درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم

The Degree of Practice of Governmental Middle-School Principals in Province of Baghdad for Human Relations and It's Relationship to Morale of Teachers of Islamic Education from their Point of View

إعداد

عباس نوري جاسم المشهداني

إشراف

الدكتور طلال يوسف أبو عمارة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني– 2017

تفويض

أنا عباس نوري جاسم المشهداني أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنيّة بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عباس نوري جاسم المشهداني

التاريخ: ٥/٢/٢٠١٧

التوقيع: .....

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم" واجيزت بتاريخ: 16 / 1 / 2017م.

اعضاء لجنة المناقشة :	التوقيع
1-الدكتور طلال أبو عمارة (مشرفاً)	.....
2-الدكتور أمجد درادكة (رئيساً وممتحناً داخلياً)	.....
3-الأستاذ الدكتور أيمن العمري (ممتحناً خارجياً)	.....

الشكر والتقدير

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، المستحق الثناء، لِسعة كرمه ومدى توفيقه وعظيمِ رضاه، والصلاة والسلام على رسول الله محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين، وبعد:

أودُ الإعرابُ عن شكري وتقديري وعظيمِ الامتنانِ لأستاذنا الدكتور **طلال يوسف أبو عَمارة** الذي تكرم بقبول الإشراف على رسالتي وعلى ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات والتي سُعدتُ بها وكان لها اكبر الأثر على هذا العمل. كذلك أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاءِ هيئةِ التدريس والمسؤولين وإلى كلِ من مدّ يدَ العونِ مساعداً ومسانداً وخاصةً كلية العلوم التربوية متمثلةً بعميدها الأستاذ الدكتور **عبد الحافظ سلامة** لما قدمُوهُ لي من خدمةٍ علميةٍ وإداريةٍ ، حيثُ لم يكلّوا أبداً جاهدين في تقديمِ كلِ ما من شأنَه رفِعةَ ورقيَ طالبيَ العلم.

ولا يفوتني أن أتقدمُ بالشكر لجامعتي جامعةِ الشرق الأوسط على ما تفضلت به عليَّ بقبولِها أن أكونَ أحدُ أبنائها المخلصين وعلى ما ذللتهُ لي من صعابٍ في سبيلِ أن أصبو إلى الهدف السامي وأن أكونَ أحدُ خريجِيها، والشكرُ وبالغُ العرفانِ إلى المملكةِ الأردنيةِ الهاشميةِ ، ملِكاً وحكومةً وشعباً، لما حفوتُ من حسن الضيافةِ والأخلاق الكريمةِ في المملكة المباركة.

الباحث

عباس نوري المشهداني

الإهــداء

إلى من افتقدته في صغري لمواجهة الصعاب ولم يمهله الموت لأرتوي من حنانه... أبي

إلى من وجهتني وعلمتني وعانت إرهاصات الحياة لأصل إلى ما أنا فيه و كستني من بحر حنانها لتخفف عني آلامي... أمي

إلى أخ الروح الشيخ شكر الجبوري، وكل من أحببناه في الله من قريب أو بعيد ، وبضعة قلبي إخوتي وأخواتي.

إلى أرض الصمود وبلد الأنبياء ...العراق العظيم ، ودار السلام والعلم والعلماء...بغداد

إلى من أرشدني وعلمني من أساتذتي في جامعة الشرق الأوسط -وخصوصاً مشرفي الدكتور طلال أبو عمارة-والذين كان دعمهم وتشجيعهم أطيب الأثر في إنجاز هذا العمل.

أهدي هذا جهد عملي المتواضع

عباس نوري المشهداني

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الملحقات	ط
ملخص الدراسة باللغة العربية	ي
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ل
الفصل الأول **خلفية الدراسة وأهميتها**	
مقدمة	2
مشكلة الدراسة	5
أهداف الدراسة وأسئلتها	6
أهمية الدراسة	7
مصطلحات الدراسة	8
حدود الدراسة	9
محددات الدراسة	9
الفصل الثاني **الأدب النظري والدراسات السابقة**	
أولاً: الأدب النظري	11
ثانياً: الدراسات السابقة	34
تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	40

الفصل الثالث **الطريقة والإجراءات**	
منهجية الدراسة	42
مجتمع الدراسة	42
عينة الدراسة	43
أداتا الدراسة	44
صدق أداتي الدراسة	44
ثبات أداتي الدراسة	45
المعالجة الإحصائية	46
إجراءات الدراسة	47
الفصل الرابع **نتائج الدراسة**	
نتائج السؤال الأول	50
نتائج السؤال الثاني	52
نتائج السؤال الثالث	54
نتائج السؤال الرابع	54
نتائج السؤال الخامس	56
الفصل الخامس **مناقشة النتائج والتوصيات**	
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	61
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	62
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	63
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	63
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	64
التوصيات	65
المراجع العربية	68
المراجع الأجنبية	75
الملحقات	78

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة.	42
2	توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.	43
3	معاملات ثبات الأداة (كرونباخ_ألفا) ومعاملات ارتباط بيرسون لمجالات الدراسة والمقياس ككل.	45
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع فقرات أداة العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً.	50
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع فقرات الروح المعنوية مرتبة تنازلياً.	52
6	الارتباط بين متغيري الدراسة.	54
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن أداة العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) مرتبة تنازلياً.	55
8	نتائج تحليل التباين الأحادي على أداة العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي).	56
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن أداة الروح المعنوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي).	57
10	نتائج تحليل التباين الأحادي على أداة الروح المعنوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي).	58
11	نتائج تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3WAY ANOVA) على الأداة (بمحوري العلاقات الإنسانية والروح المعنوية) ككل تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي).	59

قائمة الملحقات

رقم الملحق	الملحق	الصفحة
1	أداة الدراسة بصورتها الأولية (قبل التحكيم).	79
2	استبانة العلاقات الإنسانية (قبل التحكيم).	82
3	استبانة الروح المعنوية (قبل التحكيم).	85
4	أسماء المحكّمين.	88
5	أداة الدراسة بصورتها النهائية (بعد التحكيم).	89
6	استبانة العلاقات الإنسانية بصورتها النهائية (بعد التحكيم).	91
7	استبانة الروح المعنوية بصورتها النهائية (بعد التحكيم).	93
8	كتاب تسهيل مهمة من رئاسة جامعة الشرق الأوسط إلى مديري التربية في محافظة بغداد.	95

درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم

إعـــداد

عباس نوري جاسم المشهداني

إشراف

الدكتور طلال يوسف أبو عمارة

المـــلـــخـص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي، على عينة مكونة من (382) مدرس ومدرسة للمرحلة المتوسطة بطريقة عشوائية، موزعين في مديريات الكرخ الأولى، ومديرية الكرخ الثانية، ومديرية الرصافة الأولى من مديريات تربية محافظة بغداد.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي، والذي تفرّع عنه الأسئلة الآتية: فكان السؤال الأول ما درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟ أما السؤال الثاني ما درجة الروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟ أما السؤال الثالث هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية ودرجة الروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟ أما السؤال الرابع هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر مدرّسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟ والسؤال الخامس هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الروح المعنوية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر مدرّسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟

وقد تم استخدام التحليل الإحصائي لنتائج أداة الدراسة المتمثّلة بالاستبانة، إذ تم التأكد من صدق الأداة بعد عرضها على مجموعة من المحكمين، ومن ثم إيجاد معاملات ثبات الأداة بتطبيق معادلة كرونباخ– ألفا، وإيجاد معاملات الاستقرار بتطبيق معادلة بيرسون، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية من وجهة نظر مدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد، واتسام إدارة المدرسة مع المدرّسين بفاعلية تنظيمية، ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر مدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد جاء بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العلاقات الإنسانية والروح المعنوية تعزى لأثر الجنس لصالح الإناث، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العلاقات الإنسانية والروح المعنوية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

وأوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها: عقد دورات تدريبية للمدراء على ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية كمهارات قيادية وإدارية، ومهارات رفع الروح المعنوية عند المدرسين والعاملين وتكون هذه الدورات إلزامية من قبل وزارة التربية، وتنمية المدرسين أكاديميا حسب تخصصاتهم في بعثات داخلية وخارجية، والبحث عن الضغوطات التي تواجه الهيئة التدريسية وإيجاد حلول مناسبة.

الكلمات المفتاحية: العلاقات الإنسانية، الروح المعنوية، محافظة بغداد، مديري المدارس.

The Extent of Practice of Governmental Middle-School Principals in Province of Baghdad for Humanity Relations and It's Relationship to Morale of Teachers of Islamic Education from Their Point of View

By

Abbas Noori Jasim

Supervisor

Dr. Talal Yusuf Abu Amarah

Abstract

This study aimed to measure the practice degree of the governmental middle-School principals in Baghdad governorate, and its relationship with the morale of the Islamic education teachers. The descriptive approach was adopted to fulfill the purpose of this study on a sample which is consists of (382) teachers at the middle schools in random way, which is distributed on the first directorate of Karkh, the second directorate of Karkh , and first Rusafa directorate, from the Education directorates of Baghdad governorate.

To answer the main question of the study, which is branched for the following questions, the first question was: what is the practice degree of the principals for human relationships by the viewpoint of Islamic education teachers in the intermediate stage of the governmental schools in the province of Baghdad, the second question is: what is the degree practice of morale for the teachers of Islamic education in the middle stage of governmental schools in Baghdad province? The third question Is: is there a correlational relationship between the degree practice of the schools principals for the humanitarian relationships and the degree of morale for teachers of Islamic education at intermediate stage in governmental schools at the Bagdad province? The fourth question is: Are there differences that indicate statistically at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the degree practice for principals schools on Humanitarian relationships according to variables of gender, experience, and qualifications by the viewpoints of the Islamic

education teachers in the intermediate stage of governmental schools in Baghdad province? The fifth question is: Are there differences that indicates Statistically at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of morale according to variables of gender, experience, and qualifications by the viewpoints of the Islamic education teachers in the intermediate stage of governmental schools in Baghdad province?

The statistical analysis has been used for showing the results of this study tool which is depended on a questionnaire, as it was confirmed the veracity of the tool after presenting on a group of arbitrators, and then the stability of the transactions of the tool has been founded by applying equation Alpha–Kronbach, and finding stability coefficients by applying Pearson equation. The study results showed that the level of morale by the viewpoint of the Islamic education teachers in intermediate stage at governmental schools in the province of Baghdad ،And about the school administration treating with teachers in regular effectiveness, and the level of human relations by the viewpoint of Islamic education teachers in intermediate stage in public schools at the province of Baghdad, these were as high degree result.

And finding differences that are indicates for a statistically significant in the level of humanitarian relations and morale differences according to the effect of sex in favor of females, and without finding a statistically significant differences in the level of humanitarian relations and morale due to the variable experience and educational qualification difference.

The researcher recommended several recommendations including: holding training courses for managers to exercise their human relations skills, such as skills for leadership and management, and raising the morale of teachers and employees, and these courses must be mandatory by the Ministry of Education. And more working on the development of teachers academically according to their specialization in internal and external missions, and searching for the pressures that is faced by the teaching staff to find appropriate solutions.

Key words: human relations, morale, the Province of Baghdad, school principals.

الفصل الأول

خـلفية الـدراسة وأهميتـها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تعد الإدارة عملية هامة لجميع المؤسسات والهيئات الرسمية والخاصة، فهي التي تعمل على تحديد الأهداف وتنسيق الجهود وتنظيمها من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة، ومع التقدّم العلمي والتكنولوجي والحضاري الهائل تنوّعت وظائف وأدوار ومدارس الإدارة لتواكب هذا التطوّر في كل نواحي الحياة العلمية والصحية والاقتصادية والصناعية والتربوية وغيرها، وتعتبر الإدارة التربوية جزءاً من منظومة الإدارة بشكل عام، ولكنها تهتم بالجوانب الإدارية في المؤسسات التربوية المختلفة.

وتعد العلاقات الإنسانية أساساً من أسس تنمية المفاهيم الإدارية وتطويرها وقد عرّفت العلاقات الإنسانية بأنها: ذلك السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد من أفراد المؤسسة، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخبراته حيث يعتبر قيمة عليا، وهي الأساس الذي تقوم عليه العلاقات بين المديرين والمنفذين والعاملين فيما بينهم من خلال الاحترام المتبادل وحسن النية في التصرفات والشعور الطيب نحو الآخرين وباتجاه العمل أيضاً(شهاب، 1998).

وتلعب العلاقات الإنسانية الجيدة دوراً مهماً بين الأفراد والجماعات في كافة المؤسسات العاملة في الدولة، وفي كافة نشاطاتها لتحقيق الأهداف المرجوّة من هذه المؤسسات؛ ولأهميّة هذه العلاقات وضع الدّين الإسلامي الأسس لهذه العلاقات الإنسانية من خلال تحديد القيم والسلوكيات

والأخلاق الفاضلة لتعامل الأفراد في المجتمع فيما بينهم لتعود بالمنفعة عليهم وعلى والمجتمع بحد سواء(الزهيري، 2008).

ومن أهداف العلاقات الإنسانية صناعة الإنسان ويعني بها "صناعة قلبه وروحه صناعة محكمة متكاملة هي التزكية العلمية للنّفس؛ أي بناء النّفس بالتدريج حتى ينضج الإنسان ويستوي على سوقه" (اللاحم، 2011: 9).

وتعتبر المدرسة من المؤسسات الهامة في المجتمع، إذ يقع على عاتقها بناء المجتمعات وتطويرها وذلك للنّهوض بهذا المجتمع، وهي ركنٌ أساسيٌّ من أركان المؤسسات التربوية التّي يوكلُ لها بناء الأجيال من خلال تعليمهم وتربيتهم على أسسٍ صحيحة بحيث يتسلحوا بالقيم الحميدة وأحدث المعارف، وتهدف المدارس لتحقيق الأهداف التربوية المنبثقة من الأسس الفلسفية التربوية للدولة.

والإدارة المدرسية الناجحة تعمل على زيادة دافعية المدرسين والعاملين نحو التطوير والبناء، وعلى مدير المدرسة أن يعبّر عن سلوكه بشأن احترامه للمعلمين وإيمانه بمواهبهم المختلفة ومقدرتهم على المشاركة في التخطيط والتنفيذ وتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية، وإن من أهم أدوار المدير تشجيع المعلمين على اختلاف مواهبهم وقدراتهم على التوجه نحو الابتكار والإبداع والتجريب من خلال خطة مرسومة وإشراف ذكي وتوجيه صحيح، وأن يعمل على المحافظة على مستوى متميز من العلاقات الاجتماعية الإنسانية بينه وبين المعلمين لرفع روحهم المعنوية (الوزان، 2006).

ويكون لمدير المدرسة الدور الأبرز في رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين والطلبة ويعتمد ذلك على نجاحه في تأسيس علاقات إنسانية تربوية ناجحة معهم تستند إلى: الصدق، والعدل، وثبات المبدأ، والعمل الجاد، والاحترام، والفهم، والتعاطف. ومن المهام الرئيسة لمدير المدرسة التعاون والمثابرة بينه وبين المدرسين جميعاً، وتطويرهم مهنياً، ضمن جو من الثقة العلية المتبادلة(King, 2001).

وتدل الروح المعنوية على المزاج السائد بين أفراد أي جماعة، حيث يعتبر التعاون وتقديم النصائح المتبادلة، والمساعدة في تذليل الأمور بين الزملاء من مظاهر ارتفاع تلك الروح المعنوية، في حين يدلّ عدم الاحترام المتبادل وعدم تنفيذ القرارات من مظاهر انخفاضها، وتشكل الرغبة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة هدف أساسي تسعى الإدارة الناجحة إلى تحقيقه لأن الفشل في الوصول إليه يؤدي إلى الأضرار في الإنتاج والتذمر والاستياء من العمل (الرفاعي، 2006).

كما وتشكّل رغبة مدير المدرسة في رفع الرّوح المعنوية لدى المعلمين عنصراً أساسياً في أداء الدور الإداري، واستعداد المدير لتحمّل المسؤولية، مما يجعله مديراً ناجحاً قادراً على العمل، عن طريق التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه مع الأخذ بعين الاعتبار رفع الروح المعنوية لدى المعلمين (Douglas,2000).

ويرجّح بعض الباحثين أن وجود اختلافات بين المدارس العادية والمميزة، يرجع سببها الرئيس إلى دور المدير في طريقة إدارة مدرسته، وأسلوب قيادته، وامتلاكه للمهارات الفنية والإنسانية

والإدراكية التي تساعد في إبراز دوره بطريقة مميزة للتعامل مع المعلمين وسائر العاملين في مؤسسته التربوية. وتتجلّى أهمية التحلّي بالروح المعنوية في إنتاج الفرد من الاعتبارات القائمة على أن المعلم العامل هو إنسان له دوافع وله احتياجات، ومشاعر، وكما أثبتت الدراسات أن رفع الكفاءة الإنتاجية إنما يقومُ على ركيزتين أساسيتين هما؛ المناخ التنظيمي، والروح المعنوية(المساعيد، 2004).

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث في مهنة التعليم كمدرس للتربية الإسلامية في المرحلة المتوسطة خلال فترة طويلة، لاحظ تفاعل العلاقات الإنسانية بين المدرسين والإدارة وأثر ذلك على رفع الروح المعنوية أو خفضها، وبعد قراءة العديد من الدراسات عن العلاقات الإنسانية وأثرها أو تفاعلها مع متغيرات أخرى كدراسة كل من البلبيسي(2003)، والشلوي(2007)، والسواح(2007)، والشرفات (2009) وغيرها من الدراسات التي أوصت بدراسة العلاقات الإنسانية مع متغيرات أخرى مثل الروح المعنوية حيث إن الروح المعنوية في المدارس تشكّل من أساسيات النجاح والتميّز، ومن الضروريات لتكاتف المدرّسين والإدارة، وزيادة الانتماء والحرص على العمل، وانعكاس ذلك إيجابياً على العملية التربوية والتعليمية من خلال ممارسة مدراء المدارس والمدرّسين وغيرهم.

ولأن معلم التربية الإسلامية يتميز عن غيره من المعلمين في أمور توجيه وإرشاد الطلبة للدين الحنيف، وهو مصدر لتوضيح تعاليم الدين الحنيف للطلاب، وعليه يعول الكثير من أولياء الأمور صلاح أولادهم، ولأنه من المفروض أن يكون صاحب رسالة في توجيه المجتمع وقيادة

الأجيال القادمة، ومن خلال خبرة الباحث المباشرة واحتكاكه الدائم وكثرة التحديات التي يعاني منها مدرّسو التربية الإسلامية والمواقف التي يتعرّضون لها، وغياب ملحوظ للعلاقات الإنسانية الراقية بين الإدارة والمدرّسين وهي التي تحفّز الروح المعنوية وتعمل على رفعها أو خفضها مما يؤثّر على إنتاجية المدرّسين وأدائهم الصفّي مما ينعكس على أداء الطلبة وتحصيلهم وبالتالي فقد برز السؤال الرئيس الآتي لهذه الدراسة:

ما درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرّف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم ويتم ذلك بالإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟

السؤال الثاني: ما درجة الروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية ودرجة الروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر مدرّسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الروح المعنوية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر مدرّسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟

أهمية الدّراسة:

تنبع أهمية هذه الدّراسة فيما يأتي:

- أنها دراسة تهتم بمحور العلاقات الإنسانية داخل المدارس المتوسطة الحكومية في بغداد وعلاقتها برفع أو خفض الروح المعنوية عند المدرسين مما يؤثر على عطائهم.
- يؤمل من هذه الدّراسة ونتائجها، تسليط الضوء على أهم أساسيات العلاقات الإنسانية في التعامل داخل المؤسسة المدرسية وتفعيلها.

- قد تكون إضافة علمية في ميدان الإدارة التربوية التي تناقش العلاقة بين العلاقات الإنسانية المتّبَعة بين المديرين والرّوح المعنوية لدى مدرسي التربية الإسلامية في العراق.
- قد تساعد نتائج هذه الدّراسة المسؤولين وأصحاب القرار في بذل الجهود والتقليل من المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب وإيجاد المناخ الإداري المناسب.
- أهمية الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العلاقات الإنسانية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية عند مدرّسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في مدارس بغداد الحكومية التي من المؤمل أن تؤدي إلى تطوير العملية التربوية والعمل الإداري داخل المدرسة.
- قد تكون إثراء علمي للمكتبة العربية والبحث العلمي.

مصطلحات الدراسة:

- العلاقات الإنسانية: تُعَرّف أنها "حسن سلوك تصرف القائد التربوي الإداري مع من تحت إمرته، والتعامل بالأخلاق الحميدة التي ترضي الجميع، والفرد هو العنصر الحيوي في هذه الحياة، وهو وحدة التنظيم الإنساني الذي يحوي المجهود الجماعي، والأفراد هم الأساس الحقيقي والحلم الذي يجعل هذه العلاقات وديّة جيدة، والتنظيم فيها فعّال ومستمر دون انقطاع"(عبيدات، 2001:179).
- وتُعَرّف إجرائياً: بأنها تلك العلاقات الإنسانية التي تمارس داخل المدرسة بين المدرسين ومديريهم، ويعبّر عنها في هذه الدراسة بدرجة استجابة المدرّسين على فقرات أداة الدراسة التي طوّرها الباحث لهذه الغاية.

- الروح المعنوية: تُعَرّف أنها "مجموعة المشاعر الجماعية للأفراد العاملين في منظمة ما، تجاه الظروف والعوامل البيئية المحيطة بهم، والتي ترتبط بتصوراتهم للبناء الإنساني في المنظمة وفقاً لحاجاتهم الذاتية" (الكيلاني ومقابلة، 2014).
- وتُعَرّف إجرائياً بأنها: مقدار إشباع حاجات المدرس الوظيفية من رفع لمكانته الاجتماعية والاهتمام والحماس للعمل، نتيجةً للعلاقات الإنسانية مع مدير المدرسة، وانعكاس ذلك على تحقيق أهداف المدرسة، وتقاس بدرجة استجابة أفراد الدراسة عن الأداة المخصصة لذلك.

حدود الدّراسة:

-الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على موضوعي العلاقات الإنسانية والروح المعنوية.

-الحد البشري: مدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية ببغداد.

-الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2017/2016م.

-الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس المتوسطة الحكومية في العاصمة بغداد.

محددات الدراسة:

تحددت نتائج الدراسة بدرجة صدق أداتي الدراسة وثباتهما، ومدى صدق استجابة أفراد العينة وموضوعيتهم لأداتي الدراسة، ولا يجوز تعميم النتائج إلا على المجتمع الذي سُحِبتْ منه العينة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النـظري والدراســات الســابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

عَرَضَ هذا الفصل مفاهيم العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالإدارة التربوية، وعَرَضَ مفاهيم الروح المعنوية وناقشَ أهمية ذلك في الإدارة التربوية، كما عَرَضَ هذا الفصل دراسات عربية وأجنبية ذات صلة بعنوان الدراسة، ثم قارنَ هذه الدراسات ووضحَ أهمية الدراسة الحالية ومميزاتها عن الدراسات السابقة.

أولاً: الأدب النظري:

اشتمل الأدب النظري على الموضوعات الآتية:

(1) العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في القرن العشرين، حيث ركزت على زيادة الثقافة لدى العاملين في كافة القطاعات نحو حقوقهم الإنسانية المختلفة.

وقد برزت مدرسة العلاقات الإنسانية منذ بدايات المدارس السلوكية لعلاج نقاط الضعف الموجودة في المدرسة الكلاسيكية، وركزت على العلاقات الإنسانية إلى حدٍ كبير ولم تعطِ الاهتمام الكبير بالنواحي الأخرى، ومن رواد هذه المدرسة مايو (Elton Mayo) وزملائه في جامعة هارفارد الأمريكية حيث أوضح أن العامل البشري ليس أداة ميكانيكية يستخدم في أدوات الإنتاج بل

إنه شخصية معقدة ومتناقضة ومكرّمة يجب أخذها بعين الاعتبار عند وجود هذه الشخصية في العمل مع مجموعة الزملاء(الشماع، 2007).

تعددت الفلسفات التي تُعنى بالإنسان وتكوينه وعلاقاته فمنها الجوهرية البراجماتية، ولكلٍ من هذه الفلسفات مفاهيمها الخاصة وقد اتفقت هذه الفلسفات في التفكير العقلاني والعلمي لكشف المعرفة، ومن الفلسفات؛ الفلسفة الإنسانية والتي تؤمن بعدم وجود معرفة مطلقة وأن الكون ليس نظام ميكانيكي أو آلي والفرد هو مصدر الوقائع والحقائق، وأن مصدر الحقائق للفرد إنسانيته وكرامته، وعلى الفرد التمتع باحترام لكل البشر مع اختلاف أعراقهم وأصولهم وصفاتهم، والإنسانية في التربية تُؤمن بأن للفرد حق الاختيار ولابد من توفير البيئة التي من شأنها مساعدة المعلمين والطلبة والإداريين على اكتشاف وتنمية مقدراتهم العقلية والجسمية، وتدعوا إلى حماية الحقوق الشخصية للأفراد وخصوصاً في اكتشاف ذاتهم (مرسي، 1995).

ومن أهم الأفكار الرئيسة التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية منها؛ أن العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعاملين تؤثر سلباً أو إيجاباً في الروح المعنوية لدى العاملين، فضلاً عن الحوافز الاقتصادية والعوامل غير الاقتصادية مثل التقدير والاحترام واتخاذ القرارات وغيرها، ويعمل ذلك على توليد تنظيم تلقائي غير رسمي بين العاملين(العرفي ومهدي، 2008).

والعلاقات الإنسانية هي وثائق متينة تربط الإنسان مع مجتمعه بعيداً عن القيود الروتينية، وهي أيضا تساعد على تفهم الأسباب التي دعت المرؤوس إلى تأخّره في القيام بواجبه وعدم انجاز العمل المنوط به، ومن شأن هذه المحاولات الإنسانية ترفع من قيمة الإنسان واحترامه أمام أقرانه

الذين يتعامل معهم وتريحه نفسياً، ومن هنا تبدأ الثقة والمحبة في النمو ويزداد العمل المشترك بين الاثنين، وتهدف إلى إشباع الحاجات النفسية الأساسية للعاملين، وفي مقدمة حاجات الفرد في عمله هو الشعور بالأمن والاطمئنان والإحساس بالانتماء والتيقن بالهدف، والتقدم الوظيفي واكتساب الخبرات والاعتراف بوجوده، والإشادة بنفسه(العرفي، 93:1993).

مفهوم العلاقات الإنسانية

عرّف السواح (2009: 72) العلاقات الإنسانية أنها: "التعامل الإنساني الحسن الذي يشمل المعاملة الطيبة القائمة على الفضائل، ومكارم الأخلاق، والقيم التي تعكس الترابط والتلاحم، وتنشر المحبة والتآلف في جو يسوده المحبة الود والوئام ويبعث على الطمأنينة والراحة ويشجع على الإنتاجية وحسن الأداء في العمل ".

إن الإنسان اجتماعي بطبيعته لذا فإنه لا يستطيع أن يعيش في عزلة عن بني البشر، وفي الواقع فإنه تربطه مع غيره علاقات إنسانية متنوعة، فبين الأبناء والآباء علاقات، وبين الأزواج علاقات، وكذلك بين الموظفين والمعلمين والتلاميذ علاقات تربطهم بعضهم ببعض (العرفي، 1993).

وقد عرفت العبد الله (2012) العلاقات الإنسانية بأنها السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين المديرين والمنفذين والعاملين بعضهم البعض، والذي يعتمد على حسن النية في التصرفات، ويستند

إلى الدراسة الموضوعية العليا لمشكلات الإدارة متوخياً المصالحة العامة، كما يقوم هذا السلوك على الشعور والإيمان العميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها.

وهي بالإضافة إلى ذلك يرى مرسي (2010: 170) أنها " تفهّم لقدرات الأفراد وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه الأساليب لحفزهم على العمل، أما بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في مواقف معينة مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة ومن هنا يمكن أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة تدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية والإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة".

إن نظم اليوم ليست مؤسسات صماء لا حياة فيها ولا روح، إنها نظم حية كما الإنسان الذي هو محورها وأساسها ومصدر الطاقة فيها وهو جوهرها الرئيسي ولن تربح هذه النظم شيئا إن هي خسرت هذا الإنسان(الطويل، 2006).

من خلال ما سبق يرى الباحث بأنّ العلاقات الإنسانية ليست عبارات مجاملة أو كلمات مُنمّقة بين أفراد المجتمع الواحد أو المؤسسة الواحدة أو الإدارة الواحدة وإنما هي احترام أو فهم وتقدير قدرات الآخرين، والمؤسسات التربوية هي أحدى المؤسسات التي يقع على عاتقها بناء الأفراد، وعلى إدارات هذه المؤسسات وخصوصاً الإدارات المدرسية تنمية مفهوم العلاقات الإنسانية عند الطلبة من خلال السلوك المتّبَع من قِبل الإداريين والمعلمين داخل المدرسة كونهم القدوة للطلبة.

أهمية العلاقات الإنسانية:

للعلاقات الإنسانية أهمية كبرى داخل المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية، حيث يمكن تلخيص ذلك كما لخصها(عبد الهادي، 2006)، كما يأتي:

- المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وتلبية حاجات الأفراد، ويتم ذلك عن طريق زيادة ولاء الأفراد ودافعيتهم للعمل في المؤسسة نظراً إلى الثقة المتبادلة والود والانتماء الذي يسود بين الأفراد، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وشعورهم بأنهم جزء من المؤسسة.
- إصباغ الصفة الاجتماعية والرسمية على المؤسسة، فالمؤسسة التي يسودها الجو الرسمي والتقيّد بالتعليمات والقوانين يصعب تغييرها تكون بعيدة عن التماسك والتفاعل والوحدة في الأهداف والآمال، أما إذا كانت المؤسسة اجتماعية فإنها ستتمتع بولاء وثقة أفرادها لما فيها من تحقق إشباع حاجاتهم.
- تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وانخفاض نسبة ترك العمل وزيادة الشعور بالمسئولية تجاه المؤسسة من قبل الموظفين وزيادة رضائهم عن رؤسائهم.
- بناء علاقة طيبة بين الأفراد داخل المؤسسة وبينهم وبين أفراد المؤسسات الأخرى والمختلفة وبعضها البعض.

ولتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية أشارت الحريري (2006) : أنه لابد للقائد النظر بعين الاعتبار إلى عدة أمور والأخذ بها، وهي: وضوح الأهداف، الحوافز، والاتصال الفعال الواضح، وطرح الأفكار بشكل مفهوم، والتفاوض، والإصغاء بتركيز لما يقوله المرؤوس،

وإشراك المرؤوسين المعنيين باتخاذ القرار في حدود صلاحيتهم، وإضافة إلى أن تكون طريقة طرح الأوامر على شكل تعليمات وتوجيهات خالية من أدوات النهي وأفعال الأمر والوعيد والسلبية، بل يجب أن تطرح بشكل لطيف مقبول لدى الجميع، ومن الضروري لتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية النظر إلى المشكلة على أنها أمر عارض ممكن علاجه دون وضع إصبع الاتهام على الشخص صاحب المشكلة، بل البحث عن أسباب المشكلة وحدودها ودواعيها والعمل على حلها بشكل هادئ.

العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية :

لخّصت العبد الله (2012) بعض العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ومنها: **معرفة الدافعية للعمل** وهي الحاجات الإنسانية التي حددها ماسلو (Abraham Maslow) في (الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمن والطمأنينة، وحاجات التقدير والمكانة الاجتماعية، والانتماء والمشاركة، وحاجات تحقيق الذات)، و**معرفة ديناميات الجماعة:** أي تركيب الجماعة داخل المدرسة، والتي يدخل فيها التفاعل السلوكي والاجتماعي والاتصال الفعال والمشاركة، الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية، الروح المعنوية، الحوافز)، **ونماء الروح المعنوية:** وهي التي تسيطر على الجماعة وتوجه سلوكها، وسنقوم بتوضيحها لاحقا، **والاهتمام بالحوافز:** ويدخل فيها الحوافز الإيجابية والسلبية.

أسس العلاقات الإنسانية:

لخّص شعلان (2010) الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية، كما يلي:

1. إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الأخريين وبأن كل فرد له قدراته الخاصة.
2. احترام رغبات الآخرين وأخذها في الاعتبار.
3. رغبة كل فرد الجماعة في أن يسود الانسجام والتعاون بين أفراد المجموعة.
4. الثقة بالنفس ونبذ الغرور والادعاء.

وقد لاحظ الباحث أن مجالات العلاقات الإنسانية التي يقوم بها مدير المدرسة متنوعة ومجالاتها عديدة، حيث تتضمن العلاقات مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي والإدارات العليا ... الخ.

وسائل تطبيق العلاقات الإنسانية:

قدّم برنارد روزنبوم (Bernard Rosenbaum) المشار إليه في علاقي (2011) بعضاً من الوسائل التي يتبعها مدراء المدارس مع معلميهم في تطبيق العلاقات الإنسانية منها:

1. أن يظهر مدير المدرسة الاحترام والودّ للمعلم بدون تعالي أو تنفير، وذلك من خلال العبارات الإيجابية للسلوك الإيجابي.
2. التركيز على المشكلة وأسبابها، وتوضيح الإجراءات المتبقية فيها من أجل الصالح العام دون تجريح أو إثارة لشخصية المعلم ومن ثم تطبيق النظام في حقه.

3. دعم التعليمات والتوجيهات من خلال الطلب من المعلم تحقيق العمل كما هو مطلوب وتشجيع ذلك من خلال الترقية والشكر، ويتضمن ذلك أيضا تنفيذ التعليمات في حالة التقصير في أداء العمل في وضوح وشفافية.
4. الإنصات لا التشاغل: وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية عند المعلم ويتجاوب مع تعليمات مديره.
5. تحديد أهداف واضحة في تحسن العمل التربوي داخل المدرسة، ومتابعة تنفيذ هذه الأهداف ومن طرق الاتصال المختلفة.

ومن خلال ملاحظات الباحث في عمل مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم حيث يقوم مدير المدرسة بأداء زيارات دورية تهدف إلى الكشف عن حقيقة عمل المدرّس وأدائه، وبالتالي وضع التقدير المستحق للمعلم بأداء مهامه من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية، وهو بهذا يحتفظ على قدرات المدرّسين وطاقاتهم من الهدر، وتمكّنه من الاستمرارية في الانتفاع من المدرّسين مستخدما_مدير المدرسة_ أيضا تنوّع وسائل الاتصال الفعّال بينه وبين المدرسين، بالإضافة إلى قيام مدير المدرسة بالأدوار الأخرى الإشرافية اليومية المعتادة كمراقبة الدوام الرسمي، والمناوبات، والتحفيز اليومي، وحضور الدورات التربوية التي تقيمها مديريات التربية في مقراتها الرئيسية في محافظة بغداد.

وعند إسهام مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم بدوره تجاه المعلم في المهام المنوطة به عن طريق وسائل الاتصال والتي ترمي إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية بشكل عام فإنها تحتاج إلى التعرف على مدى تحقق ذلك التحسين عن طريق عملية التقويم التربوي الهادف إلى تشخيص ما

يمكن تقويمه، ومن ثم وضع الخطة العلاجية وفق مراحل التقويم التربوي الجيد وهي تحديد الهدف من التقويم القائم على توفير ما يمكن أن يتحلى به المعلم من حيث إلمامه بالمادة وقيادته لتلاميذه وتقويمه لهم ودوره في التنظيم والتخطيط في تنفيذ المنهج ومن ثم اتخاذ الوسائل المعتمد عليها في التقويم، كالبطاقة ومقاييس التقدير الذاتية(علاقي، 2011).

العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية وكيفية تطبيقها:

يقع على عاتق المدرسة تسليح بُنَاة الأمّة، جيل المستقبل بأحدث المعارف والعلوم وتجهيزهم لخوض غمار الحياة، حيث تسعى لتحقيق الأهداف التربوية للبلد، ولتقوم المدارس بمهامها على أكمل وجه، لابد من وجود إدارة مدرسية مميزة متمثلة بمدير المدرسة الذي يقوم على تنظيم العمل وتوزيع المهام، ويتعامل مدير المدرسة مع عناصر العملية التربوية بشكل مباشر وخصوصا المعلمين، وعليه أن يمتاز بعلاقته المميزة معهم، وفي هذا الصدد ظهر اهتمام الباحثين بموضوع العلاقات الإنسانية الواجب توفرها بين أقطاب العملية التربوية، إذ إن أحد المقومات الأساسية لنجاح الإداريين التربويين هو الاهتمام بتطبيق العلاقات الإنسانية، حيث تساعد المدير على معرفة مواطن الضعف والقوة لدى المعلمين ويدرك اتجاهاتهم وتشعره بالثقة مما يمكنه من إحداق تغيير في النظام وتسيير العمل على أكمل وجه (الشهري، 1399هـ).

وقد بيّن سرحان (1996) بأن تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي تُحقق خلق جواً نفسياً واجتماعياً مناسباً داخل المدرسة، وتنمية الوعي لدى المعلمين والطلاب للمشاكل التي تصادفهم في المدرسة وتسهم في رفع كفاءة المعلمين وروحهم المعنوية وتحصيل الطلاب، كما تقوم على دعم وتنمية روح الود والتفاهم بينهم، وتساهم في حل المشكلات التي تواجه أفراد المجتمع.

(2) الروح المعنوية:

يشير "مونك" (Monk, 1994:125) إلى أن الروح المعنوية تشتمل على مشاعر وطريقة في التفكير، ومعتقدات واتجاهات، ويعرف الروح المعنوية أيضا بأنها "المشاعر التي يحملها العامل نحو عمله وذلك اعتماداً على كيفية إدراكه لنفسه وللمؤسسة التي يعمل فيها.

وذكرها الطويل(2006،317) "هي بث الحياة في النُظم وتعميق شعور العاملين بالمودة وبالرضا والتفاني الذي ينعكس على تجسيد البعد النوعي في العمل وعلى الإحساس بالمتعة وبأهمية وحاسّية ساعات العمل المبذولة وفائدتها، لما للعمل والدور الذي يباشرونه له ضرورة في تحقيق ما يطمحون إليه".

والروح المعنوية عبارة عن الجو العام الذي يسود المؤسسة التربوية، وقدرة الفريق على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات والعمل كفريق واحد وبأقل ما يمكن من الصراع أو النزاع من خلال السعي الحثيث نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية (أبو حجيلة والحراحشة، 2013).

ويعرفها طه (1986) على أنها ذلك المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالاطمئنان في الجماعة، وبثقة الفرد في دوره في الجماعة، وبالإخلاص للجماعة والاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة.

وكما عرفها عباس وعلي (1999) بأنها مجموعة المشاعر الجماعية للأفراد العاملين في منظمة ما، اتجاه الظروف والعوامل البيئية المحيطة بهم، والتي ترتبط بتصوراتهم للبناء الإنساني في

المنظمة وفقاً لحاجاتهم الذاتية أو بأنها شعور بالانتماء والارتباط في المشاعر مع الجماعة إلى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة أولاً أول فوق مصلحته.

وعرفها سلطان (2002) بأنها عبارة عن الشعور العام لدى الجماعة والذي يعبر عن مدى سعادتها ورضاها عن العمل، ومستوى الروح المعنوية بالنسبة لأي جماعة تحكمه عدداً من الظروف بعضها داخلية تتعلق بالجماعة والبعض الآخر يرجع لأسباب خارجية.

وكما عرفها سيد وعبد الموجود (2003) بأنها ظرف يتأثر بالتحمس والأمل والثقة والعوامل الأخرى المماثلة. ولقد عرفها الشنواني (2003) بأنها مسألة فردية نصف مشاعر الفرد تجاه عمله، ومدى رضاه عن هذا العمل.

وأشار إليها يانغ (Young, 2006) بأنها حالة ذهنية تحددها المشاعر النفسية الإيجابية التي يحملها الفرد نحو عمله وطريقة إدارة هذا العمل وتنفيذ بشكل صحيح، وقد تتضمن الروح المعنوية إحساساً سلبياً وإحباطاً ويدفع إلى الميل إلى نقد الآخرين والتشاؤم.

وكما عرفها ماكينزي (Mackenzie, 2010) أنها حالة نفسية وذهنية تتشكل ضمن قال الاهتمام والتحسس الذي يحث المعلم على القيام بعمله بأفضل صورة ممكنة، وهي محصلة عدة عوامل داخلية وخارجية وروحية وفكرية تدفع بالفرد لتحقيق كل ما هو مطلوب منه.

وقد أشار كل من (العرفي ومهدي، 2008) إلى أن الروح المعنوية مطلوب التحلي بها لحث المعلمين على تحقيق أهداف وطموحات المدرسة.

حيث يتمثل دور مدير المدرسة في تهيئة بيئة ملائمة من حيث توفر وسائل الراحة وظروف العمل المناسب، وتأمين الرواتب المناسبة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، واستخدام

الديمقراطية في التعامل مع الآخرين، وتفويض السلطة، والجدية في الاستماع إلى شكاوي العاملين ومعالجتها بشكل فعال.

أهمية الروح المعنوية:

إن المعلمين إذا ما وجدوا في مدرستهم جواً إنسانياً مناسباً وعوملوا معاملة تليق بهم وبكرامتهم دفعهم ذلك للحرص على العمل وكون لديهم الحب والتقدير، وهكذا تكون العلاقات الإنسانية حافزاً إيجابياً على العمل والإقبال عليه (مرسي، 1998).

ويمكن عن طريق دراسة معنويات الأفراد التعرف على شعورهم تجاه الأعمال التي يقومون بها، وأي الأجزاء من هذه الأعمال تثير اهتمامهم وتجنب تركيزهم كما يمكن التعرف على مشاعرهم تجاه المشرفين عليها، وبذلك تصبح هذه الدراسة وسيلة لاكتشاف مشاكل الأفراد والعمل على معالجتها فإذا أرادت الإدارة أن تغير بعض السياسات الخاصة بالأفراد فإن الأمر يحتاج بعد أن توضع هذه التغييرات موضع التنفيذ أن تقوم الإدارة باستقصاء ردود الفعل لدى الأفراد تجاه برنامج تضعه (الشنواني، 2003).

وقد تبرز أهمية الروح المعنوية لدى المعلمين بشكل عام والعاملين في القطاع التربوي بشكل خاص في عدد من الجوانب التي لخصها جونباي (Gunbayi, 2007)على النحو التالي:

أ. تزيد من شعور المعلم بثقته بنفسه وبالتالي يزداد عطاءه.

ب. تزيد من إخلاص المعلم للعمل وتزيد من إنتاجيته.

ج. تضيف أثراً إيجابياً على أسلوب المعلم في نقل المعرفة، وبالتالي تزيد من تحصيل الطلبة.

ومن جانبهما أشار ليثوود وماكدي (Leithwood & Macadie, 2007) أن أهمية الروح المعنوية للمعلم تكمن في قدرتها على زيادة رضاه عن العمل وتخفف من حالات الاحتراق النفسي وعدم الطمأنينة في العمل، و تبرز أهمية الروح المعنوية في ما يلي:

1. تحسن من حالة المعلم النفسية وتزيد من رضاه عن نفسه وعن عمله.
2. تجعل ظروف العمل أكثر ملائمة للإبداع.
3. تحفز المعلم على استخدام كل الأساليب الحديثة وبذل كل الجهد لصالح الطلبة.
4. تخلق مناخاً مدرسياً وبيئة آمنة ومناسبة لإحداث التعلم.
5. تحد من حالات ترك العمل والتشاؤم والنقد السلبي للذات والآخرين.

مظاهر الروح المعنوية :

إن للروح المعنوية مدلولاً معنوياً غير ملموس، ولكن يمكن أن يعبر عنها من خلال مجموعة من المظاهر التي تدل على انخفاض الروح المعنوية كما أوردها كلاً من الخضور(2003)، والدعيس (2003)، ودنيس (2004):

1. الشكاوي والتظلمات: تمثل كثرة الشكاوى في المنظمة مظهراً من مظاهر التذمر وانخفاض الروح المعنوية بها، وقد يكون بعضها حقيقياً، وليس بالضرورة أن تكون كثرة الشكاوي تتجه لسوء الإدارة، وإنما قد تكون نتيجة لتوتر داخلي في الجماعة، وليس بالضرورة أن تكون قلة الشكاوى مظهراً من مظاهر ارتفاع الروح المعنوية فمن الممكن أن يصاب العامل بإحباط شديد نتيجة عدم الإنصات إلى شكواه فيكون رد الفعل الطبيعي هو سلبيته.

2. دوران العمل: تدل زيادة معدل خروج العاملين من القوى العاملة بالنسبة إلى معدل انضمامهم على أن معنوياتهم منخفضة، حتى في داخل القسم الواحد، فإذا لوحظ أن معدل طلب نقل العاملين بهذه الأقسام مرتفع كان ذلك مظهراً من مظاهر انخفاض معنوياتهم، وثبات القوى العاملة في المنظمة ليس بالحتمية دليلاً على ارتفاع معنويات العاملين، فمن الممكن أن تكون فرص العمل المتاحة للعاملين خارج منظماتهم محدودة، وهذا يقلل من خروج القوى العاملة وتظهر كأنها ثابتة.

3. التنظيمات غير الرسمية: إن ظهور التنظيمات غير الرسمية من المظاهر الواضحة، والأكيدة لمدى انخفاض معنويات العاملين فيها، وحددت مظاهر الروح المعنوية من حيث ارتفاعها وانخفاضها بما يأتي:

- شدة تمساك الجماعة بعضويتهم وافتخارهم بالانتماء إليها.
- قوة تبني أفراد الجماعة لأهدافها وحرصهم على تحقيقها وإشاعة روح الفريق بينهم.
- دفاع أعضاء الجماعة عنها وحرصهم على بقائها واستمرارها ودعمها المتواصل.

إن المنظمة والمدير لهما التأثير الكبير في مستوى الروح المعنوية للأفراد العاملين، والتي يمكن أن يعبر عنها بمجموعة من العوامل أوردها كل من ياساسوي (Yasasuy, 2001)، وستراك (2004)، والسكران (2004)، والسعود (2007) :

أ. **المنظمة:** ومما لا شك فيه أن المنظمة لها تأثير كبير في اتجاهات العاملين، فإذا

كانت الأهداف الموضوعية جديرة بالاهتمام ومفيدة ومقبولة تصبح لدى العاملين مشاعر إيجابية تجاه العمل والمنظمة، وكذلك فإن الهيكلية الواضحة للمنظمة وتعريف العامل بالواجبات والمسؤوليات تشجع العاملين على العمل بثقة كما أن السمعة الحسنة للمنظمة الذي يعد من العوامل الهامة ذات القيمة العالية، لكون الأفراد العاملين سوف يشعرون بالفخر، وروح الولاء، والانتماء للمنظمة.

ب. **القيادة:** تعد الممارسات الإدارية من أهم العوامل التي لها تأثير في الروح المعنوية للعاملين، فالعدالة في التعامل وفي العمل ترفع الروح المعنوية للعاملين، وتزيد من شعورهم بالراحة في أثناء عملهم مع إداري متعاطف معهم، بعكس القائد الاستبدادي المسيطر حيث يشعرون معه بالإجبار على العمل، أو القائد السلبي أو المتساهل، الذي بممارساته سيقودهم نحو مناخ غير جيد يبعد فيه العمل عن التطوير.

ج. **بيئة العمل:**إن بيئة العمل والظروف المحيطة من العوامل المؤثرة في الروح المعنوية فالنظافة والأمان، والراحة، والسعادة، لها تأثيرا كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين.

د. **زملاء العمل:** يعد هذا العامل من العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين، وفي مستوى روحهم المعنوية، فالفرد العامل الذي يعمل مع زميل له متذمر باستمرار، ويتناول حديثه اليومي سلبيات المؤسسة، سوف ينعكس على تفكيره بعمله بطريقة سلبية وسوف تتكون لديه خبرات غير سارة لعمله اليومي،مما يؤثر في معنوياته.

هـ. **طبيعة العمل:** تعد الأعمال الروتينية عاملاً مؤثراً بصورة عكسية في الروح المعنوية

للأفراد العاملين لأن هذه الأعمال تتسم بالتكرار، أما الأعمال التي تتصف بالمتعة والتحدي فإنها تقود إلى روح معنوية عالية للعاملين.

و. **المتساهل:** الذي بممارساته تلك سيقود العاملين نحو مناخ غير جيد بما لا يسمح بتطوير العمل والأداء.

ز. **الفرد العامل:** إن طريقة نظرة العامل إلى نفسه وفهمه لذاته لها أثر كبير في روحه المعنوية، فالفرد العامل الذي لا يتمتع بالثقة في نفسه ويعاني في صحته الجسدية والذهنية فإن تطوير روحه المعنوية يشكل مشكلة، كمان أن عدم قناعته بمدى إشباع حاجاته ورغباته ومقارنته للمزايا والمنافع التي يحصل عليها العاملون والآخرون الذين يقومون بالأعمال نفسها في المنظمة كل ذلك شكل قيمة كبيرة عنده، ويؤدي به إلى الاستياء.

عوامل رفع الروح المعنوية:

أشار ديفس (Davis, 1962) إلى ستة عوامل تؤثر في الروح المعنوية، ثلاثة منها تتصل بالعمل مباشرة، وثلاثة تتصل بجوانب أخرى، وهي:

1. كفايات المشرف المباشر؛ لكونه المؤثر المباشر على ما يقوم به العامل من مهام، وهو حلقة الوصل والاتصال بين الفرد والإدارة.
2. الرضا عن العمل نفسه؛ والذي يشكل دافعاً للعامل لإتقان عمله، وبذل كل ما يستطيع من جهد للقيام به.

3. الاندماج مع الزملاء في العمل، لكون العامل بطبعه كائناً اجتماعياً، وإذا ما منح فرصة الزمالة فإن ذلك يشعره بالرضا عن العمل.

أما العوامل التي تتصل بجوانب أخرى، فهي:

1- توافر أهداف فاعلة في المنظمة ومقبولة من وجهة نظر العاملين.

2- عدالة المكافآت والرواتب.

3- الحالة الصحية والذهنية للأفراد والتي لها أثر في بيئة العمل، وفي أداء الفرد العمل.

أورد آل علي، رضا والموسوي، سنان (2006) أن طريقة نظرة الموظف لنفسه وفهمه لذاته، لها تأثير كبير في روحه المعنوية، فالفرد العامل الذي لا يتمتع بالثقة بالنفس، ويعاني من اعتلال في صحته الجسدية والذهنية فإن تطوير روحه المعنوية يشكل مشكلة، كما أن عدم قناعته بمدى إشباع حاجاته ورغباته ومقارنة بالمزايا والمنافع التي يحصل عليها العاملون الآخرون في المنظمة الذين يقومون بأعماله نفسها، كل ذلك يشكل قيمة كبيرة عنده، ويؤدي به إلى السخط والاستياء.

ومن هنا يمكن إرجاع جميع العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية بين الموظفين إلى عاملين:

أولاً: توفير الجو المناسب للعمل:

ويندرج تحت هذا العامل عدة شروط يجب توافرها لتحقيق الروح المعنوية العالية للموظفين، كوجود فكرة واضحة عن الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتوفير الجو النفسي الاجتماعي الذي يشعر الموظف بأنه عنصر له أهميته في دائرة عمله، وإيجاد نظام داخلي للعمل يحدد اختصاصات الموظف ومسؤولياته، مما يتيح له حرية تأكيد ذاته والتعرف في حدود مهامه،

وحرية الاتصال مع من هو في درجته أو أقل منه، وتوفير الإدارة الديمقراطية الحكيمة والواعية والقادرة على التوجيه والتنفيذ، وإيجاد الفرص الكفيلة بتحسين مستوى الموظف العلمي والفني والمهني.

ثانياً: عامل إرضاء الحاجات النفسية:

يتوقف إشباع هذه الحاجات على تحقيق السعادة النسبية للموظف، فقد صار إرضاؤها شرطاً أساسياً لتحقيق الروح المعنوية العالية كالحاجة إلى الأمن النفسي، والتحرر من التهديد والتوتر، والحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة، وأن يكون مقبولاً، وتشجيعه على الاستمرارية، وحاجته إلى النجاح والنمو والتحسن المستمرين في وظيفته ومهنته، وحاجته إلى تحقيق المكانة الاجتماعية من خلال إشراكه في المسؤولية، وإعطائه من الصلاحيات ما يمكنه من أداء الواجبات المنوطة به، وإشعاره بأهميته وأهمية الدور الذي يقوم به في العمل ، وتحقيق أية حاجة منها، مما يسهم في تحقيق حاجة أو حاجات أخرى نتيجة تداخلها (الشيباني، 1972).

فقد ذكر كنعان(1992) أن الروح المعنوية للموظف تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:

1. ثقة الموظف بهدف التنظيم الذي يعمل فيه، والذي يسهم مع مجموعة العاملين لتحقيقه.
2. كفاءة التنظيم ونشاطه كمجموعة، سواء من الناحية الرسمية أو غير الرسمية.
3. حالة الموظفين الجسمية، والعقلية، والنفسية.
4. ثقة العاملين وولاؤهم في قيادتهم ومنظمتهم.
5. ثقة الموظف المتبادلة مع زملائه في العمل.

وقد يصعب تحقيق التوازن بين هذه العوامل الرئيسة في بعض الحالات، وإن تخلف عنصر من هذه العناصر لا يعني بالضرورة انخفاض الروح المعنوية الكلية للمرؤوسين، ولكن يمكن للمنظمة أن تحقق ارتفاعاً في الروح المعنوية لدى أعضائه بباقي العناصر.

وأشار فليبو (Flippo, 1976) إلى عشرة عوامل مؤثرة في الروح المعنوية للأفراد هي: القيادة العادلة، وظروف العمل، والراتب، والتقدير للعمل المنجز، واستقرار الفرد في عمله، والفرص المتاحة للفرد، والانسجام مع زملاء العمل، ومزايا أخرى غير الأجر، والمكانة الاجتماعية، وقيام الفرد العامل بأداء عمل.

الروح المعنوية و الإنتاجية (Morale and Productivity)

أشار ياساسوي (Yasasuy, 2001) إلى وجود جدل حول اعتقاد بعض الباحثين بأن الروح المعنوية لها تأثير في إنتاجية الفرد، وأن الروح المعنوية العالية تقود إلى إنتاجية عالية، في حين يرى بعض التربويين عدم وجود ارتباط دائم إيجابي بين الروح المعنوية والإنتاجية وأن على المدير المباشر مهمة دفع العاملين نحو الإنتاجية العالية.

ومن الممكن أن تكون الإنتاجية عالية والروح المعنوية متدنية، وعلى العكس من ذلك، قد تكون الروح المعنوية عالية والإنتاجية متدنية، وفي هذه الحالة على المدير عبئ كبير لجعل المرؤوسين راضين وسعداء، راجياً منهم العمل.

وقد توصلت ليكرت (Likert, 1976) في دراسة لها إلى وجود أربعة احتمالات مختلفة لعلاقة الروح المعنوية بمعدل الإنتاجية، وهي: احتمالية وجود الروح المعنوية العالية للعاملين في

إنتاجية متدنية، واحتمالية وجود الروح المعنوية العالية للعاملين مع إنتاجية عالية، واحتمالية وجود الروح المعنوية المتدنية للعاملين مع إنتاجية عالية، واحتمالية وجود الروح المعنوية المتدنية للعاملين مع إنتاجية متدنية.

إن مستوى الروح المعنوية لأي فرد أو جماعة تحكمه عدة ظروف معينة، بعضها داخلي، يتعلق بالجماعة ذاتها، مثل: التوافق بين أعضاء الجماعة بالنسبة لتوقعاتهم وأهدافهم مما يقلل كم احتمالات النزاع بين أعضاء الجماعة، ويمكنهم من تركيز جهودهم على الهدف المشترك، وتوقع احتمالات النجاح من خلال أثر الجهد المشترك في تحقيق الأهداف، والتعاون والتلاحم، فضلاً عن النجاح الفعلي، حيث تميل الروح المعنوية إلى الارتفاع كلما كانت النتائج الفعلية للجهد المشترك للجماعة تبشر بالنجاح، والانتماء لجماعة روحها المعنوية عالية، وبعضها يرجع لأسباب خارجية، مثل: مضمون العمل أو الوظيفة، فإذا كان المضمون متوافقاً مع دوافع الأفراد، وأكثر استثماراً لقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم يمكن أم يؤدي دوراً في رفع مستوى الروح المعنوية للأفراد والجماعة، فضلاً عن طبيعة قيم المنظمة وأهدافها، وشعور جماعات العمل بأنها تعمل من أجل أهداف ذات قيمة تستحق جهودهم، ونوع الإشراف، وطبيعة نظم الرقابة، ومحاولة التقليل من مقدار الضغط على العاملين في أثناء العمل، وتشجيع أسلوب الرقابة الذاتية (سلطان، 2002).

دور القيادة في بناء الروح المعنوية للعاملين:

وقد أشار ياساسوي (Yasasuy, 2001) إلى أن بناء الروح المعنوية للعاملين، أو إبقائها ضمن المستوى المعقول ليس بالعمل اليسير وإنما يتطلب من الإداري القيام ببعض الإجراءات الضرورية، مثل:

1. المكافأة (Remuneration): التي يجب أن تكون عادلة ومستحقه، من خلال الاهتمام بتوفير المكافآت التي تتناسب مع مهارات العاملين وقدراتهم.
2. الأمن الوظيفي (Job Security): الاهتمام بتوفير الأمن الوظيفي لتحرير العامل من القلق، وترسيخ الاطمئنان لديه بالاستمرار في العمل والبقاء في الوظيفة.
3. المشاركة (participation): 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، ونقبل اقتراحاتهم، يؤدي إلى تبادل الأفكار، ويجعلهم أكثر اهتماماً بعملهم.
4. إثراء العمل (Job Enrichment): من خلال جعل الأعمال أكثر مسؤولية، وتحدياً، ومتعة، ومنح العاملين فرصة من أجل الإنجاز والمعرفة والنمو المهني.
5. البنية الهيكلية (Organization Stucture): إن البنية الطولية 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.

6. تعويض الظلم (Grievance Redressed): 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.

7. استشارة العاملين (Employee Counselor): سلوك العاملين، كالتغيب، والتأخر، والتقلب والإهمال، وغيرها ناتج عن تدني الروح المعنوية، ومن الضروري الاهتمام بالعمل على مساعدة العاملين، ووضعهم على المسار الصحيح، من خلال التعرف إلى مشكلاتهم وحالها بصورة فورية، وجعل القاعدة الأساسية للعمل هي استشارتهم.

8. القيادة المتناغمة (Sound Leadership): 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 أو تثبيط همومهم خلال عملهم من خلال سجلاتهم لمعرفة أسباب الغياب والتذمر ومد يد العون والمساعدة العاجلة لهم، الأمر الذي يقود إلى تحسين الصحة الذهنية للعاملين، ورفع روحهم المعنوية.

ويرى الطويل (1999) إلى أن مفهوم الروح المعنوية يعبر عن الروح المعنوية الفردية للمعلم والجماعية لأعضاء الهيئة التدريسي ، حيث يشير مفهومها إلى مشاعر المعلم تجاه عمله، ومدى رضاه عن مدرسته التي يعمل بها ووزارته التي ينتمي إليها، ومدى تكيفه مع دوره ونفسه ومع زملائه المعلمين، كما أن الراتب والمكافآت المادية وحدها لا تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وتحتاج إلى تضافر عدة عوامل مثل: المناخ النفسي المريح، والسياسات الواضحة للعمل، والاحترام المتبادل بين المعلمين أنفسهم وبين المدير والمعلمين، والثقة والتعاون المتبادل لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

أن الدور الأكبر المسؤول عن ارتفاع الروح المعنوية، أو انخفاضها هو مدير المدرسة؛ المشرف التربوي المقيم المتابع للمدرّس والمدرّسة فهو كقائد تربوي قادر على التأثير في الكادر التدريسي والتعاون معهم في حل المشكلات التربوية والمدرسية لتوفير الجو المناسب الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع من أجل تحقيق أفضل الأهداف العملية التربوية، وهو كذلك القادر على تنمية اتجاهات سلبية لدى المعلمين تعمل على إحباطهم وعدم مبادرتهم في التجديد والإبداع، وتخلق أجواء مشحونة معهم.

وبالتالي لا يمكن افتعال الروح المعنوية، أو الحث عليها وتكوينها ببذل المال، إلا أنه يمكن تنميتها من خلال الدور الكبير لمدير المدرسة باحتوائه لجو العمل المحيط، بحيث يعمل على توفير الظروف المناسبة مثل: إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن أنفسهم، وأداء عملهم بدرجة الإتقان، وتوفير الفرص المناسبة لامتلاك المعرفة والمهارة، فالعامل الذي لا يعرف كيف يتقن عمله والذي لا يملك المهارة والمعرفة سوف يفقد ثقته بنفسه، وبذلك تنخفض روحه المعنوية ويزداد شعور بالنقص

والخجل، فضلاً عن إشعار العاملين بأن جهودهم موضع التقدير بتقاضيهم أجوراً عادلة عمّا يؤدونه من أعمال، وأن يشعر العاملون بأهمية الأهداف العامة للمؤسسة التي يعملون بها وبأهمية دورهم فيما كي لا يفقدوا حماسهم نحو عملهم والعمل على تنشيط العمل المناسب الذي فتح للعاملين آفاق النجاح والتقدم والتطور على المدى البعيد (جواد، 2000).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة :

حظي موضوع ممارسة العلاقات الإنسانية بشكل عام والروح المعنوية بشكل خاص بأهمية خاصة لدى الباحثين في مجال الإدارة التربوية ولازال محور الاهتمام والتطور حيث ركز الباحثون والتربويون في هذا المجال على تناول الموضوع بأكثر من جانب ومحور، ونقوم في هذا الجزء بمتابعة الدراسات السابقة التي أُجريت حول العلاقات الإنسانية منفردة، والروح المعنوية منفردة، والدراسات التي جمعت بين المفهومين، ومنها ما يلي:

أولاً :الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات الإنسانية مع بعض المتغيرات

دراسة الشرفات (2001) هدفت دراستهُ إلى معرفة درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء البادية الشمالية لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين، من وجهة نظر المعلمين، ودراسة اختلاف وجهات نظر المعلمين لاختلاف المؤهل العملي، والجنس، والخبرة التعليمية، ومستوى مدارسهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (231) معلم ومعلمة، حيث بينت الدراسة وجود دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة أهمية ممارسة

سلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة تعزى لمستوى المدرسة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والجنس.

أجرى بيرسيكو (Persico, 2001) دراسة هدفت فيها إلى تحديد النمط القيادي المستخدم من قبل مديري المرحلة الثانوية، ودراسة أن كان هنالك علاقة بينه وبين ممارسات التنمية المهنية لدى المعلمين، وبيان تأثير مجموعة من المتغيرات في الأسلوب القيادي للمدير وقد صمم الباحث أداة للدراسة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدامه لبرنامج تدريبي للتنمية المهنية، حيث تكونت عينة الدراسة من (125) مديراً و(1001) معلم ومعلمة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب توصل الباحث إلى أن النمط التسلطي أكثر الأنماط شيوعاً ثم الديمقراطي وأخيراً التسيبي وأن هنالك علاقة إيجابية بين السمة التحويلية في القيادة وبعض الممارسات الجيدة في مجال التنمية المهنية، وكذلك تأثير النمط القيادي بالتطور الأكاديمي.

وقد أجرى الشلوي (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية في المرحلة الثانوية في محاور "القدوة الحسنة، التواضع، التعاون، الشورى، العدل والتشجيع"، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على (173) معلما، وقد خلصت الدراسة إلى أن محاور العلاقات الإنسانية تمارس بدرجة مرتفعة عدا محور التعاون بدرجة متوسطة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل، وعدد سنوات الخبرة.

أما السواح (2009) فقد قام بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين، والتي أجريت في مكة المكرمة،

واستخدم فيها المنهج الوصفي، ووزعت الاستبيانات على(27) مشرفا تربوياً في التربية الإسلامية و(166) معلماً لمادة التربية الإسلامية يمثلون نفس التخصص، وقد أظهرت نتائج الدراسة على أهمية التواضع والتعامل الجيد من أسس العلاقات الإنسانية الجيدة، وأن ممارسة المشرفين للفوقية والتسلط والتأنيب والتوبيخ بدرجة كبيرة مؤشر سلبي للعلاقات بينهم، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية قد تعزى إلى الخبرة أو العمر.

وفي دراسة علي (2010) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر النمط القيادي المتبع من قبل المديرين في طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين مدرسي مرحلة التعليم الثانوي في محافظة دمشق في سوريا، وعلاقتها ببعض المتغيرات وقد تكونت عينة الدراسة من (480) معلما ومعلمة، واستخدم فيها أدوات الدراسة المكونة من استبانتين؛ الأولى للتعرّف على العلاقات الإنسانية، والثانية للتعرف على النمط القيادي وتكونت من (27) فقرة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب لأسئلة وفرضيات الدراسة توصل الباحث إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية المتبعة من قبل مديري المدارس الثانوية، وأن العلاقات الإنسانية المرافقة للنمط التسيبي هي علاقات سلبية، أما العلاقات المرافقة للنمط الدكتاتوري فهي علاقات إيجابية بدرجة متوسطة في حين أنها جيدة في النمط الديمقراطي.

وأجرى كاستر (Kaster, 2011) دراسة كان هدفها هو اكتشاف تصورات معلمي المرحلة الابتدائية لسلوك المديرين وممارستهم للقيادة التعليمية التي تؤثر بشكل ايجابي في أداء المعلمين في الصفوف الدراسية مما له الأثر في تحصيل الطلبة، وتكونت العينة من (141) معلماً، واستخدمت المقابلات مع معلمي المدارس الابتدائية من ولاية ويسكونسن (Wisconsin)، وكان من أهم نتائج

الدراسة هي؛ أن سلوك المديرين تؤثر بشكل ايجابي في الأداء التدريسي للمعلمين في الصفوف الدراسية.

أجرى حرزلي ولقوقي (2015) دراسة هدفت إلى تقييم واقع الممارسات الفعلية للعلاقات الإنسانية، وإلى دراسة واقع العلاقات الإنسانية وأثر متغيرات مثل الجنس والخبرة المهنية والمستوى التعليمي للمدراء على هذه العلاقات، وقد استخدما أداة للدراسة مكونة من (24) فقرة مقسمة إلى ثلاث محاور (العلاقات مع زملاء المدرسة، التضامن مع زملاء المدرسة، العلاقة بإدارة المدرسة) وبعد توزيع الأداة على عينة الدراسة المكونة من (53) إداري تربوي، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع العلاقات الإنسانية في المدارس موجد وأنه أمر حتمي، وأنه لا توجد دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات جميعها، وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتكوين الإداريين الفنيات البناء الاجتماعي داخل المنظمة، وضرورة تغذية العلاقات الايجابية بالتعزيز والمساندة وخلق فرص اللقاءات الحميمة، وكذلك القضاء على كل معوقات ما يفسد العلاقات بين العاملين في المنظمة.

ثانياً: **الدراسات السابقة التي تناولت الروح المعنوية مع بعض المتغيرات :**

قام دوجلاس (Douglas, 2000) دراسة هدفت فيها للتعرّف إلى تصورات المعلمين لروحهم المعنوية في جميع المدارس العامة لسانت لويس Saint Louis في كاليفورنيا، واستخدم فيها استبانة لمعرفة اتجاهات المعلمين واعتقاداتهم وتكونت من (100) فقرة متدرجة وفق مقياس ليكرت، وأظهرت

نتائج الدراسة أن الروح المعنوية للمعلمين متوسطة المستوى، وأن الراتب ليس له ميزة تفضيلية غير أن عامل التدريس أعطى المعلمين نوعاً من الرضا الشخصي.

وأجرت البلبيسي (2003) دراسة هدفت فيها للتعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر معلميهم، وكذلك التعرف على مستوى الروح المعنوية لمعلمي هذه المدارس، والعلاقة فيما بين المتغيرين، وقد تألف مجتمع الدراسة من المرحلة الثانوية وعددهم (560) معلم ومعلمة، وبعد أن قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة وإجراء التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة، توصلت إلى أن أكثر الإستراتيجيات استخداما كانت التكامل والتسوية وأقلها كان الإرضاء والهيمنة، وأن مستوى الروح المعنوية للمعلمين كان مرتفعاً نسبياً، وتبيّن أن العلاقة الإرتباطية بين إستراتيجية التكامل ومستوى الالتزام التنظيمي إيجابية الاتجاه لكنها ليست ذات دلالة إحصائية، أي أن الالتزام التنظيمي لا يتأثر بسلوك المدير لإدارة الصراع، كما بينت الدراسة أن هنالك علاقة ارتباط عالية بين المستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي وهي علاقة طردية.

وأجرى توبس وكرينر (Tubs & Craner, 2008) دراسة هدفت للتعرف إلى أثر المناخ التنظيمي في زيادة الروح المعنوية والتعاون الأكاديمي في المدارس الابتدائية، حيث صمم الباحثان أداة الدراسة وهي المقابلة الشخصية والملاحظة وتم إجراء الدراسة على عينة بلغت (650) طالباً ومعلماً في (190) مدرسة في ولاية جورجيا الأمريكية، وقد توصل الباحثان أن على الإدارة المدرسية حماية أفرادها خصوصاً من الضغوط الداخلية والخارجية، وعليها إزالة وتذليل المعوقات وتخفيفها عن

العاملين، وتوفير المناخ التنظيمي الصحي ورفع الروح المعنوية للأفراد وذلك لزيادة كفاءتهم الإنتاجية للوصول للأهداف التربوية المنشودة.

ودراسة جوارنة، محمد، وخصاونة، أمان ، وادعيس، أحمد (2011) التي هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء للعام الدراسي2009/2008م وفيما إذا كانت توجد فروق في درجة الروح المعنوية بين المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والتخصص، والمؤهل، والخبرة، تكونت عينة الدراسة من (154) معلماً ومعلمة من معلمي التربية الاجتماعية والإسلامية والمهنية والرياضية، وتم تطبيق استبانة الروح المعنوية التي أعدها وطورها الباحثون المكونة من (40 فقرة). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الروح المعنوية لدى المعلمين كانت بدرجة منخفضة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهم تبعاً لمتغير التخصص (لصالح معلمي التربية الرياضية والتربية المهنية) ومتغير الخبرة (لصالح معلمي ذوي الخبرة من 1-5سنوات)، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل.

وأجرى الكيلاني ومقابله (2014) دراسة هدفت للتعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان في الأردن في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، حيث اعد الباحثان أداتين للدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (227) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب لأدوات الدراسة تبين أن دور المدير في تحسين المناخ التنظيمي في مدينة عمان كان متوسط من وجهة نظر المعلمين وأن مستوى الروح المعنوية للمعلمين ايضاً كان متوسطاً وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يُلاحظ من الدراسات السابقة مثل دراسة الشرفات (2001)، وبيرسيكو (Persico, 2001)، وعلي (2010)، وحرزلي ولقوقي(2015) وغيرها أنها ناقشت محوراً واحداً من محاور الدراسة الحالية وهو موضوع العلاقات الإنسانية الممارسة من قبل المدراء وبشكل خاص من قبل مدراء المدارس.

بينما ناقشت الدراسات توبس وكارنر (Tubs & Craner, 2008)، وجوارنة واخرون (2009) والكيلاني ومقابله (2014) وغيرها محوراً آخر وهو الروح المعنوية، أما هذه الدراسة الحالية فقد تميزت بما يأتي:

- دراسة العلاقة بين العلاقات الإنسانية الممارسة من قبل مدراء المدارس والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في محافظة بغداد.
- تتقاطع هذه محاور الدراسات السابقة مع موضوع هذه الدراسة الحالية بمتغيراتها.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمجتمع العينة فهم من مدرسي التربية الإسلامية في المدارس الحكومية في محافظة بغداد/العراق وللمرحلة المتوسطة.

الفصـل الثـالث

الطـريقـــة والإجـــراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها وأدوات القياس التي استخدمت فيها، والإجراءات التي تم إتباعها، ومتغيرات الدراسة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

منهجية الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي ألارتباطي كونه الأنسب لهذه لنوع من الدراسات، للتعرف على العلاقات الإنسانية، والروح المعنوية لدى مدرسي التربية الإسلامية (الذكور والإناث) للمرحلة المتوسطة من المديريات الثلاث.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدّراسة من جميع مدرسي التربية الإسلامية في المدارس الحكومية للمرحلة المتوسطة في محافظة بغداد خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2017/2016م والمسجلين لدى وزارة التربية العراقية، والبالغ عددهم (1214) مدرّساً ومدرّسة.

جدول رقم (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة

عدد المدرسين	الذكور	الإناث
مديرية الكرخ الأولى	109	250
مديرية الكرخ الثانية	132	310
مديرية الرصافة الأولى	147	266
المجموع	**388**	**826**

عينة الدراسة:

تم استخدام نوعين من المعاينة الإحصائية :

1- العينة العنقودية العشوائية: إذ تم اختيار ثلاث مديريات وهي مديرية الكرخ الأولى ومديرية الكرخ الثانية ومديرية الرصافة الأولى، كما وضّح في جدول توزع أفراد مجتمع الدراسة رقم (1).

2- العينة الطبقية العشوائية: إذ تم استخدام العينة الطبقية العشوائية من المديريات الثلاث التي تم اختيارها بنسبة (15%) من مجتمع الدراسة، إذ تكونت عينة الدراسة من (382) مدرس ومدرسة لمادة التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة من المديريات الثلاث، ويعود سبب عدم استجابة بعض أفراد العينة من الإناث إلى قلّت أعدادهنّ في أثناء فترة الامتحانات النهائية للعام الدراسي 2016/2015م، أما أفراد عينة الذكور فلكون الباحث مدرّساً فقد قام بنفسه بمتابعة إجراءات استلام الاستبيانات منهم شخصياً وكذلك إلكترونياً، والجدول (2) يوضح توزع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (2)

توزع أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات الدراسة (ن=382)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	200	52.4
	أنثى	182	47.6
	المجموع	382	100.0

أداتا الدراسة:

استبانة العلاقات الإنسانية والروح المعنوية:

قام الباحث بتطوير استبانة العلاقات الإنسانية والروح المعنوية، معتمداً بذلك على الأدب السابق، وقام بإتباع عدد من الخطوات للوصول إلى المقياس بصورته النهائية وهي:

1. الرجوع إلى الأدب النظري السابق والاستفادة من التحليلات المنشورة التي تناولت العلاقات الإنسانية والروح المعنوية، مثل: اعتماداً على دراسة الشرفات (2001)، ودراسة الشلوي (2007)، ودراسة علي (2010)، والجوارنة وآخرون (2011)، ودراسة الكيلاني ومقابلة (2014)، ودراسة حرزلي ولقوقي (2015).
2. كتابة عدد من الفقرات على شكل عبارات تصف كل مجال من المجالات التي تتكون منها استبانة العلاقات الإنسانية والروح المعنوية.
3. تم عرض الأداة بصورتها الأولية على المشرف، ومن ثم عرضه على مجموعة من المحكمين تكونت من (10) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، كما هو مبين في ملحق (3)، وذلك للتأكد من الصياغة اللغوية ومدى وضوح المعنى في الفقرة ومناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه.

صدق أداتي الدراسة:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة بصورته النهائية على (10) من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال علم النفس التربوي، والقياس والتقويم، وعلم النفس الإرشادي كما هو مبين في ملحق رقم (3)، حيث طلب الباحث منهم الإدلاء بآرائهم العلمية في فقرات المقياس من حيث

الصياغة اللغوية ووضوح المعنى في الفقرة ومدى مناسبة تلك الفقرات للأداة التي تنتمي إليها، إضافة إلى تقديم أيه تعديلات قد تكون مناسبة، وبناء على ملحوظات الأساتذة المحكمين وآرائهم العلمية، تم إجراء بعض التعديلات المقترحة من قبلهم، وقد تمثلت مقترحاتهم في إعادة صياغة بسيطة كما في المقابل أشار أكثر المحكمون إلى أن الأداة تصلح لهذه الدراسة.

ثبات أداتي الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقتين:

الأولى: باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest).

وثانياً: حساب الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) بتوزيع أداتا الدراسة على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من(40)مدرّس ومدرّسة، وجدول(3) يبين معاملات الثبات ومعاملات ارتباط بيرسون لمجالات الدراسة والمقياس ككل.

جدول (3)

معاملات ثبات الأداة (كرونباخ الفا) ومعاملات ارتباط بيرسون لمجالات الدراسة والمقياس ككل (ن=40)

المجال	معامل الثبات	معامل الإرتباط
العلاقات الإنسانية	0.72	*0.74
الروح المعنوية	0.71	*0.72
المقياس ككل	0.74	*0.74

*دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α=0.05).

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات الاتساق الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.71–0.72) للمجالات، وبلغت (0.74) للأداة ككل، في حين تراوحت قيم معاملات ثبات الإعادة بين (0.72–0.74) للمجالات، و(0.74) للأداة ككل، وقد أعد الباحث أن هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية مستنداً إلى ما أشار إليه الشرفات (2001)، دراسة الشلوي (2007) ودراسة دراسة الكيلاني ومقابلة (2014) أنه يتم قبول قيم معاملات الثبات إذا ازدادت عن (0.60)، وجميع قيم معاملات الارتباط بطريقة بيرسون دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) وهذا يدل على ثبات التطبيق.

المعالجة الإحصائية:

اعتمد الباحث الأساليب الإحصائية التالية لتحليل النتائج وحسب أسئلة الدراسة وكما يأتي:

- للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات العلاقات الإنسانية، وفقرات الروح المعنوية على حسب الرتبة والمستوى.
- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغير العلاقات الإنسانية ومتغير الروح المعنوية مع استخدام الاختبار التائي للتحقق من دلالة هذا المعامل.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام تحليل التباين الأحادي (1WAY–ANOVA)، وتحليل التباين الثلاثي المتعدد (3WAY–ANOVA)، لمعرفة الفروق التي تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

إجراءات الدراسة:

للتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع الخطوات والإجراءات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة والمقاييس ذات العلاقة وإعداد أداتا الدراسة بصورتهما النهائية لغايات التطبيق، وهما استبانة العلاقات الإنسانية وأستبانة الروح المعنوية.
2. التحقق من صدق الإستبانتين وثباتهما.
3. قام الباحث بأخذ الموافقة من الجامعة للسماح ببدء الدراسة، وإستحصال كتاب تسهيل مهمة من رئاسة الجامعة موجه إلى مديريات التربية في محافظة بغداد. ملحق (6).
4. قام الباحث بأخذ الموافقة من الجهات المختصة للسماح بالدخول إلى المخيم لغايات البدء بالدراسة.
5. تحديد عدد أفراد المجتمع واختيار عينة الدراسة بإستخدام الطريقتين للمعاينة العنقودية والطبقية العشوائية.
6. توزيع أداة الدراسة (الاستبانتين) على أفراد العينة البالغ عددها (382)، بعد توضيح أهداف الدراسة، وأن البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
7. جمع أداة الدراسة بعد الاستجابة عليها، وتدقيقها لغايات التحليل الإحصائي.

8. اعتماد سلم ليكرت للتدرج الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، حيث أعطيت أوافق بشدة (5) درجات، وأوافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، ولا أوافق (2) درجتان، ولا أوافق بشدة (1) درجة واحدة.
9. تحديد مستوى استبانة العلاقات الإنسانية والروح المعنوية: تم تصنيف المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: (2.49 فما دون مستوى منخفض)، و(من 3.49-2.5مستوى متوسط)، و(3.5 فما فوق مستوى مرتفع).
10. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وإجراء المعالجات الإحصائية، لاستخلاص النتائج، وإجابة أسئلة الدراسة.

الفصل الرابع

نتـــائـج الـــدراســـة

الفصل الرابع

نتـــائج الـــدراسة

تضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي هدفت للتعرف إلى العلاقات الإنسانية والروح المعنوية لدى مدرسي التربية الإسلامية (الذكور والإناث) للمرحلة المتوسطة من المديريات الثلاث، وعرض نتائج الدراسة وفقاً لما تم طرحه من أسئلة، وهي على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات العلاقات الإنسانية من وجهة نظر مدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد والجدول (4) توضح نتائج ذلك التحليل.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع فقرات أداة العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً (ن=382)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة العلاقات الإنسانية
يحترم مدير المدرسة آراء المدرّسين	4.13	1.27	1	مرتفعة
يحترم المدير شخصية المدرسين والطلبة.	4.10	1.19	2	مرتفعة
يتعامل المدير بأسلوب أخوي ومؤثر مع مرؤوسيه.	4.09	1.12	3	مرتفعة
يحافظ المدير على الأسرار الشخصية للمدرسين.	3.97	1.18	4	مرتفعة
يتابع المدير شؤون المدرّسين.	3.72	1.41	5	مرتفعة
يعمّق المدير العلاقات الإنسانية المتبادلة في المدرسة.	3.68	1.44	6	مرتفعة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة العلاقات الإنسانية
يعدّ المدير مدرسي التربية الإسلامية ركن أساسي في البيئة التعليمية لتهذيب الطلبة.	3.60	1.41	7	مرتفعة
يعمل المدير على حل مشاكل المدرّسين.	3.56	1.28	8	مرتفعة
يشْرك المدير المدرسين في صنع القرارات.	3.34	1.44	9	متوسطة
يشْرك المدير المدرسين في صنع التخطيط.	3.30	1.45	10	متوسطة
يشارك المدير المدرسين بأفراحهم وأحزانهم.	3.15	1.28	11	متوسطة
يتابع المدير الحالة الصحية للمدرّسين والطلبة.	3.15	1.35	11	متوسطة
يوفر مدير المدرسة سُبل راحة المدرسين.	3.10	1.33	13	متوسطة
يوفر المدير التسهيلات المادية اللازمة.	3.09	1.35	14	متوسطة
يبتعد المدير عن التسلط والفردية.	3.05	1.53	15	متوسطة
الدرجة الكلية للعلاقات الإنسانية	**3.71**	**1.36**	**متوسطة**	

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة العلاقات الإنسانية تراوحت بين (3.05–4.13) حيث جاءت الفقرة (1) والتي نصّها: "يحترم مدير المدرسة آراء المدرّسين" بمتوسط حسابي (4.31)، في المرتبة الأولى، بدرجة مرتفعة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (2) والتي نصها: "يحترم المدير شخصية المدرسين والطلبة" بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة مرتفعة، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة (3) والتي نصها "يتعامل المدير بأسلوب أخوي ومؤثر مع مرؤوسيه" بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (15) والتي نصّها "يبتعد المدير عن التسلط والفردية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لأداة العلاقات الإنسانية ككل (3.71) وبدرجة مرتفعة.

نتائج السؤال الثاني: ما درجة الروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الروح المعنوية من وجهة نظر مدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد والجدول (5) يوضح نتائج ذلك التحليل.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع فقرات الروح المعنوية مرتبة تنازليا (ن=382)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الروح المعنوية
تربطني علاقة جيدة بأعضاء هيئة التدريس كافة داخل وخارج المدرسة	4.60	0.82	1	مرتفعة
تتسم إدارة المدرسة مع المدرّسين بفاعلية تنظيمية.	4.56	0.91	2	مرتفعة
ألتزم بالأنظمة والقوانين المدرسية.	4.47	0.95	3	مرتفعة
أشعر بأن عملي مهم داخل المدرسة وخارجها.	4.40	1.06	4	مرتفعة
مناخ المدرسة يمتاز بالأخوية المؤثرة.	4.37	0.93	5	مرتفعة
أشعر بالعمل مع أصدقاء داخل المدرسة.	4.36	1.05	6	مرتفعة
الظروف التي تحيط بالعمل المدرسي جيدة.	4.21	1.15	7	مرتفعة
أشعر بالانتماء إلى مدرستي.	4.19	1.14	8	مرتفعة
أنجز المهام الموكلة لي بحماس.	4.17	1.17	9	مرتفعة
لا أفكر أبداً بتغيير مهنتي.	4.14	1.06	10	مرتفعة
أشتاق لعملي في المدرسة عندما أتغيب عنها.	4.14	1.08	10	مرتفعة
أشعر بالفخر والاعتزاز لكوني مدرّساً.	4.13	1.19	12	مرتفعة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الروح المعنوية
أرى أن هناك معايير محددة وعادلة لتقييم الأداء.	4.09	1.04	13	مرتفعة
أشعر بالارتياح في عملي.	4.04	1.14	14	مرتفعة
تهتم إدارة المدرسة بتحفيز المدرسين معنوياً.	3.83	1.23	15	مرتفعة
أشعر بأن مهنتي في التدريس لا تؤثر على حالتي الصحية.	3.78	1.19	16	مرتفعة
الدرجة الكلية للروح المعنوية	**4.21**	**1.13**		**مرتفعة**

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الروح المعنوية تراوحت بين (3.87–4.60) حيث جاءت الفقرة (1) والتي نصها: "تربطني علاقة جيدة بأعضاء هيئة التدريس كافة داخل وخارج المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.60) وبدرجة مرتفعة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (2) والتي نصها: "تتسم إدارة المدرسة مع المدرّسين بفاعلية تنظيمية" بمتوسط حسابي (4.65) بدرجة مرتفعة ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة (3) " ألتزم بالأنظمة والقوانين المدرسية " بمتوسط حسابي بلغ (4.47) بدرجة مرتفعة ، بينما جاءت الفقرة (16) "أشعر بأن مهنتي في التدريس لا تؤثر على حالتي الصحية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.78) بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لأداة الروح المعنوية ككل (4.21) بدرجة تقييم مرتفعة.

نتائج السؤال الثالث: هل هنالك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية ودرجة الروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون للمقارنة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الدراسة فكانت النتائج كما في الجدول رقم (6) الآتي:

جدول رقم (6)

الارتباط بين متغيري الدراسة

محوري الارتباط	المحور الأول	المحور الثاني
المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية)	**1**	**0.835**
المحور الثاني (درجة الروح المعنوية عند المدرسين)	**0.835**	**1**

ويظهر الجدول وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين محوري الدراسة، بمعنى أن العلاقات الإنسانية تؤثر بصورة قوية جداً في درجة الروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر مدرّسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن أداة العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي) مرتبة تنازلياً.

المتغير	المستوى	العلاقات الإنسانية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.08	0.14
	أنثى	3.26	0.46
الخبرة	أقل من (5) سنوات	3.16	0.46
	من (5) إلى (10) سنوات	3.24	0.20
	من (10) إلى (15) سنة	3.17	0.25
	(15) سنة فأكثر	3.20	0.42
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.22	0.45
	ماجستير	3.14	0.44
	دكتوراه	3.22	0.42

يظهر من الجدول (7) أن هناك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن أداة العلاقات الإنسانية لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي ويوضح الجدول (8) نتائج ذلك التحليل:

جدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي على أداة العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	2.43	1	2.43	12.92	* 0.00
الخبرة	0.19	3	0.06	0.35	0.79
المؤهل العلمي	0.75	2	0.38	2.00	0.14
الخطأ	69.85	372	0.19		
المجموع	3900.22	382			

حيث بلغت (قيمة ف) لمقياس العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغير الجنس (12.92) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود اختلاف في مستوى العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغير الجنس، وبالرجوع إلى الجدول (7) يتبين أن الفروق كانت لصالح (الإناث) بمتوسط حسابي (3.26)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.08)، وهذا يدل على أن مستوى العلاقات الإنسانية لدى الإناث أفضل من مستوى العلاقات الإنسانية لدى الذكور.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الروح المعنوية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر مدرّسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الروح المعنوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن أداة الروح المعنوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	المستوى	الروح المعنوية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.66	0.46
	أنثى	3.78	0.35
الخبرة	أقل من (5) سنوات	3.72	0.39
	من (5) إلى (10) سنوات	3.57	0.55
	من (10) إلى (15) سنة	3.80	0.61
	(15) سنة فأكثر	3.66	0.45
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.69	0.42
	ماجستير	3.71	0.41
	دكتوراه	3.73	0.43

يظهر من الجدول (9) أن هناك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن أداة الروح المعنوية لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي ويوضح الجدول (10) نتائج ذلك التحليل:

جدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي على أداة الروح المعنوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	1.53	1	1.53	9.02	0.00
الخبرة	0.50	3	0.17	0.99	0.40
المؤهل العلمي	0.03	2	0.01	0.08	0.92
الخطأ	63.05	372	0.17		
المجموع	5334.09	382			

بلغت (قيمة ف) لمقياس الروح المعنوية تبعاً لمتغير الجنس (9.02) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود اختلاف في مستوى الروح المعنوية تبعاً لمتغير الجنس، وبالرجوع إلى الجدول (7) يتبين أن الفروق كانت لصالح (الإناث) بمتوسط حسابي (3.78)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.66)، وهذا يدل على أن مستوى الروح المعنوية لدى الإناث أفضل من مستوى الروح المعنوية لدى الذكور.

ولمعرفة الدلالة الإحصائية للأداة **بمحوريها** العلاقات الإنسانية والروح المعنوية **تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)** يوضح الجدول (11) نتائج ذلك التحليل:

جدول (11)

نتائج تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3-WAY ANOVA) على الأداة (بمحوري العلاقات الإنسانية والروح المعنوية) ككل تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.91	1	1.91	16.68	0.00
الخبرة	0.08	3	0.03	0.25	0.86
المؤهل العلمي	0.11	2	0.06	0.48	0.62
الخطأ	42.63	372	0.11		
المجموع	4628.86	382			

كانت (قيمة ف) العلاقات الإنسانية والروح المعنوية ككل تبعاً لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي) غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف في مستوى العلاقات الإنسانية والروح المعنوية ككل تبعاً لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصــل الخامــس

منــاقشـــة النتــائج

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء ما تم طرحه من أسئلة الموضوعة، وفيما يلي عرضاً لمناقشة هذه النتائج، بالإضافة إلى التوصيات التي انبثقت عن هذه النتائج، وفيما يلي توضيحٌ لذلك:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على "ما درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟"

أظهرت النتائج أن مستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر مدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد جاء بدرجة مرتفعة، فقد حصلت فقرة "يحترم مدير المدرسة لآراء المدرّسين ولشخصيتهم وللطلبة أيضا" على أعلى الدرجات، كما في جدول رقم (4).

تعزى هذه النتيجة إلى السلوك الإداري الذي يقوم به مدراء المدارس نتيجة الخبرة وثقافة المجتمع في الاحترام والتقدير بالإضافة إلى الدراسة المتخصصة والدورات المتعددة في الإدارة والقيادة التي يتلقاها مديرو تلك المدارس بشكل مستمر، مما ساعد على تقدير كل فرد من أفراد المدرسة، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخبراته، حيث يعتبر قيمة عليا وهي الأساس الذي تقوم عليه العلاقات بين المديرين والمدرسين فيما بينهم من خلال الاحترام المتبادل وحسن النية في التصرفات والشعور الطيب نحو الآخرين وباتجاه العمل أيضاً.

كما وتشكّل رغبة مدير المدرسة في رفع الرّوح المعنوية لدى المعلمين عنصراً أساسياً في أداء الدور الإداري، واستعداد المدير لتحمّل المسؤولية، مما يجعله مديراً ناجحاً قادراً على العمل، عن طريق التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه مع الأخذ بعين الاعتبار رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، حيث يتمثل دور المدير أيضا في تهيئة بيئة ملائمة من حيث توفر وسائل الراحة وظروف العمل المناسب، وتأمين الرواتب المناسبة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، واستخدام الديمقراطية في التعامل مع الآخرين، وتفويض السلطة، والجدية في الاستماع إلى شكاوي العاملين ومعالجتها بشكل فعال واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة علي (2010)، ودراسة حرزلي ولقوقي (2015).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على " ما درجة الروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟ "

أظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية من وجهة نظر مدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد جاء بدرجة مرتفعة، فجاءت العلاقة الجيدة التي تربط المعلم بزملائه، واتسام إدارة المدرسة مع المدرّسين بفاعلية تنظيمية بدرجة مرتفعة.

تعزى هذه النتيجة إلى الجو العام الذي يسود المؤسسة التربوية، وقدرة الفريق على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات والعمل كفريق واحد وبأقل ما يمكن من الصراع أو النزاع من خلال السعي الحثيث نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، فالمعلمين إذا ما وجدوا في مدرستهم جواً إنسانياً مناسباً وعوملوا معاملة تليق بهم وبكرامتهم دفعهم ذلك للحرص على العمل وكون لديهم الحب والتقدير لبعضهم، وهكذا تكون العلاقات الإنسانية حافزاً إيجابياً على العمل والإقبال عليه، فالمؤسسة

التي يسودها الجو الرسمي والتقيّد بالتعليمات والقوانين يصعب تغييرها تكون بعيدة عن التماسك والتفاعل والوحدة في الأهداف والآمال، أما إذا كانت المؤسسة اجتماعية فإنها ستتمتع بولاء وثقة أفرادها لما فيها من تحقق إشباع حاجاتهم، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الكيلاني ومقابلة، 2014).

ثالثا مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصّ على " هل هنالك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية ودرجة الروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟"

حيث أظهر الجدول رقم (7) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين محوري الدراسة، بمعنى أن العلاقات الإنسانية تؤثر بصورة قوية جداً في درجة الروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد، وهذا يتفق مع نظريات علم النفس والعلاقات الإنسانية والحوافز، حيث أن الدعم المعنوي من خلال العلاقات الإنسانية يدفع بالروح المعنوية عند المعلمين إلى درجات عالية.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصّ على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر مدرّسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟ "

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العلاقات الإنسانية تعزى لأثر الجنس لصالح الإناث أكثر منه لدى الذكور، وقد يعزى ذلك للالتزام التربوي عند الإناث والمواظبة على العمل الدقيق والطبيعة العاطفية لهن، فالعلاقات الإنسانية لديهن تتسم بالعمق، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى أن أثر العلاقات الإنسانية في النفس البشرية لا يحدده الخبرة والمؤهل العلمي.

خامساً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصّ على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الروح المعنوية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر مدرّسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد؟ "

حيث كانت هناك قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الروح المعنوية تبعاً لمتغير الجنس، وبالرجوع إلى الجدول رقم (9) تبين أن الفروق كانت لصالح (الإناث)، وهذا يدل على أن مستوى الروح المعنوية لدى الإناث أفضل من مستوى الروح المعنوية لدى الذكور، وقد يعزى ذلك إلى جو الصراحة بين المعلمات والحرص الدائم على التعاون، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى أن أثر العلاقات الإنسانية في النفس البشرية لا يحدده الخبرة والمؤهل.

التوصيات :

- أن تشمل بنود التقييم لمديري ومديرات المدارس أبعادا تحتوي العلاقات الإنسانية وأثرها في رفع الروح المعنوية عند المعلمين، وأن يتضمن الترقّي الوظيفي لهم على عمل أبحاث تربوية خاصة في ذلك.
- عقد دورات تدريبية للمدراء؛ يتم من خلالها تدريبهم على ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية كمهارات قيادية وإدارية، ومهارات رفع الروح المعنوية عند المدرسين والعاملين على أن تكون هذه الدورات إلزامية من قبل وزارة التربية.
- إجراء استفتاء للمدرّسين لمدريهم حول ممارسته لمهارات العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية، بحيث يطّلع المدير لنتائج هذا الاستفتاء بهدف تشخيص مواطن الضعف وتقويتها ومواطن القوة لتعزيزها.
- إجراء دراسات مماثلة في أثر ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية في متغيرات أخرى كالدافعية والاحتراق النفسي، والرضا الوظيفي.
- إجراء دراسات مماثلة في أثر ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية عند المعلمين باستخدام أدوات أخرى مثل الملاحظة أو المقابلة.
- زيادة اهتمام مديري المدارس بالمدرسين، ودعوتهم إلى المشاركة في اتخاذ القرار.
- رفع الروح المعنوية لدى المعلمين الجدد.
- تنمية المعلمين أكاديميا ومهارياً عن طريق الدورات المختلفة حسب تخصصاتهم في بعثات داخلية وخارجية.

- البحث عن الضغوطات التي تواجه الهيئة التدريسية وإيجاد حلول مناسبة لها.

المـــراجـــع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حجيلة، بكر، الحراحشة، محمد (2013). أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. **مجلة دراسات**، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 4(2)، 1407-1402.
- آل علي، رضا، والموسوي، سنان (2006). **الإدارة لمحات معاصرة**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- البلبيسي، سناء (2003). "**استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي**". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- البندري، محمد سليمان، والعتوم، عدنان الشيخ يوسف (2002). طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عمان والأردن. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 3(3)، 94-97.
- جوارنة، محمد ، وخصاونة، أمان ، وادعيس، أحمد (2011). درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات، **مجلة دراسات العلوم التربوية**، 28(2)، 2237-2234.
- جواد، شوقي ناجي (2000). **سلوك تنظيمي**. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

- الحربي، فهد محمد دغيمان (2001). "**دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة**". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- حرزلي، حسين، ولقوقي، دليلة (2015). تقييم واقع ممارسة العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية بين الأساتذة ت–دراسة حالة بعض المدارس الابتدائي ببوسعادة، **دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية**، الجزائر، 14(19)، 1122–1125.
- الحريري، رافده (2006). **الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية**، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحقيل، سليمان (2004). **الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية**، الرياض: دار المعرفة.
- خضور، يوسف، (2003)، العولمة وانعكاساتها على القيم الاجتماعية في الوطن العرب، **مجلة جامعة البعث**، 26 (10)، 2661–2665.
- الدعيس، محمد ناجي (2003). "**أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل**". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الدويك، تيسير، وعدس، محمد، والدويك، محمد، وحسين، ياسين (2009). **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي**، عمان: دار الفكر.

- الرفاعي، زهراء (2013). "**علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظر المعلمين**". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الرفاعي، مراد (2006). "**درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن**". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان.
- الزهيري، إبراهيم عباس (2008). **الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة**، ط1، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- ستراك، رياض (2004). **دراسات في الإدارة التربوية**، عمان: دار وائل.
- سرحان، منير (1996). **في اجتماعات التربية**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- السعود، راتب (2007). **الإشراف التربوي**، مفهومه ونظرياته وأساليبه. عمان: مركز طارق.
- السكران، ناصر محمد إبراهيم (2004). "المناخ **التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض**". (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- سلطان، محمد سعيد (2002). **السلوك الإنساني للمنظمات**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- السواح، منصور بن عبد الله (2009). "**مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين**". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

- سيد، جابر عوض، وأبو الحسن، عبد الموجود (2003). **الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية**. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
- الشرفات، عبد الله علي (2001). "**أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية**". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- شعلان، السيد محمد (2010). **الإدارة المدرسية والإشراف الفني**، القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- الشلوي، مرزوق (2007). "**واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف**". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الشماع، خليل محمد حسن (2007). **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، ط5. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشنواني، صلاح (2003). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف**. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- شهاب، إبراهيم بدر (1998). **معجم مصطلحات الإدارة العامة**، عمان، الأردن: دار البشير.
- الشهري، حاسن رافع (1399هـ). "**العلاقات الإنسانية في الإدارة**". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- طه، جابر (1986). **قياس الروح المعنوية عند طلبة المدارس الثانوية والمعاهد العليا أثناء العدوان الثلاثي وبعده**، القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب.

- الطويل، هاني عبد الرحمن (2006). **أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان،** عمان، الأردن: نشر بدعم من عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (2006). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق،** ط3، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- عباس، سهيلة، وعلي، علي حسين (1999). **إدارة الموارد البشرية،** عمان: دار وائل للنشر.
- عبد الهادي، جودت عزت (2006). **الإشراف التربوي** مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبيدات، زهاء الدين (2001). **القيادة والإدارة التربوية في الإسلام،** بيروت، لبنان: دار البيارق.
- عساف، محمود (1982). **أصول الإدارة،** مصر: مكتبة لطفي.
- عطوي، جودت عزت (2015). **الإدارة المدرسية الحديثة** مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العرفي، عبد الله بلقاسم (1993). **الإدارة المدرسية** أصولها وتطبيقاتها، ط1، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
- علاقي، عليان (2011). **العلاقات الإنسانية في الإدارات والمؤسسات التربوية،** الجزائر: دار القبة للنشر.
- العلوي، محمد (2000). "**مدى إدراك وممارسة مديرات المدارس لبعض مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية**". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.

- علي، جلال (2010). "**أثر النمط القيادي المتبع من قبل المديرين في العلاقات الإنسانية بين مدرسي المرحلة الثانوية**". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
- كنعان، نواف (1992). **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، ط1 ،عمان: دار الثقافة للنشر.
- الكيلاني، لبنى، ومقابله، عاطف (2014). دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة عمان، **مجلة دراسات العلوم التربوية**، 41(1)، 46-58.
- اللاحم، خالد (2011). **الحفظ التربوي وصناعة الإنسان**، ط1، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- مرسي، سيد (1986). **العلاقات الإنسانية**، ط1، القاهرة: مكتبة وهبة.
- مرسي، محمد منير (1995). **الإدارة المدرسية الحديثة**، القاهرة: عالم الكتب.
- مرسي، محمد منير (2010). **الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها**، القاهرة: عالم الكتب.
- مرعي، محمد مرعي (2003). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، **سلسلة بحوث ودراسات / المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، ط1، القاهرة، 370.
- مريم، العبد الله (2012). "**دور العلاقات الإنسانية في زيادة الكفاءة عند معلمي المرحلة الثانوية في مدارس منطقة حوّلي التعليمية في دولة الكويت**". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، مملكة البحرين.

- المساعيد، احمد عطا محمد (2004). "**مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقته بمستويي الكفايات التعليمية والروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في المدارس العامة في الأردن**". (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان.
- مهدي، عباس، وبالقاسم، عبد الله (2008). **مدخل إلى الإدارة التربوية**، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.
- الوزان، خالد محمد أحمد (2006). "**المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- وزارة التربية (2014–2015). **المديرية العامة للتخطيط التربوي_مديرية الإحصاء**، جمهورية العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bartlett. B.& Kortrlik.K.& Higgins.H. (2001). Organizational Reserarvch: Determining Appropritte Sample Size in Survey Reserch. **Information Teclmology Learning and Perfomance Jomnal,** 19(1), 43-50.

- Bridge, M. (2009). **Teachers Perceptions on Aspects of Working Condition that Affect Morale in One High School Sitting**. (PhD Thesis Unpublished), University of Arizona, USA.

- Crossman, A. & Harris, P. (2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers. **Educational Management Leadership**, 34 (1): 29-46.

- Davis, K. (1962). **Human Relations at Work**, New York: McGraw-Hill Book Company Inc. Deal.

- Dennis, R. (2004). **Inferring Policy Objectives from Economic Outcomes.**

- Douglas, M. (2000). A Quantitative study of the perception of teacher morale in the St. Louis Public School (Missouri). Doctoral Dissertation, Saint Louis university, **Dissertation Abstracts International Now**, 61(5): 16- 95.

- Flippo, E. B. (1979). **Principles of Personnel Management**, New York U.S.A.: MC Graw-Hill Book Company, Inc.

- Gunbayi, I. (2007). School climate and teacher's perceptions on climate factors. **The Turkish online Journal of Educational Technology**, 6 (3), 70-78.

- Kaster, G. M., (2011). *Principals , instructional leadership practices : teachers , perspectives.* **DAI-**A 71/07, Jan 2011 Proquest.umi.com, Retrieved in 28-11-2016.

- King, J. (2001). **"The Teacher-Principal Relationship and Teacher Efficacy"**. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Virginia, USA.

- Likert, R.(1976)**. The human organizational and value.** New York: Hillbook.

- Monk, D. (1994). Subject area preparation of secondary mathematics teachers and science teachers and student achievement. **Economics of Education Review,** 13(2),125-146.

- Ross, J. (2006). Leadership and Teachers Morale. **School Improvement,** 17(2), 166-199.

- Tubs, E.,& Craner, M. (2008). The Impact of School Climate on School Outcomes, **Journal of College Teaching & Learning,** 5(9),10.

- Yasaswy, N.J. FCA. Ficwa. (2001). **Human Resource Management: Text and Cases,** 2nded, New Delhi: EXCEL BOOKS.

- Young, J. (2006). **Teachers morale and efficacy of teaching,** Conference Paper Submitted Teachers Annual, Australia.

-Persico, Mary, A. (2001). Exploring the Relationship Between The Perceived Leadership Style of Secondary Principle And The Professional Development Practices of Their Teachers**, sciences research journal,** 65(12),35-37.

الملاحـــــق

ملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية (قبل التحكيم)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم المناهج والإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور الفاضل.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث **عباس نوري جاسم المشهداني** بإجراء دراسة عنوانها: "**درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم**"، وذلك لغرض الحصول على درجة الماجستير في **العلوم التربوية تخصص إدارة وقيادة تربوية** لذا قام الباحث بتطوير أداتي الدراسة في الروح المعنوية، والعلاقات الإنسانية عند مديري المدارس المتوسطة الحكومية في بغداد ستوجه إلى المدرسين، لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان ومدى انتماء الفقرات للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية ، علمًا بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي: (عالية جدًّا ،عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا) أو (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث

عباس نوري المشهداني

أداتي الدراسة

أخي المدرس ، أختي المدرسة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

يقوم الباحث (عباس نوري جاسم المشهداني) بإجراء دراسة عنوانها: "**درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم**"، وذلك لغرض الحصول على درجة الماجستير في العلوم التربوية تخصص إدارة وقيادة تربوية من جامعة الشرق الأوسط .

ويؤكد الباحث لكم أن المعلومات التي ستدلون بها في هذه الاستبانة سيتم التعامل معها بشكل سري ولن تستخدم لغير الغرض العلمي المعلن أعلاه.

لذلك نرجو منكم التعاون معنا في اختيار الإجابات التي ترونها مناسبة من وجه نظركم.

مع خالص الشكر والتقدير لكم

الباحث

عباس نوري المشهداني

أولاً: المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) بين القوسين فيما يلي:

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. المؤهل العلمي:

( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ما بعد البكالوريوس

3. الخبرة:

( ) أقل من خمس سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات

( ) من 10 إلى أقل من15 ( ) 15 سنة فأكثر.

ملحق رقم (2)

ثانياً: استبانة العلاقات الإنسانية (قبل التحكيم)

ت	الفقرة	ملائمة الفقرة للعنوان		ملائمة الفقرة للبعد		سلامة التركيب اللغوي		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير ملائمة	
1	يحترم مدير المدرسة آراء المدرّسين.							
2	يشْرك المدير المدرسين في صنع القرارات.							
3	يشْرك المدير المدرسين في صنع التخطيط.							
4	يعمل المدير على حل مشاكل المدرّسين.							
5	يتابع المدير الحالة الصحية للمدرّسين والطلبة.							
6	يشارك المدير المدرسين بأفراحهم وأحزانهم.							
7	يعدّ المدير مدرسي التربية الإسلامية ركن أساسي في البيئة التعليمية لتهذيب الطلبة.							
8	يعمّق المدير العلاقات الإنسانية المتبادلة في المدرسة.							
9	يوفر مدير المدرسة سُبل راحة المدرسين.							
10	يتابع المدير شؤون المدرّسين.							
11	يحافظ المدير على الأسرار الشخصية للمدرسين.							

12	يحترم المدير شخصية المدرسين والطلبة.							
13	يهتم المدير بجميع الظروف التي تحيط بالعمل المدرسي.							
14	يوفر المدير التسهيلات المادية اللازمة.							
15	يبتعد المدير عن التسلط والفردية.							
16	يتعامل المدير بأسلوب أخوي ومؤثر مع مرؤوسيه.							
17	يعمل المدير على تلبية حاجات المدرّسين والعاملين وخاصةً مدرسي التربية الإسلامية.							
18	يتمتّع المدير بالنضج الانفعالي في تعامله مع المواقف.							
19	يتعامل المدير بعدالة مهنية مع المدرّسين بكافة تخصصاتهم.							
20	يتفهم المدير حاجات المدرّسين والعاملين وخاصةً مدرسي التربية الإسلامية.							
21	يُقيّم المدير مدرسي التربية الإسلامية لتأثيرهم الفعّال في سلوك الطالب خُلُقياً ودينياً .							
22	يتقبّل المدير اختلاف الآراء برحابة صدر.							
23	يهتم بتحفيز المدرسين والعاملين معنوياً .							
24	يشجع المدير المناقشات الحرة بين المدرسين.							

25	يعزز المدير الأفكار الإبداعية للمدرسين.							
26	يشجع المدير مدرسي التربية الإسلامية على إجراء البحوث الإجرائية في تخصصهم مع الطلاب.							
27	يتقبّل المدير النقد الإيجابي البنّاء من المدرسين برحابة صدر.							
28	يعمل المدير على حل الخلافات فيما بين المدرسين في المدرسة بطريقة وديّة.							
29	يحترم المدير اتجاهات وقيم المدرسين دينياً وعقائدياً.							
30	ينمي المدير روح المدرسين وقيمهم داخل المدرسة بين الطلاب معنوياً.							
31	يدرك المدير إمكانيات المدرسين لتوظيفها في توزيع المهام عليهم داخل المدرسة.							
32	يعتمد المدير الزيارات الشخصية للمدرّسين.							

ملحق رقم (3)

ثالثاً: استبانة الروح المعنوية (قبل التحكيم)

ت	الفقرة	ملائمة الفقرة للعنوان		ملائمة الفقرة للبعد		سلاة التركيب اللغوي		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليمة	
1	أشعر بالارتياح في عملي.							
2	تهتم إدارة المدرسة بتحفيز المدرسين معنوياً.							
3	أشعر بالانتماء إلى مدرستي.							
4	تتسم إدارة المدرسة مع المدرّسين بفاعلية تنظيمية.							
5	أشعر بالفخر والاعتزاز لكوني مدرّساً.							
6	أشعر بالعمل مع أصدقاء داخل المدرسة.							
7	تربطني علاقة جيدة بأعضاء هيئة التدريس كافة داخل وخارج المدرسة.							
8	أنجر المهام الموكلة لي بحماس.							
9	أشعر بأن مهنتي في التدريس لا تؤثر على حالتي الصحية.							
10	ألتزم بالأنظمة والقوانين المدرسية.							
11	أشتاق لعملي في المدرسة عندما أتغيب عنها.							

12	أشعر بأن عملي مهم داخل المدرسة وخارجها.				
13	الظروف التي تحيط بالعمل المدرسي جيدة.				
14	مناخ المدرسة يمتاز بالأخوية المؤثرة.				
15	أرى أن هناك معايير محددة وعادلة لتقييم الأداء.				
16	لا أفكر أبداً بتغيير مهنتي.				
17	حاجات المدرّسين والعاملين متوفرة وملبية.				
18	تتفق سياسات إدارة المدرسة مع قناعاتي.				
19	توجد عدالة مهنية في المدرسة.				
20	تمتاز المدرسة بالعلاقات الإنسانية الجيدة.				
21	أتقبّل آراء الطلبة وأفكارهم برحابة صدر.				
22	أواظب على عملي دون تغيب.				
23	تمنحني المدرسة تحفيزاً معنوياً باستمرار.				
24	تسهم البيئة المدرسية في تنميتي مهنياً.				

25	أشعر بأن المدرسة تمنحني فرصاً للتميز والإبداع.				
26	يتناسب دخلي السنوي مع الجهد الذي أبذله في مهنتي.				
27	يحفزني التقويم الإيجابي على إتقان أعمالي.				
28	الطريقة الوديّة هي السائدة في النصائح والإرشادات التربوية في المدرسة.				
29	أرى إن مادة التربية الإسلامية هي المقدّسة التي من خلالها أشعر بالمكانة الاجتماعية الجيدة.				
30	أحافظ على ممتلكات المدرسة.				
31	علاقتي مع المدير والمدرسين قائمة على الإحترام المتبادل.				
32	لا أشعر بالضجر عندما أكلف بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.				

الملحق (4)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1.	**أ. د. عبد الحسين رزوقي الجبوري**	علم النفس	جامعة بغداد
2.	**أ. د. عباس عبد مهدي الشريفي**	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
3.	**أ. د. عبد الجبار ألبياتي**	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
4.	**أ. د. عبد الحافظ سلامة**	تكنولوجيا المعلومات	جامعة الشرق الأوسط
5.	**أ.د. محمود الحديدي**	المناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
6.	**د. عاطف الشرمان**	تكنولوجيا المعلومات	جامعة الشرق الأوسط
7.	**د. محمد قداح**	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
8.	**د. كاظم علي أحمد الدوري**	الإدارة التربوية	جامعة تكريت
9.	**د. حميد سالم**	إرشاد وصحة نفسية	جامعة تكريت
10.	**د. صباح مرشود منوخ**	فلسفة تربية	جامعة تكريت

الملحق (5)
أداة الدراسة بصورتها النهائية (بعد التحكيم)

أخي المدرس ، أختي المدرسة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث **عباس نوري جاسم** بإجراء دراسة عنوانها: "**درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم**"، وذلك لغرض الحصول على درجة الماجستير في العلوم التربوية تخصص إدارة وقيادة تربوية من جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية.

ويؤكد الباحث لكم أن المعلومات التي ستدلون بها في هذه الاستبانة سيتم التعامل معها بشكل سري ولن تستخدم لغير الغرض العلمي المعلن أعلاه ،لذلك نرجو منكم التعاون معنا في اختيار الإجابات التي ترونها مناسبة من وجه نظركم.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

مع خالص الشكر والتقدير لكم

الباحث

عباس نوري جاسم

أولاً : المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة :

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) بين القوسين فيما يلي:

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه

3. الخبرة:

( ) أقل من خمس سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات

( ) من 10 إلى أقل من15 ( ) 15 سنة فأكثر.

الملحق (6)

ثانيا: استبانة العلاقات الإنسانية بصورتها النهائية(بعد التحكيم)

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يحترم مدير المدرسة آراء المدرّسين.					
2	يعمل المدير في عملية صنع القرارات.					
3	يعمل المدير على حل مشاكل المدرّسين.					
4	يشارك المدير المدرسين بأفراحهم وأحزانهم.					
5	يعدّ المدير مدرسي التربية الإسلامية ركناً أساسياً في البيئة التعليمية لتهذيب الطلبة.					
6	يعمّق المدير العلاقات الإنسانية المتبادلة في المدرسة.					
7	يوفر مدير المدرسة سُبل الراحة المدرسين.					
8	يتابع المدير شؤون المدرّسين.					
9	يحافظ المدير على الأسرار الشخصية للمدرسين.					
10	يهتم المدير بجميع الظروف التي تحيط بالعمل المدرسي.					
11	يوفر المدير التسهيلات المادية اللازمة.					
12	يبتعد المدير عن التسلط .					

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
13	يتعامل المدير بأسلوب أخوي مع مرؤوسيه.					
14	يعمل المدير على تلبية حاجات المدرسين والعاملين.					
15	يتمتع المدير بالنضج الانفعالي في تعامله مع المواقف.					
16	يتعامل المدير بعدالة مهنية مع المدرسين بكافة تخصصاتهم.					
17	يتقبل المدير اختلاف الآراء برحابة صدر.					
18	يهتم بتحفيز المدرسين معنوياً.					
19	يشجع المدير المناقشات الحرة بين المدرسين.					
20	يعزز المدير الأفكار الإبداعية للمدرسين.					
21	يشجع المدير المدرسة على إجراء البحوث الإجرائية في تخصصهم مع الطلبة.					
22	يتقبل المدير النقد الإيجابي البنّاء من المدرسين برحابة صدر.					
23	يعمل المدير على حلّ الخلافات فيما بين المدرسين في المدرسة بطريقة ودّية.					
24	يحترم المدير قيم المدرسين.					

ملحق (7)

ثالثاً: استبانة الروح المعنوية بصورتها النهائية (بعد التحكيم)

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
1	أشعر بالارتياح في عملي مع هذه الإدارة.					
2	تهتم إدارة المدرسة بتحفيز المدرسين معنوياً.					
3	أشعر بالانتماء إلى مدرستي.					
4	أشعر بالفخر لكوني مدرّساً.					
5	أشعر بالعمل مع أصدقاء داخل المدرسة في هذه المدرسة.					
6	تربطني علاقة جيدة بأعضاء هيئة التدريس كافة داخل المدرسة.					
7	أنجز المهمات الموكلة لي بحماس.					
8	أشعر بأن مهنتي في التدريس لا تؤثر في حالتي الصحية.					
9	ألتزم بالقوانين المدرسية.					
10	أشتاق لعملي في المدرسة عندما أتغيب عنها.					
11	أشعر بأن عملي مهم داخل المدرسة.					
12	الظروف التي تحيط بالعمل المدرسي جيدة.					
13	أرى أن هناك معايير عادلة لتقييم الأداء.					

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
14	لا أفكر أبداً بتغيير مهنتي.					
15	يتم تلبية حاجات المدرسين قدر الإمكان.					
16	تتفق سياسات إدارة المدرسة مع قناعاتي.					
17	توجد عدالة مهنية في المدرسة.					
18	أتقبّل آراء الطلبة برحابة صدر.					
19	أواظب على عملي دون تغيب.					
20	تمنحني المدرسة تحفيزاً معنوياً باستمرار.					
21	تسهم الإدراة المدرسية في تنميتي مهنياً.					
22	أشعر بأن المدرسة تمنحني فرصاً للتميز.					
23	يتناسب دخلي السنوي مع الجهد الذي أبذله في مهنتي.					
24	يحفزني التقويم الإيجابي على إتقان أعمالي.					
25	أشعر بمكانة اجتماعية جيدة من خلال تدريسي لمادة التربية الإسلامية.					
26	أحافظ على ممتلكات المدرسة.					
27	علاقتي مع العاملين في المدرسة قائمة على الاحترام المتبادل.					
28	أوافق عندما أكلف بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.					

ملحق (8)

كتاب تسهيل مهمة من رئاسة جامعة الشرق الأوسط إلى مديري التربية في محافظة بغداد

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Faculty of Educational Sciences
كلية العلوم التربوية

السادة مديري التربية في محافظة بغداد المحترمين

يقوم الطالب "عباس نوري جاسم" بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " **درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم** " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لاداة الدراسة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم .

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

عميد كلية العلوم التربوية

د. عاطف أبو حميد

د. فلاح حسن الموسوي
الموظف الإداري

هاتف: 4790222 9626+ فاكس: 4129613 9626 + ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: + 9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan
e-mail:info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo