودكن في حياتي ، وأتمنى لكن التوفيق  
والسداد...

إلى أستاذي وزملاء الدراسة...إلى كل جنود الخفاء الذين سخرهم الله تعالى  
لمساعدتي - لإنجاز هذه الرسالة - إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد رسالة  
شكر وتقدير وعرفان وامتنان، أرفعها لكم عبر هذه الرسالة المتواضعة .

## الشكر والتقدير

ليس بعد تمام العمل من أجمل ولا أسمى من الحمد ، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به من إتمام هذا البحث المتواضع.

ثم إنه لا يسعى إلا أن أشهد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث وأخص بالذكر...

أستاذي المشرف الدكتور أنور الرماح على ما خصني به همن التوجيه والتصويب ... وما علمني من فيض إنسانيته وخلقه الرفيع ومستواه الراقى .

له فائق الشكر والتقدير ، وعظيم الإمتنان لمن شرفني بتفضله ، وقبوله الإشراف على هذه الرسالة ، وقد وجدت منه النصح السديد ، والتوجيه الرشيد ، والصبر الشديد على إنجاز هذا الجهد رغم انشغالاته الجمة .

فله كل الشكر وعظيم الإمتنان وجزاه الله عنا خير الجزاء .

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزى الشكر والتقدير إلى قسم الدراسات التربوية والنفسية للمجهودات القائمة لإنجاح العملية البحثية ، وختاماً أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من شجعني ودعمني ولو بكلمة طيبة في سبيل مواصلة العمل وإتمام الرسالة.

**جزاكم الله عني جميعاً خير الجزاء**

**الباحثة**

## المخلص

تهدف الدراسة للتعرف على درجة ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلميهم، تكونت العينة من (30) معلماً من معلمي مدارس التعليم (الثانوي) العامة بمدينة الزاوية وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

أظهرت النتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الزاوية بوجه عام كان (متوسط) ولم ترتقي إلى المستوى المطلوب ، وأن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس التعليم الثانوي في مدينة الزاوية من وجهة نظر المعلمين بوجه عام (متوسطاً) ، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط بين مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية ومستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية.

كما أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع والتخصص وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح (من 5 إلى 10 سنوات).

# Abstract

The study aims to identify the degree to which educational inspectors practice human relations and its relationship to morale from the point of view of their teachers. The exploratory sample consisted of (30) public (secondary) school teachers in the city of Zawiya. The study reached a number of results, the most important of which are:

The results of the study showed that the level of educational inspectors' practice of human relations from the point of view of teachers in the city of Zawiya in general was (average) and did not rise to the required level, and that the level of morale among secondary school teachers in the city of Zawiya from the point of view of teachers in general was (average) The results also showed that there is a correlation between the extent to which educational inspectors practice human relations and the level of morale of secondary school teachers from the point of view of teachers in the city of Zawiya.

The results of the study also showed that there were no statistically significant differences according to the variable of gender and specialization, and there were statistically significant differences according to the variable of years of experience in favor of (from 5 to 10 years).

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
د	الملخص
هـ	Abstract
و	فهرس المحتويات
س	فهرس الجداول
ف	فهرس الأشكال
	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة:
7	تساؤلات الدراسة
8	أهمية الدراسة:
9	أهداف الدراسة:
9	حدود الدراسة:
10	مصطلحات الدراسة:
	<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري</b>
13	<b>أولاً العلاقات الإنسانية</b>
14	تطور مفهوم العلاقات الإنسانية
17	أهداف العلاقات الإنسانية
18	أهمية العلاقات الإنسانية
20	الدوافع التي أسهمت في زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية



22	أسس العلاقات الإنسانية
23	مبادئ وأساليب تحقيق العلاقات الإنسانية
25	ممارسة العلاقات الإنسانية تربوياً
27	<b>ثانياً - الروح المعنوية:</b>
27	مفهوم الروح المعنوية:
28	خصائص الروح المعنوية
29	أهمية الروح المعنوية لدى المعلمين
30	مظاهر الروح المعنوية
27	إرضاء الحاجات النفسية:
31	العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية
32	دور القيادة في بناء الروح المعنوية
35	أثر العلاقات الإنسانية على الروح المعنوية
37	<b>ثالثاً - التفتيش التربوي</b>
37	تمهيد
38	تطور مفهوم التفتيش التربوي
38	المرحلة الأولى مرحلة التفتيش والمراقبة
40	المرحلة الثانية التوجيه التربوي
42	المرحلة الثالثة التفتيش التربوي
45	أسس التفتيش التربوي
46	أهداف التفتيش التربوي
48	وظائف التفتيش التربوي
49	خصائص التفتيش التربوي
52	السمات الشخصية والمهنية للمفتش التربوي
52	أولاً - السمات الشخصية
53	ثانياً السمات المهنية

55	العلاقات الإنسانية والتفتيش التربوي.
57	دور المفتش التربوي في توطيد العلاقات الإنسانية
59	أهمية الاتصال والتواصل في توطيد العلاقات الإنسانية في عمل المفتش التربوي
61	العلاقات الإنسانية وأثرها على السلوك والإنتاج للمؤسسات
63	الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية
65	العلاقة بين العلاقات الإنسانية والروح المعنوية
67	العلاقات الإنسانية والتفتيش التربوي
	<b>الفصل الثالث</b>
	<b>الدراسات السابقة</b>
68	دارسات تناولت موضوع العلاقات الإنسانية
80	دراسات تتعلق بالروح المعنوية
84	التعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الرابع</b>
	<b>الطريقة والإجراءات</b>
91	تمهيد:
91	أولاً- منهجية الدراسة:
92	ثانياً- مجتمع الدراسة:
92	ثالثاً- عينة الدراسة:
96	رابعاً: أدوات الدراسة (الاستبانة) واختبارها
96	القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:
98	أولاً- الصدق:
98	- صدق المحكمين:
98	- صدق الاتساق الداخلي:
100	ثانياً- الثبات:

101	- الأساليب الإحصائية:
102	الفصل الخامس مناقشة وتفسير النتائج
103	أولاً- عرض نتائج الدراسة:
103	الإجابة عن التساؤل الأول
106	الإجابة عن التساؤل الثاني
108	الإجابة عن التساؤل الثالث
109	الإجابة عن التساؤل الرابع
112	الإجابة عن التساؤل الخامس
115	تفسير نتائج الدراسة
119	التوصيات:
121	قائمة المصادر والمراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم
93	عينة الدراسة	-1
93	تصنيف عينة الدراسة حسب النوع	-2
94	تصنيف عينة الدراسة حسب التخصص	-3
95	تصنيف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	-4
97	مقياس ليكرت الخماسي	-5
99	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير والدرجة الكلية	-6
100	قيم معامل الثبات (للاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة	-7
103	المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمجالين والدرجة الكلية	-8
104	المتوسط المرجح والانحراف المعياري لفقرات مجال التعليمي الأخلاقي	-9
105	المتوسط المرجح والانحراف المعياري لفقرات مجال النمو المهني	-10
106	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الروح المعنوية	-11
109	قيم معامل الارتباط	-12
110	نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في مستوى ممارسة العلاقات الانسانية تعزى لمتغير النوع.	-13
110	اختبار (T) لاختبار الفروق في مستوى ممارسة العلاقات الانسانية تعزى لمتغير التخصص	-14

الصفحة	الجدول	رقم
111	اختبار (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى ممارسة العلاقات الانسانية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة	-15
112	المقارنات البعدية لمستوى ممارسة العلاقات الانسانية	-16
112	نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في مستوى الروح المعنوية تُعزى لمتغير النوع.	-17
113	اختبار (T) لاختبار الفروق في مستوى الروح المعنوية تُعزى لمتغير التخصص	-18
114	اختبار (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الروح المعنوية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة	-19
114	المقارنات البعدية لمستوى الروح المعنوية	-20

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	
60	يبين خصائص عملية التفتيش	-1
93	تصنيف عينة الدراسة حسب النوع	-2
94	تصنيف عينة الدراسة حسب التخصص	-3
95	تصنيف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	-4

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة

تساؤلات الدراسة.

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

مصطلحات الدراسة

حدود الدراسة

## المقدمة

تُعدّ السياسة التربوية حركة تغيير وتطوير، تشمل جميع جوانب العملية التربوية على أساس أنها منظومة شاملة، ومتجانسة يتم عن طريقها تحقيق عمليات التعليم، والتعلّم وتحسين صور ذلك في المراحل التعليمية جميعها، بحيث تضم جميع مدخلات العملية التعليمية بما فيها التفتيش التربوي كونه أحد العناصر المهمة للعملية التعليمية، فتقدم أي أمة من الأمم مرهون بالتطورات التكنولوجية والتقنية لها ومدى كفاية الأنظمة التربوية وفعاليتها وسياستها التربوية.

فبالأنظمة التربوية ترنو لإيجاد نظام تعليمي قادر على إعداد الكوادر البشرية ذات الكفاءة التعليمية العالية.

وهذه الكوادر البشرية تتجاوز أبعد من ذلك لتشمل عناصر أخرى في منظومة التربية والتعليم، وفي مقدمتهم المفتشين التربويين، فقد زاد الاهتمام بمدى ممارسة هؤلاء المفتشين للعلاقات الإنسانية.

فالعلاقات الإنسانية تُعدّ من العناصر الأساسية التي تميز التفتيش التربوي الحديث الذي يُعدّ ركناً مسانداً للعملية التعليمية؛ لأنه عملية اتصال إنساني بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، إذ إنه يساهم في تحسين أداء المعلم وتعزيز تعلّم الطلبة، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية في المدارس بشكل فعال ( Sullivan & Glanz,2009: البناء، 2011).

ويسعى في الوقت الراهن إلى تحسين البرامج التعليمية، وتشجيع المعلمين على التجريب ومتابعة المستجدات التربوية المهنية والأكاديمية، والأمر الذي يستلزم أن يطور التفتيش التربوي أساليبه وأنماطه معتمداً على بناء علاقات إنسانية مع المعلمين تقوم على أساس احترامهم والثقة فيهم وتقدير جهودهم للرفع من الروح المعنوية لديهم (wood,2000: البابطين، 2004).



فإن الفضل يعود إلى التون مايو في ظهور حركة العلاقات الإنسانية إلى التون مايو (Elton mayo, 2002) نتيجة التجارب التي أجراها في الإدارة العامة للمؤسسات العاملة في المجال الصناعي التي أكدت نتائجها على أهمية دراسة سلوك الأفراد في العمل، وهكذا تبلور مفهوم العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالعنصر البشري.

لذا تؤدي العلاقات الإنسانية دوراً فاعلاً في إشارة الدوافع لتحقيق أعظم كفاية في الأداء وتحقيق الأساليب الروتينية التي تجعل العمل مملأً وتساعد على ارتفاع الروح المعنوية التي تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء (الشلوى، 15: 2007)، ويؤكد ذلك **معدى (2007)** بأن العلاقات الإنسانية تمكن المفتش التربوي من أداء خدماته **التفتيشية** لإرشاد المعلم، وتجعل نقده للمعلم غايته البناء وإبراز مواطن القوة وتلافى مواطن الضعف في روح أخوية. وتوجه المعلمين توجيهاً سليماً مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، وإيجاد التوافق بين الأسلوب الإداري المتبع، وشخصية المعلم لمساعدته على التطوير والنمو المهني (عطوى، 93: 2010).

كما تُعدّ ممارسة المفتش التربوي للعلاقات الإنسانية في غاية الأهمية: لأنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين، وتلافى كثير من السلبيات التي سادت التفتيش التربوي قديماً، ومنها عدم اكتراث المفتشين بمشكلات المعلمين، وعدم إعطاء المعلمين الحرية في مراعاة المفتش التربوي لحاجات المعلمين وتقديره لجهودهم في العمل، ويظهر تأثيره عليهم من قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة، ويحقق نتائج إيجابية في مجال العمل (شاهين، 51 : 2003: **القرني** ، 35: 2004: حسين وعوض الله، 2006: **شهيب**، 70 : 2004)، وقد ذكر مساد (2005) إنه كلما قويت العلاقة الإنسانية بين أفراد المجموعة الواحدة استطاعت أن تؤدي رسالتها في انسجام، وتوافق وحققت أهدافها، فهذه العلاقات تتبلور وتتشكل في ضوء الأسس السيكولوجية للفرد والمجموعة.

وبناء على ما سبق يتضح الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وأنها أهم ما يميز نوع العلاقات بين المفتشين والمعلمين في التفتيش التربوي الحديث، الذي اهتم بالعنصر الإنساني كأساس لنجاح التفتيش التربوي، انطلاقاً من فرض مؤداه أن إشباع حاجات المعلم النفسية والاجتماعية تحقق الاندماج بين المعلم والمدرسة، وتضمن للمعلم الروح المعنوية العالية مما يثير لديه الحماس، فيقبل على العمل وقد تجسد مفهوم التفتيش التربوي الحديث بأن، عملية إنسانية تحترم شخصية المعلم، وتقبل الفروق الفردية، وتحترم الذات، وتؤكد على العمل التعاوني.

لذلك فقد اتجهت دراسات الروح المعنوية من خلال ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية والتي من شأنها رفع الروح المعنوية للمعلمين والتي تُعدّ من أهم العوامل التي تساعد على ظهور مكونات إدارتي التفتيش والمدرسة في مظهر تعاوني، فكلما ارتفعت هذه الروح أدت إلى زيادة في تحسن الأداء وبالتالي تتحقق الأهداف التي وجدت إدارة التفتيش من أجلها (الزبون وآخرون، 2010م، ص 669).

ويتضح بناء على ما سبق أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وأهم ما يميز نوع العلاقات بين المفتشين والمعلمين في التفتيش التربوي الحديث، الدراسات المحلية- على حد علم الباحثة وإطلاعها- التي تناولت العلاقات الإنسانية في التفتيش التربوي، وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس التعليمية لذلك ظهرت الحاجة لإجراء هذه الدراسة، بهدف الكشف عن مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ومن وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية.

## مشكلة الدراسة:

يهدف التفتيش التربوي - بشكل أساسي - إلى تحسين العملية التعليمية بأبعادها المختلفة، وإدراكاً لهذا الدور فإن المفتش التربوي عليه القيام بمسؤولياته التفتيشية والإدارية وبتغيير الأنماط التفتيشية السائدة، ومع ذلك يواجه المفتش التربوي بعض النقد في ممارسته التفتيشية بأنها غير مرضية، والعلاقة بين المفتش والتربوي والمعلمين تشوبها قلة الثقة، وبالتالي يصبح تقبل المعلمين لهم باللامبالاة ويؤثر على أدائهم، وهذا يرجع إلى قصور المفتش التربوي في ممارسة العلاقات، وبناء على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية.

فمن خلال ما سبق لمفهوم العلاقات الإنسانية، وأبعاد هذه العلاقات، ومعرفة أهدافها وأسسها، نستطيع إدراك مدى أهمية هذه العلاقات في مجال التفتيش التربوي، حيث تعدّ أحد عوامل النجاح والتفوق في العمل كما تم ذكرها في الأدبيات العلمية، فقد أوضحت الأدبيات أن تفوق الإنسان في عمل من الأعمال يرتبط بعوامل ثلاثة، منها علاقاته المختلفة، وجو العمل الذي يعمل فيه، والعلاقات الإنسانية.

إن المفتش التربوي - خلال قيامه بالأدوار المنوطة به بمجال عمله الوظيفي - قد يؤثر إما بالإيجاب أو السلب على المعلمين، وهذا يعتمد على أمور كثيرة، منها مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية.

وعلى الرغم من أن التفتيش التربوي تفاعل إنساني بين المفتش التربوي والمعلم في جو تسوده الألفة والمحبة بقصد تحسين عمليتي التعليم والتعلم، إلا أن الكثير من الدراسات أكدت على وجود قصور في ممارسة العلاقات الإنسانية ما بين المفتش والمعلم، ومن هذه الدراسات دراسة **المساعد وقطيش (2013م) في الأردن**،

ودراسة شاهين (2003) في السعودية، ودراسة كل من السميري (2008) والأغا والديب (2002) في فلسطين.

وهذا القصور ينتج انعكاسات سلبية على الروح معنوية للمعلمين والتي تنعكس على تحقيق الأهداف التعليمية التربوية، لأن العلاقات الإنسانية لا تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام والتطبيق من قبل المفتشين التربويين والمعلمين في ممارستهم لها، ولكي تؤدي العلاقات الإنسانية ثمارها المرجوة في التفتيش التربوي، فلا بد أن تقوم على أسس كما ذكرها البديري (2008) وهي: الإيمان بقيمة الفرد واحترام شخصيته، والحق في النمو، وهو ما تسمح به قدراته وميوله واستعداداته والإيمان بالعمل الجماعي، والإيمان بمبدأ المعاملة الطيبة العادلة.

وقد ذكر (أحمد، 2008: 103) أن العلاقات الإنسانية في أي تنظيم تقوم على تقدير كل فرد ومواهبه وإمكاناته، وفي هذا الصدد يحرص المفتش التربوي على بناء علاقات إنسانية مع معلميه يحترم فيها الاختلاف في وجهات النظر، وبناء الثقة بينهم، ودلت على ذلك نتيجة دراسة اللقمانى (2012)، ودراسة الشلوى (2007)، التي أشارت إلى ممارسة المفتش التربوي للعلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة.

فالاهتمام بالمعلم يأتي من قيمة العلم الذي يقوم به ومكانته، وقيمة الأدوار التي يضطلع بها ويؤديها، ومن المعروف أن الروح المعنوية للمعلمين لها أهمية كبيرة جداً في العمل التربوي، والعملية التعليمية التعلّمية، لذلك أصبح الاهتمام بدرجة الروح المعنوية ورضا المعلمين عن عملهم من الاتجاهات الحديثة التي تتجه إليها التربية اليوم، فقد أخذت تنظر إلى الروح المعنوية عند المعلمين نظرة خاصة باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر التحفيز وإثارة الدافعية، وغدت تهتم بالعوامل المؤثرة فيها لما لها من علاقة إيجابية مع الأداء، والإنجاز وزيادة الدافعية وإنتاجية المعلمين نحو

عملهم، وهذا يقوم على ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بروح المعلمين المعنوية.

لهذا أشارت العديد من الأبحاث والدراسات إلى أهمية العلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية وهذا ما أشارت إليه دراسة الجار الله (2009)، بالكشف عن واقع العلاقات الإنسانية بين المفتشين التربويين والمعلمين.

كما أوصت دراسة الأشقر وآخرون (2011) بالتعرف على مدى ممارسة عضو هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلابه.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف، عن مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة وقد تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ومن وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية؟

### **تساؤلات الدراسة:**

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي

المرحلة الثانوية في مدينة الزاوية؟

2. ما مستوى الروح المعنوية لمعلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين في

مدينة الزاوية؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجات ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات

الإنسانية وبين مستوى لروح المعنوية لمعلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم

بمدينة الزاوية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لمدى ممارسة المفتشين التربويين في مدينة الزاوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها في تطوير العمل التفتيشي في ظل التوجهات الحديثة نحو التغيير إلى الإسناد التربوي الذي يحث على ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية في تعاملهم مع المعلمين في أثناء الزيارات التفتيشية، بهدف تحسين، مستوى الأداء الوظيفي ورفعهم لهم، والذي يؤثر إيجاباً على تحسين الواقع التعليمي في المدارس، وخاصة المدارس الثانوية، كما تكمن أهمية هذه الدراسة من الاستفادة من نتائجها في تطوير البرامج التدريبية للمفتشين التربويين لتتضمن محور العلاقات الإنسانية.

### وتكمن أهمية الموضوع في الآتي:

1. تناولها لموضوع العلاقات الإنسانية وذلك لما لها من أهمية كبيرة في العملية التعليمية التعلمية.

2. دراسة خصائص العنصر البشري في المؤسسات التربوية، والمتمثلة في العلاقات الإنسانية السائدة بين المفتشين التربويين ومعلمي المرحلة الثانوية.

3. تزود هذه الدراسة المفتشين التربويين بالمعلومات عن العلاقات الإنسانية لتمكنهم من القيام بدورهم على أفضل وجه.

4. تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في إثراء المكتبات الذي تناول العلاقات الإنسانية بين المفتشين التربويين والمعلمين وأثره على الروح المعنوية للمعلمين.
5. الوقوف على معرفة معنويات المعلمين في عملهم والتوصيات التي تدفع من الروح المعنوية لديهم.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المفتشين التربويين في مدينة الزاوية للعلاقات الإنسانية في مجال التفتيش التربوي، كما تهدف إلى التعرف على أثر بعض المتغيرات في مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية وذلك تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ونوع المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وتتحدد أهداف هذه الدراسة في النقاط الآتية:

1. التعرف على ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ومن وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة المفتشين التربويين لأسلوب العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية بالزاوية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
3. التعرف على درجة توافر الروح المعنوية بين المفتشين التربويين ومعلمي المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية.
4. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية ومستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية بالزاوية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية.

6. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لمستوى الروح المعنوية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### حدود الدراسة:

1. الحد البشري: المفتشين التربويين ومعلمو مدارس المرحلة الثانوية.
2. الحد المكاني: مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية.
3. الحد الزمني: الفصل الدراسي من العام 2023م.

### مصطلحات الدراسة:

#### 1. المفتش التربوي:

يُعرف المفتش التربوي اصطلاحاً بأنه "الموظف الذي تعينه وزارة التربية والتعليم بمدينة الزاوية للتفتيش المبثي على المعلمين والمعلمات في مدارسهم، ومساعدتهم على تحسن أدائهم وتنمية مهاراتهم القيادية وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها" (حمدان، 1992: 5)

ويعرف إجرائياً بأنه: ذلك الشخص المكلف للتفتيش على جميع عناصر العملية التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

#### 2. العلاقات الإنسانية:

عرفت اصطلاحاً بأنها "أسلوب يسلكه المفتشين التربويين في تعاملهم مع من حولهم لكي يحققوا أهداف مؤسساتهم مع مراعاة تحقيق أهداف العاملين معهم وتوفير حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لكي يعملون بفاعلية أكبر" (حسن، 2003: 35).



- وتعرف إجرائياً بأنها: علاقة يربطها ودبين المفتشين التربويين ومعلموا المرحلة الثانوية لتحقيق أهداف محددة وذلك من خلال الاستبانة التي ستعد لهذا الغرض.

### 1. المدارس الثانوية:

هي المرحلة التي تلي مرحلة التعليم الأساسي بشعبتيها الأدبي والعلمي وفق النظام التعليمي في ليبيا ومدتها ثلاثة سنوات.

### 2. الروح المعنوية:

وتعرف اصطلاحاً بأنها "الجو الذي يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها"

(أحمد، 2001م، ص73).

- وتعرف إجرائياً بأنها: الجو العام الذي يسود بين معلمي المرحلة الثانوية كنتيجة طبيعية للكيفية التي يتبعها المفتشين التربويين في مجال عملهم للوصول إلى أهدافهم المنشودة وذلك من خلال الاستبانة التي ستعد لهذا الغرض.

## الفصل الثاني الإطار النظري

أولاً: العلاقات الإنسانية

ثانياً: الروح المعنوية

ثالثاً: التفقيش التربوي

رابعاً: العلاقة بين العلاقات الإنسانية والروح المعنوية.

## أولاً: العلاقات الإنسانية

### مقدمة:

إن العلاقات الإنسانية من العناصر الأساسية لنجاح المدرسة في تأدية رسالتها، إذ أن استخدام العلاقات الإنسانية الاستخدام الأمثل يؤدي إلى إيقاظ المهتم، ويشكل حافزاً قوياً للعمل، وهذا بدوره يحتاج إلى وجود مفتش تربوي فعال يحترم شخصية العاملين الذين يعملون معه، ويهتم بمشاكلهم، ويستمع لأرائهم ومقترحاته ويشجع أوجه النشاطات الاجتماعية بينهم، وذلك من خلال تكوين فريق عمل متكامل يعمل بتوافق وانسجام لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وباعتبار أن عملية التفتيش عملية إنسانية تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً لكي يتمكن من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم ليتحكم في معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد ويتعامل معه في ضوء ذلك. (حسين وعوض الله، 2006: 13)

ويتوقف مستوى الإنجاز على طبيعة العلاقة بين المفتش والمعلم، فهي تتراوح بين التفتيش القديم الذي يتطلب إنجازاً عالياً دون النظر إلى مشاعر المعلمين وانفعالتهم وبين التفتيش الحديث الذي يهتم بالروح المعنوية للمعلمين ورضاهم عن العمل وانتمائهم إليه، ودرجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فالعلاقة بين المفتش والمعلم مبنية على الثقة والصدق والانسجام والتفهم والوضوح والمودة والاهتمام والمحبة باعتبارها متطلبات ضرورية لرفع مستوى الإنجاز (عطوى، 2010: 261).

إن الموازنة بين إشباع الحاجات والرغبات الشخصية والمطالب الخاصة للعاملين، وبين تحقيق أهداف المؤسسة التربوية حالة ضرورية لا بد من بلوغها؛ لأن الميل للطرف الواحد على حساب الطرف الآخر يؤدي إلى إخلال في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. (البديري، 2008: 37)

لذا فإن العلاقات الإنسانية تهدف إلى توجيه المعلمين، وتسعى إلى الربط بين مختلف عناصر العملية التربوية، ولهذا يمكن عرض تأسيسا على ذلك بعرض أبرز التعريفات الخاصة بمفهوم العلاقات الإنسانية من خلال التعرف إلى تاريخ العلاقات الإنسانية، والتعرف على أهمية هذه العلاقات والأسس التي تقوم عليها على النحو الآتي:

### تطور مفهوم العلاقات الإنسانية:

لقد وجدت العلاقات الإنسانية منذ وجود الإنسان على هذه الأرض، ومنذ ظهور الدعوات الدينية على مدى تطور البشرية نجد أن جميع الرسالات السماوية تخص على العلاقات الإنسانية التي تركز على مبادئ وأسس المنهج الرباني المتمثل في القرآن الكريم والسنة النبوية، والتي تدعو إلى تطبيق وترجمة العلم إلى سلوك عملي قوامه التفاهم المتبادل والتسامح والتراحم والذي يقوم إلى مجتمع صالح متماسك، وهذا ما يؤكد قوله تعالى: ﴿ قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴾ [يوسف: 108].

وقد نظمت هذه الشريعة الغراء كافة العلاقات بضوابط محكمة، فنظمت العلاقة بين المسلم وإخوانه المسلمين، وبين المسلم ومن يعيش معه من غير أهل ملته، وبين المسلم وأعداء دينه من المحاربين، وبين المسلم والمسالين من أهل الديانات الأخرى، بل نظمت العلاقة حتى بين الإنسان وغيره من الكائنات الحيوانية والنباتية والجمادات، وجاءت جميع هذه الضوابط متوافقة مع فطرة الإنسان وعقله من التيسير والسماحة والمرونة، وهذه من خصائص الإسلام التي ترتبط بأصل هذا الدين. (الحميدان، 2004: 12)

أما في العصر الحديث ومع ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، فقد ظهر أول اعتراف بالعلاقات الإنسانية في الإدارة، وذلك في كتاب فلسفة الإدارة

لأندورارو (Undrawn Are) الذي أكد على الاهتمام بالعنصر الإنساني وتقديم المعونة للمرضى والمصابين من العمال، بالإضافة إلى تحسين الأوضاع الفيزيائية للمصنع، وفي القرن العشرين ومع التطور الهائل الذي حدث في العالم، حاول العلم أن يكشف بوسائله العديدة النقاب عن العلاقات الإنسانية، فبعد ظهور حركة الإدارة العلمية التي تركز على الإنتاج تحت قيادة رائدها فريدريك تايلور عام (1911) والذي بنا نظريته لدوافع المنظمة والعاملين على أساس مادي بحث، حيث يطمح كل منهما في الحصول على فائدة أكبر، وهو بذلك جرد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي، وجعل المكاسب المادية التي يجنيها العامل هي في مقدمة اهتماماته ودوافعه للعمل، وبذلك فإن أكثر الانتقادات التي تعرضت لها الإدارة العلمية هي إغفالها للجوانب الإنسانية واعتبار الإنسان كأداة من أدوات الإنتاج المادية، مما أدى إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية سنة 1930 كانعكاس لطريق تايلور وقد كنت "ماري فيوليت (1818-1993) P.Follett Marry أول من أدرك أهمية العوامل الإنسانية في التنظيم، فقد رفضت مفاهيم الإدارة العلمية، اعتبرت العلاقات الإنسانية أساسية للعمل، ثم جاء (التون مايو) (1880-1949) Elton Mayo الذي أكد على مفهوم الثقة بين الأفراد والتنظيم، وقد درس مايو العلاقات الإنسانية بعمق في التنظيم، واعتبر كثير من علماء الإدارة أن عهده كانت بداية حركة العلاقات الإنسانية الحقيقية وخاصة في الدراسات والبحوث التي أجراها ألتون مايو على عمال مصنع هوثرن التابع لشركة ويسترن إيكتريك بالولايات المتحدة.

وقد خلصت تلك النتائج إلى الآتي:

- 1- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في مجال العمل.
- 2- التفتيش له أهمية قصوى في حفز العامل وتنمية الروح والمعنوية له.
- 3- أهمية سبل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين الإدارة والعاملين.

4- أهمية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

5- الأجر ليس هو الحافز الأول بالنسبة للعامل فهناك الشعور بالاستقرار والأمن

في العمل. (الشنواني، 2003: 20)

يتضح مما سبق أن للعلاقات الإنسانية أهمية كبيرة على الصعيد المجتمعي بشكل عام وعلى الصعيد التربوي التعليمي بشكل خاص، حيث تعمل على تنظيم العلاقة بين الفرد والمجتمع، وتعمل على مساعدته على الانسجام مع أنظمتها وقوانينه كما تساعد الفرد على الصعيد التعليمي التربوي على القيام بأداء أدواره التربوية بكفاءة وفاعلية من خلال التفاعل والانسجام مع مختلف أقطاب العملية التربوية، وإرساء قواعد المادة والاحترام بين مختلف أطرافها، وانطلاقاً من أهمية الدور الذي تقوم به العلاقات الإنسانية على مختلف المستويات اهتم العديد من الباحثين بوضع مجموعة من التعريفات والمفاهيم المتعددة للعلاقات الإنسانية يمكن عرضها على النحو الآتي:

- يعرف (مساد) العلاقات الإنسانية على أساس أنها إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة. (مساد، 2005: 92)

- كما عرفها (البدرى، 2001: 42) على أنها تأمين التعامل الجيد مع الإنسان، وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال، وبذلك من خلال إدراك القائد للعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني من الدوافع والقيم والاتجاهات والحاجات الإنسانية.

- كما يعرف (اللقماني، 2012: 9) بأن العلاقات هي جملة من التفاعلات الإيجابية بين المفتش والمعلم تركز على مجموعة من الأسس، تشعر المعلم بقيمته وأهميته وتؤدي لتطوير أدائه وتقوم على أساس من المحبة والمعاملة الطيبة والعدالة والتعاون والقيم الإسلامية الفاضلة، بعيداً عن المجاملة والخداع بغية الوصول لجودة تحسين العملية التربوية والتعليمية.

- في حين يعرفها (العلياني، 2012: 11) على انها السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكاناته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته.

- كما يعرفها (أبوالكشك، 2006: 118) على أنها المهارات الأساسية اللازمة للمدير أو القائد التي تمكنه من التواصل والتعامل مع مرؤوسيه والتأثير فيهم بفاعلية، وتقدير مواهبهم وتلبية حاجاتهم المتنوعة لكي يعملوا معاً بروح الفريق، وينجزوا مهامهم وواجباتهم ويحققوا أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. ومن خلال الاستعراض السابق يتبين أن مفهوم العلاقات الإنسانية يشتمل على مجموعة من النقاط يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- 1-ترتكز على التفاعل بين الفرد ومن حوله في المؤسسة.
- 2-مبنية على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية المستمدة من مبادئ وتعاليم الإسلام.
- 3-دافع ومحرك رئيس العمل الفرد ورفع إنتاجيته في العمل.
- 4-مهارة يجب أن تتوافر لدى القائد التربوي حتى يقوم بأدواره بفاعلية وإتقان.

### أهداف العلاقات الإنسانية:

من الواضح أن للعلاقات الإنسانية أهدافاً عدة، تدفع القائد التربوي إلى توظيفها خلال تعامله مع مرؤوسيه يشير إليها (أبوالكشك، 2006: 120) في البنود الآتية:

- 1-تحقيق التعاون وتبادل الآراء والخبرات بين المدير وأسرّة المدرسة.
- 2-تشجيع ومساعدة المعلمين والفنيين على الابتكار والتجديد.
- 3-توفير جو هادئ فيه طمأنينة وراحة خال من التوتر والقلق.
- 4-إتاحة الفرصة لجميع المعلمين لتحقيق ذواتهم ونموهم وتطويرهم.

5- توفير حرية الرأي لجميع المعلمين والطلاب والفنيين عند مناقشة المشكلات التربوية والتعليمية التي تواجههم في المدرسة.

6- إتاحة الفرصة لجميع الفنيين والإداريين والطلاب لتحقيق ذواتهم ونموهم وتطويرهم.

7- تدريب أعضاء هيئة المدرسة على القيادة.

8- إشباع حاجات المرؤوسين الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف.

يتضح مما سبق أن العلاقات الإنسانية تمكن القائد التربوي من تقوية أواصر المحبة والترابط بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يلقي ذلك بظلاله على إتقان وإنجاز العمل المنوط بهم، فهي ذات منفعة مشتركة للجميع ، فمن خلالها يتم تقوية عملية الاتصال والتواصل وتتاح الفرصة للتعبير والانطلاق للتجديد والابتكار.

### أهمية العلاقات الإنسانية:

تكمن أهمية العلاقات الإنسانية من أهمية العنصر البشري الذي كرمه الله وفضله على سائر المخلوقات، فهو المخلوق الذي يتسم بالعقل والعلم والإيمان لقوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَا هُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ [الإسراء: 70]

كما تبرز السنة النبوية أهمية هذه العلاقات في قول الرسول الله صلى الله عليه وسلم العديد من الأحاديث التي تحض على العلاقات الإنسانية حيث قال صلى الله عليه وسلم (ترى المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد إذا اشتكى منهم عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى) (رواه البخاري: 556)

إن تأكيد التعاليم الإسلامية على أهمية العلاقات الإنسانية جاء لأسباب عدة

تشير إليها (الحريري، 2006: 51) على النحو التالي:



1-مراعاة تشجيع العمل البناء من خلال الجماعة ومراعاة المساواة الإنسانية الكاملة.

2- حماية النفس الإنسانية من الشرور.

3- بث الأمن والاستقرار بين الناس وحماية التفاصيل الخاصة واحترام خصوصيات الإنسان.

4- أداء الأعمال بشكل سليم ابتغاء مرضاة الله.

5- تأمين التكافل الاجتماعي وتوثيق أواصر المحبة بين الناس.

6- إلغاء الفوارق الطبقية بين الناس ومراعاة الأسس النفسية للفرد.

كما يشير (عطوى، 2010: 190-192) إلى أهمية العلاقات الإنسانية من خلال النقاط التالية:

1- المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين، وذلك من خلال وضع مقاييس إنسانية إلى جانب المقاييس الإنتاجية.

2- إصباح الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة، حيث إن المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي والتقيد التام بالتعليمات والقوانين التي يصعب تغييرها بعيداً عن التماسك والوحدة في الأهداف والأعمال، ويتصف أفرادها بعدم التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وعندما تتحول المؤسسة الرسمية إلى مؤسسة اجتماعية فإنها ستتمتع بولاء أفرادها وزيادة ثقتهم فيها لما تحققه من إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

3- تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وذلك من خلال زيادة إحساس الموظفين بالمسؤولية عن أداء العمل ومشاركتهم بالقرارات التي تعدد مصير المؤسسة.

4- أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال: فالاتصال والعلاقات الإنسانية مرتبطان إلى حد كبير حيث لا تتم العلاقات الإنسانية إلا بواسطة الاتصال.

5- أهمية العلاقات الإنسانية في العلاقات العامة في المؤسسة إذ أنه لا يمكن للعلاقات العامة أن تنجح إلا إذا بينت للجمهور الهدف الإنساني من وجود المؤسسة.

كما يبرز (ديراني، 1989: 72) أهمية العلاقات الإنسانية في النقاط الآتية:

1- إن العلاقات الإنسانية عامل مؤثر أساسي في تحديد إنتاجية المدرسة.  
2- إن الاستخدام غير العلمي لمفاهيم ومبادئ العلاقات الإنسانية ينتج عنه ردود فعل عكسية تسيء إلى العاملين وإلى الكفاية الإنتاجية، وقد يكون من الصعب معالجة آثارها الضارة.

3- إن الإدارة المدربة والتفتيش الكفء يستطيعان التحكم في اتجاهات العلاقات الإنسانية، والعمل على الإفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة أو أهداف التفتيش التربوي، فالعلاقات الإنسانية وظيفة إدارية تخضع للتخطيط والتنظيم والرقابة.

4- إن السبيل الصحيح لتنمية العلاقات الإنسانية يكون بالدراسة الموضوعية لظروف العمل ولطبائع المعلمين، وللنظم والسياسات التربوية المعمول بها وانعكاسات البيئة المحيطة.

ويتضح مما سبق أن أهمية العلاقات الإنسانية لا تقتصر على الاستجابة لحاجة الفرد في المشاركة والتفاعل مع الآخرين؛ بل تمتد إلى إثارة دافعيته وزيادة مستوى الإنتاجية في العمل مما يحقق لديه الانتماء للمهنة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين وتطوير المؤسسة التي يعمل بها.

### **الدوافع التي أسهمت في زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:**

إن المتأمل لتطور علم الإدارة والتفتيش يجد أن هناك اهتماماً كبيراً لدى كثير من الباحثين بالعلاقات الإنسانية، والسبب يمكن أن يعزى إلى أنه لا يمكن تطبيق

تقنية أو اتخاذ قرارات استراتيجية جديدة في العمل ما لم يقنع بها العاملون من خلال التفاوض معهم والتودد إليهم للوصول في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ويشير (الشنواني، 1983: 508-59) و(عبدالمجيد، 2010: 117-118) إلى مجموعة من الدوافع التي أسهمت في زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ما يلي:

- 1- الحاجة إلى تحقيق توازن بين العلاقات الإنسانية وبين الجوانب الأخرى في محيط العمل من هندسية وإنتاجية ومالية.
- 2- ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد العاملين من الأسباب التي شجعت على تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية.
- 3- وجود مشاكل جديدة نتيجة نمو النقابات العمالية، وسن التشريعات من قبل الحكومات.
- 4- أثرت نتائج الدراسات والتجارب العملية التي أجريت بشكل كبير في تشجيع المشروعات الإدارية في تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية.
- 5- بداية ظهور بعض المتخصصين داخل المنشأة بهدف مواجهة المشكلات السلوكية والإنسانية التي تظهر في هذه المنشأة يُعدّ مظهراً من مظاهر الاهتمام للعلاقات الإنسانية داخل المنشآت.
- 6- تنشيط الاتصال داخل المنشآت يُعدّ أحد مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، فالقيادة يهتمها التعرف إلى اتجاهات العاملين عن طريق المؤتمرات والاجتماعات المتعددة التي يشارك فيها القادة والعاملون.
- 7- الاهتمام بتحسين الظروف المحيطة بالعاملين بالعمل من إضاءة وتهوية، والاهتمام بوسائل تحقيق الأمان للعاملين.
- 8- ظهور مواد دراسية تحمل مسميات مختلفة مثل العلوم السلوكية ، أو السلوك الإداري، أو السلوك التنظيمي، أو العلاقات الإنسانية.

9- البرامج التدريبية التي تعقد للعاملين متضمنة قدرًا من المهارات الإنسانية والسلوكية.

#### 4- أسس العلاقات الإنسانية:

يتطلب تكوين العلاقات الإنسانية بين جميع من يتفاعلون مع الجو التعليمي في المدرسة، سواء كان مديراً أم مفتشاً أم معلماً أم طالباً أم غيرهم، أن يكون الجو المدرسي مبنياً على الإيمان بقيمة الفرد والجماعة، والعيش بانسجام، وبوجود النية الصادقة والتفاعل البناء، لذلك لا بد أن تكون هناك أسس ومبادئ تقوم عليها العلاقات الإنسانية، ومنها:

1- الإيمان بقيمة الفرد: هذا يعني أن يؤمن المدير أو المفتش بأن لكل فرد شخصية مستقلة يجب احترامها، وأن الفرد العادي قادر إذا أتاحت له الفرصة ان يفكر تفكيراً موضوعياً، وأن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف.

2- المشاركة والتعاون: وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه، فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده واتخاذ قرار بشأنه يكون أفضل مما لو ترك الأمر للاتجاهات الفردية.

3- العدل في المعاملة: ويعني هذا أن يعامل المفتش المعلمين معاملة تتسم بالمساواة والعدل، بعيداً عن التحيز والمحاباة، وذلك في قدرات المعلمين وإمكاناتهم ومواهبهم، إيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد.

4- التحديث والتطوير: إن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو، ويجب أن لا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحاً، إذ إن توقفه يعني الجمود، والجهاز الإداري

هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله، واكتساب عادات سلوكية تنمو بالخبرة والممارسة . (بستان طه، 2000: 61-62)

يتضح مما سبق أن العلاقات الإنسانية تقوم على العديد من الأسس العلمية والمنهجية فهي علاقات ليست بالعشوائية تسير وفق أهواء ومعتقدات الأفراد، بل هي علاقات منظمة تسير وفق أسس وتشتمل على إيمان الفرد بقيمة الطرف الآخر، وأهمية العمل الجماعي، واعترافه بشخصية الآخرين، والحرص على كرامتهم وضرورة التعاون معهم، الأمر الذي يؤدي إلى وجود حافز ورغبة قوية لدى الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة.

### مبادئ وأساليب تحقيق العلاقات الإنسانية:

لقد تعددت المبادئ والأساليب المستخدمة في المؤسسات التربوية لتحقيق العلاقات الإنسانية، ومن الأساليب التي يمكن للمفتش التربوي أن يستخدمها تعامله مع معلميه، ما يأتي:

- أ- تدعيم العمل التعاوني الجماعي والعمل بروح الفريق داخل المدرسة.
- ب- مراعاة الأمانة والصدق في توضيح كل ما يصدر من قرارات، وحرصاً على كسب ثقة المرؤوسين ورضاهم لكي تتجح المدرسة في تحقيق أهدافها.
- ج- التمسك بالقيم الإسلامية من صدق وأمانة وصراحة ووضوح وعدالة ومساواة.
- د- تشجيع المفتش في التجديد والابتكار لدى معلميه مما يؤدي إلى توثيق العلاقات الإنسانية بينهم.
- هـ- التركيز على الاجتماعات والندوات والمؤتمرات والحوارات المفتوحة واللقاءات التي تزيد من عملية التواصل والتفاعل وتوطيد العلاقات الإنسانية.
- و- التركيز على العمل بشكل فرق ولجان ومسابقات بين مجموعات تؤدي إلى زيادة العلاقات الإنسانية بين المفتش ومعلميه بجميع فئاتهم ومستوياتهم.

ز - العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين وإشعارهم بالأمن والسكينة وعدم استغزازهم. (أبوالشكك، 2006: 121-123)

ويشير (عطوى، 2010: 197-198) و(مرسي، 1986: 133) إلى مجموعة من الأساليب التي تعمل على تحقيق العلاقات الإنسانية البنود الآتية:

### 1- الاهتمام بالنواحي النفسية:

إن كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية تنجم عن المشكلات النفسية التي يواجهها الأفراد في حياتهم ومجال عملهم، وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة، مثل كثرة حالات التغيب، والانقطاع، والمرض، وانخفاض مستوى الأداء، وكثرة الشقاق والخلافات والنزاع، والشكاوى بين الأفراد، لذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلات النفسية للأفراد ووضع الحلول لها كلما ظهرت، وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجها.

من خلال تفهم القيادة التربوية لدورها، واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب للعلاقات السليمة بين الأفراد.

### 2- أسلوب عمل الفريق:

الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة من الهوايات والميول إلى الأشياء والمهنة، وتتكون المؤسسة من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقاً، ويقوم كل فريق بممارسة نشاطات داخل المدرسة تكون متشابهة بين أعضاء.

### 3- المشاركة:

هي عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته، أن له دوراً يسهم في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتُعدّ المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلاله زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل، ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة، أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية.

### 4- التشاور:

ويعني احترام كرامة الفرد، واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه، وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة، وهذا يترتب عليه الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء، كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل.

### ممارسة العلاقات الإنسانية تربوياً:

من الواضح أن المجتمع بجميع شرائحه ومؤسساته يحتاج إلى ممارسة العلاقات الإنسانية للحفاظ على تماسكه، وإبراز ثقافته وحضارته أمام المجتمعات الأخرى، ويُعدّ ميدان التربية والتعليم القائم على بناء شخصية الفرد من أولى الميادين توظيفاً لهذا النوع من العلاقات.

حيث تُعدّ العلاقات الإنسانية شرطاً أساسياً في توفير الراحة والأمن والطمأنينة والرضا بين المرؤوسين، وشرطاً صحياً في توفير الدفء والألفة والوئام

بين الرئيس والمرؤوسين في المؤسسات التربوية، وتُعدّ ضرورة ملحة وعنصراً أساسياً لنجاح المدرسة (أبوالكشك، 2006: 129)

ويشير (الدوسري، 2005: 63) إلى أهمية توظيف القيادة الإدارية التربوية للعلاقات الإنسانية، توجزها الباحثة في النقاط الآتية:

1- شعور الفرد بتلبية حاجاته ورغباته، ما ينعكس ذلك على إنتاج أفضل وقدرة على التكيف والرضا عن العمل.

2- تسهم في رفع الحواجز بين الرئيس والمرؤوسين وتشعر الجميع أنهم أسرة واحدة.

3- أظهرت نتائج العديد من البحوث والدراسات أن فشل الكثير من الإداريين التربويين يعزى إلى نقص في مهاراتهم الإنسانية وكفاية التعامل مع الآخرين. ويتضح من خلال ما سبق أن المفتش الناجح هو الذي يحظى بتقدير واحترام من المعلمين، وهو الذي يستطيع أن يستفيد بأحسن ما لدى المعلمين من قدرات وإمكانيات من خلال إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سويًا كجماعة منتجة متعاونة، لذا فقد برزت أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي:

1- تضمن للعاملين في المجال التربوي الرضا الوظيفي.

2- تدفع العاملين للعمل والأداء والإنتاج.

3- تبعد الاضطرابات النفسية والتشاحن أو العقد أو الحسد.

4- تعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل الجميع.

5- تمنح فرصاً للإنجاز والتقدم.

6- ترفع من الروح المعنوية للمعلمين. (علي، 2009: 59)



## ثانياً- الروح المعنوية:

### مقدمة:

تُعدّ الروح المعنوية من أهم المؤشرات التي تعكس طبيعة العلاقات الإنسانية بين مكونات إدارة التفتيش التربوي، ولذلك ينبغي على المفتشين الاهتمام بالجوانب النفسية للمعلمين من أجل رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة إنتاجهم سعياً وراء أهداف العملية التعليمية التعلّمية لأنها من أهم العوامل والأسس التي تسهم في نجاح النظام التعليمي وتحقيق الأهداف الجماعية والفردية في البيئة التعليمية على حد سواء.

### 1- مفهوم الروح المعنوية:

هناك العديد من التعريفات المتعلقة بالروح المعنوية أبرز هذه التعريفات: فقد أشار (البدرى، 2008، ص100) بانها: رد الفعل الوجداني والعقلي تجاه عمله.

ويقصد بها الروح المعنوية بأنها عبارة عن الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعة ويحدد نوع استجاباته الانفعالية وردود الفعل لديهم لعوامل والمؤثرات المحيطة به. (الخوaja، 2009م، ص93).

وعرف (ربيع، 2009م، ص349) الروح المعنوية بأنها : شعور متنامي لدى أفراد الجماعة بأنهم على قلب رجل واحد في بذل الجهد والعمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

وعُرفت بأنها مستوى القدرة لفاعلية الجماعة ووحدتها وتماسكها وتضامنها من أجل تحقيق هدف ما (العبيدي وولي، 2009م، ص375)

وعرفت بأنها: مجموعة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين مجموعة من الأفراد بالإضافة إلى مستوى العلاقة بين الأفراد العاملين في مؤسسة ما بإدارتها

وبمدى رضا الموظفين عن الظروف المادية والمعنوية المحيطة بعمله. (بوعباس، 2010م، ص25)

وعرفها (جابر، 2011م، ص310) بأنها المزاج السائد بين جماعة من الأفراد الذين يتميزون بالشعور بالثقة في الجماعة والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

يشير (رؤوف و غلام، 2015م) أن الروح المعنوية للعاملين ترتبط بثلاث عوامل أساسية وهي:

أ- الحالة العاطفية والنفسية للعاملين ومشاعرهم نحو عملهم.

ب- ثقة العاملين ببعضهم البعض واستعدادهم للتعاون فيما بينهم.

ج- ثقة العاملين في الإدارة (رؤوف و غلام، 2015م، ص184)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الروح المعنوية هي جملة المشاعر التي يحملها أفراد الجماعة الذين يتميزون بالثقة والاستعداد للتعاون من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

## 2- خصائص الروح المعنوية:

تتميز الروح المعنوية بمجموعة من الخصائص أهمها:

أ- ترتفع وتنخفض.

ب- لا يمكن إدراكها إلا بآثارها.

ج- تكمن ملاحظتها في سلوك الأفراد واستجاباتهم النفسية.

د- آثارها لا تظهر عادة إلا في جماعة.

هـ- أنها حالة نفسية تسيطر على الفرد.

و- تدفع إلى مزيد من الجهد والإنتاج إذا كانت عالية.

ز- تكون سبباً في قلة الجهد وضعف الإنتاج إذا كانت منخفضة.

(الخوaja، 2009م، ص93)

### 3- أهمية الروح المعنوية لدى المعلمين:

إن المعلمين هم حجر الأساس في العملية التربوية التعليمية فهم المسؤولين عن تحقيق الأهداف المنشودة من خلال أدائها التربوي الفعال والمتميز.

حيث تكمن أهمية الروح المعنوية في قدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج، والعمل للفرد في حالات تصاعدها أو هبوطها، فيلزم من ارتفاعها وتحسينها زيادة إنتاج الشخص، وتحسين نوعية إنتاجه، وحسن تكيفه النفسي مع العمل الذي يقوم به، ومع الأشخاص الذين يعملون معه، ويلزم من انخفاضها وهبوطها انخفاض نسبة إنتاج الشخص، وسوء تكيفه، واضطراب سلوكه وتصرفاته. (البديري، 2008م، ص256)

ويؤدي ارتفاع الروح المعنوية إلى زيادة تماسك الأفراد وارتفاع مستويات الإنتاج وقلة تغيب العاملين وعصيانهم وهجرتهم إلى أعمال أخرى، وتؤثر أيضاً على نسبة حوادث العمل وعلى درجة تأثير العمل بظروف التعب والملل. (جابر، 2011م، ص311)

تتضح أهمية الروح المعنوية فيما يلي:

أ- أنها مؤشر على كفاية وفاعلية الإدارة في المؤسسة وتعكس مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف.

ب- أنها تلعب دوراً مهماً في تأثرها على سلوك الموظفين في المؤسسة مهما اختلفت مواقعهم ومهما كان وجودهم في الهيكل التنظيمي.

ج- تمثل قوة نفسية تؤثر على الأداء.

د- أنه من الممكن انخفاض الروح المعنوية بسرعة أكبر من ارتفاعها ولذلك يجب المحافظة عليها وصيانتها (الجريسي، 2010، ص16).

#### 4- مظاهر الروح المعنوية:

للحكم على مستوى الروح المعنوية هناك مظاهر ومؤشرات تتمثل في الأنشطة والتعبيرات التي يقوم بها الفرد، وتنقسم إلى مظاهر معنوية عالية ومظاهر معنوية منخفضة وهي كالتالي:

أ- الروح المعنوية العالية:

- ميل العاملين في المؤسسة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة وجود سلطة خارجية.

- قدرة العاملين على التكيف مع الظروف المتغيرة وميلهم إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد إلى المنظمة وحدتها وتماسكها.

- شيوع الشعور بالانتماء بين العاملين وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع المنظمة واستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه.

- وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها.

- وجود اتجاهات نفسية إيجابية نحو أهداف الجماعة ورئيسها. (راشد، 2011م،

ص72)

ب- الروح المعنوية المنخفضة:

وتتمثل مظاهر الروح المعنوية المنخفضة كما أوردها (ربيع، 201م).

- تدني الإنتاج.

- كثرة دوران العمل.
- تأخر عن الحضور أو الغياب.
- تعدد الشكاوي.
- كثرة المنازعات بين المدير والعاملين (ربيع، 2010م، ص 351-352)
- ويضيف (العربي، 2005م) مظاهر اخرى للروح المعنوية المنخفضة وهي:
  - الإقبال على الكذب والنميمة.
  - كثرة طالبي العيادات .
  - تقبل الإشاعات المغرضة وعدم مقاومتها.
  - فقدان الثقة بالنفس والغير.
  - كثرة التذمر من العمل وعدم اللامباة.
  - الشعور بالنقص وسد النقص بالغرور (العربي، 2005م، ص 17)
- من خلال ما تقدم يتضح أن من مظاهر الروح المعنوية المنخفضة عدم التقدير والاحترام للعاملين والقسوة في المعاملة وعدم وجود التعاون والتماسك بين أعضاء المؤسسة.

## 5- العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية:

### أ- إرضاء الحاجات النفسية:

- الروح المعنوية للمعلمين تتوقف من حيث ارتفاعها وانخفاضها على مدى إشباعهم وإرضائهم لحاجاتهم النفسية ومن بينها.
- الحاجة إلى الأمن النفسي.

• الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة.

• الحاجة إلى التقدير والتشجيع.

• الحاجة إلى النجاح وإلى النمو.

• الحاجة إلى تحقيق المكانة الاجتماعية.

ب- توافر المناخ المناسب للعمل:

يتطلب ذلك شروطاً معينة يجب أن تتوافر لتوفير المناخ المناسب للعمل

منها.

• تحديد الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

• توافر مناخ نفسي واجتماعي يشعروهم بالأمن والاطمئنان.

• رفع الحد الأدنى للأجور بحيث يكمل المستوى المعيشي المرضى

للمعلمين كمكافأة لهم مقابل الجهد المبذول (محمد، 2012م، ص286)

#### 6- دور القيادة في بناء الروح المعنوية:

لكي يقوم الإداري ببناء الروح المعنوية للعاملين أو إبقائها ضمن المستوى

المعقول لابد من القيام ببعض الإجراءات الضرورية مثل:

أ- المكافأة: التي يجب أن تكون عادلة ومستحقة، من خلال الاهتمام بتوفير

المكافأة التي تتناسب مع مهارات العاملين وقدراتهم.

ب- الأمن الوظيفي: الاهتمام بتوفير الأمن الوظيفي لتحرير العامل من القلق،

وترسيخ الاطمئنان لديه بالاستمرار في العمل والبقاء في الوظيفة.

ج- المشاركة: معاملة الإنسان العامل كمصدر ومورد له أهميته وليس كأداة،

وينبغي السماح له في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياته في

المنظمة، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتقبل اقتراحاتهم، يؤدي إلى تبادل الأفكار، ويجعلهم أكثر اهتماماً بعملهم.

د- إثراء العمل: من خلال جعل الأعمال أكثر مسؤولية، وتحدياً، ومتعة، ومنح العاملين فرصة من أجل الانجاز والمعرفة والنمو المهني.

هـ- البنية الهيكلية: إن البنية الطويلة للمنظمة تزيد من المسافة ما بين المدير والعاملين، فيصبح الاتصال رديئاً في أغلب الأحيان، والسيطرة أصعب، أما الهيكلية المنبسطة أو المستوية فهي تقرب المسافة بين العاملين وقائدهم، وتسمح لهم بمناقشة التعليمات، وتفهم معناها، والتبادل الصحي للأفكار وجهاً لوجه مما يمهد الطريق لمناخ عمل إيجابي.

و- تعويض الظلم: ففي معظم الأحيان تأتي عملية الشكوى والتذمر والانتقادات، بسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين، ولذلك فإن الإجراء الفوري والسريع يتطلب استخدام المدير للسلطة والعمل على إزالة الشكوى، وتعويض العامل عن الظلم الذي لحق به.

ز- استشارة العاملين: سلوك العاملين كالتغيب، والتأخر، والتقلب، والإهمال، وغيرها، وغيرها ناتج عن تدني الروح المعنوية، ووضعهم على المسار الصحيح، من خلال التعرف إلى مشكلاتهم وحلها بصورة فورية، وجعل القاعدة الأساسية للعمل هي استشاراتهم.

ح- القيادة المتناغمة: ينبغي على الإدارة العليا الاهتمام بالعاملين على كافة مستوياتهم ووظائفهم، وتأمين السلامة العامة، والنشاطات الترفيهية لهم، مع وضع خطط لبناء علاقات قوية عادلة بين العاملين، والاستماع والإنصات إلى مشكلاتهم وملاحظاتهم دون إحباطهم من خلال سجلاتهم لمعرفة أسباب الغياب والتذمر ومد يد العون والمساعدة العاجلة لهم، الأمر الذي يقود إلى

تحسين الصحة الذهنية للعاملين، ورفع روحهم المعنوية (المشهداني، 2017م، ص31-32).

يمكن دور المفتش التربوي في رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تهيئة الظروف والشروط التي يطالبها العمل ومن أهمها:

أ- أن يهيئ لكل معلم فرص التعبير عن نفسه في عمله، وفرصة أداء العمل بدرجة من الاتقان يجعله يعتز بعمله وإنتاجه.

ب- أن يشعر كل معلم بأن مجهوده موضع تقدير من جانب الدولة والمجتمع، وأن رئيسه في العمل يدرك دائماً مدى صعوبة العمل الذي تقوم به، وأنه يقدر عمله مهما كان بسيطاً.

ج- أن يشعر كل معلم بأنه إنسان منتج أو موظف بمدى أهمية الدور الذي يلعبه في نشاط المدرسة الذي يعمل بها.

د- أن يكون نوع النشاط الذي يطلب من المعلم أن يؤديه من النوع الذي لا ينقص من احترامه لنفسه ، أو يهين كرامته.

هـ- ان يتحرر المعلم من القلق النفسي بسبب حاضره ومستقبله. (الخواجيا، 2009م، ص92-93)

يتبين مما سبق أن دور المفتش التربوي يتمثل في تهيئة البيئة الملائمة التي يمكن من خلالها إتاحة الفرص أمام المعلم للتعبير عن نفسه في عمله وتوفير وسائل الراحة وظروف العمل المناسبة الذي تساعده على أداء عمله بكل دقة، وتأمين الرواتب للعاملين.

7- أهم المقترحات لتعزيز دور المفتش التربوي لرفع الروح المعنوية للمعاملين:

أ- إشعار المعلمين بالإجراءات التي اتخذوها ولها علاقة بهم.



ب- الاهتمام بالغرف الدراسية، ومرافق المدارس الثانوية وجعلها مكاناً مشوقاً ومريحاً للعمل.

ج- تزود المعلمين بالوسائل التعليمية والتقنية الحديثة.

د- تقبل آراء المعلمين ومساعدتهم في حل مشاكلهم مع زملائهم من المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور.

هـ - زيادة الصداقة والعمل بروح الفريق الواحد مع المعلمين.

و- تقبل الالتزامات الخاصة بالمعلمين بما لا يؤثر على العمل (العنبي، 2008م، ص114)

#### 8- أثر العلاقات الإنسانية على الروح المعنوية:

تعد العلاقات الإنسانية من المهام الإدارية التي ينبغي أن تتوفر لدى المفتشين التربويين والتي تُعدّ حجر الأساس في نجاح أو إخفاق المدارس الثانوية في القيام بدورها التربوي والتعليمي وذلك من خلال توفير مناخ عمل إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة.

والقيادة الحكيمة والواعية هي التي تعمل على إيجاد جو من الألفة والتعاون، وتؤمن لراحة النفسية الاطمئنان للعاملين، وتدعو إلى تحقيق درجة كبيرة من التناغم بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والميل الشديد نحو الديمقراطية التي تعترف بوجود الشخص مهما صغر دوره أو كبر في المؤسسة على أنه إنسان له مشاعر آمال ومشاكل وطموحات ودوافع وليس آلة صماء (الحري، 2011م، ص46)

وتُعدّ الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المدارس الثانوية كما انها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة فانخفاض أو ارتفاع الروح

المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية. (أحمد، 2001م، ص73)

وقد أشارت دراسة (محمد، 2001م، ص73) أن الاهتمام بالجوانب الإنسانية أكثر من العمل الإداري في المؤسسات التعليمية لما لها من أهمية معتبرة في ارتفاع مستوى الروح المعنوية. (محمد، 2012م، ص299)

وأكدت (عودة، 2010م) على أن الروح المعنوية للعاملين تعدّ من أهم المؤشرات على العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة، لذا على المدير أن يحافظ على بقاء هذه الروح عالية؛ لأن ذلك من أهم عوامل نجاح المؤسسة. (عودة، 2010م، ص25)

من خلال ما سبق تبين أن العلاقة بين الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية علاقة تأثير وتأثر وكل منهما يؤثر في الآخر وأنه كلما كان المفتش التربوي يطبق العلاقات الإنسانية مع المعلمين كلما ساهم في رفع الروح المعنوية.

## ثالثاً- التفتيش التربوي

### تمهيد:

يُعدّ التفتيش التربوي أحد الركائز المهمة التي تقوم عليها العملية التعليمية التعلّمية لإحداث التغيير والتطوير المطلوب في التربية، إذ أنه يعني بتقديم العون والمساعدة للمعلمين للقيام بأدوارهم على أكمل وجه مما يجعل الحاجة ماسة إلى تفتيش تربوي فعال يقدم بطريقة إنسانية، تكسب ثقة المعلمين، وتحسن من اتجاهاتهم بما يحقق أهداف العملية التعليمية التعلّمية.

"فعمل المعلم الذي يهدف إلى تربية الأجيال المتعاقبة، وإعداد قوى المجتمع العاملة اللازمة لنهضته في مجالات الإنتاج المختلفة يكون أكثر حاجة إلى التفتيش التربوي على أسس سليمة (حسين و عوض الله، 2006: 11).

إذا أن احترام شخصية كل المدخلات البشرية للعملية التعليمية، من معلم ومتعلم إداري ومفتش من الأمور الأساسية لنجاح التفتيش التربوي، ويتحقق ذلك من مشاركتهم في عمليات القرار، وإتاحة فرص النمو الذاتي أمامهم، وخلق مناخ للعلاقات أساسها الحرية والإنسانية والمشاركة والثقة (عبود وآخرون، 2000: 135) وهذا يتطلب من المفتش التربوي أن يولي اهتمامه لجميع عناصر العملية التعليمية، والتي تتضمن المعلم والتلميذ والمنهاج، فالعملية الإشرافية هي عملية التفاعل بين المفتش والمعلم، وبقدر ما يكون من هذا التفاعل مفتوحاً بقدر ما يتوفر للمعلم جو من الطمأنينة التي تساعد على تعديل (حسين، عوض الله 2006، ) سلوكه التعليمي واتجاهاته نحو التفتيش (نشوان 244- 245).

والطريقة الأساسية التي يجب أن يتبعها المفتش لكي يعمل على توفير جو انفعالي مرض هو احترام الأفراد الذين يتصل بهم، من خلال الاهتمام بهم وبمشكلاتهم والاستعداد لتقديم رغباتهم على رغباه، والنظر بعين الاعتبار إلى آرائهم

ومقترحاتهم، وتهيئة اجتماعات المدرسين بحيث يمنح فيها كل مدرس الفرصة للإفصاح عن آرائه، وتشجيع أوجه النشاط الاشتراكية التي تنشئ علاقات ودية بين المدرسين، وتهيئة ظروف مريحة ومشوقة للعمل (ويلز، 2005 : 44).

### **تطور مفهوم التفتيش التربوي:**

إن المتأمل لمفهوم التفتيش التربوي خلال العقدين الآخرين يجد أن هناك تطوراً كبيراً حدث في هذا المجال، فبعد أن كان مفهوم التفتيش مقتصرًا على التفتيش والتوجيه، أصبح مفهوم التفتيش عملية تشاورية إنسانية تطويرية لجميع مدخلات العملية التعليمية التعلمية، وبهذا التطور ستعرض الباحثة أهم المراحل التي مرت بها العملية التفتيشية، إذ يمكن حصرها في مراحل ثلاث على النحو الآتي:

#### **المرحلة الأولى: مرحلة التفتيش والمراقبة:**

لقد اقتضت هذه المرحلة على مراقبة المدرسين، وتقييم أدائهم بالتفتيش على المعلمين من خلال الزيارات المفاجئة إلى الصفوف الدراسية، لمعرفة مدى تقيدهم بالتعليمات والأوامر التي تصدر إليهم، ومعرفة عيوبهم وأخطائهم من أجل محاسبتهم عليها، وكان للمفتش سلطة قوية تمكنه من نقل المعلمين أو ترقيةهم أو عزلهم.

فمرحلة التفتيش والمراقبة تشتمل على التفتيش الإداري والعملي الذي يفترض أن المعلم قاصر في قدرته ويحتاج المساعدة والمراقبة والتوجيه دائماً، كما يحتاج إلى أن يلقن كيف يعمل، لذا أكد التربويون أن هذا الأسلوب يهمل عواطف المعلم وشعوره ولا يولي الاهتمام بحاجاته واتجاهاته وأفكاره، ويُعدّ المفتش نفسه ذلك العارف والسيد، الأول والأخير في المادة وفنون تدريسها، والوسيلة المفاجئة المحبطة والقاتلة للإبداع لدى المعلمين الذين كان عليهم أن يتقيدوا بتعليمات المفتش، مما أعاق النمو المهني للمعلمين، وتكوين اتجاهات سلبية لديهم.

وقد ذكر (الطعاني، 2005: 32) خصائص أسلوب التفتيش في النقاط

الآتية:

- 1- يركز اهتمامه على التحصيل ويهمل غيره من العوامل والظروف الأخرى المتداخلة والمهمة في الموقف التعليمي (الطعاني، 2005، ص40).
  - 2- يهتم بتقرير الواقع ومدى التزام المعلم للتعليمات والقرارات، دون القيام بعمل إيجابي نحو التحسين.
  - 3- يعتمد المفتش على عنصر المفاجأة وتصيد الأخطاء، اعتقاداً منه بأنه السبيل إلى كشف العيوب والأخطاء.
  - 4- يفترض أسلوب التفتيش أن هناك طرقاً معينة للتعلم معترفاً بيها، وبأنه أفضل الطرق، وأن المفتش يمتاز بدرجة كبيرة من المعرفة والمهارة في العملية التدريسية.
  - 5- النظر إلى المعلم كأداة لتنفيذ ما يطلب منه لتطبيق المنهاج الدراسي، وزيادة تحصيل الطلاب.
  - 6- اعتماد التفتيش التربوي على أسلوب التلقين، وجعل التلاميذ يحفظون المادة دون مراعاة لجوهر التعليم والتعلم.
  - 7- يُعدّ هذا الأسلوب أن المفتش هو صاحب السلطة العليا، وعليه أن يقرر كل شيء بالنسبة للمعلم.
  - 8- يهتم بالأهداف القريبة دون النظر إلى الأهداف البعيدة
- يتضح لنا مما سبق أن أسلوب التفتيش التربوي قد أوجد جواً من الرعب والتوتر النفسي بين المعلمين، مما أدى إلى تراجع أداء المعلمين وقل الإبداع لديهم، وهذا بدوره أدى إلى نتائج سلبية أشار إليها (قسم الدراسات في الدار، 2000: 46) على النحو الآتي:

1-اهتمام المعلمين بإخفاء عيوبهم وأخطائهم خوفاً من أن يحاسبهم المفتش على ذلك، وبالتالي صار المفتش لا يرى حقيقة الموقف التعليمي، فلا يقدم ملاحظات وتوجيهات مهمة.

2-انتشار السلبية والشكلية والجمود، وقد كان المعلمون يخافون من المفتش، لذلك تجدهم يهتمون باتباع التعليمات وعدم الخروج عليها وتعطل إبداع المعلمين، وبالتالي قدرتهم على الابتكار.

3-عدم رغبة المعلمين بالبقاء في مهنة التعليم، وذلك خوفاً من يلحقهم أذى التفتيش  
4-وجود علاقات سيئة بين المفتشين والمعلمين مازالت أثارها واضحة حتى الآن، مما أدى إلى توجيه النقد إلى أسلوب التفتيش.

وبناء على ما تقدم يتضح أن عملية التفتيش كانت تعتمد على عنصر المفاجأة المتمثلة في الزيارات الصفية للمفتش، بقصد تعيد أخطاء المعلمين، مهما انعكس سلباً على نظرة المعلمين تجاه المفتشين التربويين، إذا كان لابد من تحسين تلك الصورة بالبحث عن مرحلة جديدة تهتم بالمعلمين، ويكون هدفها الارتقاء بالعملية التعليمية، مهما ظهر محاولات فكرية لتغيير هذا المفهوم، وبالتالي أوجد مرحلة جديدة من مراحل التفتيش التربوي.

#### المرحلة الثانية: التوجيه التربوي:

تتميز هذه المرحلة باعترافها للحاجات وخاصة حاجات المعلمين، كأساس لتحسين برامج التعليم، إلا أنها لم تعرف مفاهيم النمو الذاتي ومشاركة المعلمين، وتدريبهم على القيادة والاهتمام اللازم، وقد حدد (حسان والعجمي، 2010: 293-294) هذه المرحلة بالنقاط الآتية:

1-إعداد برامج الزيارات الميدانية وتنفيذها لمتابعة كل ما يتعلق بالمواد الدراسية والأنشطة، ونشر التوجيهات الفنية اللازمة لكل مادة دراسية

2-التفتيش على تنفيذ المناهج الدراسية(حسان، والعجمي 2010).

وقد تطورت أهداف التوجيه التربوي حيث اصبح يتمثل في تحسين العملية التربوية والعلاقات الإنسانية، وبالتالي تطورت المهمات الرسمية والاجرائية للموجهين التربويين، فأصبحت المهمات الإدارية قليلة، في حين أن المهمات الفنية قد زادت واقتصر هدفها على تحسين العملية التربوية فقط، وركز الموجهون التربويون على مجموعة من الافتراضات يذكرها الخطيب (الخطيب والخطيب، 2006 : 16) على النحو الآتي:

1-الاهتمام بالمعلم وحاجاته وتحسين أساليبه الصفية وتحسين ممارساته وتقديم النصح له.

2-الافتراض بأن المعلم بحاجة إلى التوجيه لتحسين أدائه، وأن الموجه هو القادر على تقديم تلك الحاجة.

3-تركيز الموجه على استخدام الزيارات الصفية واللقاءات القصيرة في معظم الأحيان.

وقد لاحظ (عبدالهادي، 2002: 28) أن أسلوب التوجه لم يكن من السهل تطبيقه وذلك بالنسبة للأشخاص الذين مارسوا سلوك التفتيش(الخطيب، الخطيب 2003: ص) إلى مفهوم أسلوب التوجيه، فهدف التعليم عندهم هو تطوير المعرفة، وهذا يرتبط بالتفتيش أكثر من ارتباطه بالتوجيه.

وقد ذكر (طافش ، 2004 : 69- 70) مجموعة من الأساليب التي أدت إلى سقوط مفهوم التوجيه، وهي على النحو الآتي :

1-إن عملية التوجيه تقوم على فرضية خطأ، وهي أن الموجه يعرف وأن المعلم لا يعرف، وقد أثبتت وقائع عديدة بأن بعض المعلمين يعرفون أكثر مما يعرف بعض الموجهين، مما ولد لدى بعض الموجهين شعوراً بالنقص وعدم الثقة بالنفس.

2- إن عملية التوجيه تستند إلى النزعة الفوقية وهي (طافش، محمود 2004) نزعة مرفوضة في ميدان التفتيش التربوي الديمقراطي التعاوني، لأن المفتش التربوي لا يمكن أن يسهم في أي حال من الأحوال في تطور العملية التربوية، إذ قد يتسبب في الحد من نشاطات المعلمين الذين يشرف عليهم لأن تجاوبهم مع مفتشهم غالباً ما يكون تجاوباً ظاهرياً فقط غير مبني على الاقتناع ما يقلل من الإبداع.

3- إن عملية التوجيه في كثير من الأحيان تركز على العام فقط، وتُعدّ الحلقة الضعيفة، وتهمل الأطراف الأخرى المشاركة في العملية التعليمية التعلّمية.

وانطلاقاً مما سبق يتضح أن مرحلة التوجيه لم تحقق النتائج المرجوة في تحسين وتطوير العملية التعليمية التعلّمية، إذ كان جل اهتمامها ينصب اهتمامها على تنفيذ المناهج الدراسية وتوجيه المعلم إلى الطريقة المثلى لتدريس تلك المناهج، فهذه المرحلة اعترفت بحاجات المعلمين النفسية والاجتماعية، إلا أنها مازالت تعكس افتراضاً مؤداه أن الموجه يعرف أن احسن من المعلم، وأنه هو المسؤول عن تحديد الأساليب العلاجية، وبذلك كان تركيز الموجه على المعلم فقط مهملًا باقي عناصر العملية التعليمية التعلّمية، ونتيجة تلك الانتقادات التي اعترضت كلا من التفتيش والتوجيه، كان لابد من الانتقال إلى مرحلة جديدة تهتم بكافة عناصر العملية التعليمية التعلّمية، لذا فقد تم الانتقال إلى مرحلة جديدة هي مرحلة التفتيش التربوي.

### **المرحلة الثالثة : التفتيش التربوي:**

لقد أضحت تطور العملية التربوي بجوانبها المتعددة هو الغاية من هذه المرحلة، فالهدف الرئيسي لهذا التفتيش تحسين العملية التعليمية "من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس، والعمل على تهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي إلى نمو الطلاب فكرياً وعلمياً واجتماعياً.



إن التطورات الكبيرة التي تحققت في مجال الفكر التربوي، وما تضمنه من فلسفة، وأهداف تربوية، ومراحل النمو ومبادئه، ونظريات التعلّم المختلفة، وديناميات الجماعة، وأساليب الاتصال وما تحقق في مجال العلوم التربوية والنفسية والعلوم والاجتماعية والسلوكية فرض تطوراً جديداً لمفهوم التفتيش التربوي ومبادئ تحقيق العلم، كما أن هدف التفتيش التربوي تطوير عمليات التعلّم والتعليم، ومن أجل تحقيق أهدافها جعلت من الضروري أن يطرأ تغييراً جديداً على مفهوم التفتيش التربوي يتطور من اهتمامه بالفرد وهو المعلم إلى اهتمامه بالموقف التعليمي التعلّمي (البندري، 2008، 17-18)

وقد ذكر (نبهان، 2007: 34) أن هناك قوتين أساسيتين قد أثرتا في النمو السريع في التفتيش التربوي وهما (البديري، 2008: ) (نبهان، 2007):

- 1- حصيلة العوامل الاجتماعية والثقافية كالنمو السكاني وتغير المجتمع المحيط بالمدرسة والاهتمام بجودة التعليم.
- 2- النظريات والبحوث التي ظهرت في العلوم السلوكية فتحت أفقاً جديدة في التفكير، وطبيعة أهداف التفتيش التربوي وممارساته ودور المفتش التربوي ومركزه وسلطته وما إلى ذلك .

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن التطور العلمي والمعرفي الذي حدث في المجال التربوي، قد رافقه تطور في مجال التفتيش التربوي باعتباره من العمليات المهمة في تطوير العمل التربوي وخاصة في عمليتي التعليم والتعلّم، وفي ظل هذه التطورات والتحديات (نبهان، 2007) العلمية والمعرفية كان لابد من إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالتفتيش التربوي بطريقة جديدة لتستطيع إحداث تغيير جذري في منظومة التفتيش التربوي، مما ينعكس إيجاباً على تحسين وتطوير العملية التعليمية التعلّمية بكافة عناصرها، لذا فقد تعددت وتنوعت مفاهيم التفتيش التربوي على النحو الآتي:

- عرف (طافش، 2004 : 73) العملية التفتيشية بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة المدروسة التي يقوم بها تربويون مختصون بمساعدة معلمين على تنمية ذواتهم وتحسين ممارساتهم التعليمية والتقييمية داخل غرفة الصف وخارجها، وتذليل جميع الصعوبات (طافش 2004 : ) التي تواجههم ليتمكنوا من تنفيذ المناهج المقررة وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة، بهدف احداث تغييرات مرغوبة في سلوك التلاميذ وطرائق تفكيرهم، فيصبحوا قادرين على بناء مجتمعهم والدفاع عن وطنهم.

وقد عرف (المساد ، 1986 : 12) التفتيش التربوي على أنه عملية تفاعل ثنائية بين المفتش والمعلم تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، بالإضافة إلى النمو الشخصي والمهني للمعلم والمفتش على حد سواء.

ويرى (عطوى ، 2001 : 231) بأن التفتيش التربوي عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعني بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، تهدف إلى العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها والعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل أهداف التعليم والتعلم.

ويتفق (نشوان ، 1992 : 24525) مع المساد، (1989 : 12) بأن التفتيش عملية تعاونية تشخيصية تحليلية علاجية مستمرة، يتم من خلالها التفاعل البناء والمثمر بين المفتش والمعلم بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

وتعرف (أبو غريبة ، 2009 : 25) التفتيش بأنه عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة تعني بالموقف التعليمي التعلمى بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة، وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية.

ويشير (العبيدي، 2010 : 14) أن التفتيش هو عملية تفاعلية بين الموجه التربوي والمعلم، وبقدر ما يكون هذا التفاعل ايجابياً بقدر ما يتوافر للمعلم جو من

الطمأنينة يساعد على تعديل اتجاهاته نحو التفتيش التربوي، الأمر الذي يفرض على الموجه تقبله لأفكار المعلم ومشاعره، وتشجيعه على التفاعل بحرية، والتعبير عن نفسه في إطار من الاعتبار والاحترام المتبادل، فيؤدي ذلك إلى التواصل المستمر والمثمر بين الموجه التربوي والمعلم مما يؤدي إلى تحسين مهارات المعلم التعليمية. ومن خلال الاستعراض السابق يتبين لدى الباحثة أن مفهوم التفتيش يشتمل على مجموعة من النقاط، يمكن ايجازها على النحو الآتي:

- 1- إنها عملية قيادية تقوم على التفاعل والتواصل بين المعلم والمفتش.
- 2- إنها عملية تعاونية ديمقراطية منظمة تعني بجميع مدخلات الموقف التعليمي التعلّمي من مناهج وأساليب وغيرها.
- 3- إن التفتيش عملية تشخيصية تحليلية وقائية علاجية مستمرة، تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلّم

### **أسس التفتيش التربوي:**

من المعلوم أن هناك مجموعة من المبادئ والأسس التي تستند إليها عملية التفتيش التربوي، والتي تسهم بشكل كبير في نجاحها كما يشير إليها (الإبراهيم، 2002: 88-102) في النقاط الآتية :

- 1- التخطيط لتحسين البرنامج التعليمي من خلال وضع برنامج لتحسين التعليم، بحيث يشترك المفتش التربوي مع الهيئة التعليمية في وضع أهداف واضحة ومحددة لذلك البرنامج.
- 2- التعاون مع أعضاء الهيئة التعليمية في تحقيق الأهداف التربوية للدولة (الإبراهيم، 2002: ).

3- توطيد العلاقات الإنسانية من خلال تشجيع المفتش لأوجه النشاطات الاجتماعية في المدرسة ، وتعاونهم مع المعلمين لتكوين علاقات طيبة بينه وبينهم من جهة،

وبين المعلمين والتلاميذ من جهة مما يساهم في خلق جو مريح في المدرسة يشيع فيه الأمن والاستقرار .

4-تنظيم العمل الجماعي بتهيئة الفرص والمواقف المختلفة للمعلمين، من أجل أن يعلموه بصورة تعاونية.

5-تهيئة الظروف الملائمة للعمل التفتيشي، وذلك بتوفير كل ما يمكن من الوسائل لخلق جو مريح في المدرسة والاهتمام بشؤون المعلمين المختلفة.

6-التقويم الشامل للعملية التربوية، وذلك لمعرفة مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية.

### أهداف التفتيش التربوي:

من الواضح أن للتفتيش التربوي أهدافاً عدة، يتمثل أبرزها في تطوير وتحسين عمليتي التعليم والتعلم، والعمل على الارتقاء بهما في ضوء الانفجار المعرفي الحادث في العالم، ويذكر (عايش، 2007، 35-37) مجموعة من أهداف التفتيش التربوي توجزها الباحثة في البنود الآتية :

- 1-تطوير الاستراتيجيات التعليمية وتوظيفها لدعم برنامج التربية والتعليم.
- 2-مساعدة التلاميذ على التعلم في حدود إمكانات كل منهم، بحيث ينمو نمواً متكاملًا إلى أقصى ما يستطيعه الفرد(عايش، 2008، ) حسب قدراته.
- 3-مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.
- 4-تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من قوة وضعف، وتوجيه المعلمين لبناء الخطط العلاجية، التي تكفل استثمار أقصى ما تستطيعه قدرات التلاميذ من التعلم.
- 5-احترام شخصية المعلم واحترام قدراته الخاصة ومساعدته على أن يصبح قادراً على توجيه نفسه، وتحديد مشكلاته وتحليلها.

6- التأكيد على القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية. في حين يشير (حسين و عوض الله، 2006 : 23- 24) إلى أن أهداف التفتيش تتمثل فيما يأتي:

1- تحسين الظروف المدرسية من خلال تحسين علاقة المعلمين بعضهم ببعض، وعلاقتهم مع مدير المدرسة بالإضافة إلى تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة.

2- الربط بين المواد الدراسية بعضها ببعض ثم ربطها بالبيئة الاجتماعية المحيطة وتحقيق الانسجام في جميع جوانب المنهج المختلفة.

3- بناء قاعدة أخلاقية بين المدرسين، أساسها التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي بين المفتش والمدرسين والطلاب، بحيث تكون هذه العلاقة قائمة على الاحترام والتعاون في كل ما يعترض المدرسة من مشكلات (حسين، عوض الله 2006:).

4- تشجيع المعلمين على ممارسة الأساليب والأفكار الجديدة، وتهيئة أذهانهم لتقبل التغيير والتطوير.

ومن خلال عرض الباحثة لأهداف التفتيش التربوي تجد أن الأهداف الرئيسية للتفتيش التربوي تتمثل في التركيز على جميع عناصر وجوانب العملية التعليمية التعلمية من معلمين ومتعلمين ومناهج ومجتمع محلي وموارد مادية وبشرية، كما أن عملية التفتيش لم يقتصر دورها على مساعدة المعلم وتزويده بالخبرة والمعرفة العملية، وإنما تجاوز دورها إلى الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي، وإزالة الحواجز بين المعلم والمفتش، وتوفير جو من التفاهم والاحترام المتبادل بين الطرفين.

## وظائف التفتيش التربوي:

لم يعدّ التفتيش التربوي بمفهومه الحديث ذي مهمة واحدة وهي مساعدة المعلم على تطوير أساليبه ووسائله في غرفة الصف، بل أصبح له مهام كثيرة تركز على تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره، ومن أهم هذه المهام ما يأتي:

1-التعاون مع إدارة المدرسة في عملية توزيع الصفوف والحصص بين المعلمين والمشاركة في عملية إعداد الجدول المدرسي.

2-حماية مصالح الطلاب، والاسهام في حل المشكلات الطارئة التي تخص كلاً من الطالب والمعلم.

3-المساعدة في وضع الخطط السليمة القائمة على أسس علمية

4-إعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي، يتضمن مختلف الفعاليات المتعلقة بالمادة، وطرق تدريسها، ومستويات أداء المعلمين، ومدى تعاونهم، والخطط المستقبلية لتطوير أدائهم في ضوء نتائج التقويم.

5-الاسهام في توفير خدمات تعليمية افضل للتلاميذ، والمعلمين، والإدارة المدرسية الواقعة في نطاق تفتيشه.

6- توفير المناخ الإداري المناسب لنمو المعلمين، ونمو التلاميذ وتحقيق أهداف العملية التربوية.

7-المشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة ولدى إدارة التعليم.

8-مساعدة المعلمين على النمو الذاتي، وتفهم طبيعة عملهم وأهدافه، مع تنسيق جهودهم ونقل خبرات وتجارب بعضهم إلى البعض الآخر.

9-المساعدة في توظيف التقنيات التربوية والوسائل الإقليمية وطريقة الإفادة منها والمشاركة الفاعلة في ابتكار وسائل جديدة أو بديلة.

ويضيف (عريفج، 2001 : 203 - 204) وظائف أخرى للتفتيش التربوي

منها:

- 1- الانتقال بالعملية التربوية من التعليم إلى التعلّم فلا يكون التعليم نقلاً للمعارف، بل يصبح وسطاً لاكتساب المعارف وتحليلها ومعالجتها.
- 2- الانتقال من تقييم معلومات المعلم إلى بناء نظام قيمي لديه يساعد المعلمين على تجاوز المشكلات التي يواجهونها في عملهم (عريفج ، 2001).
- 3- الانتقال إلى تقييم المدرسة وتفاعلها مع البيئة، باعتبار العملية التربوية عملية متكاملة.
- 4- الانتقال من دراسة المدرسة إلى النظام التعليمي وعلاقاته بغيره من أنظمة المجتمع.
- 5- الانتقال من المعرفة إلى تنمية أنشطة التفكير .

### خصائص التفتيش التربوي:

لم يتفق علماء التربية على وضع خصائص محددة للتفتيش التربوي المعاصر، ويعود ذلك إلى تباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم نحوه، لذلك ارتأت الباحثة أن تعرض مجموعة من خصائص التفتيش التربوي أشار إليها (عايش، 2007 : 64) على النحو الآتي (عايش، 2008):

- 1- عملية ديمقراطية منظمة قوامها التعاون والاحترام المتبادل.
- 2- عملية إنسانية اجتماعية قوامها الحل والتسامح والعفو والمساواة فهو أداة من أدوات الاتصال الاجتماعي والتربوي الهادف.
- 3- عملية قيادية قائمة على التنسيق وتحقيق الأهداف للتأثير والتأثر من أجل التحسين.

- 4- الشمولية والاتساع حيث تتسع دائر التفتيش لتخيط بكل المتغيرات المرتبطة بالعملية التعليمية التعلّمية، فلا تهتم بجانب على حساب آخر.
- 5- التفتيش الحديث تفتيش متجدد يهتم بالتجديد المعرفي المستمر، ويدعم الابداع والابتكار ويشجع الانفتاح الواعي على التجارب الإقليمية والعالمية.
- 6- التفتيش التربوي الحديث علم وفن، علم يطبق النظريات ويأخذ بنتائج البحوث العلمية والتربوية، وفن يفتح الباب واسعاً امام الابداع الابتكار
- 7- العمل التفتيشي الحديث عمل تكاملي لا يعمل المفتش التربوي بعيداً عن فلسفة المجتمع، بل يتعامل معه ومع بقية الأطراف من اجل تحقيق أمنيات المجتمع وأهدافه.
- 8- العمل التفتيشي الحديث يحترم الفروق الفردية بين المتعلمين ويقدرها، ويتعامل معها بحكمة وشفافية بعيداً عن التسلط أو التشهير أو المساس بكرامة المعلم.



شكل (1): يبين خصائص عملية التفتيش



ويضيف (الشقيرات، 2004: 79) مجموعة من الخصائص، ومنها:

1- إن التفتيش التربوي عملية حافزة تهتم بتشجيع المعلمين والطلاب على التنمية الذاتية والتجديد والابتكار، بشرط أن يكون ذلك مبنياً على وعي وبصيرة وفي اطار الأهداف التي تقررهما القيادة التربوية العليا.

2- إن التفتيش التربوي عملية وقائية علاجية في آن واحد فهو يسعى إلى تأهيل المعلم ليعمل في جو صحي تقل فيه الممارسات السلبية.

3- إن التفتيش التربوي الحديث يعتمد على تقويم الأداء، وليس كهدف يسعى إليه وإنما كوسيلة لتحسين هذا الأداء.

كما يذكر (السخني وآخرون ، 2012 : 30- 31) العديد من سمات التفتيش

التربوي يمكن ايجازها على النحو الآتي:

1- التفتيش الحديث عملية شاملة يشمل تطوير المنهج وتحسينه وتطويره.

2- العمل على توضيح حاجات المعلمين في النقل التربوي ومنها العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس التي تعتمد على الصداقة والمعاملة الغير الرسمية والثقة المتبادلة والاحترام.

3- توفير الأمان والجو النفسي الاجتماعي الجيد للحوار والنقاش بين المفتش والمعلم، والرضا عن العمل وعدم تمسك كل منهم بآرائه الشخصية، وهذا الأسلوب يجعل العلاقة بينهما قائمة على أساس من التعاون والمشاركة في العمل بدلاً من الصراع التنافسي.

4- يُعدّ التفتيش التربوي وسيلة لزيادة النمو المهني لجميع العاملين من معلمين ومفتشين، وتحسين طرق تنفيذ المنهج التربوي وخلق جو مناسب للعاملين بحرية وأمان.

ويتضح مما سبق أن عملية التفتيش بمفهومها الواسع اتسمت بسمات وخصائص عديدة يظهر أبرزها في أنها عملية تطويرية شاملة مستمرة، تعني بجميع

مدخلات العملية التعليمية التعلّمية، وتؤكد على أهمية الدور الذي يقوم به كل من الطالب والمعلم والإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، وضرورة التنسيق بين هذه الأدوار وتحفيزها وتشجيعها من خلال توفير بيئة مناسبة آمنة يسودها التواصل الإيجابي المستمر والتعامل الإنساني بين مختلف الأطراف لتحقيق الانفتاح الواعي على التجارب العالمية المعاصرة، والاستفادة منها لتحقيق الجودة في الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل جهد ووقت مناسبين.

### **السمات الشخصية والمهنية للمفتش التربوي:**

مما لا شك فيه أن السمات الشخصية والمهنية للمفتش التربوي من العناصر المحورية المهمة في عملية التفتيش التربوي، لما لها الأثر الكبير على عمل المفتش واتجاهاته وقيمه في العمل وجودة أدائه ولأهمية هذه السمات والخصائص كلا منها على حدة:

#### **أولاً: السمات الشخصية:**

من المعلوم أن السمات الشخصية هي تلك السمات المتعلقة بالنواحي الجسمية والعقلية والانفعالية للمفتش التربوي، والتي لها بالغ الأثر على أدائه وكفايته في العمل، فالمفتش الذي يتمتع بصحة جيدة يستطيع أن يتابع جميع معلميه وأن يتواصل معهم بشكل جيد، ويخصص لهم الوقت والتدريب المناسبين، ومن أبرز هذه السمات ما ذكره (حمدان، 1992 : 63-64) فيما يأتي:

1. عادية الحجم والوزن والطول حيث تُعدّ المجالات المتعلقة مثل هذه الخصائص الجسمية معوقات لسلوك المفتش وقياداته التربوية.
2. العمر بالرغم من أن العمر لا يُعدّ عموماً خاصية قيادية حاسمة، إلا أن ميله للحدّثة أو الصغر يمنح المفتش دينامية وحيوية أكثر في معاملة وتوجيه معلميه.

3. التأديب واللفظ العام وأنس المعشر اذ أن التفتيش عملية إنسانية تربوية موجهة، فالفاظظة وسوء المعاملة كلها سلوك وصفات غريبة على المفتش وغير بناءة له.
4. الحماس للتربية وللتفتيش وبعد النظر، والثقة بالنفس للقيام بمسؤولياتهما.
5. الحساسية لمشاعر وحاجات الآخرين والتعاطف معهم.
6. اليقظة والانتباه لما يجري من ميول وسلوك ومهام.
7. الذكاء المرتفع العام والخاص.
8. النضج الاجتماعي والاتزان العاطفي العام.
9. الجد والعزم في المعاملة والموضوعية في الحكم والصدق في المعاملة.

ويضيف (نشوان، ونشوان، 2004 : 242) سمات شخصية أخرى تتمثل في قدرة المفتش التربوي على التعامل مع المعلمين، وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، وأن يتمتع المفتش بالقدرة على إقامة علاقات طيبة واحترام المعلمين واعطائهم الفرصة للابتكار، وخلق الطمأنينة لديهم وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وتوفير الحرية والأمان لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، اذ أن ذلك من شأنه أن يوجد التعاون والثقة بين المفتشين والمعلمين، مما يوفر للمعلمين روح العمل والانتماء وأداء الواجب بأمانة وروح عالية.

#### ثانياً: السمات المهنية:

ويقصد بالسمات المهنية هي تلك السمات المتعلقة بالجانب الفني الأدائي للمفتش، والتي تناولها العديد من الباحثين في أكثر من جانب، ويمكن عرض أبرزها أبرزها على النحو الآتي:

حيث يؤكد (حسين، وعضو الله، 2006 : 40-41) على مجموعة من الخصائص المهنية للمفتش أهمها:

1- أن يكون قادراً على تكوين العلاقات الطيبة مع المعلمين، وأن يساعدهم على فهم انفسهم وإدراك مواطن القوة ومساعدتهم لمعرفة جوانب الضعف وعلاجها.

2- أن يهتم بتكوين علاقات مهنية سليمة بينه وبين نظار ومعلمي المدارس التي يشرف عليها، ويحترم شخصياتهم ويقدر جهودهم وينمي التعاون معهم.

3- أن يكون إيجابياً في مشاركته للمجتمع الذي يعمل فيه، بحيث تكون له اسهامات حادة في النشاط الثقافي والعلمي في المجتمع.

وقد ذكر (عبدالهادي، 2002: 33-34) مجموعة من السمات المهنية

الواجب توفرها لدى المفتش التربوي أبرزها:

1. أن يكون متديناً حتى لا يظلم أو يحابي أحداً.
2. أن يكون حسن السمعة وقدوة في العمل والنظام للمعلمين.
3. أن يكون قوي الشخصية وحسن الخلق والمظهر
4. أن يكون قوياً في المادة العلمية وتربوياً وحكيمياً عند قيامه بعمله.
5. أن يكون ديمقراطياً يعمل على تكوين علاقات شخصية مع جميع العاملين مع تحقيق العدالة والانصاف بينهم.
6. أن يكون ملماً بعمل النفس الاجتماعي وظروف الحياة من كل معلم.

يتبين لنا مما سبق مجموعة من السمات والخصائص الشخصية فيظهر أبرزها في سلامة الجسم والحواس والثقة بالنفس والقدرة على العمل بنشاط وحيوية مع الآخرين، أما السمات المهنية والمتعلقة بالجانب الفني الادائي فيظهر أبرزها في امتلاك المفتش مهارة إدارة الأفراد والجماعات، والقدرة في التأثير عليهم واقناعهم بالتغيير والتجديد والابتكار وبالإضافة إلى قدرته على حل مشكلاتهم التي يواجهونها أثناء العمل والمامه بالمادة العلمية، وقدرته على اكتشاف الثغرات والعمل على

علاجها سواء كان ذلك على مستوى المنهج، أو على مستوى أداء المعلمين أو ما يتعلق بأي مستوى له علاقة بالعملية التعليمية، بالإضافة إلى امتلاكه العديد من الكفايات اللازمة لاتخاذ القرارات التطويرية المناسبة ومهارة التواصل مع الأفراد وخصوصا الكفايات الإنسانية.

### ثالثاً- العلاقات الإنسانية والتفتيش التربوي.

إن توطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين والمفتشين يتطلب نوعاً من الحكمة والمهارة لكلاً من الطرفين ، فالمفتش التربوي يتعامل ويتفاعل مع معلمين ومديرين مختلفين في قدراتهم وخلفياتهم وإمكاناتهم ومستوياتهم من خلال ما يمتلكه من كفايات، تعينه على بناء علاقات الإنسانية، تسهم في تحقيق مجموعة من الأهداف المرجوة يشير إليها. (البدرى، 2008: 30) في البنود الآتية:

- 1- تنمية روح التعاون والمبادرة بين المعلمين والعاملين الآخرين داخل المدرسة.
- 2- تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في المدرسة على الإنتاج والإنجاز.
- 3- تمكين المعلمين والإداريين من إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

ويتضح مما سبق أن التفتيش التربوي ليس فقط عملية ديمقراطية تعاونية، بل هي عملية فنية تحتاج إلى تربويين مختصين لمساعدة المعلمين على تنمية ذواتهم، وتحسين ممارساتهم التعليمية، وذلك من خلال تكوين علاقات إنسانية سليمة بينهم وبين المعلمين، وهذا يحتاج إلى مجموعة من الأسس والمبادئ التي يجب أن يراعيها المفتش التربوي، يشير إليها (البدرى، 2008: 9)

في البنود الآتية:

- 1- الإيمان العميق بقيمة الفرد واحترام شخصيته.

2- الإيمان يحق الفرد في النمو إلى أقصى ما تسمح به قدراته وميوله واستعدادته.

3- الإيمان بالعمل الجماعي باعتباره أكثر فائدة ونفعاً من العمل الفردي.

4- الإيمان بمبدأ المعاملة الحسنة الطيبة العادلة والتصرف بوضوح في ضوء أهداف العمل.

ويضيف (علي، 2009: 59-60) مجموعة أخرى من مبادئ تركز عليها

العلاقات الإنسانية في التفتيش التربوي منها ما يلي:

1- تقديم المصلحة العامة على الأمور الشخصية.

2- الصبر والتأني في أداء العمل على أساس ثابت متين من حسن النية بين العاملين.

3- الإيمان بمبدأ المعاملة الحسنة الطيبة العادلة والتصرف بوضوح في ضوء أهداف العمل.

4- تقديم المصلحة العامة على الأمور الشخصية.

5- الصبر والتأني في أداء العمل على أساس ثابت متين من حسن النية بين العاملين.

6- إشاعة سعة الأفق ورحابة الصدر عند المعلمين والعمل على رفع الروح المعنوية.

7- تقوية روابط المهنة بين المعلمين، وإتاحة مبدأ تكافؤ الفرص بينهم، إذ إن ذلك يساعد على النمو الشخصي والمهني.

8- تقدير ما يبذله المعلمون من أعمال جيدة، ومساعدتهم في التغلب على الصعوبات التي تعترضهم.

9- العمل على حماية المعلمين من النقد الجارح.

10- مساعدة المعلمين الجدد على التأقلم مع البيئة الجديدة.

11- توفير الأجواء النفسية الجيدة للمعلمين.

12- اكتشاف قدرات المعلمين واتجاهاتهم وجوانب التميز فيها.

13- عدم اللجوء إلى الحرفية في تنفيذ الرسميات.

### دور المفتش التربوي في توطيد العلاقات الإنسانية:

إن المفتش الناجح هو الذي يدعم مكانته بكسب ود واحترام المعلمين معه باستخدام الأسلوب الأمثل في المعاملة، منطلقاً من شريعتنا السمحاء، التي أوضحت أهمية المعاملة الحسنة، والتحلى بالخلق الحميد، باعتباره رجلاً تربوياً يدعو إلى توظيف أسس التربية السليمة، ويعمل على غرسها في نفوس الآخرين، لذلك وجب عليه أن يكون قدوة حسنة في جميع تصرفاته ومعاملته مع الآخرين، وأن يجعل العلاقات الإنسانية هي المحرك لعمله في حدود الأنظمة واللوائح من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار، تشير إليها (صليوة، 2005، 307) على النحو الآتي:

1- خلق جو مريح في المدرسة يشيع فيه الأمن والاستقرار وتعمه البهجة والسعادة، ويتميز بالاحترام لشخصيات المعلمين، وتقدير جهودهم العلمية والاجتماعية، والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية والمهنية، واحترام آرائهم ومقترحاتهم، وإعطائهم الفرصة الكافية للتعبير عن آرائهم سواء كان ذلك في مقابلاتهم الشخصية مع المفتش أم في الاجتماعات.

2- تشجيعه لأوجه النشاطات الاجتماعية المختلفة في المدرسة، وقدرته على التخطيط السليم لمثل هذه النشاطات التي من شأنها أن تسهم في مساعدة المعلمين على إقامة علاقات طيبة فيما بينهم، وتوفير ظروف ملائمة للعمل لجميع العاملين في المدرسة.

3- إيجاد تعاون مستمر واتصال وثيق بين مدرسته والمجتمع المحلي.

ويضيف (الإبراهيم، 2003: 96-97) و(صالح، 2011: 56-57) مجموعة أخرى من الأدوار منها ما يلي:

1- تعاون المفتش مع المعلمين وتكوين علاقات طيبة بينه وبينهم من جهة ، وبين المعلمين والتلاميذ من جهة، وتتبع من إيمانه الحقيقي ومن إيمان المعلمين بقيمة التلاميذ واحترام شخصياتهم وتقدير مجهوداتهم، والاستماع إلى شكواهم ورغباتهم، ومراعاة العدالة في معاملتهم.

2- تكييف سلوكه الشخصي والإداري والمهني بما ينسجم وطبائع العاملين معه وأمزجتهم؛ لدفعهم إلى احترامه، والتعاون معه بما يظهر لهم من شخصية ملتزمة وسلوك عادل في التعامل، وإنصاف في الحكم وصدق في القول، وأصالة في الرأي، والقدرة على كسب ثقة الآخرين.

3- تحسين علاقة المعلمين مع بعضهم بعضاً ومع مدير المدرسة، بحيث يشعر المعلمين بأنهم وحدة واحدة، لها أهداف وخطة مشتركة؛ لأن شعور المعلمين بالتماسك يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.

4- تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة، وتشجيع قيامهم بنشاطات إدارية متعددة في مساعدة مدير المدرسة على تنظيم العمل في البيئة المحلية في وضع خطط للنشاطات ، أو في معالجة مشكلات التلاميذ الدراسية والأسرية والمعاشية.

5- تشجيع المعلمين على استخدام طرق وأساليب تربوية حديثة لمعالجة مشكلات الطلاب السلوكية، والابتعاد عن العقوبات البدنية لكي يشعر التلميذ بقيمة الحياة المدرسية.

6- مساعدة المعلمين والإداريين والعاملين في المدرسة عن طريق إشعارهم بأهمية أعمالهم وأهمية ممارستهم التعليمية.



يتضح مما سبق أن التفتيش التربوي بمعناه الشامل يتضمن جميع جوانب العملية التربوية، إذ إن المفتش التربوي مسؤول عن متابعة العملية التربوية من خلال تحسين أداء المعلمين وزيادة فاعليتهم، بالإضافة إلى مساعدتهم على مواكبة كل جديد في مجال تخصصه مما يحقق جودة التعليم وتحسين نوعيته.

## **أهمية الاتصال والتواصل في توطيد العلاقات الإنسانية في عمل المفتش التربوي:**

تفرض مهام المفتش التربوي عليه أن يكون على تواصل مع جميع أطراف العملية التربوية، فالعلاقة الطيبة بين المفتش التربوي والمعلم من شأنها أن تهيء المناخ الملائم لعمل المفتش والمعلم على حد سواء.

إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث إن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، ويتم من خلالها نقل البيانات والمعلومات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف في المنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل، والمناخ التنظيمي السائد فتؤثر وتتأثر به. (حمود، 2002: 170)

إضافة إلى أن الروح المعنوية العالية في صفوف المدرسين ضرورية جداً، ومن واجب المفتش التربوي العمل على توفير الشعور بالأمن والاطمئنان بين معلميه، وعدم زعزعة الثقة في نفوسهم وفي قدرتهم المهنية. (البديري، 2008: 39)

وانطلاقاً مما سبق نجد أن المفتش التربوي بصفته قائداً تربوياً يقع على كاهله إتقان مهارات التعامل مع الجماعة، مما يتطلب منه معرفة المبادئ التي تقوم عليها عملية الاتصال والتواصل، وقد أشار (الدويك وآخرون، 1998: 130-131)

إلى مجموعة من تلك المبادئ التي يركز عليها أسلوب التفتيش كعملية إتصال وتفاعل من أهمها ما يلي:

- 1- التفتيش التربوي ليس عملاً صفيّاً فحسب: بل تطوير للموقف التربوي ككل.
  - 2- تغيير اتجاهات المعلمين نحو التفتيش التربوي ضرورة لتطويرهم.
  - 3- التفتيش التربوي الناجح يؤدي إلى رفع قدرة المعلم لممارسة التفتيش الذاتي لأي برنامج تفتيشي.
  - 4- التفتيش التشاركي أكثر إنتاجية وأكثر قبولاً من المعلمين، إذ أن زيادة سلطة المفتش التربوي لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة فاعليته.
  - 5- يهتم المفتش التربوي بحاجات العاملين، كما يهتم بحاجات العمل مما يثير دوافع المعلمين للمشاركة الإيجابية.
  - 6- التفتيش التربوي الفعال يقدم تغذية راجعة تفيد في التخطيط والتطوير.
  - 7- تحقيق التعاون والمشاركة بين المعلمين والإدارة، وبين المعلمين أنفسهم.
- ومن هنا يمكن القول بأن عملية الاتصال والتواصل من العمليات التي لا غنى عنها للمفتش التربوي ، إذ تُعدّ حجر الأساس في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للمعلمين في المدرسة؛ فعملية الاتصال والتواصل مهمة لتوفير المناخ التعليمي الملائم الذي يساعد على حفز المعلمين داخل المدرسة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوبة بأفضل صورة ممكنة.
- أهم النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية ما يلي:**
- 1- تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيراً قوياً في تحديد الإنتاجية داخل المنظمة.
  - 2- تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيراً قوياً في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل عن عمله.

3- هناك أنماط متباينة في القيادة والتفتيش، وأكثر هذه الأنماط فاعلية النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

4- يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية.

5- تلعب العلاقات الإنسانية التي تنشأ في العمل بين العاملين دوراً مهماً في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة.

6- إن الإدارة الديمقراطية أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.

7- إن حالات عدم التكيف الاجتماعي في جماعة ما لا ترجع إلى اضطراب نفسي عند الفرد ذاته بقدر ما ترجع إلى اضطراب في العلاقات بين المحور الثلاثي الأبعاد الذي يتكون من الفرد والعمل وسياسات المنظمة (العلاق، 2008: 77-78)

ومن خلال ما سبق يتضح أن الإدارة التعليمية ممثلة في المدارس والمؤسسات التعليمية بشتى أنواعها، لا تستطيع الإنجاز إلا عن طريق مراعاة اتجاهات الفرد وقيمه وميوله وأهدافه، وهذا لا يتأتى إلا من خلال العلاقات الإنسانية القائمة على القيم والأخلاق الإسلامية التي تقدر جهد المعلم، وتعمل على رفع الروح المعنوية له، وتقوى أواصر العلاقات المهنية والاجتماعية بينه وبين المعلمين مما يشبع حاجاته الأساسية.

### **العلاقات الإنسانية وأثرها على السلوك والإنتاج للمؤسسات:**

من الواضح أن هناك علاقة إيجابية بين العلاقات الإنسانية ومستوى الإنتاج في المؤسسة، مما جعل المفتشين والإداريين الاهتمام بها بشكل خاص، من خلال إجراءات الاستقصاء التي تتم من وقت لآخر حول محفزات ومسببات زيادة الإنتاج،

وهذا ما يظهره كل من (الحريري، 2006: 52) و(فيليه وعبدالمجيد، 2010: 121-123) في النقاط الآتية:

1- ارتفاع الإنتاج والرقي بمستواه نتيجة تطبيق نظام المكافآت والحوافز الذي يلعب دوراً رئيساً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.

2- استقرار عمالة الأفراد والحد من طلب النقل والإجازات .

3- الحد من الغياب عن العمل، والتأخر في الحضور إلى المؤسسة في الموعد المقرر.

4- الحد من التسرب والهروب من مكان العمل.

5- انخفاض نسبة شكاوي المرؤوسين والمراجعين.

6- اختفاء الشائعات داخل المؤسسة بين المرؤوسين حول التنقلات والقرارات المختلفة.

7- تماسك الأفراد في المنشأة، إذ إن العلاقات الإنسانية الفعالة والجيدة في المنشأة تؤدي إلى تماسك الأفراد العاملين وترابطهم في فترات الأزمات والشدة التي تواجهها المنشأة.

8- تمتع العاملين بالصحة النفسية، إذ إن الاهتمام بمحاولة إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والترويحوية تحقق استقرار العاملين، وتقربهم من الصحة النفسية، حيث يسود التفاهم والسلام بين مختلف مستويات العاملين.

9- انخفاض درجة مقاومة التغيير إذ إن مقاومة العاملين للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه تقل إذ ساد المنشأة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة.

يتضح مما سبق أن حركة العلاقات الإنسانية حاولت التركيز على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان، وتوصلت إلى أن أحسن طريقة لأداء العمل هي القيادة الديمقراطية، وأن الحوافز المعنوية لها تأثيرها البالغ على العاملين، وقد كان من الآثار الإيجابية لحركة العلاقات الإنسانية في المجال التربوي شعور المعلمين بالثقة

والارتياح النفسي، والرضا الوظيفي الذي يجعلهم يعملون بحيوية ونشاط، ويتقبلون توجيهات مدير المدرسة أو المفتش التربوي بصدر رحب، مما يوفر المناخ الصحي الذي يساعد على نمو المعلمين مهنيًا واجتماعيًا ونفسيًا، وبالتالي يؤدي إلى النهوض بمستوى التلاميذ وتحصيلهم الدراسي وتحقيق وتحسين جودة التعليم.

### **الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية:**

على الرغم من الآثار الإيجابية لمدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أنها قد وجهت لها بعض السلبيات والانتقادات التي تطرق إليها. (المغربي، 1994: 55-56) على النحو الآتي:

- 1- تركيزها المفرط على أهمية العنصر الإنساني، الأمر الذي حال دون توصلها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي.
- 2- إن العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إنشاء جماعات عمل، وإتاحة الفرصة لها لتتفاعل في جو عمل ملائم، إلا أن وجود هذه الجماعات في مثل هذا الجو لا يغير شيئاً من الجهد الذي يبذله العامل، كما أنها لا تغير طبيعة ذلك العمل.
- 3- إن العلاقات الإنسانية قد أغفلت واقع العمل الفعلي بوجود صراعات ومنافسات بين الأفراد والتي تُعدّ مصدراً للابتكار والتطور.
- 4- إن العلاقات الإنسانية ركزت على الحوافز غير المادية، وقللت من أهمية الحوافز والمكافآت المادية، وبذلك افتقرت عنصراً مهماً في تفسير السلوك الإنساني والتنظيمي.
- 5- أهملت أهمية التنظيم الرسمي وأثره في تكوين السلوك الإنساني.
- 6- أغفلت حركة العلاقات الإنسانية وجود خلافات رئيسية بين الإداريين والعاملين، تنجم عن طبيعة عمل كل منهما، وتؤدي بالضرورة إلى تضارب مصالحهما.

وترى الباحثة أنه من الممكن تجاوز تلك السلبيات من خلال إيجاد نوع من التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها، وبين حاجات الأفراد المادية وحاجاتهم المعنوية، بالإضافة إلى الاهتمام بالجانب الرسمي، واعتبار أن المنظمة جزءاً من نظام اجتماعي متكامل ، وأن الصراع بين الأفراد سنة كونية يمكن أن يستغله المسؤولون لإحداث التطور المطلوب بالتنافس الشريف بين العاملين، من خلال بناء علاقات عمل إيجابية باتباع المبادئ والقيم الأخلاقية الإسلامية السامية في جميع التصرفات.

#### رابعاً- العلاقة بين العلاقات الإنسانية والروح المعنوية:

إن العلاقة بين الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية تنطلق من افتراض مؤداه أن مناخ العمل الداخلي وما يعمل به من تفاهم وتعاون بين الأفراد العاملين هو مصدر ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، وهذا بدوره سوف ينعكس على إنتاجيتهم، فالفرد الذي ترتفع روحه المعنوية في عمله ستزداد دافعيته وإقباله على العمل، وبالتالي ترتفع إنتاجيته.

وتؤكد النتائج التي توصلت إليها الدراسات المتعلقة بالروح المعنوية أن روحهم المعنوية في العمل تؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم للعمل ، وكذلك على الجوانب أخرى من سلوكهم في العمل، ولقد حمل كُتَّاب وباحثو مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة لواء هذه الفكرة ، وقاموا بتأكيدا وتبريرها في كتاباتهم ، وبحوثهم ، إذ قام هؤلاء الكُتَّاب بتقديم هذه العلاقة ليس باعتبارها مجرد علاقة بين متغيرين هما الأداء والروح المعنوية، وإنما باعتبارها علاقة سببية بين الروح المعنوية كمتغير سببي، والأداء كمتغير للأثر أو النتيجة، وتبرير هذه العلاقة السببية يقدمه هؤلاء الكُتَّاب في صورة تفسير مبسط يقوم على فكرة أن الفرد الذي ترتفع معنوياته في عمله بالتالي حماسة للعمل يزداد في إقباله عليه، ويزداد امتنانه لوظيفته وللمنظمة فترتفع بذلك

إنتاجيته وأدائه، والعكس فإن الفرد الذي تنخفض معنوياته في عمله يقل نتيجة لهذا حماسة في العمل وإقباله عليه. (عاشور، 1982: 43-44)

إلا أنه في الآونة الأخيرة أخذ بعض العلماء السلوكيين بقلب افتراضات العلاقات الإنسانية، وأصبح الافتراض يدل على ان أداء العمل هو الذي يقود إلى رفع الروح المعنوية، بمعنى أنه إذا قام الفرد بأداء عمله بصورة جيدة من خلال ممارسات المفتشين التربويين ثم كفؤوا على ذلك، فإن ذلك العمل يؤثر وبشكل إيجابي جداً في رفع الروح المعنوية، حيث تُعدّ الروح المعنوية من أهم المؤشرات التي تعكس طبيعة العلاقات الإنسانية التي يتبين فيها أن العنصر الإنساني هو أهم عنصر في العمل، وأن دوافع العمل ليست مادية فقط، إذ أن حاجات الإنسان كثيرة ومتنوعة، فهو يحتاج إلى احترام وتقدير الآخرين له، كما يحتاج إلى الانتماء وتحقيق الذات، وهذا لا يأتي إلا من خلال توطيد العلاقات الطيبة داخل مكان العمل، فإشباع تلك الحاجات يساعد على إيجاد شعور النفس بالقناعة والارتياح والسعادة، وبالتالي إحساس الفرد بتعزيز روحه المعنوية وجعلها عالية لكي يقوم بأداء عمله بكل دقة.

لذا فقد نال موضوع الروح المعنوية اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين على اعتبار أنه من أهم المؤشرات الدالة على فاعلية وإنتاجية المنظمة، لذا فإن جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات التربوية تتجه إلى تحقيق رفع الروح المعنوية لعاملها من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني الذي يهتم بإيجاد العلاقات الإنسانية الطيبة الهادفة، والتي تُعدّ العلاقات الإنسانية أحد العوامل التي تحقق الروح المعنوية وجعلها مرتفعة.

إن العلاقات الإنسانية عندما تسود في مدرسة ما، فإن ذلك ينعكس على عطاء المعلمين والعاملين فيها؛ لأن الشخص السعيد في حياته بصفة عامة أقدر على الإنتاج والتقدم، ومن ثم فإن الإدارة المدرسية السليمة مسؤولة مسؤولة مباشرة

عن مساعدة المعلمين والموظفين على تحقيق السعادة في العمل، والعمل على تقوية العلاقات السليمة والإيجابية فيما بين المعلمين (العاجز، واللوح، 2009: 12)

ومع الاهتمام بجوانب العلاقات الإنسانية في المدرسة تبرز لنا أهمية هذه العلاقات في مجال التفتيش التربوي، إذ أن التفتيش التربوي لا يكون فعالاً ولا يتمكن من تحقيق الأهداف المرسومة إلا إذا تم في جو من العلاقات الإنسانية، فالمفتش التربوي الذي يهتم بظروف معلميه وقدراتهم ومشاكلهم وحاجاتهم ويعمل على إيجاد علاقة طيبة، وأجواء من الثقة المتبادلة، مع مراعاة العدالة والمساواة بين معلميه والذي من شأنه أن يحقق الاستقرار النفسي لهم، مما يشبع ويرضي حاجاتهم الإنسانية، وبالتالي يرفع من مستوى الروح المثلثاً- العلاقات الإنسانية والتفتيش التربوي.



## **الفصل الثالث**

### **الدراسات السابقة**

- **دراسات تناولت موضوع العلاقات الإنسانية**

أولاً: الدراسات العربية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

- **دراسات تناولت موضوع الروح المعنوية**

أولاً: الدراسات العربية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

## أولاً: دراسات تناولت موضوع العلاقات الإنسانية:

### أ- الدراسات العربية :

1-دراسة الزبون وآخرون (2006)، بعنوان "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية) واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع، الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في مديرية تربية جرش، حيث بلغ حجم المجتمع (527) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة البحث من ذلك المجتمع بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تم تحديد العينة نسبة 50% من مجتمع الدراسة، فكانت (264) معلماً ومعلمة، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) واستخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية، واستخدام الباحث الاستبانة كأداة للدراسة تضمنت مبادئ العلاقات الإنسانية، بحيث تكتشف عن درجة استخدام المديرين لها من وجهة نظر المعلمين وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

– إن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كانت ضمن المستوى المتوسط.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

قد قدم الباحثون مجموعة من التوصيات، منها:

– عقد العديد من الدورات للمديرين حول فن التعامل مع المعلمين وكيفية استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية معهم.

## 2-دراسة الجرجاوي والنخالة (2007)، بعنوان: " واقع التفتيش التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التفتيش التربوي في مرحلة التعليم الثانوي في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين والمفتشين التربويين، وبيان أثر متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة علي واقع التفتيش التربوي، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون المجتمع الأصلي من جميع المفتشين التربويين ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (115) مفتشاً ومفتشة، و(2645) معلماً ومعلمة للعام 2007-2008، وقد تكونت، عينة الدراسة الأصلية من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم(90) مفتشاً ومفتشة، (300) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة للعام 2007-2008وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة حيث تضمنت الاستبانة (53) نبداً لمعرفة واقع التفتيش التربوي في المرحلة الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين والمفتشين التربويين، موزعة على ستة مجالات على النحو الآتي:(طرائف وأساليب التدريس، المنهاج، التقويم، حاجات التلاميذ، التكيف الوظيفي، العلاقات الإنسانية).

وكان أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- وقع التفتيش التربوي لم يرتق إلى الدرجة المطلوبة.
- حصل مجال العلاقات الإنسانية على المرتبة الثالثة، وهذا من وجهة نظر المعلمين، بينما حصل مجال العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المفتشين على المرتبة السادسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين والمفتشين التربويين في استبانة واقع التفتيش التربوي تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المفتشين التربويين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا (البكالوريوس والماجستير) ولمتغير سنوات الخبرة من (5-10) سنوات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المفتشين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وقد أوصى الباحثان أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تأهيل مفتشين بالخبرات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بعملية التفتيش التربوي.

3- دراسة الشلوى (2007)، بعنوان: "واقع ممارسة مفتشي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية من وجهة معلمي العلوم الطبيعية للمرحلة الثانوية في مدينة الطائف".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة مفتشي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية بالمرحلة الثانوية في محاور (القدوة الحسنة، والتواضع، والوضوح، والتشجيع، والتعاون، والشورى، والعدل)، والتعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات معلمي العلوم الطبيعية على محاور العلاقات الإنسانية تعزى إلى المؤهل والخبرة، واستخدام المنهج الوضعي المسحي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي العلوم الطبيعية في المدارس الثانوية الحكومية للبنين في مدينة الطائف، البالغ عددهم (173) معلماً، وكانت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، بحيث اشتملت على سبعة محاور رئيسة (القدوة الحسنة، والتواضع، والوضوح، والتشجيع، والتعاون، والشورى، والعدل)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية ومنها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة العلاقات الإنسانية المطبقة من قبل مفتشي العلوم الطبيعية في مجال التفتيش التربوي في المرحلة الثانوية في مدينة الطائف، وتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغيرات

الدراسة، واختبار "شيفيه" لإجراء المقارنات البعدية، وأظهرت الدراسة عدة نتائج،  
منها:

– ان محاور العلاقات الإنسانية تمارس بدرجة مرتفعة، عدا محور التعاون بدرجة متوسطة.

– وأيضاً يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل على استجابات معلمي العلوم الطبيعية على محاور العلاقات الإنسانية.

– ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة على استجابات معلمي العلوم الطبيعية على محاور العلاقات الإنسانية عدا محور التعاون.

وقد قدم الباحث توصيات عدة، منها:

– والاهتمام بالتعاون بين المفتشين التربويين ومعلمي العلوم الطبيعية بمدينة الطائف، وإشاعة العمل بروح الفريق الواحد مما يوطد العلاقات الإنسانية في الميدان التربوي.

**4-دراسة السواح (2008)، بعنوان "مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين".**

هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المفتشين التربويين في طبيعة العمل الحالي، وفي التدريس والتفتيش التربوي، وكذلك المؤهل، العلمي والعمر، واستخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المفتشين التربويين المتخصص في مجال التربية الإسلامية في مكة المكرمة، وعددهم (27) مفتشاً تربوياً، بالإضافة إلى (166) معلماً في مجال التربية الإسلامية يمثلون 10% من عينة الدراسة البالغ عددهم (1682) معلماً للتربية الإسلامية في مكة، والذين يعملون بالمدارس الحكومية في التعليم العام، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة،

وقام الباحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي واختبار (ت) واختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي ومعمل الارتباط بيرسون ومعامل الفاكرونباخ، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- موافقة المفتشين التربويين والمعلمين على ممارسة التواضع والتعامل الجيد بين المفتشين بدرجة كبيرة جداً باعتبارها من أسس العلاقات الجيدة.
- موافقة المعلمين بدرجة كبيرة على ممارسة المفتشين (الفوقية والتسلط وكذلك التأييب والتوبيخ) بدرجة كبيرة، وهي مؤشر على سلبية الممارسة من قبل المفتشين نحو المعلمين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفئتين في متغيرات (طبيعة العمل الحالي وسنوات الخبرة في التفتيش والعمر) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.05) فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في التدريس بين الفئتين (15-20) سنة لصالح الفئة الأكثر من 20 سنة. وانتهت الدراسة ببعض التوصيات منها:

- التأكيد على إعطاء أهمية كبرى واهتماماً عظيماً من قبل المتخصصين بأسس العلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في التعامل مع المعلمين.

5-دراسة الفليت (2012م)، بعنوان : "مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة تضمنت (54) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي : (المجال الأخلاقي، المجال المهني، المجال

الاجتماعي، المجال النفسي) بالإضافة إلى سؤال مفتوح موجه إلى أفراد العينة لتحديد سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وقد أجابت الباحثة عن أسئلة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام الاختبارات الإحصائية، واختبار التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لأسئلة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011-2012م والبالغ عددهم (5303) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (530) معلماً ومعلمة بواقع (10%) من المجموع الكلي للمجتمع الأصلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة جاءت متوسطة.

**6- دراسة اللقماني (2012)، بعنوان: درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية في العملية التفتيشية بين مفتشي الرياضيات ومعلميها" المملكة العربية السعودية.**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية (الإيمان بقيمة الفرد، التعاون والمشاركة، العدل في المعاملة، التحديث والتجديد والتطوير) في العملية التفتيشية بين مفتشي الرياضيات ومعلميها في المرحلة الابتدائية، ولتأكيد على أهمية توافر أسس العلاقات الإنسانية في المجال التفتيشي بغية الوصول إلى الجودة والتحسين في العملية التعليمية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة مقدارها (231)، مكونة من (21) مفتشاً تربوياً و(210) معلمي رياضيات، وكانت أداة الدراسة استبانة من إعداد الباحث، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية كانت بمجملها كبيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة من مفتشي الرياضيات ومعلميها حول درجة توافر

أسس العلاقات الإنسانية (الإيمان بقيمة المعلم) (التعاون والمشاركة) (العدل في المعاملة) (التحديث والتجديد والتطوير) في العملية التفتيشية ككل وفقاً لمتغير الوظيفة التعليمية.

وكان من أبرز توصيات الدراسة:

- التأكيد على أهمية اعتماد مقدرات تربوية في دورات مفتشي المناهج والتفتيش التربوي عن العلاقات الإنسانية في الإدارة والتفتيش التربوي.

7-دراسة الحارثي (2012)، بعنوان: " مستويات العلاقة الإنسانية السائدة في

المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، والكشف عن دلالة الفروق في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية حول مستويات العلاقات الإنسانية، السائدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة من سبعين عبارة تقيس مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية في أربعة أبعاد: (بين المدير والمعلمين) و(المدير والطلاب) و(المعلمين فيما بينهم) و(المعلمين والطلاب) وقد بلغت عينة الدراسة (36) مدير مدرسة، و(236) معلماً، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الآتي:

- المتوسط الكلي لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كما يراها المعلمين والمديرين كانت بدرجة عالية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في تقدير أفراد العينة بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المدير والمعلم، وكذلك بين المدير والطلاب وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي لصالح تقدير مديري المدارس.

وكان من أبرز التوصيات ما يأتي:



1. التأكيد على اختيار القيادات التربوية الناجحة للمدارس لما لها من أثر مهم في تهيئة المناخ التربوي والتعليم الملائم الذي يساعد ويشجع المعلمين على أداء أعمالهم.

8-دراسة العليانى (2012)، بعنوان "مدى ممارسة مفتشي الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية من محافظة بيشة" بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة مفتشي الإدارة التربوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية من محافظة بيشة، ومعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مفتشي الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في ضوء المتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة في التعليم، الخبرة في الإدارة المدرسية) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد طبقت على عينة بلغت (110) مديرين، بما نسبته (45.8%) وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، ومن أهمها:

- إن مفتشي الإدارة المدرسية يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية في جميع محاور الدراسة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة في التعليم وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

وقد قدم الباحث العديد من التوصيات من أهمها:

- تشجيع مفتشي الإدارة المدرسية المتميزين في مجال العلاقات الإنسانية بتكريمهم وجعلهم قدوة لغيرهم.

## ب- الدراسات الأجنبية.

9-دراسة علي بلاسي (Ali Balci, 2011) بعنوان : "اتجاهات وتصورات المعلمين في تركيا حول المفتشين".

هدفت الدراسة إلى تحديد التحديات والعقبات والمشاكل التي تواجه العلاقة بين المعلمين والمفتشين التربويين أثناء عملية التفتيش، كما تقدم مجموعة من الحلول لتجنب مثل هذه المشاكل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت العينة من (10) من الموظفين في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة أنقرة و(8) من المفتشين التربويين على هذه المدارس، وقامت الدراسة على عمل مجموعتين (مجموعة المعلمين) و(مجموعة المفتشين)، وقد تم التعامل مع هاتين المجموعتين بشكل منفصل لجمع البيانات، وكانت عدد سنوات الخبرة بين مجموعة المعلمين (5-18) سنة، وعدد سنوات الخبرة لدى مجموعة المفتشين (14-23) سنة، وتم الاعتماد على أسلوب المقابلات، حيث تم وضع كل مجموعة على حدة، وتم تجميع كل العبارات والاستعارات المستخدمة في هذه النقاشات بعد الرجوع إلى تسجيل شامل لكل هذه المناقشات، وقد وجدت هذه الدراسة أن هناك (40) عبارة أو جملة متكررة (22) منها على لسان المدرسين وكانت سلبية في الغالب في تقييمها لعملية التفتيش التربوي، والعلاقة بين المفتشين والمدرسين، وهناك (18) عبارة جمعت بين المفتشين، انقسمت إلى (8) سلبية و(10) إيجابية، وقد ركزت معظم الأسئلة والمناقشات حول دور المفتش كمحقق ومستشار وموجه ومتحكم وباحث في عملية التفتيش، وقد انقسمت الآراء حول هذه الأدوار، وقد توصلت الدراسة أيضاً إلى أن البرنامج التدريبي وتأهيل المفتشين وإعطائهم معلومات كافية عن عملية التفتيش وبروتوكولاته المختلفة قبل البدء بعملية التفتيش تُعدّ أهم عنصر في تحديد العلاقة بين المعلمين، وتأسيس عملية تفتيش إيجابية، بحيث تصبح عملية التفتيش عملية توجيهية تساهم

في التطور الوظيفي للمعلمين، وليس عملية روتينية مملة لبعضهم أو عملية تسليط لتخويفهم واصطياد أخطائهم.

#### 10- دراسة حيدر برايس (Price, 2012) بعنوان : "التفاعل والعلاقة بين المدير والمعلم ومدى تأثير العلاقة بينهما على مواقفهم الايجابية".

هدفت الدراسة إلى معرفة الظروف التي تنشأ فيها الاتجاهات المتعلقة بالمناخ المدرسي الإيجابي في العملية التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فيما تكونت العينة من مجموعة من مدراء ومدرسي وأمناء المكتبات للمدارس الابتدائية الحكومية في مناطق متنوعة من الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان لجمع البيانات من مجموعة من المدارس الابتدائية الحكومية في الولايات الأمريكية، وقد تناولت الأسئلة العلاقة الثنائية بين مدراء والمعلمين وكيف يؤثر ذلك على اتجاهاتهم، وقد وجدت الدراسة بعد التحليل أن العلاقة تؤثر في العوامل (مدى الرضا، الاندماج، والتماسك، والالتزام، والانتماء الوظيفي) وإيجابية العمل بما يتعلق بالمدراء، أما بالنسبة للمعلمين فكان هناك تنوع في النتائج، ويفسر الاختلاف في النتائج أنها تتعلق مباشرة بحسب ظروف كل مدرسة والعلاقة المباشرة مع المدير، وآلية العمل، والمناخ المدرسي، ومستوى توقعات المعلمين من مدرائهم وقد توصلت الدراسة إلى أن خلق المناخ التعليمي المناسب في المدرسة يتم من خلال ثلاثة عوامل، هي : (الرضا الوظيفي للأفراد، الاندماج والتماسك كفريق عمل، مدى انتمائهم والتزامهم الوظيفي).

## 11- دراسة جنجور وآخرون (Gungor et. al., 2012) بعنوان : "الاحترام في العلاقة بين المدير والمدرس في المدارس الابتدائية في تركيا".

هدفت الدراسة إلى بحث مستوى الاحترام الوظيفي المتبادل بين المعلمين ومدرائهم في المدارس الابتدائية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي المقابلة كأسلوب لجمع المعلومات من خلال المناقشة المركزة من ضمن مجموعة بؤرية من المشاركين في الدراسة، واستخدام قائمتين قبل المناقشة وجلسة تجريبية، بهدف تحسين الأسئلة وتدقيقها، ومن ثم تمت الدراسة، وقد اشتملت عينة الدراسة على (10) مدرسين، و(12) مديراً من مدراء المدارس الابتدائية في تركيا، بواقع (1) مديراً، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي :

- يوجد قدر من الاحترام المهني العام القائم على تفهم مدراء المدارس للأعباء الملقة على كاهل المعلمين، والرسالة السامية التي يقوم بها.
- إن المعلمين بشكل عام يقدرون المدراء وأعضاء هيئة الإدارة التعليمية والمفتشين التربويين على اعتبار مركزهم الوظيفي، وكونهم مؤثرين في قدراتهم التي قد تؤثر إيجابياً أو سلبياً على وضع المعلم المهني والمادي والنفسي وعلى درجة رضاهم الوظيفي.
- إن المدراء يركزون على المظاهر الشكلية والعادات والانضباط وغيرها.
- إن المعلمين اعتبروا أن الإهانات الشفوية أو السلوكية من قبل مدراء المدارس، وكذلك التدخل في حياتهم الشخصية تتعارض مع الاحترام الوظيفي والإنساني لهم، وأنه يسبب لهم مضايقات مهنية تؤثر على أدائهم الوظيفي وتقدمهم المهني.
- إن التوقعات المشتركة للمعلمين هي الاحترامات المتبادلة والتواصل الإيجابي والتحسين المستمر والعلاقات الاجتماعية الإيجابية القائمة على الصدق والإخلاص، في حين أن التوقعات للمدراء كانت الطاعة وتنفيذ المهام المنوطة

للمعلمين بأكمل وجه، والعدالة في التقييم، والتعامل الإنساني الحضاري اللطيف.

## 12- دراسة سييوكونتينين (KONTIAINEN 2006) بعنوان: "الاتجاهات

الاستبدادية للمفتشين وتأثيرها على عملية التفتيش من وجهة نظر المعلمين". هدفت الدراسة إلى تحليل سلوكيات المفتشين في المدارس، أثر ذلك على المعلمين ورضاهم الوظيفي، وهي جزء من مشروع تدريب المعلمين في إيرلندا، وقد تكونت عينة الدراسة من (95) مدرسة و(94) مدرساً، و (32) مفتشاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة تشمل على عدة اتجاهات وسلوكيات تتعلق بأنماط عمل المفتشين وتأثيرها على المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وهل هي إيجابية أو سلبية أو محايدة لعوامل متعددة، مثل: (نمط التفتيش، القدرة على استخدام أساليب تفتيشية متنوعة، المعرفة الشخصية، الثقة بالنفس كمفتش)

وقد أظهرت نتائج الدراسة: -

- إن قسوة المفتشين لها تأثير سلبي على تطور وتقدم المعلم في معظم الحالات من وجهة نظر المعلمين.
- إن التواصل بين المدرس والمفتش المستمر وغير المتقطع يؤدي لمزيد من التفاهم والتقدير المتبادل والعلاقات الإنسانية.
- تدريب كل من المدرسين والمفتشين على العلاقات الإنسانية والتقدير والاحترام المتبادل بين الأطراف كجزء أساسي للتأهيل التربوي للمعلمين.

## ثانياً: دراسات تتعلق بالروح المعنوية:

### أ- الدراسات العربية:

1. دراسة العتيبي (2008م) بعنوان: " الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)"

هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط والسمات الشخصية لمديري المدارس وكذلك التعرف إلى مستوى الروح المعنوية للمعلمين، واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحليلي، واستخدم الباحث المنهج ثلاث أدوات منها استبانة لقياس مستوى الروح المعنوية وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس المتوسطة النهارية بمحافظة الطائف البالغ عددهم (1167) معلماً وبلغت عينة الدراسة (300) معلماً.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ان تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف جاء متوسط حسابي (3.87) أي بدرجة عالية.
- لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بمحافظة الطائف من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

2. دراسة أبوسمرة وآخرون (2010م) بعنوان: "واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية من قبل مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين واستخدام الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري منطقة

القدس ومعلميها والبالغ عددهم (192) مديراً ومديريّة، و(3311) معلماً ومعلمة واختيرت عينة طبقية عشوائية عدد أفرادها (441) معلماً ومديراً.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- جاء مستوى الروح المعنوية بمتوسط حسابي قدره (4.05) أي بدرجة مرتفعة.  
3. دراسة أبو ريالة (2016م) بعنوان: "واقع الممارسات الإدارية لمديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين".  
هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، ودراسة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي قامت الباحثة بتصميم استبانتيين مكونة من (53) فقرة وتكون مجتمع الدراسة من (8155) معلماً ومعلمة لمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وتكونت عينة الدراسة من (775) معلم ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها::

- أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة بلغ (79.10%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

- لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية في محافظات غزة لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ب- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (رافيرتي، 2002) (Rafferty 2002) "أثار معنويات المعلمين على معدلات دوران العمل".

هدفت الدراسة إلى تحديد التأثير المعنوي على معدل دوران العمل لدى المعلمين، حيث كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي بالمدرسين لتغيير مدارسهم أو ترك التدريس كلياً ومنها: زيادة الضغوط على المدرسين، والأجور المنخفضة، ومشاكل السلوك والضببط عند الطلاب، كما بينت الدراسة أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الروح المعنوية للمعلمين ورضاهم ومديري تلك المدارس.

2. دراسة وانجدي (Wangdi, 2008) بعنوان: "العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للمعلمين في حي تراشيغاتغ في بوتان"

هدفت الدراسة التعرف إلى المستوى العام المعنوية المعلمين البوتانيين في منطقة تراشيغاتغ في بوتان ومقارنة المعنويات المعلمين استناداً إلى عوامل فردية مثل العمر والجنس ومستوى التعليم والخبرة واستخدام الباحث المنهج المسحي والاستبانة وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (194) معلماً.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

– أن المستوى العام للمعنويات المعلمين في تراشيغاتغ في بوتان مرتفعة.

3. دراسة رونالد (Rowland, 2008) بعنوان العلاقة بين القيادي المسئول والروح المعنوية للمعلم.

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين ممارسات المديرين في المدارس المتوسطة والروح المعنوية للمعلمين في تلك المدارس، حيث شاركت سبع مدارس متوسطة من مدارس (متروبوليتن) أطلنطا واستخدمت الباحثة القياس ممارسات المديرين قائمة من المحتويات للممارسات القيادية، واستخدمت الباحثة استبانة البوردو لجمع معلومات عن الروح المعنوية لديهم.



وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات القيادة المديرين والروح المعنوية للمعلمين.
- ممارسات المديرين التي تسعى لتمكين الآخرين تؤثر وبشكل إيجابي جداً في رفع الروح المعنوية للمعلمين.

## التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بموضوع العلاقات الإنسانية أوجه التشابه بين

الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### 1 - أغراض الدراسات وأهدافها:

انتقلت أهداف وأغراض الدراسة الحالية مع بعض أهداف وأغراض الدراسات السابقة في موضوع العلاقات الإنسانية مثل دراسة كل من (الشلوى، 2007)، و(السواح، 2008)، و(الجار الله، 2009) التي اهتمت بقياس درجة ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية مع معلمهم.

### 2- المنهج المستخدم في الدراسة:

انتقلت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدامها المنهج الوصفي التحليلي مثل (دراسة، اللقماني، 2012)، و(دراسة الأشقر وآخرون، 2011)، و(دراسة السواح، 2008).

### 3- أداة الدراسة:

انتقلت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مثل (الشلوى، 2007)، و(الجار الله، 2009).

### 4- مجتمع الدراسة وعينتها:

انتقلت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها مثل (دراسة، اللقماني، 2012)، و(دراسة الجار الله، 2009)، و(دراسة السواح، 2008)، و(دراسة الشلوى، 2007)، و(دراسة الزبون، 2006).

## 5- نتائج الدراسة:

لقد اتفقت نتائج الدراسات السابقة على الآتي:

1. أهمية العلاقات الإنسانية في العملية التعليمية وضرورة توجيه المفتشين التربويين لممارسة الاتجاهات الحديثة للتفتيش التربوي، وفي مقدمتها تفتيش العلاقات الإنسانية، وهذا ما أكدته دراسة (الجار الله، 2009)، و(دراسة الشلوي، 2007).
2. الحرص على توفير أجواء الثقة والمشاركة والانفتاح التي تخلق الجو المدرسي الإيجابي، وهذا ما أكدته دراسة (الفليت، 2012).

ثانياً- أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة، والدراسة السابقة

### 1- أغراض الدراسات وأهدافها:

لقد هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية في محافظات غزة، وهذا يمثل أحد نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة مثل دراسة (الفليت، 2012) التي اهتمت بقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية مع معلميه.

ودراسة (الجرجاوي والتحالة، 2007) التي اهتمت بدراسة واقع التفتيش التربوي في المدارس الثانوية، ودراسة (الأشقر وآخرون، 2011)، ودراسة (بركات، 2006) التي اهتمت بقياس درجة ممارسة عضو هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية مع طلبتهم.

### 2- المنهج المستخدم في الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (الشلوي، 2007)، ودراسة (الجار الله، 2009) الذين استخدموا المنهج الوصفي المسحي، ودراسة (جنجور وآخرون، 2012)، الذي استخدم المنهج التحليلي.

### 3- أدوات الدراسة:

اختلفت أداة الدراسة مع (دراسة جنجور وآخرون، 2012)، حيث استخدموا المقابلة كأداة للدراسة.

### 4- مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع هذه الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية الثانوية وهذه نقطة اختلاف مع (دراسة بركات، 2006)، إذ تكون مجتمع الدراسة من طلبة جامعة القدس المفتوحة و(دراسة الأشقر وآخرين، 2011)، حيث كان مجتمع الدراسة من طلبة الجامعة الإسلامية.

### 5- نتائج الدراسة:

1. لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن درجة ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية تحققت بدرجة كبيرة، وهذا يختلف مع نتائج الدراسة (الفليت، 2012)، (الجار الله، 2009)، (الجرجاوي والنخالة 2007)، (الزبون، 2006)، التي أظهرت أن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية تحققت بدرجة متوسطة بشكل عام.

2. لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير النوع، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الزبون، 2006)، و(الطعاني، 2008)، حيث أظهرت هذه الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع.

3. لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (دراسة الطعاني)، ودراسة (الجرجاوي والنخالة، 2007) ودراسة (الشلوى، 2007)، حيث أظهرت وجود فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة الشهادة العليا البكالوريوس والماجستير.

4. لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الفليت، 2012)، حيث أظهرت نتائج تلك الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### ثانياً: التعقيب على الدراسات التي تناولت موضوع الروح المعنوية.

أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

#### 1- أغراض الدراسة وأهدافها:

هدفت العديد من الدراسات التعرف إلى مستوى الروح المعنوية للمعلمين كدراسة (أبو سمرة وآخرون، 2010)، و(عودة، 2010)، دراسة (جوارنة وآخرون، 2011)، من حيث تحليل العوامل المؤثرة فيه وكذلك دراسة (العتبي، 2008)، ودراسة (عساف وعساف، 2007)، ودراسة (عمران، 2007)، ودراسة (أبو ريالة، 2016)، ودراسة (أبو حسب الله، 2014).

#### 2- المنهج المستخدم في الدراسة:

تنفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة، والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (جوارنة وآخرون، 2011)، ودراسة (أبو سمرة وآخرون، 2010)، ودراسة (مصطفي، 2016)، ودراسة (أبو حسب الله، 2014م)، ودراسة (أبو ريالة، 2016)، ودراسة (عمران، 2007)، ودراسة (العتبي، 2008).

#### 3- أدوات الدراسة:

تنفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة (جوارنة وآخرون، 2011)، ودراسة (أبو سمرة وآخرون، 2010)،

ودراسة (عودة، 2010)، ودراسة (مصطفي، 2016)، ودراسة (أبو حسب الله، 2014م)، ودراسة (العتيبي، 2008)، ودراسة (عمران، 2007)، ودراسة (أبو ريالة، 2016)، ودراسة (عساف وعساف، 2007).

#### 4- مجتمع الدراسة وعينتها:

تنفق هذه الدراسة في اختبار مجتمع الدراسة مع كل الدراسات السابقة.

1. تنفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في أن أهم العوامل التي تزيد من الروح المعنوية للمعلمين في الحوافز المادية والمعنوية، والعلاقات الشخصية وظروف العمل، وهذا ما أكدته كل من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الجانب.

2. اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الروح المعنوية للمعلمين تعزى لمتغير الجنس، مثل دراسة (جوارنة وآخرون، 2011)، ودراسة (عمران، 2007).

3. اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الروح المعنوية للمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة مثل ودراسة (عودة، 2010)، ودراسة (مصطفي، 2016)، ودراسة (أبو حسب الله، 2014م)، ودراسة (العتيبي، 2008)، ودراسة (عمران، 2007)، ودراسة (أبو ريالة، 2016)، ودراسة (عساف وعساف، 2007).

#### 5- المنهج المستخدم في الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأخرى من حيث المنهج المستخدم مثل ودراسة (عودة، 2010)، ودراسة (عساف وعساف، 2007).

#### 6- مجتمع وعينة الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة من حيث مجتمع الدراسة والعينة مع دراسة (جوارنة وآخرون، 2011)، إذ كان مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في

محافظة الزرقاء، ودراسة (أبو سمرة وآخرون، 2010) إذ كان مجتمع الدراسة من مديري مدارس منطقة القدس ومعلميها، ودراسة (عودة، 2010)، إذ كان مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في محافظة مادبا، ودراسة (مصطفى، 2016) إذ كان مجتمع الدراسة معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في طولكرم، ودراسة (أبو حسب الله، 2014م)، إذ كان مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية في محافظة غزة، ودراسة (العتيبي، 2008) إذ كان مجتمع الدراسة معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، ودراسة (عمران، 2007)، إذ كان مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله، ودراسة (أبو ريالة، 2016) إذ كان مجتمع الدراسة من مديري مدارس لمحافظة غزة، ودراسة (عساف وعساف، 2007) إذ كان مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية بمدينة نابلس.

#### 7- نتائج الدراسة:

1. اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أن الروح المعنوية للمعلمين تحققت بدرجة متوسطة بشكل عام، ومنها دراسة (عودة، 2010)، ودراسة (عمران، 2007).

## **الفصل الرابع**

### **الطريقة والإجراءات**



## تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها في تحليل الدراسة، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات.

### أولاً- منهجية الدراسة:

وهي الطريقة البحثية التي تختارها الباحثة لتساعد على الحصول على معلومات تمكنها من إجابة أسئلة البحث من مصادرها (الأغا والأستاذ، 2003:82) وحيث إن الباحثة تعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعها على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وتسعى الباحثة للتعرف إلى مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة. (ملحم، 2000:324)

لذا فإن الباحثة اعتمدت على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنها استخدمت العينة العشوائية في اختيارها لعينة الدراسة واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات الأولية.

## ثانياً - مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع الأفراد أو الأشياء، أو العناصر، الذين لهم خصائص يمكن ملاحظتها، ولما كان من أهداف الدراسة التعرف على مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

فقد اشتمل مجتمع الدراسة على المدارس الثانوية في النطاق الإداري لمكتب تعليم الزاوية والمسجلين فعلياً بجداولهم، والبالغ عددهم (1553) معلماً ومعلمة الموزعين على (28) مدرسة، خلال العام الدراسي (2022-2023م).

## ثالثاً - عينة الدراسة:

### 1- العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من (30) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس التعليم (الثانوي) العامة بمدينة الزاوية لأنها ضمن منطقة جغرافية واحدة وتحت نفس الظروف ثم اختارهم بطريقة عشوائية، وذلك ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة.

### 2- العينة الميدانية للدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية وذلك لتجانس مجتمع الدراسة من حيث أنهم من قطاع التعليم وضمن منطقة جغرافية واحدة وتحت نفس الظروف، ونظراً لصعوبة الوصول لجميع مفردات مجتمع الدراسة، واستهدافهم جميعاً، لذلك تم استخدام أسلوب المعاينة بديلاً من أسلوب المسح الشامل، وحتى يكون حجم العينة مناسباً لحجم المجتمع المستهدف والحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (300) معلماً ومعلمة وبهذا يكون حجم عينة الدراسة المستهدف (300) معلماً ومعلمة من الاستبانات الموزعة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1) عينة الدراسة

الاستبيانات الصالحة للتحليل		الاستبيانات غير صالحة للتحليل	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات الموزعة	حجم المجتمع	البيان
النسبة	العدد					
%97	300	4	6	310	1553	الإجمالي

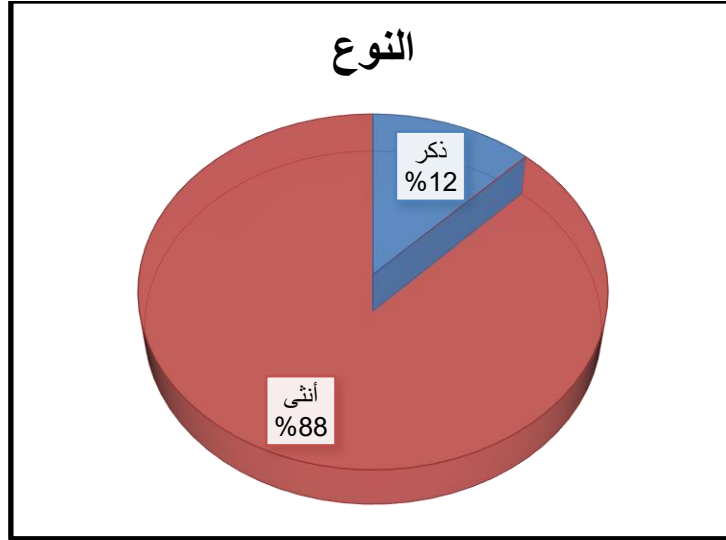
وصف عينة الدراسة:

### 1. النوع

جدول (2) تصنيف عينة الدراسة حسب النوع

النسبة (%)	التكرار	النوع
12.3	37	ذكر
87.7	263	أنثى
100.0	300	الإجمالي

شكل (2) تصنيف عينة الدراسة حسب النوع



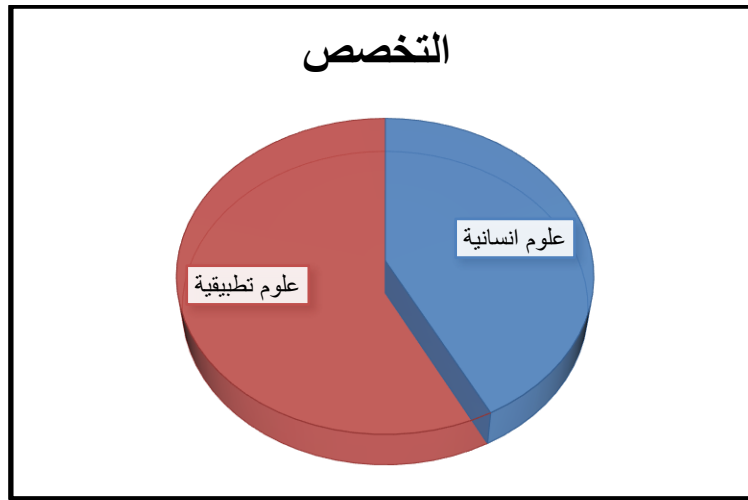
يتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول رقم (2) وكذلك الشكل رقم (2) تصنيف عينة الدراسة حسب فئات النوع أن الغالبية العظمى منهم إناث بنسبة (87.7%)، بينما بلغت نسبة الذكور (12.3%).

## 2. التخصص

جدول (3) تصنيف عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة (%)
علوم انسانية	127	42.3
علوم تطبيقية	173	57.7
الإجمالي	300	100.0

شكل (3) تصنيف عينة الدراسة حسب التخصص



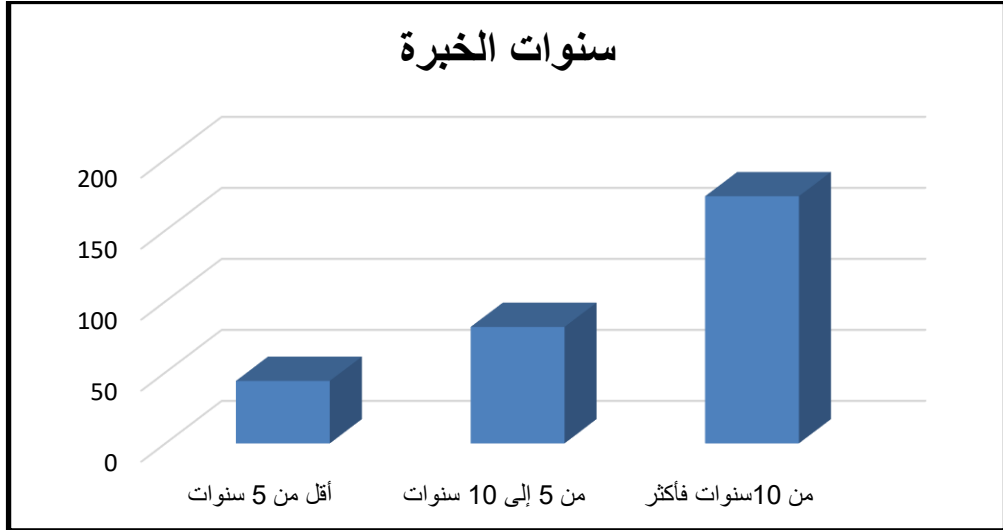
من خلال الجدول والشكل البياني السابقين نلاحظ أن أغلب مفردات عينة الدراسة تخصصهم العلمي (علوم تطبيقية) ويمثلون نسبة (57.7%)، بينما بلغ نسبة ممن تخصصهم (علوم انسانية) (42.3%) من اجمالي عينة الدراسة.

### 3. سنوات الخبرة

جدول (4) تصنيف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	44	14.7
من 5 إلى 10 سنوات	82	27.3
من 10 سنوات فأكثر	174	58.0
الإجمالي	300	100.0

شكل (4) تصنيف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



في الجدول والشكل البياني السابقين نلاحظ أن الذين تتراوح خبرتهم الوظيفية (من 10 سنوات فأكثر)، يشكلون النسبة الأكبر حيث بلغت نسبتهم (58.0%)، من إجمالي مفردات عينة الدراسة ثم يليه ممن تتراوح خبرتهم الوظيفية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبه (27.3%)، وأقل نسبة للذين تتراوح خبرتهم الوظيفية (أقل من 5 سنوات) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

## رابعاً: أدوات الدراسة (الاستبانة) واختبارها

حتى تتمكن الباحثة من تحقيق الهدف الرئيسي للبحث وهو التعرف على ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية وعلاقته بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الثانوي، وحتى تتمكن من جمع المعلومات والبيانات وتؤدي معالجتها إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمدت الباحثة في دراستها على (الاستبانة) وتحتوي على مقياسين:

(ممارسة العلاقات الإنسانية، الروح المعنوية)، واعتمدت الدراسة في تصميم فقرات أداء الدراسة من أسئلة وعبارات على مصادر عدة وهي:

الأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بالاطلاع على منهجيتها وأساليبها وأدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها.

1. توجيهات الأستاذ المشرف واقتراحاته بخصوص تطوير كثير من فقرات الاستبانة، وصياغتها على النحو الذي انتهت إليه الاستبانة في صورتها النهائية والمودعة نسخة منها في الجزء الخاص بملاحق الدراسة وتكونت (الاستبانة) من ثلاثة أقسام وهي:

### القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

احتوي هذا القسم على البيانات الأساسية حول مفردات عينة الدراسة، وهي: (النوع، التخصص، سنوات الخبرة).

### القسم الثاني: مقياس ممارسة العلاقات الإنسانية:

خلال مراجعة أدبيات الدراسة والاطلاع عليها والدراسات السابقة ، وبعض الاستبيانات التي أعدت حول موضوع الدراسة بالدراسات السابقة، كدراسة (سواح، 2008م) ودراسة (الجار لله، 2009م) ودراسة (اللقماني، 2012م) تم تصميم الاستبيان في صورته المبدئية ضمن مقياس ممارسة العلاقات الإنسانية وهو

المتغير المستقل في الدراسة تم اختيارها بناء الاستبانة، وقد تم توزيع فقرات مقياس ممارسة العلاقات الإنسانية على المجالات الآتية: -

1. المجال الأول: التعليمي الأخلاقي، وتمثله الفقرات: (1-8).

2. المجال الثاني: النمو المهني، وتمثله الفقرات: (9-17).

### القسم الثالث: مقياس الروح المعنوية

**تضمن مقياس الروح المعنوية** وهو المتغير التابع في الدراسة، وتهدف إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية (لمعلمي التعليم الثانوي بالمدارس قيد الدراسة) بمدينة الزاوية، تم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات موضوع الدراسة، والدراسات السابقة. تم اختيارها الروح المعنوية بواقع (29) فقرة.

### تصحيح الأدوات

تم تصحيح العبارات (الفقرات) الواردة بالاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي الرتب، وبما أن الفقرات (إيجابية) لكلا المتغيرين فقد تم تحديد أوزان العبارات (الفقرات) للمتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما: ممارسة العلاقات الإنسانية، الروح المعنوية، بحيث أخذت التوزيع الآتي:

جدول (5) مقياس ليكرت الخماسي

اتجاه الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

أولاً- الصدق:

تم حساب صدق الاستبيان على النحو التالي:

- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة قسم التربية وعلم النفس بكليات التربية والآداب في جامعة الزاوية وجامعة صبراته والأكاديمية الليبية وكان عددهم (7) وتحديد وجهة نظرهم حول مدى مناسبة العبارات لأبعادها، ومدى ملائمتها من حيث الصياغة اللغوية، وما يقترحونه من تعديلات وقد اتفق المحكمون على أن أغلب عبارات الاستبيان من ستة أبعادها وصياغتها اللغوية، وقد طلب من المحكمين الآتي:

- تحديد مدى مصداقية وصلاحيّة الفقرات، وصياغتها.

- تحديد مدى انتماء الفقرات للمتغير أو المقياس المدرجة تحته.

- إضافة أو تعديل أو حذف ما يرونه مناسباً.

في ضوء ما أبداه الأساتذة المحكمين من ملاحظات قيمة حول محتوى الاستبيان، وما اقترحوه من تعديلات تم إعادة صياغة الاستبيان في صورته النهائية.

- صدق الاتساق الداخلي:

بعد أن تأكد الباحث من الصدق الظاهري للمقياس من خلال استطلاع وتحكيم المحكمين لأبعاد وعبارات كل بعد اختار الباحث عينة استطلاعية تكونت من (30) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية بمدينة صبراتة وتم اختيارها من خارج عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وذلك بهدف تقنين أداة الدراسة للتحقق من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية الحصول على قيم معامل الصدق والثبات



وذلك لحساب صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، والجداول الآتية توضح ذلك:

جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير والدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
1	0.626	** 0.000	24	0.648	** 0.000
2	0.671	** 0.000	25	0.844	** 0.000
3	0.747	** 0.000	26	0.701	** 0.000
4	0.667	** 0.000	27	0.777	** 0.000
5	0.765	** 0.000	28	0.779	** 0.000
6	0.764	** 0.000	29	0.754	** 0.000
7	0.632	** 0.000	30	0.682	** 0.000
8	0.741	** 0.000	31	0.685	** 0.000
9	0.738	** 0.000	32	0.650	** 0.000
10	0.771	** 0.000	33	0.688	** 0.000
11	0.600	** 0.000	34	0.620	** 0.000
12	0.771	** 0.000	35	0.670	** 0.000
13	0.707	** 0.000	36	0.744	** 0.000
14	0.610	** 0.000	37	0.666	** 0.000
15	0.760	** 0.000	38	0.777	** 0.000
16	0.761	** 0.000	39	0.747	** 0.000
17	0.614	** 0.000	40	0.633	** 0.000

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
18	0.841	** 0.000	41	0.725	** 0.000
19	0.708	** 0.000	42	0.788	** 0.000
20	0.826	** 0.000	43	0.622	** 0.000
21	0.871	** 0.000	44	0.748	** 0.000
22	0.747	** 0.000	45	0.745	** 0.000
23	0.867	** 0.000	46	0.888	** 0.000

يوضح الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياسين والدرجة الكلية للمقياسين، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك يُعد فقرات كلا المقياسين (ممارسة العلاقات الإنسانية والروح المعنوية) صادقا لما وضع لقياسهما

### ثانياً - الثبات:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

جدول (7) قيم معامل الثبات (للاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

ت	المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	مجال التعليمي الأخلاقي	8	0.745
2	مجال النمو المهني	9	0.854
4	الروح المعنوية	29	0.788
	الاستبانة ككل	46	0.899

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في جدول (9) أن قيم معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة لجميع المتغيرات حيث تتراوح القيم بين (0.711) و(0.854)، وكذلك قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.899)، وهي قيمة ذات ثبات عالية جداً في العرف الإحصائي، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة.

### - الأساليب الإحصائية:

من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة ما

يلي:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على درجات مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين مجالات العلاقات الإنسانية ، وترتيبها حسب أهميتها لدى المبحوثين.
2. معامل ارتباط بيرسون والتجزئة النصفية: لحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. معامل ارتباط ألفا كرونباخ: لحساب ثبات أداة الدراسة ومعامل الصدق التمييزي.
4. اختبار (T-test) لإيجاد الفروق بين متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) ومدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين بالمدارس الثانوية.

## **الفصل الخامس**

### **مناقشة وتفسير النتائج**

## أولاً- عرض نتائج الدراسة:

### تفسير نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وكانت على النحو الآتي:

**للإجابة عن التساؤل الأول:** ما مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية، للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة على حدى، وذلك كما هو مبين في الجداول الآتية:

**جدول (8) المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمجالين والدرجة الكلية**

ت	المجال العلاقات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية
1	التعليمي الأخلاقي	2.66	1.41	2	متوسط
2	النمو المهني	2.74	0.802	1	متوسط
3	المجموع	2.70	1.03		متوسط

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن مستوى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية بوجه عام كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للدرجة الكلية للعلاقات الإنسانية (2.70) وانحراف معياري، وجاءت مجالات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال النمو المهني في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.802) ومن ثم مجال التعليمي الأخلاقي بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (1.41).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

- مجال التعليم الأخلاقي

جدول (9) المتوسط المرجح والانحراف المعياري لفقرات مجال التعليم الأخلاقي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	يتأنى في تعامله مع المعلمين.	2.61	1.621	متوسط
2	يتهم بمبادئ العدل والمساواة بين المعلمين .	2.52	1.573	منخفض
3	يُكسب المعلمين الثقة بأنفسهم .	2.80	1.677	متوسط
4	يلتزم بمواعيده في العمل .	2.86	1.553	متوسط
5	يتعامل بتواضع مع المعلمين .	2.45	1.623	منخفض
6	يحرص علي بث شعور الأمن ولاستقرار النفسي لدى المعلمين	2.55	1.464	منخفض
7	يتعامل بشفافية مع المعلمين .	2.56	1.526	منخفض
8	يحث المعلمين علي الاتقان في العمل .	2.95	1.590	متوسط
	المتوسط الحسابي(التعليمي الأخلاقي)	2.66	1.414	متوسط

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لمجال التعليم الأخلاقي كمجال من مجالات العلاقات الإنسانية تراوحت بين (2.45- 2.95) وفق مقياس ليكرث الخماسي الذي حددته الباحثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (2.66)، وانحراف معياري (1.414)، مما يشير إلى أن العلاقات الإنسانية بين المفتشين التربويين والمعلمين جيدة إلى حد ما بالنسبة لمجال (التعليم الأخلاقي) بالمدارس التعليم الثانوي العامة بمدينة الزاوية، ويلاحظ من خلال قيم الانحرافات المعيارية وجود تقارب بين إجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال وفق المقياس المعتمد في الدراسة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (يحث المعلمين علي الاتقان في العمل) بمتوسط حسابي بلغ (2.95)، وانحراف معياري (1.590) وتعبّر عن درجة الموافقة إلى حد ما حسب المقياس

المعتمد في الدراسة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على (يتعامل بتواضع مع المعلمين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.45) وانحراف معياري (1.623).  
وتعبر عن درجة عدم الموافقة حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

## مجال النمو المهني

جدول (10) المتوسط المرجح والانحراف المعياري ل فقرات مجال النمو المهني

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	يوفر فرصا جيدة للنمو المهني في العمل .	2.64	1.549	متوسط
2	يشارك المعلمين في وضع خطة سنوية تتعلق بالنمو المهني.	2.40	1.485	منخفض
3	يشارك المعلمين في تحديد احتياجاتهم المهنية .	2.97	1.733	متوسط
4	يحث علي ضرورة الالتزام بحضور الدورات التدريبية المتعلقة بالنمو المهني للمعلمين .	2.70	1.650	متوسط
5	ينوع في الأساليب المتبعة لتنمية المعلمين مهنيا .	2.49	1.630	منخفض
6	يحرص علي متابعة أداء المعلمين لتقديم تغذية راجعة عن مستوي الأداء .	3.10	1.783	متوسط
7	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين في توزيع الأنشطة المدرسية.	2.52	1.542	منخفض
8	يشجع المعلمين علي تجريب استراتيجيات تدريس جديدة ومبتكرة في العمل .	3.00	1.628	متوسط
9	يحرص علي توفير فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية للمعلمين .	2.85	1.471	متوسط
	المتوسط الحسابي(النمو المهني)	2.74	0.803	متوسط
	المتوسط الحسابي العام (الكلي)	2.70	1.03	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم(12) أن المتوسطات الحسابية لمجال النمو المهني كمجال من مجالات العلاقات الإنسانية بالمدارس التعليم الثانوي العامة بمدينة الزاوية من وجهة نظر معلمي هذه المدارس تراوحت بين (2.40 - 3.10) وفق مقياس

ليكرث الخماسي الذي حددته الباحثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (2.74) وبانحراف معياري (0.803)، مما يعني تجانس أفراد العينة في تقديرهم لمجال النمو المهني ويشير إلى أن العلاقات الإنسانية بين المفتشين التربويين والمعلمين جيدة إلى حد ما بالنسبة لمجال (النمو المهني) بالمدارس التعليم الثانوي العامة بمدينة الزاوية، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (يحرص علي متابعة أداء المعلمين لتقديم تغذية راجعة عن مستوي الأداء) بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وانحراف معياري (1.783) وتعتبر عن درجة الموافقة لحد ما حسب المقياس المعتمد في الدراسة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على (يشارك المعلمين في وضع خطة سنوية تتعلق بالنمو المهني) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (1.485). وتعتبر عن درجة عدم الموافقة حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

**للإجابة عن التساؤل الثاني:** ما مستوى الروح المعنوية لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول الآتي يبين ذلك:

**جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات الروح المعنوية**

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الروح المعنوية
1	يُكن المفتش للمعلمين احتراماً كبيراً.	2.64	1.661	متوسط
2	يُوفر المفتش المعلمين بالاستقرار النفسي في عملهم.	2.79	1.793	متوسط
3	يُشعر المفتش المعلمين بالفخر كونهم معلمين.	2.73	1.479	متوسط
4	يُكسب المفتش المعلمين ثقة كبيرة في أنفسهم وتصرفاتهم.	2.79	1.580	متوسط
5	يُشجع المفتش على التعاون بين الزملاء في الفصل.	2.67	1.605	متوسط
6	يُدعم المفتش روح العمل الجماعي في المدرسة.	02.8	1.731	متوسط



ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الروح المعنوية
7	يتيح المفتش المشاركة الاجتماعية مع زملاء العمل.	2.45	1.738	منخفض
8	يعمل مفتشي على تلبية احتياجاتي المهنية.	2.47	1.574	منخفض
9	يتمتع المفتش بالقبول الاجتماعي بين المعلمين .	2.62	1.525	متوسط
10	أجد أن هناك مصارحة بيني وبين المفتش في المشكلات التي تعترضني في العمل.	32.5	1.525	منخفض
11	يتمتع المفتش بدرجة عالية من الخبرة والمعرفة في مجال العمل.	2.75	1.511	متوسط
12	يعزز المفتش ثقة المعلمين في عملهم.	2.82	1.522	متوسط
13	يحث المعلمين على الاستفادة من خبرات بعضهم البعض.	2.86	1.699	متوسط
14	يحث المفتش المعلمين على الافتخار بمهنتهم.	2.84	1.583	متوسط
15	أفضل البقاء في عملي الحالي.	2.81	1.484	متوسط
16	تتناسب الحوافز والمكافآت مع إنجازاتي.	02.4	1.745	منخفض
17	يوفر لي عملي في المدرسة مركزاً اجتماعياً مناسباً.	3.30	1.745	متوسط
18	يشعرنني تحفيز المفتش بالراحة النفسية.	3.42	1.740	مرتفع
19	أشعر أن التعليم يطور شخصيتي نحو الأفضل.	3.45	1.400	مرتفع
20	تراعي إدارة المدرسة الظروف الخاصة بالمعلمين.	2.76	1.650	متوسط
21	أحرص على القيام بأعمال تطوعية.	2.98	1.609	متوسط
22	المهام المنوطة بي واضحة.	03.4	1.600	مرتفع
23	ورشات العمل التدريسية التي تنظمها إدارة التعليم تحفزني على الأداء بشكل فاعل.	2.93	1.728	متوسط
24	الحوار بين المفتش والمعلمين مفتوح.	2.75	1.594	متوسط
25	أحرص على أداء عملي بدقة.	23.4	1.563	مرتفع
26	أشعر بتقدير المجتمع المحلي العملي كمعلم.	2.79	1.609	متوسط
27	أشعر بالفخر كوني معلم مرحلة ثانوية.	3.46	1.599	مرتفع

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الروح المعنوية
28	يشعري المفتش بالرضا من تعامل زملائي معي بروح الفريق.	2.93	1.728	متوسط
29	أقبل الاختلاف في الرأي مع المفتش.	2.78	1.594	متوسط
المتوسط الحسابي (الروح المعنوية)				
		2.87	1.250	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لمتغير الروح المعنوية للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العامة بمدينة الزاوية من وجهة نظر معلمي هذه المدارس أنها تراوحت بين (2.40 - 3.46) وفق مقياس ليكرث الخماسي الذي حددته الباحثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (2.87)، وانحراف معياري (1.250) مما يعني تجانس أفراد العينة في تقديرهم لمستوى الروح المعنوية، ويشير إلى أن المعلمين يتمتعون بروح معنوية جيدة لحدا ما بمدارس التعليم الثانوي العامة بمدينة الزاوية، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (أشعر بالفخر كوني معلم مرحلة ثانوية) بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وانحراف معياري (1.599) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة حسب المقياس المعتمد في الدراسة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على (تتناسب الحوافز والمكافآت مع إنجازاتي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (1.745) وتعبّر عن عدم الموافقة حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

**للإجابة عن التساؤل الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية ومستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب معامل الارتباط بين مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية ومستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (12) قيم معامل الارتباط

البيان	الروح المعنوية
التعليمي الاخلاقي	معامل الارتباط **0.704
	مستوى الدلالة 0.000
النمو المهني	معامل الارتباط **0.623
	مستوى الدلالة 0.000
العلاقات الانسانية	معامل الارتباط **0.710
	مستوى الدلالة 0.000

يظهر من الجدول رقم (14) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية ومستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية إذ بلغ معامل الارتباط (0.710) وبمستوى دلالة (0.000)، كما وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات العلاقات الإنسانية ومستوى الروح المعنوية، وقد تراوحت هذه العلاقة ما بين (0.623 - 0.704) ومستوى دلالة (0.000).

**للإجابة عن التساؤل الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لمدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية تعزى إلى متغيرات الدراسة (النوع، التخصص، سنوات الخبرة)، تم الإجابة عن هذا التساؤل على النحو الآتي:

### 1. النوع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع، كما تم تطبيق اختبار (Independent – Samples T Test) ويظهر الجدول رقم (15) ذلك:

جدول (13) نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في مستوى ممارسة العلاقات الانسانية  
تعزى لمتغير النوع.

النوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
الذكور	2.9189	1.04901	1.362	0.174	عدم وجود فروق
الإناث	2.6723	1.02855			

قد تبين من نتائج الجدول رقم (15) عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية، استناداً لقيمة T (1.362) وبمستوى الدلالة الإحصائية (0.174) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، أي إنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية بالمدارس الثانوية تُعزى لمتغير النوع.

## 2. التخصص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع، كما تم تطبيق اختبار (Independent – Samples T Test) ويظهر الجدول رقم (16) ذلك:

جدول (14) اختبار (T) لاختبار الفروق في مستوى ممارسة العلاقات الانسانية تعزى  
لمتغير التخصص

النوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
علوم انسانية	2.7281	1.02731	0.365	0.716	عدم وجود فروق
علوم تطبيقية	2.6841	1.03890			

قد تبين من نتائج الجدول رقم (16) عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية، استناداً لقيمة T (0.365) وبمستوى الدلالة الإحصائية (0.716) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، أي إنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية بالمدارس الثانوية تُعزى لمتغير التخصص.

### 3. سنوات الخبرة

تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (17):

جدول (15) اختبار (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
وجود فرق	0.010	4.722	4.912	9.824	2	بين المجموعات
			1.040	308.935	297	داخل المجموعات
				318.758	299	المجموع

تبين من نتائج الجدول رقم (17) إلى وجود فروق ذو دلالة إحصائية لمدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، استناداً لقيمة (F) (4.722)، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.010) وهو أصغر من مستوى دلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ولمعرفة لصالح من تكون الفروق تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (16) المقارنات البعدية لمستوى ممارسة العلاقات الانسانية

من 10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	الخبرة	البيان
0.03547	*-0.37681	-	2.6203	أقل من 5 سنوات	
*0.41228	-	*0.37681	2.9971	من 5 إلى 10 سنوات	
-	*-0.41228	*-0.03547	2.5849	من 10 سنوات فأكثر	

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن الفروق كانت لصالح سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) عند مقارنتها مع سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(من 10 سنوات فأكثر).

**للإجابة عن التساؤل الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لمستوى الروح المعنوية تعزى إلى متغيرات الدراسة (النوع، التخصص، سنوات الخبرة)، تم الإجابة عن هذا التساؤل على النحو الآتي:

1. النوع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية تعزى إلى متغيرات الدراسة (النوع، التخصص، سنوات الخبرة) من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع، كما تم تطبيق اختبار (Independent – Samples T Test) ويُظهر الجدول رقم (19) ذلك:

جدول (17) نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في مستوى الروح المعنوية تعزى لمتغير

النوع.

النوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى دلالة الإحصائية	القرار
الذكور	3.22	1.512	1.870	0.062	عدم وجود فروق
الإناث	2.70	1.581			

قد تبين من نتائج الجدول رقم (19) عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية، استناداً لقيمة T (1.870) وبمستوى الدلالة الإحصائية (0.062) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، أي إنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية بالمدارس الثانوية تُعزى لمتغير النوع.

## 2. التخصص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع، كما تم تطبيق اختبار (Independent – Samples T Test) ويظهر الجدول رقم (20) ذلك:

جدول (18) اختبار (T) لاختبار الفروق في مستوى الروح المعنوية تعزى لمتغير

### التخصص

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى دلالة	القرار
علوم انسانية	2.7999	1.224	-0.781	0.436	عدم وجود فروق
علوم تطبيقية	2.9147	1.283			

قد تبين من نتائج الجدول رقم (20) عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية، استناداً لقيمة T (-0.786) وبمستوى الدلالة الإحصائية (0.436) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، أي إنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية بالمدارس الثانوية تُعزى لمتغير التخصص.

## 3. سنوات الخبرة

تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (21):

جدول (19) اختبار (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الروح المعنوية تُعزى لمتغير

سنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
وجود فروق	0.000	8.372	12.616	25.231	2	بين المجموعات
			1.507	447.548	297	داخل المجموعات
				472.779	299	المجموع

تبين من نتائج الجدول رقم (21) إلى وجود فروق ذو دلالة إحصائية لمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، استناداً قيمة F (4.722)، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.010) وهو أصغر من مستوى دلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، أي إنه توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ومعرفة لصالح من تكون الفروق تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (20) المقارنات البعدية لمستوى الروح المعنوية

من 10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	البيان
.146900-	*.758120-	-	2.5737	أقل من 5 سنوات	
*.611220	-	.75812*0	3.3318	من 5 إلى 10 سنوات	
*	*.611220	.14690-0-	2.7206	من 10 سنوات فأكثر	

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن الفروق كانت لصالح سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) عند مقارنتها مع سنوات الخبرة (قل من 5 سنوات) و (من 10 سنوات فأكثر).



## تفسير نتائج الدراسة:

- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول ونصه "ما مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية؟ أظهرت نتائج الجدول (12) أن مستوى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الزاوية بوجه عام كان (متوسط) ولم ترتقي إلى المستوى المطلوبة، بمتوسط حسابي = (2.70)، وانحراف المعياري = (1.03)، وتشير القيم المنخفضة للانحراف المعياري إلى تجانس أفراد العينة في تقديرهم لممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية في مدينة الزاوية، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك علاقات إنسانية جيدة إلى حد ما بين المفتشين التربويين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي، وربما يرجع ذلك إلى وجود وعي بضرورة إقامة العلاقة المتميزة والجيدة مع المعلمين، والمبنية على أسس المساواة والتعاون البناء والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العملية التعليمية، والمتابعة الجيدة لأعمال المعلمين والعمل على تهيئة مناخ تعليمي ملائم وهو احترام الأفراد الذين يتصلون بهم، من خلال الاهتمام بهم وبمشكلاتهم والتعاون على حلها والنظر بعين الاعتبار إلى آراءهم ومقترحاتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الزبون وأخرون (2006)، والجرجاوي والنخالة (2007)، والجار الله (2009)، والفليت (2012) والتي أشارت إلى أن مستوى العلاقات الإنسانية كان متوسطاً. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة بركات (2006)، والشلوى (2007)، والسواح (2008)، ودراسة الأشقر وآخرون (2011) واللقماني (2012) والحارثي (2012) والعلواني (2012) التي تشير إلى أن مستوى العلاقات الإنسانية كان عالياً، وقد يكون هذا مرجع الاختلاف في بيئة ومجتمع أفراد العينة.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني ونصه " ما مستوى الروح المعنوية

لمعلمي التعليم الثانوي بمدينة الزاوية من وجهة نظرهم؟

بينت نتائج الجدول (13) أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس التعليم الثانوي في مدينة الزاوية من وجهة نظر المعلمين بوجه عام (متوسطاً) بمتوسط حسابي = (2.87)، وانحراف المعياري = (1.250)، كما أن هناك تجانسا بين أفراد العينة (المعلمين) في تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم بمدارس التعليم الثانوي في مدينة الزاوية، وتُعزى النتيجة إلى أن للعلاقات الإنسانية أثرها في رفع الروح المعنوية للمعلمين، ودفعهم للعمل بأقصى طاقاتهم والاهتمام بالعلاقات وبالأسس اللازمة لتكوينها وسيادتها في المدرسة، هو اعتراف بإنسانية الإنسان، وبآرائه ومشاعره ورغباته، وتهيئة جو مناسب للعمل والعطاء، لذلك إذا سادت العلاقات الإنسانية الجيدة فيما بين المفتشين والمعلمين كانت سبباً في توحيد فريق العمل، وتماسكه، وخلق جو من الاحترام والثقة المتبادلة بين المعلمين والمفتشين، وتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من عمران (2007)، وعودة (2010) والتي أشارت إلى أن مستوى الروح المعنوية كان متوسطاً.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عساف وعساف (2007) وجوارنة وآخرون (2011) منخفض، والعتيبي (2008)، وأبو سمرة (2010)، وأبو حسب الله (2014) و أبو ريالة (2016) ومصطفى (2016) والتي تشير إلى أن مستوى الروح المعنوية كان عالياً، وقد يكون هذا مرجع الاختلاف في بيئة ومجتمع أفراد العينة.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث ونصه "هل توجد علاقة ارتباطية بين

مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية ومستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية؟

بينت نتائج الجدول رقم (14) وجود علاقة ارتباط بين مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية ومستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية، بمعامل ارتباط = (0.710) ويعتبر ارتباط قوي وموجب أي أن هناك علاقة طردية، فكلما زاد مستوى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية زاد معها مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن العلاقات الإنسانية الحسنة بين المفتشين التربويين والمعلمين من شأنها أن ترفع الروح المعنوية للمعلمين، وتخلق الجو السليم الصحي للعمل والإنجاز، وتخفيف الأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملًا، كما أنها تساعد على ارتفاع الروح المعنوية التي تؤدي إلى زيادة، وتحسين الأداء وبالتالي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

وتنفرد الدراسة الحالية بهذه النتيجة عن الدراسات السابقة حسب علم الباحثة. مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع ونصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لمدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية تعزى إلى متغيرات الدراسة (النوع، التخصص، سنوات الخبرة).

**بالنسبة لمتغير النوع، والتخصص:** تشير النتائج المبينة في الجدول (15) و(16) عدم وجود فروق استناداً إلى أن قيمة "T" دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة للمتغيرين، حول مدى ممارسة المفتشين التربويين في المدارس الثانوية في مدينة الزاوية للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغيرين (النوع والتخصص)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من بركات (2006) والزيون وآخرون (2006).

**متغير سنوات الخبرة:** تشير النتائج المبينة في الجدول (17) إلى أن قيمة "F" دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.010) بوجود فروق ذو دلالة إحصائية حول تقدير مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر

المعلمين بمدينة الزاوية لمتغير سنوات الخبرة، وأوضحت نتائج جدول رقم (18) اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية فيما يتعلق بإجمالي "العلاقات الإنسانية" إلى فروق لصالح من لديهم سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) عند مقارنتها مع سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(من 10 سنوات فأكثر)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الجرجاوي والنخالة (2007) والشلوى (2007)، والسواح (2008).

إلا أن نتائج الدراسة تختلف مع دراسة الزبون وآخرون (2006)، ودراسة العلياني (2012)، التي أشارت النتائج فيها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة المفتشين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد يكون مرجع الاختلاف في مجتمع وبيئة العينة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لمستوى الروح المعنوية تعزى إلى متغيرات الدراسة (النوع، التخصص، سنوات الخبرة)؟

- بالنسبة لمتغير النوع، والتخصص: تشير النتائج المبينة في الجدولين (19) و(20) إلى أن قيمة "T" دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة للمتغيرين، حول مستوى الروح المعنوية للمعلمين بالمدارس الثانوية في مدينة الزاوية تعزى لمتغيرين (النوع والتخصص)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عمران (2015).

- متغير سنوات الخبرة: تشير النتائج المبينة في الجدول (21) إلى أن قيمة "F" دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.010) بوجود فروق ذو دلالة إحصائية حول تقدير مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين بمدينة

الزاوية لمتغير سنوات الخبرة، وأوضحت نتائج جدول رقم (22) اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية فيما يتعلق بمستوى الروح المعنوية إلى فروق لصالح من لديهم سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) عند مقارنتها مع سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(من 10 سنوات فأكثر)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من جوارنة وآخرون(2011).

إلا أن نتائج الدراسة الحالية تختلف مع دراسة عمران (2015)، وعساف (2007)، ودراسة العتيبي(2008)، وعودة(2010)، أبو حسب الله(2014)، أبو ريالة(2016)، ومصطفى(2016)، التي أشارت النتائج فيها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد يكون مرجع الاختلاف في مجتمع وبينة العينة.

## 2- التوصيات:

على ضوء أهداف الدراسة ونتائجها توصي الباحثة بما يلي:

1. تعزيز العلاقات الإنسانية لدى المفتشين التربويين وتنميتها وتطويرها، والتعرف على دوافع المعلمين وحاجاتهم، ورغباتهم واتجاهاتهم، واستثمارها بما يتلاءم مع العملية التعليمية.
2. ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وإعادة الاعتبار لها في الوسط المدرسي لأهميتها ولانعكاساتها على المردود التربوي، للمعلمين والطلبة، وذلك من خلال المعاملة الطيبة المبنية على الاحترام والثقة المتبادلة.
3. على المفتشين التربويين إشاعة الروح الجماعية، والابتعاد عن التعامل الاستعلائي مع المعلمين ليشعر المعلمين بالاطمئنان في مجال العمل، وجعل جوّ المناقشة في شؤون العمل هادئاً بينهم وبين المعلمين.

4. تأكيد المسؤولين على المفتشين التربويين في أثناء الزيارات المدرسية، ضرورة التعامل مع المعلمين بطريق تحترم شخصياتهم وقيم كلّ منهم وآراءه، في مناخ يسوده الأمن والطمأنينة والثقة المتبادلة.
5. الاهتمام بالبيئة التعليمية وتحسينها لما لها من دور إيجابي في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وبين أفراد المؤسسة التربوية، ومن ثم يتوافر الجو النفسي العام لصالح الأداء التربوي.
6. يجب الإدراك بأن العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي ليست مجرد كلمات مجاملة تقال للآخرين، وإنما بالإضافة إلى ذلك هي تفهم لقدرات المعلمين وظروفهم، ودوافعهم، وحاجاتهم، واحترام آراءهم ومقترحاتهم، وإشراكهم في القرارات التي تتخذ داخل المدرسة.
7. تضمين برامج إعداد المفتشين التربويين وتدريبهم موضوعات عن العلاقات الإنسانية في المدرسة، وكيفية ممارستها بالتعاون مع المعلمين، والتعاون معهم في معالجة المشكلات التربوية والإنسانية التي تواجههم.
8. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول العلاقات الإنسانية وعلاقتها بعوامل أخرى في الوسط المدرسي، وفي جميع المراحل التعليمية الخاصة والعامة.

## المراجع

القرآن الكريم برواية حفص عن عاصم.

السنة النبوية الشريفة

أولاً- المراجع العربية:

أ- الكتب:

1. إبراهيم (2002): الإشراف التربوي أنماط وأساليب، مؤسسة حماد للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
2. إبراهيم محمود وجيه، (1983)م، البحوث النفسية والتربوية، القاهرة، دار المعارف.
3. أبو ناهية، صلاح الدين النابلسي، نظام (1998) م القياس الثلاثي لدافع الإنجاز، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
4. أبوالكشك (2006م): الإدارة المدرسية، دار جرير للنشر والتوزيع.
5. أحمد الحنيطي (2012)م، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، القاهرة: المؤسسة العربية للنشر والتوزيع.
6. أحمد عبد الباقي البستان، (2003) م الإدارة والإشراف التربوي، النظرية- البحث-الممارسة، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
7. إيزابيل فيفر و جين دنلاب ،ترجمة محمد ديراني(1997)، الإشراف التربوي على المعلمين، الطبعة الثانية، عمان ، الأردن.
8. البدري (2001م): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان.

9. البديري (2008م): الاتجاهات الحديثة لإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، الإصدار الثاني، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
10. الحريري (2011م): نشأة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي والعلمي، ط1، الرياض: العبيكان للنشر.
11. حسان والعجمي (2010م): الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. حسن أحمد الطعاني، ( 2005 ): الإشراف التربوي ( مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. حسن، عزت عبد الحميد محمد (2003 م). الإحصاء النفسي التربوي تطبيقات - باستخدام SPSS ، القاهرة: دار الفكر العربي
14. حسين وعوض الله (2006م): دراسات في الإشراف، القاهرة: الأنجلو المصرية.
15. الخطيب وآخرون (2000م): الإدارة والإشراف التربوي إتجاهات حديثة، دار الأمل، إربد، الأردن.
16. الخطيب والخطيب (2003م): الإشراف التربوي فلسفته وأساليبه وتطبيقاته، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. الخوaja (2009م): الإدارة العامة والإدارة التربوية، ط1، عمان: الدواد للطباعة والنشر والتوزيع.
18. الخوaja (2009م): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. دواني (2003م): الإشراف التربوي مفاهيم وآفاق، دائرة المكتبة الوطنية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
20. الدويك وآخرون (1998م): أسس الإدارة التربوية والإشراف الفني، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



21. ديراني (1989م): الإشراف التربوي على المعلمين - دليل التحسين التدريسي، منشورات الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن.
22. ستراك (2004م): دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
23. السخني وآخرون (2012م): الإشراف التربوي قراءة معاصرة ومستقبلية، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. الشفيرات (2004م): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. الشنواني (2003م): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شباب الجامعة، مصر.
26. صالح (2011م): الإدارة والإشراف التربوي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، القاهرة.
27. صليوه (2005): الإشراف والتنظيم التربوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
28. طافش (2004م): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، الأردن.
29. عاشور (1982م): السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
30. عايش (2007م): تطبيقات في الإشراف التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. عبد العزيز عبد الوهاب البابطين: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2014 م.
32. عبد الهادي، جودت عزت (2002): الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه (دليل لتحسين التدريس)، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

33. عريفج (2001): الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
34. عطوي (2001م): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. عطوي (2010م): الإدارة المدرسية الحديثة ومفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
36. علي (2009م): التواصل والتفاعل في الوسط المدرسي المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية لتحسين مستواهم، الجراشة، الجزائر.
37. العلياني (2012م): مدى ممارسة المدرء للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في محافظة النشا (رسالة ماجستير)، جامعة الأم محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
38. غريبة (2009م): الإشراف التربوي (مفاهيم - وانقع - آفاق)، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
39. محمد جاسم العبيدي (2010) الإشراف التربوي و الإدارة التعليمية ، عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن.
40. محمود المساد، (2001)، تجديدات في الإشراف التربوي، المركز الوطني للتنمية.
41. مساد (2005م): الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
42. هجاد عمر الغامدي، نظم التوجيه التربوي في المملكة العربية السعودية بين النظرية والتطبيق (دراسة تحليلية)، شركة دار العلم للطباعة والنشر، جدة، المملكة العربية السعودية (1992م).
43. ويلز، كيمبل (2005م): الإشراف التربوي رؤية تفاعلية، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات، إعداد وترجمة قسم التعريب والترجمة.

44. يحيى محمد نبهان، (2007) الإشراف التربوي بين (المشرف - المدير - المعلم)، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ابو ظبي الدولي.
45. يعقوب حسين نشوان، (1988) أثر استخدام طريقة التعلم الذاتي بالاستقصاء الموجه على تحصيل المفاهيم العلمية لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1988.
46. يعقوب نشوان، ( 1992 ): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان، عمان.

### ثانياً- الرسائل العلمية:

1. أبوحسب الله، سامي (2014)، " درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين " رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبوريالة، مها محمود، (2016)، " واقع الممارسات الإدارية لمديري وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. آلاء عطية أحمد الفليت، درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها، (رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012م).
4. الحارثي، وصل الله حامد (2012): " مستويات العلاقة الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

5. السواح، منصور عبدالله (2008): "مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
6. الشلوي، مزروق بن بريكان (207): "واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية من وجهة معلمي العلوم الطبيعية للمرحلة الثانوية في مدينة الطائف" رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
7. عبد اللطيف الجار الله، واقع العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين والمعلمين من وجهة نظر المعلمين بمنطقة القصيم، (رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009م).
8. العتيبي، نواف بن سفر بن مفلح (2008): "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)" جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
9. العلياني، عبدالعزيز عوضه (2012م): "مدى ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية من محافظة بيشة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
10. عودة، هديل محمد، الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010).
11. اللقمانى، خالد بن مبروك (2012)، درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية في العملية الإشرافية بين مشرفي الرياضيات ومعلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

12. مصطفى، شيرين (2016م)، درجة التمكّن الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهة نظرهم أنفسهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.

### ثالثاً- المجالات العلمية:

1. أبو سمرة، محمود وآخرون، واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، (مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 18، 2010).
2. أحمد عطا المساعيد، حسين مشوح القطيش (2013): درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج2، ع5.
3. بركات، زياد (2006)، "العلاقات الاجتماعية السائدة بين الدارسين والمدرسين في جامعة القدس المفتوحة وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، مجلة اتحاد الجامعات العربية، مجلد 12، العدد 6.
4. الجرجاوي، زياد علي، سمية النخالة (2007): " واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة" ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر التربوي بعنوان نحو تطوير نوعية التعليم في فلسطين، غزة، 2008/08/21.
5. جوارنة وآخرون، (درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات)، مجلة العلوم التربوية، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عدد 2، المجلد، 38، 2011).
6. الحراشنة، محمد عبود ( 2003 ). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية

- والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية . النفسية، ج (7)، العدد (1)،  
كلية التربية، جامعة البحرى، مملكة البحرين.
7. حمدان بن محمد بن دخيل الله الحربى، (2021) درجة ممارسة قادة المدارس  
الثانوية للقيادة التحويلية وعلقتها بالالتزام التنظيمى من وجهة نظر المعلمين  
والمعلمات في مدينة مكة المكرمة، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة  
السويس، العدد 42
8. دراسة الأشقر، وآخرون، (درجة ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات  
الفلسطينية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلابه). مجلة الجامعة الإسلامية،  
عدد (1)، المجلد (20)، 2011م.
9. الزبون، سليم عودة، محمد الزبون، سليمان موسى (2006): "درجة استخدام  
مديري المدارس الثانوية فيم حافظات جرش في أسلوب العلاقات الإنسانية في  
الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم"، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، العدد  
الثالث.
10. شاهين، عبد الرحمن (2015)، درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف التربوي  
المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة بمنطقة المدينة المنورة، المجلة  
التربوية الدولية المتخصصة، مجلد 2(6): (76-100).
11. عساف، عبدو عساف، عدى، (2007م)، الروح المعنوية مستواها ومصادرها  
ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا بمدينة نابلس"، مجلة  
جامعة النجاح للأبحاث، 1 (3).
12. عمران، محمد (2007)، " واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة  
رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات وعلاقة هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية  
لديهم " مجلة الخليل للبحوث، 3 (1).

## ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Balcı, Ali, "Turkish teachers' and supervisors' metaphorical perceptions about supervisor" Copyright International Research Journals, (2011) (RE.10, No.2)
2. Dyer Karen (2002), Relation Leadera Hip School Administrator, Vol 58 no (10), p28. 30.
3. Glanz, Jeffrey G., Sullivan, Susan S. (2009) Supervision That Improves Teaching and Learning: Strategies and Techniques, Published by Corwin.
4. Gungor, S., Aydin, I., Memduhaglu, H., & Oguz, E.. Respect in principal-teacher relations at primary schools in turkey, international journal of qualitative studies in education, (ahead of print 2012): 1/24
5. Kontiainen S: (2006) Authoritarian Attitudes of in Relation to the Effects of Supervision as Assessed by Student Teachers, Scandinavian Journal of Educational Research, 18 (1): 79-94.
6. Price, heather E. principal-teacher interactions: how affective relationships shape principal and teacher attitudes, educational. administratration quarterly, 2012, 1 (48)
7. Price, Heather E: (2012), " Principal Teacher Interactions: HOW effective Relationships shape principal and Teacher Attitudes " Educational Administration Quarterly (RE, 1, No, 48)
8. Rafferty (2002): " The effects of Teacher Morale on Teacher" the effects of teacher morale on teacher turnover rates, Sam Houston state university .

9. Rowand, Keith A (2008): " The Relationship of principal leadership And Teacher Morale " doctoral dissertation, liberty university.
10. Thompson, J (2009): " Perceptions of Teacher on The Impact of principal Leadership of the Culture and Morale of an Elementary School usa " Dissertation, North central university, usa.
11. Wangdi, Leki (2008): " Fantors Affecting Teacher Morale Under Trashigang District In Bhutan" mohidol university.