

## **The Degree of Human Relations Practice in Leadership among Kindergarten Supervisors and its Relationship to Job Performance in light of the Corona Crisis Management of Nannies inside the Green Line**

**Sana Mahmood Bakri\***

**Prof. Ali Mohammad Jubran\*\***

**Prof. Hadi Al-Twalba\*\*\***

Received 19/6/2021

Accepted 5/5/2021

### **Abstract:**

The study aimed to discover that degree of practicing the human relations of kindergartens' supervisors and their relationship with job performance during the Corona crisis among nannies within the green line. The Researchers used the descriptive correlational survey methodology. The study sample consisted of (386) educators, they were randomly selected. Two questionnaires were used to collect information. The first was used to measure the degree of human relations use in leadership. It consisted of (24) items divided into (3) domains, which were (human interaction, moral stimulation, and effective communication). The second was used to measure the level of job performance. It consisted of (21) items divided into (3) domains of (planning and executing tasks, decision-making, performance, and continuity assessment). The results showed a strong relationship between kindergarten supervisors and their relationship with job performance. According to these results, the researchers recommended organizing training courses to enhance the human relations leadership of the supervisors.

**Keywords:** Human relations, Educational supervisor, kindergarten teacher, job performance, Corona virus.

---

Ministry of Education\ Palestine\ [Sana.bkri@gmail.com](mailto:Sana.bkri@gmail.com) \*

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ [jubran30@hotmail.com](mailto:jubran30@hotmail.com) \*\*

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ [hadi.tawalbeh@yu.edu.jo](mailto:hadi.tawalbeh@yu.edu.jo) \*\*\*

## درجة ممارسة العلاقات الانسانية في القيادة لدى مشرفات رياض الأطفال وعلاقتها بالأداء الوظيفي في ضوء أزمة كورونا لدى المربيات داخل الخط الأخضر

سناء محمود بكري\*

أ.د. علي محمد جبران\*\*

أ.د. هادي الطوالبة\*\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة لدى مشرفات رياض الأطفال وعلاقتها بالأداء الوظيفي في ضوء أزمة كورونا لدى المربيات داخل الخط الأخضر. استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (386) مربية رياض أطفال، تم اختيارهن عشوائياً، واستُخدمت استبانتان، الأولى لقياس درجة ممارسة العلاقات الإنسانية، وتكونت من (24) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (التعامل الإنساني، والتحفيز المعنوي، والتواصل الفعال)، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وتكونت من (21) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (تخطيط المهمات وتنفيذها، واتخاذ القرارات، وتقييم الأداء والاستمرارية). أشارت أهم النتائج، إلى وجود علاقة ارتباطية بين التعامل الإنساني للمشرفات والأداء الوظيفي للمربيات وبدرجة كبيرة جداً، وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بتنظيم دورات تدريبية لتعزيز القيادة الإنسانية لدى المشرفات.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقات الإنسانية، المشرفة التربوية، مربية الروضة، الأداء الوظيفي، فيروس كورونا.

\* وزارة التربية والتعليم/ فلسطين/ [Sana.bkri@gmail.com](mailto:Sana.bkri@gmail.com)

\*\* كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [jubran30@hotmail.com](mailto:jubran30@hotmail.com)

\*\*\* كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [hadi.tawalbeh@yu.edu.jo](mailto:hadi.tawalbeh@yu.edu.jo)

## المقدمة:

القضية التربوية والتعليمية، أساسية في أي مجتمع، ومدى مقدرة هذا المجتمع على الاستمرارية في نقل الموروث الثقافي والحضاري المتمثل بالقيم والعادات الخاصة بالمجتمع، بهدف المحافظة على كينونته وخصوصيته. وللمحافظة على الديمومة، يجب مواكبة الأبحاث التي تعنى بشؤون التربية والتعليم محليا وعالميا، للتمكن من استخلاص العبر وتحديث أساليب العمل واستراتيجياته، ومن الأزمات التي تواجه المؤسسات التعليمية ولها الأثر السلبي، أزمة القيادة، فالقائد الفعال عليه إيجاد الطريقة والأسلوب الأنسب لتحريك الأفراد للوصول إلى الأهداف المنشودة، لذا أجريت مؤخرا عديد من الدراسات التي تبحث موضوع القيادة بأنواعها بهدف تنظيم برامج تدريبية لتحسين درجة ممارسة القيادة.

وذكر البحر وسويرح (Bahr & Swireh, 2010) أن نمط القيادة يُعد عنصرا مهماً لنجاح المؤسسة، ويؤثر في تكوين تفاعل إنساني يعمل على تحقيق أهداف العلاقة بين القائد وأفراد المجموعة، وحث الأفراد لبذل أقصى جهد للوصول إلى الأهداف، وتعد نمط سلوك إنساني. ففي حين نظر عطوي (Atwi, 2014) للقيادة بأنها فن التأثير في السلوك البشري وتوجيه الجماعة لتحقيق هدف ما بطريقة تضمن التعاون، أكد العدلوني (Al-Adlani, 2000) أنها تعد جسراً يربط بين القائد والأفراد بهدف التأثير على سلوكهم وتوجهاتهم، وترتكز في شخصية القائد وسماته.

وذكرت حلاوة (Halawa, 2012) بأن المدرسة تعد مؤسسة تعليمية تربوية، تعمل على تهيئة الأجيال القادمة وهي بحاجة لقيادة مهنية، تتمثل في المدير وما يملكه من معرفة، ومهارات وخبرات إدارية، وهذا يتوقف على علاقات المدير الإنسانية مع المعلمين، والتي تعمل على توفير الراحة والأمان، مما يعزز العلاقات بين المدير والمعلمين ورفع جودة العمل.

وأشار الجعفري والظاهر (Al-Jaafari & Al-Taher, 2020) بأن القيادة الفعالة تحفز دوافع الأفراد لزيادة أدائهم، والقائد الفعال، الذي يفهم انفعالاته وانفعالات الآخرين ويكون قادراً على ضبط هذه الانفعالات والتعامل معها بإيجابية وإدارتها بشكل فعال، وأضاف فوزي (Fawzi, 2020) أن القائد التربوي في القرن الحادي والعشرين يجب أن يمتلك مهارات التواصل، والمقدرة على بناء العلاقات مع الأفراد، بشفافية ووضوح، وفهم الآخرين والتأثير فيهم.

وأشارت بن زاف (Ben Zaf, 2015) للعلاقات الإنسانية بأنها عملية تحفيز فعال في

موقف معين، لتحقيق الأهداف، مما يزيد الرضا الإنساني والأداء الوظيفي، وتعد من أشكال التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة، وتهتم بتهيئة جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الافراد، وأضاف قاسم (Qasim, 2017) أن الإنسانية تشتق من إنسان، فالتعامل مع الآخرين بإنسانية يؤدي إلى الطمأنينة، والإنسانية في التعامل من مطالب جميع الأديان. وأشار دبوس (2015) (Dabous, إلى أن الإشراف التربوي الحديث، لا يقبل التسلط وتسوده علاقات إنسانية تهدف لتعزيز علاقات إيجابية، وبناء ثقة متبادلة بين المشرف والمعلمين.

وأكد الطارق (Al-Tariq, 2020) بأن عملية الاتصال تعد أساس العلاقات الإنسانية، فكلما تعقدت سبل الحياة زادت أهمية الاتصال وتتنوع أشكاله وأصبح نشاطا إنسانيا. وأضافت بن زاف (Ben Zaf, 2015) أن أهم دعائم العلاقات الإنسانية، الاستماع للفرد، وتفهم شعوره، وتشجيعه، وتزويده بالمعلومات، وتدريبه، ومعاملته كمتميز، والتواصل الدائم معه، واحترامه. وتعد العلاقات الإنسانية بين المشرف والعاملين في الميدان من أنها التفاعلات الإيجابية المبنية على أساس المعاملة الحسنة (Al-Masaeed, & Al-Qatish, 2014).

ومما سبق يرى الباحثون أن للعلاقات الإنسانية لدى مشرفات رياض الأطفال دوراً فاعلاً في إثارة دافعية المربيات والتي قد تؤثر في رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهن.

يعد الأداء الوظيفي تقيماً لما يقوم به الفرد من أعمال داخل المؤسسة ويؤثر في إنتاجيتها، وتطرق اللوزي والزهراني (Al-Lawzi & Al-Zahrani, 2012) بأن الأداء يقاس بمدى مثابرة الفرد في العمل المكلف به، والمهارات التي يتمتع بها، ومدى جديته لتطوير هذه المهارات، وأوضحا أن الأداء لا يُعد هدفاً إنما هو وسيلة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

وأشار الخوالدة وقدومي (Al-Khawalda & Qaddoumi, 2013) إلى أن الأداء يتمثل بنشاط الفرد لتنفيذ مهماته التي تم التخطيط لها بإتقان، ويعبر عن النشاط الذي يقوم به الفرد لإنجاز المهمات والأهداف التي خطط لها بإتقان وكما رسم لها.

ويرى صبار (Sabbar, 2017) الأداء الوظيفي، بأنه جهد المعلم بحسب مقدراته وتوجهاته النفسية والاجتماعية. وترى نايفة علي (Ali, 2018) أنه يمكن تحقيق الأداء من خلال تنفيذ الأدوار الملقاة على كل فرد، وأهميته تتمثل بالنتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة الوصول إليها، ويُعد محصلة جميع العمليات التي تنفذها المؤسسة واي خلل بمراحل التنفيذ يؤدي لخلل في الأداء.

ومما سبق يرى الباحثون، بأن الأداء الوظيفي هو حصيلة المكثز المهني، والسلوكي، والنفسي للفرد، وقد طبقت الدراسة الحالية على مربيات رياض أطفال داخل الخط الأخضر لفحص مدى تأثير ممارسة العلاقات الإنسانية لدى المشرفات في رفع مستوى أداء المربيات.

### الدراسات السابقة

قام الباحثون بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة بهدف إثراء موضوع الدراسة. فقد أجرى الزبون وموسى والزبون (Azobon & Moussa & Azobon, 2010) دراسة لمعرفة درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية مكونة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة من (33) فقرة لقياس درجة ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية، وتكونت العينة من (264) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأشارت أهم النتائج أن درجة استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية كانت متوسطة.

وأجرت بسمة حلاوة (Halawa, 2012) دراسة للكشف عن العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المعلمين في المدرسة الثانوية في دمشق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تضمنت (26) فقرة، وعينة عشوائية شملت (100) معلم ومعلمة، وأظهرت أهم النتائج أن العلاقات الإنسانية في المدارس جيدة.

وأجرى المساعيد والقطيش (Al-Masaeed & Al-Qatish, 2013) دراسة لمعرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في البادية الشمالية الشرقية في الأردن، واستخدم المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تحتوي على (40) فقرة وزعت على سبعة مجالات، تكونت عينة الدراسة من (140) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت أهم النتائج أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية جاءت متوسطة.

أجرى دبوس (Dabous, 2015) دراسة لمعرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي، وعينة من (269) معلماً ومعلمة اختيرت عشوائياً، واستبانة مكونة من (49) فقرة، وزعت على سبعة مجالات.

أجرى إبراهيم ودرادكة (Daradkeh & Ibrahim, 2018) دراسة لمعرفة درجة ممارسة

مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي، واستبانة من (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات وزعت على (348) معلماً ومعلمة، وأشارت أهم النتائج إلى أن هناك درجة مرتفعة لممارسة العلاقات الإنسانية.

وأجرى الخليفة (Al-Khalifa, 2020) دراسة لمعرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وربطها بالمجتمع المحلي بولاية الجزيرة في السودان، وأستخدم المنهج الوصفي وتكون مجتمع البحث من (1479) معلماً ومعلمة، اختيرت عينة عشوائية (148) معلماً ومعلمة وأستخدمت الاستبانة. وأشارت أهم النتائج إلى درجة ضعيفة لاهتمام مدير المدرسة في تعزيز العلاقات الإنسانية مع المجتمع المحلي.

أجرى العازمي (Al-Azmi, 2020) دراسة لتحديد درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة الفروانية التعليمية في الكويت، للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام. وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الاستبانة لتحليل مستوى العلاقات الإنسانية، وعينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (258) فرداً، وكشفت أهم النتائج أن أنماط السلوك المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات منخفضة نسبياً.

وهدف دراسة إحميدة وجميعان والخالدة (Hamida & Gmean & 2011) للتعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في الأردن، استخدم المنهج الوصفي، واستبانة من (36) فقرة، وعينة من (213) معلمة رياض أطفال وطبقت في محافظات عمان والمفرق وإربد، وأظهرت أهم نتائج الدراسة أن درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال كانت متدنية في معظم المجالات.

وأجرت علي (Ali, 2018) دراسة لمعرفة دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، وأستخدمت المنهج الوصفي، واستبانتي الأولى من (54) فقرة عن الاتصال الإداري، والثانية من (34) فقرة عن الأداء الوظيفي، وطبقت الاستبانتي على عينة من (198) عضو هيئة تعليمية. وجاءت النتائج متوسطة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري، وجودة الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التعليمية.

وأجرت أبو عشيبة وحجازي (Abu Asheiba & Hijazi, 2019) دراسة هدفت لكشف

درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب، داخل الخط الأخضر، من وجهة نظر مديريها، إستخدم المنهج الوصفي، ووزعت استبانتان الأولى، الإدارة بالتحفيز (22) فقرة، والثانية، الأداء الوظيفي (29) فقرة. وتكونت العينة من (85) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز ومستوى الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة وبدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بين المتغيرين.

#### تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

اختلفت أهداف الدراسة الحالية عن دراسة (Abu Asheiba & Hijazi 2019) التي هدفت إلى الكشف عن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، بينما سعت هذه الدراسة لفحص درجة ممارسة القيادة الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي خصوصاً في ظل أزمة كورونا. واتفقت مع دراسة إحميدة وجميعان والخالدة (Hamida & Gmean & Khawaldeh, 2011) من حيث اختيار العينة والهدف إذ هدفت للتعرف إلى دور المشرف في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال، واتفقت مع معظم الدراسات السابقة من حيث اتباع المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واختلفت باستخدامها المنهج النوعي فضلاً عن المنهج الوصفي، واتفقت مع معظم الدراسات السابقة باستخدام الاستبانة لجمع البيانات وتختلف بإضافة المقابلة مع الأسئلة المفتوحة لجمع المعلومات، للإسهام في بناء مقترحات للتطوير.

أهم ما يميز الدراسة الحالية، تناولها لمتغير ثانوي حديث وهو فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)، واستخدامها للمنهج الوصفي المسحي الارتباطي، بتوزيع أداة الاستبانة وتحليل البيانات، فضلاً عن المنهج النوعي بإجراء المقابلات مع عينة مقصودة من ذوي الخبرة، والتي أسهمت في بناء المقترحات التي تعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية لدى مشرفات رياض الأطفال.

#### مشكلة وأسئلة الدراسة

من معرفتنا لمفهوم العلاقة الإنسانية، وأبعادها، يمكن التنبؤ بمدى تأثير هذه العلاقات على الاشراف التربوي، والتي تعد أحد أهم عوامل النجاح كما أشار إليها دبوس (Dabous, 2015)، وتؤثر المشرفة التربوية إيجابياً أو سلبياً في المربيات من خلال علاقاتها الإنسانية معهن، ويعد الاشراف التربوي تفاعلاً إنسانياً بين المشرفة والمربية بهدف تحسين الأداء، إلا ان بعض الدراسات أكدت وجود فطور في العلاقات مثل دراسة المساعيد والقطيش (Al-Masaeed & Al-Qatish,

(2013) والتي أثرت سلباً في الأداء.

ظهرت المشكلة من خلال رصد الباحثين، لخللٍ في ممارسة بعض المشرفات التربويات للعلاقة الإنسانية، وبعض الممارسات السلبية في مجال الإتصال بينهن وبين المربيات، وذلك من خلال المواقف التي أتاحت في الإشراف التربوي، فقد لاحظ الباحثون ردود فعل سلبية لدى مربيات رياض الأطفال رداً على أسلوب تواصل غير إنساني من بعض المشرفات في إيصال المعلومات، ومتطلبات وزارة التربية والتعليم المستمرة في ضوء جائحة كورونا، والتي أثرت سلباً في الأداء الوظيفي والانتماء المهني عند بعض المربيات.

**وأجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:**

1. ما درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة لدى مشرفات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المربيات والمرشدات التربويات داخل الخط الأخضر؟
  2. ما مستوى الأداء الوظيفي في ضوء أزمة كورونا لدى المربيات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مربيات رياض الأطفال؟
  3. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة لدى مشرفات رياض الأطفال والأداء الوظيفي في ضوء أزمة كورونا لدى المربيات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مربيات رياض الأطفال؟
- أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى:

1. تحديد درجة ممارسة المشرفات للعلاقات الإنسانية في القيادة في ضوء أزمة كورونا من وجهة نظر المربيات داخل الخط الأخضر، للعمل على تعزيز مثل هذه العلاقات بهدف رفع مستوى الأداء الذي يعود بالفائدة على الأطفال في جيل الطفولة المبكرة.
  2. الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مشرفات رياض الأطفال للقيادة وفق منظور العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض داخل الخط الأخضر بهدف العمل على وضع أسس ومعايير لتطوير هذه العلاقة.
- أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية الدراسة بالآتي:

**الأهمية النظرية:**

تُستمد الأهمية من حداثة الموضوع إذ تسعى لتحقيق أهدافه وتتمثل بدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة لدى مشرفات رياض الأطفال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المربيات داخل



الخط الأخضر في ضوء إدارة أزمة كورونا.

### الأهمية العملية:

قد تفيد الدراسة المسؤولين في تبني استراتيجيات عمل متنوعة، واختيار برامج تدريب خاصة بالمشرفات والمربيات لدعم هذه الاستراتيجيات، ويمكن الاستفادة من النتائج لتطوير أساليب التواصل بين المشرفين أنفسهم، والتعرف إلى بعض العوامل المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي.

### التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

تضمن الدراسة مصطلحات عرفها الباحثون على النحو الآتي:

– **العلاقات الإنسانية:** "مجموعة من المبادئ والقواعد السلوكية التي ترشد مدير المدرسة، وتوجهه الى كيفية التعامل مع المدرسين والعاملين في مؤسسته، بما يترتب على ذلك من آثار بناءة تتمثل في توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة لرفع الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية". إجرائياً، عُرِفَت العلاقات الإنسانية في القيادة بأنها مهارة التواصل الإيجابي التي تمارسها المشرفة التربوية مع مربيات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر لتحقيق الأهداف المنشودة (Halawa, 2012:254).

– **الأداء الوظيفي:** إصطلاحاً "جهود الفرد التي تبدأ بالمقددرات وإدراك الدور والمهام، وسلوك الفرد وإسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما تدفع عليه المؤسسة رواتب وأجور العمل" (Al-Lawzi & Al-Zahrani, 2012:4). إجرائياً، الإنجاز الفعلي لمربيات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر، عامة وفي فترة جائحة كورونا خاصة.

– **مشرفة تربوية:** إصطلاحاً "الشخص المؤهل علمياً وخبرة، وتكلف رسمياً من وزارة التربية والتعليم بالإشراف على مربيات رياض الأطفال بغية تحسين أدائهن نحو الأفضل" (Hamida & Gmean & Khawaldeh, 2011: 739). إجرائياً، قائدة تربوية مسؤولة عن تطوير العملية التربوية في رياض الأطفال.

– **مربية رياض الأطفال:** إصطلاحاً "هي المعلمة المؤهلة علمياً وتربوياً، والتي تكلف رسمياً من وزارة التربية والتعليم بالعمل في رياض الأطفال لتقديم المعرفة وتعليم الأطفال الصغار الذين تتراوح أعمارهم ما بين ثلاث سنوات الى ست سنوات" (Hamida & Gmean & Khawaldeh, 2011: 739) إجرائياً، المعلمة التي تعمل مع أطفال من جيل 3-6 سنوات وهو جيل التعليم الإلزامي حسب نظام التعليم التربوي داخل الخط الأخضر.

- **فيروس كورونا:** "سلالة واسعة من الفيروسات، وقد تسبب المرض للحيوان والإنسان. وتسبب للبشر أمراض تنفسية وسمي الفيروس، كوفيد-19 (World Health Organization, 2020).

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تتحدد الدراسة بدرجة ممارسة القيادة وفق منظور العلاقات الانسانية لدى مشرفات رياض الأطفال والأداء الوظيفي لدى المربيات في ضوء إدارة أزمة كورونا.
  - **الحدود البشرية:** طبقت أداة الدراسة على مربيات يعملن في رياض الأطفال.
  - **الحدود المكانية:** طبقت الإستبانة في رياض الأطفال التابعة لوزارة التربية والتعليم في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر.
  - **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2020-2021.
- محددات الدراسة:**

تحددت النتائج بمدى دقة استجابة أفراد العينة ومصادقتهم على أدوات الدراسة.

#### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.

#### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مربيات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر في السنة الدراسية 2020/2021 والبالغ عددهن (3558) مربية رياض أطفال، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر للعام (The Ministry of Education, 2020).

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد أفرادها (386) مربية ومرشدة تربوية وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات.

#### أداتا الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة كدراسة درادكة وإبراهيم (Daradkeh, 2007) & Ibrahim, 2007)، ودبوس (Dabous, 2015)، وعلي (Ali, 2018)، قام الباحثون

بتطوير أداتي الدراسة على شكل استبانتيين للكشف عن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي في ضوء إدارة أزمة كورونا من وجهة نظر مربيات رياض الأطفال والمربيات برتبة مرشدة تربوية، وتكونت الأداة الأولى من (24) فقرة، والثانية من (21) فقرة، فضلاً عن المتغيرات الديموغرافية الأساسية للدراسة، حيث تم استخراج مجالات الاستبانة استناداً على الأدب النظري، وبناء الفقرات الملائمة التي قد تحقق أهداف الدراسة من وجهة نظر الباحثين.

### صدق المحتوى

تكوّنت الأداتان في صورتيهما الأولى من (55) فقرة، وقام الباحثون للتأكد من صدق الأداتين بعرضهما على (23) عضواً من المحكمين ذوي الخبرة في الإدارة التربوية وتخصصات في كلية التربية في جامعة اليرموك، وجامعات أردنية أخرى، وكليات تربية وجامعات داخل الخط الأخضر، بهدف إبداء آرائهم حول دقة محتوى الأداة وصحته.

### صدق البناء

وللتحقق من صدق البناء تم تطبيق الاداتين على عينة استطلاعية مكونة من (37) مربية رياض أطفال ومربية رياض أطفال برتبة مرشدة تربوية من خارج عينة الدراسة المستهدفة للتعرف إلى مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للأداة.

### ثبات أداتي الدراسة

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) على (37) مربية من خارج عينة الدراسة للتأكد من ثباتها، ويبيّن الجدول (1) معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا لمجالات أداتي الدراسة ولمجمل الفقرات على الأداة.

الجدول (1) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

القسم	مجالات الأداء	معامل الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة لدى المشرفات	التعامل الإنساني	0.910	8
	التحفيز المعنوي	0.906	9
	التواصل الفعال	0.867	7
	الدرجة الكلية		24
درجة الأداء الوظيفي في ضوء إدارة أزمة	تخطيط وتنفيذ مهام	0.884	8
	اتخاذ القرارات	0.738	6

القسم	مجالات الأداء	معامل الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
كورونا لدى المربين	تقييم الأداء والاستمرارية	0.886	7
	الدرجة الكلية		21

**معيّار تصحيح أداتي الدراسة:** تمّ استخدام مقياس ليكرت خماسي التّدرّج، وحُدِّثت خمسة

مستويات:

- 1 إلى أقل من 1.8 درجة قليلة جداً.
- 1.8 إلى أقل من 2.6 درجة قليلة.
- 2.6 إلى أقل من 3.4 درجة متوسطة.
- 3.4 إلى أقل من 4.2 درجة كبيرة.
- 4.2 إلى 5 درجات درجة كبيرة جداً.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

**نتائج السّؤال الأول ومناقشته والذي نصّ على:** "ما درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة

لدى مشرفات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المربين والمرشّات التربويات؟"

للإجابة عن السّؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة لدى مشرفات رياض الأطفال،

وبيّن الجدول (2) ذلك.

**الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة**

**لمجالات ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة لدى مشرفات رياض الأطفال مرتبة تنازلياً.**

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	مجال التعامل الإنساني	4.34	0.64	1	كبيرة جداً
2	مجال التواصل الفعال	4.31	0.66	2	كبيرة جداً
3	مجال التحفيز المعنوي	4.17	0.68	3	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.27	0.63		كبيرة جداً

يُبيّن الجدول (2) درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة كبيرة جداً إذ بلغت (4.27)،

وكان أولها مجال التعامل الإنساني (4.34)، ومجال التواصل الفعال (4.31) ثانياً، وفي الرتبة

الأخيرة مجال التحفيز المعنوي (4.17). يمكن عزو النتيجة الكلية، إلى تطور مهارة التواصل

الإنساني لدى المشرفات، فبحسب سياسة وزارة التربية والتعليم بالسنوات الأخيرة تم تعزيز موضوع

الإحتواء، والحصانة النفسية لدى الطواقم المهنية، وفي فترة الكورونا تم بناء عديد من برامج

التدريب المهني للمشرفات عن طريق وزارة التربية والتعليم، تتفق النتيجة مع دراسات حلّوة

(Halawa, 2012)، ودرادكة وإبراهيم (Daradkeh & Ibrahim, 2012) والعازمي (Al-Azmi, 2020) التي أظهرت نتائج مرتفعة للعلاقات الإنسانية.

### 1. مجال التعامل الإنساني

لبيان درجة تقدير أفراد العينة لفقرات مجال التعامل الانساني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (3) يبين ذلك:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال التعامل الإنساني من مجالات ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	تحتزم المشرفة التربوية المربيات.	4.59	0.62	1	كبيرة جداً
1	تتعامل المشرفة التربوية مع المربيات بإنسانية.	4.53	0.68	2	كبيرة جداً
4	تقدر المشرفة التربوية عمل المربيات.	4.47	0.71	3	كبيرة جداً
6	تجسد المشرفة التربوية أنموذج القدوة الحسنة للمربيات من خلال تعاملها وأدائها.	4.46	0.75	4	كبيرة جداً
5	تتعامل المشرفة التربوية مع المربيات بتواضع.	4.39	0.81	5	كبيرة جداً
2	تتفهم المشرفة التربوية الحاجات الأساسية الفردية للمربيات.	4.36	0.72	6	كبيرة جداً
8	تعمل المشرفة التربوية على توطيد العلاقة بين المربيات.	4.02	0.93	7	كبيرة
7	توفر المشرفة التربوية الوقت للقاءات فردية مع المربيات.	3.91	0.96	8	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.34	0.64		كبيرة جداً

يُبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية في مجال التعامل الانساني تراوحت بين (4.59-3.91)، وبدرجة تقييم كبيرة الى كبيرة جداً، والمجال ككل حصل على متوسط حسابي (4.34)، ودرجة تقييم كبيرة جداً. في الرتبة الأولى الفقرة (3) "تحتزم المشرفة التربوية المربيات." بمتوسط حسابي (4.59)، ودرجة تقييم كبيرة جداً، والفقرتان (4) "تقدر المشرفة التربوية عمل المربيات" بمتوسط حسابي (4.47) وبدرجة تقييم كبيرة جداً، والفقرة (6) "تجسد المشرفة التربوية أنموذج القدوة الحسنة للمربيات من خلال تعاملها وأدائها" بمتوسط حسابي (4.46) وبدرجة كبيرة جداً، ومقاربتين، والرتبة الأخيرة الفقرة (7) "توفر المشرفة التربوية الوقت للقاءات فردية مع المربيات." بمتوسط حسابي (3.91) وبدرجة تقييم كبيرة. يمكن عزو النتائج إلى امتلاك المشرفات للتعليم، والمعرفة، والمهارات اللازمة للتعامل مع الآخرين، والتي اكتسبها من البرامج التدريبية،

وسنوات الخبرة، والتعامل مع الأقران، ويمكن عزو نتيجة الفقرة "تحتزم المشرفة التربوية المربيّات" لكون مبدأ الاحترام متطلب رئيس في العلاقات بين الأفراد، وعزو نتيجة الفقرة "توفر المشرفة التربوية الوقت للقاءات فردية مع المربيّات"، لعدد المربيّات لكل مشرفة، وفي ظل جائحة كورونا ازدادت اللقاءات الجماعية للمربيّات لنقل المستجدات وكان ذلك على حساب اللقاءات الفردية. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الزبون وموسى والزبون (Azobon & Moussa & Azobon, 2010) إذ جاءت درجة التعامل الإنساني متوسطة.

## 2. مجال التحفيز المعنوي

لبيان درجة تقدير أفراد العينة لفقرات مجال التحفيز المعنوي تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال التحفيز المعنوي من مجالات ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	تشير المشرفة التربوية دافعية المربيّات للعمل بإتقان.	4.34	0.72	1	كبيرة جداً
16	تحفز المشرفة التربوية المربيّات على التميز والإبداع والابتكار.	4.32	0.76	2	كبيرة جداً
9	تعزز المشرفة التربوية المربيّات على إنجازاتهن.	4.31	0.79	3	كبيرة جداً
12	توفر المشرفة التربوية التدريب المهني الملائم وفقاً لإحتياجات المربيّات.	4.26	0.73	4	كبيرة جداً
10	توفر المشرفة التربوية بيئة عمل مشجعة.	4.20	0.83	5	كبيرة جداً
17	تحفز المشرفة التربوية المربيّات المتميزات بإعلان تميزهن.	4.13	0.93	6	كبيرة
15	توفر المشرفة التربوية الموارد المعنوية لمساعدة المربيّات على التكيف مع الأزمات.	4.12	0.85	7	كبيرة
14	تنظم المشرفة التربوية لقاءات وورشات عمل تحفيزية لتخفيف الضغوط التي تواجه المربيّات في بيئة العمل.	4.02	0.94	8	كبيرة
13	تشارك المشرفة التربوية المربيّات في عملية اتخاذ القرارات.	3.89	0.92	9	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.17	0.68		كبيرة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية في مجال التحفيز المعنوي تراوحت بين (3.89 - 4.34)، وبدرجة تقييم كبيرة الى كبيرة جداً، وحصل المجال ككلّ حصل على متوسط حسابي

(4.17)، وبدرجة تقييم كبيرة. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) "تثير المشرفة التربوية دافعية المربيات للعمل بإتقان". بمتوسط حسابي (4.34)، وبدرجة تقييم كبيرة جداً، وفي الرتبة الأخيرة الفقرة (13) "تشارك المشرفة التربوية المربيات في عملية اتخاذ القرارات". بمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة تقييم كبيرة. وقد تعزى النتائج إلى كون المشرفات التربويات يمتلكن مهارات التحفيز المعنوي ومعرفة أهميته. إذ بالتحفيز يمكن تحريك الأفراد، وفي جائحة كورونا قد يعزى ذلك إلى ممارسة أسلوب التشجيع وإبراز تميز المربيات عن طريق عرض المشاريع عبر منصات العرض الافتراضية مثل، مجموعات الواتساب والفيسبوك وغيرها من المنصات التشاركية التي تتيح تعلم الأقران، وتُعد أسرع أنواع التعلم، وتعمل على إثراء الحقيبة المعرفية للمربيات. اتفقت النتائج مع دراسات درادكة وإبراهيم (Daradkeh, & Ibrahim, 2018) ودبوس (Dabous, 2015) من حيث حصول مجال التحفيز على درجة مرتفعة، واختلفت مع دراسات المساعيد والقطيش (Al-Masaeed, & Al-Qatish, 2013)، وأبو عشيبة وحجازي (Abu Asheiba & Hijazi, 2019) إذ جاءت درجة التحفيز متوسطة. ويمكن عزو نتيجة فقرة "تثير المشرفة التربوية دافعية المربيات للعمل بإتقان" إلى إمتلاك المشرفة لمهارات تطوير وتحفيز المربيات وتقدير لعملهن، وعزو نتيجة فقرة "تشارك المشرفة التربوية المربيات في عملية إتخاذ القرارات" لفترة الكورونا التي تتطلب غالباً قرارات سريعة ومباشرة بعيداً عن البيروقراطية.

### مجال التواصل الفعال

لبيان درجة تقدير أفراد العينة لفقرات مجال التواصل الفعال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (5) يبين ذلك:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة  
لمجال التواصل الفعال من مجالات ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
21	تحافظ المشرفة التربوية على سرية المعلومات الشخصية للمربية.	4.54	0.72	1	كبيرة جداً
22	تتعامل المشرفة التربوية بلطف مع المربيات.	4.45	0.78	2	كبيرة جداً
18	تعمل المشرفة التربوية على تنظيم المعلومات وإبصالها بوضوح مما يخفف من ضغوط جائحة كورونا على المربيات.	4.32	0.82	3	كبيرة جداً
20	ترشد المشرفة التربوية المربيات وتوجههن لأساليب التكيف الواجب اتباعها في ضوء أزمة كورونا.	4.26	0.78	4	كبيرة جداً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
24	تلائم المشرفة التربوية أسلوب التواصل مع المربيات بما يتناسب مع الموقف.	4.22	0.79	5	كبيرة جداً
23	تعمل المشرفة التربوية على إدارة الصراعات التي تحدث بين المربيات بإنسانية ومهنية.	4.21	0.79	6	كبيرة جداً
19	تعمل المشرفة التربوية على تبسيط المهمات المطلوب تنفيذها من قبل وزارة التربية والتعليم حتى لا تشعر المربيات بعبء العمل.	4.19	0.86	7	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.31	0.66		كبيرة جداً

يُبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية في مجال التواصل الفعال تراوحت بين (4.54- 4.19)، وبدرجة تقييم كبيرة الى كبيرة جداً، وحصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.31)، ودرجة تقييم كبيرة جداً. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (21) "تحافظ المشرفة التربوية على سرية المعلومات الشخصية للمربية." بمتوسط حسابي (4.54)، ودرجة تقييم كبيرة جداً، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) "تعمل المشرفة التربوية على تبسيط المهمات المطلوب تنفيذها من قبل وزارة التربية والتعليم حتى لا تشعر المربيات بعبء العمل." بمتوسط حسابي (4.19) وبدرجة تقييم كبيرة. وتعزى النتائج إلى كون فترة الكورونا، أزمة تتطلب تواصلًا مستمرًا لنقل المستجدات، وإعطاء الحلول السريعة، وقد تعزى أيضًا لتطور المهارات الرقمية لدى المشرفات والمربيات مما أدى إلى سهولة إتاحة التواصل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المساعيد والقطيش (AI- Masaeed & Al-Qatish, 2013) واختلفت مع دراسة علي (Ali, 2018) إذ أظهرت النتائج مستوى التواصل بدرجة متوسطة. ويمكن عزو نتيجة فقرة "تحافظ المشرفة التربوية على سرية المعلومات الشخصية للمربية"، إلى كون المشرفات شخصيات قيادية في المجتمع، وتتعاملن بمهنية، ويلتزم بتنفيذ القوانين التي ترى بحرية الفرد والمحافظة عليه قيمة عليا. ويمكن عزو نتيجة الفقرة "تعمل المشرفة التربوية على تبسيط المهمات المطلوب تنفيذها من قبل وزارة التربية والتعليم حتى لا تشعر المربيات بعبء العمل" لكون الفترة مليئة بالمستجدات والتعليمات، مما يجعل المربيات يشعن بعبء العمل.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته والذي نصّ على: "ما درجة الأداء الوظيفي في ضوء إدارة أزمة كورونا لدى المربيات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة؟"



للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الأداء الوظيفي في ضوء إدارة أزمة كورونا لدى المربين.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات درجة الأداء الوظيفي في ضوء إدارة أزمة كورونا مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تخطيط مهمات وتنفيذها	4.42	0.46	1	كبيرة جداً
2	تقييم الأداء والاستمرارية	4.41	0.42	2	كبيرة جداً
3	اتخاذ القرارات	4.33	0.44	3	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.39	0.40		كبيرة جداً

يُبين الجدول (6) أنَّ درجة الأداء الوظيفي جاءت كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.39)، أولها مجال التخطيط المهمات وتنفيذها (4.42)، وجاء مجال تقييم الأداء والاستمرارية (4.41) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.41)، وأخيراً جاء مجال اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (4.33). ويمكن عزو نتائج الدرجة الكلية إلى كون المربين تمتلكن مهارات إدارية إكتسبها من كليات إعداد المعلمين قد تساعدهن على إدارة الروضات، مثل هذه المهارات تُحسن الأداء وتطوره، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو عشية وحجازي (Abu Asheiba & Hijazi, 2019) واختلفت مع إحميدة وجميعان والخوالدة (Hamida & Gmean & Khawaldeh, 2011).

#### مجال تخطيط المهمات وتنفيذها

لبيان درجة تقدير أفراد العينة لفقرات مجال تخطيط المهمات وتنفيذها تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (7) يبين ذلك:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال تخطيط وتنفيذ مهام من مجالات الأداء الوظيفي في ضوء إدارة أزمة كورونا مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	أتحمل مسؤولية نتائج تنفيذ مهماتي.	4.59	0.52	1	كبيرة جداً
2	أعمل على ملاءمة برنامج العمل بما يتناسب مع ظروف أزمة كورونا.	4.57	0.56	2	كبيرة جداً
8	ألتزم بالتعليمات بدقة عند تنفيذ واجباتي المهنية.	4.54	0.56	3	كبيرة جداً
6	أنفذ المهمات الملقاة عليّ بمهنية.	4.53	0.56	4	كبيرة جداً
1	أخطط برنامجي اليومي بدافعية.	4.45	0.68	5	كبيرة جداً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	أتقن مهارة تحديد قواعد العمل في ظل أزمة كورونا.	4.37	0.61	6	كبيرة جداً
5	أنفذ فعاليات تساعد على التأقلم مع الأزمة.	4.34	0.64	7	كبيرة جداً
4	أسهم في توجيه المربيات الزميلات في تخطيط الفعاليات.	3.92	0.84	8	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.41	0.46		كبيرة جداً

يُبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية في مجال تخطيط المهمات وتنفيذها تراوحت بين (3.92-4.59)، وبدرجة تقييم كبيرة الى كبيرة جداً، وقد حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.41)، ودرجة تقييم كبيرة جداً. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) "أتحمّل مسؤولية نتائج تنفيذ مهماتي". بمتوسط حسابي (4.59)، ودرجة تقييم كبيرة جداً، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) "أسهم في توجيه المربيات الزميلات في تخطيط الفعاليات". بمتوسط حسابي (3.92) وبدرجة تقييم كبيرة. ويمكن عزو النتيجة الكبيرة جداً، لكون فحص التخطيط أحد المهمات الإشرافية لمتابعة عمل المربية والإطلاع على أسلوبها في التعامل مع الأمور، كذلك لدرجة ممارسة المربيات لمهارات التخطيط التي تتلقينها خلال التعليم الأكاديمي، والبرامج التدريبية، واللقاءات المهنية مع المشرفات التربويات،

وانتقلت النتائج مع دراسة أبو عشيبة وحجازي (Abu Asheiba & Hijazi, 2019) واختلفت مع إحميدة وجميعان والخوالدة (Hamida & Gmean & Khawaldeh, 2011). ويمكن عزو نتيجة فقرة "أتحمّل مسؤولية نتائج تنفيذ مهماتي" للمسؤولية التامة لمربية الروضة، كمديرة مهنية وتنظيمية عن مجريات الأحداث في الروضة، وتعزى نتيجة فقرة "أسهم في توجيه المربيات الزميلات في تخطيط الفعاليات" لكون المربيات في فترة كورونا منمكات في تخطيط الفعاليات الخاصة ببرنامج العمل اليومي الخاص بهن، وقد يعزى السبب لعدم الالتقاء الوجيه للمربيات.

#### مجال اتخاذ القرارات

لبيان درجة تقدير أفراد العينة لقرارات مجال إتخاذ القرارات تم استخدام المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية والجدول (8) يبين ذلك:

**الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال اتخاذ القرارات من مجالات الأداء الوظيفي في ضوء إدارة أزمة كورونا مرتبة تنازلياً.**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	أتحمل مسؤولية أي قرار أتخذه عند تنفيذ العمل.	4.61	0.49	1	كبيرة جداً
12	أؤمن إيجاد البدائل واختيار البديل الأفضل لتيسير أدائي المهني.	4.51	0.52	2	كبيرة جداً
14	أأخذ قرارات سليمة لحل المشكلات التي تعترضني عند الأزمات.	4.40	0.53	3	كبيرة جداً
10	أأخذ القرارات المتعلقة بالروضة التي أعمل بها باستقلالية تامة.	4.37	0.72	4	كبيرة جداً
11	ألجأ للتشاور مع الأطراف المعنية للتأكد من فاعلية القرارات المتخذة وسلامتها.	4.29	0.75	5	كبيرة جداً
9	أشارك في اتخاذ القرارات المهنية التي تخص جيل الطفولة المبكرة على صعيد المجتمع المحلي.	3.84	1.00	6	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.33	0.44		كبيرة جداً

يتبين من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية في مجال اتخاذ القرارات تراوحت بين (3.84 - 4.61)، وبدرجة تقييم كبيرة الى كبيرة جداً، أما المجال ككل فحصل على متوسط حسابي (4.33)، وبدرجة تقييم كبيرة جداً. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) " أتحمل مسؤولية أي قرار أتخذه عند تنفيذ العمل." بمتوسط حسابي (4.61)، وبدرجة تقييم كبيرة جداً، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) " أشارك في اتخاذ القرارات المهنية التي تخص جيل الطفولة المبكرة على صعيد المجتمع المحلي." بمتوسط حسابي (3.84) وبدرجة تقييم كبيرة.

قد تعزى نتيجة فقرات هذا المجال، لجهوزية المربيّات والتحضير المسبق بفترة التعلم الأكاديمي في الكليات، وورشات التوجيه الداعمة والحصانة النفسية التي تتلقاها خلال سنوات العمل، وبرامج التدريب التي تمكنهم مهنيًا وشخصيًا، وتسهم في زيادة الثقة بالنفس مما يطور مهارة المقدرة على إتخاذ القرارات بما يتناسب مع المواقف، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزبون وموسى والزبون (Azobon & Moussa & Azobon, 2010).

#### مجال تقييم الأداء والاستمرارية

لبيان درجة تقدير أفراد العينة لفقرات مجال تقييم الأداء والاستمرارية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (9) يبين ذلك:

**الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم الأداء والاستمرارية من مجالات الأداء الوظيفي في ضوء إدارة أزمة كورونا مرتبة تنازلياً.**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	أبذل قصارى جهدي في العمل للمحافظة على درجة أداء مرتفعة.	4.62	0.49	1	كبيرة جداً
15	أقيم المهمات الملقاة على عاتقي بمهنية.	4.54	0.52	2	كبيرة جداً
21	أشارك بأنشطة مهنية والتي تعمل على تطوير أدائي الوظيفي.	4.46	0.59	3	كبيرة جداً
16	أعمل على تقييم يومي لأدائي بغرض التحسين.	4.44	0.58	4	كبيرة جداً
18	أعمل على تقييم أدائي للتعليم عن بعد في ظل كورونا بحسب معايير واضحة لي.	4.35	0.65	5	كبيرة جداً
19	أقيم أدائي الوظيفي بناء على ردود الأهالي بأعقاب التواصل اليومي مع أطفال الروضة خلال أزمة كورونا.	4.31	0.68	6	كبيرة جداً
20	أقيم أدائي الوظيفي بناء على ملاحظات الطاقم المهني	4.14	0.71	7	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.41	0.42		كبيرة جداً

يُبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية في مجال تقييم الأداء والاستمرارية تراوحت بين (4.14-4.62)، وبدرجة تقييم كبيرة الى كبيرة جداً، وحصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.41)، ودرجة تقييم كبيرة جداً. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) "أبذل قصارى جهدي في العمل للمحافظة على درجة أداء مرتفعة." بمتوسط حسابي (4.62)، ودرجة تقييم كبيرة جداً، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (20) "أقيم أدائي الوظيفي بناء على ملاحظات الطاقم المهني." بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة تقييم كبيرة.

وقد تعزى النتائج، إلى مبدأ تقييم أداء المربيات، لكون الأداء عامل مهم في تقييم المربيات للتقدم بالسلم الوظيفي بغرض الترقية المادية، مما يحث المربيات على التقييم الذاتي المستمر، بحسب أساليب التوجيه والرقابة التي تتلقينها من المشرفات التربويات والمرشدات، ويظهر ذلك في نتيجة فقرة "أبذل قصارى جهدي في العمل للمحافظة على درجة أداء مرتفعة"، بينما قد تعزى نتيجة فقرة "أقيم أدائي الوظيفي بناء على ملاحظات الطاقم المهني." لكون افراد الطاقم المهني مربيات ايضاً، وعدم تقبل بعض المربيات الملاحظات من مربيات مثلهن، واتفقت النتائج مع دراسة إحميدة وجميعان والخوالدة (Hamida & Gmean & Khawaldeh, 2011).

**نتائج السؤال الثالث ومناقشته والذي نصّ على: "هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة**

**ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة لدى مشرفات رياض الأطفال والأداء الوظيفي في ضوء إدارة أزمة كورونا لدى المربيات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة؟ "**

للإجابة عن السؤال الثالث تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة لدى مشرفات رياض الأطفال والأداء الوظيفي في ضوء إدارة أزمة كورونا من وجهة نظر عينة الدراسة.

**الجدول (10) معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة لدى مشرفات رياض الأطفال والأداء الوظيفي في ضوء إدارة أزمة كورونا من وجهة نظر عينة الدراسة**

درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة لدى مشرفات رياض الأطفال					درجة الأداء الوظيفي
المجالات	التعامل الإنساني	التحفيز المعنوي	التواصل الفعال	الأداء الكلي	
تخطيط وتنفيذ مهام	0.491**	0.526**	0.509**	0.537**	
اتخاذ القرارات	0.412**	0.439**	0.400**	0.441**	
تقييم الأداء والاستمرارية	0.363**	0.384**	0.351**	0.387**	
الأداء الكلي	0.474**	0.506**	0.474**	0.512**	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ )

يُلاحظ من نتائج الجدول (10) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة لدى مشرفات رياض الأطفال ودرجة الأداء الوظيفي داخل الخط الأخضر إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.512) بمستوى دلالة (0.01) وتعدّ هذه القيمة مرتفعة ودالة إحصائية. وتراوحت علاقة معامل الارتباط بين الأداء الكلي لمجالات ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة لدى مشرفات رياض الأطفال والأداء الكلي لمجالات الأداء الوظيفي (0.387 - 0.537) وكلها دالة إحصائية.

كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجالات ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة (التعامل الإنساني، التحفيز المعنوي، التواصل الفعال) لدى مشرفات رياض الأطفال وعلاقتها بمجالات درجة الأداء الوظيفي (تخطيط المهمات وتنفيذها، اتخاذ القرارات، وتقييم الأداء والاستمرارية) لدى مربيات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة. وقد تعزى النتائج إلى دور العلاقات الإنسانية في القيادة، ومهارات الاتصال، والتحفيز، واتخاذ القرارات. فالعلاقات القائمة على التعامل الإنساني، والاحترام، والتقدير، والتحفيز، ومساندة المربيات في الأزمات، قد تزيد من انتمائهن، وتعمل على زيادة دافعيتهن للعمل، وبالتالي يتأثر

مستوى الأداء إيجابياً. فلا يمكن تحسين الأداء وتطويره إذا لم يتواجد اتصال فعال مبني على تعامل إنساني بين المشرفة التربوية والمربيات. كما وأن رفع مستوى الأداء لدى المربيات، يمكن عدّه نتاجاً مهماً للعلاقات الإنسانية في القيادة، فزيادة ممارسة التعامل الإنساني سيرتفع مستوى الأداء الوظيفي.

وتبدو هذه النتيجة واقعية ومنطقية فالتعامل الإنساني أحد أهم العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد واستمرارهم بالعمل وهذا ما أشارت إليه حلاوة (Halawa, 2012) وما أشار إليه أبو عشيبة وحجازي (Abu Asheiba, & Hijazi, 2019) من أهمية ممارسة أسلوب التحفيز المعنوي، الذي يُعد ركيزة مهمة في تحسين مستوى الأداء، وإظهار التميز والإبداع.

تشابه النتائج مع دراسة إحميدة وجميعان والخوالدة (Hamida & Gmean & Khawaldeh, 2011) ويتضح أن الأداء الوظيفي بجميع مجالاته، (تخطيط المهمات وتنفيذها، إتخاذ القرارات، وتقييم الأداء والاستمرارية) يُعد ركيزة مهمة تتبعها المشرفات في تقييم عمل المربيات بغرض التقدم بسلم الترقية، وتحسين هذه المجالات يعتمد على مدى تفهم واحتواء المشرفات ودعمهن للمربيات، فتعمل المشرفة على تطوير مهارات القيادة الإنسانية وبناء الثقة مع المربيات، مما يؤدي إلى تعزيزهن لتطوير آلية تخطيط المهمات وتنفيذها، ويؤدي ذلك إلى تحسين مستوى إتخاذ القرارات وتقييم الأداء لديهن، ويتم ذلك عند تحمل المسؤولية والالتزام بالدقة، والدافعية، والتقييم اليومي للأداء، ومهارة إيجاد البدائل، التي كان لها الأثر الإيجابي للتأقلم مع جائحة كورونا، خلاصة الحديث، يبقى العنصر الإنساني هو الأهم في العملية التربوية.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بما يأتي:

1. اتباع نظام الحوافز المادية والمعنوية كنهج تعامل بهدف رفع مستوى الأداء الوظيفي.
2. توفير برامج تدريبية للمربيات، وعقد لقاءات دورية تهدف لتحسين مستوى الأداء والتعامل مع الأزمات والظروف الطارئة مثل جائحة كورونا.
3. تدريب المشرفات التربويات على أساليب الاتصال والتواصل الحديثة حتى تتمكن من توظيفها في عملية الإشراف.

#### References

- Abu Asheiba, Enas Muhammad and Hijazi, Abdul Hakim Yassin. (2019).  
The degree of management's use of motivation and relationship to the

- job performance of teachers in schools in the Negev from the point of view of their principals **The Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies**.27 (3): 344 -361.
- Al-Adloni, Muhammad. (2000).**The effective leader**. Alriyadh, Cordoba Art Production.
- Al-Azmi, Rifaa Mubarak. (2020). the degree of human relations practice for primary school principals in the State of Kuwait. **The educational Journal**. 34 (135): 53-91.
- Ali, Nayfeh. (2018). The role of administrative communication in improving the quality of job performance at Tartous University from the viewpoint of the faculty members. Field study. **Journal of the Association of Arab Universities for Education and Psychology**. 16 (2): 249-290.
- Al-Jaafari, Muhammad Al-Naji & Al-Taher, Hadeel Abdul-Azim. (2020). the role of self-awareness in the effectiveness of managerial leader's behavior. **The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences**. 4 (12): 277-298.
- Al-Khalifa, Al-Zain Al-Khalifa Al-Khader. (2020). The role of the secondary school principal in strengthening human relations within the school and with the local community in Gezira State. **International Journal of Educational Studies**. 9: 183-156.
- Al-Khawalda, Tayseer Muhammad & Qaddoumi, Manal Abdel-Moati. (2013). Management by touring the principals of vocational schools and its relationship to the job performance of teachers of those schools. **Journal of Al-Quds Open University for Research and Educational and Psychological Studies**. 2 (6): 141-172
- Al-Lawzi, Musa & Al-Zahrani, Omar. (2012). Factors affecting the job performance of employees in the Emirate of Al-Baha in the Kingdom of Saudi Arabia. **Journal of Administrative Sciences Studies**. 39 (1): 1-65
- Al-Masaheed, Ahmad Atta Muhammad, & Al-Qatish, Hussain Mushawah Muhammad. (2014). The degree of educational supervisors' practice of human relations from the point of view of primary school teachers in the North Eastern Badia. **Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies**. 2 (5): 247-267
- Al-Tariq, Ali Saeed. (2020). **Communication and its role in the interaction of human relations is a new psychological vision**.

Dhamar University, Yemen.

Atwi, Jawdat Ezzat. (2014). **Modern school administration, its theoretical concepts and practical applications**. Amman: House of Culture for publishing and distribution.

Azobon, Salim & Moussa, Suleiman & Azobon, Muhammad. (2010). The degree to which high school principals in Jerash governorate use the human relations method in school administration from the point of view of their teachers. **Damascus University Journal**. 26 (3): 657-693

Bahr, Yusef Abed & Swireh, Ayman Abu Soliman. (2010). The impact of the organizational climate on job performance of the university's administrative employees. **Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies**. 18 (2): 1147-1214

Ben Zaf, Gamela. (2015). Human relations and their impact on employee performance in the organization. **Journal of Humanities and Social Sciences**. (21): 59-70.

Dabous, Muhammad Taleb. (2017). The degree to which educational supervisors practice human relations in the field of educational supervision in the city of Nablus from the teachers' point of view. **Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies**. 5 (17): 67-81.

Daradkeh, Mustafa Mahmoud & Ibrahim, Adnan Badri. (2019). The degree to which high school principals in Irbid governorate practice the principles of human relations from the teachers' point of view. **Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies**. 28 (1): 452-476.

Fawzi, Hala Muhammad Eid. (2020). Developing the performance of university leadership in light of the challenges of the twenty-first century. University of Bebsha, Saudi Arabia. **International Journal of Educational Sciences Research**. 3 (1): 339-385.

Halawa, Basma. (2012). Human relations between principals and teachers as seen by secondary education teachers: A field study. Damascus University, Syria, **Damascus University Journal**. 28 (4): 249-277

Hamida, Fathi & Gmeaan, Ibrahim & Khawaldeh, Mustafa. (2011). The role of the educational supervisor in improving the performance of kindergarten teachers in developing children's language skills from the viewpoint of kindergarten teachers in Jordan. **Damascus University Journal**. 27 (1): 731-774.



- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). **Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement.** 30(3), 607-610.
- Qasim, Ahmed Fathy Mohamed. (2017). Characteristic of humanity in Islamic and Western education, a comparative study. **Journal of Al-Quds Open University for Research and Educational and Psychological Studies.** 7 (22): 133-120.
- Sabbar, Hussam Mahmoud. (2013). Future anxiety and its relationship to job performance among primary school teachers. **Journal of Historical and Cultural Studies.** 10 (35): 98-123.
- The Ministry of Education. (2020). data [https://www.gov.il/en/departments/ministry\\_of\\_education/](https://www.gov.il/en/departments/ministry_of_education/). Recovery date 10.11.2020
- World Health Organization website. (2020). **Coronavirus.** [https://www.who.int/csr/disease/coronavirus\\_infections/ar/](https://www.who.int/csr/disease/coronavirus_infections/ar/). Recovery date 20.9.2020.