

دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

(دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بزيستن)

د. محمد عبد الحميد عبد السلام المبعهدكتوراه إدارة أعمالعضو هيئة تدريسيةكلية الاقتصاد

الجامعة الأسمرية

المُلخص :

لاحظت من خلال مراجعة الكتب والدوريات بأنه لا يوجد اتفاق حول تعريف محدد لمفهوم العلاقات الإنسانية والإدارة المدرسية ، وإن العديد من المؤثرات التي لها دور هام في التأثير على العلاقات الإنسانية تختلف حسب وجهات نظر الباحثين والكتاب ، فمنهم من يحددها بالمشاركة والحوافز وظروف العمل والقيادة والاتصالات الرسمية وغير الرسمية ، ومنهم من يعتبرها منفردة ويضيف عليها العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة .

والعلاقات الإنسانية لها دور كبير في نجاح الإدارة المدرسية ، فيجب على الإدارة المدرسية خلق جو مُرضٍ في المدرسة ، والطريقة الأساسية التي تساعد على خلق هذا الجو هو احترام آراء المدرسين والطلبة .

كما يجب أن تكون هناك دراسات حول العلاقات الإنسانية والإدارة المدرسية أكثر عمقاً لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة ، وتحديد تعاريف دقيقة لهذه العلاقات وبيان حدودها، وضرورة زيادة الحوافز المادية والمعنوية للأطراف المشاركة في المدرسة لرفع كفاءة الأداء التربوي والتعليمي لدفعهم إلى مزيد من العطاء والجهد ، وضرورة اشتراك الطالب في الندوات والمحاضرات الخاصة بمناقشة مشكلاته المدرسية ، والعمل على تخفيض عدد الحصص الأسبوعية للمدرس لتقليل العبء عنه ولكي لا يشعره بالملل ، وعلى المدير أن يخصص جزءاً من وقته لمتابعة العملية التربوية في الفصول لنجاح العملية التربوية ، وإن اعتماد أسلوب المعاملة العادلة بين الطلبة والمدرسين من قبل الإدارة له تأثير إيجابي على إنتاجية المدرسين من جهة وتخفيف الطلبة من جهة أخرى .

مقدمة

إن قوام الحياة البشرية هو العلاقات الإنسانية التي تربط بين الأفراد الذين يعيشون ويمارسون أعمالهم، بل هي العلاقات التي تمتد أكثر من ذلك، فتشمل تلك التي تربط الهيئات والجماعات والدول، وهذه الحياة تضطرب دائماً إذا ما أصاب هذه العلاقات التدهور والتوتر، فالحياة الأسرية تسوء إذا اضطربت العلاقات بين أفرادها، والمدرسة تضطرب وتسودها الفوضى إذا ما كانت العلاقات بين الأطراف المشاركة يشوبها التعثر والأحقاد والتنازع، وإدارة الأفراد في الدوائر المختلفة حكومية كانت أو خاصة تضطرب أيضاً إذا خرجت عن أصول العلاقات الإنسانية، ويظهر ذلك فيما نسميه بالفساد الإداري، فالعلاقات الإنسانية هي عصب الحياة المستقرة في جميع مظاهرها، لذلك نالت العلاقات الإنسانية في العصر الحديث عناية فائقة من العلماء والباحثين، حيث أصبح لها كيان مستقل واعتبرت علماً له شخصيته بعد أن كانت معارفها وحقائقها مبعثرة في ثنايا كثير من العلوم.

كذلك تولي الدول المتقدمة اهتماماً كبيراً بالتربية والتعليم، وتكمن أهمية هذا القطاع في إدارته أكثر من مادته وبرامجه، حيث إن الإدارة الحديثة تسعى إلى مواكبة العصر وفق المفاهيم والنظريات العلمية الحديثة. وتضع في اعتبارها أهمية العامل الإنساني وتكريمه واحترامه حتى يقوم بتأدية دوره بكفاءة عالية وبإخلاص وتفانٍ.

ونظراً لأهمية المدرسة في حياة المجتمعات والدور الهام الذي تقوم به في إعداد الأجيال، فإن الأمر يتطلب دراسة هذه الإدارة من ناحية هامة هي العلاقات الإنسانية.

ونظراً لأهمية العلاقات بين الطلبة والمدرسين والعاملين وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية، فإن الأمر يتطلب وجود دراسات وأبحاث تساعد مديري المدارس في أداء واجباتهم التربوية المنوطة بهم من قبل المجتمع.

وتعد هذه الدراسة إضافة جديدة إلى ما قدم في هذا الحقل، بحيث ركزت الدراسة على استنباط نتائج الدراسة النظرية آخذة في الاعتبار الجانب العلمي والجانب العملي كمحاولة للإفادة، وقد ربطت هذه الدراسة بين الجوانب السلوكية والنفسية وعلاقتها بالإدارة المدرسية.

مشكلة البحث:

إن مشكلة قصور أداء المؤسسات التعليمية وانعكاسها على الكفاءة التعليمية، قد تأتي في مقدمة المشكلات التي تستأثر باهتمام الدولة والمواطن للمحافظة على العملية التعليمية، فمن واقع التجارب

اتضح أن المؤسسات التعليمية تعاني من مشاكل في قلة الاهتمام بالجوانب الانسانية لدى الأطراف المشاركة في العملية التعليمية وما لها من تأثير على أداء الإدارة المدرسية ، وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على مجتمع البحث " ثانويات زليتن العامة " عما يلي :

- 1- قلة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية .
 - 2- غياب دور المشاركة في رفع الكفاءة التعليمية لدى الأطراف المشاركة في المؤسسات التعليمية محل الدراسة .
- وعلى ذلك فإن هذه الدراسة تحاول الكشف عن هذه المشكلة ونسبة تفاقمها في المدارس الثانوية بمنطقة زليتن .

فرضية البحث :

- لتحقيق أهداف البحث حاولت صياغة الفرضية الرئيسة التالية :
- هناك علاقة إيجابية بين العلاقات الإنسانية وتحسين كفاءة الأداء التربوي والعلمي .
- حيث يمكن تحقيقها من خلال الفرضيات الفرعية التالية :
- 3- كلما زادت الحوافز المادية والمعنوية ارتفعت درجة كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية والعكس صحيح .
 - 4- المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية تؤدي إلى رفع مستوى كفاءة الأداء التربوي والعلمي .
 - 5- توفير الأجواء التربوية السليمة تعمل على تحفيز الطلبة وزيادة جهمهم .
- ### أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحقيق الأغراض الآتية :

- 1- إظهار أثر العلاقات الإنسانية في رفع كفاءة أداء الأطراف المشاركة في المؤسسة التعليمية .
- 2- الوصول إلى الحالة الإيجابية التي تجعل من العلاقات الإنسانية أداة لتحقيق أهداف الإدارة داخل المؤسسة التعليمية .
- 3- محاولة التعرف على الأسباب أو العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الشخصي في العمل .
- 4- توضيح نوع العلاقة الإنسانية بين المدرسين والطلبة التي تساهم في تعميق مدركاتهم وزيادة مهاراتهم .

أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث بعدة نقاط أهمها :

- 1- معرفة وتحديد الآثار المترتبة على اعتماد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية .
- 2- مدى فهم الأطراف المشاركة في المؤسسة لدور وأهمية هذه العلاقة .
- 3- مدى مساهمة هذه العلاقات في توفير الأجواء أو المناخ التنظيمي المناسب لكافة العاملين داخل المؤسسة التعليمية .
- 4- معرفة مدى توفر فرص المرض النفسي والاجتماعي لدى الأطراف المشاركة في المؤسسة التعليمية.

منهجية البحث :

إن هذه الدراسة تطبيقية تحليلية ، تتبع المنهج الوصفي ، حيث تتعرف على دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ، وتعتمد على الأساليب الإحصائية وعلى العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة .

هيكل البحث :

1- الإطار النظري :

وتم تكوين هذا الإطار بالرجوع إلى الأدبيات المعاصرة وخاصة في مجالات العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالإدارة المدرسية ، ومن خلال الرجوع إلى الكتب والدوريات والتقارير وذلك لاستخلاص مجموعة من المفاهيم الفكرية التي تم اختبارها تطبيقياً .

2- الإطار التطبيقي :

وهذا الإطار يشمل الجوانب المتعلقة بإجراء الدراسة التطبيقية في ضوء الإطار الفكري للدراسة من خلال العرض لمجال التطبيق والبيانات اللازمة وأساليب ومصادر البيانات التي تم جمعها وتحليلها .

أسلوب جمع البيانات والمعلومات :

استخدمت أساليب ثلاثة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث وهي :

- 1- متابعة ومراجعة ما كتب عن موضوع البحث في العديد من المصادر العربية .
- 2- أسلوب المقابلات الشخصية ، والزيارات الميدانية لمواقع عينة البحث المشمولة بالدراسة .

3- إعداد ثلاث قوائم استبيان تحتوي كل منها على مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالموضوع، موزعة على خمسة محاور أساسية تمثل بعض مجالات العلاقات الإنسانية ، وهي كالموضحة في الجدول رقم (1) .

جدول رقم (1) يوضح توزيع العبارات وفقاً للمحاور الرئيسية

المحاور	مدير		مدرس		طالب	
	عدد العبارات	العبارات	عدد العبارات	العبارات	عدد العبارات	العبارات
المشاركة	4	6,5,3,1	5	8,6,5,3,1	4	8,6,3,1
الخوافر	8				1	10
	9		1	12		
	10					
ظروف العمل	2			2	4	4
	2		3	9		13,9,4,2
	4			10		
القيادة	7			4	2	5
	14		3	7		12
				15		
الاتصال	11			11	2	11,7
	12		3	13		
	13			14		

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

حدود الدراسة :

1- الحدود المكانية :

يتكون مجتمع البحث من عدد من المدارس الثانوية العامة ضمن الرقعة الجغرافية لمنطقة زليتن.

2- الحدود الزمانية :

استغرقت دراسة هذا البحث حوالي تسعة أشهر ، منها الدراسة الميدانية والتي كانت خلال الفترة من 2015/02/15 إلى 2015/05/25 م .

نبذة مختصرة عن مجتمع البحث :

من المعلوم أن نتائج البحث والدراسة تتوقف على نوع العينة ومدى تمثيلها للمجتمع الأصلي، فإن عملية اختيار هذه العينة بكيفية تضمن فرص متساوية لوحداث المجتمع الأصلي للاختيار على أساس من الاحتمالية العشوائية تعد من أهم خطوات منهج البحث . وانطلاقاً من هذا المفهوم تم اختيار العينة على أسس علمية ، تتحقق فيها مواصفات المجتمع الأصلي للبحث ، وبالتالي تمثيلها لهذا المجتمع الذي يراد معرفة آرائهم في هذا البحث وهم (المديرين ، المدرسون ، الطلبة) في المدارس الثانوية في منطقة زليتن حيث يصل عددهم إلى 4000 طالب موزعين على خمس مدارس ثانوية ، وتم توزيع 500 استمارة وقد استرجعت بالكامل أي أن نسبة الإجابة كانت 100% حيث وزعت مائة استمارة ، وكان لكل مدرسة ثانوية استبيان موزع على ثلاث استمارات ، لكل عينة من عينات البحث وهذه الثانويات هي :

- 1- ثانوية زليتن المركزية ، وقد تأسست عام 1967 وهي مرتبطة بالتعليم .
- 2- ثانوية الخوارزمي ، وقد تأسست عام 1991 وهي مرتبطة بالتعليم .
- 3- ثانوية السلام ، وقد تأسست عام 1990 وهي مرتبطة بالتعليم .
- 4- ثانوية حسان بن ثابت ، وقد تأسست عام 1988 وهي مرتبطة بالتعليم .
- 5- ثانوية السبعة ، وقد تأسست عام 1990 وهي مرتبطة بالتعليم .

عينة البحث وتحليل النتائج :

أولاً / عينة البحث :

لغرض تحقيق أهداف الدراسة فمن بناء مقياس بشكله النهائي في ضوء ما أفرزته نتائج الاستطلاع الأولى لآراء عينة من مديري ومدرسي وطلبة المدارس الثانوية .

وقد قمت بتوزيع 500 استمارة استبيان موزعة على خمس مدارس ثانوية وبمعدل 100 استمارة لكل مدرسة ، وقد تم استرجاعها بالكامل ، وهي صالحة للتحليل والدراسة ، وهذا يعني أن نسبة الاستجابة لأفراد العينة بلغت 100% . أما توزيع أفراد عينة البحث حسب الوظيفة أو العمل الذي يؤديه كل منهم فيوضحه الجدول رقم (2) ، والذي يظهر فيه أن أعداد الطلبة قد شكلت أعلى نسبة مئوية 74% ، في حين بلغت نسبة المدرسين 25% ، بينما مديرو المدارس كانت نسبتهم 1% .

جدول رقم (2) يوضح توزيع العينة حول الوظيفة (العمل)

الوظيفة العدد والنسبة	مدير	مدرس	طالب	المجموع
العدد	5	125	370	500
النسبة %	1%	25%	74%	100%

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

وقمت بعرض النتائج وفقاً للتسلسل المستمد من مجاميع العبارات الخاصة بموضوع الدراسة ووفقاً للمحاور الرئيسة المعدة لهذا الغرض .

والجدول رقم (3) يوضح متوسط إجابات أفراد عينة البحث لمحاور العبارات ، حيث يتضح أن معظم إجابات أفراد عينة المدراء قد تركزت بالدرجة الأساس حول محور ظروف العمل ، من خلال ما جمعه من درجات ، حيث بلغ متوسطها 2.9 درجة ويليه في الترتيب والأهمية المحور الخاص بالمشاركة الذي بلغ متوسط درجاته 2.85 في حين بلغ مجموع متوسط محور القيادة 2.7 درجة ، بينما جمع محور الاتصال متوسطاً قدره 2.2 ، أما محور الحوافز فقد جاء في الترتيب الخامس والأخير من حيث التسلسل والأهمية لجمعه متوسطاً مقداره 2.06 درجة .

جدول رقم (3) يوضح متوسط إجابات عينة البحث لمحاور العبارات

المتوسطات			المحاور
طالب	مدرس	مدير	
2.6	2.8	2.85	المشاركة
2.8	1.8	2.06	الخوافز
2.6	2.5	2.9	ظروف العمل
2.3	2.4	2.7	القيادة
2.6	2.7	2.2	الاتصال

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

أما إجابات أفراد عينة المدرسين فقد أظهرت نتائج الجدول رقم (3) السابق أن محور المشاركة كان الأكثر أهمية، حيث جمع متوسطاً قدره 2.8 درجة ويليه في الترتيب والأهمية محور الاتصال، حيث تحصل على متوسط قدره 2.7 درجة، وأظهرت الإجابات أن ظروف العمل تليها في الأهمية، حيث بلغ مجموع متوسطاته 2.5 درجة، ثم كان لترتيب محور القيادة الترتيب الرابع من حيث الأهمية، حيث تحصل على متوسط قدره 2.4 درجة، أما محور الخوافز فقد كان ترتيبه الخامس والأخير من حيث التسلسل والأهمية لجمعه متوسطاً مقداره 1.8 درجة .

أما بخصوص إجابات أفراد عينة الطلبة فقد أوضح الجدول نفسه أن للخوافز أهمية كبيرة فقد تحصل هذا المحور على متوسط قدره 2.8 درجة، وتوافقت إجابات أفراد العينة على المحاور الثلاثة الآتية المشاركة وظروف العمل والاتصال لجمعها متوسطاً متساوياً مقداره 2.6 درجة، وكان لمحور القيادة الترتيب الأخير من حيث التسلسل والأهمية، حيث جمع متوسطاً مقداره 2.3 درجة .

ثانياً / تحليل النتائج :

يختص هذا الجزء بتحليل نتائج عينة البحث باستخدام أسلوب التكرار والمتوسطات، نظراً لما يتميز به من سهولة وتوضيح للنتائج في إطار التسلسل المستمد من مجاميع العبارات الخاصة بموضوع البحث. وفيما يلي عرض تحليلي للتوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة :

أ- تحليل نتائج عينة المديرين :

قسمت بتحليل نتائج إجابات أفراد عينة المديرين وفقاً للعبارات الخاصة بكل محور في الجدول رقم(4).

1- محور المشاركة :

ويتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال العبارات (1،3،5،6) بملاحظة الجدول رقم (4) يتبين أن معظم إجابات أفراد عينة البحث قد اتفقت على مشاركة الإدارة في وضع البرامج الداخلية الخارجية وتهيئة الأجواء المناسبة، مما يشعر الإدارة بأهمية ما تقدمه من أعمال، حيث بلغ متوسط الإجابة للعبارات (1،3،5) ثلاث درجات لكل منها، وقد تأكد ذلك من خلال الإجابة على العبارة السادسة، حيث أشارت معظم أفراد العينة وبمتوسط قدره 2.4 درجة على أن مشاركة الأفراد تؤدي إلى رفع روحهم المعنوية .

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة المديرين

المتوسطات	المقياس			المحور	رقم العبارة
	غير موافق	لا أدري	موافق		
				المشاركة	
3	0	0	5	العلاقة الإنسانية نتاج تفاعل بين طرفين أو أكثر يؤدي إلى التجاوب بينهما.	1
3	0	0	5	العلاقات الإنسانية يمكن النظر إليها على أنها وسيلة للوصول إلى جهود مثمرة.	3
3	0	0	5	مشاركة الإدارة في الأنشطة المدرسية تمنح الطلبة الثقة بأنفسهم.	5
2.4	1	1	3	اشترك الطلبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم لمواعيد الامتحانات وغيرها يرفه من روحهم المعنوية.	6
11.4	1	1	18	المجموع	
				الحوافز	
1.8	0	0	2	العقاب هو الوسيلة الأمثل في معاملة الطلبة المقصرين والمشاغبين.	8
1.4	0	0	1	التوافق التام بين إرضاء المطالب المادية والمعنوية.	9
3	0	0	5	منح الإدارة حوافز تشجيعية في أوقات المناسبات يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية والتمسك بالمنظمة.	10
6.2	0	0	8	المجموع	

تابع جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة المديرين

المتوسطات	المقياس			المحور	رقم العبارة
	غير موافق	لا أدري	موافق		
				ظروف العمل	
3	0	0	5	العلاقات الإنسانية ناتجة عن توفر جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين.	2
2.8	0	1	4	اهتمام الإدارة بالنواحي الاجتماعية والنفسية يولد الجهود الناتجة لحل المشاكل التي تواجه الطلبة.	4
5.8	0	1	9	المجموع	
				القيادة	
2.4	1	1	3	تعامل الإدارة مع الطلبة على أساس ودي بدلاً من استخدام أساليب العقاب يسمح بتحسين تصرفاتهم وبعث الثقة في نفوسهم.	7
3	0	0	5	تعد الممارسة الديمقراطية وسيلة لدفع الكفاءة للروح المعنوية للمدرسين والطلبة.	14
5.4	1	1	8	المجموع	
				الاتصال	
2.6	1	0	4	اتباع سياسة الباب المفتوح تحقق النتائج الإيجابية للمنظمة.	11
2.4	1	1	3	الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة يتم عن طريق استخدام الإدارة لنظام الاتصال الرسمي.	12
1.6	3	1	1	الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة يتم عن طريق استخدام الإدارة لنظام الاتصال غير الرسمي.	13
6.6	5	2	8	المجموع	

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

2- محور الحوافز :

ويتعلق بالحوافز المادية والمعنوية من خلال العبارات (8،9،10) وبالاطلاع على الجدول رقم (4) السابق يتضح أن هناك اتفاقاً يكاد يكون تاماً بين أفراد العينة على أهمية النوعين من الحوافز ، ومن المعلوم أن الحوافز نوعان هما :

أ- الحافز الإيجابي :

و المتمثل في العبارة العاشرة ، وقد جمعت متوسطاً قدره 3 درجات ، وهذا يعني أن الحوافز المادية تساهم بشكل مباشر في رفع الكفاءة الإنتاجية وتمسك بالمنظمة .

ب- الحافز السلبي :

و المتمثل في العبارة الثامنة ، حيث تحصلت على متوسط قدره 1.8 درجة ، وهذه الدرجة تؤدي إلى نتيجة مفادها بأن العقاب وسيلة غير ناجحة وأن الإدارة لا تتخذها إلا في الحالات الضرورية.

أما عن العبارة التاسعة فإنها تجمع بين النوعين السابقين بجمعها متوسطاً قدره 1.4 درجة .

3- محور ظروف العمل :

ويتعلق هذا المحور بظروف العمل من خلال العبارتين الثانية والرابعة، وبملاحظة الجدول رقم (4) يتضح أن معظم إجابات أفراد عينة البحث قد اتفقت على أن العلاقة الإنسانية ناتجة عن توفر جو من الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين ، وهذا يشعرهم بالراحة والثقة بالنفس ، وذلك من خلال العبارة الثانية فقد جمعت متوسطاً قدره 3 درجات ، وقد تأكد ذلك من خلال الإجابة على العبارة الرابعة ، حيث تحصلت على متوسط قدره 2.8 درجة ، وهذا يؤكد على أن اهتمام الإدارة بالنواحي الاجتماعية والنفسية يؤدي إلى خلق جو من التفاهم الودي والأخوي لحل المشاكل التي تواجه الطلبة .

4- محور القيادة :

ويتعلق هذا المحور بالقيادة من خلال ال عبارتين السابعة والرابعة عشرة، وبملاحظة الجدول رقم (4) يتبين اتباع الإدارة سياسة ديمقراطية بين المدرسين والطلبة يعمل على رفع روحهم المعنوية ، ويخلق روح التعاون ، ويلاحظ ذلك من خلال المتوسط الذي بلغ 3 درجات للعبارة الرابعة عشر . وبالاطلاع على العبارة السابعة تتضح حقيقة مفادها أن الإدارة تؤيد التفاهم على أساس ودي بدلاً من استخدام أساليب العقاب ، وذلك من خلال ما جمعه من درجات بلغ متوسطها 2.4 درجة .

5- محور الاتصال :

ويتعلق هذا المحور بوسائل الاتصال من خلال العبارات (11، 12، 13) ، وبالنظر إلى الجدول رقم (14) يتبين أن التحوار مع الأطراف المشاركة داخل المنظمة يؤدي إلى زيادة ولائهم للمنظمة ، ويحقق نتائج إيجابية ، وذلك من خلال العبارة الحادية عشرة ، حيث جمعت متوسطاً قدره 2.6 درجة ، ومن ثم يليه الاتصال الرسمي ، حيث أكدت إجابات العينة على أن استخدام الاتصال الرسمي يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة لجمعه متوسطاً قدره 2.4 درجة . أما العبارة الثالثة عشرة فهي تدور عن الاتصال غير الرسمي ، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث التسلسل والأهمية إذ بلغت متوسط ما جمعته 1.6 درجة .

ب _ تحليل نتائج عينة المدرسين :

ويتم عرض تحليل نتائج إجابات أفراد عينة المدرسين وفقاً للعبارات الخاصة بكل محور من خلال الجدول رقم (5) .

1- محور المشاركة :

ويتعلق هذا المحور بالمشاركة من جانب المدرسين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم أو بالمنظمة ، وذلك من خلال العبارات التالية (1 ، 3 ، 5 ، 6 ، 8) ، وبالنظر إلى الجدول رقم (5) يتضح أن العبارتين الخامسة و السادسة جمعتهما أعلى متوسط للإجابات ، حيث بلغ 2.9 درجة لكل منهما ،

وهذا يؤكد حقيقة مفادها أن اتباع سياسة المشاركة للمدرسين تؤدي إلى نتائج إيجابية للطلبة وتمنحهم الثقة ، وتزيد من تعميق مدركاتهم .

وقد تأكد ذلك من خلال الإجابة على العبارتين (الأولى والثامنة) حيث حصلنا على متوسط قدره 2.8 درجة لكل منهما أيضاً ، وتبين من إجابات أفراد عينة البحث وجود اتفاق على أن العلاقة الإنسانية نتاج تفاعل بين طرفين أو أكثر ، مما يؤدي إلى إشعار الطلبة بالمسؤولية ، والتجاوب مع المدرسين من جهة ومع المنظمة من جهة أخرى .

أما العبارة الثالثة فقد جاءت نتائجها في المرتبة الأخيرة ، حيث جمعت متوسطاً قدره 2.7 درجة، وهذا يؤكد أن مشاركة الأفراد (المدرسين) في وضع البرامج الداخلية والخارجية يشعروهم بأهمية الأعمال التي يقدمونها وبالتالي يؤدي إلى تعزيز الجهود الجماعية بينهم لتكون نتائجها مثمرة للمنظمة والطلبة .

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة المدرسين

المتوسطات	المقياس			المحور	رقم العبارة
	غير موافق	لا أدري	موافق		
				المشاركة	
2.8	9	6	110	العلاقة الإنسانية نتاج تفاعل بين طرفين أو أكثر يؤدي إلى التجاوب بينهما.	1
2.7	10	15	100	العلاقات الإنسانية يمكن النظر إليها على أنها وسيلة للوصول إلى جهود مثمرة.	3
2.9	9	0	116	تمنح النشاطات المدرسية المدرسين فرصة أكبر للتعرف على قدرات الطلبة والوصول إلى نفوسهم من خلالها.	5
2.9	3	12	110	اعتماد أسلوب النقاش المفتوح يزيد من درجة تعميق مدركات الطلبة.	6
2.8	13	3	109	اشترك الطلبة في بعض الأمور المدرسية يساهم في إشعارهم بمسؤولياتهم تجاه المنظمة.	8
14.1	46	36	545	المجموع	
				الحوافز	
1.8	66	14	45	الحصول على مكافآت مادية ومعنوية في مناسبات عديدة.	12
1.8	66	14	45	المجموع	

تابع جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة المدرسين

المتوسطات	المقياس			المحور	رقم العبارة
	غير موافق	لا أدري	موافق		
				ظروف العمل	
2.9	3	12	110	العلاقات الإنسانية ناتجة عن توفر جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين.	2
2.4	35	5	85	توزيع العمل على جميع الأطراف المشاركة في المنظمة بطريقة اختيارية لا إلزامية يساعد على إنجاز الأعمال المدرسية بكفاءة وفاعلية.	9
2.2	40	10	75	تخفيض عدد الحصص الأسبوعية للمدرسين يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.	10
7.5	78	27	270	المجموع	
				القيادة	
2.7	18	26	101	الإدارة الديمقراطية تعطي فرصاً تخلق طرق تدريس جديدة ملائمة للطلبة.	4
2.9	3	6	116	اهتمام الإدارة بأعضاء هيئة التدريس يعمل على إظهار مواهبهم وتنمية قدراتهم.	7
1.8	58	28	39	تتميز الإدارة المدرسية بالبيروقراطية في اتخاذ قراراتها.	15
7.4	79	40	256	المجموع	
				الاتصال	
2.7	14	12	99	تخصيص المدير جزءاً من وقته لمتابعة سير العملية التربوية في الفصول الدراسية يساعد على نجاح العملية التربوية.	11
2.6	20	5	100	غالباً ما تستخدم الوسائل التوضيحية في إيصال المعلومات للطلبة.	13
2.8	5	17	103	إتاحة الفرصة للتفاعل الإيجابي مع أولياء أمور الطلبة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.	14
8.1	39	34	302	المجموع	

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

2- محور الحوافز :

بالاطلاع على الجدول رقم (5) يتضح أنه من خلال إجابات أفراد عينة البحث على العبارة الثانية عشرة بأن المدرسين لا يحصلون على مكافآت مادية ومعنوية في جميع المناسبات ، وذلك لجمعها متوسطاً قدره 1.8 درجة .

3- محور ظروف العمل :

بملاحظة الجدول رقم (5) السابق والمتضمن العبارات (2 ، 9 ، 10) والخاصة بمحور ظروف العمل تبين الآتي :

المناخ الملائم والشعور بالثقة والاحترام المتبادل بين المدرسين والإدارة والطلبة ينجم عنه العلاقات المثالية، وذلك من خلال ما جمعت العبارة الثانية من متوسط إجابات والبالغ 2.9 درجة .
أما العبارة التاسعة والمتعلق بالتوزيع العادل والاختياري للعمل فقد جمعت متوسطاً قدره 2.4 درجة ، مما يعني أن إنجاز الأعمال يتم بكفاءة وفاعلية ، ويشعر العاملون بالعدل والرضا عن الإدارة ، بينما جاءت إجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية لجمعها متوسطاً قدره 2.2 مما يدل على أن تخفيض العمل (الحصص) يؤدي إلى شعورهم بالراحة واهتمام الإدارة بهم أثناء تأديتهم لعملهم .

4- محور القيادة :

ويتعلق هذا المحور بالقيادة من خلال العبارات (4 ، 7 ، 15) وبملاحظة الجدول رقم (5) نجد أن أعلى متوسط للإجابات كان للعبارة السابعة حيث بلغت 2.9 درجة ، مما يدل على أن اهتمام الإدارة والمدرسين بمنحهم الثقة بالنفس ، وينمي قدراتهم ويزيد من ولائهم للمنظمة .
وقد تأكد ذلك من خلال إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة وهو أن الإدارة الديمقراطية تجعل المدرسين يبتكرون طرق تدريس جديدة ، وذلك لما جمعت هذه العبارة من متوسط وقدره 2.7 درجة .

أما العبارة الخامسة عشرة والتي تصور الإدارة المدرسية بيروقراطية في اتخاذ القرارات فقد جمعت الحد الأدنى من متوسط الإجابات وهو 1.8 درجة ، مما يعني أن الإدارة تمتاز بالقيادة الديمقراطية وليس البيروقراطية .

5- محور الاتصال :

ويتعلق بالاتصال ويشمل هذا المحور العبارات الآتية (11 ، 13 ، 14) وقد احتلت العبارة الرابعة عشرة الأولوية في الترتيب وفقاً لمتوسطات الإجابات التي جمعتها ، حيث بلغت ذلك المتوسط 2.8 درجة، وهذا ما يؤكد على أن التفاعل بين أولياء أمور الطلبة وبين المدرسين يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم على بذل المزيد من العطاء والجهد في سبيل إنجاح العملية التربوية والتعليمية .
وبملاحظة الجدول رقم (5) يتبين أن للإدارة أهمية قصوى في عملية متابعة سير العملية التربوية ، وذلك من خلال تخصيص وقت لتقييمها ومتابعتها وترجع أهمية هذه النقطة إلى ما تمنحه للمديرين من فرصة التعرف على المشاكل التي تعيق العملية التربوية ، وذلك من خلال المتوسط الذي جمعه العبارة الحادية عشرة والبالغة 2.7 درجة .

ويأتي في المرتبة الأخيرة ضمن هذا المحور العبارة الثالثة عشرة لما جمعه من متوسط إجابات قدره 2.6 درجة ، والمتضمن استخدام الوسائل التوضيحية في إيصال المعلومات .

ج - تحليل نتائج عينة الطلبة :

وسيتيم عرض تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الطلبة وفقاً للعبارات الخاصة بكل محور من خلال الجدول رقم (6) .

1- محور المشاركة :

يتعلق هذا المحور بمشاركة الطلبة في اتخاذ القرارات من خلال العبارات (1،3،6،8) ، فقد بلغت إجابات معظم أفراد العينة على أن العبارة الأولى ، والمتضمن كون العلاقة نتاج تفاعل بين الأطراف يؤدي إلى التجاوب بينها متوسطاً قدره 2.9 درجة ، أما العبارة الثالثة فقد حصلت على

متوسط قدره 2.7 درجة ، والذي يعتبر العلاقات الإنسانية وسيلة لتحقيق الأهداف وليست هدفاً في حد ذاتها .

ويلاحظ من الجدول رقم (6) أن العبارتين السادسة والثامنة قد حصلتتا على متوسط إجابات متقارب نوعاً ما ، حيث جمعت كل منهما 2.4 و 2.3 على التوالي .

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة الطلبة

المتوسطات	المقياس			المحور	رقم العبارة
	غير موافق	لا أدري	موافق		
				المشاركة	
2.9	10	20	340	العلاقة الإنسانية نتاج تفاعل بين طرفين أو أكثر يؤدي إلى التجاوب بينهما.	1
2.7	30	40	300	العلاقات الإنسانية يمكن النظر إليها على أنها وسيلة للوصول إلى جهود مثمرة.	3
2.4	100	13	255	كثيراً ما تلجأ إدارة المدرسة إلى إقامة محاضرات وندوات وحلقات دراسية لمناقشة مشكلاتك المدرسية.	6
2.3	117	13	240	يساهم المدرسة باشتراك الطلبة في بعض الأمور المدرسية يشعرون بمسئوليتهم تجاه مدرستهم.	8
10.7	257	88	1135	المجموع	
				الحوافز	
2.8	19	22	329	تكريم المتميزين ومنحهم شهادات تقديرية في حفلات نهاية العام الدراسي يساهم في تشجيعهم على المثابرة ورفع مستواهم العلمي.	10
2.8	19	22	329	المجموع	
				ظروف العمل	
.2	12	21	337	العلاقات الإنسانية ناجحة عن توفر جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين.	2
2.7	30	38	302	للعلاقة الشخصية بينك وبين المدرسين دور كبير في التعامل معه.	4

تابع جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة الطلبة

المتوسطات	المقياس			المحور	رقم العبارة
	غير موافق	لا أدري	موافق		
2.5	84	12	274	توفر المناخ الصحي والروح الطيبة في المدرسة يعمل على تحفيز الطلبة وزيادة جهدهم.	9
2.3	115	13	242	يوجد توافق بين قدرات المعلم والمنهج الدراسي.	13
10.4	241	84	1155	المجموع	
				القيادة	
2.8	22	12	336	شخصية المدرس لها تأثير كبير في جذب انتباهك لعملية النقاش والحوار.	5
1.8	191	50	130	تتميز الإدارة المدرسية بالنمط الفوضوي	12
4.6	213	62	466	المجموع	
				الاتصال	
2.5	85	25	260	العمل على ربط الصلة بين المدرسة وأولياء الأمور يساهم في منحك الثقة بالنفس.	7
2.7	49	13	308	استخدام أسلوب جيد للاتصال المباشر بين الطلبة والمدرس من شأنه أن يحقق نتائج إيجابية.	11
5.2	134	38	568	المجموع	

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

2- محور الحوافز :

بالاطلاع على الجدول رقم (6) يتضح أن للحوافز أثراً عميقاً في نفسية الطلبة ، لأنها تدفعهم لبذل المزيد من العطاء والمثابرة من خلال إجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة ، إذ حصلت على متوسط قدره 2.8 درجة .

3- محور ظروف العمل :

بملاحظة الجدول رقم (6) فيما يتعلق بمحور ظروف العمل من خلال العبارات (2،4،9،13) نجد أن العبارة الثانية قد احتلت المرتبة الأولى من حيث التسلسل والأهمية ، حيث أكدت معظم إجابات أفراد العينة على أن العلاقة الإنسانية ناتجة عن توفر الأجواء المناسبة للأمن والثقة والاحترام لآراء وأفكار الطلبة ، وذلك لجمعها متوسطاً قدره 2.9 درجة . في حين جاءت العبارة الرابعة والتي تؤكد على أن للعلاقة الشخصية بين المدرس والطالب دوراً كبيراً في تحقيق النجاح في المرتبة الثانية من حيث الأهمية ضمن هذا المحور ، حيث جمعت متوسطاً قدره 2.7 درجة وبملاحظة المتوسطات الأخرى الباقية للعبارتين التاسعة والثالثة عشرة نجد أن المناخ الصحي الملائم وروح التعاون يعملان على تحفيز وزيادة مجهود الطلبة، فقد اتفقت معظم إجابات أفراد العينة على هاتين العبارتين على أهميتهما بالنسبة للطلبة ، لما لهما من دور هام في تحفيزهما وزيادة جهودهما من أجل تحقيق النجاح ، فقد جمعت كل منهما متوسطاً قدره 2.5 و 2.3 درجة على التوالي .

4- محور القيادة :

بملاحظة الجدول رقم (6) نجد أن العبارة الخامسة والمتضمنة أن شخصية المدرس لها القدر الكبير من الأهمية في التأثير على جذب انتباه الطلبة لعملية النقاش والحوار قد حصلت على متوسط قدره 2.8 درجة . بينما حصلت العبارة الثانية عشرة على متوسط قدره 1.8 درجة ، حيث أكدت معظم إجابات العينة أن الإدارة المدرسية إدارة ديمقراطية رشيدة ومتعاونة وليست إدارة فوضوية .

5- محور الاتصال :

ويتعلق هذا المحور بالاتصال بين الطلبة والأطراف الأخرى الداخلية والخارجية من خلال العبارتين (7،11) . وإذا ما نظرنا إلى الجدول رقم (6) يتضح أن معظم إجابات أفراد العينة قد اتفقت على أن الوسيلة المستخدمة في الاتصال المباشر بين المدرس والطلبة تحقق نتائج إيجابية ، وذلك من خلال نص العبارة الحادية عشرة والتي جمعت متوسطاً قدره 2.7 درجة ، وذلك لما لهذه الوسيلة من أهمية ، حيث تؤدي إلى وصول المعلومات ووضوح المطالب ، مما يسهل على الطلبة القيام بالمهام

والواجبات المطلوبة في الوقت المناسب . أما العبارة السابعة والتي تؤكد على أن العمل على ربط الصلة بين المدرس وأولياء الأمور يساهم في منح الطالب الثقة بالنفس فقد اتفقت معظم إجابات أفراد العينة على أن أولياء أمور الطلبة يتفهمون العملية التربوية والتعليمية بواقعية ويحاولون المشاركة في إيجاد حلول لبعض مشاكلها حسب مقدرتهم ، إذ جمعت هذه العبارة متوسطاً قدره 2.5 درجة .
الاستنتاجات والمقترحات :

لقد توصلت إلى عدد من الاستنتاجات والمقترحات التي تمثل الحلول والمعالجات المقترحة في ضوء المشكلات التي شخصتها الدراسة ، وسيتم التطرق إليها من خلال الآتي :

- الاستنتاجات :

توصلت من خلال هذه الدراسة إلى عدة استنتاجات يمكن استعراضها في جانبين هما:
الجانب النظري، والجانب العملي (الميداني) .

أولاً / استنتاجات الدراسة النظرية :

1- لاحظت من خلال مراجعة الكتب والدوريات بأنه لا يوجد اتفاق حول تعريف محدد لمفهوم العلاقات الإنسانية والإدارة المدرسية .

2- إن العديد من المؤثرات التي لها دور هام في التأثير على العلاقات الإنسانية تختلف حسب وجهات نظر الباحثين والكتاب ، فمنهم من يحددها بالمشاركة والحوافز وظروف العمل والقيادة والاتصالات الرسمية وغير الرسمية ، ومنهم من يعتبرها منفردة ويضيف عليها العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة .

3- العلاقات الإنسانية لها دور كبير في نجاح الإدارة المدرسية ، فيجب على الإدارة المدرسية خلق جو مُرضٍ في المدرسة ، والطريقة الأساسية التي تساعد على خلق هذا الجو هي احترام آراء المدرسين والطلبة .

ثانياً / استنتاجات الدراسة الميدانية :

1- بينت الدراسة أن كل طرف من الأطراف المشاركة في الإدارة المدرسية يشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم ، وهذا يشعرهم بأهمية الأعمال التي يقومون بها أو يؤدونها ، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية .

- 2- أظهرت الدراسة الميدانية أن للحوافز دوراً فعالاً في زيادة الكفاءة التربوية والتعليمية ، ودفع الأطراف المشاركة في الإدارة المدرسية إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء ، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى .
- 3- أثبتت الدراسة الميدانية أن ظروف العمل لها قدر كبير من الأهمية في تحقيق أهداف المنظمة ، وذلك من خلال خلق الأجواء التربوية والتعليمية الملائمة للأطراف المشاركة ، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة .
- 4- أظهرت الدراسة الميدانية أن الإدارة المدرسية الديمقراطية تلعب دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية للمدرسين والطلبة .
- 5- أسفرت الدراسة الميدانية أن لوسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية أهمية كبيرة في تحقيق نتائج إيجابية في رفع كفاءة الأداء التربوي والتعليمي .

- المقترحات :

- بعد أن تم استعراض أهم الاستنتاجات فإني أقترح الآتي :
- 1- ضرورة أن تكون هناك دراسات حول العلاقات الإنسانية والإدارة المدرسية أكثر عمقاً لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة ، وتحديد تعاريف دقيقة لهذه العلاقات وبيان حدودها .
 - 2- ضرورة زيادة الحوافز المادية والمعنوية للأطراف المشاركة في المدرسة لرفع كفاءة الأداء التربوي والتعليمي لدفعهم إلى مزيد من العطاء والجهد .
 - 3- ضرورة اشتراك الطالب في الندوات والمحاضرات الخاصة بمناقشة مشكلاته المدرسية .
 - 4- العمل على تخفيض عدد الحصص الأسبوعية للمدرس لتقليل العبء عنه ولكي لا يشعره بالملل .
 - 5- على المدير أن يخصص جزءاً من وقته لمتابعة سير العملية التربوية في الفصول لنجاح العملية التربوية .
 - 6- إن اعتماد أسلوب المعاملة العادلة بين الطلبة والمدرسين من قبل الإدارة له تأثير إيجابي على إنتاجية المدرسين من جهة وتحفيز الطلبة من جهة أخرى .

المراجع والمصادر

- 1- جوهر ، صلاح الدين . الإدارة وتنظيم التعليم ، القاهرة : سنة الطباعة لم تذكر .
- 2- دنكان ، جان . أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجمة : مُجَّد الحديدي ، الدار الدولية ، سنة الطباعة لم تذكر .
- 3- الزيايدي ، عادل رمضان . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1992 .
- 4- السلمي ، علي مُجَّد . السلوك التنظيمي ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، سنة الطباعة لم تذكر .
- 5- شعلان ، مُجَّد سليمان . الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1969 .
- 6- العجيلي ، عيسى صالح . مشاركة المدرسين في الإدارة ، طرابلس : المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، 1982 .
- 7- العربي ، عبد الله بالقاسم . الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها ، بنغازي : منشورات جامعة قاريونس ، 1993 .
- 8- الفقي ، عبد المؤمن فرج . الإدارة الرسمية المعاصرة ، بنغازي : منشورات جامعة قاريونس ، 1994 .
- 9- مرسي ، مُجَّد منير . الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها ، القاهرة : عالم الكتاب للطباعة ، 1977 .
- 10- هاشم ، زكي محمود . الإدارة العلمية للأفراد ، الكويت : وكالة المطبوعات ، 1978 .
- 11- محجوب ، عباس . أصول الفكر التربوي في الإسلام ، صححه: خير أحمد العطار ، مؤسسة علوم القرآن عجمان ، ودار ابن كثير ، دمشق ، بيروت ، 1408 هـ .
- 12- الندوي ، مُجَّد الرابع الحسن . التربية والمجتمع ، تقديم : الشيخ أبي الحسن علي الندوي ، دمشق : دار القلم ، 1412 هـ .

- 13- بدوي ، أحمد زكي . معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، القاهرة : دار الكتب الإسلامية ، 1984 .
- 14- بدوي ، أحمد زكي . معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بيروت : مكتبة لبنان ، 1977 .
- 15- حريم ، حسين . سلوك الأفراد في المنظمات ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997 .
- 16- النمر ، سعود . السلوك الإداري ، الرياض : جامعة الملك سعود ، 1990 .
- 17- عاشور ، أحمد صقر . إدارة القوى العاملة ، القاهرة : دار المعرفة الجامعية ، 1985 .
- 18- رشوان ، حسين عبد الحميد . الإدارة والمجتمع ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2006 .
- 19- الحسيني ، السيد . النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، القاهرة : دار المعارف الجامعية ، 1988 .
- 20- العيسوي ، عبدالرحمن مُحمَّد . دراسات في السلوك الإنساني ، الإسكندرية : دار الرقب الجامعية ، 1999 .
- 21- السلمي ، علي مُحمَّد . إدارة السلوك الإنساني ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1997 .
- 22- دياب ، فوزية . القيم والعادات الاجتماعية ، بيروت : النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1980 .
- 23- جبرين ، عمر مُحمَّد . مقدمة في العلوم السلوكية ، دمشق : الاتحاد البريدي العربي ، 1984 .
- 24- عفيفي ، فوزي سالم . السلوك الاجتماعي بين علم النفس والدين ، الكويت : وكالة المطبوعات ، 1983 .
- 25- شهاب ، مُحمَّد ، وآخرون . العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي) ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1994 .
- 26- عبد الغني ، مُحمَّد . أخلاقيات المهنة ، عمان : مكتب الرسالة الحديثة ، 1986 .

- 27- عبدالله ، مُجَّد . السلوك الإنساني في المنظمات ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، 1994 .
- 28- زويلف ، مهدي . علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1982 .
- 29- الطويل ، هاني عبدالرحمن . الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، عمان : الجامعة الأردنية ، 1986 .
- 30- شفيق ، مُجَّد . تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1999 .
- 31- مُجَّد ، لطفي راشد . الاتصالات الإدارية ، الرياض : مطابع الفرزدق ، 1983 .
- 32- النقيب ، خليل . البيروقراطية والإنماء ، بيروت : معهد الإنماء العربي ، 1978 .
- 33- كمال ، علي . باب العبث بالعقل ، بيروت : المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، 1994 .
- 34- الغمري ، إبراهيم . السلوك الإنساني والإدارة الحديثة ، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ، 1986 ،
- 35- مصطفى ، عماد الدين إسماعيل . ظاهرة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية بالتركيز على الرشوة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة : جامعة القاهرة ، 2003 .
- 36- يونس ، مُجَّد علي . التسبب الإداري في الوظيفة العامة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، طرابلس : جامعة طرابلس ، 1993 .
- 37- ابو فارس ، محمود . الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان : الجامعة الأردنية ، 1990 .