



دور المدير فى تحسين العلاقات الإنسانية لدعم الاتصال الإدارى بمدارس التعليم الثانوى العام بالسويس

أ. منى على ماهر عبد المحسن * - أ.د.م. عبد الحكيم رضوان سعيد**

د. وفاء ابراهيم الصادق*** - د. أحمد محمد سعيد****

تمهيد

يعد التعليم ركيزة التطور ومحور التنمية البشرية وهدفها، فالإنسان هو الوسيلة لتحقيق التنمية للبلاد ومواكبة التطورات فى شتى المجالات (الشبانى، ٢٠١٧، ١)، ولذلك فقد سعت الدولة إلى توفير حق التعليم لجميع المواطنين وحث القائمين على شئون التعليم على وضع الخطط التعليمية التى تعزز الأمن القومى، وتقوى الانتماء للوطن، كما أكد دستور ٢٠١٤ على أهمية التعليم، وكيفية تطويره وزيادة تمويله، والاسترشاد فى ذلك بالتجارب العالمية الناجحة، والاستفادة منها فى تطوير التعليم فى مصر، والالتزام بمعايير الجودة والتوسع فى بناء المدارس وزيادة الفصول (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى، ٢٠١٤-٢٠٣٠، ١٣)، فنحن أصبحنا نعيش فى عصر التكنولوجيا والتطور المتلاحق والذى لا يوجد مكان فيه للركود والجمود التعليمى.

وتعتبر مرحلة الثانوية العامة من أهم المراحل الدراسية فى التعليم؛ وذلك لأنها تعد خريجها لسوق العمل أو الالتحاق بالتعليم العالى، لذا فهى تنقل طلابها بالمهارات والقدرات المعرفية التى تمكن من تنمية الاقتصاد وتطويره بشكل كبير.

* باحثة ماجستير - كلية التربية - جامعة السويس.

** أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد - كلية التربية - جامعة السويس.

*** مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة السويس.

**** مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة السويس.

ولذلك فقد سعت الدولة لتكثيف جهودها في سبيل تطوير الإدارة المدرسية للمدارس الثانوية العامة، والتخلص من الإدارة المدرسية الروتينية - والتي أصبحت عاجزة عن جعل المدرسة قادرة على التطور والمنافسة بسبب التزامها بتطبيق سياسات تعليمية قديمة - إلى الاهتمام بالإدارة المدرسية الإبداعية الواعية، والتي تسعى للنهوض بجميع جوانب المدرسة لتحقيق أهدافها التعليمية، وتهيئة مناخ مناسب يساعد على العمل والإبداع، وتشجيع المعلمين لأفضل مستويات أدائهم في المدرسة.

ويقع على مدير مدرسة الثانوية العامة الدور الأكبر في نجاح هذه المرحلة فهو الذى يحدد الكيفية التى يتم بها الاستخدام الأمثل لكل ما هو متاح فى سبيل الوصول إلى أفضل النتائج (بربر، ١٩٩٦)، ويؤكد على استخدام العلاقات الإنسانية كمبدأ رئيسى فى نجاح الإدارة المدرسية؛ فالعلاقات الإنسانية هى التى تضىء جواً من التعاون والمشاركة بين العاملين فى المدرسة ككل، وبناء علاقات طيبة معهم والنهوض معاً فى سبيل تحقيق أهداف المدرسة ونجاحها، هذا بالإضافة إلى أن العلاقات الإنسانية تساعد على تعزيز الاتصال الإدارى، والذى يساعد على تكامل جميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم عن طريق الاتصال المباشر (وجهاً لوجه)، أو عن طريق وسائل الاتصال الحديثة (مثل Facebook، Whatapp، Yahoo، Gmail)، فالاتصال الإدارى طبيعة إنسانية، وهو الوسيلة التى يتم بها تبادل المعلومات بين الأفراد فى وجود علاقات حسنة وطيبة بينهم. (جمل وهالات، ٢٠٠٨، ٢٥)

كما أن الاتصال الإدارى يساعد على تدفق المعلومات بين الأقسام فى مختلف الاتجاهات أفقية وصاعدة وهابطة، ومن أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمى للمنظمة، ولذلك فإن له دوراً فعالاً فى التعاون والترابط وتنسيق الجهود ووجهات النظر بما يحقق التفاهم والتجاوب المنشود بين العاملين. (حجاب ووهبى، ١٩٩٥) وبناءً على

ذلك فإن الاتصال الإدارى يعتبر الوسيلة التى تربط جهاز الإدارة بالعاملين والجمهور الخارجى والعكس، فعن طريق الاتصال الفعال تكون الإدارة قادرة على نقل خططها وسياساتها إلى المستويات الإدارية المختلفة، والأفراد، والمجتمع مما يساعد على خلق جو من التفاهم بين أعضاء الجهاز والمتعاملين معه للعمل على تحقيق الأهداف بفاعلية. (العمار، العسكر، الأسمرى، ١٤١٥هـ)

وانطلاقاً من أهمية العملية التعليمية ودورها فى تحديد مستقبل الوطن واستثمار موارده، وتزويد المجتمع بالكفاءات المؤهلة القادرة على دفع عجلة التنمية، فإن من الأهمية أن تقوم المؤسسات التربوية بالسعى الدائم والمستمر تجاه كل ما هو جديد لتطوير العملية التعليمية لمواجهة التحديات ومواكبة التغيرات السريعة؛ مما يؤهلها إلى دفع المجتمع نحو التقدم والازدهار، وعليه فإن هذه الدراسة ستسلط الضوء على دور المدير فى تحسين العلاقات الإنسانية لدعم الاتصال الإدارى بمدارس التعليم الثانوى العام بالسويس.

مشكلة الدراسة

فى ظل التطورات المتلاحقة والتغيرات السريعة التى تمر بها المؤسسات على وجه العموم، والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص؛ أصبح الاهتمام بالتعليم ضرورة كبرى والتى بناءً عليه يُفاس تقدم المجتمعات والشعوب، وفى سبيل ذلك تقوم الإدارة التعليمية بوضع السياسات وإرساء القواعد التى تساعد على توفير المسار الصحيح لضمان نجاح عمليتى التعليم والتعلم، وبخاصة مرحلة التعليم الثانوى العام، والتى تُعد من أهم المراحل التعليمية، حيث أنها تحدد مستقبل الفرد وتؤهله للحياة الجامعية، ولأن المدير هو عماد وقائد العملية الإدارية بمدرسة التعليم الثانوى العام فهو الذى يديرها ويسعى بها إلى

تحقيق أهدافها وذلك عن طريق التواصل الإداري مع العاملين في المدرسة، والذي لا يتم بنجاح في غياب عنصر العلاقات الإنسانية؛ فتكوين علاقات إنسانية طيبة والتي تتمثل في الأخلاق والاحترام المتبادل والتعاون بين المدير والعاملين في المدرسة يُقوي من كفاءة الاتصالات الإدارية وسهولتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف.

فقد كشفت دراسة "سماح السيد" سوء العلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية بمحافظة المنوفية من خلافات وصراعات وبيروقراطية الإدارة المدرسية وكبت الإبداع، وعدم إتاحة الفرصة للمعلمين للإدلاء بآرائهم مما كان له الدور الرئيسي في تدنى مستوى رضا المعلمين، وتدهور العلاقات بين المدير والمعلمين في المدارس (السيد، ٢٠١٨)، كما أكدت دراسة "إبراهيم عبد الفضيل" بأنه بالرغم من أهمية التعليم الثانوي حاليًا؛ إلا إنه يعاني من بعض المشكلات فيما يتعلق بعدم تهيئة المناخ الاجتماعي المناسب للعاملين في مدارس التعليم الثانوي العام، وعدم الحرص على إقامة علاقات إنسانية سليمة في المدرسة، هذا بالإضافة إلى قلة الاهتمام بتقويم أداء المعلمين ومعالجة نواحي القصور وتفويض المدير لبعض مهامه للعاملين (محمد، ٢٠٢٠)، وأوضحت دراسة "عبد الحافظ، ٢٠١٨" بأن مدخل العلاقات الإنسانية لا يحظى بالاهتمام الكافي من الإدارة في المدارس بمدن القناة وغياب الثقة بين الإدارة والعاملين مما أثر بالسلب على أداء المعلم وعلى تحقيق الأهداف التربوية.

أما فيما يتعلق بالاتصال الإداري فقد بينت دراسة "لوقا، ٢٠٢٠" ضعف اهتمام الإدارة المدرسية باستخدام قنوات الاتصال الحديثة في المستويات الإدارية المختلفة بداخل وخارج المدرسة، والانغلاق التنظيمي للمدرسة، وضعف اتصالها بالمجتمع المحلي.

كما أجرت الباحثة مقابلات شخصية لمعلمي وموظفي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس عن كل من العلاقات الإنسانية، ودورها في تعزيز الاتصال

الإدارى، وعلى الرغم من أن الدراسة أظهرت المميزات لكل منها، إلا أن هناك العديد من المدارس التى تفتقر إلى رؤية واضحة وشاملة عنها، بالإضافة إلى كيفية تطبيقها فى الإدارة المدرسية بطريقة تعود بالنفع على المدرسة ككل؛ فقد لوحظ قصور فى فعالية الاتصال الإدارى من ضعف مشاركة العاملين فى صنع القرارات الإدارية وفقدان الشفافية فى الإدارة مما جعلها تعاني من قصور فى تطبيق المشاركة والشفافية، والتي تعتبر مبادئ هامة فى الإدارة الناجحة (أبو الحسن وآخرون، ٢٠١٨). كما ظهرت الحاجة الماسة لتغيير السلوك القيادى للمديرين لمواجهة احتياجات المعلمين فى الوقت الحالى نظراً لوجود تقصير فى تفويض الصلاحيات، بالإضافة إلى قلة مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات، وانعدام روح الجماعة، وانخفاض الروح المعنوية (فارون، ٢٠١٨)، ولذلك فقد سعت هذه الدراسة فى البحث عن كيفية تحسين مديري المدارس للاتصال الإدارى عن طريق العلاقات الإنسانية فى مدارس التعليم الثانوى العام بالسويس.

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيسى التالى:

ما دور المدير فى تحسين العلاقات الإنسانية لدعم الاتصال الإدارى بمدارس التعليم الثانوى العام بالسويس؟

وينفرع من هذا السؤال الرئيسى مجموعة من الأسئلة الفرعية وهى:

١. ما الإطار الفكرى للعلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية؟
٢. ما الأسس النظرية للاتصال الإدارى؟
٣. ما ملامح الاتصال الإدارى بالمدرسة الثانوية العامة فى مصر؟
٤. ما التوصيات والمقترحات لتفعيل دور المدير فى تحسين العلاقات الإنسانية لدعم الاتصال الإدارى بمدارس التعليم الثانوى العام بالسويس؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي، وهو تفعيل دور المدير في تحسين العلاقات الإنسانية لدعم الاتصال الإداري بمدارس التعليم الثانوى العام بالسويس، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسى مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

١. التعرف على الإطار الفكرى للعلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية.
٢. التعرف على الأسس النظرية للاتصال الإدارى.
٣. الكشف عن ملامح الاتصال الإدارى بالمدرسة الثانوية العامة فى مصر.
٤. التوصل إلى توصيات ومقترحات لتفعيل دور المدير فى تحسين العلاقات الإنسانية لدعم الاتصال الإدارى بمدارس التعليم الثانوى العام بالسويس.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها عن طريق التعرف على مدى ممارسة العلاقات الإنسانية، وعلاقتها بالاتصال الإدارى؛ والذى يعد من الموضوعات الحديثة التى شهدت اهتماماً كبيراً ولم تتناوله الدراسات المحلية على حد معرفة الباحثة.

وترجع أهميتها إلى:

١. تفيد هذه الدراسة المديرين عند بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين لتحسين العملية الإدارية وخدمة العملية التربوية وتحقيق أهدافها.
٢. تساهم فى تعريف المديرين بأهمية الاتصال الإدارى.
٣. تسهم الدراسة فى تعريف المديرين بأهمية العلاقات الإنسانية فى تعزيز وفعالية الاتصال الإدارى.
٤. تساعد هذه الدراسة مديرى المدارس فى تطوير أدائهم الوظيفى.
٥. استعانة باحثين آخرين بها لتكون نواة لدراسات أخرى مماثلة.

منهج الدراسة وأدواتها:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة الأحداث والظواهر كما هي من أشكال وخصائص والعوامل المؤثرة؛ حيث أنه يدرس واقع الظواهر والأحداث بتوصيفها من جميع الأبعاد والجوانب بهدف إيجاد الحلول، وتحديد الأسباب والعلاقات وراء هذه الأحداث والظواهر، بالإضافة إلى تحديد العلاقات مع بعضها للاستفادة منها في فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل. (دشلي، ٢٠١٦)

الدراسات السابقة

١- دراسة الزين الخليفة وإبراهيم المولى (٢٠٢٠) بعنوان "دور مدير المدرسة الثانوية في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، ومع المجتمع المحلي بولاية الجزيرة" (الخليفة، والمولى، ٢٠٢٠، ١٥٦)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة الثانوية في تقوية العلاقات الإنسانية مع كل من المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين في محلية واد مدنى الكبرى.

استخدم الباحث المنهج الوصفي فى الوصول إلى نتائج الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج:

أ- يؤكد المدير باستمرار على تقوية وتعزيز العلاقات الإنسانية مع المعلمين بولاية الجزيرة، حيث يحرص المدير على احترام معلميه وزيارتهم فى مناسباتهم الاجتماعية.

ب- يمارس المدير العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة مع الطلاب من خلال التشجيع على التفوق والتميز الرياضى بجانب الجانب الأكاديمى.

- ج- وجود فجوة كبيرة بين مديري المدارس والمجتمع المحلي بولاية الجزيرة مما يؤثر سلبًا على العملية التربوية التعليمية ككل.
- ٢- دراسة ماجد سعيد فنيقش (٢٠٢٠) بعنوان "تصور مقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات إشراف التربوي المعاصرة". (الجهني، ٢٠٢٠)
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:
- أ- معوقات الاتصال الإداري بين المديرين والمعلمين بالمدارس الابتدائية في محافظة ينبع بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
- ب- وضع تصور مقترح للتخلص من معوقات الاتصال الإداري بين المديرين والمعلمين.
- ج- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
- وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:
- أ- يوجد قصور في عملية الاتصال والتواصل الإداري بين المديرين والمعلمين بمحافظة ينبع بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
- ب- ضعف العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين في المدارس.
- ج- وضع تصور مقترح لتحديد مشكلات الاتصال الإداري بين مديري المدارس والمعلمين، وتبني الطرق التي تساعد على التخلص من معوقات الاتصال الإداري، وتحسين أداء المعلمين وإكسابهم المهارات والطرق الحديثة في الاتصال الإداري.

٣- دراسة غازي بن الحميدى بن عيسى العتيبي (٢٠٢٠) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمى المرحلة". (العتيبي، ٢٠١٧)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية فى المدارس المتوسطة الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الرياض. استخدم الباحث المنهج الوصفى لوصف واقع ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- أ- تفعيل مدير المدرسة لقنوات الاتصال بينه وبين المعلمين من خلال التعرف على المشكلات التى تواجههم.
- ب- يحرص المدير على ممارسة العلاقات الإنسانية بدرجة عالية، وذلك عن طريق إلقاء التحية عليهم والعمل الجماعى بروح الفريق الواحد، ومشاركة جميع العاملين فى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والتأكيد على أهمية العنصر الإنسانى وعدم تجاهل مشاعر الآخرين.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى التأكيد على أهمية تفعيل دور المدير للعلاقات الإنسانية والاتصال الإدارى وأثرها على المناخ المدرسى العام.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث أنها أبرزت دور المدير فى تحسين العلاقات الإنسانية لدعم الاتصالات الإدارية بمدارس التعليم الثانوى العام من وجهة نظر المعلمين والإداريين.

الجانب النظرى للدراسة

أولاً: الإطار الفكرى للعلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية:

تُعرف العلاقات الإنسانية بأنها التعامل بين الأفراد بعضهم ببعض فى العمل مما يعمل على بناء علاقات بينهم، وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم، وحدث أى اضطراب فى هذه العلاقات، يؤدى إلى عدم التوافق والتكيف فى الجماعة ككل. (مرسى، ١٨٦٨، ٣٢٣)

وهناك من يرى أن العلاقات الإنسانية هى الطرق التى يتفاعل بها الناس بعضهم البعض. (راتشمان وآخرو،، ٢٠٠١)

ولذلك فالعلاقات الإنسانية ليست بالمفهوم الحديث بل لقد أكد عليها الإسلام وبيّن الطرق السوية والصحيحة فى التعامل مع الفرد الآخر من رحمة وتسامح فى قوله تعالى ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾ (سورة الأنبياء: الآية ١٠٧) ومبدأ التعاون فى قوله تعالى ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ (سورة المائدة: الآية ٢).

ومن الأهداف التى تسعى العلاقات الإنسانية إلى تفعيلها فى منظومة العمل المدرسى، منع سوء الفهم الجائز حدوثه بين المدير ومعاونيه، والتعاون المثمر بين المدير وجميع العاملين، وتكوين فرق عمل فعّالة، وتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف. (Manullang, 2017, 17)

كما يرى رأى آخر بأن الهدف الرئيسى للعلاقات الإنسانية هو النجاح فى التكامل بين إرضاء أهداف الأفراد وإشباعها وبين تحقيق أهداف التنظيم الثانوى. (البستان والديحاني، ٢٠١٤، ٣٤)

وللعلاقات الإنسانية أهمية كبيرة لأنها تضمن الاحترام المتبادل وطرح سبل التعاون بين الإدارة والعاملين فى المدرسة، هذا بالإضافة إلى إثارة دوافع الفرد وإشباعها فى جو يسوده روح التفاهم والثقة المتبادلة، وذلك يؤدى إلى شعور العاملين بكل الإدارات بالرضا والانتماء للمدرسة، وتحقيق أهداف ورسالة المدرسة. (القطن، ٢٠١٦)

وبالرغم من أهمية العلاقات الإنسانية، إلا أنه يوجد بعض المعوقات التى تمنع تطبيق المدير للعلاقات الإنسانية منها معوقات خاصة بالمدير نفسه مثل قلة الخبرة، المحسوبية فى العمل، قلة المعرفة التربوية، إنعدام الثقة بالنفس، اتخاذ الأسلوب الديكتاتورى منهجاً له فى الإدارة، ومعوقات خاصة بالمعلمين مثل الاعتقاد الخاطئ بأن العلاقات الإنسانية ما هى إلا ضعف فى شخصية المدير، وعدم قدرة بعض المعلمين على التمييز بين العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية، ونمو الكراهية بين المعلمين بسبب الترفيات، هذا بالإضافة إلى معوقات خاصة بالجوانب التنظيمية مثل مركزية القرارات الخاصة بالمدرسة، والتعالى والتفاخر، وتسلط المدير، وفقد روح التعاون والفريق. (إسماعيلى، بوضياف، وبن خور، ٢٠١٨، ٤٢-٤٣)

ولذلك فإن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية - إذا ما أُستُخدمت بالشكل السليم - تساعد على إيجاد جو أو بيئة مدرسية مغفأة من القلق والاضطرابات والتوتر والضغط والاستهانة بها وعدم تطبيقها فى المدارس يؤدى إلى نتائج كارثية،-

مثل كبت الإبداع والذى يعتبر من أهم أسباب تقدم المجتمعات، وعدم انتماء العاملين للمدرسة وشعورهم الدائم بالملل والسخط، وسلبية العاملين تجاه المشاركة فى أى نشاط أو اتخاذ القرارات المهمة، والاقتصار على تنفيذ قرارات المدير كآلة تجنباً فقط للمساءلة القانونية وليس حرصاً على المدرسة، وظهور الصراع الوظيفى بين العاملين؛ وهى تلك الخلافات التى تحدث بين الأفراد أو بين الجماعات، ويخلق هذا الصراع جواً من القلق

والتوتر والخوف ورفع نبرة الصوت وأحياناً إلى التشابك بالأيدى وتوجيه اللكمات (السبعى، ٢٠١٥، ٥٤١)، وصعوبة تحقيق أهداف المدرسة أو عدم تحقيقها على الإطلاق في ظل كل تلك المشكلات.

ومن التطبيقات العملية التي تساعد المدير على تحسين العلاقات الإنسانية تنظيم لقاء أسبوعي أو شهري بين المدير وجميع العاملين بعد انتهاء اليوم الدراسي للتعرف على أي مشكلة تواجه أي فرد في المدرسة، أو لتصفية الخلافات، أو النزاعات، أو لتوضيح أمر ما لتجنب الإشاعات أو غيرها، ودعم مفهوم التكاتف بين العاملين عن طريق زيارة جماعية من أسرة المدرسة ككل للمريض والاطمئنان عليه، هذا بالإضافة إلى إنشاء صندوق للمقترحات والشكاوى والعمل به بجدية ولا يقتصر وجوده على كونه صندوقاً خشبياً فقط.

ولذلك هناك أبعاد تحدد كيفية وأثر تطبيق هذه العلاقات على العاملين في المدارس والتي من شأنها أن تحدد الشكل العام للإدارة وكفاءتها وتحقيقها للأهداف وهي:

أ- القيادة: فالقائد لا يمكنه أن ينجح بمعزل عن الآخرين، لذلك فهو في حاجة إلى تفهم حاجاتهم وطموحاتهم وقدراتهم بالدرجة التي يستطيع بها التأثير عليهم وإكسابهم ثقتهم العالية فيه كمدير وقائد (العامري، ٢٠١٧، ١٨٥)، ولذلك أصبح من الضروري تمتع المدير بالمهارات الفنية والإنسانية والفكرية في سبيل الوصول إلى درجة البراعة في التعامل مع العاملين في المدرسة، هذا بالإضافة إلى اتباع القيادة الديمقراطية في العمل؛ فالأسلوب الأوتوقراطي أسلوب لا يصلح للقيادة لأنه يعتمد على التفرد بالرأى والتعصب وعدم السماح بالمناقشة، والأسلوب الآلي لا يصلح أيضاً لأنه لا روح له فهو يعتمد على الآلية والروتين المميت، بينما القيادة الديمقراطية تهتم بجو تسود فيه العلاقات الإنسانية.

ب- التفويض: يؤكد تفويض السلطة للعاملين على ثقة المدير فيهم وفي حكمهم للأمر وتأهيلهم ليصبحوا مدراء وقادة في المستقبل (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ١٤٢٩ هـ)، فهو يعمل على تنمية قدرات العاملين، فرصة ذهبية لإثبات القدرات الوظيفية والترقي، إشباع حاجة إنسانية بداخله وشعوره بالاحترام (المكاوي، ٢٠١٥، ٢١-٢٢).

وهناك علاقة إيجابية قوية بين العلاقات الإنسانية ونجاح العملية الإدارية، ولذلك يتمثل دور المدير تجاه العلاقات الإنسانية في توثيق علاقات طيبة تسودها المودة والرحمة والعدل بين العاملين، وإشعار العاملين بالتقدير والاحترام، وتحفيز العاملين للوصول إلى أعلى طاقاتهم في العمل (الخولي، ٢٠١٧، ٣٨٧)، وحل المشكلات والخلافات بين العاملين.

إن دور المدير تجاه العلاقات الإنسانية ليس بالهين، وليس كل من اتخذ منصب مدير أصبح مديرًا بالفعل، فالمدير الحق هو الذي يُشجذ قدراته ويُنمي مهاراته الإنسانية ولا يستخف بها، بل ويعمل على تقييم إدارته كل يوم لتجنب نقاط الضعف أو الخطأ والوصول إلى إدارة ديمقراطية سليمة مُبدعة بمساعدة موظفيه الذين يشعرون بالرضا والمعنوية المرتفعة، ويتفنن في ربط حقيقة العلاقات الإنسانية بأساليب الاتصال وفنونه المختلفة.

ثانياً: الأسس النظرية للاتصال الإداري:

الاتصال هو عملية نقل المعلومات، الأفكار، المشاعر والعواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى وذلك بالكلام المنطوق أو المكتوب أو بالرموز والإشارات المفهومة للمتلقي. (عيساني، ٢٠١٤، ٢٤)

يتميز الاتصال الإداري بمجموعة من الخصائص، وهي الديناميكية وتعنى القدرة على التأثير في الناس والتأثر بهم، كما أنه عملية مستمرة، حيث أنه لا توجد بداية أو

نهاية للاتصال، هذا بالإضافة إلى أنه عملية معقدة، حيث قد يظن البعض بأن القيام بعملية الاتصال أمر سهل، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار الأشكال والأنواع والشروط التي يجب انتقاؤها بدقة لضمان نجاح الاتصال. (جودة، ٢٠٠٩)

تنوعت التقسيمات المختلفة لأنواع الاتصال، فيرى العلماء بأن هناك أربعة تقسيمات، وهي طبقاً لحجم المشتركين، ويشمل: (اتصال ذاتي، اتصال شخصي، اتصال جماعي، اتصال عام)، وطبقاً للوسيلة المستخدمة، ويشمل: (اتصال لفظي، اتصال غير لفظي)، وطبقاً للرسمية، ويشمل: (اتصال رسمي - اتصال غير رسمي)، وطبقاً لسير الاتصال، ويشمل: (من الأسفل للأعلى "تصاعدي" - من أعلى للأسفل "تنازلي" - أفقي). (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢، ١٦)

ومن الأهداف الرئيسية للاتصال والتي يجب تحقيقها في أي اتصال فعال توصيل معلومات أو معرفة معينة للطرف الآخر بغرض المعرفة والعلم بها، أو لغرض إنجاز جميع الأعمال المنوطة به والمسئول عنها ضمن مجال عمله، والتعاون والمشاركة والحوار بين جميع أطراف عملية الاتصال للتوصل إلى نتيجة تحقق منافع مشتركة لكل الأطراف، والحكمة في اتخاذ القرارات، والسرعة والسهولة في حل المشكلات، وتحقيق الأهداف المرجوة والمُتفق عليها، وتعزيز وتقوية العلاقات الإنسانية بين جميع أطراف الاتصال. (بلخيري، ٢٠١٩، ٥٤٥)

وتتبع أهمية الاتصال الإداري في كونه الأداة التي تحقق الانسجام بين جميع الأفراد والإدارات في المدرسة، حيث يؤكد (النعيمي، ٢٠١٨، ٢٠٥) نقلاً عن (Hicks & Gullett, 1981, 504) "بأن الاتصال يمثل أساس وجود المنظمة، فالمدير يصرف ٩٥% من وقته في الاتصالات، كما أن الاتصالات الجيدة تعد ضرورية للتنسيق بين موارد المنظمة البشرية والمادية".

ترى الباحثة أن الاتصال الإداري لاغنى عنه في أي مؤسسة، وأن مهارة الاتصال الإداري ما هي إلا مهارة إنسانية، فهو يعتبر روحها لأن من خلاله يتم إجراء المقابلات وإعطاء التعليمات ووضع اللوائح، وحث العاملين على العمل والوصول إلى نتائج مرضية للمدير والعاملين على حد سواء.

كما يتفق كل من (الدليمي، ٢٠١٦، ٢٨) و(الطائي والعبادي، ٢٠١٥، ١٨٦-١٨٧) و(سيد والجمل، ٢٠١٤، ٥٨-٥٩) على أن عناصر الاتصال هي الهدف، وبراى فيه الالتزام بتحديد ووضوح الهدف والتأكد من القدرة على الوصول إليه وتطبيقه، والمُرسل وهو الشخص القائم بنقل الرسالة عن طريق قناة اتصال إلى مستقبلى الاتصال فى عملية الاتصال، والرسالة وهى المحتوى أو المعلومات التى يريد المُرسل إرسالها إلى المستقبلين، وقناة الاتصال، وهى تشير إلى الأداة التى يستخدمها المُرسل فى التعبير عن الاتصال، والمستقبل وهم الأفراد المتلقين للرسالة عبر قناة الاتصال، والتغذية الراجعة وهى ما يصدر عن المُستقبلِ التى تدل وتفيد بأنه قد فهم الرسالة واستوعبها جيداً، والاستجابة وهو كل ما يقوم به المُستقبلِ كرد فعل على فهمه للاتصال، وتظهر فى صورة أدائه للمهام والأعمال ومهارات واتجاهات، وبيئة الاتصال، وهى كل المؤثرات التى تحيط بالأفراد المستقبلين للرسالة من حالة الجو والخدمات وتجهيزات المكان والضوء.

ولذلك يمر الاتصال بعدة مراحل للتأكد من نجاحه، حيث تبدأ عملية الاتصال بفكرة يريد المُرسل (المدير) إرسالها ثم يُحول المُرسل (المدير) الفكرة إلى كلمات (الرسالة) ثم يستخدم المُرسل (المدير) وسائل الاتصال (سواء كانت منطوقة أو مكتوبة) لإيصال الرسالة وفى النهاية يستقبل المُستقبلِ (العاملين) الرسالة ويحولها إلى استجابة وأفعال. (Bauer & Erdogan, 2010)

وتتعدد وسائل الاتصال الإداري فمنها الوسائل الشفهية مثل المقابلة الشخصية، الاتصال الهاتفي، المقابلات الجماعية، ومنها الوسائل الكتابية مثل التقارير، المذكرات، الأوامر والتعليمات، صحف الحائط. (عنا، ٢٠١٤، ٩٠-٩١)

كما تتعدد القنوات التي من خلالها يتم الاتصال مثل الاتصال وجهاً لوجه، التليفون، الاجتماعات، العرض الرسمي، المذكرات، البريد الإلكتروني. (Robbins, Coulter, Sidani and Jamali, 2011, 352)

ويرى كل من (Robbins and Others, 2011, 350-351) و (Bauer and Erdogan, 2010, 362-364) أن من معوقات الاتصال التنقيح وتعني تلاعب الفرد بالمعلومات لتبدو بالشكل الذي يريده المدير، فهو يقول له ما يريد المدير أن يسمعه وليس الحقيقة الكاملة، والمشاعر والتي تُعتبر من معوقات الاتصال عندما يعمد المدير إلى الأخذ بالآراء العاطفية بدلاً من الأخذ بأسباب العقل والمنطق في فهم الرسالة، والدفاعية وهي أن يقف مُستقبل الرسالة في دور المدافع عندما يشعر بالتهديد من الرسالة، فيلجأ إلى الدفاعية من خلال استخدام السخرية، والتشكيك بدوافع الآخرين، مما يُقلل من فعالية الاتصال، بالإضافة إلى الترتبة وهي التي تدور حول القيل والقال في مكان العمل، ولها مصداقية أكبر من المعلومات المُستقبلية من الاتصالات الرسمية حتى ولو كانت هذه الترتبة خاطئة.

ومن الوسائل التي تساهم في التغلب على هذه المعوقات التغذية الراجعة، وهي أن يطلب المدير من المستمع إعادة صياغة الرسالة مرة أخرى للتأكد من فهمه للرسالة بوضوح، اللغة فلكي يكون الاتصال ناجحاً؛ لا بد من التأكد من أن الرسالة تم فهمها من قبل المُستقبل، والإنصات الجيد أي الإنصات باهتمام بحثاً عن المعنى الحقيقي للرسالة

بدون إصدار أى قرارات مُسبقة أو قطع الحديث. (Robbins, Coulter, Sidani and)
(Jamali, 2011, 352)

وبناءً على ما سبق يتضح لنا أهمية الاتصال الإدارى فى المدارس ولذلك كان من الضرورى تمتع المدير بمهارات الاتصال الإدارى الفعّال والتي تؤتى نتائجها المرجوة مثل الإصغاء، وهو أن يقوم المدير بالإصغاء والاستماع الجيد إلى موظفيه بغرض معرفة ما الذى يريد أن يقوله بالتحديد، ولا يقتصر الأمر على ذلك فقط، بل وإعطائه الفرصة أيضاً للتعبير عن نفسه وأفكاره، مما يساعد على بناء جو مناسب للعلاقات بين المدير والعاملين، ووضوح أفكار وأوامر المدير وبعده عن الغموض والتضارب فى القرارات، والسؤال والمناقشة والتي تعبر عن معرفة المدير للهدف الذى يقوم من أجله ببناء الاتصال، والذى يسعى جاهداً للوصول إليه مع إعطاء الفرصة لمشاركة العاملين معه فى الإدارة دون خوف أو نقد منه، وأن يقوم المدير بتقييم نقاط القوة والضعف بناءً على المعلومات المُرتدة والتي استقبلها من العاملين (على، ٢٠١٨، ٤٩، ٥٠).

ثالثاً: ملامح الاتصال الإدارى بالمدرسة الثانوية العامة فى مصر

يُعدّ التعليم الثانوى فى مصر مرحلة مصيرية تقع بين مرحلة التعليم الأساسى والجامعى، كما يتصف طلاب هذه المرحلة بسمات مرحلة المراهقة ثم التطبع؛ لذلك تقع على المسؤولين عن هذه المرحلة الحرجة العديد من الأعباء والمسئوليات دراسياً ونفسياً وتربوياً. (عبد الفتاح، ١٩٩٣، ٣)

ولكن بالرغم من كل هذا الاهتمام بإدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر وتطوير منظومة التعليم الثانوى إلا أن الواقع للمدارس الثانوية فى مصر يبين أنها ما زالت تعاني من بعض جوانب القصور والتي تؤثر على أدائها ومنها:

- جمود اللوائح والقوانين الخاصة بالتعليم الثانوى.

- بطء الإصلاح الإداري لإدارة المدرسة الثانوية في مصر.
 - قلة الاستعانة بخبرات التجارب العالمية والتي من شأنها تطوير التعليم الثانوي في مصر. (حسين، ٢٠١٨، ٣)
 - نقص المنشآت التعليمية مما يسبب تكديس أعداد الطلاب في الفصول. (بى بى سى مصر، ٢٠١٩)
- كما أكدت الخطة الإستراتيجية للتعليم الثانوي العام على ضرورة الاهتمام بتطوير التعليم الثانوي، وذلك لتخريج الطالب الثانوي القادر على مواجهة التحديات واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن هنا أرست وزارة التربية والتعليم مجموعة من الأهداف والتي تستمدّها من أهداف الدولة ومتطلبات العصر الذي نعيش فيه والتي تنص على:
- إتاحة التعليم للجميع بدون أى تمييز.
 - رفع مستوى الجودة التعليمية وتحسينها.
 - تطوير الكتاب المدرسي بالإضافة إلى المناهج التعليمية.
 - استخدام تكنولوجيا التعليم فى العملية التعليمية.
- وتُعد الإدارة المدرسية أصغر هيئة إدارية فى النظام التعليمي كما يُمثل المدير الدولة داخل المدرسة، حيث إنه المسئول الأول عنها لذا فهو يتربع قمة المستويات الإدارية فى الهيكل التنظيمي للمدرسة ويعاونه فى ذلك وكلاء المدرسة. (عبد الفتاح، ٢٠١٢، ٩٧)
- وبناءً على ذلك، قامت وزارة التربية والتعليم بتقسيم المدارس إلى أربعة مستويات وهى:

- إدارة المدرسة الثانوية من المستوى الأول وتضم ٤٠ فصلاً فأكثر.

- إدارة المدرسة الثانوية من المستوى الثانى وتضم من ٢١ إلى ٤٠ فصلاً.
- إدارة المدرسة الثانوية من المستوى الثالث وتضم من ١١ إلى ٢٠ فصلاً.
- إدارة المدرسة الثانوية من المستوى الرابع وتضم أقل من ١١ فصلاً. (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠٠٧)

فترى بأنه كلما زاد عدد الفصول بالمدرسة، كلما ارتفع مستواها؛ ويتضح لنا بأن أقل مستوى فى المدرسة الثانوية هو المستوى الرابع، والذي يمثل أقل من ١١ فصلاً وأعلى مستوى فى الإدارة المدرسية هو المستوى الأول والذي يمثل ٤٠ فصل فأكثر.

ومن ثم يعتبر مدير المدرسة هو المسئول الأول والأساسى عن المدرسة فهو الذى يقوم بالإشراف على العملية التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وفى الآونة الأخيرة أصبح على المدير التحلى بمجموعة من الصفات الحميدة مثل العدل والذكاء والحكمة فى اتخاذ القرارات وغيرها والتي تؤهله ليكون قدوة حسنة يمتثل بها العاملون ويسيروا على نهجه. (محمد، ٢٠١٢، ١٤٨)

ونظراً للتطور التعليمى وتعقد مستويات الإدارة؛ أصبح لزاماً على المدير التحلى بالمهارات التى تساعده على أداء مسؤولياته فى المدرسة من مهارات قيادية مثل (الإقناع، إدارة الاجتماعات، بناء فرق العمل، تشجيع التعاون، تسهيل عمليات الاتصال) ومهارات إدارية مثل (اتخاذ القرارات، إدارة الوقت) ومهارات ذاتية مثل (تقييم الذات، محاسبة الذات، التطوير المستمر للذات). (أبو النصر، ٤٤)

وعلى مدير المدرسة الثانوية أن يفعل الاتصال الإدارى من خلال تعزيز الاتصالات التى يقوم بها وكيل المدرسة، رؤساء أقسام المواد، الاتصالات التى يقوم بها المعلمون. ومن ثم فإن تنوع وسائل الاتصال الإدارى فى المدرسة الثانوية العامة يساعد على نجاح منظومة القيادة المدرسية، ومن عناصر الاتصال الإدارى الجمعية العمومية،

حيث يتم تشكيلها من جميع المعلمين في المدرسة، ويكون اجتماعها سنويًا خلال ١٥ يومًا من بداية الدراسة، ويقوم المدير برئاسة اجتماع الجمعية العمومية وبحضور ٥٠% من المعلمين، وإلا يُعتبر الاجتماع لاغيًا. ويتم فيه مناقشة المحضر السابق للجمعية العمومية وسرد لإنجازات المجلس خلال العام المنصرَف، والتباحث حول تقرير المراقب المالي بالإضافة إلى تناول الموضوعات والمشكلات الخاصة بالمعلمين، وما يستجد من أعمال أخرى (قرار وزارى رقم ٣٠٦، ٢٠١٤، ٢)، كما يُعد مجلس المدرسة الثانوية من وسائل الاتصال الإداري بالمدرسة، حيث يُمثل مجلس إدارة المدرسة الحكومة في المدرسة؛ فهو الذى يقوم بتنظيم وتوجيه السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة ومتابعة تطبيقها، ويتم عقد تلك المجالس بصفة دورية - كل شهر على الأقل - وفى جو من الصراحة والديمقراطية، ويكون للمجلس جدول أعمال بالإضافة إلى محضر ليتم تسجيل المناقشات والقرارات التى يُقرها المجلس، والتى تُعتبر مرجعًا لهم فى أى وقت لمراجعة القرارات التى أُتخذت من قبل (عبد العزيز، ٢٠١٩، ٥٢)، هذا بالإضافة إلى مجلس معلمى المادة والذى يُعد أيضًا من وسائل الاتصال الإداري عن طريق تحديد ميعاد لاجتماع مجلس المعلمين المتخصصين فى كل مادة دراسية مرة واحدة على الأقل كل شهر، وذلك لدراسة كيفية تطوير تدريس المادة وتبادل الخبرات والممارسات التعليمية الجيدة بينهم، بالإضافة إلى تفعيل سبل التدريس الفعال والتقويم الشامل فى المدرسة، وذلك برئاسة مدير المدرسة والمدرس الأول والموجه الفنى طبقًا لقرار وزير التربية والتعليم رقم (٣١٣) بتاريخ ٢٠١١/٩/٧ بشأن إعادة تنظيم التقويم التربوى الشامل المُطبق على مرحلة التعليم الأساسى. (وزارة التربية والتعليم، قرار رقم، ٣١٣، ٢٠١١، ٦)، ويُعد مجلس الآباء والمعلمين من أهم وسائل الاتصال، حيث أصدر قرار بتشكيل مجلس الآباء والمعلمين فى كل مدرسة وكل إدارة ومديرية تعليم وعلى مستوى الجمهورية بقانون رقم ١٣٩ لسنة

١٩٨١، (مجلس الشعب، قانون التعليم، ٤) ومن هنا أصبحت لا تخلو أى مدرسة من مجلس للأمناء والآباء والمعلمين والذي يضم ممثلين للآباء والمعلمين وأفراد من المجتمع المدني من المهتمين بالعملية التعليمية، ويعتبر هذا المجلس وسيلة اتصال فعالة عن طريق توسيع أساس المشاركة المجتمعية وتشجيع الأعمال التطوعية لأعضاء المجتمع المدني، بالإضافة إلى التعاون المستمر مع إدارة المدرسة للعمل على دعم العملية التعليمية، كما أنها تؤكد على مبدأ اللامركزية فى صنع القرارات الخاصة بالإدارة.

وتوجد بعض المعوقات التى تمنع عملية الاتصال بنجاح وكفاءة، وفيما يلي سنتناول المعوقات التى تعوق الاتصال الإدارى الخاصة بإدارة المدرسة والمعلمين والمناخ المدرسى مثل عدم وجود نظام اتصالات فعّال فى الإدارة المدرسية، واحتكار الإدارة المدرسية للمعلومات وعدم مشاركتها مع العاملين (حلمى، ٢٠١٢، ١٢٩)، وضعف الاهتمام بمبدأ مشاركة المعلمين فى عملية اتخاذ القرارات، وضعف التعاون بين المعلمين، وغياب ثقافة الإبداع الإدارى والخضوع للروتين اليومي (على، ٢٠١٩، ١٨)، وغياب ثقافة الحوار والتعبير عن حرية الرأى، ووجود الصراعات الداخلية وضعف الالتزام التنظيمى (حسن، ٤٣٣)، وجمود المناخ العام المدرسى نتيجة لكثرة وتعدد التعليمات والتسلط، وعدم مراعاة العلاقات الإنسانية مما يؤدى إلى قتل روح الاتصال فى المدرسة (على، ٢٠١٩، ١٧).

رابعاً: التوصيات والمقترحات لتنفيذ دور المدير فى تحسين العلاقات الإنسانية لدعم الاتصال الإدارى بمدارس التعليم الثانوى العام بالسويس.

١. أن يختار المدير أفضل وسيلة لمُخاطبة كل عامل بعينه، واستعمال جميع أدوات الاتصال الفعّالة لتوصيل الرسالة بشكل صحيح؛ فكل فرد يختلف عن الآخر.

٢. تشجيع المدير للعاملين على بذل جهودهم وذلك باستخدام مختلف أساليب التشجيع، فمنهم من يستجيب بالحوافز المعنوية أو المادية، ومنهم من يستجيب برفع روحه المعنوية ومنهم من يكتفى بشعور الاحترام والتقدير.
٣. تفويض بعض المهام للعاملين وإحساسهم بالمسئولية تجاه العمل وتجاه إثبات ذاتهم.
٤. التعامل بحكمة وهدوء مع ردود الأفعال المختلفة التي قد تصدر عن العاملين، حيث أن تفهم المدير لمبادئ وأسس العلاقات الإنسانية تجعله يتصرف بحكمة وعدل في الحكم على الأشياء وعند التعامل مع العاملين.
٥. التغلب على أي معوقات قد تظهر أثناء عملية الاتصال، فلا توجد أي مؤسسة أو مدرسة لا تخلو من المشكلات والمعوقات وهنا يأتي دور العلاقات الإنسانية في التغلب على مثل هذه العوائق وسرعة التصرف للوصول إلى الأهداف المنشودة.

المراجع

المراجع العربية

- ١- عباس فاضل كاظم الشباني: الاستثمار فى التعليم مدخل عام للتنمية البشرية فى العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مج ١٩ ع ١، ٢٠١٧.
- ٢- الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤-٢٠٣٠ التعليم المشروع القومى لمصر ص ١٣.
- ٣- كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩٦.
- ٤- محمد جهاد جمل، دلال هلالات: مهارات الاتصال الإنسانى اللفظية وغير اللفظية فى اللغة العربية، دار الكتاب الجامعى العين، ٢٠٠٨، ص ٢٥.
- ٥- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبى: المدخل الإنسانية للعلاقات العامة - المدخل الاتصالى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٥.
- ٦- عبد الله بن إبراهيم العمار، عبد الله بن ناصر العسكر، عوض بن سعيد الأسمرى: واقع الاتصالات الكتابية فى الأجهزة الحكومية دراسة ميدانية مقارنة، معهد الإدارة العامة، السعودية، ١٤١٥هـ.

- ٧- سماح السيد محمد السيد: تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ع ١٤ مج ٣٣، ٢٠١٨.
- ٨- إبراهيم عبد الفضيل محمد محمد: تطوير أداء إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة بالتفاوض دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢٠.
- ٩- حسنة عبد الهادي عبد الحافظ: استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي التجاري دراسة ميدانية بمدن القناة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٨.
- ١٠- كارولين ثروت حليم لوقا: تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في ضوء مدخل الإبداع الإداري دراسة ميدانية محافظة سوهاج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢٠.
- ١١- بدرى أحمد أبو الحسن وآخرون: تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة "دراسة ميدانية بمحافظة أسوان"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٧٩، ٢٠١٨.
- ١٢- نجلاء يسرى فاروق: تطوير الأداء القيادي لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة السويس في ضوء قيادة التغيير، رسالة

ماجستير غير منشورة، مجلة كلية التربية، جامعة السويس،

٢٠١٨.

١٣- كمال دشلى: منهجية البحث العلمى، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، كلية

الاقتصاد، جامعة حماة، ٢٠١٦.

١٤- الزين الخليفة الخضر الخليفة، إبراهيم محمد فضل المولى: دور مدير المدرسة

الثانوية فى تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ومع

المجتمع المحلى بولاية الجزيرة، المجلة الدولية للدراسات

التربوية والنفسية، ٩٤، ٢٠٢٠، ص ١٥٦.

١٥- ماجد سعيد فنيقش الجهنى: تصور مقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإدارى

فى المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية فى ضوء

اتجاهات الإشراف التربوى المعاصرة، مجلة البحث العلمى

فى التربية، كلية البنات للآداب، جامعة عين شمس، ٢١٤

ج، ١، ٢٠٢٠.

١٦- غازى بن الحميدى بن عيسى العتيبى: درجة ممارسة مديرى المدارس المتوسطة

الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمى

المرحلة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٣ ع ٦،

٢٠١٧.

١٧- سيد عبد الحميد مرسى: العلاقات الإنسانية، دار التوفيق، ١٨٦٨، ص ٣٢٣.

١٨- دافيد راتشمان وآخرون: الإدارة المعاصرة، ترجمة: رفاعى محمد رفاعى

ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر،

الرياض، السعودية، ٢٠٠١.

- ١٩- سورة الأبياء: الآية ١٠٧.
- ٢٠- سورة المائدة: الآية ٢.
- ٢١- أحمد البستان، سلطان غالب الديحاني: الإدارة المدرسية الحديثة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٣٤.
- ٢٢- عروب أحمد القطان: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية كمدخل في تعزيز الأداء المهني للمعلمين، مجلة الثقافة والتنمية، س ١٦ ع ١٠١، ٢٠١٦.
- ٢٣- إسماعيلي يامنة، بوضيف نوال وبن خورور خير الدين: الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ٤٢، ٤٣.
- ٢٤- سعيد فايز محمد السبعي: دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، جامعة الأزهر، كلية التربية، ع ١٦٤، ج ١، ٢٠١٥، ص ٥٤١.
- ٢٥- محمد عمر العامري: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط ١، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ١٨٥.
- ٢٦- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني: مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٩ هـ.
- ٢٧- متوفر على <https://drive.google.com/file/d/0BybPyaOpnq2NS2YteU4tQIVEUIE/view>

- ٢٨- عاطف عبد الله المكاوى: التفويض الإداري، ط١، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٥، ص٢١، ٢٢.
- ٢٩- سيد محمود السيد الخولى: الفكر الإداري المعاصر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٧، ص٣٨٧.
- ٣٠- رحيمة الطيب عيسانى: مدخل إلى الاتصال، ط١، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٤، ص٢٤.
- ٣١- محفوظ أحمد جودة: العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران، عمان، ٢٠٠٩.
- ٣٢- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: الاتصال (اللفظي وغير اللفظي)، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢، ص١٦.
- ٣٣- بلخيري شهرة زاد: دور الاتصال الفعال في تنمية المهارات البحثية لدى الطالب الجامعي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، ٢٠١٩، ص٥٤.
- ٣٤- صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، ٢٠١٨، ص٢٠٥.
- ٣٥- عبد الرازق محمد الدليمي: نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، ص ٢٨
- ٣٦- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ٢٠١٥، ص١٨٦، ١٨٧.
- ٣٧- أسامة محمد سيد، عباس حلمي الجمل: الاتصال التربوي رؤية معاصرة، دار العلم والإيمان، ٢٠١٤، ص٥٨، ٥٩.

- ٣٨- أمانى عبد الفتاح على: مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٨، ص ٥٠، ٤٩.
- ٣٩- منال رشاد عبد الفتاح: العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام دراسة ميدانية محافظة القليوبية، كلية التربية بجامعة بنها، ١٩٩٣، ص ٣.
- ٤٠- داليا حسن حلمي: تطوير إدارة التعليم الثانوى فى مصر دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، السويس، مج ٥ ع ٦٤، ٢٠١٢، ص ١١٤.
- ٤١- رجاء التوني حسين: إصلاح بعض جوانب التعليم الثانوى العام فى مصر فى ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٨، ص ٣.
- ٤٢- BBC News عربي: مصر: ما أبرز مشكلات التعليم؟ وكيف يمكن حلها؟، ١٨ يوليو ٢٠١٩ متوفر على الرابط <https://www.bbc.com/arabic/interactivity-46991959>
- ٤٣- منال رشاد عبد الفتاح: النماذج العالمية المعاصرة فى مجال إدارة المدرسة الرائدة وجدارتها وإمكانية الإفادة منها فى مصر، مجلة كلية التربية بالسويس، مج ٥ ع ١، جامعة قناة السويس، ٢٠١٢، ص ٩٧.
- ٤٤- رئاسة مجلس الوزراء: رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٨٤٠) لسنة ٢٠٠٧، القاهرة، (المادة ٨).

- ٤٥- حمزة ذاكِر محمد: إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور مدير المدرسة الثانوية تجاه تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب، مجلة كلية التربية، السويس، مج ٥ ع ٦، ٢٠١٢، ص ١٤٨.
- ٤٦- مدحت محمد أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، ص ٤٤.
- ٤٧- قرار وزارى رقم ٣٠٦ بتاريخ ٢٠١٤/٨/٣ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، (مادة ٤)، ص ٢.
- ٤٨- هبة على عبد العزيز: دور الإدارة المدرسية فى تحقيق سياسة الضبط المدرسى بمدارس التعليم الأساسى فى مصر، مجلة البحث العلمى فى التربية، ع ٢٠ ج ١٤، ٢٠١٩، ص ٥٢.
- ٤٩- وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (٣١٣) بتاريخ ٢٠١١/٩/٧ بشأن إعادة تنظيم التقويم التربوى الشامل المُطبق على مرحلة التعليم الأساسى (مادة ٢٠)، ص ٦.
- ٥٠- مجلس الشعب: قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن تشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، (مادة ١٢)، ص ٤.
- ٥١- داليا حسن حلمى: تطوير إدارة التعليم الثانوى فى مصر دراسة ميدانية، ص ١٢٩.
- ٥٢- سلوى حلمى على: سيناريوهات بديلة للإصلاح المدرسى بالتعليم الثانوى العام بمصر فى ضوء نظرية (الشبكة والمجموعة الثقافية)، مجلة العلوم التربوية، ع ١ ج ٢، ٢٠١٩، ص ١٧-١٨.
- ٥٣- عبد المنعم الدسوقى حسن: تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة بورسعيد فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، ص ٤٣٣.

المراجع الأجنبية:

- 1- Herbert G. Hicks and C. Ray Gullett: **Management**, 4th ed, McGraw Hill, 1981, P. 504.
- 2- Marihot Manullang: **The Effect of Soft Skills, Competence and Human Relations Skills on Principle Leadership, International Journal of Academic Research in Economics and Management Science**, Vol.6, No.4, University of Simalungun, North Sumatera, 2017, P.17.
- 3- Stephen P.Robbins, Mary Coulter, Yusuf Sidani and Dima Jamali: **Management** "Arab World Edition", Pearson, England, 2011, P. 352.
- 4- Stephen P.Robbins, David A. Decenzo and Mary Coulter: **Fundamentals of Management**, Pearson, 2011, P. 350, 351.
- 5- Talya Bauer and Berrin Erdogan: **An Introduction to Organizational Behavior**, Flat World Knowledge, 2010.