



جامعة المنصورة
كلية التربية



**العلاقات الانسانية لمديري المدارس الثانوية وانعكاساتها
على صناعة القرارات المدرسية - دراسة تطبيقية بإمارة
الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة**

إعداد

محمد خميس عبيد النقبى

إشراف

أ.د/ محمد حسنين عبده العجمى

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

عميد كلية التربية السابق

كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض

أستاذ أصول التربية المتفرغ

عميد كلية الآداب جامعة دمياط الأسبق

كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٤ - أكتوبر ٢٠٢٣

العلاقات الانسانية لمديري المدارس الثانوية وانعكاساتها على صناعة القرارات المدرسية - دراسة تطبيقية بإمارة الشارقة بدولة الامارات العربية المتحدة

محمد خميس صبيد النعبي

مقدمة:

مما لا شك فيه أن نجاح الإدارة المدرسية في أداء وظائفها المتنوعة يتوقف على مدى نجاح هذه الإدارة في تكوين علاقات إنسانية داخل المدرسة، تلك العلاقات التي نعنى بها فن التعامل مع الآخر، أيا كانت مهامه الوظيفية أو مسماه الوظيفي، والتعامل معهم على قدر عقولهم فهي أولى المهام، بل وتعتبر مركز الإدارة التربوية، لأن الإدارة تتطلب باستمرار التعامل مع البشر على كافة مستوياتهم سواء داخل المدرسة (معلمين، طلبة، مشرفين)، أو على مستوى المجتمع المحلي بكافة مؤسساته والعاملين فيها، هذه المهمة تتطلب من الإدارة المدرسية بصفتها قائدا للعلاقات الإنسانية أن تكون مطلعة بعمق على الطباع البشرية، وتستطيع توجيه تلك العلاقات الإنسانية بطريقة مدروسة ومحددة لتفعيل العملية التربوية، إذ نجد في المدارس الفاعلة أن الإدارة تتمتع مفعما بروح الحب والثقة والاحترام مع التركيز على الجوانب مدرسيا بنشاط دؤوب يستطيع أن يوجد مناخا الأكاديمية، والسيطرة على البيئة الداخلية من معلمين وطلبة وموارد(يوسف أبو حسنين، ٢٠١٧).

كما تعد العلاقات الإنسانية المدرسية عنصر من عناصر الإدارة الفعالة، وهي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل معلم من خلال مواهبه وقدراته وامكانياته وخبراته، تقديرا يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين بعضهم بعضا وبين الطلبة والمعلمين، وتقوم هذه العلاقات على حسن النية، والقصد تجاه الآخرين وتجاه العمل بموضوعية، كما تقوم على إيمان المعلم بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل معها، وتحقق الشعور بالرضا بين المعلمين (SeNena 2010).

وتتطلب دراسة العلاقات الإنسانية فهم عدد من العوامل المتداخلة والمعقدة وهي: دراسة الفرد العامل، والعمل الذي يقوم به، وأثر كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي عليه، فالبيئة الاجتماعية للعمل تتفاعل وتؤثر على سلوك الفرد (محمد منير مرسي، ٢٠٠٨).

وكذلك تمثل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية أحد العوامل الحيوية المهمة التي تتعكس على تحسين الأداء وتطويره في التعليم؛ لذا لا بد أن يسود المجتمع المدرسي علاقات إنسانية طيبة، تمنحهم الاحترام، والحرية في التعبير، والمطالبة بحقوقهم، باعتبارها الوسيلة الفاعلة في تحريك دوافعهم، وأهدافها، وإطلاق قدراتهم واستعداداتهم للعمل بروح الفريق الواحد؛ وذلك لتحقيق أهدافها، وبالتالي فهي تنظيم اجتماعي لا يقل أهمية عن التنظيمات الرسمية الأخرى، كما أن توفر العلاقات الإنسانية السليمة في المدرسة مناخا صحيا تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبل بلا شك للعمل على العمل بنشاط وروح طيبة، وينعكس ذلك على الآخرين فيحفزهم على زيادة جهدهم (محمد المولد، ٢٠٠٩)

وتكمن أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق التعاون والمشاركة بين المعلمين والإدارة من ناحية، وبين المعلمين أنفسهم من ناحية أخرى، كما تسهم في تحفيز المعلمين على العمل، لتحقيق الأهداف المدرسية، وإشباع حاجاتهم والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا الوظيفي، وتخفيف من وطأة الآلية المفرطة في أداء عملهم، وتغيير من الأساليب الروتينية التي قد تضفي الملل على العمل، كما تقلل من الاضطرابات النفسية الناتجة عن ضغوط العمل، وتعمل على تعزيز الانتماء للمؤسسة التربوية، إضافة إلى رفع الروح المعنوية، وتمنحهم فرصا للإنجاز والتقدم في أدائهم المهني (تركي العتيبي، ٢٠١١).

مشكلة الدراسة:

تعد العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من أهم العوامل المؤثرة في أداء المعلمين لأنها تشعرهم بالأمن والاطمئنان النفسي، مما يدفع المعلم إلى بذل كل ما في وسعه لإنجاز العمل الذي يؤديه، ويحقق النتائج المرجوة في رفع المستوى العلمي لطلابه.

وفي سياق الدراسات المطبقة على البيئة الإماراتية فقد أوضحت دراسة سليمان عبدالله سليمان سرحان الزعابي (٢٠٠٦) أن واقع تقييم الاداء عند المعلمين في المدارس الثانوية الاماراتية كان عاليا جدا مجال العلاقات والاتصال مع الافراد والمؤسسات المجتمعية فقد كان متوسطا. مما يستدعي ضرورة التركيز على رفع مستوى العلاقات الانسانية بين أفراد المدرسة ككل وبينهم وبين ادارتهم بشكل خاص.

ومن خلال عمل الباحث -كمعلم سابقا وكقائد مدرسة حاليا- يلاحظ أهمية الحرص على مستوى مناسب من العلاقات الإنسانية الطيبة بين المدير وطاقم العمل معه في المدرسة وذلك لأن المدرسة هي اللبنة الأساسية للعملية التعليمية والتي يتم خلالها تطبيق جميع المخططات التي

يعكف عليها القائمون في الجهات العليا على العملية التربوية، مما يعني إذا سارت عمليات التعليم في هذه المدارس بشكل جيد فإن العملية التعليمية تكون ناجحة، ولا يمكن ذلك بوجود علاقات غير مناسبة وغير صحية بين أفراد الطاقم التربوي في المدرسة بعضهم البعض أو بينهم وبين مدير مدرستهم.

ونظرا لندرة الدراسات المحلية -على حد علم الباحث- حول هذا الموضوع فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية وانعكاساتها على صناعة القرارات المدرسية بإمارة الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ولذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار الفكري للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟
- ٢- ما الأسس النظرية لصناعة واتخاذ القرار في الإدارة المدرسية؟
- ٣- ما واقع ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدارس الثانوية بإمارة الشارقة؟
- ٤- ما انعكاسات العلاقات الإنسانية على صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي للعلاقات الإنسانية لمدير المدرسة الثانوية.
- ٢- الوقوف على الأسس النظرية لصناعة واتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوية.
- ٣- الكشف عن الواقع الحالي لممارسة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة للعلاقات الإنسانية بالمدارس عند صناعة واتخاذ القرار.
- ٤- الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة للعلاقات الإنسانية عند صناعة واتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغيرات الدراسة (النوع وسنوات الخبرة والمؤهل التربوي).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ١- تتناول هذه الدراسة موضوعا ذا أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية الحديثة التي تخص العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية وانعكاساتها على صناعة القرارات المدرسية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٢- ستقدم معلومات عن واقع العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية وانعكاساتها على صناعة القرارات المدرسية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المعلمين.

٣- ستفيد الباحثين في مجال الإدارة التربوية، وفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث مشابهة.

٤- ستسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم تساعد في تحسين العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوي بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة وانعكاساتها على القرارات المدرسية.

منهج الدراسة:

سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة ولكونه يتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يهدف إلى الكشف عن العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية وانعكاساتها على صناعة القرارات المدرسية دراسة تطبيقية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بحيث تكون ممثلة لمجتمع البحث الأصلي من معلمين ومعلمات مدارس بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٩٩) معلما ومعلمة.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة موجهة إلى معلمي المدارس الثانوية بإمارة الشارقة للتعرف على واقع العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية وانعكاساتها على صناعة القرارات المدرسية دراسة تطبيقية، وذلك بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة في هذا المجال.

حدود الدراسة

حددت الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد البشري:** المعلمون والمعلمات في المدارس الثانوية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة

- **الحد المكاني:** المدارس الثانوية الحكومية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة

- **الحد الزمني:** تم تطبيق أداة الدراسة خلال العام الدراسي (2023/2022) .

مصطلحات الدراسة:

فيما يلي تحديدا لأهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة الحالية:

١- مدير المدرسة: هو "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم، وتقييم أعمالهم، لأجل تحقيق الأهداف العامة التربوية" (قانون وزارة التربية والتعليم)

ويعرف الباحث مدير المدرسة: العنصر البشري الذي يقود المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة تربوياً وتعليمياً لتحقيق أهدافها المنشودة.

٢- العلاقات الإنسانية: "هي مجموعة من المبادئ والقواعد السلوكية التي ترشد مدير المدرسة، وتوجهه إلى كيفية التعامل مع المعلمين والعاملين في مؤسسته، بما يترتب على ذلك من آثار بناء تتمثل في توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة لرفع الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية (باسمة حلاوة، ٢٠١٢، ٢٥٤).

٣- صنع القرار في الإدارة المدرسية: جميع الخطوات والإجراءات والوسائل والأساليب التي ينتجها مدير المدرسة مع المعلمين والعاملين بالمدرسة والتي تتمثل في جمع البيانات والتخطيط ووضع الحلول والبدائل واختيار أفضلها لاتخاذ القرار المناسب.

٤- المدارس الثانوية : وهي تمثل الحلقة الثالثة من مراحل التعليم في دولة الإمارات العربية الثالثة، وتشمل هذه المرحلة الصفوف الدراسية من التاسع حتى الثاني عشر. ويتهيأ الطلبة في هذه المرحلة التعليمية لبداية حياتهم العملية، وتُقلد أدوارهم في المجتمع. وبمجرد الانتهاء من هذه المرحلة، يتم منح الطالب الشهادة الثانوية، وهي تعني إكمال ١٢

عاماً من التعليم الإلزامي.

الإطار النظري لدراسة

أولاً: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

١- مفهوم العلاقات الإنسانية.

عرف مصطفى محمود صالح درادكة (٢٠١٩، ١٩) العلاقات الإنسانية بأنها الرابطة التي يربط الأفراد فيما بينهم بروابط تجمعها الحب والألفة والتعاون وفق نظام قائم على الاحترام المتبادل. وعرفتها غدير عطا يوسف عرعر اوي (٢٠١٥، ٢٠) بأنها السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد في التنظيم الإداري وتقدير مواهبه، وعلى حسن النوايا تجاه الآخرين. وعلى الايمان العميق بانتماء الفرد للجماعة التي يعمل فيها. كما تم تعريف العلاقات الإنسانية على أنها التكامل بين مدير المدرسة والمعلمين في محيط المدرسة بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم بإنتاجية

وتعاون مع ضمان إشباع الحاجات الطبيعية والنفسية والاجتماعية للعاملين (رويدة محمود القرعان، ٢٠٢١، ١١). وعرفها (مالك عادل عقلة رماضنة، ٢٠١٩، ١٠) على أنها السلوكيات، والتفاعلات التي تصدر عن الأفراد، وتعكس شخصيتهم، ومن الممكن أن تتخذ الجانب الإيجابي، أو السلبي، ويترتب ذلك على تعزيز الأداء. كما أنها تعنى تنشيط واقع جميع العاملين في المدرسة من خلال تفهم قدراتهم وطاقتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم، واستخدام ذلك في حفزهم على العمل معاً كجماعة لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية في جو من الحب والتفاهم والتعاون (منير عبدالله حربي وحنان عبدالحليم رزق، ٢٠٠٣، ١٧٩).

ويرى الباحث أن العلاقات الإنسانية عبارة عن عملية متكاملة بين القائد وأفراد المجتمع من خلال تركيزه واهتمامه للعمل بروح الفريق الواحد للتخطيط وتحقيق الرغبات والحاجات والميول والمبادرات وتعديل السلوكيات لدى العاملين مما يحقق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسة.

٢- أهداف العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

للحلاقات الإنسانية العديد من الأهداف من أهمها أنها تسعى إلى تهيئة جو عمل مناسب للفرد العامل ليتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال العمل (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٨، ٦٠) ومن ثم رفع روحه المعنوية وبالتالي يتحقق له الرضا النفسي ويضاعف من إنتاجه؛ لأن الإنسان هو العنصر البشري الذي يتوقف عليه أي عمل كان ولأنه لا يمكن تطبيق تقنية أو اتخاذ قرارات استراتيجية جديدة في العمل ما لم يقتنع بها العاملون من خلال التفاوض معهم والتودد إليهم للوصول في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة (مبدأ المشاركة) (زقوت فادي حسن شعبان حناوي، ٢٠٢١، ٢١)، كما تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق التعاون بين العاملين فيما بينهم من جهة وبين قيادتهم من جهة أخرى كما أنها تعمل على تدعيم الصلات الودية بين الأفراد وزيادة الاحترام المتبادل فيما بينهم، وبالتالي إشباع حاجاتهم المختلفة ومساعدتهم على التكيف مع طبيعة عملهم الذين ينتمون إليه (بدر عبدالرحمن صالح المعثم، ٢٠١٣، ٢٣).

ومن الأهداف التي تحققها العلاقات الإنسانية في المدرسة ما يلي:

- ١- زيادة ورفع الوعي العام للمعلمين والطلاب وتبصيرهم بمشاكل المدرسة والعمل جماعياً على حلها، إقامة علاقات جيدة داخل المدرسة وخارجها (آلاء الفليت، ٢٠١٢).

-
- ٢- خلق الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل المدرسة، والتعبير عن الذات، وذلك بمنح المدير للمعلمين بعض الصلاحيات، وإشراكهم في القيام ببعض الأعمال الخاصة (فايز كمال شلдан، ٢٠١٧، ١٩).
- ٣- شعور المعلمين بالانتماء إلى المدرسة، عن طريق إشعارهم بأنهم أعضاء فيها، يشاركون في عملها، وفي تحمل مسؤولياتها، وفي صنع ما يتخذه المدير من قرارات (الزبون، سليم، والزبون، محمد، وسليمان موسى، ٢٠١٠م، ص ٦٦٨).
- ٤- زيادة تحصيل كفاءة المعلمين وتحصيل الطلاب، ولارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين المعلمين (Kulsreshtha، 2012)
- ٥- تحفيز وتشجيع الجهود التي يبذلها المعلمين والفنيين والإداريين والطلاب، وتوجيه الشكر لمن يستحقه.
- ٦- توفير حرية الرأي لجميع المعلمين والطلاب والفنيين عند مناقشة المشكلات التربوية والتعليمية والسلوكية التي تواجههم في المدرسة.
- ٧- حفز وتشجيع المعلمين والطلاب على العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.
- ٨- إشباع حاجات المرؤوسين الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتوافق والتكيف.
- ٩- إشاعة جو صحي للعمل، يعمل جنباً إلى جنب لتحقيق حاجات ومطالب المعلمين والطلاب، وجميع العاملين وأوليا الأمور.
- ١٠- تحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة، وإلى نموها وتقدمها وتطورها، بما يحقق الأهداف العليا من العملية التربوية (سلمان خلفان، ٢٠١١، ٤٧).
- ويرى الباحث أن من الأهداف أيضاً زيادة التحصيل الدراسي لدى الطلاب، ومن الأهداف أيضاً ارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين والتي من شأنها زيادة الإنتاج. كما يرى الباحث أن من الأهداف أيضاً مراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية لدى العاملين، مما يساعد على ارتفاع مستوى الاداء وتحقيق الأهداف التعليمية التربوية.
- ٣- عناصر العلاقات الإنسانية
- تتضمن العلاقات الإنسانية العناصر التالية:
- أ- الحاجات: يجب على المؤسسة إذا أرادت أن توفر جواً مناسباً من العلاقات الإنسانية أن تعمل على توفير مناخ العمل المناسب لإشباع حاجات الناس بصورة يمكن معها أيضاً تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة (جودت عطوي، ٢٠٠٩، ١١٢).
-

ويقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع هي: الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية مثل: الأكل والشرب والنوم والراحة، والحاجة إلى الأمن والطمأنينة، والحاجة إلى الانتماء والمشاركة، والحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية، والحاجة إلى تحقيق الذات.

والنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية، وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان، أما النوع الثاني فيعرف بالحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه، ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط، ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية (تركي الحميدي، ٢٠١١، ٢٠). وإشباع حاجات الناس المادية والمعنوية التي هي أساس الاستقرار والطمأنينة في المؤسسة ومن دون ذلك فإن تحقيق الأهداف يبقى منقوصا، وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان.

الإدراك: إن الإنسان في إدراكه لما يحيط به لا يرى جوهر الواقع ولكنه يفسر ما يراه من وجهة نظره ثم يسميه واقعا أي أن الإدراك هو عملية يفسر فيها الأفراد انطباعاتهم الحسية ثم يفسرونها لتعطي معنى لبيئتهم، لذا فإن الإدراك يساعد في معرفة واقع حياة كل فرد منا وأيضا يجعله أكثر قدرة في التعامل مع الآخرين بناء على الواقع الذي رسمه بعقله مما يساعد في جعل حياة الإنسان أيسر وأسهل. وقد حدد Gibson العوامل المؤثرة في عملية الإدراك، النمطية للمدير أن يحمل صورة في ذهنه عن العاملين وهذه الصورة التي يحملها عن كل عامل تؤثر في تعامل معه، كذلك الانتقاء وهي اختيار المعلومات المناسبة، وعوامل المواقف، والمدركات، والعواطف (جودت عطوي، ٢٠٠٩، ١١٤).

ب- القيم: تُعبر القيم عن معتقدات تُحدد أهمية الأشياء بالنسبة للفرد في ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه والقيم تحكم سلوك الفرد وعلاقاته الإنسانية مع الآخرين إذا كانت القيم إيجابية ومن ثم تساعده على نمو هذه العلاقات.

ج- الاتجاهات: الاتجاه هو تعبير قيمي قد يكون إيجابيا أو سلبيا، نحو أشياء أو أفراد أو أحداث والاتجاه يعكس شعور فرد ما عن شيء ما إن الاتجاه الإيجابي هو الذي يحدد هذه العلاقات ما بين الأطراف كافة ولذا فمن المهم معرفة الاتجاه بشكل صحيح وواضح حتى يتم معرفة هذه العلاقات

د- الدافعية والحوافز: تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الناس؟ المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية والدافعية هي حالة داخلية معقدة لا تلاحظ مباشرة، بل يتم لمس آثارها على السلوك البشري سواء جانبه اللفظي أو غير اللفظي.

ويرى الباحث أنه كلما توافرت العناصر في علاقة ما كانت بناءة وإيجابية، وعلى العكس فبضعف العناصر وندرة وجودها تكون العلاقات غير بناءة وغير منتجة.

٤- دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة

إن مدير المدرسة الناجح يقع على عاتقه مسؤولية كبرى في تحقيق مناخ تعليمي جيد تسوده العلاقات الإنسانية الجيدة، والتقدم في عملية التعلم والتعليم مرتبط بمدى مقدرة المدير على تحقيق ذلك المناخ. حيث تبرز هنا أهمية المعاملة الحسنة، والتطلي بالخلق الحسن. إن العلاقات الإنسانية في المؤسسة أيا كان نوعها ونشاطها ذات أهمية بارزة لأنها تعمل على إيجاد التفاعل الاجتماعي في المؤسسة، مما يجعل منها إطاراً متكاملًا للعلاقات الإنسانية تسمح للعامل أن يرضى عن عمله وأن ينتمي للمؤسسة، وأن يشعر بأهميته فيها، وبهذا تسمح له العلاقات الإنسانية بنمو ولائه، وتحسين أدائه الوظيفي (بسام علي حمزة، ٢٠٢١، ٢١). وتختلف أنماط القيادة التربوية التي يتبعها المديرون، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار وتسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لحفز المعلمين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل، والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، وإتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء المعلمين قدراً من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للمعلمين، فقد تجمع إدارة بين الديمقراطية والأوتوقراطية وهما النمطان الشائعان في الإدارة المدرسية يليها النمط الترسلية. وهناك علاقة وثيقة بين النمط الإداري السائد في المدرسة وفاعلية العملية التعليمية، فمن البديهي القول أن لمدير المدرسة موقفاً هاماً في مؤسسات التعليم الرسمية وذلك جراء وقوعه على رأس تنظيم المدرسة، فمدير المدرسة مسؤول بكل ما يتطلبه ذلك من متابعة للمنهاج ومحاولة تطويره وتحسينه، وعن تنمية مهارات المعلمين وقدراتهم أو معنى آخر تحسين وتطوير عمليات التعليم والتعلم، ونظراً لأهمية الإدارة المدرسية في العملية التعليمية، فهي جديرة بالدراسة والبحث العلمي (عمر أحمد المناعمة، ٢٠٠٥، ٦)

والمعلم والطالب على أكمل وجه في جو تسوده العلاقات الإنسانية الرفيعة التي أساسها التفاهم والتشاور فيما يخدم العمل ويحقق أهدافه. إن علاقة مدير المدرسة بالمعلمين وغيرهم في المدرسة يجب أن تكون مثلاً لما يجب أن تكون عليه العلاقات بين أعضاء أسرة المدرسة، فهو القادر على إظهار المواقف الإنسانية في مدرسته بجعل علاقته مع المعلمين والمعلمين في

المدرسة علاقة الزميل بزميله والصديق بصديقه والأخ بأخيه وهذا يجعل العمل يزيد كفاءة وإنتاجاً. إن الاهتمام المبكر بالعلاقات الإنسانية ناتج عن الإحساس الجيد بالمعلمين وتعتبر نظرة استراتيجية هامة لا يغفل عنها أي إداري ناجح لعلمه المسبق أن المعلمين يقومون بالدور الأساسي في نجاح الإدارة المدرسية، ومن هنا يمكن القول أن جهد المعلمين الفعال والنتائج من الجهد الإداري المخطط له، والتقدم الإداري المستمر هو محصلة عمل ونمو العلاقات الإنسانية داخل المدرسة. وبرز بذلك أهمية السيطرة على السلوك الإنساني في العمل الإداري وتمييزه لاستقطاب جهود المعلمين وتوجيه طاقاتهم بما يتوافق مع أهداف ومتطلبات العمل في المؤسسة، ومراعاة ما يحدث للمعلم أثناء عمله اليومي فله آثار عميقة في حياته الخاصة. (عبد العزيز الخشلان، ٢٠١٧، ١٨٩).

إن مدير المدرسة من أهم العناصر التي تدعم العلاقات الإنسانية وتساندها من أجل القيام بوضع أسس التربية الصحيحة وغرسها في نفوس الطلاب، وكذلك توضيح صورة الإدارة المدرسية على ما ينبغي أن تكون عليه لدى أفراد المجتمع وأولياء أمور الطلاب والزائرين لهذه المدرسة، ولذلك يجب عليه أن يتخذ العلاقات الإنسانية الطيبة أداة له ليقود بها المدرسة إلى بر الأمان، لأن التعامل الجيد هو أساس بقاء كل شيء. فمدير المدرسة أثناء عمله يتعامل مع المعلم الذي يعد من أبرز مدخلات النظام التربوي، وهو العنصر الحاسم في نجاح العملية التربوية، وعلى جهوده وجودة أدائه يعتمد نجاح نوعية التعليم وتحسينه، لذلك اهتم الكثير من الدارسين به، وبدراسة العوامل التي تؤثر على فاعليته، والتي من أهمها السلوك القيادي للنمط الإداري الذي يسود المؤسسة التربوية التي ينتمي إليها المعلم.

ثانياً : صناعة واتخاذ القرار في الإدارة المدرسية

١- مفهوم صناعة واتخاذ القرار

أ- مفهوم صناعة القرار

تعد عملية صنع القرار لب العملية الإدارية ومحورها، لأن أي عملية إدارية يقوم بها الإداري إنما تتضمن عملية صنع القرار. والعمليات الإدارية هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتوجيه والتقويم وكل عملية من هذه العمليات تحتاج إلى عملية صنع القرار وتعد عملية صنع القرارات صلب العملية الإدارية وقلبها النابض في أي مؤسسة مهما كان نوعها وحجم العاملين فيها. فصنع القرار هو الاختيار من بين البدائل بحيث يصل الإداري إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه في وقت معين، ويشمل مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي

يستخدمها مُتخذ القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار" (طارق عبدالرؤوف عامر، ٢٠١٠، ٢). وتعرف هديل نواف يونس القدادحة (٢٠٢٢، ٤٢). صنع القرار بأنه نشاط إنساني فردي أو جماعي تؤثر فيه الخبرة والحسابات ممن يملك القوة والشرعية لتصبح قابلية القرار أمراً حتمياً، فعملية صنع القرار عملية طويلة يشوبها التعقيد والشك وعدم التأكد والضغوط المتنوعة، الأمر الذي يتطلب تروياً وتأملاً في تبعات القرار وإمكانية تحقيقه.

ويشير محمود عبدالسلام عبدالنواب حسن (٢٠٢١، ٥٣) إلى أن عملية صنع القرار عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات التي تخضع في مجملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ، ويشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ما هي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار.

تمثل عملية صناعة القرارات مهمة أساسية لمدير المدرسة باعتباره قائداً فيها، بل تعد أكثر المهام المنوطة به أهمية باعتبارها جوهر العملية الإدارية، بغية تجويد مخرجاتها كافة. فالقرارات الإدارية قد تكون روتينية، وقد تكون إستراتيجية تحدد نجاح مهامه من عدمه، وتتطلب عملية صناعة القرارات ربطاً وتكاملاً تامين بين جميع مراحلها بدءاً من تحديد المشكلة إلى اتخاذ القرار. كما تتطلب أيضاً تفاعلاً بين القائد التربوي والعاملين معه لإمداد هذه العملية بالمعلومات والخبرات والمقترحات وإثراء البدائل ليكون القرار المتخذ أكثر رشداً وأقل مخاطرة (2008، Drucker)

وعندما تصنع إدارة المؤسسة تنظيمها الملائم فإنها تتخذ مجموعة من القرارات بشأن الهيكل التنظيمي، وعندما يوجه المدير مرؤوسيه فإنه يتخذ مجموعة من القرارات التي تعمل على تنسيق مجهوداتهم واستشارة دوافعهم على الأداء الجيد، وحل مشكلاتهم، كما تتخذ الإدارة قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي ستجربها على الخطة، وهكذا يجرى اتخاذ القرار في دورة مستمرة، كلما استمرت العملية الإدارية نفسها (عادل رمضان الزيايدي، ٢٠٠٢، ١٢٠). ويرتبط صنع القرارات ارتباطاً مباشراً بمجموعة من الوظائف التخطيطية والتنسيقية وعمليات التوجيه والرقابة والمتابعة (علي السلمي، ٢٠٠٤، ١٩٦).

إذا كانت عملية صنع القرار واتخاذها شيئاً ضرورياً لكل مؤسسة من مؤسسات المجتمع، فإن المدرسة باعتبارها إحدى المؤسسات التعليمية تعتمد هي كذلك في إدارتها وتنظيمها على

صنع القرار واتخاذ بطبيعة الحال فإن هذا يصدق أيضاً على الإدارة المدرسية؛ فالمديرون يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التعليمية على مستوى المدرسة. وإن تفهم عملية اتخاذ القرار والإلمام بها شيء مهم وضروري لمدير المدرسة، وفاعلية القرار تعتمد على قدرة مدير المدرسة على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وأن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف على قدرة مديري المدارس وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وما لديهم من مفاهيم تضمن فاعلية القرارات ومتابعة تنفيذها وتقييمها. وتعرف (ميساء مصطفى رزق الشيباب، ٢٠٢٠، ١٨) عملية صنع القرار المدرسي على أنها عملية التأثير أو التحكم الذي تمارسه الإدارة في المجالات الحاسمة لعملية صنع القرارات المدرسية، كتحقيق الانضباط الطلابي، وتحديد معايير أداء الطلبة، وتقييم الموظفين ووضع الميزانية.

ويرى الباحث أن عملية صنع القرار في الإدارة المدرسية تتمثل في جميع الخطوات والإجراءات والوسائل والأساليب التي ينتهجها مدير المدرسة مع المعلمين والعاملين في المدرسة والتي تتمثل في جمع البيانات والتخطيط ووضع الحلول والبدائل واختيار أفضلها لاتخاذ القرار المناسب.

ب- مفهوم اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار لب العملية الإدارية ومحورها، لأن أية عملية إدارية يقوم بها الإداري إنما تتضمن عملية صنع القرار واتخاذها. وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تعد بمثابة جوهر العملية الإدارية، حيث أن المدير بدون اتخاذ قرار لا يعتبر مديراً، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل إعداد الخطة، وعند وضع الأهداف ورسم السياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق لتشغيلها (صلاح الشنواني، ٢٠٠٨، ١٧٣) وتعرف رحمة طلال بني هاني عملية اتخاذ القرار بأنها الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها إيجاد الحلول للمشكلات بناء على عدد من الخطوات للوصول إلى قرار حول موضوع محدد، وتتمثل في تحديد المشكلة وتحليلها وتقييمها، واختيار المعيار الملائم لقياسها، وجمع البيانات اللازمة، وتقييم كل حل على حدة للوصول إلى الاقتراح والحل المناسب للمشكلة التي تواجه الفرد أو المؤسسة (٢٠٢٠، ٢٢). وتعرف أسماء حسن عبدالكريم حمادات (٢٠٢١، ٣١) اتخاذ القرار بأنه نشاط إداري فردي أو جماعي يهدف اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة وتحقيق الأهداف المطلوبة. ويشير (منير عبدالله حربي وحنان عبدالحليم رزق، ٢٠٠٣، ٢٠٢-٢٠٣). أن مرحلة اتخاذ القرار هي مرحلة

يتم فيها الاختيار ما بين البدائل المطروحة وقد يناط بها فرد أو جماعة، وبالتالي فهي مرحلة تلي صناعة القرار.

ويرى الباحث أن مفهوم اتخاذ القرار يقصد به تلك الخطوة النهائية التي تلي عمليات وخطوات صناعة القرار.

ج- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.

يعرف القرار على أنه نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وينهى النظر في كل الاحتمالات الأخرى. وهناك فرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار، حيث تمثل صناعة القرار المراحل المرتبطة بالتزود بالمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرار، ولذا فهي تركز على الجهود التي يبذلها العاملون في المستويات الدنيا للإدارة لإعداد المعلومات اللازمة والسابقة على مرحلة صنع القرار، أما اتخاذ القرار فهي مرحلة الاختيار ما بين البدائل المطروحة وقد يناط بها فرد أو جماعة، وبالتالي فهي مرحلة تلي صناعة القرار (منير عبدالله حربي وحنان عبدالحليم رزق، ٢٠٠٣، ٢٠٢-٢٠٣).

ويشير محمود عبدالسلام عبدالنواب حسن (٢٠٢١، ٥٣) إلى أن هناك فرقاً بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، فالأول يركز على جمع البدائل وتحليلها للتعرف على الحلول المتوقعة منها لحل المشكلة، أما اتخاذ القرار فهو بمثابة إحدى خطوات عملية صنع القرار، بمعنى أن عملية صنع القرار تحتوي اتخاذ القرار بوصفه جزءاً من مراحلها، وهو المرحلة الحاسمة في إطار عملية صنع القرار.

وترى ايمان حسين عمارة (٢٠٢٠، ١٧) بأن اتخاذ القرار يعني مرحلة الاختيار والتنفيذ في صناعة القرار. ويذكر (خالد عبدالرحمن إبراهيم الحماد) (٢٠٢٢، ١٤) أن عملية صنع القرار المدرسي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم المدرسي الأمر الذي يجعل هذه العملية ذات جهد جماعي، وأن عملية صنع القرار مستمرة تنتهي باتخاذ القرار الذي يتخذه المدير في النهاية، أي أن عملية اتخاذ القرار هي الجزء المهم من مراحل صنع القرار؛ لأن إصدار القرار هو خلاصة ما تتوصل إليه عملية صنع القرار. بينما ترى هديل نواف يونس القدادحة (٢٠٢٢، ٤٥) أن الفروق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار تكمن في الآتي:

١ - عملية صنع القرار أعمق وذات بعد أكبر من اتخاذ القرار، فهي المضمون العام لنشاطات الإدارة على مستوياتها كافة واتخاذ القرار ليس إلا مرحلة من مراحل صنع القرار مرهون بعناصر وشروط تجعل متخذ القرار قادراً على اتخاذ قرار رشيد فعال.

٢- اتخاذ القرار يعد من أنواع التفكير المركبة ؛ فهو في غاية التعقيد لأن الوصول لقرار نهائي يعمم وينفذ ليس بالأمر اليسير .

٣- عملية صنع القرار قد يشترك فيها عدة مؤسسات أو أشخاص ويؤثرون بها كالإعلام والمعارضة والمؤسسات غير الرسمية، بينما اتخاذ القرار نمط مغلق لا بد أن يصدر عن قيادة أو مؤسسة رسمية مخولة.

٤ - عملية صنع القرار في إيجادها للبدائل تحقق مصالح شخص متخذها؛ لكن عملية اتخاذ القرار فإنها تحرص على الوصول للحل الذي يحقق مصالح مشتركة تغطي أكبر شريحة ممكنة.

٥ - عملية صنع القرار بمراحلها المتعددة تقوم على إيجاد بدائل مقترحة تقنع متخذي القرار، بينما اتخاذ القرار يتم باختيار البديل الأفضل ليصار إلى تفعيله وتنفيذه.

٢- مراحل عملية اتخاذ القرار

على الرغم أن عملية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية الأساسية التي يجب أن يتميز بها القائد، وعلى الرغم من أن نجاح أي مؤسسة يتوقف في المقام الأول على الكفاءة والقدرة على اتخاذ القرارات وفهمه لها وأساليب اتخاذها. ويرى قوبى سر مفلح ذوقان الخريشة. (٢٠٢٠، ٣٤) أن عملية اتخاذ القرار تتطلب إتباع خطوات مدروسة ومحددة تساعد على تحديد القرار المناسب فيقوم بتحديد المشكلة المراد إيجاد لها حلول وتحديد الهدف الذي يسعى الوصول إليه ويجمع معلومات حول المشكلة موضوع البحث وحول الموضوع ككل لكي تتم دراستها المتحصل عليها التي يمكن تطبيقها والأخذ بها وكذلك يجمع معلومات إضافية في حالة من جميع الجوانب ثم بمراقبة الحلول التي وضعها والتحقق من صلاحيتها لتعميم النتائج استدعت الضرورة تغيير قراره.

كما أشار (Kuzgun, 2006, 25) مراحل اتخاذ القرارات بأنها عملية معرفية معقدة، يحدد فيها البدائل المختلفة، ويقوم بتقييم هذه البدائل، ويقرر اختيار البديل المناسب، ومن ثم ينفذ القرار. كما ذكرها (Ho Kuen, 2016: 358) أنها القدرة على اكتساب المعرفة المرتبطة بالموضوع وتطبيقها، والنظر في القيم، ومراجعة القرارات المختلفة. إلا أنه لم يتم الاتفاق على تحديد مراحل محددة لصنع القرار.

وقد حددت إيمان حسين عمارة، (٢٠٢٠، ١٩-٢٠) مراحل اتخاذ القرار فيما يلي:

أ- تشخيص المشكلة

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية اتخاذ القرار لأنها تقوم بتشخيص وتحديد المشكلة بشكل جيد، فالمشكلة في مجال اتخاذ القرار تعبر عن حالة الانحراف أو عدم الاتزان بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، أما التشخيص فيتمثل في التحديد الدقيق للمشكلة ومعرفة أبعادها وأعراضها من خلال جمع البيانات والمعلومات والتحري عن أسبابها وعلى متخذ القرار أن يسعى لدراسة المشكلة وأسبابها وظروفها والنتائج التي تترتب عن حلها أو عدم حلها، ولما لم يصل مدير المدرسة لقرارات جيدة؛ لأنه لا بد أن يراعي مجموعة من العوامل عند تشخيصه للمشكلة المطروحة، مثل:

- عدم إحلال التقييم الشخصي والتقدير الذاتي محل البحث العلمي في تحديد المشكلة.
- عدم تشبيه المشكلة المطروحة بمشكلة تاريخية تنسم بنفس الظواهر.
- ضرورة حل المشاكل المعقدة والمزمنة لتجنب استمرارها أو تطورها مستقبلا.
- الأخذ في الحسبان الظروف المحيطة بالمشكلة ونتائج حلها.

ومن الأمور المهمة التي ينبغ على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

ب- تحليل المشكلة:

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها تتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام، ثم يخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

ج- تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة:

وتتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكاناتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير. متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير

الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

د- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

وتتم عملة المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعة يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير :

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، ففضل البديل الذي حقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحققها.

- اتفاق البديل مع أهمية المؤسسة وأهدافها، وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

- قبول أفراد المؤسسة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يمكن الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

- مدى ملاءمة كل بديل مع عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة مثل العادات والتقاليد.

- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تفرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

ويتم هنا جمع البدائل وفق لما تم جمعة من معلومات، والتي تصلح لأن تكون حلا للمشكلة

على أن تتوفر في كل بديل الشروط التالية :

- أن يكون لكل بديل القدرة على حل المشكلة أو التقليل من آثارها .

- أن يكون كل بديل في حدود الموارد والإمكانات المتاحة.

- أن يكون كل بديل قابل للتقييم.

٣- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية:

قد تختلف درجة التفصيل والإجمال في اتباع الخطوات المذكورة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ويختلف كذلك الوقت المستغرق في كل منها. وذلك باختلاف أنواع القرارات ودرجة أهميتها. وكذلك أنواع المشكلات ودرجة خطورتها، وهل يشترك العاملون في كل القرارات أم في بعضها؟ حيث يعد اتخاذ القرار هو الاختيار والمحك للإدارة، فقدرات المدير على الوصول إلى النهاية الصحيحة فيما يجب أن يفعل في موقف ما وشجاعته في تقديره، ومهارته في

إقناع الآخرين وقبول قراره الذي اتخذه، على اعتبار أن هذه العوامل التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح في القيادة (سعيد محمد المصري، ٢٠٠٥، ١١٢). وأن للأساليب الهامة لعمل لإدارة والتي لا يمكن للمدير الاستغناء عنها امتلاك المدير لمهارات وخبرات لضمان الوصول إلى قرارات ذات كفاءة وفعالية (هبة صبح سدحان السردية، ٢٠٢٢، ٢٨). وأوضح نواف العتيبي عبيد المطيري (٢٠٢١، ٤٢) أن من العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات المدرسية ما يتعلق بالعوامل المدرسية الداخلية مثل الثقافة التنظيمية، والأساليب القيادية، والهيكل التنظيمي، والبعض الآخر يتعلق بالعوامل الخارجية، ومنها العوامل السياسية والظروف المادية المتوافرة للمؤسسة التربوية، كما يتأثر صنع القرار بالعوامل الذاتية والسمات الشخصية للقائد التربوي داخل المؤسسة التربوية.

وقد أوضح فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد (٢٠٠٥، ١٠٣) العوامل المؤثرة

في اتخاذ القرار في العوامل التالية:

أ- عوامل تتعلق بالقائد:

إذ يتأثر سلوك القائد بمجموعة من العوامل التي تتفاعل مع شخصيته ومنها: ثقافته وفلسفته، ودرجة ثقته بمرؤوسيه، ومدى إدراكه لمعنى القيادة، فبعض القادة يرون في القيادة أنها الحق في اتخاذ القرارات، بينما يعتقد آخرون أن القيادة هي توجيه العاملين نحو الأعمال التي يؤديونها، بينما يرى آخرون أن فن القيادة يهتم بتنمية الأفراد وزيادة كفاءتهم الإدارية من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية التي يتخذها القادة أنفسهم.

ب- عوامل تتعلق بالعاملين:

ويتأثر العاملون بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيهم إضافة إلى اختلاف توقعاتهم وتباين إدراكهم للمواقف والمشكلات المختلفة. ومنها: نوع القرار، درجة حاجة العاملين للاستقلال، ودرجة اهتمامهم بالمشكلة ودرجة شعورهم بضرورة حلها، إضافة لدرجة إيمانهم بدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة وإدراكهم لأهمية تحقيقها، وأخيرا درجة توفر الخبرة والمهارة لدى العاملين ومعرفتهم بكيفية التعامل مع المشكلات التي تعترض عمل المؤسسة.

ج- عوامل تتعلق بالموقف ذاته

لكل موقف خصائصه التي تميزه عن غيره وتؤثر هذه الخصائص بدورها على سلوك القادة وميلهم إلى نمط دون آخر من أنماط اتخاذ القرارات الإدارية ومن هذه العوامل: طبيعة المؤسسة وفلسفتها الخاصة، طبيعة المشكلة ذاتها، توقيت القرار.

ويرى الباحث أن زيادة وتنوع العوامل الإيجابية يؤدي إلى وجود حلول وبدائل أسرع في صنع واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى فعالية وتميز ونجاح المؤسسة، ويعطيها القدرة على مواكبة متغيرات الحديثة والمعاصرة.

أوضح نواف العتيبي عبيد المطيري (٢٠٢١، ٤٢) أن العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية متعددة، حيث يتعلق بعضها بالعوامل المدرسية الداخلية مثل الثقافة التنظيمية، والأساليب القيادية، والهيكل التنظيمي، والبعض الآخر يتعلق بالعوامل الخارجية، ومنها العوامل السياسية والظروف المادية المتوافرة للمؤسسة التربوية. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على صنع واتخاذ القرار في الإدارة المدرسية يمكن توضيحها في العوامل الآتية (جبرمي كوردي، ٢٠١١):

١- متخذ القرار: وهو الشخص المسؤول عن تحديد مسار العمليات ويعود إليه توجيه النظام بين البدائل المطروحة، وذلك من حيث: الخبرة والتأهيل العلمي والتربوي.

٢- البدائل المطروحة: وهي اتجاهات مسار العمليات بعد نقاط الاختيار مثل: تغيير اتجاه مسار العملية التربوية لتبني منهج معين أو فلسفة جديدة من بين عدة مناهج أو فلسفات، وفي بعض الأحيان قد يقتصر الأمر على تعديل منهج بالإضافة أو الحذف وربما تغيير نظام التقويم السائد.

٣- الظروف والعوامل التي تدعو إلى اتخاذ القرار: وهي تتمثل في العوامل التي طرأت على الوسط الذي يعمل فيه النظام، وتقتضي تعديل مسار العمليات لملائمة العائد على الظروف الجديدة ومن أمثلة ذلك: حدوث طفرة علمية أو صناعية تحتاج إلى قوة بشرية من نوع معين، مما يتطلب تعديل مسار العملية التربوية لتوفير مثل هذه القوى، وفي بعض الأحيان تتمثل هذه الظروف في عدم كفاءة عائد النظام مع المحيط الخارجي كضعف مستوى الخريجين أو عزوفهم عن نوع معين من التعليم.

٤- نوع العائد المرغوب فيه (المخرجات): وتتمثل في الإنتاج الذي يطلبه قطاع المستفيدين أو في حالة النظام التربوي للطلاب لخلفتهم العلمية والفكرية، التي تلائم متطلبات المجتمع أو الهيئات المستفيدة من النظام التربوي وهو ما يسمى بتوصيف المخرجات.

٥- مجال تطبيق المتغيرات (مجال عمل النظام): وهو الوسط الذي يعمل فيه النظام، ويصب فيه نواتجه وهو في حالة النظام التربوي المجتمع بمؤسساته المجتمعية والإنتاجية،

والاستهلاكية، والمراحل التعليمية التالية، كما يشمل المتغيرات المؤثر على أداء النظام ككل بشكل عام.

٦- الدقة التي يجب أن تتوفر في العائد: وهو الحدود الدنيا والعليا لمواصفات الناتج التي يقبلها المجتمع المستفيد من أداء النظام، وفي النظام التربوي يمثل مستوى الخريجين التحصيلي والمدى المسموح به للنجاح.

٧- المدى بين اتخاذ القرار والعائد: هو الفترة الزمنية بين اتخاذ القرار وتحقيق العائد. مما سبق يتضح أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بعدة عوامل؛ منها ما يتعلق بمتخذ القرار؛ وللخبرة هنا دور عظيم الأهمية والمؤهل العلمي والتربوي ودرجته، ومنها ما يتعلق بكم المعلومات والبيانات التي ينجم عنها اقتراح البدائل، ومن ثم اختيار البديل المناسب، وطبيعة الظروف التي تحتم اتخاذ القرار وأهميتها، والقرار الذي يتم اتخاذه ومناسبته للموقف، وما يترتب عليه من نتائج.

نتائج الدراسة

١- تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد الثلاثة، الخاصة بتقديرات أفراد عينة الدراسة لتحديد الواقع الحالي لمراعاة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة لمبادئ العلاقات الإنسانية في المدارس بين (٢,٨٢-٢,٨٥) وبدرجة ممارسة عالية، مما يعني بأن درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة تجاه مبادئ العلاقات الإنسانية جاء بدرجة مرتفعة -من وجهة نظر عينة الدراسة-. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة أبو الحسنين (٢٠١٧) ونتيجة دراسة هيلة منديل محمد التويجري (٢٠١٩) ونتيجة دراسة سعد مبارك العجمي (٢٠١٩) ونتيجة دراسة صفاء علي منصور ابوسرحان (٢٠١٩) ونتيجة دراسة إيمان خالد الهياجنة (٢٠٢٠) ونتيجة دراسة ميسون محمد عطا الله بني ياسين (٢٠٢١) ونتيجة دراسة رويده محمود القرعان (٢٠٢١). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة غدير عطا يوسف عرعاوي (٢٠١٥) ودراسة ابتسام مزغيش (٢٠١٨) ودراسة صالح محسن المطيري (٢٠١٩) ودراسة وصال حيدر ارشيد (٢٠١٩).

ويعزو الباحث هذا الارتفاع إلى نقاط عدة؛ فللبيئة الاجتماعية المحيطة بمدير المدرسة دور بالغ في تحديد سلوكه مع الأفراد الذين يتعايش معهم؛ حيث تحكم البيئة الاجتماعية والدينية والثقافية في دولة الامارات بطابعها القوي من ناحية الترابط الاجتماعي بين الأسر المكونة للمجتمع وتمسكه بشعائر الدين الإسلامي الذي يحث تحسين الأخلاق والعلاقات

وزيادة التواصل والزيارة بين الأرحام والجيران والأصدقاء، مما يجعل درجة ممارسة العلاقات الإنسانية عالية، نمط العلاقات السائدة بين الأفراد، ويضاف إلى ذلك اهتمام وزارة التربية والتعليم بتمتين العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي وذلك عن طريق عقد المشاغل والدورات التدريبية في طرق وأساليب إقامة العلاقات الصحية بين مدير المدرسة والطاقم التدريسي والإداري والفني بالمدرسة من أجل تحقيق مستوى أداء مرتفع.

ومن زاوية أخرى يمكن النظر إلى أن مدير المدرسة كقائد تربوي يستمد تأثيره على معلميه ومن يعملون معه في المدرسة عن طريق تحسين وتقوية العلاقات الإنسانية والمشاركة في مناسباتهم والاحساس بالصعوبات والمعوقات التي يتعرضون لها. حيث أن معرفة واحساس مدير المدرسة بأهمية الدور الفعال والمهم للعلاقات الإنسانية مع الطاقم الإداري والفني والتدريسي يعمل على زيادة التماسك والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، مما يحقق نتائج متميزة في الأداء، هذا وعند النظر من جهة أخرى فإن عدم وجود مستوى جيد من العلاقات الإنسانية بين المدير وموظفيه يؤدي إلى انخفاض المستوى العام لأداء المدرسة ويساعد على تشكل وسط بناء لظهور وتضخم الأزمات والصراعات في المجتمع المدرسي.

٢- تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد الأربعة الخاصة بتقديرات أفراد عينة الدراسة لتحديد واقع صناعة القرارات الإدارية عند مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة بين (٢,٧٨-٢,٨٤) وبدرجة فاعلية عالية. مما يعني بأن واقع صناعة القرارات الإدارية عند مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة جاء بدرجة مرتفعة -من وجهة نظر عينة الدراسة-. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة هناء محمد سليمان أبا الخيل (٢٠١٧) ونتيجة دراسة ابتسام ابراهيم الخميس (٢٠١٩) ونتيجة دراسة الهيب (٢٠٢٠) ونتيجة دراسة حنين محمود منجد حسن (٢٠٢٠) ونتيجة دراسة نسيمات يوسف خلايلة (٢٠٢١). بينما هذه النتيجة تختلف مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة نجلاء هشام محمد الخضري (٢٠١٧) ودراسة نسرين فضل عدوان (٢٠١٩) ودراسة نواف العتيبي عبيد المطيري (٢٠٢١) ودراسة هزار غالب مصاروة (٢٠٢١).

ويعزو الباحث هذا الارتفاع إلى الحرص الذي تتبناه وزارة التربية والتعليم في الإعداد والبناء لشخصية مدير المدرسة والتركيز على اختيار مديري مدارس يتمتعون بالمستوى المطلوب من مهارات المدير الناجح والقائد المؤثر والتي من أهمها القدرة على صنع واتخاذ القرارات ويتم ذلك عن طريق المشاغل والدورات التدريبية أو عن طريق

المساقات الدراسية والشهادات المتخصصة في الجوانب المهمة التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة.

كما يمكن أن يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس ومن خلال الخبرات المتراكمة لديهم من خلال عملهم كمعلمين وإداريين وأخيرا كمديرين خلال تدرجهم في أطوارهم الوظيفية في المؤسسات التعليمية التي عملوا فيها أصبحوا أكثر تبصرا وقدرة وتمكنا في صنع واتخاذ القرارات. كما أن وزارة التربية وضعت لوائح وقوانين وأطر يلتزم مدير المدرسة بما جاء فيها من تعليمات ويتخذ القرارات وفق ما تنص عليه، فهي عملية بعيدة عن العشوائية.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير النوع لواقع مراعاة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة للعلاقات الإنسانية بالمدارس. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة عادة أبو القمبز (٢٠١٦) ونتيجة دراسة صالح محسن المطيري (٢٠١٩) ونتيجة دراسة سعد مبارك العجمي (٢٠١٩) ونتيجة دراسة ايمان خالد الهياجنة (٢٠٢٠) ونتيجة دراسة ياسمين جمال الشناق (٢٠٢٠). بينما هذه النتيجة تختلف مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة الآء الفليت (٢٠١٢) ودراسة يوسف أبو الحسين (٢٠١٧) ودراسة صفاء علي منصور ابوسرحان (٢٠١٩) ودراسة وصال حيدر ارشيد (٢٠١٩) ودراسة رويده محمود القرعان (٢٠٢١).

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير النوع الاجتماعي لواقع مراعاة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة للعلاقات الإنسانية بالمدارس إلى أن جميع أفراد مجتمع الدراسة؛ ذكورا واناثا يعملون تحت مظلة وزارة واحدة، تسوسهم قوانين واحدة، ويعملون في ظل معايير قياس وتقييم واحدة، ساعات عملهم موحدة، كما أن جميعهم يشترط لقبولهم في ممارسة وظيفتهم أن يكونوا حاصلين على مؤهلات في علوم التربية، ويتعاملون في أغلب الأحيان إلى نفس القضايا.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة لواقع مراعاة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة بدولة

الإمارات العربية المتحدة للعلاقات الإنسانية بالمدارس. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة باسمة حلاوة (٢٠١٢) ونتيجة دراسة الآء الفليت (٢٠١٢) ونتيجة دراسة غادة أبو القمبز (٢٠١٦) ونتيجة دراسة يوسف أبو الحسنين (٢٠١٧) ونتيجة دراسة وصال حيدر ارشيد (٢٠١٩) ونتيجة دراسة صفاء علي منصور ابوسرحان (٢٠١٩) ونتيجة دراسة سعد مبارك العجمي (٢٠١٩) ونتيجة دراسة ايمان خالد الهياجنة (٢٠٢٠) ونتيجة دراسة رويده محمود القرعان (٢٠٢١). بينما هذه النتيجة تختلف مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة هيلة منديل محمد التويجري (٢٠١٩) ودراسة ياسمين جمال الشناق (٢٠٢٠).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث، فإنه يوصي بما يلي:

- ١- ضرورة توفير مناخ عائلي لبناء علاقات متميزة بين أفراد الهيئة التدريسية والإدارية في المدارس.
- ٢- وضع خطط تنفيذية لدورات ومشاعل تدريبية لمديري المدارس من أجل تدريبهم على أساليب رفع مستوى العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي وآلية الحفاظ على المستوى المناسب منها.
- ٣- وضع خطط تنفيذية لدورات ومشاعل تدريبية لمديري المدارس من أجل تدريبهم على أساليب رفع مستوى صنع القرارات في المؤسسة التربوية.
- ٤- عمل دراسات وأبحاث حول متغيرات ذات صلة بموضوع متغيري الدراسة في البيئة المدرسية الإماراتية.

مراجع الدراسة

- إيتسام بنت إبراهيم الخميس. (٢٠١٩). واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لاتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بمنطقة القصيم. رسالة ماجستير. جامعة القصيم. السعودية.
- أحمد إبراهيم أحمد. (٢٠٠٨). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، مصر، الإسكندرية، دار الوفاء.
- أسماء حسن عبدالكريم حمادات. (٢٠٢١). درجة فاعلية الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك. الأردن.

- آلاء الفليت. (٢٠١٢). درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة غزة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- ايمان حسين عميرة. (٢٠٢٠). تقييم فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه إربد. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك. الأردن.
- ايمان خالد الهياجنة. (٢٠٢٠). دور مديري المدارس الثانوية في لواء الطيبة في تعزيز العلاقات الإنسانية لدى المعلمين والطلبة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك. الأردن.
- باسمه حلاوة. (٢٠١٢). العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي (دراسة ميدانية) مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الرابع.
- بدر عبد الرحمن صالح المعثم. (٢٠١٣). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- بسام علي حمزة، (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأحمر للمهارات الإنسانية وعلاقتها بتمكين المعلمين العقبات والحلول المقترحة. رسالة دكتوراه. جامعة اليرموك. الأردن.
- تركي الحميدي. (٢٠١١). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تعزيز الأداء المهني للمعلم بمدارس منطقة حولي التعليمية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السودان.
- تركي العنبي. (٢٠١١). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تعزيز الأداء المهني للمعلم بمدارس منطقة حولي التعليمية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان
- جودت عطوي. (٢٠١٠م). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- جيرمي كوردي. (٢٠١١). استراتيجيات إدارة العمال الدليل الى اتخاذ قرارات فعالة، ترجمة سمية ممدوح الشامي، كلمات عربية للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- خالد عبدالرحمن إبراهيم الحماد، (٢٠٢٢). أساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمدينة بريدة. رسالة ماجستير. جامعة القصيم. المملكة العربية السعودية.
- روىة محمود القرعان. (٢٠٢١). أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية بين المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة جرش. الأردن.
- زقوت فادي حسن شعبان حناوي. (٢٠٢١). أثر علاقات الإدارة الإنسانية على الولاء التنظيمي للموظفين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.
- سعد مبارك العجمي. (٢٠١٩). درجة ممارسة معلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في التدريس من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في الكويت. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. الأردن.
- سعيد محمد المصري. (٢٠٠٥). التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
- سلمان خلفان. (٢٠١١). وأقع مراعاة مديري المدارس بسلطنة عمان لمبادئ العلاقات الإنسانية عند اتخاذ القرار في المواقف الإدارية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- سليم الزبون ومحمد الزبون وسليمان موسى. (٢٠١٠). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٦)، العدد (٣) ص ٦٥٧-٦٩٣
- سليمان عبدالله سليمان سرحان الزعابي. (٢٠٠٦). تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية الرسمية لوزارة التربية والتعليم بدولة الامارات العربية المتحدة. أطروحة دكتوراه. الجامعة الأردنية. الأردن.
- صالح محسن المطيري. (٢٠١٩). درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية للعلاقات الإنسانية في دولة الكويت. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. الأردن.
- صفاء علي منصور ابوسرحان. (٢٠١٩). درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لمهارات العلاقات الإنسانية واساليب تنميتها في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. الأردن.

-
- صلاح الشنواني. (٢٠٠٨). **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
 - طارق عبدالرؤوف عامر. (٢٠١٠) نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته (تصور مقترح). تم الرجوع له بتاريخ ٢٠١٣/٠٤/١٢ <http://siteiugazaedu.ps/aeholy/files/20101pdf>
 - عبدالعزيز بن سعد الخشلان. (٢٠١٧). ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية كما يراها معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية جامعة الفيوم**، العدد ٧، المجلد ٣، كلية التربية، ص ص ١٧١-١٩٥.
 - علا حسين الهيب. (٢٠٢٠). درجة مشاركة المستشارين التربويين في اتخاذ القرارات الإدارية في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتمكين الإداري، مقترحات تطويرية. رسالة دكتوراه. جامعة اليرموك. الأردن.
 - علي السلمي. (٢٠٠٤). **الإدارة المعاصرة**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
 - عمر أحمد المناعمة. (٢٠٠٥). دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في غزة_دراسة مقارنة_، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
 - غدير عطا يوسف عرعر اوي. (٢٠١٥). علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان بمستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
 - فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد. (٢٠٠٥). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
 - فايز كمال شلدان. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، **مجلة** ٢٥، العدد ٢، ص ص ١٥-٤٠.
 - قوبى سر مفلح ذوقان الخريشة. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم للواء الموقر الإدارة الذات وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرار. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. الأردن.
-

-
- محمد المولد. (٢٠٠٩) إدارة العلاقات الإنسانية لمديري المدارس المتوسطة وأثرها على الأداء الوظيفي لمعلمي منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
 - محمد منير مرسي. (٢٠٠٨) العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية. مجلة التربية، البحرين، (٢٣) ٧٠، ٧٧-٧٧.
 - محمود عبدالسلام عبدالنواب حسن، (٢٠٢١). اعتماد صانعي القرار بجمهورية مصر العربية على وسائل التواصل الاجتماعي في اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير. كلية التربية-جامعة المنصورة.
 - مصطفى محمود صالح درادكة. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراه. جامعة اليرموك. الأردن.
 - منير عبدالله حربي وحنان عبدالحليم رزق، (٢٠٠٣). بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية (دراسة ميدانية). مستقبل التربية العربية، مج ٩، ع ٣٠.
 - ميساء مصطفى رزق الشيايب. (٢٠٢٠). العوامل المؤثرة على القرارات الإدارية لدى مديري مدارس تربية لواء الطيبة والوسطية. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. الأردن.
 - ميسون محمد عطا الله بني ياسين. (٢٠٢١). دور مديري المدارس في تربية لواء بني عبيد في تعزيز العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. الأردن.
 - نجلاء هشام محمد الخضري. (٢٠١٧). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة). فلسطين.
 - نسرين فضل عدوان. (٢٠١٩). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة). فلسطين.
-

-
- نواف العتيبي عبيد المطيري. (٢٠٢١). التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة. الأردن.
 - هديل نواف يونس القدادحة. (٢٠٢٢). الآثار التربوية للأزمة الصحية المعاصرة وعلاقتها بأنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. الأردن.
 - هناء بنت محمد بن سليمان أبا الخيل. (٢٠١٧). قواعد إدارية تربوية مقترحة لاتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه. الجامعة الأردنية. الأردن.
 - هيلة منديل محمد التوجري. (٢٠١٩). العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة بريدة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، العلوم التربوية، المجلد ٤٦، العدد، ملحق ٢.
 - وصال حيدر ارشيد. (٢٠١٩). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة جرش. الأردن.
 - ياسمين جمال الشناق. (٢٠٢٠). العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية إربد الأولى وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراه. جامعة اليرموك. الأردن.
 - يوسف أبو الحسنين. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
 - Kulsreshthha, A., Patel, j., & Singh, H. (2012). A study of the Effect of Human Relations in School Organization. Kameshwar College, Ahmedabad. Ebisco 1659743.
 - Kuzgun, Y. (2006). Professional Development and Consultancy. Ankara: Nobel Yayınlar
 - Senena, s. (2010) application on human relations theory in primary school, national open university of nigeria.
-