

The Practicing Degree of Preparatory School Principals in the North District within the Green Line of Human Relations Skills and its Relationship to Teachers' Empowerment

Bassam Ali Hamzeh*

Prof. Mohammad Ali Ashour**

Prof. Tareq Yousef Jawameh***

Received 8/6/2021

Accepted 17/7/2021

Abstract:

The study aimed to identify the relationship between the practicing degree of preparatory school principals in the North District within the Green Line of human relations skills and its relationship to empowering teachers from their point of view. The study used the descriptive correlational methodology; the questionnaires were used as tools of the study after verifying their validity and reliability. The study sample consisted of (387) teachers, who were chosen by the simple random method. The results showed that the degree of principals practicing human relations skills is high; the level of teacher empowerment is medium. The results also showed a correlation between the degree of practicing human relations skills and the level of teachers' empowerment. The study recommended enhancing principals' practice of human relations skills, and giving teachers greater opportunities in formulating school decisions, considering their interests, and solving their work issues.

Keywords: Human relations, Teacher empowerment, School principals, Preparatory schools, The North District within the Green Line.

Palestine\ hamzehbassam1000@gmail.com *

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ Moashour@yu.edu.jo **

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ tjawameh@yu.edu.jo ***

درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لمهارات العلاقات الإنسانية وعلاقتها بتمكين المعلمين

بسام علي حمزة*

أ.د. محمد علي عاشور**

أ.د. طارق يوسف جوارنة***

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لمهارات العلاقات الإنسانية وتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتألقت عينتها من (387) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين لمهارات العلاقات الإنسانية جاءت مرتفعة، وأن مستوى تمكين المعلمين جاء متوسطاً. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة لمهارات العلاقات الإنسانية ومستوى تمكين المعلمين. أوصت الدراسة بتعزيز ممارسة المديرين لمهارات العلاقات الإنسانية، ومنح المعلمين فرصاً أكبر في صياغة القرارات المدرسية، ومراعاة اهتماماتهم، وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

الكلمات المفتاحية: العلاقات الإنسانية، تمكين المعلمين، مديرو المدارس، المدارس الإعدادية، لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

* فلسطين/ hamzehbassam1000@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ Moashour@yu.edu.jo

*** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ tjawameh@yu.edu.jo

المقدمة:

تعد العملية التعليمية كلاً متكاملًا، يتم تبادل الآراء والأفكار والأدوار بين مختلف أركانها، فالمؤسسة التربوية جزء لا يتجزأ من المجتمع، وهي نسق اجتماعي مكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم بعضاً، وفقاً لقواعد وثوابت سائدة بينهم، لبلوغ أهداف معينة.

وينبغي على الإدارة الاهتمام بما يدفع الأفراد إلى العمل، وبذلهم أقصى ما يمكنهم من الجهود بهمة عالية، والشعور بالرضا في ظل التعاون والتوافق، كما ينبغي عليها الاهتمام بمشاعرهم وظروفهم، لكونهم الركن الأساس في الإنتاجية (Onis, 2011). كما ينبغي على المدير أن يجعل عمل مدرسته عمل مجموعة متكاملة، يؤدي كل فرد فيها ما هو مطلوب منه في جو من الألفة والأمان، وأن يوفر المناخ التربوي المناسب الذي يعمل على تحقيق أفضل إنجاز ممكن، وهذا الأمر يتطلب من المدير أن يكون شخصاً ذا كفاءة في جميع الجوانب الإنسانية والاجتماعية والعملية والإدارية التي تجعل منه شخصاً مناسباً لتحمل الأعباء والمسؤوليات الإدارية في المؤسسات التربوية، وأن يكون قدوة وأ نموذجاً يقتدى به من قبل مرؤوسيه (Carpenter, 2002).

ويستنتج الباحثون أن المستجدات والتحديات التي تفرضها البيئة المحيطة تلقي على كاهل مدير المدرسة أعباء كبيرة في مواجهتها أو مواكبتها، ويشكل نمط الاتصال والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل أحد تلك التحديات، وبالتالي فإن إحدى مهمات المدير هي بناء علاقات إيجابية داخل المدرسة، ومساعدة المعلمين والإداريين على تقديم أفضل ما لديهم لمؤسستهم التعليمية. وقد أشار داش وداش (Dash & Dash, 2008) أن أساليب الإدارة المدرسية في التعامل مع المعلمين والإداريين تؤثر بشكل كبير في مسيرة العملية التربوية والتعليمية، فهي إما توجههم نحو مزيد من العطاء والمشاركة والتعاون والأداء الأفضل، وبذل الطاقات لتحقيق أهداف المؤسسة، وإما أن توجد لديهم الراحة واللامبالاة وذلك يكون على حساب العملية التعليمية.

وللعلاقات الإنسانية دور مهم في الإدارة، وهي من الأدوات الرئيسة في التوجيه، وهي تعتمد تقدير العاملين، وتنمية مواهبهم وإمكانياتهم وخبراتهم، من خلال الاحترام المتبادل، وأسلوبه في توجيههم وحسن التعامل معهم، وبها يتم إعادة توجيه سلوكهم الفردي والجماعي على أساس قيم ودوافع وأنماط قيادية في ظروف عمل أفضل، فنجاح المدير في العلاقات الإنسانية يعتمد على مدى قدرته على كسب احترام مرؤوسيه، مما يتطلب منه أن يكون قدوة حسنة وصالحة لهم،

ويعمل على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية (Dosari, 2014).

وتقوم العلاقات الإنسانية في المؤسسات على مجموعة من الأسس، أوردها أحمد (Ahmad, 2008) في الآتي:

- **الإيمان بقيمة الفرد:** فكل فرد شخصية متميزة، ويبتغي احترام ذلك وتقديره، وإن كل فرد قادر على التفكير بموضوعية ونزاهة، ولديه المقدرة على اتخاذ قرارات رشيدة.
- **التعاون:** للعمل الجماعي أثر ذو قيمة أكبر من العمل الفردي، ومقدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده، واتخاذ قرار بشأنه أكثر صحة من الاجتهاد الفردي.
- **العدالة:** ويتمثل ذلك في المساواة بين الأفراد، بعيداً عن التحيز والمحاباة، والإيمان بوجود الفروق الفردية بين الأفراد.

وتعد البيئة الداعمة من أهم أولويات المديرين الباحثين عن الإنجاز والنمو في عملهم، ومن أهم مقومات تلك البيئة مساعدة المعلمين والإداريين من خلال دعمهم واستثمار مواطن القوة فيهم، وتمكين المعلمين في مواقعهم. إذ إن عملية تمكين المعلمين تكون بمنحهم الاستقلالية والسلطة لتحديد الأمور المتعلقة بعملهم ومدرستهم، فقد أكد الرفاعي (Rifa'ee, 2013) أن تمكين المعلمين ينعكس إيجاباً على المدرسة والمدرسين والعملية التربوية عموماً، فيؤدي إلى رفع معنويات المعلمين ومستويات رضاهم، والذي يعد من ثمار التمكين، فيثير دافعية المعلمين للعمل، ويعطيهم الإحساس بالرغبة في الاندماج والإخلاص، وهذا هو الشعور الذي تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى ترسيخه في أعضائها؛ لما له من ارتباط في بقاء المؤسسات واستمرارها وفعاليتها.

ويدعم تمكين المعلمين البنية التحتية في المؤسسات، وذلك بتقديم المصادر الفنية، وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية، والتركيز على العاملين في المؤسسة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة، وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع (Afaneh, 2013). ومن هنا فإن تمكين العاملين يعد مطلباً أساسياً للمؤسسات التربوية، وخاصة بعد تبني تلك المؤسسات اتجاهات حديثة تستند إلى بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا يضيف ميزة إلى التمكين الذي يقوم على فلسفة جديدة قوامها التركيز على دور العاملين وفعاليتهم في مؤسساتهم (KhalafAllah, 2017).

وقد أكد راضي (Radi, 2010) أن إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب

إحساس أكبر بإنجاز عملهم، يعدّ من أهم المكاسب، وأحد أهم ضمانات الحيوية والاستمرارية، ذلك أنّه في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء، فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في مقدرات العاملين معهم، إذ يعتمد الرؤوسون كلياً على مديريهم ومشرفيهم، فهم ينفذون ما يطلب منهم، بينما في ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرين بتفويض كل فرد قدرًا من المسؤولية وإعطائه الفرصة لإدارة أعماله بنفسه، وبالتالي استثمار العاملين لمساعدتهم في تقديم الأداء بشكل مبدع. كما أكد الوادي (Wadi, 2012) أنّ تمكين المعلمين في المدارس يجعلهم أكثر استجابة، ويخفض عدد المستويات الإدارية فيها، ويقلل من انشغال الإدارة بالأمر اليومية، ويوجه تركيزها إلى القضايا طويلة الأمد.

وهناك أهمية كبيرة لعلاقة المعلمين مع المديرين، نظراً لارتباط المدرسة بمدى الجهد المقدم من معلميها، وإيمانهم بأهمية العمل الذي يقومون به، وهو ما يتأثر بعلاقة المدير بهم، مما يستدعي من المدير إيجاد علاقة إيجابية باستخدام مهارات إدارية وإنسانية، تقوم على التشاركية والتعاون والعمل الجماعي والتحفيز والتشجيع واحترام الآراء والإصغاء للجميع، ومنحهم الثقة وبعض الصلاحيات، وهو ما تدعو إليه تلك المهارات الإنسانية، وتؤكد على أنّ كل عضو داخل تلك المدرسة عنصر مهم داخلها لا يمكن الاستغناء عنه، وهو شريك في العملية الإنتاجية (Cerit, 2010).

وفي داخل الخط الأخضر، ومن خلال المشاهدات الميدانية وملاحظات الباحثين من خلال عملهم في الميدان التربوي، لوحظ أنّ العلاقات الإنسانية لا تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية، والعلاقة التفاعلية بين مديري المدارس الإعدادية والمعلمين يتخللها في بعض الأحيان الشك وقلة الثقة، كما أنّ عديداً من المديرين يتجنبون تمكين المعلمين في قيامهم بمهامهم، الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائهم.

الدراسات السابقة:

اطلع الباحثون على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي ذكرت مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

الدراسات المتعلقة بالمهارات الإنسانية:

هدفت دراسة ثاماسيري (Thamasseri, 2016) تعرف مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من

(312) من معلمي المدارس الخاصة المتوسطة والثانوية في كشمير بالهند، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى استخدام قيادة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس جاء متوسطاً

وأجرى أورلويوني ونديوهو (Orluwene & Ndioho, 2018) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس والتحصيل الدراسي للطلبة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (1050) معلماً في المدارس الثانوية في ولاية ريفرز بنيجيريا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة العلاقات الإنسانية والتحصيل الدراسي للطلبة.

وهدف دراسة التويجري (Twaijri, 2019) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مدينة بريدة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 325 معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للعلاقات والمهارات الإنسانية جاءت مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة المهارات الإنسانية والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

الدراسات المتعلقة بتمكين المعلمين:

هدفت دراسة أبو طعيمة (Abu Tu'aimah, 2016) تعرف دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين، وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (498) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية تم اختيارهم عشوائياً، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن دور مدير المدرسة الحكومية في تمكين المعلمين جاء بدرجة مرتفعة.

وأجرى ياو ويو وزو (Yao, You, Zhu, 2019) دراسة هدفت تقصي العلاقة بين تمكين المعلمين وأدائهم والتزامهم الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أدوات للدراسة، وتألّفت العينة من (868) فرداً من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في بكين بالصين، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وفقاً للمناطق الجغرافية. أظهرت النتائج أن درجة تمكين المعلمين جاءت مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين تمكين المعلمين وأدائهم والتزامهم الوظيفي.

وهدف دراسة الرقب (Al-Raqeb, 2020) تعرف درجة تمكين المعلمين لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان بالأردن من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (433) مستجيباً، تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة تمكين المعلمين لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة جاءت مرتفعة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة متغيري الدراسة كل على حدة، مرتبطاً مع متغيرات أخرى، وهو ما يميز الدراسة الحالية في تناولها المتغيرين معاً، وتتشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتتميز عنها في كونها الأولى -وفقاً لعلم الباحثين التي تتناول المتغيرين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير أدوات الدراسة، وكذلك في إعداد الأدب النظري، ومناقشة النتائج، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تؤدي العلاقات الإنسانية دوراً أساسياً في نجاح إدارة المدرسة، إذ تزيل الحواجز بين الإدارة والمعلمين، وتشعرهم بأنهم أسرة واحدة، ومشاركون في تحمل المسؤولية، وكل منهم مسؤول عن مدرسته، وهو ما أكدت عليه دراسة التويجري (Twajiri, 2019) إذ أكدت على دور إيجابي للعلاقات الإنسانية في تحقيق رضا المعلمين، وهو ما ينعكس على نجاح الإدارة ونجاح العملية التربوية.

كما أن تمكين المعلمين في مدارسهم يعد عنصراً أساسياً لنجاحها في تأدية رسالتها، وعاملاً ضرورياً من عوامل تحقيق أهدافها، وشرطاً من شروط الصحة النفسية والرضا بين العاملين فيها، فضلاً عن تعزيز نجاح الإدارة المدرسية في مهماتها، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة الرقب (Al-Raqeb, 2020)، والتي أوصت كذلك بإجراء دراسات تتعلق بتمكين المعلمين في مجتمعات أخرى، وفي المدارس الحكومية والخاصة على حد سواء، وكذلك من خلال ما لاحظته الباحثون من خبراتهم التعليمية، فقد جاءت هذه الدراسة التي بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر للمهارات الإنسانية وعلاقتها بتمكين المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للمهارات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى تمكين معلمي المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للمهارات الإنسانية ومستوى تمكين المعلمين فيها؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للمهارات الإنسانية.
- تعرف مستوى تمكين المعلمين في المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

أهمية الدراسة: تمثلت أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية متغيراتها، إذ تبحث في العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر للمهارات الإنسانية ومستوى تمكين المعلمين في تلك المدارس. ويؤمل أن تقدم إطاراً نظرياً مناسباً لأهمية المتغيرين في القطاع التربوي، وسبل توظيفها بما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية، الأمر الذي يشكل إضافة علمية جديدة للمكتبة العربية.

الأهمية التطبيقية:

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في إعداد أدوات الدراسة وتطبيقها وما ينتج عنها من نتائج وتوصيات، ويؤمل أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون بمتغيراتها لبحث الموضوع على مجتمعات وعينات جديدة، ويؤمل كذلك أن يستفيد منها مديرو المدارس، وكذلك الإدارات التربوية العليا.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية التعريفات الآتية:

- **المهارات الإنسانية:** "العملية التي تربط بين الفرد والآخرين برباط من المودة والألفة والتفاهم

والاحترام المتبادل بين كلا الطرفين، مع رغبة كل منهما في الاستفادة من خبرات الآخر، ويشعره بالأمن والاستقرار النفسي والاجتماعي" (Ali, 2012, 201). ويعرفها الباحثون إجرائياً بأنها الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر والتي يستطيعون بموجبها جعل المرؤوسين متعاونين ومخلصين في العمل، وتزيد من قدرتهم على العطاء والإنتاج، وتم قياسها باستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

– **تمكين المعلمين:** هي إستراتيجية إدارية تقوم على منح الموظفين الاستقلالية والثقة والسلطة لاتخاذ القرارات المناسبة لهم على المستويين الشخصي والمهني، في ضوء سياسات وأطر مساعدة على ذلك (Rifa'ee, 2013, 469).

ويعرف الباحثون تمكين المعلمين إجرائياً: بأنه مستوى مشاركة معلمي المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في اتخاذ القرارات المهنية، ويقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** العلاقة بين درجة ممارسة المهارات الإنسانية ومستوى تمكين المعلمين.
- **الحد البشري:** عينة من معلمي المدارس الإعدادية ومعلماتها.
- **الحد المكاني:** المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020-2021.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (3892) معلماً ومعلمة، وذلك وفقاً لإحصاءات الموارد البشرية لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2020-2021. وتكونت عينة الدراسة من (387) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، يشكلون ما نسبته (10%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

أداتا الدراسة:

بالرجوع إلى الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة مثل دراسة أبو سرحان (Abu Sarhan, 2019)، ودراسة التوجيهي (Twaijri, 2019) تم تطوير أداة الدراسة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر للمهارات الإنسانية، وتمثلت في صورتها الأولى من (30) فقرة. وبالرجوع إلى الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة كدراسة أبو طعيمة (Abu Tu'aimah, 2016)، ودراسة الرقب (Al-Raqeb, 2020) تم تطوير أداة الدراسة الثانية لقياس مستوى التمكين لدى معلمي المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، وتمثلت في صورتها الأولى من (24) فقرة.

صدق أداتا الدراسة وثباتهما:

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانيتين بعرضهما على (13) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية وداخل الخط الأخضر، بهدف إبداء آرائهم حول وضوح فقرات مجالاتهما، ومناسبتهما لقياس ما وضعت لأجله، وتم تبني معيار (80%) من آراء المحكمين للأخذ بالتعديل.

تم الأخذ بملاحظات المحكمين، والتي تمثلت بتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات في الأداتين، وبذلك بقيت الأداة الأولى في صورتها النهائية مكونة من (30) فقرة، موزعة بالتساوي إلى خمسة مجالات: (مجال القدوة الحسنة، ومجال الشفافية، ومجال التحفيز، ومجال العدالة، ومجال التعاون). كما بقيت الأداة الثانية في صورتها النهائية مكونة من (24) فقرة موزعة بالتساوي إلى ثلاثة مجالات: مجال التفويض واتخاذ القرار، ومجال النمو المهني، ومجال التحفيز.

صدق البناء:

تم التحقق من صدق البناء لأداتي الدراسة من خلال تطبيقهما على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تكونت من (35) مستجيباً، تم استبعادهم من العينة، وإعادة التطبيق بعد أسبوعين، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر1)، والدرجة الكلية للمقياس (ر2)، وحساب معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر3).

تراوحت قيم (ر1) بين (0.75) و(0.95)، وتراوح (ر2) بين (0.67) و(0.93)، فيما تراوحت قيم (ر3) بين (0.65) و(0.93). وبالنسبة للأداة الثانية، تراوحت قيم (ر1) بين (0.67)

و(0.95)، وتراوحت (ر2) بين (0.57) و(0.92)، فيما تراوحت قيم (ر3) بين (0.60) و(0.93). وتشير القيم السابقة إلى صدق بناء أداتي الدراسة.
ثبات أداتي الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة الأولى، تم حساب معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة، ولأداة ككل، ومعامل ثبات الاستقرار (إعادة الاختبار)، وذلك كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1) نتائج معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وإعادة الاختبار للأداة الأولى

المجال	ألفا كرونباخ	إعادة الاختبار
القوة الحسنة	0.91	0.89
الشفافية	0.95	0.91
التحفيز	0.97	0.93
العدالة	0.97	0.90
التعاون	0.95	0.91

يلاحظ من الجدول (1) أن معاملات الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.91) و(0.97)، وتراوحت معاملات ثبات الإعادة بين (0.89) و(0.93)، وبالتالي تتمتع الأداة الأولى بدرجة عالية من الثبات.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة الثانية، تم حساب معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة، ولأداة ككل، ومعامل إعادة الاختبار، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2) نتائج معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وإعادة الاختبار

لمقياس التمكين

المجال	معادلة كرونباخ ألفا	إعادة الاختبار
التفويض واتخاذ القرار	0.93	0.88
النمو المهني	0.95	0.92
التحفيز	0.97	0.93

يلاحظ من الجدول (2) أن قيم معاملات الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.93-0.97)، فيما تراوحت معاملات ثبات الإعادة بين (0.88-0.93)، وعليه تتمتع الأداة الثانية بدرجة عالية من الثبات.

المعالجات الإحصائية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة المهارات الإنسانية ومستوى تمكين المعلمين.

عرض النتائج ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشة تلك النتائج تبعاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: نتائج ومناقشة السؤال الأول الذي نص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للمهارات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للمهارات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. والجدول (3) يُبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة المهارات الإنسانية لدى مديري المدارس الإعدادية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	1	1.06	3.82	التحفيز
مرتفعة	2	0.83	3.72	القوة الحسنة
مرتفعة	3	0.92	3.69	التعاون
متوسطة	4	0.98	3.65	الشفافية
متوسطة	5	1.00	3.48	العدالة
مرتفعة		0.93	3.67	الكلّي

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للمهارات الإنسانية قد تراوحت بين (3.48) إلى (3.82) وبدرجة من متوسطة إلى مرتفعة، فقد جاء مجال التحفيز أولاً بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة، ومجال القوة الحسنة ثانياً بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة، ومجال التعاون ثالثاً بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، في حين جاء مجال الشفافية رابعاً بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة، ومجال العدالة خامساً بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي الكلّي (3.67) والانحراف المعياري (0.93) وبدرجة

مرتفعة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين المدير والمعلمين هي علاقة عمل في المقام الأول، فالمدير حريص على أن تتجز المهمات التي يوكلها للمعلمين بكفاءة وفي الوقت المحدد، وأن تحقق المدرسة أهدافها، في ظل أجواء تحكمها علاقات إنسانية، وهنا تبرز أهمية هذه العلاقات الإنسانية وأولها التحفيز، فالتحفيز يدفع بالمعلمين نحو الإنجاز والإبداع، والرغبة في التطور المهني، وخصوصا إذا وجد المعلمون تقديرا لما يقومون به، وحيث إن المديرين يدركون هذا الأمر؛ لذلك يهتمون بتحفيز معلمهم بشكل كبير. أما مجيء مجال العدالة في الرتبة الأخيرة، فيعزى إلى أنه مهما حاول المدير أن يكون عادلا، فلا يمكن أن يكون عادلا بشكل مطلق؛ وذلك لأن المدير بما يعرفه من خلال مراقبته لأداء المعلمين، وسلوك الطلبة، وما يطلعونه عليه من أمورهم الشخصية، وغيرها، كل ذلك يؤثر في طريقة تعامله بين معلم وآخر، أو طالب وآخر، مما يجعلهم يشعرون أحيانا بعدم العدالة في تعامل المدير معهم. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ثاماسيري (Thamasseri, 2016) والتي أظهرت أن مستوى استخدام قيادة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس جاء متوسطاً، ومع نتيجة دراسة أورلويوني ونديوهو (Orluwene & Ndioho, 2018) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية جاء متوسطاً، فيما اتفقت مع نتيجة دراسة التويجيري (Twaijri, 2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة المديرين للعلاقات والمهارات الإنسانية جاءت مرتفعة.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات ممارسة المهارات الإنسانية كل على حده، وكما هو مبين في الجداول (4-8).

1. مجال القدوة الحسنة:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال القدوة الحسنة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	0.81	4.10	يتعامل مدير المدرسة مع أولياء الأمور بتواضع.
مرتفعة	2	0.87	4.04	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام.
مرتفعة	3	1.07	3.90	يتبنى مدير المدرسة الأفكار الإيجابية.
مرتفعة	4	1.06	3.78	يتسم مدير المدرسة بالصدق والأمانة والإخلاص.
متوسطة	5	1.07	3.29	يقبل مدير المدرسة النقد وآراء الآخرين.
متوسطة	6	1.06	3.20	يحرص مدير المدرسة على الاعتذار إذا بدر منه خطأ.
مرتفعة		0.83	3.72	الكلّي

يُلاحظ من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.20) و(4.10) وبدرجة

من متوسطة إلى مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (4) ونصّها "يتعامل مدير المدرسة مع أولياء الأمور بتواضع" أولاً بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.81)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (6) ونصّها "يحرص مدير المدرسة على الاعتذار إذا بدر منه خطأ" أخيراً بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.06)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.72) والانحراف المعياري (0.83) وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن سلوك المدير ينعكس على سلوك المعلمين، وطريقة تعامل أي شخص تفرض التعامل بالمثل من قبل الشخص المقابل؛ لذلك يلاحظ أن المديرين يتعاملون بأخلاق رفيعة مع أولياء الأمور، وأبرزها التواضع، والصدق، والأمانة، والاحترام؛ ليقابلهم أولياء الأمور بالمثل، ويتعاملون معهم بخلق رفيع وتواضع واحترام، وبالمثل سيكون التعامل مع المعلمين، ومن هنا يمثل المدير قدوة حسنة للمعلمين والطلبة. أما مجيء الفقرة (6) في الرتبة الأخيرة، فيعزى إلى أن المديرين حريصون عادة على التصرف بلباقة مع المعلمين، ليحافظوا على احترامهم من قبل المعلمين، وهم يتجنبون أن يصدر منهم خطأ، وحدوثه غالباً ما يكون بشكل غير مقصود، وإن حدث فهم يعتذرون، ويبررون أن ذلك وقع بغير قصد، وقد تعزى النتيجة أيضاً إلى صعوبة في النفس يجدها المدير في الاعتذار لمرؤوسيه. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ثاماسيري (Thamasseri, 2016) والتي أظهرت أن مستوى استخدام قيادة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس جاء متوسطاً، ومع نتيجة دراسة أورلوييني ونديوهو (Orluwene & Ndioho, 2018) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية جاء متوسطاً، فيما اتفقت مع نتيجة دراسة التويجري (Twajiri, 2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة المديرين للعلاقات والمهارات الإنسانية جاءت مرتفعة.

2. مجال الشفافية:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال الشفافية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	1.15	3.86	يحدد مدير المدرسة الأهداف المطلوب تحقيقها بوضوح.	10
مرتفعة	2	1.00	3.67	يطلع مدير المدرسة المعلمين على حقوقهم وواجباتهم.	7
مرتفعة	2	1.09	3.67	يطلع مدير المدرسة المعلمين على تقارير أدائهم.	12
متوسطة	4	1.16	3.64	يتبنى مدير المدرسة معايير واضحة في العمل.	9
متوسطة	5	1.17	3.54	يتبنى مدير المدرسة معايير واضحة في تقييم أداء المعلمين.	8
متوسطة	6	1.06	3.53	يتسم مدير المدرسة بالثبات في المواقف المتشابهة.	11
متوسطة		0.98	3.65	الكلي	

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.53) و(3.86) وبدرجة من متوسطة إلى مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (10) ونصّها "يحدد مدير المدرسة الأهداف المطلوب تحقيقها بوضوح" أولاً بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.15)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (11) ونصّها "يتسم مدير المدرسة بالثبات في المواقف المتشابهة" أخيراً بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.06)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.65) والانحراف المعياري (0.98) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المديرين بحكم خبراتهم، وما تم تدريبهم عليه من مهارات إدارية، وإطلاعهم على الكتب الرسمية جميعها، فقد أصبحت لديهم المقدرة على تحديد الأهداف التي يجب أن يتم تحقيقها، وحيث إن تحقيق الأهداف هو مسؤولية يتحملها مدير المدرسة في المقام الأول، وذلك عبر الجهود التي يبذلها ويتعاون عليها جميع العاملين في المدرسة بما تقرضه القوانين والأنظمة عليهم من واجبات وتمنحهم من حقوق؛ لذلك يحرص المديرون على توضيح هذه الأهداف والحقوق والواجبات للعاملين ليتم تحقيقها على أكمل وجه، فإذا تحققت فهذا يعد نجاحاً للمدير وللطريقة التي يدير بها مدرسته، وإن فشلت فيعد فشلاً له ولطريقة إدارته. أما مجيء الفقرة (11) في الرتبة الأخيرة، فيعزى إلى أن تقديرات المعلمين تتبع من خبراتهم الشخصية، والمواقف التي تعرض لها كل منهم بشكل فردي، بينما يستند المديرون في تعاملهم مع المواقف إلى تحديد العوامل التي أوجدت الموقف، ومن زوايا مختلفة، وهم محكومون بقراراتهم وفق تعليمات تصدر إليهم من الجهات العليا، كما أنهم يراعون أحياناً جوانب إنسانية، وظروف شخصية تخص الأشخاص المعنيين بالموقف، فمثلاً قد يختلف تعامل المدير مع معلم فقير يتأخر عن الحضور صباحاً بسبب بعد بيته عن المدرسة، واضطراره للقدوم مشياً على الأقدام، عن معلم يتأخر بسبب التكاسل، علماً بأن الموقف يبدو متشابهاً، فكلاهما متأخر عن الحضور. وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ثاماسيري (Thamasseri, 2016) والتي أظهرت أن مستوى استخدام قيادة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس جاء متوسطاً، ومع نتيجة دراسة أورلوني ونديوهو (Orluwene & Ndioho, 2018) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية جاء متوسطاً، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة التويجري (Twaijri, 2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة المديرين للعلاقات والمهارات الإنسانية جاءت مرتفعة.

3. مجال التحفيز:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال التحفيز

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	1.11	3.94	يشيد مدير المدرسة بالإنجازات المتحققة.	17
مرتفعة	2	1.17	3.87	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تطوير أنفسهم مهنيًا وذاتيًا.	15
مرتفعة	3	1.12	3.86	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الابتكار والإبداع.	16
مرتفعة	4	1.09	3.84	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحمل مسؤولية قراراتهم.	14
مرتفعة	5	1.21	3.73	يحرص مدير المدرسة على إشاعة الأجواء الإيجابية.	18
مرتفعة	6	1.06	3.70	يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق.	13
مرتفعة		1.06	3.82	الكلّي	

يُلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.70) و(3.94) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (17) ونصّها "يشيد مدير المدرسة بالإنجازات المتحققة" أولاً بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.11)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (13) ونصّها "يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق" أخيراً بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.06)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلّي (3.82) والانحراف المعياري (1.06) وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أهمية التحفيز، فالتحفيز يدفع بالمعلمين نحو الإنجاز والإبداع، والرغبة في التطور المهني، وخصوصاً إذا وجد المعلم تقديراً لما يقوم به، فإشادة المدير بما يحققه المعلمون، وافتخاره بتلك الإنجازات يدفع بالمعلمين نحو بذل مزيد من الجهد، وتحسين الأداء. كما أن تشجيعهم على تحمل المسؤولية عن قراراتهم يمنحهم هامشاً من الحرية، ويحثهم على العمل والتمعن بدلاً عن شعورهم بأنهم متلقون للأوامر ومنفذون للتعليمات التي تصدر إليهم، والتي قد لا توافقهم في كثير من الأحيان. أما مجيء الفقرة (13) في الرتبة الأخيرة، فيعزى إلى أن العمل بروح الفريق الواحد يوجد أجواءً إيجابية وبيئة محفزة لدى الجميع لإنجاح العمل من خلال التعاون وتبادل الخبرات وشعور كل فرد بأنه عنصر مهم وفعال ومؤثر في مدرسته؛ ولذلك يحرص المديرون على تشجيع التعاون والتناغم والألفة بين المعلمين من خلال عملهم بروح الفريق الواحد. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ثاماسيري (Thamasseri, 2016) والتي أظهرت أن مستوى استخدام قيادة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس جاء متوسطاً، ومع نتيجة دراسة أورلويوني ونديوهو (Orluwene & Ndioho, 2018) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية جاء متوسطاً، فيما اتفقت مع نتيجة دراسة التويجيري (Twaijri, 2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة

المديرين للعلاقات والمهارات الإنسانية جاءت مرتفعة.

4. مجال العدالة:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال العدالة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	0.94	3.81	يتعامل مدير المدرسة مع الطلبة بعدالة.	24
متوسطة	2	1.11	3.60	يتسم مدير المدرسة بالموضوعية عند تناوله للمشكلات.	20
متوسطة	3	1.00	3.52	يراعي مدير المدرسة الإمكانات والفروق الفردية عند التكليف بالمهام.	19
متوسطة	4	1.18	3.38	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بالمعايير ذاتها.	21
متوسطة	6	1.16	3.28	يوزع مدير المدرسة المهام والواجبات بعدالة.	22
متوسطة	5	1.11	3.26	يبتعد مدير المدرسة عن التزمّت والتعصب لرأيه.	23
متوسطة		1.00	3.48	الكل	

يُلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارة العدالة قد تراوحت بين (3.26) و(3.81) وبدرجة من متوسطة إلى مرتفعة، إذ جاءت الفقرة (24) ونصّها "يتعامل مدير المدرسة مع الطلبة بعدالة" أولاً بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (23) ونصّها "يبتعد مدير المدرسة عن التزمّت والتعصب لرأيه" أخيراً بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.11)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.48) والانحراف المعياري (1.00)، وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن العدالة التي يطبّقها المديرون على المرؤوسين من معلمين وطلبة، هي أحد العوامل الأساسية التي من أجل تحقيقها وُجِدَت الإدارات، فبدونها سينعدم التوازن، وتضيع الحقوق، ويشعر القوي بالاستعلاء، والضعيف بالظلم والخوف وفقدان الأمن، وحيث إن المشكلات والنزاعات هي أحد الأمور الشائعة بين طلبة المدارس، يبرز دور المدير كملأٍ وملجأ للطلبة يبتغون حل مشكلاتهم، ومساعدتهم في الحصول على حقوقهم بإنصاف، فيصبح دور المدير كدور القاضي في المحكمة، وهنا يتحتم على المدير تطبيق العدالة، والتعامل مع المشكلات بموضوعية، بعيداً عن التحيز لطرف على الطرف الآخر؛ وذلك لحلّ المشكلة، ومنع تمديدّها، ولإعادة البيئة المدرسية إلى وضعها السليم الآمن، الذي يمكن فيه ممارسة العمل التربوي، وتحقيق أهداف المدرسة. أما مجيء الفقرة (23) في الرتبة الأخيرة فيعزى إلى أن قرارات المدير، ووجهات نظره وآرائه، عادة ما يبنّيها المدير على خبراته، ومعرفته بجوانب الأمور الإدارية، وفي ضوء القوانين والأنظمة والتعليمات التي تصدرها الجهات العليا، لذلك يبدو للمعلمين

متزماً ومتعصباً لرأيه، ولكن في حقيقة الأمر أنه يتبع التعليمات. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ثاماسيري (Thamasseri, 2016) والتي أظهرت أن مستوى استخدام قيادة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس جاء متوسطاً، ومع نتيجة دراسة أورلويوني ونديوهو (Orluwene & Ndioho, 2018) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية جاء متوسطاً، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة التويجري (Twaijri, 2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة المديرين للعلاقات والمهارات الإنسانية جاءت مرتفعة.

5. مجال التعاون:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال التعاون

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	1.09	3.78	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	26
مرتفعة	2	1.01	3.76	يحرص مدير المدرسة على وجود قنوات اتصال مفتوحة بينه وبين المعلمين.	25
مرتفعة	3	1.01	3.72	يسمح مدير المدرسة لأولياء الأمور بإبداء آرائهم ومقترحاتهم.	27
مرتفعة	4	1.07	3.68	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في وضع الخطط المدرسية.	28
متوسطة	5	0.95	3.64	يطلع مدير المدرسة المعلمين على المشكلات الطارئة.	29
متوسطة	6	1.12	3.55	يحرص مدير المدرسة على الاستفادة من خبرات الآخرين.	30
مرتفعة		0.92	3.69	الكل	

يُلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارة التعاون قد تراوحت بين (3.55) و(3.78) وبدرجة من متوسطة إلى مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (26) ونصّها "يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم" أولاً بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.09)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (30) ونصّها "يحرص مدير المدرسة على الاستفادة من خبرات الآخرين" أخيراً بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.12)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.69) والانحراف المعياري (0.92)، وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أهمية التعاون والعمل بروح الفريق، والتي من شأنها تحفيز المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم بما يدعم ويدفع بالعملية التربوية إلى التطور والنقد نحو الأفضل، ويسهم في تحقيق أهداف المدرسة، فضلاً عن تطور المعلمين المهني، وشعورهم بالتآلف والتناغم فيما بينهم؛ لذلك يسعى المديرون عادة إلى إيجاد قنوات اتصال مفتوحة بين المعلمين تمكنهم من تبادل خبراتهم من خلال تبادل الزيارات الصفية، والتشاور في وضع الخطط الدراسية،

والاستعانة بالمعلمين المختصين في المواد المشتركة. كما أن المديرين يستأنسون بأراء أولياء الأمور ويأخذون بملاحظاتهم، ويعرضونها على المعلمين بغية الاستفادة منها. أما مجيء الفقرة (30) في الرتبة الأخيرة، فيعزى إلى أن استفادة المديرين من خبرات الآخرين يحكمها تشابه الظروف، ومن المعلوم أن لكل مدرسة خصوصيتها من حيث مجتمعها ومعلميها وطلبتها وإمكاناتها المادية والبشرية، ولا يمكن للمدير دائماً أن يطبق في مدرسته ما يطبقه المديرون في المدارس الأخرى من أساليب إدارية وتربوية، قد لا تتلاءم مع مدرسته. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ثاماسيري (Thamasseri, 2016) والتي أظهرت أن مستوى استخدام قيادة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس جاء متوسطاً، ومع نتيجة دراسة أورلوني ونديوهو (Orluwene & Ndioho, 2018) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية جاء متوسطاً، فيما اتفقت مع نتيجة دراسة التوبجيري (Twaijri, 2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة المديرين للعلاقات والمهارات الإنسانية جاءت مرتفعة.

ثانياً: نتائج ومناقشة السؤال الثاني الذي نص على: "ما مستوى تمكين معلمي المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى تمكين معلمي المدارس الإعدادية، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التمكين لدى معلمي المدارس الإعدادية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
النمو المهني	3.64	0.85	1	متوسط
التحفيز	3.60	1.00	2	متوسط
التقويض واتخاذ القرار	3.58	0.80	3	متوسط
الكل	3.61	0.85		متوسط

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.58) إلى (3.64) وبمستوى متوسط، وقد جاء مجال النمو المهني أولاً بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.85)، وبمستوى متوسط، ومجال التحفيز ثانياً بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى متوسط، ومجال التقويض واتخاذ القرار ثالثاً بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.61) والانحراف المعياري (0.85) وبمستوى مرتفع.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى سعي المعلمين الدؤوب نحو النمو المهني بهدف الترقى والحصول على تقييم أفضل، وتحقيق مكاسب أكثر؛ لذلك فهذا هو في رأس اهتمامات المعلمين، مما جعل هذا المجال يأتي في الرتبة الأولى. أما مجيء مجال التفويض واتخاذ القرار في الرتبة الأخيرة، فيعزى ذلك إلى أن المعلمين هم منفذون للقرارات، وتتحصر قراراتهم التي يتخذونها في مجال المادة الدراسية، والطلبة الذين يدرسونهم، والصلاحيات التي تفوض لهم محدودة بحكم التعليمات، وبالتالي جاء هذا المجال في الرتبة الأخيرة من اهتماماتهم. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات أبو طعيمة (Abu Tu'aimah, 2016)، وياو ويو وزو (Yao, You, Zhu, 2019)، والرقب (Al-Raqeb, 2020) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى تمكين المعلمين جاء مرتفعاً. كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تمكين معلمي المدارس الإعدادية كل على حده، والجداول (10-12) تبين ذلك.

1. مجال التفويض واتخاذ القرار:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجال التفويض واتخاذ القرار

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفع	1.01	3.85	اشعر بثقة مدير المدرسة في قدرتي على أداء المهمات.	1
مرتفع	0.76	3.74	أمارس الصلاحيات المفوضة لي دون تدخل مباشر من مدير المدرسة.	4
مرتفع	0.87	3.70	أحظى بالتدريب اللازم على الأساليب الصحيحة لاتخاذ القرار.	6
متوسط	0.95	3.62	المعلومات التي احتاجها لاتخاذ قرار متاحة لي.	5
متوسط	0.90	3.57	تتاح لي الفرصة لتحمل مسؤوليات قراراتي والدفاع عنها.	8
متوسط	1.10	3.47	لدي هامش من المرونة في أداء مهماتي الوظيفية.	3
متوسط	0.93	3.42	يمكنني اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى مدير المدرسة.	7
متوسط	1.21	3.28	تتاح لي ممارسة بعض الأدوار القيادية.	2
متوسط	0.80	3.58	الكل	

يُلاحظ من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.28) و(3.85) وبمستوى من متوسط إلى مرتفع، فقد جاءت الفقرة (1) ونصّها "اشعر بثقة مدير المدرسة في قدرتي على أداء المهمات" أولاً بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.01)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (2) ونصّها "تتاح لي ممارسة بعض الأدوار القيادية" أخيراً بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.21)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.58) والانحراف المعياري (0.80) وبمستوى متوسط.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المديرين واثقون من أن معلمهم قد تم تأهيلهم أكاديمياً في الجامعات والمعاهد التي درسوا فيها، ويتم تدريبهم ضمن خطط مدروسة من قبل الوزارة على ممارسة أعمالهم وتنفيذ مهماتهم بكفاءة، لذلك فهم يثقون بمقدرة المعلمين على تأدية المهمات، ولا يتدخلون بطريقة مباشرة في أداء المعلمين، لأن المعلمين متخصصون في دراستهم، وقادرون على تحمل المسؤوليات. أما مجيء الفقرة (2) في الرتبة الأخيرة، فربما يعزى إلى أن المهمات الإدارية التي يحتاج المدير إلى تفويضها، غالباً ما توكل للمساعدين الإداريين أو للمعلمين القدامى. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات أبو طعيمة (Abu Tu'aimah, 2016)، وياو ويو وزو (Yao, 2019)، والرقب (Al-Raqeb, 2020) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى تمكين المعلمين جاء مرتفعاً.

2. مجال النمو المهني:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجال النمو المهني

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	المستوى
1	0.86	3.81	توفر لي المدرسة احتياجاتي المهنية.	مرتفع
2	0.92	3.78	فرصة التطور واكتساب مهارات جديدة متاحة لي.	مرتفع
3	1.16	3.77	يمكنني أداء مهماتي ضمن مجموعات أو فرق عمل.	مرتفع
4	0.98	3.66	توفر لي المدرسة أوعية المعلومات الخارجية.	متوسط
5	1.13	3.64	يتاح لي تبادل المعرفة مع الزملاء في مدرستي أو في مدارس أخرى.	متوسط
6	0.82	3.61	تتوفر خطة تدريبية واضحة لتنمية مقدراتي.	متوسط
7	1.01	3.52	يتبنى مدير المدرسة دوراً إشرافياً وتوجيهياً في مجال تطوري المهني.	متوسط
7	1.01	3.52	تتاح لي فرصة ترجمة أفكارى إلى واقع عملي داخل المدرسة.	متوسط
9	1.08	3.46	تناسب المهمات الموكلة لي مع مقدراتي.	متوسط
متوسط	0.82	3.61	الكل	متوسط

يلاحظ من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.46) و(3.81) وبمستوى من متوسط إلى مرتفع، وقد جاءت الفقرة (16) ونصّها "توفر لي المدرسة احتياجاتي المهنية" أولاً بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.86)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (15) ونصّها "تناسب المهمات الموكلة لي مع مقدراتي" أخيراً بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.08)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.61) والانحراف المعياري (0.82) وبمستوى متوسط.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى حرص المديرين على توفير احتياجات المعلمين من أدوات تكنولوجية وتجهيزات ومواد؛ وذلك لأن هذه هي إحدى مهمات الإدارة، والتي من خلالها يستطيع

المعلمون تحقيق أهدافهم وإنجاز مهماتهم، كما أن المديرين يحثون المعلمين على التعاون والعمل بروح الفريق؛ لما له من انعكاس إيجابي في رفع سوية المعلمين ونموهم المهني، وفي تحسين سمعة المدرسة، وتحقيق أهدافها. أما مجيء الفقرة (15) في الرتبة الأخيرة، فيعزى إلى أن المهمات والواجبات الملقاة على عاتق المعلمين، قد لا تأخذ بعين الاعتبار المقدرات الشخصية لكل معلم، والمديرون مضطرون أحياناً لتوزيع المهمات بعدالة، وهذا ما جعل الفقرة تأتي في الرتبة الأخيرة. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات أبو طعيمة (Abu Tu'aimah, 2016)، وياو ويووزو (Yao, You, Zhu, 2019)، والرقب (Al-Raqeb, 2020) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى تمكين المعلمين جاء مرتفعاً.

3. مجال التحفيز:

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحفيز

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	الفقرة	
3.74	1.18	1	مرتفع	يدافع مدير المدرسة عن قراراتي أمام الإدارات العليا.	19
3.71	1.16	2	مرتفع	نصح المدرسة عن إنجازاتي أمام الإدارات العليا.	22
3.63	1.17	3	متوسط	يمنحني مدير المدرسة فرصة أخرى في حال اتخذت قراراً خاطئاً.	20
3.59	1.00	4	متوسط	تسعى المدرسة إلى تأمين الدعم اللازم لإبداعاتي من المجتمع المحلي.	24
3.54	0.96	5	متوسط	تمنحني المدرسة الحوافز ضمن الإمكانيات المتاحة.	23
3.50	1.06	6	متوسط	يشجعني مدير المدرسة على تبني الأفكار الإبداعية.	18
3.50	1.10	6	متوسط	أشعر بالنزاهة في تقييم أدائي.	21
3.60	1.00		متوسط	الكل	

يُلاحظ من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى تمكين المعلمين في مجال التحفيز قد تراوحت بين (3.50) و(3.74) وبمستوى من متوسط إلى مرتفع، إذ جاءت الفقرة (19) ونصّها "يدافع مدير المدرسة عن قراراتي أمام الإدارات العليا" أولاً بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.18)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (21) ونصّها "أشعر بالنزاهة في تقييم أدائي" أخيراً بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.10)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.60) والانحراف المعياري (1.00) وبمستوى متوسط.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المديرين كقادة لا بد أن يتحملوا مسؤولية كل ما يدور في مدارسهم، ولا بد للمدير من الدفاع عن معلميه، ويكون سنداً لهم عندما يتخذون قراراتهم، وخصوصاً أن اتخاذهم تلك القرارات يتم بعلمه، وليس من وراء ظهره؛ ولذلك فالمديرون حريصون

على الدفاع عن معلمهم أمام الجهات العليا. كما أن المديرين يدركون أهمية تعزيز إنجازات المعلمين وإظهارها أمام الإدارات العليا؛ للحفاظ على استدامتها، وللدافعية التي يحفزها افتخار المديرين بإنجازات معلمي المدرسة لدى هؤلاء المعلمين، بما يدفعهم نحو بذل مزيد من الجهود في تحقيق أهداف العملية التربوية، ويحقق لديهم ثقة بمقدراتهم وكفاءاتهم، ويجعلهم متميزين راضين عن تحقيقهم لذاتهم. أما مجيء الفقرة (21) في الرتبة الأخيرة، فيعزى إلى أن نظرة المدير وتقييمه للمعلمين يتم من خلال نظرته الشاملة لأداء المعلم، كإنجاز المهمات في وقتها، والمحافظة على النظام، والالتزام بالتعليمات، ومدى تحمل الأعباء، والأعمال التطوعية، بينما يظن كثير من المعلمين أن مجرد دخولهم إلى الغرفة الصفية وإتمام المقرر الدراسي وعمل الامتحانات هو كاف للحصول على تقييم مرتفع. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات أبو طعيمة (Abu Tu'aimah, 2016)، وياو ويو وزو (Yao, You, Zhu, 2019)، والرقب (Al-Raqeb, 2020) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى تمكين المعلمين جاء مرتفعاً.

ثالثاً: نتائج ومناقشة السؤال الثالث الذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للمهارات الإنسانية ومستوى تمكين المعلمين فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الإنسانية ومستوى تمكين المعلمين. والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13) معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات الإنسانية

ومستوى التمكين

المهارات الإنسانية	التمكين		
	التفويض واتخاذ القرار	النمو المهني	التحفيز
القدوة الحسنة	0.82**	0.83**	0.84**
الشفافية	0.85**	0.88**	0.90**
التحفيز	0.88**	0.90**	0.93**
التعاون	0.88**	0.88**	0.90**
العدالة	0.83**	0.90**	0.88**
الكلية	0.88**	0.91**	0.93**

** ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$).

يلاحظ من الجدول (13) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة المهارات

الإنسانية لدى مديري المدارس ومستوى تمكين المعلمين.

ويعزو الباحثون هذه النتائج إلى أن تمكين المعلمين هدف يسعى ويطمح إليه كل معلم، وهم يبذلون جهودا كبيرة في تحقيقه، لما له من آثار نفسية بتحقيق الرضا عن الذات والافتخار بالمهنة التي اختاروا العمل بها، أو مادية تعود عليهم بالفائدة في حياتهم، وتعينهم على معيشتهم، ولا يمكن أن يتحقق لهم هذا التمكين إلا من خلال ممارسات إنسانية يمارسها المديرون تتمثل في تحفيزهم، ودعمهم، والتعاون معهم في ظل شفافية وعدالة بينهم، يكون بها المديرون مثال القدوة الحسنة لهؤلاء المعلمين.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة، أوصى الباحثون بما يأتي:

- تعزيز مديري المدارس وتشجيعهم على ممارسة المهارات الإنسانية، وتمكين المعلمين في المدارس.
- منح المعلمين فرصا أكبر في صياغة القرارات المدرسية، ومراعاة اهتماماتهم، وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.
- إجراء دراسات مشابهة على مجتمعات أخرى.

References:

- Abu Sarhan, S. (2019). *The degree of basic school teachers' practice of human relations skills and methods of developing them in Zarqa Governorate from their point of view*. Unpublished Master Thesis, Al al-Bayt University, Mafrq, Jordan.
- Abu Tu'aimah, N. (2016). The role of public-school principals within the Green Line in empowering teachers and its relationship to some demographic variables from the teachers' point of view. *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 12(2), 255-267.
- Afaneh, H. (2013). *Administrative empowerment and its relationship to the effectiveness of work teams in international NGOs working in the Gaza Strip*. Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Ahmad, A. (2008). *Human relations in school administration*. Alexandria: Dar Al-Wafaa for printing and publishing, Egypt.
- Ali, A. (2012). *Communication, interaction, and human relations skills*. Cairo: Anglo-Egyptian Library.

- Al-Raqeb, M. (2020). *Empowerment of teachers among principals of private primary schools in the capital Amman and its relationship to administrative work ethics from the point of view of assistant principals and teachers*. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Carpenter, J. (2002). *The principal of the school and his role in the development of education*. (Translated by Abdullah Shehata). Cairo: Etrac for Printing and Publishing, Egypt.
- Cerit, Y. (2010). The effect of servant leadership on teachers organizational commitment in primary school in Turkey. *International Journal of leadership on education*, 13(3), 301-317.
- Dash, M. & Dash, N. (2008). *School management*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors.
- Dosary, M. (2014). *Human relations in contemporary administrative thought*. Amman: Dar Al-Hamid for publishing and distribution.
- KhalafAllah, M. (2017). Empowerment of teachers and its relationship to the creative behavior of secondary school principals in Palestine. *Journal of Educational Sciences*, Kuwait University, 31 (123), 326-372.
- Onis, A. (2011). *Human relations management: An organizational behavioral approach*. Amman: Dar Al Yazouri for Publishing and Distribution.
- Orluwene, O. & Ndioho. O. (2018). Management of human resources and academic achievement of government secondary school students in obio/Akpor local government area of Rivers State. *International Journal of scientific research in education*, 11(1), 137-146.
- Radi, J. (2010). Empowerment of teachers and its relationship to the creativity of employees. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, Iraq, 12(1), 62-84.
- Rifa'ee, A. (2013). Empowering teachers among principals in public secondary schools in Egypt from the point of view of teachers and principals: A suggested perception in light of the duties and responsibilities of the school principal. *Journal of the Future of Arab Education*, Egypt, 20 (86), 339-414.
- Thamasseri, I. (2016). The implications of human relationship approach to educational administration. *International Journal of Education & Applied Science Research*, 3(6), 1-11.

- Twajiri, H. (2019). Human relations among primary school principals in Buraidah city as an entry point to achieve teacher job satisfaction. *Dirasat, Educational Sciences*, 46(1), 387-418.
- Wadi, M. (2012). *Empowering teachers in the modern age*. Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Yao, J., You, Y., & Zhu, J. (2019). Principal–teacher management communication and teachers’ job performance: the mediating role of psychological empowerment and affective commitment. *Asia- Pacific Edu Res*, 29(4), 365-375.