مجلة العلوم الإنسانية —— المجلد 33 عدد 04 - ديسمبر 2022، ص.ص. 447 - 464

العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وفاعليتها في تحقيق التوافق النفسي لأساتذة التعليم المتوسط–دراسة ميدانية بمتوسطات مدينة الميلية، جيجل –

Human relationships in school administration and their effectiveness in achieving psychological compatibility for teachers of intermediate education- field study in the city of Millia's middle schools, Jijel

تاريخ الاستلام : 2020/01/02 ؛ **تاريخ القبول :** 2022/10/01

*[1]د. الطاهر غراز

[1]د. يونس لعوبي

[2] د. زنقوفي فوزية

1 جامعة الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر.

2 جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام مدراء المدارس المتوسطة بمدينة الميلية لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وعلاقة ذلك بمستوى التوافق النفسي للأساتذة، وتكونت عينة الدراسة من (76) أستاذ وأستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع بحث يتكون من 483 مفردة بنسبة 15.73 % وتم استخدام استبيان مكون من مقياسين، مقياس لقياس درجة الاستخدام تكون من (30) فقرة، ومقياس لقياس مستوى التوافق النفسي تكون من (23) فقرة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام المديرين لأسلوب العلاقات الإنسانية عالية نسبيا بنسبة (67.10%)، وأوضحت النتائج أن مستوى التوافق النفسي للأساتذة عالي بنسبة (77.63%)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين درجة استخدام المدراء لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومستوى التوافق النفسي للأساتذة حيث بلغ معامل الارتباط (0.66) عند مستوى الدلالة (0.01).

الكلمات المفتاحية: المدراء، التعليم المتوسط، العلاقات الإنسانية، التوافق النفسي، الأساتذة.

Abstract

The study aimed to identify the degree of middle school principals using the method of human relations in school management and its relationship to the level of psychological compatibility of professors. The study sample consisted of (76) professors who were randomly selected from a research community consisting of 483 in total with a rate of 15.73%. a questionnaire consisting of two measures was used, a measure to determine the degree of usage consisting of (30) items, and a measure to determine the level of psychological compatibility consisting of (23) items, and appropriate statistical methods were used to analyze the data using the statistical analysis program (spss). The results of the study indicated that the degree of managers' use of the human relations method is relatively high at (67.10%), and the psychological compatibility level of teachers is also high reaching (77.63%), and the results as well indicated a positive correlation between the degree of managers using the human relations method in School administration and the level of psychological compatibility of teachers, where the coefficient of correlation was (0.66) at the level of significance (0.01).

Keywords: directors, intermediate education, human relationships, psychological accommodation, teachers.

Résumé

L'étude visait à identifier le degré de directeurs d'école intermédiaire utilisant la méthode des relations humaines dans la gestion de l'école et sa relation avec le niveau de compatibilité psychologique des professeurs. L'échantillon de l'étude était composé de (76) professeurs qui ont été choisis au hasard dans une communauté de recherche composée de 483 au total avec un taux de 15,73%. un questionnaire composé de deux mesures a été utilisé, une mesure pour déterminer le degré d'utilisation composé de (30) articles, et une mesure pour déterminer le niveau de compatibilité psychologique composé de (23) articles, et des méthodes statistiques appropriées ont été utilisées pour analyser la données à l'aide du programme d'analyse statistique (spss). Les résultats de l'étude indiquent que le degré d'utilisation par les managers de la méthode des relations humaines est relativement élevé (67,10%), et que le niveau de compatibilité psychologique des enseignants est encore plus élevé (77,63%), et les résultats indiquent également une corrélation positive entre le degré de gestionnaires utilisant la méthode des relations humaines dans l'administration scolaire et le niveau de compatibilité psychologique des enseignants, où le coefficient de corrélation était (0,66) au niveau de signification (0,01).

Mots clés: directeurs, formation intermédiaire, relations humaines, alignement psychologique, professeurs.

* Corresponding author, e-mail: gherraz2015jijel@gmail.com

© جامعة الاخوة منتوري قسنطينة 1، الجزائر 2022.

مقدمة

إن العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية هي التي تقوم سلوكياتها على تقدير كل فرد في التنظيم الإداري، وعلى الدراسة الموضوعية للمشكلات التربوية والإدارية، وشعور كل فرد بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل فيها. أما التطوير على مستوى الإدارة" فهو عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية. .بينما يعرف التطوير الإداري بأنه "إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري.

إن تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين باعتباره جانبا مكملا للجانب المادي، وان اهتمام الإدارة وحرصها على تطبيق جانب الاتصال الاجتماعي، وخلق جو ودي تعاوني بين الأفراد وتشجيع المبادرات، وتنمية الدوافع، والقبول النفسي، وخلق الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد للعطاء وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم، وتهيئة البيئة الآمنة الاجتماعية لجميع العاملين سيكون له مردود ايجابي فعال لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج مثمر،ويعتبر الإنسان هو محور التغيير في أي مجتمع أو إدارة، وهو الذي يواجه عوائق التغيير بطرق سليمة ومدروسة وفق إستراتيجية واضحة، ومفتاح نجاح التغيير في الإدارة هو القائد بمساندة آليات التغيير الفعالة، ويشكل العاملون في تقبلهم وتأييدهم وتصرفاتهم ومساندتهم جزء هاما للنجاح فكلما كانت العلاقات الإنسانية ايجابية ومتينة بينهم أدى ذلك إلى نجاح العمل ونجاح لإدارة وتغيرها نحو الأفضل.

كما تعتبر العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها من العوامل الهامة في بقاء الموظف واستمراره في الوظيفة، وذلك لأن العلاقة التي تربط الموظف بزميله أو رئيسه أو مرؤوسيه ينعكس أثرها على توافقه النفسي والاجتماعي في العمل، فيقل الضجر والتوتر لدى أفراد أي مؤسسة عندما تلبى مختلف احتياجاتهم النفسية والفسيولوجية والاجتماعية خصوصا الأساسية منها التي تكون في الميدان العملي. وتسلط هذه الدراسة الضوء على واقع العلاقات الإنسانية والتوافق النفسي في المؤسسات التربوية، ولهذا الغرض فقد تم التطرق في هذه الدراسة نظريا إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بهذين المتغيرين (العلاقات الإنسانية والتوافق النفسي)، وميدانيا إلى محاولة قياس درجة استخدام المديرين لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة، ومستوى توافقهم النفسي والعلاقة بينهما

أولا: مشكلة الدراسة

تعتبر التربية عاملا فاعلا في دفع حركة المجتمع وتطوره باتجاه تحقيق أهدافه الإستراتيجية، لذلك فقد أدركت الأمم والشعوب أهميتها بوصفها أداة في بناء الإنسان وتطوير شخصيته بما يتماشى والتحولات التي تحدث في مجالات الحياة المختلفة. وتقوم بمهمة التربية في العصر الحالي العديد من المؤسسات يطلق عليها اسم مؤسسات التنشئة الاجتماعية كالأسرة والمدرسة ووسائل الإعلام والمؤسسات الدينية، وغيرها من المؤسسات. وتعد كل مؤسسة من المؤسسات السابقة الذكر وسطا تربويا يسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تربية النشء وإكسابه الشخصية السوية والمتميزة. وتأتي المدرسة دون شك في مقدمة المؤسسات الاجتماعية التي تتولى

شؤون التربية، لكونها المؤسسة المتخصصة في تربية وتعليم أبناء المجتمع قصد تنمية شخصياتهم تنمية متكاملة ليسهموا إيجابا في تقدم مجتمعهم وتطويره.

ولتقوم المدرسة بدورها على أكمل وجه في تنشئة أبناء المجتمع التنشئة الاجتماعية السليمة التي تتماشى مع قيم وعادات وتقاليد المجتمع لا بد من توفرها على إدارة مدرسية فعالة تعمل على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المدرسة، ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية بالدرجة الأولى على المديرين لأنهم يمثلون العنصر القيادي في العملية الإدارية، وانطلاقا من أهمية وجود هذا العنصر على رأس العاملين في المدرسة عموما فقد حظي سلوكه الإداري والأساليب التي يتبعها باهتمام الباحثين في هذا المجال، ومن أهم الأبحاث التي اهتمت بفهم سلوك القائد الإداري تلك التي قام بها مجموعة من الباحثين من جامعة "أوهايو" في بداية سنة (1940) حول الصفات المميزة للقيادة الفاعلة، وبناءا على هذه الدراسة ومجموعة من الدراسات الأخرى تم تحديد فئتين متميزتين لسلوك المديرين، الأولى هي فئة المديرين الذين يركزون اهتمامهم على العمل نفسه إذ تنصب جهودهم على تنظيم وتوزيع الأدوار على مختلف أفراد الهيئة التعليمية سعيا وراء تحقيق الأهداف التربوية المقررة، والثانية هي فئة المديرين الذين يركزون اهتمامهم على تعزيز العلاقات الإنسانية مع الهيئة التدريسية وصولا إلى الأهداف التي تتوخاها الإدارة المدرسية.(الحلو وآخرون، 2003، ص17).

فاهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بظروف العاملين وتشجيعهم على أداء مهامهم وإنجاز أعمالهم هو أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمناخ المدرسي الذي بدوره يحقق ألفة ومحبة بين العاملين تنعكس على مستوى التوافق النفسي لمختلف الفاعلين في الحقل المدرسي وخاصة الأساتذة الذين لهم الدور الأبرز في نجاح العملية التعليمية التعلّمية وتحقيق المدرسة لأهدافها.

تأسيسا على ما تقدم تتمحور مشكلة الدراسة حول الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما درجة استخدام المدراء لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة بمتوسطات مدينة الميلية؟.
2. ما مستوى التوافق النفسي للأساتذة بمتوسطات مدينة الميلية؟.
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام المديرين لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة ومستوى التوافق النفسي للأساتذة بمتوسطات مدينة الميلية؟.
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأساتذة نحو درجة استخدام المدراء لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومستوى توافقهم النفسي ترجع لمتغير الجنس؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام المديرين لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة ومستوى التوافق النفسي للأساتذة بمتوسطات مدينة الميلية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أساتذة متوسطات مدينة الميلية نحو درجة استخدام المدراء لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ترجع لمتغير الجنس.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق النفسي لأساتذة متوسطات مدينة الميلية ترجع لمتغير الجنس.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:
- التعرف على درجة استخدام المديرين لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة بمتوسطات مدينة الميلية.
- التعرف على مستوى التوافق النفسي للأساتذة بمتوسطات مدينة الميلية.
- التعرف عما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام المدراء لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومستوى التوافق النفسي للأساتذة بمتوسطات مدينة الميلية.
- التعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو درجة استخدام المدراء لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، وفي إحساسهم بالتوافق النفسي.

رابعا: مصطلحات الدراسة

1. **مدير المدرسة**: هو الشخص الذي يقوم بتأدية وظائف ومهام الإدارة بالمتوسطة مع مجموعة من العاملين معه لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي وجدت من أجلها المدرسة.
2. **أسلوب العلاقات الإنسانية**: هو أسلوب يسلكه مدير المؤسسة في تعامله مع من حوله لكي يحقق أهداف مؤسسته مع مراعاة تحقيق أهداف العاملين معه وتوفير حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لكي يعملوا بفاعلية أكبر.
3. **الإدارة المدرسية**: الإدارة المدرسية هي مجموعة من النشاطات والجهود المنسقة التي يقوم بها القائمين عليها أو العاملين في الحقل المدرسي من أجل تهيئة الجو الملائم الذي تنهض به العملية التربوية، بما يكفل تحقيق الأهداف التي وضعتها الدولة لتربية مواطنيها أو أبنائها على أسس تتماشى والفلسفة التربوية التي تتبناها.
4. **التوافق النفسي**: التوافق النفسي هو رضا الفرد عن نفسه، وهو مجموعة من السلوكات التي يسلكها الفرد من أجل الانسجام وتحقيق أهدافه، وتظهر في مدى رضا الفرد عن ذاته وقبول الآخرين له وخلوه من الحزن الذاتي وتقبله لذاته.
5. **مفهوم العلاقات الإنسانية**:انتشر استخدام اصطلاح "العلاقات الإنسانية " في الآونة الأخيرة انتشارا واسعا، وكان من نتيجة ذلك أن أصبح المصطلح يستخدم للإشارة إلى أكثر من معنى فهناك مثلا من يستخدمه كمرادف للمصطلحات التالية: العلاقات المتبادلة بين الأفراد ،التفاعل الاجتماعي ،العلاقة بين العمال و أصحاب العمل .بينما اعتبر البعض أن العلاقات الإنسانية مجموعة من البرامج التدريبية للعمال و المشرفين .

وتعرف بأنها: "المعاملة التي تقوم على الفضائل الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية التي تركز على التبصر والإقناع والتشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية" (الشلالدة، 1998).

وتعرف أيضا بأنها: "عبارة عن عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى حصول التوازن في الأهداف ليعطي المزيد من الإرضاء الإنساني وارتفاع في الإنتاج وزيادة في الفعالية التنظيمية. (الشنواني، 2003).

كما يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل مما يترتب عليه إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

6. مفهوم التوافق النفسي: التوافق مصطلح مركب وغامض إلى حد كبير، ذلك أنه يرتبط بالتصور النظري للطبيعة الإنسانية، فكان احد أسباب غموض هذا المصطلح هو الخلط بين المفاهيم، ففي الإنجليزية نجد مصطلحات مثل adaptation وتعني التكيف وadjustement والترجمة العربية لهذا المصطلح هي "توافق". (فواز، 1429، ص61).

يطرح علماء النفس التوافق النفسي على أنه توافق الفرد مع ذاته، وتوافقه مع الوسط المحيط به، ويضيف علماء النفس بقولهم أن التوافق الذاتي هو قدرة الفرد على التوفيق بين دوافعه وأدواره الاجتماعية المتصارعة مع هذه الدوافع، بحيث لا يكون هناك صراع داخلي.(بلحاج ، 2011، ص58.)

ويعرفه عباس محمود عوض بأنه: "قدرة الفرد على التوفيق بين دوافعه المتصارعة توفيقا يرضيها جميعا إرضاء متزنا". (مهنا، 2010، ص367)

وتعرفه نجيبة أحمد الخضري بأنه: "مفهوم يشير إلى محصلة لعلاقة جدلية بين الذات بكل خبراتها السابقة وإمكاناتها العقلية النفسية وطموحاتها والعناصر والمعطيات الموضوعية كما يدركها الإنسان في المواقف المختلفة". (مهنا، 2010، ص367)

يقول صلاح مخيمر أن:" التوافق النفسي هو الرضا بالواقع المستحيل على التغيير، وتغيير الواقع القابل للتغيير". (حسينة، 2013، ص11.)

ويرى كذلك أن:"عملية التوافق تتضمن إما تضحية الفرد بذاتيته، أو تتضمن تثبيت وفرضها على العالم الخارجي، فإذا فشل أصبح عصبياً وإذا نجح أصبح عبقرياً".

وتعرفه جلال سرى فتقول: "هو عملية ديناميكية مستمرة يحاول فيها الفرد تعديل في سلوكه وفي بيئته الطبيعية والاجتماعية، وتقبل ما لا يمكن تعديله فيها، حتى تحدث حالة من التوازن والتوافق بينه وبين البيئة التي تتضمن إشباع معظم حاجاته الداخلية أو مقابلة أغلب متطلبات بيئته الخارجية".(حسينة، 2013، ص11).

خامسا: الدراسات السابقة

1. **دراسة نجاة أمان نواوي سنة 1980: بعنوان: "مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية ودورها في تنميتها في المرحلة الابتدائية"**. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية وتكونت من جزأين أحدهما نظري والآخر ميداني، تناولت الباحثة في الجانب النظري المفهوم العام للعلاقات الإنسانية، أما الجزء الثاني الميداني فقد طبق على مديرات المدارس الابتدائية للبنات بمكة المكرمة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن الإدارة المدرسية تمارس العلاقات الإنسانية بدرجة عالية.
2. **دراسة حامد محمد على الشمراني سنة 2001: بعنوان: "العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي الصف الثالث ثانوي علمي بالمرحلة الثانوية بمحافظة القنفذة)**. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وكذلك معرفة مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بمستوى التحصيل الدراسي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين عاليا في معظم عبارات أبعاد العلاقات الإنسانية.
3. **دراسة الدكتور سليم عودة الزبون وآخرون سنة 2010: بعنوان: "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم"**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في

الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية). وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم كان ضمن مستوى الاستخدام المتوسط، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي والخبرة العلمية.

سادسا: الإطار النظري للدراسة

1. العلاقات الإنسانية

1.1. أسس ومبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية:

وقد تمثلت أسس ومبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

1 – الفرد عبارة عن مجموعة معقدة من الدوافع والمشاعر والأحاسيس والحاجات لا بد من فهمها كي يمكن التأثير في سلوكه ومن ثم رفع إنتاجيته.

2 – الجوانب النفسية والمعنوية من أهم المتغيرات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في المحيط الإداري.

3 – التأكيد على الكرامة الإنسانية وإشاعة روح الحب والتعاون المتبادل.

4 - دراسة أثر التصميم المادي لمكان العمل – الإضاءة – التهوية, في إنتاجية العاملين.**(Mayo, E: 1945)**

2-1 مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:إن مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة.
ومن هنا يمكن أن نفهم أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء الحاجات الإنسانية للمعلمين وبين تحقيق أهداف المدرسة ولهذا فإن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية يتضمن إرضاء أو إشباع الحاجات الإنسانية وما يرتبط بها من دوافع التنظيم ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والوضع المادي للمعلمين

إذا العلاقات الإنسانية ضرورية ليس للإدارة التعليمية التربوية فحسب وإنما للجميع فهي مهمة في علاقة المعلم مع التلميذ ومهمة في علاقة المعلم مع زملائه ومع مدير المدرسة ومع المشرف التربوي وكذلك مهمة لمدير المدرسة مع من حوله من تلاميذ و معلمين و مشرفيين وكذلك العلاقات مهمة للمشرف التربوي مع الطلبة والمعلمين ومديري المدارس ، بمعنى أن العلاقات الإنسانية مهمة لنا جميعا بغض النظر عن موقعنا على خارطة .التربية والتعليم.

1 .3 . أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية:إن مفهوم تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين باعتباره جانبا مكملا للجانب المادي والترفع عن معاملتهم كآلات صماء دون النظر إلى ظروفهم وقدراتهم ومشكلاتهم، وطاقاتهم، وحاجاتهم.

"إن اهتمام الإدارة وحرصها على تطبيق جانب الاتصال الرسمي لا يقل عن جانب الاتصال الاجتماعي، وخلق جو ودي تعاوني بين الأفراد وتشجيع المبادرات، وخلق الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها والسلبية لدفع الأفراد للعطاء وتقدير أعمالهم

واحترام إنسانيتهم ، وتفهم شعورهم بعمق وإدراك، وتهيئة البيئة الاجتماعية الآمنة لجميع العاملين سيكون له مردود ايجابي فعال لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج مثمر" (العمايرة، 1999، ص 103)

"إن القائد الإداري الذي يؤمن بمبدأ العلاقات الإنسانية ويجعل منه أرضية صلدة وقاعدة ثابتة في إدارته ، إنما هو ذلك الإنسان الذي يتنزه عن التعالي على المرؤوسين وينظر إلى جميع العاملين نظرة إنسانية صادقة ، دون النظر إلى مراكزهم وطبيعة شخصياتهم. وقد أشارت دراسات جمعية الجامعة الأمريكية إلى أن أهم سمات القادة الناجحين هي كفاية القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم" (الحريري وآخرون، 2007، ص 34-35.

1 .4. أهداف أسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة

يهدف أسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة.
- حفز الأفراد على التعاون المثمر البناء في تحقيق أهداف مشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها.
- مساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية طبقا لتسلسل أهمية تلك الحاجات لدى الفرد في المواقف المختلفة.(العربي،1988، ص196).

1 .5 العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية:

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة يمكن ذكر أهمها فيما يلي:
- معرفة الحاجات أو الدوافع التي تدفع بالإنسان إلى العمل والنشاط.
- معرفة ديناميات الجماعة من خلال توفير الاتصال الفعال والمشاركة والتشاور والاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية لأفراد الجماعة.
- الاهتمام بالروح المعنوية للأفراد والذي يستدل على ارتفاعها بمجموعة من المظاهر أهمها: مستوى الأداء والإنتاج، مدى استمرار الأفراد في العمل، مدى غياب العاملين وانقطاعهم عن العمل، مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع بينهم، مدى كثرة الشكاوي والتظلمات.
- توفير الحوافز المناسبة سواء المادية أو المعنوية. (الحربي، 2003، ص38).

وأبرز ما توصلت إليه دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية هو أن العمل الصناعي هو عمل جماعي، فالعامل ليس كائناً فردياً يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يستمد كثيراً من مقوماته الذاتية من الجماعات غير الرسمية في المنشأة، وذلك في معظم مجالات العمل الصناعي، وتؤدي هذه الجماعات دوراً مؤثراً في حياة العامل، وخاصة فيما يتعلق بالإحساس بالأمن وأنماط السلوك الصادرة عنه، والقدرة على الأداء والإنتاج وغير ذلك.

كما يساعد الاهتمام بالعامل واحترامه وتقديره كثيراً على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فقد أدى الاهتمام الخاص الذي وجدته الجماعات المبحوثة طوال سنوات الدراسة إلى زيادة الإنتاجية، فالتقدير والاحترام يشبع حاجات العامل إلى الأمان والاستقرار كما يؤدي إلى ارتفاع الأجور. أضف إلى ذلك أن الشكوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العمال يعكس في حقيقة الأمر مواقف شخصية أو اجتماعية

مختلفة، وهي ليست حقائق في حد ذاتها، إنما أعراض ودلائل على مسائل أخرى. **(Huneryager and Hackmann: 1967)**

2. التوافق النفسي

2-1. خصائص التوافق النفسي

- التوافق عملية كلية: تعني ضرورة النظر إلى الإنسان باعتباره شخصية كلية وكل موحد في علاقته بالبيئة وهي تصدق على كل المجالات المختلفة في حياة الفرد وليس كل مجال جزئي من حياته.(أماني، 2011، ص13)

- التوافق عملية ارتقائية تطورية: التوافق لا يمكن التعرف عليه إلا بالرجوع إلى مرحلة النمو التي يعيشها الفرد، فالراشد يعيد توازنه مع البيئة بأسلوب الراشدين، ويتخطى بأسلوبه كل المراحل النمائية السابقة، وفي حال ثبت وتوقف عند مرحلة من المراحل النمائية السابقة فهذا يعني سوء التوافق وتراجع إلى مرحلة سابقة، ما يجعله سلوكاً لا توافقياً.

- التوافق عملية نسبية: التوافق مسألة نسبية، يختلف باختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية، وأنه يتوقف على عاملي الزمان والمكان، لذا فالتوافقات مستويات متعددة. والفرد السوي هو الذي يتصف بالمرونة والقدرة على تغيير استجابته حتى تلائم المواقف البيئة المتغيرة ويصل للإشباع عن طريق سلوك توافقي مع تلك المواقف.

- التوافق عملية وظيفية: التوافق سواء كان سويا أو مرضياً، فإنه ينطوي على وظيفة إعادة الاتزان أو تحقيق الاتزان من جديد، الناشئ عن الصراع بين الذات والموضوع، فالإنسان شعاره أنا موجود في حالتي الصحة والمرض، التوافق وسوء التوافق، فالتوافق ليس مجرد تخفيض التوتر وإنما تحقق لقيمة الذات وللوجود الإنساني.

- التوافق عملية ديناميكية: الديناميكية تعني في أساسها أن التوافق يمثل المُحصّلة أو تلك النتائج التي يتمخض عنها صراع القوى المختلفة بعضها ذاتي والآخر بيئي، وبعض القوى الذاتية فطري والبعض الآخر مكتسب، والقوى البيئية كذلك بعضها مادي وبعضها الآخر قيمي وبعضها اجتماعي، والتوافق هو المُحصّلة النهائية لكل القوى السابقة. (أماني، 2011،ص14).

فالتوافق عملية مستمرة مدى الحياة، لا تحدث مرة واحدة وبصفة نهائية، بل تستمر طول الحياة.

2-2 معايير التوافق النفسي:

لقد أشار لازاروس "Lazarus و شافر "Shaffer" إلى تحديد المعايير التالية:

- **الراحة النفسية**: المتوافق نفسيا هو الذي يستطيع مواجهة العقبات وحل المشكلات بطريقة ترضاها نفسه ويُقرّها المجتمع. (بلحاج فروجة، 2011،ص118.)(حسينة، 2013، ص12.)

- **الكفاية في العمل**: تعتبر قدرة الفرد على العمل والإنتاج والكفاية فيها وفق ما تسمح به قدراتهم ومهاراتهم من أهم الدلائل على الصحة النفسية، فالفرد الذي يزاول مهنة أو عملا فنيا، تتاح له الفرصة لاستغلال كل قدراته وتحقيق أهدافه الحيوية وكل ذلك يحقق له الرضا والسعادة النفسية.(بلحاج،2011، 118.) (حسينة، 2013، ص11.)

- **مدى استمتاع الفرد بالعلاقات الاجتماعية**: بعض الأفراد أقدر من غيرهم على إنشاء

علاقات اجتماعية والاحتفاظ بالصداقات والروابط.القدرة على ضبط الذات وتحمل المسؤولية

- **الشعور بالسعادة**: الشخصية المتوافقة نفسيا تعيش في سعادة وخالية من الصراع أو المشاكل.

-: **الشخص السوي** يستطيع التحكم في رغباته ويكون قادرا على إشباع بعض رغباته، ولديه القدرة على ضبط ذاته وإدراك عواقب الأمور.(بلحاج، 2011، ص119.) (حسينة، 2013، ص11.)

- **اتخاذ أهداف واقعية**: المتوافق نفسيا هو من يضع أهداف ومستويات لطموحاته، وذلك ببذل الجهد والعمل المستمر في تحقيق تلك الأهداف

3.2. أبعاد التوافق النفسي

- **التوافق الشخصي والانفعالي**: هو التوافق الذي يعبر عن شعور الفرد بالأمان الشخصي ويشمل الاعتماد على النفس والإحساس بقيمة الذات وبحرية الشخصية والشعور بالانتماء. وذلك لتحقيق الرضا لنفسه وإزالة القلق والتوتر.(حسينة ، 2013، ص13.) (مرفت عبد ربه، 2010، ص11.)

- **التوافق الاجتماعي**: هو تكيف الإنسان مع الآخرين من خلال تقبلهم واحترامهم والتفاعل معهم، وإقامة علاقات ايجابية سليمة، والتخطيط لأهداف لتحقيقها بما يتفق مع المجتمع.(حسينة،2013، ص 13.) (مرفت عبد ربه، 2010، ص11.)

- **التوافق الأسري**: السعادة الأسرية تتمثل في الاستقرار والتماسك والقدرة على تحقيق مطالبها وسلامة العلاقات بين الوالدين فيما بينهم وفيما بين الأولاد مع بعضهم البعض.(حسينة، 2013، ص13.)

- **التوافق المهني**: يتضمن الاختيار المناسب للمهنة والاستعداد لها علما وتدريبيا، والدخول فيها، والإنجاز والكفاءة والشعور بالرضا والنجاح، ويعبر عنه العامل المناسب في المكان العمل المناسب.(حسينة ، 2013، ص13.)

- **التوافق الصحي (الجسمي)**: تمتع الفرد بصحة جيدة خالية من الأمراض الجسمية والعقلية والانفعالية، مع تقبله للمظهر الخارجي وخلوه من المشاكل العضوية.(حسينة، 2013، ص13.) (مرفت عبد ربه، 2010، ص11.)

2- 4 مؤشرات التوافق النفسي

- الاتزان الانفعالي والقدرة على مواجهة التحديات والأزمات ومشاعر الإحباط والضغوط بأنواعها.
- التمتع بالأمن النفسي والواقعية في اختيار الأهداف وأساليب تحقيقها.
- القدرة على التكيف مع المطالب والحاجات الداخلية والخارجية وتحمل المسؤولية.
- المرونة والاستفادة من التجارب السابقة.
- التمتع بقدر جيد من التوافق الشخصي والأسري والاجتماعي.
- التقبل الواقعي لحدود الإمكانيات.(حسينة،2013، 15 ص.)

سابعا: الإجراءات المنهجية للدراسة

1. مجالات الدراسة

- **المجال المكاني**: تمثل المجال المكاني للدراسة في بعض متوسطات مدينة الميلية البالغ عددها 07 متوسطات والمتمثلة في "متوسطة التهذيب"، متوسطة بغيجة أحمد

ومتوسطة "لحمر محمد العربي"، متوسطة "الأمير عبد القادر". متوسطة كحال عبد العزيز ومتوسطة زويكري محمد ومتوسطة المصيف.

- **المجال البشري**: تمثل المجال البشري للدراسة في أساتذة التعليم المتوسط بالمتوسطات السابقة الذكر للعام الدراسي 2018/2019 والبالغ عددهم 483 أستاذ.

- **المجال الزمني**: أجريت الدراسة بين شهري أفريل وماي2019.

2. المنهج المتبع في الدراسة:اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة هذه الدراسة الوصفية التحليلية للعلاقة بين متغيرين هما أسلوب العلاقات الإنسانية والتوافق النفسي للأساتذة.

3. عينة الدراسة

بعد إحصاء مجتمع الدراسة عن طريق معلومات مستمدة من مصلحة الخرائط التربوية لمديرية التربية لولاية جيجل، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 15.73% من مجتمع الدراسة أي ما يقابل 76 أستاذا. والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	27	35.5
أنثى	49	64.5
المجموع	76	100

من خلال الجدول رقم (01) المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس نلاحظ أن أغلب الأفراد كانوا إناثا بنسبة (64.5 %) في حين كانت نسبة الذكور (35.5%) ويمكن إرجاع ذلك إلى أن خريجي الجامعات من الإناث أكثر من الذكور، كما أن أغلب الإناث في المرحلة الجامعية يتجهون نحو دراسة التخصصات التي تكون فيها الفرص كثيرة في التوظيف في مجال التربية والتعليم هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر مهنة التربية والتعليم من أكثر المهن التي تستهوي الإناث أكثر من الذكور لما تتميز به من امتيازات تساعد المرأة على التوفيق بين واجباتها المنزلية ومسؤولياتها في العمل.

4. أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استبيان مكون من مقياسين هما:

-مقياس لقياس درجة استخدام المدير لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية: وهو مقياس استخدمه مجموعة من الدكاترة في الجامعة الأردنية (الدكتور سليم عودة الزبون، الدكتور محمد سليم الزبون، الدكتور سليمان ذياب علي موسى) لقياس درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم، وتكون من 30 فقرة.

- مقياس لقياس مستوى التوافق النفسي للأساتذة من تصميم الباحثين وتكون من 23 فقرة.

وتم التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ مساوية لـ 0.90 بالنسبة لمقياس أسلوب العلاقات الإنسانية، و0.88 بالنسبة لمقياس التوافق النفسي. كما تم التأكد من صدق أداة الدراسة

بطريقة صدق المحكمين.

5. أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) كأداة لتحليل البيانات التي تم جمعها وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال العمليات الإحصائية التالية:
- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- حساب معامل الارتباط بيرسون(pearson) لدراسة العلاقة بين متغيرين هما أسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومستوى التوافق النفسي للأساتذة.
- استخدام اختبار(ت) (t.test) لاختبار الفرضية المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى توافقهم النفسي.

ثامنا: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

1. نتائج المبحوثين على المقياسين

1.1. نتائج المبحوثين على مقياس أسلوب العلاقات الإنسانية

لقياس درجة استخدام المديرين لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية تم إعطاء قيم عددية لإجابات المبحوثين على بنود المقياس كالتالي:
الدرجة(1) معارض بشدة، الدرجة(2) معارض، الدرجة(3) محايد، الدرجة(4) موافق، الدرجة(5) موافق بشدة، فكانت أعلى قيمة هي 126 وأصغر قيمة هي 46 واعتبر الباحث أن كل مبحوث تحصل على قيمة أعلى أو تساوي المتوسط الحسابي (90) قد أقر بأن درجة استخدام المدير لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية عالية. وعليه كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02): يبين نتائج المبحوثين على مقياس العلاقات الإنسانية:

درجة استخدام المدير لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية	العدد	النسبة%
عالية	51	67.10
منخفضة	25	32.90
المجموع	76	100

من خلال الجدول رقم (02) الذي يبين نتائج المبحوثين على مقياس العلاقات الإنسانية، نلاحظ أن أغلب الأساتذة يرون أن درجة استخدام المدير لأسلوب العلاقات الإنسانية عالية بنسبة (67.10%)، ويمكن إرجاع ذلك إلى الشخصية القيادية لأغلب المديرين في المتوسطات موضع الدراسة حيث أشارت النتائج إلى أنهم من النوع الذي يولي أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية داخل المدرسة من خلال التركيز في التعامل مع العاملين على نشر مختلف القيم الإنسانية من تعاون ومحبة وألفة بينهم بهدف تحقيق التساند الوظيفي مما يكفل تحقيق أهداف الأساتذة وأهداف العملية التعليمية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها نجاة أمان نواوي سنة (1980)، وتتفق أيضا مع دراسة حامد محمد الشمراني سنة (2001)، في حين تختلف هذه النتائج مع تلك التي توصل إليها سليم عودة الزبون وآخرون سنة (2010).

2.1. نتائج المبحوثين على مقياس التوافق النفسي

بنفس الطريقة التي تم بها قياس درجة استخدام المديرين لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية تم قياس مستوى التوافق النفسي لأساتذة التعليم المتوسط حيث تم إعطاء قيم عددية لإجابات المبحوثين على بنود المقياس كالتالي:
الدرجة(1) معارض بشدة، الدرجة (2)معارض، الدرجة(3) محايد، الدرجة(4) موافق، الدرجة(5) موافق بشدة، مع عكس الأوزان بالنسبة للعبارات السالبة، واعتبر الباحث أن كل مبحوث تحصل على قيمة أعلى أو تساوي المتوسط الحسابي (56) فدرجة توافقه النفسي عالية وكانت أعلى قيمة هي 96 وأصغر قيمة هي 42. وعليه كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (03): يبين نتائج المبحوثين على مقياس التوافق النفسي:

مستوى التوافق النفسي	العدد	النسبة%
عالي	59	77.63
منخفض	17	22.37
المجموع	76	100

من خلال الجدول رقم (03) المتعلق بنتائج المبحوثين على مقياس التوافق النفسي نلاحظ أن نسبة التوافق النفسي عالية عند أغلب الأساتذة بنسبة (77.63%) ويمكن إرجاع ذلك إلى اهتمام أغلب المديرين في المتوسطات محل الدراسة، بمختلف ظروف الأساتذة وتشجيعهم على أداء مهامهم وإنجاز أعمالهم، وتهيئة المناخ المدرسي المناسب للعمل مما أدى إلى إشباع مختلف الحاجات النفسية والاجتماعية للأساتذة وهذا ما انعكس إيجابا على توافقهم النفسي.

2. نتائج الفرضية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام المديرين لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومستوى التوافق النفسي لأساتذة التعليم المتوسط ببعض متوسطات مدينة الميلية.
الجدول رقم (04) يبن نتائج معامل الارتباط بيرسون بين درجة استخدام المدراء لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومستوى التوافق النفسي لأساتذة التعليم المتوسط:

	عدد أفراد العينة		مقياس العلاقات الإنسانية	مقياس التوافق النفسي
مقياس العلاقات الإنسانية	76	معامل الارتباط	1	0.663**
		الدلالة	0.00	0.00
مقياس التوافق النفسي	76	معامل الارتباط	0.663**	1
		الدلالة	0.00	0.00

(**) مستوى الدلالة (0.01).

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية لنتائج المبحوثين الموضحة في الجدول رقم (04) وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام المدراء لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومستوى التوافق النفسي لأساتذة التعليم المتوسط، حيث كان معامل الارتباط مساويا لـ(0.66) عند مستوى الدلالة (0.01)، ويمكن إرجاع ذلك للأهمية الكبيرة التي تحتلها العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المؤسسة ودورها الكبير والفعال في تحقيق التوافق النفسي والصحة النفسية للأساتذة.

3. نتائج الفرضية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأساتذة نحو درجة استخدام المدراء لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ترجع لمتغير الجنس:

يبين الجدول رقم (05) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين في اتجاهاتهم نحو درجة استخدام المدراء لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرس

	ذكور			إناث			(ت)	مستوى الدلالة
	العدد	المتوسط	الانحراف	العدد	المتوسط	الانحراف		
مقياس العلاقات الإنسانية	27	114.4	23.12	49	109.36	25.88	0.84	0.4

يتبين من خلال نتائج اختبار (ت) الموضحة في الجدول رقم (05) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو درجة استخدام المدراء لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، حيث لم يكن لقيمة (ت) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

4. نتائج الفرضية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين في إحساسهم بالتوافق النفسي ترجع لمتغير الجنس.

يبين الجدول رقم (06) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين في إحساسهم بالتوافق النفسي.

	ذكور			إناث			(ت)	مستوى الدلالة
	العدد	المتوسط	الانحراف	العدد	المتوسط	الانحراف		
مقياس التوافق النفسي	27	93.88	16.67	49	89.55	14.3	1.92	0.23

يتبين من خلال الجدول رقم (06) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إحساسهم بالتوافق النفسي. حيث لم يكن لقيمة (ت) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

توصيات واقتراحات: من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات التالية:
- تقديم دورات تدريبية للمدراء من شأنها تنمية مهارات العلاقات الإنسانية لديهم.
- توفير مناخ مدرسي قائم على التعاون والتساند بين مختلف الفاعلين داخل المدرسة.
- أن يعي المدير في المدرسة أهمية تقدير الأساتذة من خلال منحهم حرية أكبر في العمل.

خاتمة: من خلال الدراسة الميدانية ببعض متوسطات مدينة الميلية حول درجة استخدام المدراء لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وعلاقتها بمستوى التوافق النفسي للأساتذة تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين درجة استخدام المدراء لأسلوب العلاقات الإنسانية ومستوى التوافق النفسي للأساتذة، ومن هذا المنطلق وجب زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية وتنميتها بما يكفل تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للأساتذة الذي ينعكس دون شك إيجابا على فعالية الأستاذ في عمله وتأديته له على أكمل وجه وهذا ما يساعد على نجاح العملية التعليمية وتحقيق المدرسة لمختلف أهدافها.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

1. الشلالدة،عوض حسن. (1998). **العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني.** الأردن: شركة كاظمة.

2. الشنواني، صلاح. (2003). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

3. العربي، محمد كامل. (1988). **مبادئ ومفاهيم ووظائف الإدارة**. الرياض: مطابع لنا.

4. أماني، حمدي شحادة الكحلوت. (2011). **دراسة مقارنة للتوافق النفسي الاجتماعي لدى أبناء العاملات وغير العاملات في المؤسسات الخاصة في مدينة غزة،** غزة:الجامعة الإسلامية.

5. العمايرة، محمد (1999)، **مباديء الإدارة المدرسية،** دار الثقافة، عمان. الأردن.

6. الحرايري، رافدة وآخرون (2007)، الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، الاردن.

7. بلحاج، فروجة. (2011). **التوافق النفسي الإجتماعي وعلاقته بالدافعية للتعلم لدى المراهق المتمدرس في التعليم الثانوي، دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو وبومرداس**. تيزي وزو: جامعة مولود معمري.

8. حسينة، بن ستي. (2012). **التوافق النفسي وعلاقته بالدافعية للتعلم لدى تلاميذ سنة أولى ثانوي دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ المرحلة الثانوية بدائرة تقرت.** ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

9. فواز، بن محمد الصويط. (1429ه). **الإختيار المهني وعلاقته بالتوافق النفسي لدى ضباط قاعدة الملك فهد الجوية.** السعودية: جامعة أم القرى.

10. مرفت عبد ربه، عايش مقبل. (2010). **التوافق النفسي وعلاقته بقوة الأنا وبعض**

المتغيرات لدى مرضى السكري في قطاع غزة. (2010). غزة: الجامعة الإسلامية.

11. الحلو، بينه منصور والدوري، سعاد معروف. (2003). الكفاءة الإدارية وعلاقتها بنجاح الطلبة في المدارس الإعدادية. **مجلة الدراسات التربوية**. بغداد. العدد 11.

12. مهنا، بشير عبد الله. (2010). الأمن النفسي وعلاقته بالتوافق النفسي والإجتماعي لدى طلاب معهد إعداد المعلمين/نينوى،**مجلة التربية والعلم**، المجلد 17، العدد 3.

المراجع باللغة الأجنبية:

1- Mayo, E: The social problems of an industrial civilization, Boston. Harvard Univ. Press, 1945.

2- Huneryager, S, and Hackmann, I: Human relations in Management, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing, Co, 1967.

قائمة الملاحق

ملحق الاستبيان

استبيان موجه للسادة أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطات مدينة الميلية:

السيد (ة) أستاذ (ة) التعليم المتوسط المحترم (ة)
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي ويشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أُعدّ لأغراض البحث العلمي لجمع المعلومات اللازمة لإنجاز دراسة. بعنوان: " استخدام المدراء لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وعلاقتها بالتوافق النفسي للأساتذة".
فأرجو منكم التكرم بملء الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة (X) بالمكان الذي يبدو لكم مناسبا. ولن تستخدم هذه المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي.

بيانات شخصية:
الجنس: .....
السن:.....
المؤسسة:.....

1. مقياس العلاقات الإنسانية

العبارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
يقيم المدير معنا علاقات طيبة داخل المدرسة					
يعمل المدير على حل النزاعات بين الأساتذة بالعدل والمساواة					
يمنحنا المدير الحرية في استخدام الأساليب التعليمية المناسبة مما يؤدي إلى زرع الثقة في أنفسنا					
ينعكس رضانا على مستوى العلاقات الإنسانية المتبعة معنا على التلاميذ					

يقوم المدير بتشجيعنا على تطوير قدراتنا العلمية بإشراكنا في ندوات تدريبية					
يتيح لنا المدير الفرصة للعمل بحرية وفقا للأنظمة المدرسية					
يحترم المدير خصوصياتنا ولا يتدخل فيها					
يحرص على حل مشكلة غيابنا بشكل موضوعي مما يؤدي إلى التزامنا الدقيق بمواعيد العمل					
يؤثر استخدام المدير لمبادئ العلاقات الإنسانية الجيدة معنا على أدائنا في الحصة الصفية					
يساعدنا المدير في اختيار العديد من النشاطات اللاصفية وفق اهتمامنا					
يقدم لنا المدير المشورة والنصح في الصعوبات التي تواجهنا في التعامل مع المواقف التعليمية					
يشعرنا المدير دائما بأننا فريق عمل يسعى لتحقيق أهداف المدرسة					
يعمل المدير على ربط المدرسة بالمجتمع المحلى من خلال تفعيل مجالس الآباء والمعلمين					
يشعرنا المدير بالأمن والطمأنينة نتيجة حله للخلافات داخل المدرسة بطرق عادلة					
يشعرنا المدير بتحقيق الذات نتيجة لإدراك حقنا في التعبير عن آرائنا وأفكارنا بحرية					
يعمل المدير على إشباع روح التعاون بيننا من خلال تأكيده على العمل بروح الفريق					
يتجنب المدير استخدام أي تهديدات غير ضرورية مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي لدينا					
يتوخى المدير الموضوعية في تقديره للجهود التي نقوم بها					
يقدر المدير قدراتنا الإدارية حيث يتيح لنا المشاركة بتحمل المسؤولية الإدارية في المدرسة					
يحرص المدير على معرفة مدى قناعتنا بالعمل الذي نقوم به باستشارتنا حول مجرياته					
يسعى المدير دائما لمعرفة ردود أفعالنا اتجاه قراراته الإدارية الأمر الذي يشعرنا بالراحة النفسية					
يشاركنا المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتلاميذ مما يوفر لنا الشعور بتحقيق الذات					
يتيح لنا المدير الفرصة للعمل معا في المدرسة فيما يتعلق بالمنهاج					

يعمل المدير على الإسهام في زيادة الرضا الوظيفي لدينا عن طريق مساعدته لنا في العمل					
يقوم المدير بزيادة قدراتنا التربوية من خلال طرح الأفكار التربوية الحديثة في مجالس المعلمين					
يناقش المدير التقارير والتغيرات في العمل مع الأستاذ قبل إقرارها					
يتجنب المدير السرعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الوظيفي					
يشعرنا المدير بالتقدير نتيجة لمتابعة منجزاتنا في العمل التعليمي					
يتبنى المدير معايير واضحة لتقييم مستويات الأداء داخل المدرسة					
يقوم المدير بشكرنا على جهودنا في العمل					

2. مقياس التوافق النفسي

العبارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
أستمتع بعلاقاتي الاجتماعية مع زملائي					
أحس بالسعادة في عملي					
أشعر بالرضا التام عن ما أقوم به في المدرسة					
يحقق لي العمل الذي أقوم به حاجياتي المختلفة					
غالبا ما أستطيع التحكم في رغباتي					
أتضايق عندما يختلف معي زملائي					
يصعب علي الاعتراف بالخطأ إذا وقعت فيه					
كثيرا ما أشعر بالقلق والتوتر في العمل					
أشعر أن زملائي يقضون وقتا ممتعا في بيوتهم أكثر مني					
أشعر أن الناس يستمتعون بالتحدث إلي					
يهتم زملائي بآرائي واقتراحاتي في العمل					
أشعر أني مرتاح في المدرسة التي أعمل بها					
أشعر أني محبوب من طرف زملائي					
تتيح لي وظيفتي تحقيق ذاتي					
أشعر بالأمن والطمأنينة في عملي					
أشعر بالانتماء للمدرسة التي أعمل بها					
أعامل زملائي باحترام					
أستمتع بالوقت الذي أقضيه مع أفراد أسرتي					
يتناسب العمل الذي أقوم به مع قدراتي ومؤهلاتي					

أشعر بالتقدير والاحترام من قبل مدير المدرسة التي أعمل بها					
يحقق لي عملي مكانة اجتماعية جيدة في المجتمع					
أستفيد من التجارب السابقة لزملائي في العمل					
أشارك في حل مشاكل المدرسة عندما تتاح لي الفرصة					