



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين

إعداد

أ/ ذياب سعد جميل العتيبي

المملكة العربية السعودية / وزارة التعليم

إدارة التعليم بالطائف

د/ شريف محمد شريف

أستاذ بكلية التربية/ جامعة الباحة

﴿ المجلد الرابع والثلاثون - العدد الحادي عشر - نوفمبر ٢٠١٨ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، والكشف عن الفروق في استجابات العينة وفق متغيرات العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة، وأستخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها ٣٨٣ معلماً، وجميع المشرفين التربويين وعددهم ١٠٥ مشرفاً تربوياً، بمكتبي شرق وغرب بمحافظة الطائف، في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٨هـ-١٤٣٩هـ، وتم استخدام المتوسطات الحسابية الموزونة للكشف عن واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس، والأداء الوظيفي لدى المعلمين، كما تم استخدام اختبار (T). واختبار (Anova) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة. وأخيراً تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) للكشف عن العلاقة بين واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف، والأداء الوظيفي للمعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن قادة المدارس يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وجاء المجالات حسب الترتيب مجال الاهتمام بالمعلمين وتقديرهم، ثم مجال الاتصال، يليه مجال التوجيه والمتابعة، وأخيراً مجال رفع الروح المعنوية للمعلمين، بمتوسط حسابي (٣.٦٤، ٣.٦٢، ٣.٥٤، ٣.٤٩) على التوالي، ولم تكشف النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة قادة المدارس بمحافظة الطائف للعلاقات الإنسانية، تعزى لاختلاف العمل، والمؤهل العلمي والخبرة، كما كشفت الدراسة إن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً بمتوسط الحسابي ٣.٦٦ من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وكشفت النتائج أيضاً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، تعزى لاختلاف العمل، وكانت الفروق في صالح عينة المعلمين، ودلت النتائج أيضاً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، تعزى إلى (اختلاف المؤهل العلمي، اختلاف الخبرة)، وكانت الفروق في صالح (حملة درجة البكالوريوس، أصحاب الخبرة أقل من ١٠) سنوات على الترتيب، ووجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائياً بدرجة ٠.٦١٧ بين ممارسة قادة المدارس للعلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: العلاقات الإنسانية؛ الأداء الوظيفي؛ قادة المدارس؛ المعلمين.

## Abstract

The study aimed to uncover the reality of human relations among the school leaders of Taif province and its relationship to the performance of teachers from the point of view of teachers and educational supervisors, and to detect differences in the responses of the sample according to work variables, scientific qualification and experience. The descriptive approach was used to achieve the objectives of the study. A questionnaire was applied to a simple random sample of 383 teachers and 105 educational supervisors in the East and West offices of Taif Governorate in the first semester of the academic year 1438-1439AH. Metric average arithmetics were used to detect the reality of human relations of school leaders and teachers' performance. Also ( T ) test and ( Anova ) test were used to uncover the significance of differences among the sample responses due to different study variables. Finally ( Pearson ) correlation coefficient was used to reveal the correlation between the reality of human relations among school leaders in Taif governorate and the performance of teachers.

## The most important findings of the study:

The school leaders in Taif governorate practice human relations to a great extent from the point of view of teachers and educational supervisors. The fields came in this order: interest , appreciation of teachers ,communication, guidance and following up and finally raising the morale of teachers with average arithmetics (3.49,3.54,3.62,3.64) . The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the average responses of the sample of the study to the practice of school leaders in Taif governorate for human relations, due to different work, scientific qualification and experience. Teachers' performance was high from the point of view of teacher and education supervisors with average arithmetic (3.66). The results also showed that there were statistically

significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the average responses of the sample of the study to the level of performance of the teachers, attributed to the difference of work, and the differences in favor of the teachers` sample. The results also showed that there were statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the average responses of the sample of the study to the level of performance of the teachers due to the difference in the academic qualification and experience differences. The differences were in favor of the teachers( who have bachelor degree, those with experience less than 10 years. There was a connective strong relationship with statistical significance with a degree of 0.617 between the practices of School Leaders for human relation and the level of Job performance.

**Keywords: Human Relations, work performance, school leaders , teachers .**

## مقدمة

تمثل العلاقات الإنسانية أحد مجالات الإدارة التي تهتم بإدماج الأفراد في مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل بأكبر إنتاجية ممكنة، وتحقيق التعاون بينهم، وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية(بخاري، 2014، 2).

ويمثل العنصر البشري أساس نجاح أية منظمة من خلال العمل الذي يؤديه، وما يبذله من جهود في تحقيق أهدافه، وهذا الأمر يستلزم الاهتمام به، ومتابعة تطور العلاقات الإنسانية والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه، وبالتالي إلى الارتقاء بأدائه الوظيفي(عبدالمجيد، 2011، 1).

فالعلاقات الإنسانية لا تكتفي بمجرد دراسة السلوك البشري، بل تحاول أن تقوم بدور فعال حيال هذا السلوك حتى يتم الحصول على نتائج مثمرة مقنعة، ولذا يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية علم وفن تطبيقي، كما تتصف بالناحية الإجرائية العملية إذ أنها تعني بالفعل المؤثر(مرسي، 1967، 13).

وتلقى عمليات الإدارة المدرسية من التربويين اهتماماً كبيراً نظراً لاتساع مجالاتها وتنوع أهدافها، فلم تعد الإدارة المدرسية قاصرة على المحافظة على النظام، وتسيير الأمور الإدارية فيها تسييراً روتينياً وفقاً لقواعد وأسس وتعليمات معينة، وإنما أصبحت عملية إنسانية وفنية تنتظر فيها الجهود من قائد المدرسة والعاملين معه، وذلك لتوفير الظروف المناسبة والإمكانات اللازمة التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية، كما أصبح نجاح المدرسة أو فشلها يعتمد - إلى حد كبير - على تنظيمها الإداري، وعلى المناخ الذي يوفره قائد المدرسة لما له من تأثير في سلوك العاملين معه(الحارثي، 2011، 2).

وتعمل المدرسة على إعداد الأجيال القادرة على الإسهام في تقدم المجتمع وتطويره، ولذلك فإن هذه المؤسسة التعليمية تحتاج إلى قيادة حكيمة، تتمثل في قائد المدرسة بما يمتلك من خبرات تربوية وإدارية يستطيع من خلالها التعاون مع المعلمين لتوجيه العمل المدرسي نحو الأفضل، وهذا يتوقف على مستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة والمعلمين، والتي يجب أن تقوم على الثقة والاحترام المتبادل وتأمين الراحة والأمان، بما يعزز العلاقة الوطيدة بين القائد والمعلمين لتحقيق النظام المدرسي ورفع كفاية العملية التربوية من جوانبها المختلفة(حلاوة، 2012، 251). فطريقة التعامل وممارسة العلاقات الإنسانية من الدائم المهمة للتقدم والطمأنينة والاستقرار والرقي للمنظمات والأفراد، كما أنها من الأدوات المهمة للمدير القيادي لكسب ولاء وحب جميع العاملين وتعاونهم ومساهماتهم معه في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وطموحاتها

(المعتم، 2013، 3). فالعلاقات الإنسانية الجيدة تعتمد على شعور الأفراد العاملين نحو بعضهم البعض، وشعورهم نحو رؤسائهم، ونحو العمل نفسه، حيث يتحدد مستوى الأداء لأية منظمة، على نوعية العلاقات السائدة فيها (عقيل، 2006، 2).

ويمثل الأداء أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها (أبو شرح، 2010، 18). وتسعى المدارس كباقي المنظمات التربوية، إلى الاستفادة من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، لذلك فقد سعت الإدارات التربوية الحديثة إلى توظيف مفهوم العلاقات الإنسانية في المدارس بحيث ينعكس على الأداء الوظيفي للمعلمين، ويعزز من النمو والتطور في الحقل التعليمي، ويؤدي إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية (البلوي، 2008، 2).

وانطلاقاً من هذا الأساس سعت جميع المؤسسات والمنظمات إلى الأخذ في الاعتبار بأن جعلت العلاقات الإنسانية هدفاً على رأس أولوياتها وذلك لإشباع حاجات العاملين العاطفية والنفسية وليس مجرد إشباع الحاجات المادية إذ أن الحوافز والدوافع النقدية أو الاقتصادية ليست هي أهم الدوافع التي تدفع العاملين للعمل بجد وحماس (الحري، 2003، 3).

وبناء على ما تم ذكره يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية التي تسود بين الأفراد والجماعات في المؤسسات التعليمية، يجب أن تكون علاقات إيجابية تعمل على تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها، مما ينعكس ذلك على أدائه الوظيفي.

لذا جاءت هذه الدراسة لتغطي جانباً من جوانب العملية الإدارية التربوية وهو طبيعة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس في محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

### مشكلة الدراسة:

إن العلاقات الإنسانية بين قادة المدارس والمعلمين من أهم عوامل نجاح المدرسة كمؤسسة تربوية، فهي ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة أو ابتسامات يوزعها القائد على العاملين معه، أو نوايا طيبة، ولكنها بالإضافة إلى ذلك إدراك عميق من جانب القائد لقدرات الأفراد وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم الإنسانية، واستثمار كل هذه الجوانب في تحفيزهم على العمل معاً كمجموعة مترابطة متعاونة تسعى لتحقيق أهداف المدرسة في جو من التفاهم والتعاطف يشبع بينهم (الحارثي، 2011، 5).

إن قائد المدرسة الناجح هو القائد الفعال الذي يستخدم مهاراته وخبراته في ممارسة العلاقات الإنسانية التي تتناسب مع طبيعة عمله الإداري من دون تعصب أو تسبب، ولا سيما في القرارات المتعلقة بالتخطيط المدرسي الذي يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين والارتقاء بدورهم التربوي، وبما يحقق رضاهم الذاتي عن عملهم ويدفعهم إلى الاعتزاز بهذا العمل وتطويره باستمرار، ضمن تنظيم جهودهم في إطار التربية المتكاملة (حلاوة، 2012، 251). حيث أشارت دراسة عبدالحميد (2011) إلى أهمية العلاقات الإنسانية على تحسين الأداء، ودورها الإيجابي في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

ونظراً لأهمية العلاقات الإنسانية في حياة الجماعات والأفراد والتي لا غنى عنها بينهم، فهي أحوج ما تكون في الجهاز التربوي، كي يتم الحصول على مخرجات تعليمية جيدة خالية من كل قصور حيث يفترض أن العلاقات التفاعلية بين قادة المدارس والمعلمين يجب أن يسودها الاحترام المتبادل بعيداً عن الحساسية والتوتر والشك (إبراهيم، 2007، 6). لذلك أوصت الدراسات والأبحاث العلمية بضرورة العناية بمجال العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس وتطوير مهاراتهم في هذا المجال، ومن ذلك دراسة رعاوي (2015) التي أوصت بضرورة قيام وزارة التعليم بعمل دورات علمية وتدريبية لتدعيم العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس، ولأن كثيراً من المعلمين يشكو من الممارسات الخاطئة لبعض قادة المدارس مثل التمسك بتنفيذ اللوائح، واتخاذ القرارات الإدارية الفردية، دون الأخذ في الحسبان آراء هؤلاء المعلمين واهتماماتهم (حلاوة، 2012، 251).

فقد رأى الباحث أهمية إجراء دراسة للوقوف على واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

### أسئلة الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة فيما يلي: ما واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

### وينتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف تعزى لمتغيرات: (العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

٣- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة الطائف تعزى لمتغيرات: (العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

٥ - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة بين ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس في محافظة الطائف ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس في محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، ومعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس، ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الطائف تعزى لمتغيرات: (العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة).

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في نتائجها المتوقعة إذ نأمل أن يستفاد منها في المؤسسات التعليمية وتتمثل أهميتها في الناحيتين النظرية والتطبيقية كما يأتي:

### أولاً: الأهمية النظرية :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين لكون هذه العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية من الأمور الأساسية في تيسير العملية التعليمية من خلال التعاون المثمر بين قائد المدرسة والمعلم، بما ينعكس على مخرجات العملية التعليمية، ومن المؤمل أن تسهم في إثراء الأدب النظري والمكتبة التربوية بمعلومات إضافية عن العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.



## ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تكمن أهمية هذه الدراسة انطلاقاً من الأهمية الكبرى للعلاقات الإنسانية ولما لها من أثر على الأداء الوظيفي للمعلمين ومن المؤمل أن تساعد قادة المدارس بأساليب فعالة لتحقيق الأهداف التربوية، وتمكنهم من مواجهة التحديات التي تعترض عملية القيادة الإدارية وأن تعمل على توعية قادة المدارس بأهمية السلوك الإنساني في العمل التربوي داخل المدرسة، وتحقيق فهم أفضل لطبيعة العلاقات لكل الأطراف المعنية بالعملية التعليمية وتنمية العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس، مما يسهم في تهيئة المناخ الجيد والبيئة المدرسية ورفع مستوى فاعلية المدرسة، كما نأمل أن تفيد نتائج الدراسة المسؤولين في مكاتب التعليم في تحديد الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس لتنمية مفاهيم وممارسات العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس، وقد تستفيد من نتائج الدراسة (وزارة التعليم، والإدارة العامة للتعليم في محافظة الطائف، ومكاتب التعليم، ومشرفو الإدارة المدرسية، وقادة المدارس بشكل عام) من خلال الكشف عن واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس مما يسهم في توضيح واقع العلاقات الإنسانية بالمدارس خصوصاً بين القادة والمعلمين، وعلاقة ذلك بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، ويؤمل أن تفيد الدراسة الباحثين والدارسين بما توفره من توصيات ومقترحات قد تسهم في إثراء الساحة البحثية في ذلك الجانب من ميدان الإدارة التربوية.

## حدود الدراسة:

تشتمل حدود الدراسة على الحدود الآتية :

أولاً: الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على طبيعة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف، وعلى الوقوف على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، ودراسة العلاقة بينهما.

ثانياً: الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على المعلمين والمشرفين التربويين بمكتبي تعليم الشرق والغرب بمحافظة الطائف.

ثالثاً: الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على مكتبي تعليم الشرق والغرب بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

رابعاً: الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٣٨ / 2018.

**منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف دراسته، وهو المنهج الذي "يدرس العلاقة بين المتغيرات، ويصف درجة العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً وذلك باستخدام مقاييس كمية (أبو علام، ١٩٩٨م، ٢٣٥).

**الدراسات السابقة****المحور الأول: دراسات تناولت العلاقات الإنسانية:**

أجرى المطيري (2015) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري مدارس دولة الكويت، وعلاقتها بفاعلية القرار، وأثر كل من العمر، الجنس، المؤهل التعليمي، الدورات، والخبرة في الإدارة، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات محافظة الفروانية في مدارس المرحلة المتوسطة البالغ عددهم 3300 معلم ومعلمة حيث تم اختيار العينة بالطريقة القصدية، وتم استرداد 321 استبانة صالحة لأغراض التحليل، وقام الدراسة بتطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الخماسي لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس الكويت للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن درجة فاعلية القرار التربوي لدى مديري مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية وفاعلية القرار التربوي.

كما أجرت غدير عرعرأوي 2015 دراسة هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس في عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة بطريقتين هما الطريقة العنقودية العشوائية والطريقة الطبقيّة العشوائية، إذ تم اختيار المعلمين في مديرتي تربية وتعليم، مديرية تربية لواء ماركا لواء القويسمة، وكان عدد أفراد العينة 450 معلماً ومعلمة منهم 165 معلماً، و285 معلمة، كما تم تطوير أداتي الدراسة وهي الاستبانة الأولى للمناخ التنظيمي، والثانية للعلاقات الإنسانية، حيث تم التحقق من صدقهما وثباتهما، وبعد تطبيق الأدوات على أفراد العينة وتحليل النتائج تم التوصل إلى: أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، ومستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية

في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، ومستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة.

### المحور الثاني: دراسات تناولت الأداء الوظيفي:

أجرى الديحاني (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على إمكانية تحديد مستوى الأداء الوظيفي في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الكويت والبالغ عددهم ١٢١ عضو هيئة تدريس، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عددها ٩٨ عضو هيئة تدريس في كلية التربية بجامعة الكويت. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن بعد الرؤية واستراتيجيات العمل حصل على مستوى أداء متوسط، بينما حصلت باقي الأبعاد على مستوى أداء ضعيف، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة العلمية لصالح الأساتذة وسنوات الخبرة لصالح ٢١ فأعلى.

كما أجرى المطيري(٢٠١٦) دراسة هدفت إلى الكشف عن الضغوط الاجتماعية التي تواجه مديري المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية بدولة الكويت من وجهة نظرهم ونظر المعلمين، ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، والكشف عن العلاقة الارتباطية بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق استبانة على ٢٧٩ مديراً ومعلمًا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية كان مرتفعاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة نحو مستوى أداء المعلمين تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الضغوط الاجتماعية التي تواجه مديري المدارس والأداء الوظيفي.

وهدف دراسة الشخوت(٢٠١٦) إلى الكشف عن درجة فاعلية المساعلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الزرقاء بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية طبقية قوامها ٤٠٧ معلماً، في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠١٥ / ٢٠١٦. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية المساعلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديريةية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية كانت مرتفعة، وكان مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين مرتفعاً، كما بينت

الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً فيما يتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيري الجنس لصالح الإناث، وللمؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس، ولم يكن هناك فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، كما تبين وجود علاقة إيجابية طردية بين درجة المساءلة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وأجرى المرازيق (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة جرش في تطبيق معايير الجودة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق استبانة على عينة عشوائية مكونة من ٣٠٤ معلمين، وأظهرت النتائج أن كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة جرش في تطبيق معايير الجودة جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين كانت بدرجة متوسطة، كما كشفت وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين تطبيق معايير الجودة وبين الأداء الوظيفي للمعلمين.

كما أجرت شيخة النبهانية (2014) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة العلاقة الارتباطية والذي يتضمن مسحاً مكتيباً بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة جميع رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية والظاهرة ومسقط وظفار وشمال الباطنة، والبالغ عددهم 160 من رؤساء الأقسام من الجنسين، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فكانت عينة الدراسة هي جميع مجتمع الدراسة، وقامت الباحثة بإعداد استبانة وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: تراوحت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بين الدرجة الكبرى والدرجة الصغرى حيث حصل محور التكنولوجيا على أعلى المتوسطات الحسابية، بينما حصل محور مشاركة العاملين على المرتبة الأخيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، في المحاور التالية: الهيكل التنظيمي، الإدارة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، والأداء الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور طبيعة العمل، ومحور التكنولوجيا ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي، ومستويات الخبرة، ومتغير الوظيفة على جميع محاور الدراسة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية في الأهداف مع بعض الدراسات السابقة في محوري الدراسة الحالية وهما (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي). حيث تشابهت مع دراسة كل من العتيبي (2011) وهندرسون (Henderson, 1996) وإبراهيم (2007) في استهدافها لواقع ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية ، كما تشابهت مع دراسة كل من المطيري (2016) ، والشخوت (2016) ، والمرزيق (2015) ، والزهراني (2013) ، والمعولي (2013) ، والفاخوري (2008) ، والبلوي (2008)، وغيرها في استهدافها الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، والدراسة الحالية تشابهت في المنهج مع عدد من الدراسات السابقة في منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي الارتباطي، ما عدا دراسة الحارثي (2013) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة هندرسون (Henderson, 1996) التي استخدمت بجانب المنهج الوصفي المنهج التاريخي وتشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جزء من مجتمع الدراسة، وهم المعلمون، وتشابهت الدراسة أيضاً مع جميع الدراسات السابقة في طريقة اختيار العينة، وهي الطريقة العشوائية بالنسبة للمعلمين، ما عدا دراسة المطيري (2015) التي تم اختيار عينتها بطريقة قصدية، ومن حيث الأداة تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة.

### ثانياً أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع الدراسات السابقة في استهدافها الكشف عن العلاقة الارتباطية بين واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس، والأداء الوظيفي للمعلمين، وهي تختلف بذلك عن جميع الدراسات السابقة التي تناولت دراسة متغير العلاقات الإنسانية مع متغير آخر، أو متغير الأداء الوظيفي مع متغير مختلف، أو أفراد كل متغير العلاقات الإنسانية أو الأداء الوظيفي بدراسة مستقلة، ومن حيث المجتمع وعينته اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة ككل، حيث يمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع المعلمين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف، بخلاف الدراسات السابقة التي تناولت في معظمها المعلمون ومدراء المدارس، ومن حيث المنهج اختلفت الدراسة الحالية في منهج الدراسة مع دراسة الحارثي (2013) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة هندرسون (Henderson, 1996) التي استخدمت المنهج التاريخي بجانب المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة لامبرت (Lambert, 2006) التي استخدمت المنهج التجريبي.

## عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من معلمي مدارس التعليم العام وجميع المشرفين التربويين بمكتبي الشرق والغرب في محافظة الطائف ، وقد بلغت العينة في صورتها النهائية (٤٨٨) مستجيباً، بواقع (٣٨٣) معلماً، بنسبة (١٠,٥%) من المجتمع الكلي للمعلمين، و(١٠٥) مشرفين تربويين، بنسبة (١٠٠%) من المجتمع الكلي للمشرفين التربويين.

## توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
العمل	معلم	383	78.5%
	مشرف	105	21.5%
	المجموع	488	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	397	81.4%
	دراسات عليا	91	18.6%
	المجموع	488	100%
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	146	29.9%
	١٠ سنوات فأكثر	342	70.1%
	المجموع	488	100%

## صدق الأداة:

للتحقق من صدق الاستبانة بمحورها "ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس"، و"الأداء الوظيفي للمعلمين"، تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين (ملحق رقم ٢). حيث طُلب منهم الحكم على مدى انتماء كل عبارة للمجال الذي وردت فيه، وسلامة الصياغة اللغوية للعبارة، وما يرون إضافته أو تعديله أو حذفه، وفي ضوء توجيهات لجنة التحكيم، تم الإبقاء على جميع العبارات التي حظيت بنسبة اتفاق ٨٠% فأكثر من المحكمين، كما تم تعديل الصياغة اللغوية لعدد العبارات الأخرى في كل مجال، وفي ضوء التعديلات، تم الاطمئنان على صدق محتوى الاستبانة.

### - الصدق البناء الداخلي لفقرات الاستبانة :

قُيِّم البناء الداخلي لكل عبارة من عبارات الاستبانة في كل محور من محاورها الفرعية؛ وذلك من خلال فحص النسبة المئوية للعبارات ذات الارتباط المتجاوز لقيمة 0.4 مع مجالها الفرعي المفترض، ويكون معدل الاتساق الداخلي لكل مجال مرضياً لو كان أكثر من 90% من ارتباطات العبارات بمجالها الفرعي متجاوزة للقيمة 0.40.

وقد قيس صدق البناء الداخلي لكل عبارة بتطبيق الاستبانة بعد تحكيمها على عينة استطلاعية من خارج العينة النهائية قوامها (30) معلماً ومشرفاً تربوياً، وتم حساب معامل ارتباط Pearson بين كل عبارة ومجالها الفرعي المفترض مع مقارنته بالمجالات الفرعية الأخرى للاستبانة، فحينما يكون أكثر من 80% من ارتباطات العبارات بمجالها الفرعي المفترض دالة ويقيم أعلى من ارتباطها بالمجالات الفرعية الأخرى فإنه يمكن اعتبار صدق البناء الداخلي للعبارات مرضياً.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (22). لتحليل البيانات وفقاً لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation
- معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف، ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات الأداة.
- المتوسط الحسابي الموزون للكشف عن ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف، ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.
- اختبار (t) (Independent Samples T-Test) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف، ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والتي تعزى لاختلاف (العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة).

## نتائج الدراسة:

## نتائج الإجابة على السؤال الأول:

نص السؤال الأول على ما يلي: ما واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين ؟

جدول (١) المتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات المعلمين والمشرفين التربويين نحو واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف

العبرة	معلم			مشرف تربوي			العينة ككل		
	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
الاهتمام بالمعلمين وتقديرهم	3. 60	عالية	١	3. 75	عالية	١	3. 64	عالية	١
الاتصال	3. 59	عالية	٢	3. 73	عالية	٢	3. 62	عالية	٢
التوجيه والمتابعة	3. 51	عالية	٣	3. 67	عالية	٣	3. 54	عالية	٣
رفع الروح المعنوية للمعلمين	3. 46	عالية	٤	3. 61	عالية	٤	3. 49	عالية	٤
محور العلاقات الإنسانية	3. 54	عالية	-	3. 69	عالية	-	3. 57	عالية	-

- أن المتوسط الحسابي العام لمجموع استجابات أفراد العينة الكلية على محور العلاقات الإنسانية بلغ (3. 57). وهو يقع في مجال استجابة (عالية). وتراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات هذا المحور بين (3. 49). و(3. 64). وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات المعلمين (3. 54). وتراوحت المتوسطات لديهم في مجالات هذا المحور بين (3. 46) و (3. 60). كما بلغ متوسط استجابات المشرفين التربويين (3. 69). وتراوحت المتوسطات للمجالات لديهم بين (3. 61) و(3. 75). وتشير هذه النتائج إلى ممارسة قادة المدارس بمحافظة الطائف للعلاقات الإنسانية بدرجة عالية.

- وجاء مجال الاهتمام بالمعلمين وتقديرهم في مقدمة المجالات التي تحققت فيها ممارسة قادة المدارس بمحافظة الطائف للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، بمتوسط حسابي للعينة الكلية (3. 64). ثم مجال الاتصال، بمتوسط حسابي (3. 62). يليه مجال التوجيه والمتابعة، بمتوسط حسابي (3. 54). وأخيراً مجال رفع الروح المعنوية للمعلمين، بمتوسط حسابي (3. 49). وقد تحققت الممارسات في كل مجال بدرجة عالية.



## نتائج الإجابة على السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف تعزى لمتغيرات: (العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الدراسة المعاملات الإحصائية المناسبة وذلك على النحو التالي:

### أولاً- الفروق وفق متغير العمل:

جدول (٢) نتائج اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف وفق متغير العمل

المجال	مستويات المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية
الاهتمام بالمعلمين وتقديرهم	معلم	383	25.2219	6.95726	1.637	486	103 . غير دالة
	مشرف تربوي	105	26.2762	5.50261			
رفع الروح المعنوية للمعلمين	معلم	383	24.2167	7.54481	1.514	486	131 . غير دالة
	مشرف تربوي	105	25.2381	5.67302			
الاتصال	معلم	383	25.1436	7.46845	1.454	486	147 . غير دالة
	مشرف تربوي	105	26.1429	5.85634			
التوجيه والمتابعة	معلم	383	24.5744	7.65753	1.605	486	110 . غير دالة
	مشرف تربوي	105	25.6762	5.77877			
محور العلاقات الإنسانية	معلم	383	99.1567	28.2792	1.656	486	099 . غير دالة
	مشرف تربوي	105	103.3333	21.1740			

اتضح من الجدول (٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في كل مجال من مجال محور العلاقات الإنسانية، وفي هذا المحور ككل، تعزى لاختلاف العمل، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) في هذه المحاور، أكبر من مستوى المعنوية ( $0.05$ ). مما يشير إلى تقارب استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف، ولا أثر لاختلاف العمل على وجهات نظرهم، سواء كانوا معلمين أو مشرفين.

## ثانياً- الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:

جدول (٣) نتائج اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف وفق متغير المؤهل العلمي

المجال	مستويات المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة المعنوية	احتمال
الاهتمام بالمعلمين وتقديرهم	بكالوريوس	397	25.5164	6.96150	.552	486	.582	غير دالة
	دراسات عليا	91	25.1538	5.30183				
رفع الروح المعنوية للمعلمين	بكالوريوس	397	24.5365	7.51610	.772	486	.441	غير دالة
	دراسات عليا	91	24.0000	5.56377				
الاتصال	بكالوريوس	397	25.4156	7.53283	.458	486	.647	غير دالة
	دراسات عليا	91	25.1099	5.24818				
التوجيه والمتابعة	بكالوريوس	397	24.8715	7.60656	.447	486	.655	غير دالة
	دراسات عليا	91	24.5495	5.82383				
محور العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	397	100.340	28.3963	.614	486	.540	غير دالة
	دراسات عليا	91	98.8132	19.4558				

اتضح من الجدول (٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث في أفراد العينة في كل مجال من مجال محور العلاقات الإنسانية، وفي هذا المحور ككل، تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) في هذه المحاور، أكبر من مستوى المعنوية (0.05). مما يشير إلى تقارب استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف، ولا أثر لاختلاف مؤهلاتهم العلمية على وجهات نظرهم، سواء كانوا من الحاصلين على درجة البكالوريوس أو حاصلين على مؤهلات عليا.

## ثالثاً- الفروق وفق متغير الخبرة:

جدول (٤) نتائج اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف وفق متغير الخبرة

المجال	مستويات المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف لمعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية
الاهتمام بالمعلمين وتقديرهم	أقل من ١٠ سنوات	146	26. 1712	6. 48538	1. 563	486	119 . غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	342	25. 1404	6. 74706			
رفع الروح المعنوية للمعلمين	أقل من ١٠ سنوات	146	25. 3288	7. 59320	1. 795	486	073 . غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	342	24. 0556	6. 98804			
الاتصال	أقل من ١٠ سنوات	146	26. 0616	7. 01646	1. 419	486	157 . غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	342	25. 0585	7. 20761			
التوجيه والمتابعة	أقل من ١٠ سنوات	146	25. 5205	7. 21609	1. 403	486	161 . غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	342	24. 5088	7. 32918			
محور العلاقات الإنسانية	أقل من ١٠ سنوات	146	103. 082	27. 0219	1. 624	486	105 . غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	342	98. 7632	26. 8464			

اتضح من الجدول (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث في كل مجال من مجالات محور العلاقات الإنسانية، وفي هذا المحور ككل، تعزى لاختلاف الخبرة، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) في هذه المجالات، أكبر من مستوى المعنوية (٠.٠٥). مما يشير إلى تقارب استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف، ولا أثر لاختلاف خبراتهم العملية على وجهات نظرهم، سواء كانوا من ذوي الخبرة أقل من ١٠ سنوات أو أكثر من ذلك.

نتائج الإجابة على السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على ما يلي: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

جدول (٥) المتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات المعلمين والمشرفين التربويين نحو مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة الطائف

المجال	معلم			مشرف تربوي			العينة ككل		
	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
العلاقات مع الطلاب	4.01	عالية	1	3.66	عالية	2	3.94	عالية	1
العلاقة مع الزملاء ومنسوبي المدرسة	3.84	عالية	2	3.67	عالية	1	3.80	عالية	2
تنفيذ التدريس	3.72	عالية	3	3.41	عالية	4	3.65	عالية	3
التخطيط والتنظيم المدرسي	3.64	عالية	5	3.45	عالية	3	3.60	عالية	4
المنهج الدراسي	3.66	عالية	4	3.34	متوسطة	5	3.59	عالية	5
المجتمع المحلي	3.49	عالية	٦	3.14	متوسطة	٦	3.42	عالية	٦
الأداء الوظيفي للمعلمين	3.72	عالية	-	3.44	عالية	-	3.66	عالية	-

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

- أنّ المتوسط الحسابي العام لمجموع استجابات أفراد العينة الكلية على مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين بلغ (3.66). وهو يقع في مجال استجابة (عالية). وتراوح المتوسطات الحسابية لمجالات هذا المحور لدى العينة ككل بين (3.42) و (3.94). وتراوح لدى المعلمين بين (3.49) و (4.01). بينما تراوحت لدى المشرفين التربويين بين (3.14) و (3.67). وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين كان عالياً.

### نتائج السؤال الرابع للدراسة ومناقشتها:

نص السؤال الرابع على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة الطائف تعزى لمتغيرات: (العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟  
وللإجابة عن هذا السؤال، استخدمت الدراسة المعاملات الإحصائية المناسبة وذلك على النحو التالي:

#### أولاً- الفروق وفق متغير العمل:

جدول (٦) نتائج اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة الطائف وفق متغير العمل

المجال	مستويات المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية
التخطيط المدرسي	معلم	383	25.5013	6.73036	1.838	486	067 . غير دالة
	مشرف	105	24.1619	6.16773			
تنفيذ التدريس	معلم	383	26.0183	6.51114	3.071	486	002 . دالة
	مشرف	105	23.8667	5.77139			
العلاقات مع الطلاب	معلم	383	28.0679	6.31217	3.621	486	000 . دالة
	مشرف	105	25.6476	5.07062			
العلاقة مع الزملاء ومنسوبي المدرسة	معلم	383	26.8486	6.61571	1.864	486	064 . غير دالة
	مشرف	105	25.6762	5.43404			
المنهج الدراسي	معلم	383	25.6188	6.55791	3.149	486	002 . دالة
	مشرف	105	23.3905	5.90550			
المجتمع المحلي	معلم	383	24.2663	7.11624	3.191	486	002 . دالة
	مشرف	105	21.8095	6.49718			
الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	معلم	383	156.321	35.8312	3.069	486	002 . دالة
	مشرف	105	144.552	30.7743			

#### اتضح من الجدول (٦) ما يلي:

- أن الفروق لم تكن دالة إحصائية في المجال الأول والرابع، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) في هذه المجالات، أكبر من مستوى المعنوية (0.05). مما يشير إلى تقارب استجابات المعلمين والمشرفين التربويين نحو مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين المتعلق بدورهم في التخطيط والتنظيم المدرسي، وفي علاقاتهم مع الزملاء ومنسوبي المدرسة، ولا أثر لاختلاف العمل على وجهات نظرهم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في المجال الثاني، والثالث، والخامس، والسادس، من مجالات محور الأداء الوظيفي للمعلمين، وفي المحور ككل، تعزى لاختلاف العمل، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) في هذه المجالات، أصغر من مستوى المعنوية ( $0.05$ ). وكانت الفروق في صالح عينة المعلمين، وفي المحور ككل، عن متوسطات استجابات المشرفين التربويين، مما يشير إلى أن المعلمين لديهم تقديرات إيجابية أكبر حول مستوى أدائهم الوظيفي مقارنة بالمشرفين التربويين.

### ثانياً- الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:

جدول (٧) نتائج اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة الطائف وفق متغير المؤهل العلمي

المجال	مستويات المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية
التخطيط والتنظيم المدرسي	بكالوريوس	397	25.5642	6.63774	2.456	486	014 . دالة
	دراسات عليا	91	23.6813	6.40985			
تنفيذ التدريس	بكالوريوس	397	26.1259	6.41921	4.173	486	000 . دالة
	دراسات عليا	91	23.0659	5.80192			
العلاقات مع الطلاب	بكالوريوس	397	27.8564	6.35102	2.726	486	007 . دالة
	دراسات عليا	91	26.1978	4.94463			
العلاقة مع الزملاء ومنسوبي المدرسة	بكالوريوس	397	26.9874	6.49221	2.843	486	005 . دالة
	دراسات عليا	91	24.8901	5.66363			
المنهج الدراسي	بكالوريوس	397	25.5819	6.48825	3.179	486	002 . دالة
	دراسات عليا	91	23.2088	6.12557			
المجتمع المحلي	بكالوريوس	397	24.3023	6.99851	3.742	486	000 . دالة
	دراسات عليا	91	21.2747	6.79717			
الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	بكالوريوس	397	156.4181	35.6443	3.495	486	001 . دالة
	دراسات عليا	91	142.3187	30.2779			

اتضح من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث في كل مجال من مجالات محور الأداء الوظيفي للمعلمين، وفي المحور ككل، تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) في هذه المجالات، أصغر من مستوى المعنوية ( $0.05$ ).

٠٥). وكانت الفروق في صالح الحاصلين على مؤهلات جامعية، حيث تزيد متوسطات استجاباتهم في كل مجال من مجالات هذا المحور، وفي المحور ككل، عن متوسطات استجابات الحاصلين على مؤهلات عليا، مما يشير إلى أن المعلمين والمشرفين التربويين الحاصلين على درجة البكالوريوس لديهم تقديرات إيجابية أكبر حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة الطائف مقارنة بالحاصلين على مؤهلات عليا.

### ثالثاً- الفروق وفق متغير الخبرة:

جدول (٨) نتائج اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة الطائف وفق متغير الخبرة

المجال	مستويات المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية
التخطيط والتنظيم المدرسي	اقل من ١٠ سنوات	146	25. 9178	6. 64520	1. 536	486	125 . غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	342	24. 9123	6. 61052			
تنفيذ التدريس	اقل من ١٠ سنوات	146	26. 6164	6. 55824	2. 399	486	017 . دالة
	١٠ سنوات فأكثر	342	25. 1023	6. 30817			
العلاقات مع الطلاب	اقل من ١٠ سنوات	146	28. 1575	6. 21199	1. 436	486	152 . غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	342	27. 2865	6. 10368			
العلاقة مع الزملاء ومنسوبي المدرسة	اقل من ١٠ سنوات	146	27. 1575	6. 86087	1. 268	486	205 . غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	342	26. 3567	6. 17736			
المنهج الدراسي	اقل من ١٠ سنوات	146	25. 9247	6. 66446	1. 752	486	080 . غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	342	24. 8041	6. 38360			
المجتمع المحلي	اقل من ١٠ سنوات	146	24. 8288	7. 34223	2. 242	486	025 . دالة
	١٠ سنوات فأكثر	342	23. 2719	6. 88568			
الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	اقل من ١٠ سنوات	146	158. 602	37. 0839	1. 985	486	048 . دالة
	أكثر من ١٠ سنوات	342	151. 733	34. 0826			

اتضح من الجدول (٨) ما يلي:

- أن الفروق لم تكن دالة إحصائياً في المجال الأول والثالث والرابع والخامس، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) في هذه المجالات، أكبر من مستوى المعنوية (٠.٠٥). مما يشير إلى تقارب استجابات المعلمين والمشرفين التربويين نحو مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين المتعلق بدورهم في المجالات التالية: (التخطيط والتنظيم المدرسي، العلاقات مع الطلاب، وعلاقتهم مع الزملاء ومنسوبي المدرسة، والمنهج الدراسي). ولا أثر لاختلاف خبراتهم على وجهات نظرهم.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في المجال الثاني، والسادس، وفي محور الأداء الوظيفي للمعلمين ككل، تعزى لاختلاف الخبرة، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) في هذه المحاور، أصغر من مستوى المعنوية (0.05). وكانت الفروق في صالح عينة المعلمين والمشرفين ممن نقل خبراتهم عن 10 سنوات، حيث تزيد متوسطات استجاباتهم في هذه المحاور، عن متوسطات استجابات أفراد العينة الذين يمتلكون خبرات من 10 سنوات فأكثر، مما يشير إلى أن المعلمين والمشرفين التربويين الذين نقل خبرتهم عن 10 سنوات لديهم تقديرات إيجابية أكبر حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة الطائف المتعلقة بمجالات: ( تنفيذ التدريس، والمجتمع المحلي). مقارنة بمن تزيد خبراتهم عن 10 سنوات.

### نتائج السؤال الخامس للدراسة

نص السؤال الخامس على ما يلي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة بين ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس في محافظة الطائف ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

جدول (9) العلاقة الارتباطية بين ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس في محافظة الطائف ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين

المجال	الاهتمام بالمعلمين وتقديرهم	الروح المعنوية للمعلمين	الاتصال	التوجيه والمتابعة	درجة العلاقات الإنسانية
التخطيط والتنظيم المدرسي	518** .	536** .	518** .	570** .	563** .
تنفيذ التدريس	438** .	482** .	448** .	528** .	499** .
العلاقات مع الطلاب	475** .	462** .	488** .	506** .	508** .
العلاقة مع الزملاء ومنسوبي المدرسة	548** .	582** .	563** .	626** .	610** .
المنهج الدراسي	519** .	535** .	522** .	569** .	564** .
المجتمع المحلي	507** .	575** .	503** .	590** .	573** .
الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	558** .	590** .	565** .	630** .	617** .

\*\*دالة عند مستوى 0.01



يتضح من الجدول (٩) وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائياً بين ممارسة قادة المدارس للعلاقات الإنسانية، ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.617). وهي قيمة مرتفعة، وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة قادة المدارس للعلاقات الإنسانية، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

### عرض ملخص النتائج:

#### (أ) النتائج المتعلقة بممارسة قادة المدارس في محافظة الطائف للعلاقات الإنسانية:

١. ممارسة قادة المدارس بمحافظة الطائف للعلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة.
٢. جاء مجال الاهتمام بالمعلمين وتقديرهم في مقدمة المجالات التي تحققت فيها ممارسة قادة المدارس بمحافظة الطائف للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، ثم مجال الاتصال، يليه مجال التوجيه والمتابعة، وأخيراً مجال رفع الروح المعنوية للمعلمين، وقد تحققت الممارسات في كل مجال بدرجة كبيرة.
٣. أكبر الجوانب التي يبرز فيها الاهتمام بالمعلمين وتقديرهم تتمثل في "يعامل المعلمين بكامل الاحترام والتقدير"، كما تمثلت العبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق عالية في "يشبع الحاجات النفسية للمعلمين".
٤. أكبر الجوانب التي يبرز فيها رفع الروح المعنوية للمعلمين تتمثل في "يشيد بالمعلمين المتميزين أمام زملائهم"، وتمثلت أقل الجوانب في "يكلّف المعلمين بأنشطة تتناسب مع قدراتهم وميولهم".
٥. أكبر الجوانب التي يبرز فيها ممارسة قادة المدارس بمحافظة الطائف للعلاقات الإنسانية في مجال الاتصال تتمثل في "يتعامل ببشاشة مع المعلمين"، كما جاءت العبارة التي حصلت على المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق عالية في "يحرص على المصادقية والشفافية في توضيح ما يصدر من قرارات متعلقة بالمعلمين".
٦. أكبر الجوانب التي يبرز فيها ممارسة قادة المدارس بمحافظة الطائف للعلاقات الإنسانية في مجال التوجيه والمتابعة تتمثل في "يبرز الجوانب الإيجابية في عمل المعلمين"، كما تمثلت العبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق عالية في "يقوم أداء المعلمين بموضوعية وشفافية".
٧. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة قادة المدارس بمحافظة الطائف للعلاقات الإنسانية، تعزى لاختلاف العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة.

## (ب) النتائج المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الطائف:

١. أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين كان عالياً.
٢. جاء مجال العلاقات مع الطلاب في مقدمة المحاور التي تمت الموافقة على تحققها من قبل أفراد العينة الكلية من المعلمين والمشرفين التربويين، يليه مجال العلاقة مع الزملاء ومنسوبي المدرسة، ثم مجال تنفيذ التدريس، يليه مجال التخطيط والتنظيم المدرسي، ثم مجال المنهج الدراسي، وأخيراً مجال المجتمع المحلي.
٣. أكبر جانب تحققت فيه ممارسة المعلمين بمدارس محافظة الطائف للتخطيط والتنظيم المدرسي يتمثل في "يخطط المعلم للمادة التي يدرسها بصورة مسبقة"، كما أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة، والمتحققة بدرجة عالية تتمثل في "يوظف المعلم دليل المعلم في التخطيط لعمله".
٤. أكبر الجوانب التي تحققت فيها ممارسة المعلمين بمدارس محافظة الطائف لمهامهم المتعلقة بتنفيذ التدريس تتمثل في "يحدد أهداف الدرس بدقة"، كما أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة، والمتحققة بدرجة عالية تتمثل في "ينوع الأنشطة التعليمية المصاحبة لموضوعات الدرس".
٥. أكبر الجوانب التي تبرز فيها ممارسة المعلمين بمدارس محافظة الطائف العلاقات مع الطلاب تتمثل في "يحفز الطلاب على الجد والاجتهاد في الدراسة"، كما أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة، والمتحققة بدرجة عالية تتمثل في "يراعي ظروف الطلاب عند تقصيرهم في إنجاز بعض الواجبات المنزلية".
٦. أكبر الجوانب التي تبرز فيها ممارسة المعلمين بمدارس محافظة الطائف العلاقات مع الزملاء ومنسوبي المدرسة تتمثل في "يتبادل الاحترام والتقدير مع منسوبي المدرسة"، كما أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة، والمتحققة بدرجة عالية تتمثل في "يتبادل الزيارات الصفية مع زملائه المعلمين".
٧. أكبر الجوانب التي تبرز فيها ممارسة المعلمين بمدارس محافظة الطائف أدوارهم الوظيفية المتعلقة بالمنهج الدراسي تتمثل في "يلتزم بتنفيذ المنهج الدراسي في الوقت المحدد له"، كما أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة، والمتحققة بدرجة عالية تتمثل في "يشارك بمقترحاته في تطوير المنهج الدراسي لكي يواكب العصر".
٨. أكبر الجوانب التي تبرز فيها ممارسة المعلمين بمدارس محافظة الطائف لأدوارهم الوظيفية المتعلقة بالمجتمع المحلي تتمثل في "يستثمر إمكانات البيئة المحلية في تحقيق أهداف المدرسة"، وأقل الجوانب تتمثل في "يشارك في الأبحاث العلمية التي تعالج مشكلات المجتمع المحلي وقضاياها المختلفة".

٩. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، تعزى لاختلاف العمل، وكانت الفروق في صالح عينة المعلمين،
١٠. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، وكانت الفروق في صالح حملة درجة البكالوريوس.
١١. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، تعزى لاختلاف الخبرة، وكانت الفروق في صالح أصحاب الخبرة أقل من ١٠ سنوات.
- (ج) النتائج المتعلقة بالعلاقة بين ممارسة قادة المدارس في محافظة الطائف للعلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين:
١. وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائياً بين ممارسة قادة المدارس للعلاقات الإنسانية، ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، فكلما ارتفعت درجة ممارسة قادة المدارس للعلاقات الإنسانية، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

## ثانياً - التوصيات :

- التوصيات الخاصة بتعزيز ممارسة قادة المدارس بمحافظة الطائف للعلاقات الإنسانية:
    - زيادة الاستفادة من البرامج التدريبية المقدمة في مجال العلاقات الإنسانية المدرسية.
    - تعزيز إشباع الحاجات النفسية للمعلمين.
    - تهيئة فرص النمو المهني للمعلمين بصورة اكبر .
    - تكليف المعلمين بأنشطة تتناسب مع قدراتهم وميولهم.
    - تقويم أداء المعلمين بموضوعية وشفافية بصورة اكبر .
  - التوصيات الخاصة لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين:
    - تشجيع المعلمين على متابعة التطورات الحديثة في مجال تخصصاتهم.
    - توظيف دليل المعلم في التخطيط لعملية التدريس بشكل دائم.
    - تنوع الأنشطة التعليمية المصاحبة لموضوعات الدرس.
    - تبادل الزيارات الصفية مع زملائهم المعلمين وتبادل الخبرات بينهم.
    - المشاركة بمقترحاته بناءة في تطوير المنهج الدراسي لكي يواكب العصر
    - العمل على توظيف خبرات أولياء أمور الطلاب في دعم العملية التعليمية.
    - المشاركة في الملتقيات والندوات العلمية التي تعنى بقضايا المجتمع المحلي.
    - المشاركة في الأبحاث العلمية التي تعالج مشكلات المجتمع المحلي وقضاياه المختلفة.
- ويمكن تنفيذ هذه التوصيات من خلال:-**
- إقامة دورات تدريبية لقائدي المدارس على مستوى مكاتب التعليم في مجال العلاقات الإنسانية على أسس علمية.
  - تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين يتم من خلال المشرفين وقائدي المدارس.
  - إقامة دورات تدريبية للمعلمين لتطوير أداء المعلمين وتحسين مستواهم.
  - تكليف المعلمين بالمشاركة في تقديم مقترحات في تطوير المنهج نهاية كل فصل دراسي.
  - توفير للمعلمين ندوات وملتقيات علمية دورية لدعم العملية التعليمية ومناقشة قضايا المجتمع المحلي

ثالثاً - المقترحات:

تقترح الدراسة على الباحثين بعض الموضوعات التي يراها مكملة لما انتهت إليه الدراسة الحالية ومن ذلك:

- ١- تطبيق الدراسة الحالية على مناطق أخرى بالمملكة العربية السعودية.
- ٢- تطبيق الدراسة الحالية على المدارس الأهلية بمحافظة الطائف.
- ٣- دور البيئة الداخلية للمدرسة في محافظة الطائف في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- ٤- الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس في محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين.

## المراجع العربية

- أبو شرح، نادر حامد عبدالرازق. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شقدهم، عزة ياسين، رزان الشيخ سعدي، معتز المصري، مجد. (2010). أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس. (مشروع تخرج). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- أبوعلام، رجاء (١٩٩٨). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات.
- البلوي، محمد سليمان. (٢٠٠٨). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، تبوك، المملكة العربية السعودية.
- الحارثي، وصل الله عيضة حامد. (2013). مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحري، خالد حمدي الحميدي. (2003). أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة الرياض والمنطقة الشرقية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الديحاني، سلطان غالب. (٢٠١٧). إمكانية تحديد مستوى الأداء الوظيفي في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة الكويت، الكويت. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس. ١١(٣)، ٥٢٧-٥٤٤.
- الزهراني، سعيد محمد عباس. (٢٠١٣). المناخ المدرسي السائد في مدارس التعليم العام بمحافظة قلوة وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديريهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الباحة.

المطيري، عبد الله حمود. (٢٠١٦). الضغوط الاجتماعية التي تواجه مديري المدارس الثانوية في منطقة الأحمدى من وجهة نظرهم وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

سامية، زويش. (2014). محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة: دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد بحيزر. (شهادة ماستر في علوم التسيير). جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة ، الجزائر.

عبيدات، ذوقان. عدس، عبد الرحمن. عبد الحق، كايد (1987). البحث العلمي (مفهومه - أدواته - أساليبه) الأردن. عمان: دار الفكر.

عقيل ، ناصر محمد. (2006). العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

عكاشة، محمود فتحي (١٩٩٩). علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الإسكندرية مصر.

ماهر، أحمد. (1999). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

محمد، راوية حسن. (2001). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

مرسي، سيد عبدالحميد. (1986). العلاقات الانسانية. القاهرة : مكتبة وهبه.

---

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Booth Diana, and Bulach clete, and Pickett Winston. (1998). **Behaviors that adversely affect the supervisory climate of student teachers**, Paper presented
- Henderson, George. (1996). **Human Relations Issues in Management** , United States of America , Greenwood Publishing Group, Inc.
- Lambert, Linda (2006). **Lasting Leadership: A Study of high leadership Capacity Schools** . Advent Resources in formation center, (ERIC)U. S. A.
- Likert. R (1961) **The Human Organization, Its Management and Value**, N. Y: Hill-McGraw.
- Moor, o (1997). **Staff Relation in Irish Primary School**, Ireland Education Committee Report.
- Saltonstall, (1959) **Human Relations in Administration**, N. Y: Hill-McGraw.
- Scott, (1962) **W. Madern Human Relations In Perspective**, Person Administration
- Yoder, (1961) **Dale Personnel Management and Industrial Relations** N. Y: (Pentice Mc Grow – Hall Book)  
At the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, USA, April 13-17.



