

# درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن\*

د. أحمد عطا محمد المساعيد\*\*  
أ. حسين مشوح محمد القطيش\*\*\*

---

\* تاريخ التسليم: ٢٠١٣ / ٧ / ١٤م، تاريخ القبول: ٢٠١٣ / ٨ / ٢٤م.  
\*\* رئيس قسم الإشراف التربوي/ مديرية التربية والتعليم لمنطقة البادية الشمالية الشرقية/ المفرق/ الأردن.  
\*\*\* مساعد مدير/ إداري تربوي خبير/ مديرية التربية والتعليم لمنطقة البادية الشمالية الشرقية/ المفرق/ الأردن.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في البادية الشمالية الشرقية بالأردن تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدم استبانته تحتوي على (٤٠) فقرة موزعة على (٧) مجالات، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية جاءت متوسطة، وأكثر المجالات ممارسه مجال القدوة الحسنة، وأقلها ممارسة مجال التعاون، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة. وفي ضوء النتائج قُدمت مجموعة من التوصيات. الكلمات المفتاحية: (ممارسة، المشرف التربوي، العلاقات الإنسانية).

## **Abstract:**

*The study aimed to identify degree of practice of the educational supervisors of human relationships from the perspective of primary school teachers in the northern eastern educational district in Jordan in the light of the variables of gender, academic qualifications and experience, The study sample consisted of (140) teachers who were selected randomly. The researchers used the descriptive method in this study, using a questionnaire which consisted of (40) items divided into seven domains. The validity and reliability were checked.*

*The findings of the study showed that the practice degree of educational supervisors of human relationships on the total score had come to a medium degree, and the mostly practiced area is the good example and the least of these were the practice of cooperation, The study also showed no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha=0.05$ ) due to the variables of gender, academic qualifications and experience.*

**Key words:** (exercise, educational supervisor, human relationships)

## مقدمة:

تعد العلاقات الإنسانية من العناصر الأساسية التي تميز الإشراف التربوي الحديث الذي يعد ركناً مسانداً للعملية التعليمية، لأنه عملية اتصال إنساني بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، إذ إنه يساهم في تحسين أداء المعلم وتعزيز تعلم الطلبة، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية في المدارس بشكل فعال (Sullivan & Glanz, 2009)؛ البناء، (٢٠١١)، ويسعى في الوقت الراهن إلى تحسين البرامج التعليمية، وتشجيع المعلمين على التجريب ومتابعة المستجدات التربوية المهنية والأكاديمية، الأمر الذي يستلزم أن يطور الإشراف التربوي أساليبه وأنماطه معتمداً على بناء علاقات إنسانية مع المعلمين تقوم على أساس احترامهم والثقة فيهم وتقدير جهودهم (Wood, 2000؛ البابطين، ٢٠٠٤).

ويعود الفضل في ظهور حركة العلاقات الإنسانية إلى التون مايو (Elton Mayo) نتيجة التجارب التي أجراها في الإدارة العامة للمؤسسات العاملة في المجال الصناعي التي أكدت نتائجها على أهمية دراسة سلوك الأفراد في العمل، وهكذا تبلور مفهوم العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالعنصر البشري، وقد عرفت شاهين (٢٠٠٣) العلاقات الإنسانية بأنها مجموعة من التفاعلات الإيجابية التي تمثل سلوك المشرف التربوي المبني على أساس المعاملة الطيبة، والأخلاق الحميدة، والقيم الإسلامية، والألفة بينه وبين من يعمل معهم في المجال التربوي، في حين يعرفها البدري (٢٠٠٨) بأنها عملية تهدف إلى تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف التربوية، وبناءً على ما سبق يعرفها الباحثان بأنها: مجموعة التفاعلات الإيجابية التي تمثل سلوك المشرف التربوي مع العاملين في الميدان التربوي على أساس المعاملة الطيبة والألفة بينهما.

لذا تؤدي العلاقات الإنسانية دوراً فاعلاً في إثارة الدوافع لتحقيق أعظم كفاية في الأداء وتخفيف الأساليب الروتينية التي تجعل العمل مملاً وتساعد على ارتفاع الروح المعنوية التي تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء (الشلوي، ١٥: ٢٠٠٧)، ويؤكد ذلك معدي (١٩٩٥) بان العلاقات الإنسانية تمكن المشرف التربوي من أداء خدماته الإشرافية لإرشاد المعلم، وتجعل نقده للمعلم غاية البناء وإبراز مواطن القوة وتلافي مواطن الضعف في روح أخوية. وتوجه المعلمين توجيهاً سليماً مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، وإيجاد التوافق بين الأسلوب الإداري المتبع، وشخصية المعلم لمساعدته على التطوير والنمو المهني (عطوي، ٩٣: ٢٠١٠).

وتعد ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في غاية الأهمية؛ لأنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين، وتلافي كثير من السلبيات التي سادت الإشراف التربوي قديماً، ومنها عدم اكتراث المشرفين بمشكلات المعلمين، وعدم إعطاء المعلمين الحرية في التعبير عن وجهات نظرهم وأرائهم، كذلك تساهم في تحقيق اقتصاد المعرفة من خلال مراعاة المشرف التربوي لحاجات المعلمين وتقديره لجهودهم في العمل، ويظهر تأثيره عليهم من قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة، ويحقق نتائج إيجابية في مجال العمل (شاهين، ٥١: ٢٠٠٣؛ القرني، ٣٥: ٢٠٠٤؛ حسين و عوض الله، ٢٠٠٦: ٧٩: ٢٠٠٤)، وقد ذكر مساد (٢٠٠٥) إنه كلما قويت العلاقة الإنسانية بين أفراد المجموعة الواحدة استطاعت أن تؤدي رسالتها في انسجام، وتوافق وحققت أهدافها، فهذه العلاقات تتبلور وتتشكل في ضوء الأسس السيكولوجية للفرد والمجموعة.

لا تقتصر مهمة المشرف التربوي على بناء علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين الذين يشرف عليهم، ولكن لا بد من توسيع دائرة هذه العلاقات الإنسانية لتشمل المجتمع المحلي، ويؤيد ذلك الاسدي وإبراهيم (٢٠٠٧) حيث يشيران إلى أنه يقع على عاتق قسم الإشراف التربوي في المديرية دور أساسي في بناء علاقات إيجابية بناءة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

ولكي تؤدي العلاقات الإنسانية ثمارها المرجوة في الإشراف التربوي، فلا بد أن تقوم على أسس كما ذكرها البدري (٢٠٠٨) وهي: الإيمان بقيمة الفرد واحترام شخصيته، والحق في النمو إلى أقصى ما تسمح به قدراته وميوله واستعداداته، والإيمان بالعمل الجماعي، والإيمان بمبدأ المعاملة الطيبة العادلة، وقد ذكر (أحمد، ١٠٣: ٢٠٠٨) أن العلاقات الإنسانية في أي تنظيم تقوم على تقدير كل فرد ومواهبه وإمكاناته. وفي هذا الصدد يحرص المشرف التربوي على بناء علاقات إنسانية مع معلميه يحترم فيها الاختلاف في وجهات النظر، وبناء الثقة بينهم، ودلت على ذلك نتيجة دراسة اللقمان (٢٠١٣)، ودراسة الشلوي (٢٠٠٧)، التي أشارت إلى ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة.

ويتضح بناء على ما سبق الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وأنها أهم ما يميز نوع العلاقات بين المشرفين والمعلمين في الإشراف التربوي الحديث، وقلة الدراسات المحلية - على حد علم الباحثين، واطلاعهما - التي تناولت العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي، لذلك ظهرت الحاجة لإجراء هذه الدراسة، بهدف الكشف عن درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يهدف الإشراف التربوي - بشكل أساس - إلى تحسين العملية التعليمية بأبعادها المختلفة، وإداركاً لهذا الدور، فإن وزارة التربية والتعليم في الأردن أولت جهاز الإشراف التربوي في السنوات الأخيرة عناية خاصة بالتطوير من خلال التنمية المهنية للمشرفين التربويين حتى يتمكن المشرف التربوي من القيام بمسؤولياته الإشرافية والإدارية، وبغير الأنماط الإشرافية السائدة، ومع ذلك يواجه المشرف التربوي بعض النقد في ممارساته الإشرافية بأنها غير مرضية، والعلاقة بين المشرف التربوي والمعلمين تشوبها قلة الثقة، وبالتالي يصبح تقبل المعلمين لهم باللامبالاة ويؤثر على أدائهم، وهذا يرجع إلى قصور المشرف التربوي في ممارسة العلاقات الإنسانية بحسب دراسة الغامدي (١٩٩٣)، ودراسة شاهين (٢٠٠٣)، ويضاف إلى ذلك لم يجد الباحثان أي دراسة تربوية تختص بممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في البادية الشمالية، وبناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية، وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدارس البادية الشمالية الشرقية في الأردن. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن، تعزى إلى النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن، تعزى إلى المؤهل العلمي (بكالوريوس وأقل، أعلى من بكالوريوس)؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن، تعزى إلى الخبرة (٥ سنوات وأقل، أكثر من ٥ سنوات)؟

## أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية تطوير العمل الإشرافي في ظل التوجهات

الحيثة لوزارة التربية والتعليم في الأردن نحو التغيير إلى الإسناد التربوي الذي يحث على ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في تعاملهم مع المعلمين في أثناء الزيارات الإشرافية، بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي ورفع لهم، والذي يؤثر إيجابياً على تحسين الواقع التعليمي في المدارس، وبخاصة مدارس البادية الشمالية التي تعد الأقل حظاً في التعليم، كما تكمن أهمية هذه الدراسة من الاستفادة من نتائجها في تطوير البرامج التدريبية للمشرفين التربويين لتتضمن محور العلاقات الإنسانية.

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في البادية الشمالية الشرقية، والوقوف على الاختلافات بين تقديرات معلمي المرحلة الأساسية نحو ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية باختلاف متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة.

### حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذا الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة البادية الشمالية الشرقية في الأردن.
- الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على عينة عشوائية من معلمي المرحلة الأساسية ومعلماتها.
- الحد الزمني: طُبِّقَ القسم الميداني من هذه الدراسة على عينة من معلمي المرحلة الأساسية ومعلماتها في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٢ / ٢٠١٣.
- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على موضوع العلاقات الإنسانية من حيث ممارسة المشرفين التربويين لها في عملهم وفق أداة الدراسة.

### مصطلحات الدراسة الإجرائية:

◀ المشرف التربوي: هو الموظف المعين من وزارة التربية والتعليم الأردنية الذي يكلف بممارسة مهمات الإشراف التربوي من خلال متابعة المعلمين ومساعدتهم، والمعلمات على النمو المستمر مستخدماً مجموعة من الأساليب الإشرافية.

◀ درجة الممارسة: الدرجة التي يقوم بها المشرف التربوي بممارسة العلاقات الإنسانية، وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها المشرف التربوي من إجابة معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية عن كل فقرة من فقرات الاستبانة المعدة لهذه الغاية.

◀ العلاقات الإنسانية: هي مجموعة التفاعلات الإيجابية التي تمثل سلوك المشرف التربوي مع العاملين في الميدان التربوي على أساس المعاملة الطيبة، والألفة بينهما.

◀ معلمو المرحلة الأساسية: هم المعلمون والمعلمات الذين يدرسون من الصف الأول، وحتى الصف العاشر الأساسي.

### الدراسات السابقة:

تناول الباحثان الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وستُعرض تبعاً للترتيب الزمني لها من الأحدث إلى الأقدم ومن هذه الدراسات:

أجرى اللقماني (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى الوقوف على درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية، والكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0,05$ ) بين استجابات عينة الدراسة من مشرفي الرياضيات، ومعلميها حول أسس العلاقات الإنسانية تعزى إلى الوظيفة التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣١) مكونة من: (٢١) مشرفاً تربوياً و (٢١٠) معلمين للرياضيات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية (الإيمان بقيمة المعلم)، (التعاون والمشاركة)، (العدل في المعاملة، (التحديث والتجديد والتطوير) كانت بمجملها كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة من مشرفي الرياضيات ومعلميها حول درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية (الإيمان بقيمة المعلم)، (العدل في المعاملة)، (التحديث والتجديد والتطوير) في العملية الإشرافية ككل وفقاً لمتغير الوظيفة التعليمية، كذلك أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة من مشرفي الرياضيات ومعلميها حول درجة توافر أسس (التعاون والمشاركة) في العملية الإشرافية تعزى إلى الوظيفة التعليمية.

وأجرى الحارثي (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦) مديراً و (٢٥٠) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقدير مستويات العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين كان بمستوى عالٍ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في تقدير

أفراد العينة لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المدير والمعلم، وكذلك بين المدير والطلاب، وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح تقدير مديري المدارس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات تقدير العلاقات الإنسانية ومحاورها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي للمديرين والمعلمين.

وقامت الفليت (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٣٠) معلماً ومعلمة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الدرجة الكلية لممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية كانت (٧٧,١٨٪)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخدمة والتخصص.

وقام العلياني (٢٠٠٩) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٢) مشرفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المكاتب للعلاقات الإنسانية مع المشرفين بشكل عام عالية، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة باختلاف متغيري الخبرة والمؤهل.

وأجرى السواح (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف إلى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين في السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧) مشرفاً، بالإضافة إلى (١٦٦) معلماً من معلمي التربية الإسلامية، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في تعاملهم مع المعلمين كانت بدرجة كبيرة، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى ممارسة المشرفين التربويين في تعاملهم مع المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (طبيعة العمل، وسنوات الخبرة في الإشراف، والعمر).

وأجرى الشلوي (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي من وجهة نظر معلميهم بالطائف في السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٣) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن محاور العلاقات الإنسانية تمارس بدرجة مرتفعة عدا محور التعاون بدرجة متوسطة، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل والخبرة على استجابات معلمي العلوم الطبيعية على محاور العلاقات الإنسانية.

وقامت شاهين (٢٠٠٣) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية من وجهة نظر معلماتها بمدارس البنات

في مكة المكرمة، وطبقت الدراسة على عينة من (٦٠٦) معلمة، وكان من أهم النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استجابات معلمات العلوم على جميع محاور العلاقات الإنسانية (التواضع، والتشجيع، والتعاون، والشورى، والعدل، والقدوة الحسنة)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الخبرة واختلاف المحافظة استجابات معلمات العلوم على جميع محاور العلاقات الإنسانية.

وأجرى عباينة (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى معرفة درجة رضا معلمي المرحلة الثانوية عن مستويات العلاقات الإنسانية بين المعلمين والمشرفين التربويين في مدارس إربد، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٨) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة رضاهم عن مستويات العلاقات الإنسانية بينهم، وبين المشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي فكان لصالح الإناث وحملة البكالوريوس، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة.

وأجرى مالكوم (Malcolm,2001) دراسة هدفت إلى الوقوف على تأثير عوامل العلاقات الإنسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب كالورنيا في أمريكا، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٢) عضواً من هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية، وتدني مستوى الأداء التنظيمي بالجامعة، وأن هناك أثراً ذا دلالة إيجابية بين العلاقات الإنسانية الإيجابية وبين ارتفاع مستوى الأداء بين أعضاء هيئة التدريس، ومن خلال مراجعة العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وبين معدل الأداء المستقبلي، تبين تأثر مستويات النمو في العلاقات الإنسانية بوجود مناخ إيجابي في العمل، ثم إن ممارسات أعضاء هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية الإيجابية تكسب المنظمات منفعة إضافية إذا دمجت محتويات العمل الإيجابي مع ممارسة العاملين.

وأجرى بوث وآخرون (Booth, et al, 1998) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقات الإنسانية بين المعلمين والمشرفين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢) معلماً، وقسمت إلى مجموعتين كل منها (٢١) معلماً، والمجموعة الأولى أتمت النموذج وهو عبارة عن نموذج دراسي لمدة سنتين يحتوي على المواضيع التربوية الآتية: الخبرة السابقة للمشرفين والمعلمين، والسلوكيات التي قد تكون سلبية فتؤثر على علاقة المشرفين مع المعلمين، والمجموعة الثانية لم تتعامل مع النموذج، وأظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود أي اختلافات بين المجموعتين فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال، ولم يظهر هناك اختلاف في أمور مثل: القدرة، والحزم، والحكم على الأمور.

وأجرى سودزينا وكولكان (Sudzina, & Coolican, 1994) دراسة حول العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين والمعلمين، لمعرفة مدى الشعور بمسؤولية المعلمين والمشرفين التربويين على نجاح العلاقة التربوية بينهما، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) معلماً و (١٣) مشرفاً تربوياً من أتلانتا، وتوصلت الدراسة إلى أن رسائل التوجيه والعلاقات التعليمية لا تعكس بشكل دقيق مدى الجودة التي تمثلها العلاقة بين الطرفين، كما أن المشرفين التربويين يؤدون دور مستشارين لا دور موجهين.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ:

- بعض الدراسات كان المتغير التابع لتقدير ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية تقديرات المشرفين والمعلمين كدراسة اللقمانى (٢٠١٣) ، ودراسة السواح (٢٠٠٩) ، ودراسة سودزينا وكولكان (Sudzina & Coolican, 1994) ، وبعضها كانت التقديرات من وجهة نظر المعلمين كدراسة الفليت (٢٠١٢) ، ودراسة الشلوي (٢٠٠٧) ، ودراسة شاهين (٢٠٠٣) ، ودراسة عباينة (٢٠٠٣) ، ودراسة بوث وآخرون (Booth, et al, 1998) ، وتتشابه مع الدراسة الحالية.

- أظهرت بعض الدراسات السابقة أن الممارسة للعلاقات الإنسانية كانت بدرجة كبيرة وهي دراسة اللقمانى (٢٠١٣) ، ودراسة الحارثي (٢٠١٢) ، ودراسة الفليت (٢٠١٢) ، ودراسة العلياني (٢٠٠٩) ، ودراسة السواح (٢٠٠٩) ، ودراسة الشلوي (٢٠٠٧) .

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع العلاقات الإنسانية، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة بمتغير النوع الاجتماعي، ومكان الدراسة. وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة، ومناقشة النتائج.

## الطريقة والإجراءات:

### منهج الدراسة:

المنهج الوصفي وذلك نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية، والبالغ عددهم (٩٣٠) معلماً ومعلمة خلال العام الدراسي ٢٠١٢ / ٢٠١٣ م. أما عينة الدراسة فقد اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبلغ عددهم

(١٤٠) معلماً ومعلمة أي ما نسبته (١٥٪) من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يبين توزيع أفراد العينة في ضوء متغيرات الدراسة.

### الجدول (١)

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	٦٨	١٤٠
	أنثى	٧٢	
المؤهل العلمي	بكالوريوس وأقل	٩٥	١٤٠
	أعلى من بكالوريوس	٤٥	
الخبرة	٥ سنوات فأقل	٧٦	١٤٠
	أكثر من ٥ سنوات	٦٤	

### أداة الدراسة:

طور الباحثان استبانة بعد الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها كدراسة الشلوي (٢٠٠٧) ، ودراسة شاهين (٢٠٠٣) ، ودراسة الحارثي (٢٠١٢) ، وقد تكونت استبانة الدراسة من جزأين، الجزء الأول معلومات عامة، والجزء الثاني اشتمل على (٤٠) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: مجال القدوة الحسنة الذي ضمّ الفقرات (١-٥) ، ومجال التواضع الذي ضمّ الفقرات (٦-١٠) ، ومجال الوضوح الذي شمل الفقرات (١١-١٦) ، ومجال التشجيع الذي ضمّ الفقرات (١٧-٢٣) ، ومجال التعاون الذي ضمّ الفقرات (٢٤-٣٠) ، ومجال الشورى الذي شمل الفقرات (٣١-٣٦) ، ومجال العدل الذي شمل الفقرات (٣٧-٤٠) ، وكانت الاستجابة على فقرات الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي كالتالي: كبيرة جداً، أو كبيرة، أو متوسطة، أو قليلة، أو قليلة جداً، وتمثل رقماً بالعلامات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي (ملحق ١).

### صدق الأداة وثباتها:

للتحقق من صدق الأداة، عرضت على (١١) محكماً من المتخصصين في الإشراف التربوي في الجامعات الأردنية، والمشرفين التربويين، وطلب منهم تحكيم فقرات الاستبانة من حيث انتماء الفقرة للمجال، وصياغتها اللغوية، ووضوحها، وقد عدلت بعض الفقرات وحذفت، كما تم التأكد من ثبات الأداة بتطبيقها على (٣٢) معلماً ومعلمة من خارج عينة

الدراسة، كما تم إيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا، إذ بلغ معامل الثبات للأداة ككل (٠,٨٧١)، وهو مقبول لأغراض الدراسة.

### المعالجة الإحصائية:

بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أُستخرجت المتوسطات الحسابية، والرتب، والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، واستخدم اختبار "T" للدلالة على الفروق للإجابة عن الأسئلة الثاني والثالث والرابع، ولقد اعتمد الباحثان التصنيف إلى ثلاثة مستويات لدرجة الممارسة كمقياس للحكم على فقرات الأداة وهي: كبيرة (٣,٦٨ - ٥) ومتوسطة (٢,٣٤ - ٣,٦٧) وقليلة (١ - ٢,٣٣).

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن؟ ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة، وعلى الأداة ككل، والجدول (٢)، يوضح ذلك، والملحق (٢) يبين تحليل فقرات الاستبانة (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة).

#### الجدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	القدوة الحسنة	٣,٦٤٥	٠,٦٨٠	متوسطة
٢	٢	التواضع	٣,٦٠٧	٠,٨٦٦	متوسطة
٣	٤	التشجيع	٣,٥٣٤	٠,٧٩٣	متوسطة
٤	٣	الوضوح	٣,٤٨٣	٠,٨١٧	متوسطة
٥	٧	العدل	٣,٢٦٦	٠,٧٦٣	متوسطة
٦	٦	الشورى	٣,٢٤٨	٠,٨٥١	متوسطة
٧	٥	التعاون	٢,٣٣٢	١,٠٢٢	قليلة
		الأداة ككل	٣,٣٠٢	٠,٦٨٨	متوسطة

يبين الجدول (٢) أن جميع المجالات لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية جاءت بدرجة متوسطة ماعدا مجال التعاون إذ يشير المتوسط الحسابي إلى أن درجة الممارسة نحوه قليلة، فجاء بالرتبة الأولى مجال القدوة الحسنة بمتوسط حسابي (٣,٦٤٥) وبانحراف معياري (٠,٦٨٠) ، وجاء بالرتبة الثانية مجال التواضع بمتوسط حسابي (٣,٦٠٧) وبانحراف معياري (٠,٨٦٦) ، ثم مجال التشجيع بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٥٣٤) وبانحراف معياري (٠,٧٩٣) ، وبالرتبة الرابعة مجال الوضوح بمتوسط حسابي (٣,٤٨٣) وبانحراف معياري (٠,٨١٧) ، ويليه مجال العدل بالرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٢٦٦) وبانحراف معياري (٠,٧٦٣) ، وجاء بالرتبة السادسة مجال الشورى بمتوسط حسابي (٣,٢٤٨) وبانحراف معياري (٠,٨٥١) ، في حين جاء في الرتبة السابعة والأخيرة مجال التعاون بمتوسط حسابي (٢,٣٣٢) وبانحراف معياري (١,٠٢٢) وبدرجة قليلة، ويمكن أن يعزو الباحثان حصول مجال القدوة الحسنة على الرتبة الأولى، وبأعلى المتوسطات الحسابية بأن المشرفين التربويين يمتازون بالأخلاق الإسلامية التي تستمد من الدين الإسلامي، والتي تنعكس على الممارسة اليومية في التعامل مع المعلمين، وأما حصول مجال التعاون على الرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة قليلة، وربما يعود ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق المشرف والأعداد الكبيرة من المعلمين والمعلمات الذين يشرف عليهم، بالإضافة إلى أن اختيار المشرفين الجدد لا يركز عند الاختيار على توافر الكفايات الإنسانية لديهم، والنظرة القديمة السلبية للإشراف التربوي ما زال لها بعض الآثار كذلك يبين الجدول (٢) أن المتوسط الحسابي الكلي للأداة جاء بمتوسط حسابي (٣,٣٠٢) وبانحراف معياري (٠,٦٨٨) وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين لديهم قصور في تنمية العلاقات الإنسانية مع معلمهم نتيجة قلة الدورات والبرامج التدريبية التي تركز على هذا الجانب، وقلة اللقاءات التربوية التي تجمعهم معاً خارج نطاق حضور الحصص الصفية، بالإضافة إلى نظرة المعلمين إلى مشرفهم من جانب سلطوي وعدم إحاطتهم بالأدوار الحديثة للإشراف التربوي، بما يعرف بالإسناد التربوي. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الدراسات الآتية: دراسة للقماني (٢٠١٣) ، ودراسة السواح (٢٠٠٩) ، ودراسة الشلوي (٢٠٠٧) ، التي توصلت جميعها إلى أن الممارسة للعلاقات الإنسانية كانت بدرجة كبيرة.

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥٠) = في درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن

تعزى إلى النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى) ؟ للإجابة عن هذا السؤال أستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأستخدم اختبار (T) لمعرفة الفروق المحتملة ذات الدلالة الإحصائية في مجالات ممارسة العلاقات الإنسانية والأداة ككل تعزى للنوع الاجتماعي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ). والجدول (٣) يوضح ذلك.

### الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) لأثر النوع الاجتماعي على المجالات والأداة ككل

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
القوة الحسنة	ذكر	٦٨	٣,٧٨٥	٠,٧٦٠	١,٤٦٣	٠,١٥٠
	أنثى	٧٢	٣,٥٢٧	٠,٥٩١		
التواضع	ذكر	٦٨	٣,٨٠٠	٠,٩٦٧	١,٥٨٧	٠,١١٩
	أنثى	٧٢	٣,٤٤٣	٠,٧٤٦		
الوضوح	ذكر	٦٨	٣,٥٧١	٠,٩١١	٠,٧٥٧	٠,٤٥٣
	أنثى	٧٢	٣,٤٠٩	٠,٧٣٤		
التشجيع	ذكر	٦٨	٣,٧٧٥	٠,٧٠١	٢,٢٩٤	×٠,٠٢٥
	أنثى	٧٢	٣,٣٢٩	٠,٨١٨		
التعاون	ذكر	٦٨	٣,٢٠٤	١,١٢٥	١,٤٥٧	٠,١٥١
	أنثى	٧٢	٢,٨١٨	٠,٩٠٦		
الشورى	ذكر	٦٨	٣,٥١١	٠,٨٩٤	٢,٢٧٠	×٠,٠٢٧
	أنثى	٧٢	٣,٠٢٥	٠,٧٥٧		
العدل	ذكر	٦٨	٣,٣٥٧	٠,٨٢٦	٠,٨٤٢	٠,٤٠٣
	أنثى	٧٢	٣,١٨٩	٠,٧٠٩		
الكلية	ذكر	٦٨	٣,٥٧٢	٠,٧٤١	١,٨٣٧	٠,٠٧٢
	أنثى	٧٢	٣,٢٤٨	٠,٦١٢		

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )

يتضح من النتائج في الجدول (٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) على مجال التشجيع، ومجال الشورى يعزى للنوع الاجتماعي، ولصالح الذكور، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في

المجالات الأخرى: (القدوة الحسنة، والتواضع، والوضوح، والتعاون، والعدل) ، وكذلك في الدرجة الكلية للمجالات، وقد يعود ذلك لأن المعلمين والمعلمات لهم تقديرات متقاربة لدرجة ممارسة المشرفين للعلاقات الإنسانية، وذلك لأنهم يدرسون في مدارس متشابهة وفق بيئة إدارية وتربوية واحدة، وفي ظروف متشابهة، وبالتالي تكون الممارسات الخاصة بالعلاقات الإنسانية من قبل مشرفيهم معهم متشابهة نوعاً ما. أما في ما يتعلق بمجال التشجيع ومجال الشورى فيعزى للنوع الاجتماعي ولصالح الذكور، فان ذلك يعود إلى الظروف الاجتماعية التي تتيح للمشرفين الجلوس مع المعلمين (الذكور) على انفراد لأخذ ما لديهم من اقتراحات أكثر من المعلمات (الإناث) وبالتالي يتيح حرية المناقشة في الاجتماعات، وتوضيح السلبيات للمعلم على انفراد والثناء عليه في الإيجابيات، بالإضافة إلى قلة العنصر النسائي في الإشراف التربوي.

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن تعزى إلى المؤهل العلمي (بكالوريوس وأقل، أعلى من بكالوريوس) ؟ للإجابة عن هذا السؤال أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأُستخدم اختبار (T) لمعرفة الفروق المحتملة ذات الدلالة الإحصائية في مجالات ممارسة العلاقات الإنسانية والأداة ككل، تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) ، والجدول (٤) يوضح ذلك.

#### الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) لأثر المؤهل العلمي على المجالات والأداة ككل

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
القدوة الحسنة	بكالوريوس وأقل	٩٥	٣,٦٦٥	٠,٦٥١	٠,٣٥١	٠,٧٢٩
	أعلى من بكالوريوس	٤٥	٣,٥٨٦	٠,٧٨٣		
التواضع	بكالوريوس وأقل	٩٥	٣,٦٥٣	٠,٨٦٢	٠,٧٠٨	٠,٤٨٦
	أعلى من بكالوريوس	٤٥	٣,٤٦٦	٠,٨٩٣		
الوضوح	بكالوريوس وأقل	٩٥	٣,٥٢٩	٠,٧٦٥	٠,٦٦٨	٠,٥١٢
	أعلى من بكالوريوس	٤٥	٣,٣٤٤	٠,٩٧٦		

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
التشجيع	بكالوريوس وأقل	٩٥	٣,٤٢٢	٠,٧٨٢	١,٩٧ -	٠,٠٥٤
	أعلى من بكالوريوس	٤٥	٣,٨٧٦	٠,٧٤٩		
التعاون	بكالوريوس وأقل	٩٥	٢,٨٦٦	٠,٩٣٢	١,٧٥ -	٠,٠٨٥
	أعلى من بكالوريوس	٤٥	٣,٣٩٠	١,٢٠٩		
الشورى	بكالوريوس وأقل	٩٥	٣,٢٢٨	٠,٧٧٤	٠,٣٢٥ -	٠,٧٤٧
	أعلى من بكالوريوس	٤٥	٣,٣١١	١,٠٨٣		
العدل	بكالوريوس وأقل	٩٥	٣,٢٨٢	٠,٧٤٨	٠,٢٧٣	٠,٧٨٨
	أعلى من بكالوريوس	٤٥	٣,٢١٦	٠,٨٣٣		
الكلية	بكالوريوس وأقل	٩٥	٣,٣٧٨	٠,٦٥١	٠,٣٧٨ -	٠,٧٠٧
	أعلى من بكالوريوس	٤٥	٣,٤٥٦	٠,٨١٣		

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )

ويبين من الجدول (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي سواء في المجالات مجتمعة أم لكل مجال لوحده، ويمكن أن يعود ذلك إلى تشابه القناعة لدى المعلمين والمعلمات بغض النظر عن المؤهل العلمي لهم بأهمية ما يمارسه مشرفوهم من علاقات إنسانية في الإشراف التربوي بحكم تشابه المسؤوليات الإشرافية، وطبيعة العمل، بالإضافة إلى أن الزيارة الإشرافية للمعلمين واحدة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته نتيجة دراسة شاهين (٢٠٠٣) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشلوي (٢٠٠٧) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي.

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن تعزى إلى الخبرة (٥ سنوات وأقل، أكثر من ٥ سنوات)؟ للإجابة عن هذا السؤال أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأُستخدم اختبار (T) لمعرفة الفروق المحتملة ذات الدلالة الإحصائية في مجالات ممارسة العلاقات الإنسانية والأداة ككل تعزى للخبرة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) لأثر الخبرة على المجالات والأداة ككل

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
القدوة الحسنة	٥ سنوات وأقل	٧٦	٣,٦٩٠	٠,٥٧٨	٠,٤١٢	٠,٦٨٢
	أكثر من ٥ سنوات	٦٤	٣,٦٢٠	٠,٧٣٨		
التواضع	٥ سنوات وأقل	٧٦	٣,٤٦٣	٠,٦٦٣	٠,٩٧٣ -	٠,٣٣٥
	أكثر من ٥ سنوات	٦٤	٣,٦٨٨	٠,٩٦٠		
الوضوح	٥ سنوات وأقل	٧٦	٣,٣٣٣	٠,٧٤٠	١,٠٨٠ -	٠,٢٨٥
	أكثر من ٥ سنوات	٦٤	٣,٥٦٨	٠,٨٥٥		
التشجيع	٥ سنوات وأقل	٧٦	٣,١١٦	٠,٨٢٠	٣,٣٣٤ -	×٠,٠٠١
	أكثر من ٥ سنوات	٦٤	٣,٧٦٩	٠,٦٨٠		
التعاون	٥ سنوات وأقل	٧٦	٢,٧٠٧	٠,٩٤٠	١,٦٧٤ -	٠,٠٩٩
	أكثر من ٥ سنوات	٦٤	٣,١٥٧	١,٠٤٢		
الشورى	٥ سنوات وأقل	٧٦	٣,١٨٩	٠,٧٠٠	٠,٤٠٥ -	٠,٦٨٧
	أكثر من ٥ سنوات	٦٤	٣,٢٨٢	٠,٩٣٣		
العدل	٥ سنوات وأقل	٧٦	٣,١١٣	٠,٤٩٢	١,١٧٧ -	٠,٢٤٤
	أكثر من ٥ سنوات	٦٤	٣,٣٥٢	٠,٨٧٤		
الكلي	٥ سنوات وأقل	٧٦	٣,٢٣٠	٠,٥٢٢	١,٤٣٢ -	٠,١٥٧
	أكثر من ٥ سنوات	٦٤	٣,٤٩١	٠,٧٥٦		

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )

بين الجدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مجال التشجيع تعزى إلى الخبرة، لصالح أصحاب الخبرة أكثر من خمس سنوات، بينما لم يوجد أي فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات الباقية: (القدوة الحسنة، والوضوح، والتعاون، والشورى، والعدل) تعود إلى متغير الخبرة، ولا في المجالات مجتمعة. وربما يعود السبب في ذلك إلى تشابه الظروف للمشرفين التربويين التنظيمية والإدارية للعمل في الإشراف التربوي، وبالتالي فإن المعلمين والمعلمات بغض النظر عن سنوات خدمتهم، يتعرضون إلى المعاملة نفسها من قبل مشرفيهم حيث يشرف المشرف التربوي على ما يقارب (٥٠) معلماً ومعلمة على

اختلاف خبراتهم، إلا أن وجود فروق في مجال التشجيع تعزى إلى الخبرة، ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من خمس سنوات، ربما يعود السبب إلى أن للخبرة عاملاً مهماً في هذا المجال نتيجة فهم طبيعة العلاقات الإنسانية، ولديهم طرق متعددة في تكوين العلاقات الإنسانية مع مشرفيهم، نظراً لأخذ دورات تدريبية متعددة، والاحتكاك مع المشرفين لفترة طويلة أدى إلى نمو العلاقات الإنسانية بينهم. وتتفق مع نتيجة دراسة السواح (٢٠٠٩) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة، بينما تختلف نتيجة هذا السؤال عما أظهرته نتائج دراسات الشلوي (٢٠٠٧)، وشاهين (٢٠٠٣) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة.

## التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحثان بما يأتي:

١. دعوة وزارة التربية والتعليم إلى مراجعة أسس اختيار المشرفين التربويين الجدد بحيث يتم الالتزام باختيار المشرف الأكثر كفاءة وانضباطاً، ويمتلك مهارات إنسانية، والقادر على توظيفها في العمل.
٢. التأكيد على ضرورة وجود علاقات إنسانية بين المشرفين التربويين والهيئة الإدارية التدريسية في المدارس لتسهيل تطوير العمل وتبادل الخبرات.
٣. ضرورة تعزيز وعي المشرفين التربويين نحو أهمية العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي.
٤. ضرورة تأهيل المشرفين التربويين من خلال تقديم الدورات المتخصصة في كيفية توظيف العلاقات الإنسانية وتنمية مهاراتهم وتطويرها في هذا المجال في الإشراف التربوي.
٥. إجراء دراسة لقياس درجة الرضا عن العمل بالإشراف التربوي وعلاقته بالعلاقات الإنسانية.
٦. إجراء دراسة لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية.

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

١. احمد، احمد إبراهيم (٢٠٠٨). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، ط١، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر.
٢. الاسدي، سعيد جاسم، وإبراهيم، مروان عبدالمجيد (٢٠٠٧). الإشراف التربوي، ط٢، دار الثقافة، عمان، الأردن.
٣. الباطين، عبد العزيز عبد الوهاب (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، ط١، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
٤. البدري، طارق (٢٠٠٨). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، ط٤، دار الفكر، عمان، الأردن.
٥. البناء، محمد (٢٠١١). المعوقات التي تواجه المشرفين التربويين في تنفيذ البحوث التربوية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، مؤتمّر البحث العلمي مفاهيمه. أخلاقياته. توظيفه، ١٠-١١ مايو، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية.
٦. الحارثي، وصل الله حامد (٢٠١٢). مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
٧. حسين، سلامه عبد العظيم، وعوض الله، عوض الله سليمان (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمان، الأردن.
٨. السواح، منصور (٢٠٠٩). مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
٩. شاهين، نجوى عبد الرحيم (٢٠٠٣). مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
١٠. الشلوي، مرزوق بريكان (٢٠٠٧). واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

١١. شهاب، محمد علي (٢٠٠٤). العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
١٢. عباينة، محمد نبيل (٢٠٠٣). درجة رضا معلمي المرحلة الثانوية عن مستويات العلاقات الإنسانية بين المعلمين والمشرفين التربويين في مدارس تربية إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
١٣. العلياني، غرم الله دخيل الله (٢٠٠٩). واقع ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
١٤. عطوي، جودت (٢٠١٠). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط٢، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. الفليت، آلاء عطية (٢٠١٢)، درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.
١٦. القرني، عبد الله محمد (٢٠٠٤). مستوى استفادة المشرفين التربويين من الدورات التدريبية أثناء الخدمة بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
١٧. اللقماني، خالد بن مبارك (٢٠١٣). درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية في العملية الإشرافية بين مشرفي الرياضيات ومعلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
١٨. مساد، عمر حسن (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية، ط١، دار صفاء، عمان، الأردن.
١٩. معدي، أحمد حسين (١٩٩٥). دراسة وصفية لتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين بالمنطقة الغربية لتدريبهم أثناء الخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

## ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Booth Diane, and Bulach Clete, and picket Winston (1998) . Behaviors that adversely affect the supervisory climate of student teachers Georgia, The Eric Database.
2. Malcolm, Patterson (2001) . Some Factors Influencing Interpersonal

*Faculty Members Performance Concerning South Carolina University Services ,PHD University South Carolina.*

3. *Sudzina, Mary R. & Coolican, Maria J. (1994). The rule of the cooperating teacher in student teacher success education and human resources: putting the pieces together, Paper presented at the Annual Meeting of the Association of Teacher Educators (74th, Atlanta, GA, February 12- 16) , ERIC Number: ED387436.*
4. *Sullivan, S. & Glanz, J (2009) . Supervision that improves teaching and learning: Strategies and techniques (3rd edition) . Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.*
5. *Wood, K, (2000) . The Experience Of Learning To Teach: Changing student teachers ways of understanding teaching, Teaching and Teacher Education, 32 (1) . 75- 93.*