

## The Reality of School Principals' Commitment in the Northern Mazar District to Humanistic Leadership Skills and their Relationship to Improving Teachers' Job Performance

Mr. Nour Adeeb Najib Al-Jarrah

IResearcher- Jordanian Ministry of Education

Oricd No: 0009-0009-6985-2715

Emil: alslymdyna2@gmail.com

Received:

28/01/2024

Revised:

28/01/2024

Accepted:

4/03/2024

\*Corresponding Author:  
alslymdyna2@gmail.com

Citation: Al-Jarrah, N. A. N. The Reality of School Principals' Commitment in the Northern Mazar District to Humanistic Leadership Skills and their Relationship to Improving Teachers' Job Performance. Palestinian Journal for Open Learning & E-Learning, 1(19).  
<https://doi.org/10.33977/0280-012-019-006>

2023@jrresstudy.  
Graduate Studies &  
Scientific Research/Al-  
Quds Open University,  
Palestine, all rights  
reserved.

• Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### Abstract

**Objectives:** The study aimed to identify the reality of the commitment of school principals in the Northern Mazar District to humanistic leadership skills and their relationship to improving the job performance of teachers.

**Methods:** The descriptive, correlational approach was used, and the questionnaire was a tool for collecting data. It was applied to a sample of 383 male and female teachers, who were chosen by a simple random method.

**Results:** The results showed that the arithmetic mean of the degree of school principals' commitment to humane leadership skills was high, and the domains were in the following order: the domain towards the profession came in the first place, followed by the domain towards co-workers filled the second place, then the domain of towards the students came was ranked third, and finally the domain of parents and the local community was ranked fourth, and the results showed that the arithmetic mean for the level of improvement in teachers' performance in schools was large, and the domains were ranked according to the following order: the domain of learning environment was ranked first. At a significant level, it was followed by the field of community partnership in second place, at a significant level, and finally the field of (self-development) in third place, at a significant level. The results showed a statistically significant positive correlation between the degree of commitment of school principals in the Northern Mazar District to humanitarian leadership skills and the level of improvement in teachers' performance.

**Conclusions:** The study recommends raising the degree of commitment of school principals in the Northern Mazar District to humanitarian leadership skills in the areas of the profession, co-workers, students, parents and the local community.

**Keywords:** Reality of commitment, human leadership skills, job performance.

## واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية، وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين

أ. نور أديب نجيب الجراح

باحثة، وزارة التربية والتعليم، الأردن.

### الملخص

**الأهداف:** التعرف إلى واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.

**المنهجية:** استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (383) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

**النتائج:** أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لدرجة التزام مديري المدارس بالمهارات القيادية الإنسانية جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال (تجاه المهنة) في الترتيب الأول، تلاه مجال (تجاه زملاء العمل) في الترتيب الثاني، ثم جاء مجال (تجاه الطلبة) في الترتيب الثالث، وأخيراً جاء مجال (تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي) في الترتيب الرابع، وبينت النتائج أن الوسط الحسابي لمستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس جاء كبيراً، وجاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال (بيئة التعلم) في الترتيب الأول، وبمستوى كبير، تلاه مجال (الشراكة المجتمعية) في الترتيب الثاني، وبمستوى كبير، وأخيراً، مجال (التطوير الذاتي) في الترتيب الثالث، وبمستوى كبير. وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية ومستوى تحسن أداء المعلمين.

**الخلاصة:** توصي الدراسة برفع درجة التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية في مجالات المهنة، وزملاء العمل، والطلبة، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

**الكلمات المفتاحية:** واقع التزام، المهارات القيادية الإنسانية، الأداء الوظيفي.

لا يزال الاهتمام بتطوير الإدارة المدرسية يُشغل الكثير من الباحثين؛ فلم تعد المدرسة مجرد تسيير شؤون روتينية، ولم يعد دور مدير المدرسة ينحصر بالمحافظة على النظام ومتابعة المناهج وضبط الدوام، بل أصبح يُنظر للمدرسة كمنظومة متكاملة تسعى إلى توفير مناخ تربوي شامل، يُراعي بينتها الداخلية والخارجية، وتوفير كافة الإمكانيات والظروف التي تساعد المعلم ليقوم بدوره الشامل في تنمية الطلبة عقلياً ووجدانياً واجتماعياً.

إنَّ من طبيعة النفس الإنسانية الميل إلى الكلمة الطيبة، والمحادثة اللطيفة، والحوار البناء والعلاقات الإنسانية المتبادلة تُعطي نوعاً من التفاهم والتشاور بين أفراد المجتمع عموماً والمدرسي خاصة. وهذه العلاقات تؤدي دوراً هاماً في مجال الإدارة المدرسية، وتأثير ذلك الدور القيادي لتلك الإدارة على مجتمع المدرسة من معلمين وطلبة ومجتمع المحلي، إذ يُلاحظ أنهم بحاجة ماسة إلى تلك العلاقات المبنية على أساس من الاحترام المتبادل الذي يحقق الرضا النفسي، وبالتالي يحقق الأهداف المنشودة. ولذلك فإن نجاح عمل المدرسة يتوقف على درجة تفهم مديرها والعاملين معه والمجتمع المحيط بالمدرسة لبعضهم بعضاً، وتوثيق العلاقات الودية فيما بينهم، وتماسكهم تماسك الصف الواحد، وبهذا يصبح الجو المدرسي جواً تسوده العلاقات الإنسانية السليمة، والتي تعمل على تماسك الجماعة المدرسية (آل صبرة، 2018).

ولقد أصبحت إدارة المؤسسات في العصر الحديث أكثر تعقيداً مما كانت عليه سابقاً، بسبب ما تشهده تلك المؤسسات - منها التربوية - من سرعة التغيرات، وتضخم حجم المؤسسات بسبب زيادة أعداد العاملين فيها، وتعدد أهدافها، وتغير البيئة التي تعمل في إطارها، الأمر الذي فرض عليها ضرورة التغيير في أسلوب إدارتها، ومنها عملية إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ويرى البعض أنَّ مهارات القيادة الإنسانية تهتمُّ بشكل رئيس بالتفاعلات التي تتمُّ بين الأفراد، وهي تهتم بتحسين هذه التفاعلات، بحيث ترتفع الروح المعنوية لهؤلاء الأفراد مهما كانت المؤسسات التي يعملون فيها، وفي الوقت ذاته تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها (البارودي، 2015).

وتعدُّ المدرسة كما بينَّ الجناي (2015) ركناً أساسياً في بناء المجتمع، وفيها نظام اجتماعي تحكمه علاقات متبادلة بين أفرادها، والعملية التربوية تعتمد في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على مدير المدرسة، ومن عوامل نجاح مدير المدرسة مقدرته على بناء علاقات من الاحترام بينه وبين أفراد مجتمع المدرسة، ومهارات القيادة الإنسانية تعدَّ عنصراً من عناصر الإدارة الفاعلة، لذلك، فإنَّ مدير المدرسة الذي يتمتع بمهارات إنسانية عالية، يستطيع أن يعرف مواطن قوته أو ضعفه ويدرك اتجاهاته، ويشعر بالثقة الذاتية التي تمكنه من إحداث التغيير في النظام والعلاقات مع الأفراد، فالمدير الذي لديه فهم في السلوك البشري اللفظي والعملية ويتقبل وجهات نظر العاملين في المدرسة، يعرف كلَّ ما يقوم به من عمل؛ فتصبح المهارة الإنسانية بهذا المفهوم متكاملة.

وبيَّن ديليجيانيدو وآخرون (Deligiannidou et al., 2020) على الإدارة أنَّ تهتمُّ بالوقوف على ما يدفع الأفراد إلى العمل، وبذل أقصى ما يمكنهم من الجهود التلقائية فيه بهمة عالية، والشعور بالرضا في ظل التعاون والتوافق، واعتراف الإدارة بمشاعرهم اتجاههم بوصفهم أفراداً قبل أن يكونوا عاملين؛ لذلك يجب على المديرين عدم إهمال الوظيفة الإنسانية للإنتاج، لأنها تعتبر أساسية في تكريس العلاقات الإنسانية وانتشارها بين الأفراد. وبيَّن فيكتور (Victor, 2017) أنَّ نجاح الإدارة يتمثل في قدرتها على استثمار طاقات المعلمين بشكل أمثل، وتسخيرها في تحقيق حاجات المجتمع وأهدافه، ورفع مستوى معيشتهم، بما يشمل وضع المعلم بوظيفة مناسبة لمؤهلاته وخبراته، لذلك، فإنَّ على الإدارة الكفوة أن تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق لها الأهداف التعليمية التربوية.

وتشكّل القيادة المدرسية - ممثلة بمدير المدرسة - محوراً تركز عليه مختلف نشاطات المؤسسة التعليمية؛ فالقائد هو المحرك للجهود والطاقت لتحقيق أفضل المستويات؛ فالقيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة من خلال العلاقة بين القائد والعاملين في المدرسة، والتي تمكن القائد من التأثير عليهم مباشرة؛ فالقيادة إحدى وظائف المدير؛ حيث إنَّ تقدُّم المؤسسة التعليمية، ومدى تحقيقها أهدافها يُعزى إلى إبداع القائد وكفاءته؛ لذلك تعدُّ المدارس أحوج ما تكون للقيادة المؤثرة المبدعة الفاعلة؛ لأنَّ القيادة التقليدية غير قادرة على مواجهة التحديات والمشكلات المتجددة، لذلك، ظهر في الأدب التربوي المتعلق بالقيادة مفهوم جديدة يتمثل في الأنماط القيادية (عايش، 2019).

وممارسة المدير لمهارات القيادة الإنسانية وأسلوبه في التعامل مع المعلمين يؤثر في أدائهم الوظيفي، كما يمكن القول بأنَّ الأداء الوظيفي للمعلمين ما هو إلا انعكاسٌ لقدرات مديري المدارس وأساليبهم. كما إنَّ تشجيع الاهتمام بالقيادة الإنسانية في المؤسسات التربوية يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة لتحسين بيئة النظام التعليمي، واستثمار أقصى لموارده ومكوناته البشرية والمادية

كافة، مما يعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للمعلمين، الذي أصبح موضوع اهتمام من قِبَل المنظرين والدارسين في المجالات الإدارية (Elsaadi, 2016).

ولفهم الجانب الإنساني في القيادة الإدارية لا بُدَّ من الحديث عن القيادة الإنسانية والنظريات القيادية وأنماط القياديين وعوامل أخرى تجعل القائد أكثر تأثيراً في موظفي المؤسسة، التي يديرها لتحقيق الأهداف المأمولة، والقيادة الإنسانية نمط إداري فاعل يحقق من خلاله المدير أو القائد أهداف مؤسسته بالتعامل الإنساني مع الموظفين، بحيث يأخذ في الاعتبار احتياجاتهم النفسية بالتحفيز المعنوي والمادي، وبالتالي، يحققون أهداف المؤسسة برغبة وأداء مميز، ويتجلى التعامل الإنساني للمدير تجاه الموظفين في تقديم المعلومات التي تساعدهم على العمل بكفاءة عالية، وكذلك تقديم المشورة والنصيحة عندما يتطلب العمل ذلك (Waddock, 2016).

ويؤكد نمط القيادة الإنسانية على أهمية التركيز على تفهم احتياجات الموظف وتلبيتها، وتنمية قدراته في المؤسسة بدلاً من التركيز على العمل والمنظومة والأهداف والعملية الإدارية والإنتاجية؛ فهي ببساطة تقوم على تشجيع الموظف وتحفيزه من خلال تلبية احتياجاته، ليقوم بتلبية احتياجات المؤسسة للوصول إلى أهدافها المرجوة. والإنسان بطبيعته اجتماعي يبحث عن تقدير الذات والرغبة في اعتراف الآخرين بإنجازاته، لذلك على القيادة تطوير قدراته وإشباع احتياجاته النفسية ضمن الإطار العام للمؤسسة (Prastiawan et al., 2020). وتتضح أهمية اختيار القائد النمط الإداري المناسب لسلوك الموظف، حتى لا يواجه مقاومة من الموظفين تؤدي إلى صراع غير محمود في المؤسسة، وفهم القائد لسلوك الموظفين بنظرة إنسانية يساعد على اختيار النمط القيادي الأنسب لتوجيههم، وبالتالي، يقربهم منه ويحقق احتياجاتهم وأهداف مؤسسته، ويجد توافقاً قوياً بين المنهج الإنساني والمنهج الديمقراطي في التعامل مع الموظفين، بعكس المنهج القيادي الأتوقراطي الذي يركز على النتائج بغض النظر عن احتياجات الموظفين وقدراتهم الجسمية والنفسية (كوك، 2021).

وعليه، ترى الباحثة أن القيادة الإنسانية بصفة عامة تهتم بمشاعر الموظفين وأحاسيسهم وكرامتهم وأهميتهم، لذلك، يقوم المدير الذي يتبع الأسلوب الإنساني والديمقراطي بالاستئناس برأي الموظف وأفكاره ومعلوماته في صنع القرار. ويهتم المدير الإنساني بتنمية قدرات الموظف وطاقاته الكامنة، ويطلق العنان له ليدلي برأيه في عمله ليحقق ذاته ويقوي شخصيته بالشكل الصحيح، الأمر الذي يجعله يشعر بأهميته في المؤسسة.

والقيادة الإنسانية تحتاج إلى قائد مبدع، يمتلك الإبداع في أدائه؛ يؤدي ما هو مطلوب منه باقتدار وبطرق إنسانية حكيمة، ويمتلك مقدراً كافياً من القدرات المعرفية والوجدانية؛ والصفات الشخصية والنفسية والعقلية التي تجعله يختلف كلياً عن أقرانه من القادة؛ فالقائد في القيادة الإنسانية لديه المقومات والإمكانات والمقدرات والصفات التي تؤهله لتلك القيادة والنجاح والتميز فيها؛ ومن أبرز السمات والخصائص التي يتصف بها القائد في النظرية الإنسانية كما بيّنها القطارنة (2017) هي الآتي: يتميز القائد الإنساني بأنه مبادر، ومتفائل، وإيجابي، ولا يميل إلى الروتين، ولا يخشى الفشل، ولا يميل إلى التجارب، والميل إلى المغامرة والثقة المفرطة بالنفس والتمتع بمقدرات على تحمل المسؤولية تجاه نفسه، وتجاه الآخرين، وتجاه مؤسسته، والمجتمع، ويتميز بالذكاء وسرعة البديهة والبراعة، وتنوع وتعدد الأفكار والإجابات مقارنة بأقرانه من القادة، ولديه الاستقلالية الفردية؛ فلا يحب أن تُفرض عليه سلطة الآخرين، كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على العاملين، ويبتعد عن تقريب بعض العاملين لديه دون الآخرين، والتي يمكن أن تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للعاملين.

وعليه، يتضح أن القائد الإنساني يتميز عن غيره من القادة بالعديد من الخصائص والسمات؛ فهو مؤثر في غيره من العاملين، ويمتلك الشخصية الإبداعية الابتكارية، ولديه المقدرة على حسن التصرف، ويتعامل مع بعض الأمور بغاية المسؤولية والذكاء والحكمة الإدارية المؤثرة، ويتخذ القرارات الصائبة، ولديه المرونة في العمل، ويجمع العاملين من حوله في فريق واحد.

وبين مصطفى (2020) أن القائد الإنساني يتميز بخصائص عقلية تتمثل في مقدرة على الاستبصار والتحليل وإنتاج أفكار إبداعية جديدة، وخصائص شخصية تتمثل في تحمل المسؤولية، والتأثير في العاملين، والاعتماد على النفس، وخصائص اجتماعية، هي: مراعاة مشاعر العاملين والعلاقات الإنسانية، والقدرة على تحديد رغبات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، والعمل على تحقيقها، ويمتلك الخصائص المعرفية التي تجعله قارئاً ومطلعاً برغبة داخلية، وباحتاً ومفكراً لمواكبة التطورات وتغيرات العصر، والتعرف إلى ما هو جديد، وربط المعارف والخبرات السابقة بما هو جديد؛ فيقدم أفكاراً جديدة مفيدة وغير مكررة، وينظر إلى المشكلات بطريقة مختلفة، ويقدم حلولاً لها بطريقة إبداعية ابتكارية ناجحة.

- ووضحت الشميلي (2017) أنّ هناك مجموعة من السمّات المهمّة الواجب توافرها في شخصية القائد الإنساني، وهي:
- **التخطيط:** الذي يعمل كأداة اتصال، فيعرف متى يجب على العاملين بدء العمل، ومتى يحين موعد التسليم، ومن هي الجهات المسؤولة عنه، وذلك يمنحهم يقيناً - نوعاً ما- بشأن المستقبل، ويقلل لديهم الشعور بالخطر والمغامرة الدائمة.
  - **التنظيم:** القائد الإنساني يعمل في محيط منظم منضبط، وهو يمتاز بالتنظيم بدءاً من وقته وأهدافه وأولوياته، إلى تنظيم مكتبه وأوراقه.
  - **المقدرة على اتخاذ القرار:** القيادة هي فنّ اتخاذ القرار، والقائد يصنع الحدث، ولا ينتظر ما يحدث.
  - **الذكاء الاجتماعي:** يكون القائد الإنساني ماهراً في تواصله مع الآخرين، يعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته للآخر، كما أنه مستمع جيّد، ومحاور رائع.
- ويرى الحروب (2019) أنّ غالبية المسؤولين الإداريين يُعطون موضوع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى؛ نظراً لأنّ أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها؛ فالأداء الوظيفي يُمثل مؤشراً دالاً على نجاح المؤسسات أو فشلها في الوصول لأهداف العمل، ويؤكد حمدان (2020) على أهمية الأداء الوظيفي للمعلم باعتباره وسيلة فعّالة لبلوغ الغايات التربوية؛ فهو المنفذ لسياسة التعليم، والضامن لتحقيق الأهداف التربوية المختلفة.
- ويعبّر الأداء الوظيفي عن درجة تحقيق المهامّ المكوّنة لوظيفة المعلم، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أويشبع بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أمّا الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي حققها المعلم.
- ويتبوأ الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أيّة مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة جميعها، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، ذلك أنّ المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثمّ يمكن القول بشكل عامّ أنّ اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها (Saleem et al., 2020).
- ويتحدّد الأداء الوظيفي بمجموعة من المحدّدات التي قد تؤثر سلبيّاً أو إيجابيّاً فيه، وهذه المحدّدات يمكن إيجازها في مستوى الجُهد الذي يبذله الفرد لأداء مهمته، وقدرة الفرد على أداء المهمة المطلوبة منه، وإدراك الفرد لطبيعة دوره أو مهمته، والطريقة التي بموجبها يتمّ أداء المهمة، ومعرفة الفرد بأساسيات المهمة والحقائق المتعلقة بها، وامتلاك الفرد للمهارة الذهنية والحركية لأداء المهمة المطلوبة، وأخيراً، وجود الدافعية لدى الفرد لأداء المهمة، وفي سبيل تحقيق الأهداف المنشودة والمرسومة، فإنّه لا بُدّ من تزويد المرؤوسين بالجديد من المعلومات والخبرات والاتجاهات التي تزيد من طاقاتهم، وتعمل على تجديد معلوماتهم وتحديثها من جهة، والعمل على الحدّ من الظروف التي تستنزف جهودهم، وتؤدّي إلى خفض أدائهم الوظيفي من جهة أخرى، وبما يحقق طموحهم ورضاهم عن مهنتهم (داود، 2019).
- ومن العوامل المؤثرة على أداء المعلمين، هي على النحو الآتي:
- **المعلم:** يُعدّ ركيزة أساسية في عمليتي التعليم والتعلّم، وطرفاً أساسياً فيها، وأنّ معارفه، وخبراته ومعتقداته، وأساليبه وطرق تفكيره، والمهارات التي يمتلكها في مجال التدريس تسهم بشكل كبير في أداء المعلم لمهامه ومسؤولياته.
  - **الطلبة:** بإتاحة فرصة المشاركة في التعلّم.
  - **المواد التعليمية:** تتمثل بالمحتوى الذي يتفاعل معه المعلم والطالب، وحجمه، وتنظيمه، وكل ما يتضمّنه يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في أداء المعلم.
  - **الوقت المتاح للتدريس:** ومكانه، وطبيعة الوقت المحدّد لتحقيق الأهداف يؤثر في أداء المعلم.
  - **كذلك فإنّ البيئة المحيطة مثل:** الأسرة والمجتمع، وبيئة المدرسة ذاتها تؤثر في أداء المعلم لمهامه، بخاصةً إن كان يبحث عن توظيف هذه البيئة في المواقف التعليمية (مروة، 2016).
- ويعتبر المعلم الركن الرئيس في العملية التعليمية، ومولد الطاقة لاستمرارها وتحقيق أهدافها، لذا أصبح من الضروري لهذا المعلم أن يحافظ على مستوى أداء عالٍ، ورفع كفاءته، لذلك، يتطلب الأمر تطوير أساليب تقويم المعلم وتنويعها لضمان تحسين مخرجات العملية التربوية والتعليمية المتمثلة بخريجين متميّزين بمستويات أكاديمية وأدائية، تؤهلهم للتكيف مع متطلبات القرن الحادي والعشرين؛ حيث تتسابق الأمم في مضمار التفوّق والإبداع، وتتبوأ الموقع الأفضل في زمن لا مكان فيه لأمة ضعيفة علمياً وضعيفة تكنولوجياً (عطية، 2019).

وفي مدارس لواء المزار الشمالي، وبالرغم من الدعوات المتكررة إلى تمكين المعلمين ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بأدائهم وتميزهم الوظيفي، وكذلك اختيار آليات معينة تخص مهامهم الوظيفية والدعوات المتكررة كذلك إلى تخلي المديرين عن أدوارهم التقليدية في إدارة مدارسهم، وتبني الأساليب الحديثة في الإدارة كالقيادة الإنسانية، إلا أن هناك بعض القيود والمحددات التي تفرضها طبيعة التبعية إلى إدارات تعليمية لها أهدافها الخاصة، والتي تسعى إلى بقاء المدارس متفوقة ضمن أنماطها التقليدية، وتؤثر بالتالي على مكونات العملية التعليمية جميعها.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتأكيد على التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.

ولأهمية الموضوع؛ فقد أشارت العديد من الدراسات إلى المهارات القيادية الإنسانية؛ حيث هدفت دراسة حمزة وعاشور وجوارنه (2024) التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمنطقة الشمال ضمن الخط الأخضر لمهارات العلاقات الإنسانية وعلاقتها بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي؛ وتم استخدام الاستبيانات كأدوات للدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها. تكوّنت عيّنة الدراسة من (387) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات العلاقات الإنسانية جاءت متوسطة؛ وأن مستوى تمكين المعلم جاء متوسطاً.

وهدفت دراسة الخوالدة والخصاونة (Alkhaldeh, & Khasawneh, 2023) التعرف إلى درجة الكفايات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (179) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة الكفايات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون جاءت بدرجة كبيرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيها تعزى إلى متغيرات: الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة. واستكشفت دراسة شولا وآخرون (Shula, et al; 2022) ممارسات العلاقات الإنسانية لقادة المدارس في المدارس الدينية في إفريقيا. استخدم المنهج النوعي. تم جمع البيانات عن طريق المقابلات الفردية شبه المنظمة ومناقشات مجموعات التركيز مع (16) معلماً ومعلمة، وتم تسجيل المقابلات صوتياً ونسخها، وتم تحليل البيانات باستخدام عملية تحليل البيانات الاستنتاجية، وتم استخدام المواضيع الآتية لفهم ممارسات العلاقات الإنسانية لقادة المدارس الدينية: العمل الجماعي، والبيئة التعاونية، وتنمية الآخرين، وتعزيز السمات القائمة على القيم في القيادة اليومية. أظهرت النتائج أن مديري المدارس هم قادة فعالون شاركوا بطريقة عملية في كافة الأنشطة الموجهة، مثل: الوظائف الإدارية، والقيادة اليومية، وبيّنت النتائج أن القيادة لا تتم ممارستها كعمل فردي؛ بل تتم ممارستها من خلال إشراك أعضاء آخرين في المدرسة.

بينما سعت دراسة التويجري (2019) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مدينة بريدة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين. استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة عشوائية مؤلفة من (325) معلماً، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الابتدائية في مدينة بريدة يمارسون العلاقات الإنسانية بوجه عام بدرجة عالية، وجاء مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بوجه عام عال.

أمّا دراسة العنزي وآخرين (2017) فقد هدفت الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية من منظور المعلمين ومدى تأثيرها بالمعوقات. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي. والاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتملت عيّنة الدراسة على (736) معلماً ورئيس قسم من مدارس التعليم العام. وأظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات مديري المدارس نحو العلاقات الإنسانية جاءت بدرجة كبيرة، وأن هناك معوقات للإدارة بالعلاقات الإنسانية وكانت بدرجة متوسطة.

بينما هدفت دراسة كولسريثا وسينج (Kulsreshtha & Singh, 2016) التعرف إلى أثر العلاقات الإنسانية في المؤسسة المدرسية في منطقة أحمد آباد في الهند. وتم اختيار عينة تكوّنت من (50) مدرساً من عشر مدارس مختلفة من منطقة أحمد آباد. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، واستخدمت النسبة المئوية لإجراء التحليل والتفسير. خلصت الدراسة إلى أن العلاقة الإيجابية بين أركان العملية التعليمية، والمجتمع المحلي تؤدي إلى بيئة مدرسية قوية وصحية.

في حين أجرى برايس (Price, 2015) دراسة هدفت إلى ربط العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس الحكومية والخاصة مع المعلمين. وتكوّن مجتمع الدراسة من (15) مدرسة في منطقة إنديانا بوليس في ولاية إنديانا الأمريكية، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة توافق بين مدير المدرسة والمعلمين، ووجود تأثير إيجابي كبير بين العلاقات الإنسانية للمدير على معتقدات الثقة والدعم بين المعلمين في المدرسة.

بينما سعت دراسة مولينار وسليجرز (Moolenaar & Slegers, 2015) إلى استكشاف العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمسؤولين رسمياً عن وضع السياسات في مدارسهم، بما في ذلك الحالة التعليمية والمعلمين والقرارات المالية. وتكوّن مجتمع الدراسة من (46) مدرسة ابتدائية في جنوب هولندا. استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود اختلاف بين مديري المدارس في العلاقات الإنسانية ووجود بعض مديري المدارس ذات التوجه المباشر مع المعلمين الآخرين في المدرسة جميعهم.

أمّا الدراسات التي تناولت تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين؛ كدراسة عبد الرحيم (2023) التي كشفت عن فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (218) معلمة وأظهرت النتائج أنّ فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية جاءت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة عبابنه (2023) معرفة دور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد من وجهة نظرهم. استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستبانة أداة لجمع البيانات، وتألّفت العينة من (355) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أنّ المتوسط الحسابي الكليّ لدور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة.

وأجرى كلٌّ من مولاتي وآخرين (Muliati, et al., 2022) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة والفعالية الذاتية على أداء معلمي المدارس الابتدائية في تانجيرانج إندونيسيا. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. تكوّنت عينة الدراسة من (210) من معلمي المدارس الابتدائية الذين تمّ اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة. بناءً على تحليل البيانات يمكن الاستنتاج أنّ القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على أداء المعلمين، والكفاءة لها تأثير إيجابي على أداء المعلمين، والكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي على أداء المعلمين، والقيادة التحويلية، والكفاءة لها تأثير إيجابي وهام في الوقت نفسه على أداء المعلمين.

وهدفت دراسة روستيني وآخرين (Rostini et al, 2022) إثبات دور مديري المدارس في تحسين أداء المعلم وجودة التعلم، وطريقة الدراسة المستخدمة هي دراسات التوثيق من الأدبيات ذات الصلة؛ حيث تمّ استخدام ثمانية مقالات كبيانات، أظهرت النتائج أنّ مديري المدارس يخططون لبرامج التدريب على أداء المعلم، ويصنعون طرقاً وأشكالاً للتدريب على الأداء، ويخصّصون وقتاً للتدريب على الأداء، وينظمون التدريب على الأداء، بما في ذلك: هيكل تنظيمي واضح، وتقسيم العمل، كما أنّ مديري المدارس ينفذون الإجراءات المدرسية بداية كل فصل دراسي، ومرحلة التقييم التي تُعقد في نهاية كل فصل دراسي، ويقوم أيضاً بإجراء زيارات الفصل، وبيّنت النتائج كذلك أنّ الإدارة الرئيسة أسهمت بشكل إيجابي في أداء المعلم وتحسين جودة التعلم، وتنظيم التدريب على الأداء، بما في ذلك: هيكل تنظيمي واضح، وتقسيم العمل.

وكشفت دراسة كاراكابي (Karacabey, 2021) عن مستوى الدعم الذي يقدمه مديرو المدارس في التطوير المهني للمعلمين في تركيا، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (4729) معلماً ومعلمة يعملون في مقاطعة سانليورفا في تركيا، وأظهرت النتائج أنّ مديري المدارس دعموا التطوير المهني للمعلمين بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى ذلك، لم يقدّم مديرو المدارس بشكل كافٍ بالأنشطة التي قد تدعم التطوير المهني للمعلم، مثل: تحديد برامج التطوير الفردي والجماعي، وتنظيم نموذج مراقبة التطوير المهني للمعلمين، وتنظيم الأنشطة التعليمية خارج فترة الندوة، وتلقي المساعدة الكافية من الخبراء في المنطقة، وإعطاء ما يكفي من مهام القراءة والبحث الفردية.

وسعت دراسة صالح والمطياتي (Saleh & Mutiani, 2021) الكشف عن دور مديري المدارس في تحسين أداء المعلم من خلال الإشراف الأكاديمي، وقد استخدم المنهج النوعي مع المنهج الوصفي، وأجريت مقابلات منظمة مع (12) معلماً ومعلمة، وقام الباحثان بجمع الوثائق باستخدام نموذج Miles and Huberman التفاعلي. أظهرت النتائج أنّ دور مديري المدارس لتحسين الأداء يكمن في ثلاثة أنشطة رئيسة، هي: التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة كشكل من أشكال المدخلات لتحسين أداء المعلم في توفير التعلم، وهذه الأنشطة الثلاثة عبارة عن سلسلة من الأنشطة المنهجية التي لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، يتمّ التأكيد على دور المدير في نمط التدريب؛ ذلك لأنّ المعلمين يعتبرون شركاء يمكن دعوتهم لتبادل الأفكار حول المشكلات المختلفة في المدرسة. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة عددًا من الدراسات حول التزام مديري المدارس بالمهارات القيادية الإنسانية وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين. وقد أظهر العرض أنّ هناك اتفاقًا عامًا على مدى أهمية المهارات القيادية الإنسانية لدى المديرين، وكذلك أهمية الأداء الوظيفي للمعلمين. وقد أظهرت بعض الدراسات درجة كبيرة لامتلاك مديري المدارس الكفايات الإنسانية كدراسة الخوالدة والخصاونة (Alkhalil & Khasawneh, 2023)، ودراسة التويجري (2019)، ودراسة العنزي وآخرين (2017). بينما أظهرت نتائج دراسة حمزة وعاشور وجوارنه (2024) درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس لمهارات العلاقات الإنسانية. أمّا فيما يتعلق بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، فقط أظهرت نتائج بعض الدراسات وجود درجة متوسطة لدور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، كدراسة عبد الرحيم (2023)، في حين أظهرت دراسة عباينة، ودراسة مولاتي وآخرين (2022) (Muliati, et. Al.,) أنّ مستوى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة.

وتشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، كدراسة حمزة وعاشور وجوارنه (2024)، ودراسة الخوالدة والخصاونة (Alkhalil, & Khasawneh, 2023)، ودراسة التويجري (2019)، ودراسة كولسريثا وسينج (Kulsreshtha & Singh, 2016) ودراسة العنزي وآخرين (2017)، ودراسة أجرى برايس (Price, 2015)، ودراسة مولينار وسليجرز (Moolenaar & Slegers, 2015)، ودراسة عبد الرحيم (2023). واختلفت مع دراسة شولا وآخرون (Shula, et al., 2022)، ودراسة صالح والمطيانى (Saleh & Mutiani, 2021) التي استخدمت المقابلة، واختلفت كذلك مع دراسة روستيني وآخرين (Rostini et al, 2022) التي استخدمت المقالات كبيانات.

وشكلت الدراسات السابقة المصدر الأساسي لكثير من المعلومات المهمة التي وجهت الباحثة في دراستها الحالية من حيث تحديد المشكلة وصياغتها ومنهجيتها ومجتمعها ومتغيراتها والإجراءات الملائمة لتحقيق أهدافها، إضافة إلى أنّ تلك الدراسات وجهت الباحثة نحو العديد من المراجع والبحوث والدراسات المناسبة، ومكّنتها من تكوين تصور شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية، وكذلك الإفادة منها في مناقشة النتائج، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها. وقد تميزت الدراسة الحالية بموضوعها ومجتمعها وعيبتها وزمانها؛ إذ إنها ركزت على درجة التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وفي حدود إطلاع الباحثة تعد هذه الدراسة من الدراسات العربية الحديثة التي تناولت العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُساعد المهارات القيادية الإنسانية مديري المدارس على إدراك احتياجات الأفراد العاملين معهم، والشعور بهم من خلال ممارساتهم داخل العملية التعليمية، كما أنّها تجعل المعلمين والإداريين والطلبة يستجيبون لتوجيهات مديرهم، وينفذون تعليماتهم عن قناعة نابعة من الاحترام والتقدير المتبادلين. لاحظت الباحثة من خلال عملها في المدارس تفاوتًا في تنفيذ المهارات القيادية الإنسانية، وتباين توفير حلول للمشكلات التي قد تواجهها، مما قد يؤدي إلى ضعف في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وتقليل دافعيتهم وتميزهم في العملية التعليمية. ومن خلال دراسة استكشافية تمّ إجرائها على مجموعة من المدارس في لواء المزار الشمالي، تبين أنّ مشكلة الدراسة تكمن في أنّ التزام مديري المدارس بمهارات القيادة الإنسانية ليست بالمستوى المطلوب من وجهة نظر المعلمين، ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة كدراسة حمزة وعاشور وجوارنه (2024) تبين أنّ هناك درجة ممارسة متوسطة لمهارات القيادة الإنسانية لدى مديري المدارس، الأمر الذي ربما ينعكس على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، ومن خلال الرجوع للمصادر المعرفية تبين قلة الدراسات التي بحثت في العلاقة بين مهارات القيادة الإنسانية والأداء الوظيفي، مما شكل دافعًا قويًا للقيام بهذه الدراسة. ومن هنا جاءت الدراسة للكشف عن درجة التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وبشكل أكثر تحديدًا حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

## أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين.
- بيان العلاقة الارتباطية بين واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس.

## أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

### الأهمية النظرية

تأتي أهمية الدراسة للمساهمة في إثراء حقل تخصص الإدارة التربوية، والأدب النظري بدراسات حول مهارات القيادة الإنسانية والأداء الوظيفي، ومن الممكن أن توضح الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي لمهارات القيادة الإنسانية وعلاقتها في تحسين أداء المعلمين. وبالتالي، يمكن أن تكون الدراسة منطلقاً للاهتمام من قِبل الباحثين بموضوع الدراسة، وتناولهم عينات أخرى في المراحل التعليمية، كما تبرز أهمية الدراسة أنها ستحتوي على توصيات قد تكون نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية، وإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

### الأهمية العملية

من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة:

- المسؤولون عن التعليم في المدارس في لواء المزار الشمالي؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن درجة التزام مديري المدارس لمهارات القيادة الإنسانية؛ ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.
- مديرو المدارس في لواء المزار الشمالي؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بدرجة التزام مديري المدارس لمهارات القيادة الإنسانية؛ ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين؛ وذلك من خلال معرفتهم لدرجة التزام مديرهم لمهارات القيادة الإنسانية؛ ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.
- الباحثون: بحيث تفتح آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

## حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة ومحدداتها في الآتي:

- الحدّ الموضوعي: واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.
- الحدّ البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عيّنة من المعلمين.
- الحدّ المكاني: طبقت هذه الدراسة على المدارس في مدارس لواء المزار الشمالي.
- الحدّ الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023-2024م.
- محدّدات الدراسة: تتمثل محدّدات الدراسة في مدى توفر مؤشرات الصدق والثبات في أداة الدراسة، وفي مدى تمثيل عينة الدراسة للمجتمع التي منه، وفي مدى صدق وموضوعية المستجيبين على فقرات أداة الدراسة.

## مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

- المهارات القيادية الإنسانية اصطلاحاً: تعني "تمطاً إدارياً فاعلاً يحقق من خلاله المدير أو القائد أهداف منظومته بالتعامل الإنساني مع الموظفين، بحيث يأخذ في الاعتبار احتياجاتهم النفسية بالتحفيز المعنوي والمادي، وبالتالي، يحققون أهداف المؤسسة برغبة وأداء مميز" (المنجز، 2014، 25). وتعرف إجرائياً بأنها: وتعني في هذه الدراسة عملية تقوم بها الإدارة المدرسية لتنشيط واقع المعلمين في المواقف التعليمية من أجل تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة،



وقيست بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال إجابات المعلمين على الاستبانة التي طوّرت لقياس هذا الغرض.

- الأداء الوظيفي اصطلاحاً: "مجموعة السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية" (الشهران والعمرى، 2022، 12). ويعرف إجرائياً بأنه: النشاط الذي بموجبه يتمكن المعلم من إنجاز المهمات والأهداف والواجبات المخطط لها بإتقان، وتنفيذها كما هو مرسوم لها بالوصف الوظيفي، وقيست بالدرجات المتحققة لأفراد عيّنة الدراسة على الأداة التي طوّرت لهذا الغرض.

### الطريقة والإجراءات

**منهج الدراسة:** تمّ اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، نظراً لمناسبتها لأغراض الدراسة الحالية. **مجتمع الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس في لواء المزار الشمالي جميعهم، والبالغ عددهم (1182) معلماً ومعلمة، موزعون على (448) معلماً، و(734) معلمة، وذلك حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2023م).

### عيّنة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (383) معلماً ومعلمة في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي، وتمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، موزعين على (173) معلماً، و(210) معلمة. وذلك وفقاً لجدول العينات الإحصائية الوارد في كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)؛ حيث تمّ توزيع رابط الاستبانة إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة جميعهم.

### أداة الدراسة

طورت استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تكوّنت من محورين، هما: المحور الأول: لقياس واقع التزام مديري المدارس بالمهارات القيادية الإنسانية، أمّا الثاني: لقياس مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس. وبغرض صياغة فقرات المحور الأول، تمّ الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كدراسة كل من: العنزي وآخرين (2017)؛ والتويجري (2019)؛ حيث تمّ التوصل إلى صياغة (34) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ هي: مجال تجاه المهنة وله (9) فقرات، ومجال تجاه زملاء العمل وله (8) فقرات، ومجال تجاه الطلبة وله (8) فقرات، ومجال تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي وله (9) فقرات. ولصياغة فقرات المحور الثاني، تمّ الرجوع إلى دراسة كل من: صالح والمطباني (Saleh & Mutiani, 2021)؛ وعبد الرحيم (2023)؛ وعابنه (2023)؛ حيث اشتمل المحور على (24) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات؛ هي: مجال بيئة التعلم وله (8) فقرات، ومجال الشراكة المجتمعية وله (8) فقرات، ومجال التطوير الذاتي وله (9) فقرات.

### صدق المحتوى للأداة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تمّ عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، وإدارة التعليم العالي، في عدد من الجامعات، وعددهم (10) محكمين، بهدف إبداء آرائهم في فقراتها من حيث الانتماء، ووضوح الصياغة اللغوية، وأية تعديلات يرونها مناسبة. وبناءً على ملاحظات المحكمين وآرائهم أجريت التعديلات المقترحة، والتي تمثلت بتعديل صياغة بعض الفقرات؛ حيث تمّ تعديل صياغة الفقرات (2، 4) من مجال تجاه المهنة وحذفت الفقرة (9)، من مجال تجاه المهنة، والفقرة (7) من مجال تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، التي أوصى بها المحكمون، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا المحور في صورته النهائية (32) فقرة. أمّا بالنسبة للمحور الثاني فقد تمّ تعديل صياغة الفقرة (3) من مجال الشراكة المجتمعية، وحذفت الفقرة (7)، من مجال الشراكة المجتمعية، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا المحور في صورته النهائية (24) فقرة.

### صدق البناء للأداة

تمّ تطبيق الاستبانة على عيّنة استطلاعية مؤلفة من (30) معلماً ومعلمة ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجالات التي تتبع له، والجدول (1) يبيّن ذلك.

جدول (1): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=30)

المحور الأول: واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية									
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال
	1	.76		5	.84		1	.68	
	2	.67	زملاء	6	.83		2	.66	
	3	.88	العمل	7	.80	تجاه أولياء الأمور	3	.72	
	4	.79		8	.88	الأمر	4	.62	تجاه
	5	.79		1	.80	والمجتمع المحلي	5	.77	المهنة
	6	.72		2	.75		6	.61	
	7	.67		3	.79		7	.75	
	8	.72	تجاه	4	.89		8	.72	
	1	.78	الطلبة	5	.80		1		
	2	.74		6	.69		2		
	3	.73		7	.75		3		تجاه
	4	.78		8	.82		4		

  

المحور الثاني: مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي									
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال
	1	.63		1	.50		1	.59	
	2	.77		2	.76		2	.71	
	3	.64		3	.79		3	.81	
	4	.75	الشراكة	4	.86	التطوير	4	.64	
	5	.87	المجتمعية	5	.88	الذاتي	5	.56	بيئة التعلم
	6	.91		6	.60		6	.65	
	7	.69		7	.82		7	.74	
	8	.89		8	.86		8	.46	

يلاحظ من نتائج الجدول (1) أنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات في المحور الأول (واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية) قد تراوحت بين (.62- .89)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت بين (.54- .87)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات في المحور الثاني (مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي) قد تراوحت بين (.50 - .91)، أمَّا قيمة ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت بين (.46 - .81)، وكانت قيم معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائيًا، وتعدُّ هذه القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431)؛ لذلك لم تحذف أيَّة فقرة من فقرات الأداة بمحورها. بالإضافة إلى ما تقدّم؛ حُسبت معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وحُسبت قيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية Inter-correlation للمجالات ببعضها لكل محور، كما في الجدول (3).

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، ومعاملات ارتباط بيرسون البيئية للمجالات لكل محور

المحور الأول				
العلاقة	الإحصائي	تجاه المهنة	تجاه زملاء العمل	تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي
تجاه زملاء العمل	معامل الارتباط	.77**		
	الدالة الإحصائية	.00		
تجاه الطلبة	معامل الارتباط	.73**	.88**	

المحور الأول					
العلاقة	الإحصائي	تجاه المهنة	تجاه زملاء العمل	تجاه الطلبة	تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي
	الدلالة الإحصائية	.00	.00		
تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	معامل الارتباط	.68**	.82**	.78**	
	الدلالة الإحصائية	.00	.00	.00	
الكلي للمحور	معامل الارتباط	.87**	.95**	.93**	.90**
	الدلالة الإحصائية	.00	.00	.00	.00
المحور الثاني					
العلاقة	الإحصائي	بيئة التعلم	الشراكة المجتمعية	التطوير الذاتي	
الشراكة المجتمعية	معامل الارتباط	.43*			
	الدلالة الإحصائية	.02			
التطوير الذاتي	معامل الارتباط	.82**	.74**		
	الدلالة الإحصائية	.00	.00		
الكلي للمحور	معامل الارتباط	.71**	.90**	.84**	
	الدلالة الإحصائية	.00	.00	.00	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى (0.01).

\* دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يُلاحظ من نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط مجالات (واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية) مع محورها، وقيم معاملات الارتباط البيئية للمجالات ببعضها البعض كانت مناسبة؛ حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (.87-0.95)، أما الارتباطات البيئية بين المجالات فقد تراوحت بين (.68-0.88). وأن قيم معاملات ارتباط مجالات (مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي) مع محورها ككل، وقيم معاملات الارتباط البيئية للمجالات كانت مناسبة أيضاً؛ حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (.71-0.90)، أما الارتباطات البيئية بين المجالات فقد تراوحت بين (.43-0.82)، وتعد هذه القيم ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة الحالية (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).

#### ثبات الأداة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's  $\alpha$  بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينات الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الاستقرار (Test-Retest)، للأداة ومحورها ومجالتهما؛ فقد أعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بفاصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين قيم التطبيقين، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): معاملات كرونباخ ألفا وثبات الاستقرار للأداة ومحورها ومجالتهما

المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار	عدد الفقرات
تجاه المهنة	.88	.94**	8
تجاه زملاء العمل	.91	.88**	8
تجاه الطلبة	.90	.91**	8
تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	.89	.96**	8
محور المهارات القيادية الإنسانية	-	.97**	32

المحور الثاني: مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي			
المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار	عدد الفقرات
بيئة التعلم	.90	.95**	8
الشراكة المجتمعية	.89	.80**	8
التطوير الذاتي	.90	.83**	8
محور الاداء الوظيفي	-	.90**	24

يُلاحظ من الجدول (4) أنّ قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية) تراوحت ما بين (0.88 - 0.91)، فيما تراوحت قيم ثبات الاستقرار لمجالات المحور نفسه ما بين (0.88 - 0.96)، وجاءت قيمة معامل ثبات الإعادة على محور (واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية) ككل (0.97)، ويلاحظ أيضاً أنّ قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي) تراوحت ما بين (0.89 - 0.90)، فيما تراوحت قيم ثبات الإعادة لمجالات محور (مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي) ما بين (0.80 - 0.95)، وجاء معامل ثبات الإعادة على محور مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي ككل (0.90). وتعدّ هذه القيم مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، كما أشار إلى ذلك الكيلاني والشريفين (2011: 431).

**معيّار تصحيح أداة الدراسة:** تمّ اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرّج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة والمجالات التي تتبع لها والفقرات التي تتبع للمجالات، وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (0.80 = 1/5 - 5) وعليه، ستكون المستويات على النحو الآتي:

جدول (5): المعيار الإحصائي لتحديد مستوى الأوساط الحسابية

الدرجة	مستوى الأداء	فئة الأوساط الحسابية
كبيرة جداً	كبير جداً	5.00-4.20
كبيرة	كبير	4.20-أقل 3.40
متوسطة	متوسط	3.40-أقل من 2.6
قليلة	قليل	2.6-أقل من 1.80
قليلة جداً	قليل جداً	1.80-أقل من 1

#### متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة بالآتي:

#### أولاً: المتغير المستقل

واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية.

#### ثانياً: المتغير التابع

مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

#### عرض النتائج

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية وتحسين الأداء للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وذلك عن طريق الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً. نتائج السؤال الأول الذي نصّ على: "ما واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية، والجدول (6) يبيّن ذلك.

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تجاه المهنة	3.82	.55	مرتفعة
2	2	تجاه زملاء العمل	3.81	.65	مرتفعة
3	3	تجاه الطلبة	3.77	.54	مرتفعة
4	4	تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	3.68	.63	مرتفعة
		الدرجة الكلية للمحور	3.77	.55	مرتفعة

يلاحظ من النتائج في الجدول (6) أن الأوساط الحسابية لمجالات محور واقع التزام مديري المدارس بالمهارات القيادية الإنسانية تراوحت بين (3.68-3.82)، وقد صنفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة كبيرة، وجاءت وفقاً للترتيب الآتي: مجال (تجاه المهنة) في الترتيب الأول، تلاه مجال (تجاه زملاء العمل) في الترتيب الثاني، ثم جاء مجال (تجاه الطلبة) في الترتيب الثالث، وأخيراً جاء مجال (تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي) في الترتيب الرابع، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لواقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية ككل (3.77)، وبدرجة مرتفعة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بأن مديري المدارس يتفاعلون بشكل إيجابي بما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة، وتتعلق بالطرق التي يستطيع بها المدير التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون ويخلصون في العمل لزيادة قدراتهم على الإنتاج والعطاء وهي مهارة مهمة وأساسية في كل المؤسسات، كما أن مديري المدارس يمتلكون المقدرة على خلق روح العمل الجماعي وبناء العلاقات الإنسانية، وفهم مشاعر المرؤوسين وحاجاتهم وتقتهم. ربما يعود السبب بأن المدراء يهتمون بإدارتهم لمدارسهم بتطبيق الأنظمة والقوانين بما يتوفر لديهم من خبرة وقدرة على أداء المهام بكفاءة، والقدرة على خلق روح العمل الجماعي بينهم وبين المعلمين، والقدرة على القيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام بينهم وبين المعلمين، والقدرة على التواصل الفعال مع المعلمين والطلبة وأولياء أمورهم، وإقامة علاقات فاعلة مع مكونات العمل المدرسي كافة. وكذلك قدرتهم على تقدير المعلمين، وتفويض الصلاحيات لهم، وتدريبهم على تحمل المسؤولية، وإشراكهم في صنع القرار. وهذا ما أكدت عليه دراسة برايس (Price, 2015) التي أظهرت وجود علاقة توافق بين مدير المدرسة والمعلمين، ووجود تأثير إيجابي كبير بين العلاقات الإنسانية للمدير على معتقدات الثقة والدعم بين المعلمين في المدرسة. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج العنزي وآخرين (2017) التي أظهرت أن اتجاهات مديري المدارس نحو العلاقات الإنسانية جاءت بدرجة كبيرة. ونتائج دراسة التويجري (2019) التي أظهرت أن مديري المدارس الابتدائية في مدينة بريدة يمارسون العلاقات الإنسانية بوجه عام بدرجة عالية.

وفيما يأتي عرض نتائج كل مجال ومناقشته:

#### • أولاً: مجال تجاه المهنة

حسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية على فقرات مجال (تجاه المهنة)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (تجاه المهنة) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	التعليمات والقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم	4.24	.87	مرتفعة جداً
2	6	المحافظة على أسرار مهنة التعليم	4.18	.89	مرتفعة
3	3	الانصاف بالأمانة في تأدية المهمات والواجبات المكلف بها	4.12	.90	مرتفعة
4	4	أوقات الدوام المدرسي	4.01	.88	مرتفعة
5	7	التحلي بالصبر على كل ما يتعرض إليه من متاعب	3.95	.99	مرتفعة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	5	زيادة معرفته بتخصصه وتحديثها باستمرار	3.37	.64	متوسطة
7	2	الإخلاص في العمل	3.36	.61	متوسطة
8	8	الحكمة والموعظة الحسنة في أدائه لعمله	3.28	.66	متوسطة
		الكلي لمجال تجاه المهنة	3.82	.55	مرتفعة

يتضح من النتائج في الجدول (7) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لواقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية على فقرات مجال تجاه المهنة جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بأن مديري مدارس في لواء المزار الشمالي يلتزمون بمدونة السلوك الوظيفي؛ حيث تُعتبر من الركائز الأساسية لعمل المدير، كما أن المدراء يدركون أن مسؤوليتهم لا تقف عند مهمة الإدارة فقط، وإنما تتعدى ذلك لتنمية الجوانب الإنسانية، وتطوير كفايات المعلمين التدريسية ومهاراتهم الأمر الذي يعكس إحساساً عالياً بالمسؤولية من قبل مديري المدارس تجاه مهنتهم، وأن مسألة الالتزام هي من المسلمات، وربما يعود السبب في ذلك أن الالتزام تجاه مهنتهم يُسهم بشكل كبير في تحسين علاقة مدير المدرسة مع المعلمين، وكذلك علاقة المعلمين مع بعضهم البعض، مما يُساعد على إيجاد مناخ تنظيمي رائع، وبناء العلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين داخل المدرسة جميعهم، وأيضاً زيادة ضبط الطلبة، وقلة الغياب وتحسين تحصيلهم، وزيادة تفاعل المجتمع المحلي وتواصله الجيد مع المدرسة، وتقديمه للمساعدات بشكل ملحوظ، بالإضافة إلى ذلك يُسهم في الاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي لخدمة المدرسة والطلبة؛ حيث جاءت الفقرة (1) التي تنصّ على "التعليمات والقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم"، في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي بلغ (3.24)، ربما يعود السبب في ذلك إلى وعي عينة الدراسة بإجراءات المساءلة الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس، وتطبيق الأنظمة والقوانين على العاملين بالمدرسة كافة بعدالة وموضوعية؛ حيث إن مدير المدرسة يمثل الوزارة في مدرسته؛ فيحاول تطبيق القوانين والأنظمة؛ فهو القدوة أيضاً للعاملين، بينما جاءت الفقرة (8)، التي تنصّ على "الحكمة والموعظة الحسنة في أدائه لعمله" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن بعض مديري مدارس نتيجة الضغوطات التي يمرّون فيها في وقت العمل، وكثرة الأعمال الإدارية والمسؤوليات الملقاة على عاتقه تجعله يفقد جزءاً من حكمته في إدارته لعمله.

#### • ثانياً: مجال تجاه زملاء العمل

حسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية على فقرات مجال (تجاه زملاء العمل)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (تجاه زملاء العمل) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	المحافظة على خصوصية المعلمين	4.08	.94	مرتفعة
2	7	مساعدة المعلمين الجدد في تطوير مهاراتهم	4.00	.94	مرتفعة
3	8	العمل بروح الفريق الواحد مع المعلمين	3.99	1.00	مرتفعة
4	4	التواضع في تعامله مع زملائه	3.94	.96	مرتفعة
5	5	الوفاء بما يعد المعلمين به	3.93	.99	مرتفعة
6	2	تقبل النقد البناء من المعلمين	3.88	1.02	مرتفعة
7	6	حثّ المعلمين أن يكونوا قدوة حسنة للطلبة	3.34	.61	متوسطة
8	3	مراعاة العدالة في كتابة التقارير السنوية المختصة بالمعلمين	3.31	.66	متوسطة
		الكلي لمجال تجاه زملاء العمل	3.81	.65	مرتفعة

يتضح من النتائج في الجدول (8) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لواقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية على فقرات مجال تجاه زملاء العمل جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.81)،

ربما يعود السبب إلى وعي مديري المدارس بأهمية العلاقات الإنسانية، والتركيز على الجانب المعنوي أكثر من الجانب المادي، وربما أنّ مديري المدارس يهتمون بالمحافظة على أسرار المعلمين وخصوصيتهم، ومساعدة المعلمين الجدد في تطوير مهاراتهم، والعمل معهم بروح الفريق الواحد؛ فيقبل الآراء بصدر رحب، ويحترم وجهات النظر المختلفة، ويشاركهم في مناسباتهم الاجتماعية جميعها، وربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ مديري المدارس يخلقون روحاً إيجابية لدى المعلمين، مما يساعد على الشعور بالرضا الوظيفي لديهم، كما أنّ مديري المدارس يدركون جيداً أنّ المعلم هو محور العملية التعليمية، لذا، فإنهم يحرصون على توفير بيئة تعليمية آمنة تمكن المعلم من أداء المهام المنوطة بهم بكفاءة واقتدار؛ حيث جاءت الفقرة (1) التي تنصّ على "المحافظة على خصوصية المعلمين" في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، ربما يعود السبب إلى أنّ العلاقة التي تربط المدير بالمعلم هي علاقة رئيس بمروؤسه، مما يعني وجود دافع لدى المدير للمحافظة على أسرار معلميه، والذي أساسه العلاقة الطيبة بين المعلم والمدير؛ فذلك الشعور يسهم في استقرار المعلم الوظيفي ويؤثر بصورة طردية على أدائها داخل المدرسة. فضلاً عن وعي المدير بضرورة تمتعه بتلك الأخلاقيات تجاه معلميه. بينما جاءت الفقرة (3)، التي تنصّ على "مراعاة العدالة في كتابة التقارير السنوية المختصة بالمعلمين" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، ربما يعود السبب في ذلك شعور أفراد عينة الدراسة أنّ هناك بعضاً من المدراء لديهم أقارب من المعلمين في المدرسة نفسها، أو أصدقاء وتربطهم علاقات خارج إطار المدرسة، الأمر الذي بما ينعكس بصورة سلبية على تقييم مديري المدارس.

#### • ثالثاً: مجال تجاه الطلبة

حسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية على فقرات مجال (تجاه الطلبة)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (تجاه الطلبة) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	توفير الدعم النفسي اللازم للطلبة	4.09	.86	مرتفعة
2	8	تنمية روح العمل الجماعي بين الطلبة	4.07	.89	مرتفعة
3	3	مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	4.06	.87	مرتفعة
4	2	استخدام الحوار لمعالجة سلوكيات الطلبة	4.01	.93	مرتفعة
5	6	توجيه الطلبة نحو احترام التعليمات	3.97	1.00	مرتفعة
6	4	إشراك الطلبة في الأنشطة المدرسية	3.36	.62	متوسطة
7	1	المساواة في تعامله مع الطلبة	3.30	.60	متوسطة
8	7	إشراك الطلبة في القرارات الخاصة بهم	3.26	.71	متوسطة
		الكلّي لمجال تجاه الطلبة	3.77	.54	مرتفعة

يتّضح من النتائج في الجدول (9) أنّ الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لواقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية على فقرات مجال تجاه الطلبة جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، ربما يعود السبب إلى أنّ أفراد عينة الدراسة لديهم قناعات كبيرة بضرورة أن تكون العلاقة بين المدير والطلبة علاقة إيجابية؛ بحيث ينعكس أثرها عليهم وعلى تحصيلهم العلمي، كما أنّ مديري المدارس يحرصون على إيجاد بيئة تربوية وآمنة لطلبتهم. وربما يعود السبب إلى إدراك المدير لدوره كقدوة لطلبته، وتأثير ما يقوله وما يفعله على سلوكيات طلبته وتصرفاتهم، الأمر الذي يدفعه إلى محاولة الإبقاء على تلك الصورة الإيجابية والتمسك بها ما أمكن. وحرص المدير على ترك انطباع إيجابي ليس فحسب لدى طلبته، بل أيضاً لدى من يقوم بتعليمهم؛ حيث جاءت الفقرة (5) التي تنصّ على "توفير الدعم النفسي اللازم للطلبة" في المرتبة الأولى، وبدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، ربما يعود السبب في ذلك لوعي أفراد عينة الدراسة بأنّ مديري المدارس يتعاون مع المرشد الطلابي في المدرسة لتوفير كلّ ما يلزم الطلبة من الدعم النفسي والاجتماعي، كما أنّ أغلب مديري المدارس يشاركون طلبتهم في مناسباتهم؛ فهم قريبون منهم، بينما جاءت الفقرة (7)، التي تنصّ على "إشراك الطلبة في القرارات الخاصة بهم"، وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، ربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ بعض مديري المدارس ينشغلون بأعمالهم

فلا يجدون الوقت الكافي لإشراك الطلبة في القرارات المدرسية، كما أنّ بعض المدراء يرون بأنهم الأقدر على اتخاذ القرارات من الطلبة.

• رابعاً: مجال تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية على فقرات مجال (تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (10) يبيّن ذلك.

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	تزويد أولياء الأمور بمعلومات دقيقة عن أحوال أبنائهم	3.98	.92	مرتفعة
2	1	دعوة أولياء الأمور لمناقشة سياسة المدرسة وبرامجها التعليمية	3.97	.99	مرتفعة
3	7	التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي	3.93	.95	مرتفعة
4	4	تقبل النقد البناء من أولياء الأمور	3.84	1.00	مرتفعة
5	6	يفعل مجالس الآباء لخدمة العملية التعليمية	3.82	1.00	مرتفعة
6	8	الموضوعية في التعامل مع أولياء الأمور بغض النظر عن واقعهم الاجتماعي	3.35	.65	متوسطة
7	2	دعوة المتخصصين لتنظيم محاضرات لتثقيف الناس بواجباتهم التربوية نحو أبنائهم	3.28	.70	متوسطة
8	5	إشراك أولياء الأمور في اتخاذ بعض القرارات التي تخص المدرسة	3.26	.70	متوسطة
		الكلّي لمجال تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	3.68	.63	مرتفعة

يتّضح من النتائج في الجدول (10) أنّ الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لواقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية على فقرات مجال تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، ربما يعود السبب في ذلك إلى وعي مديري المدارس بالمسؤولية المجتمعية، وإيمانهم بأهمية الدور الملقي على عاتقهم تجاه الطلبة والمعلمين، وإعطاء صورة حسنة ومشرفة عن المدارس في لواء المزار الشمالي. وربما يعود السبب إلى حرص وزارة التربية والتعليم من خلال خططها الاستراتيجية ورؤيتها ورسالتها إلى تضمين المسؤولية المجتمعية في العملية التعليمية، وتزويد مديري المدارس بالدورات التدريبية كافة، لتأهيلهم في هذا المجال، كما أنّ وزارة التربية والتعليم تعقد الدورات والورش التدريبية لمديري المدارس لتأهيلهم في هذا المجال. وقد يعود إلى أنّ مدير المدرسة فرد في ذلك المجتمع الذي ينتمي إليه، والذي يحكمه تاريخ وتراث ومجموعة من العادات والتقاليد المحافظة. لذا، فهو يدرك أهمية ذلك الالتزام، وضرورة ممارسته في مجتمعه الذي ينسّم بالمحافظة إلى حدّ ما؛ حيث جاءت الفقرة (3)، التي تنصّ على " تزويد أولياء الأمور بمعلومات دقيقة عن أحوال أبنائهم"، بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عيّنة الدراسة بأنّ مديري المدارس يقومون بعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور، وذلك ضمن سياسة المدرسة وخطتها، ليطلعوا أولياء الأمور على مستوى أبنائهم، والعقبات والصعوبات التي قد تواجههم، ويتمّ ذلك أربع مرات على الأقل، كما أنّ أغلب مديري المدارس وبالتعاون مع الكادر الإداري في المدرسة من مرشدين ومعاونين يلتقون بشكل فرديّ مع بعض أولياء الأمور، في حين، جاءت الفقرة (5)، التي تنصّ على " إشراك أولياء الأمور في اتخاذ بعض القرارات التي تخصّ المدرسة"، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، ربما يعود السبب في ذلك أنّ شعور المستجيبين بأنّ مديري المدارس ينشغلون كثيراً في الأعمال الإدارية، كما قد يعود السبب في ذلك إلى انشغال أولياء الأمور بأعمالهم، وقلة زيارتهم للمدرسة بسبب طبيعة عملهم، مما قد يحدّ من مشاركتهم في القرارات المدرسية.



ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته الذي نصَّ على: 'ما الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين؟'.

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحسن أداء المعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي ومجالاته، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، والجدول (11) يبيِّن ذلك.

جدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المعلمين في المدارس على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	بيئة التعلم	3.84	.63	مرتفع
2	2	الشراكة المجتمعية	3.71	.57	مرتفع
3	3	التطوير الذاتي	3.69	.48	مرتفع
		الكلي للمحور	3.75	.51	مرتفع

يُلاحظ من النتائج في الجدول (11) أنَّ الأوساط الحسابية لمجالات مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس تراوحت بين (3.69-3.84)، وقد صنِّفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن مستوى مرتفع، وجاءت وفقاً للترتيب الآتي: مجال (بيئة التعلم) في الترتيب الأول، وبمستوى كبير، تلاه مجال (الشراكة المجتمعية) في الترتيب الثاني، وبمستوى كبير، وأخيراً مجال (التطوير الذاتي) في الترتيب الثالث، وبمستوى كبير، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لمستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس ككل (3.75)، وبمستوى أداء مرتفع. ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يدعمون الأداء الوظيفي للمعلمين وفق استراتيجية واضحة وموضوعية؛ بحيث يكون مدير المدرسة على اتصال مباشر مع المعلمين من موقعه كمشرف تربوي مقيم، وملاحظته للجوانب التي تتعلق بأداء المعلم داخل الغرفة الصفية وخارجها كافة، بما يشمل التحضيرات والأنشطة الصفية واللاصفية. وقد يكون ذلك الاهتمام من قبل المدراء نتيجة الدورات التدريبية التي أعددتها وأقامتها وزارة التربية والتعليم في السنوات السابقة للمدراء حول كيفية إدارة المدرسة في مختلف نواحيها، والتي تشمل دورات ومحاضرات حول الاهتمام بالمعلم من الناحية الصفية التعليمية والإدارية لرفع مستوى أداء المعلمين وتحسينه. وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يُطلعون المعلمين على أحدث الوسائل التعليمية، ويُشجعونهم على تنوع الأساليب التعليمية في الغرفة الصفية، ويُحفِّزونهم على توظيف أفكار جديدة لتطوير العمل التربوي لدى المعلمين، وتشجيع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم، واستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية داخل الغرفة الصفية، كما أنَّ مديري المدارس يُساعدون المعلمين الجدد في تطوير مهاراتهم، وذلك من خلال إشراكهم في البرامج التدريبية، وتنظيم اللقاءات بينهم وبين المعلمين الآخرين للاستفادة من خبراتهم، ودعمهم للمعلمين والطلبة لتنفيذ مشروعات إبداعية، ويُقدم المساعدة للمعلمين لمواجهة الصعوبات في الحقل المهنيّ التعليمي. وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عبد الرحيم (2023) التي أظهرت أنَّ درجة فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية جاءت بدرجة متوسطة. ولمزيد من المعلومات فقد تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كلِّ مجال على حدة؛ حيث كانت على النحو الآتي:

#### • أولاً: مجال بيئة التعلم

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس على فقرات مجال (بيئة التعلم) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (12) يبيِّن ذلك.

جدول (12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (بيئة التعلم) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	التواصل مع الطلبة للمحافظة على المعايير السلوكية المرغوب فيها في أثناء التدريس	4.11	.89	مرتفع
2	2	ينوع من الوسائل التعليمية كلما تطلب الأمر	4.04	.89	مرتفع

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	5	توفير بيئة تعليمية تشجع التفاعلات البناءة المثمرة بين الطلبة	4.03	.89	مرتفع
4	4	الحرص على توفير بيئة صافية تفاعلية داعمة لتعلم الطلبة	4.02	.89	مرتفع
5	7	توظيف أساليب متنوعة لجذب انتباه الطلبة في الحصّة الصفية	3.98	.89	مرتفع
6	8	يُنوع الأمثلة المرتبطة بالمحتوى التعليمي لضمان تعلم فعال للطلبة	3.89	.98	مرتفع
7	3	استثمار إمكانات الطلبة لإقامة مشاريع إبداعية	3.36	.61	متوسط
8	6	ربط المادة الدراسية ببيئة الطلبة	3.30	.67	متوسط
الكلّي لمجال بيئة التعلم					
			3.84	.63	مرتفع

يتّضح من النتائج في الجدول (12) أنّ الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي على فقرات مجال بيئة التعلم جاءت بمستوى كبير، بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى التغيرات التي طرأت في مهام المعلم، لا سيما في تحسين نواتج التعلّم والتعليم التي بدأت مع الخطة الإجرائية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي لمتابعة مهامّ معلّمي المدارس؛ بهدف تحسين نواتج التعلّم والتعليم، ورفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة، إضافة إلى تركيز وزارة التربية والتعليم بدرجة كبيرة على إدخال التكنولوجيا الحديثة وملحقاتها في العملية التعليمية، وتنويع استراتيجيات التدريس في العملية التعليمية؛ لأهميتها في تحسين مستوى أداء المعلمين؛ حيث جاءت الفقرة (1) التي تنصّ على "التواصل مع الطلبة للمحافظة على المعايير السلوكية" بمستوى كبير، بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، ربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ المعلمين قد خضعوا لدورات متخصصة في مهارة الاتصال والتواصل، ويسعون إلى تطبيق ما تعلّموه على طلبتهم بالتعاون مع المرشد الطلابي في المدرسة، وذلك من خلال المنشورات التربوية التي تظهر فيها لائحة السلوك والعقوبات وغيرها من المعايير. بينما جاءت الفقرة (6)، التي تنصّ على "ربط المادة الدراسية ببيئة الطلبة"، بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، ربما يعود السبب في ذلك إلى اكتناظ المادة الدراسية، كما أنّ بعض المدارس تزدحم بالطلبة مع قلة الإمكانيات المتوفرة في المدرسة مثل المختبرات؛ فهي غير كافية للطلبة جميعهم.

#### • ثانيًا: مجال الشراكة المجتمعية

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي على فقرات مجال (الشراكة المجتمعية) مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (13) يبيّن ذلك.

جدول (13): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الشراكة المجتمعية) مرتبة تنازليًا

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	الربط بين الأنشطة التعليمية والواقع المجتمعي	4.03	.88	مرتفع
2	6	الاستجابة للدعوات التي توجهها مؤسسات المجتمع المحلي	4.00	.93	مرتفع
3	2	عقد اجتماعات دورية مع أولياء أمور الطلبة	3.91	.93	مرتفع
4	8	تنمية العلاقة الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.89	.93	مرتفع
5	3	إشراك المجتمع المحلي في الأنشطة اللاصفية	3.86	1.01	مرتفع
6	1	احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع المحلي	3.37	.59	متوسط
7	4	تقبل وجهات نظر أولياء الأمور بصدق ورحب	3.36	.59	متوسط
8	7	إشراك أولياء أمور الطلبة في إحياء المناسبات الوطنية التي تقيمها المدرسة	3.30	.70	متوسط
الكلّي لمجال الشراكة المجتمعية					
			3.71	.57	مرتفع

يتضح من النتائج في الجدول (13) أنّ الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال الشراكة المجتمعية جاءت بمستوى كبير، بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وقد تعزى هذه النتيجة الكبيرة حسب تقديرات عينة الدراسة إلى أهمية الشراكة

المجتمعية في تعزيز مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي باختلاف مؤسساته في تعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تحقق الفائدة للطلبة والمدرسة والأسرة، مما ينعكس أثرها الإيجابي على المجتمع بمختلف مؤسساته، ومعالجة الآثار السلبية التي تصدر من الطلبة بالتعاون مع الأسرة ومؤسسات المجتمع لإيجاد حلول إيجابية تخفف من أعبائها على المجتمع. وقد تُعزى النتيجة أيضاً إلى أن مدراء المدارس في لواء المزار الشمالي يعملون على تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وذلك من خلال قيام المدرسة بتشكيل لجان مجتمعية تضم أعضاء من المجتمع المحيط بالمدرسة، وأولياء الأمور، ومعلمين، ومديري المدارس بهدف تعزيز الشعور بالشراكة المشتركة تجاه التعليم، وتقديم نموذج جديد من المشاركة المجتمعية يضم في جنباته مجالات عدّة تهتم فيها المدارس بتعزيز الشراكة المجتمعية؛ حيث جاءت الفقرة (5)، التي تنصُّ على "الربط بين الأنشطة التعليمية والواقع المجتمعي" بالمرتبة الأولى، وبمستوى كبير، بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وقد تُعزى النتيجة إلى إيمان المعلم بالشراكة مع مؤسسات المجتمع في المراحل جميعها، كالمشاركة في التخطيط والتنفيذ، والمشاركة في التمويل، وفي توفير الخبرات المطلوبة، وفي تأهيل المعلمين وتدريبهم من قِبل الخبراء. بينما جاءت الفقرة (7)، التي تنصُّ على "إشراك أولياء أمور الطلبة في إحياء المناسبات الوطنية التي تقيمها المدرسة"، في المرتبة الأخيرة، وبمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أن أولياء الأمور لا يجدون الوقت الكافي للمشاركة في الفعاليات التي تقيمها المدرسة نتيجة عملهم، كما أنه من الممكن أن لا تناسبهم أوقات الاحتفالات التي تقيمها المدرسة، مما قد يحدُّ من مشاركتهم في المناسبات جميعها.

#### • ثالثاً: مجال التطوير الذاتي

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال (التطوير الذاتي) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، والجدول (14) يبيّن ذلك.

جدول (14): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التطوير الذاتي) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	الإطلاع على المستجدات التربوية في مجال تخصصه	4.13	.88	مرتفع
2	1	إثراء مادته العملية بالإطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصه	4.08	.89	مرتفع
3	6	المشاركة في (الندوات، والمؤتمرات، والبرامج التدريبية) ذات العلاقة بتخصصه واهتماماته	3.97	.94	مرتفع
4	4	المشاركة في المسابقات المحلية والعالمية للمعلم المتميز	3.93	.99	مرتفع
5	8	الاستفادة من نتائج الطلبة لتحسين أدائه المهني	3.39	.59	متوسط
6	2	يستخدم مصادر تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الكفايات لديه	3.38	.61	متوسط
6	7	يلتزم بملاحظات (المدير، والمشرف التربوي) لتحسين أدائه المهني	3.38	.60	متوسط
8	5	إعداد البحوث التربوية في مجال تخصصه	3.25	.70	متوسط
		الكلي لمجال التطوير الذاتي	3.69	.48	مرتفع

يتضح من النتائج في الجدول (14) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي على فقرات مجال التطوير الذاتي جاءت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، ربما يعود السبب في ذلك إلى وعي المدراء والمعلمين بأهمية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، فضلاً عن رغبة المعلمين في الحصول على الثناء والتعزيز من المسؤولين وأولياء الأمور والطلبة على السواء. علاوة على حرص المديرين على الاهتمام بتحسين المستوى الوظيفي للمعلمين لقناعتهم لما لهذا من انعكاسات إيجابية على تطوير المدارس ورفع مستواها. وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة من المعلمين أن معلمي المدارس يفضلون التغيير للأفضل، والتغلب على ظروف العمل والمعوقات التي تواجههم بتقديم أفكار ومقترحات جديدة للعمل قابلة للتنفيذ، لذلك، يسعى المعلمون كي يكونوا قدوة حسنة للطلبة؛ حيث جاءت الفقرة (3) التي تنصُّ على "الإطلاع على المستجدات التربوية في مجال تخصصه"، وبمستوى كبير، بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، ربما يعود السبب إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية تحسين أداء المعلم وتحقيق ذاته ومساعدته في حل مشكلاته،

وذلك عن طريق تلبية احتياجات المعلم، وإثارة دافعيته وتحفيزه للعمل بكفاءة. وتمثل أهداف الوزارة في تزويد المعلمين بأحدث المستجدات التربوية، وتطوير مهاراته القيادية بشكل مستمر، والتخطيط المتميز لعملية التعليم المتعلقة بالمعلم وعملية التعلم المرتبطة بالطلبة، وتطوير قدرات المعلمين وكفاياتهم. بينما جاءت الفقرة (5) التي تنصُّ على " إعداد البحوث التربوية في مجال تخصصه" في المرتبة الأخيرة، وبمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.25)، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب المعلمين والمعلمات لم يتدربوا على كيفية إعداد البحوث، وعلى وزارة التربية الاهتمام بهذا الجانب، كما أن البحوث التربوية بحاجة إلى وقت كافٍ للقيام بها الأمر الذي قد يتقل كاهل المعلمين وخصوصاً أصحاب الأنصبه العالية.

وقد أكدت دراسة روستيني وآخرين (Rostini et al, 2022) أن مديري المدارس يخططون لبرامج التدريب على أداء المعلم، ويصنعون طرقاً وأشكالاً للتدريب على الأداء، ويخصصون وقتاً للتدريب على الأداء، وينظمون التدريب على الأداء. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عبابنه (2023) التي أظهرت أن المتوسط الحسابي الكلي لدور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كاراكابي (Karacabey, 2021) التي أظهرت أن مديري المدارس دعموا التطوير المهني للمعلمين بدرجة متوسطة.

**ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي نصَّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟".**  
للإجابة عن هذا السؤال؛ تمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين محور درجة التزام مديري المدارس بالمهارات القيادية الإنسانية ومجالاته، ومحور قياس مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي ومجالاته، والجدول (15) يوضِّح ذلك.

جدول (15): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين محور واقع التزام مديري المدارس بالمهارات القيادية الإنسانية ومجالاته، ومحور قياس مستوى تحسن أداء المعلمين ومجالاته

العلاقة	الإحصائي	بيئة التعلم	الشراكة المجتمعية	التطوير الذاتي	الكلي للمحور الثاني
تجاه المهنة	معامل الارتباط	.78**	.64**	.63**	.76**
	الدلالة الإحصائية	.00	.00	.00	.00
تجاه زملاء العمل	معامل الارتباط	.79**	.68**	.68**	.80**
	الدلالة الإحصائية	.00	.00	.00	.00
تجاه الطلبة	معامل الارتباط	.78**	.71**	.71**	.81**
	الدلالة الإحصائية	.00	.00	.00	.00
تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	معامل الارتباط	.75**	.81**	.72**	.84**
	الدلالة الإحصائية	.00	.00	.00	.00
الكلي للمحور الأول	معامل الارتباط	.85**	.77**	.74**	.87**
	الدلالة الإحصائية	.00	.00	.00	.00

\*دالة عند مستوى دلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

يتَّضح من النتائج في الجدول (15) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية ومستوى تحسن أداء المعلمين، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفع واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية، ارتفع مستوى تحسن أداء المعلمين في هذه المدارس. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بشكل كبير، انعكس بشكل مباشر على أداء معلمي المدارس، فأصبحوا يتحلون بالصبر في معاملتهم للطلبة، ويسعون دائماً لأن يكونوا قدوة حسنة للطلبة في أقوالهم وأفعالهم، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على التزام الطلبة في العملية التعليمية مع الطلبة؛ فبحفاظهم على سرية معلومات الطلبة، وابتعادهم عن التفرقة والتمييز بينهم، أصبح المعلم قائداً تربوياً، ويتمثل ذلك في قدرته على استخدام دافعية

الطبة للتعلم، وقدرته على التخطيط للمواقف التعليمية، وإتقانه مهارات التخطيط والتنفيذ والتقويم المدرسي، وأصبح يعمل على تحريّ العدالة بين الطلبة من خلال معالجة جوانب الضعف لدى المتعلمين، وخفض مستوى القلق والتوتر لديهم، إلى جانب الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية لهم.

### التوصيات

بناءً على النتائج، توصى الدراسة بالآتي:

- رفع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية في مجالات المهنة، وزملاء العمل، والطلبة، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وذلك من خلال: زيادة معرفة مديري المدارس بتخصصهم وتحديثها باستمرار، والإخلاص في العمل.
- حث المعلمين أن يكونوا قدوة حسنة للطلبة، ومراعاة العدالة في كتابة التقارير السنوية المختصة بالمعلمين.
- إشراك الطلبة في الأنشطة المدرسية، والمساواة في تعاملهم مع الطلبة، وإشراكهم في القرارات الخاصة بهم.
- رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي في مجالات بيئة التعلم، والشراكة المجتمعية، والتطوير الذاتي، وذلك من خلال استثمار إمكانات الطلبة لإقامة مشاريع إبداعية.
- ربط المادة الدراسية ببيئة الطلبة للاستفادة من نتائج الطلبة لتحسين أدائهم المهني.
- استخدام مصادر تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الكفايات لديه يلتزم بملاحظات (المدير، والمشرف التربوي) لتحسين أدائه المهني.
- إعداد البحوث التربوية في مجال تخصصه.
- تقبّل وجهات نظر أولياء الأمور بصدق ورحب، واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع المحلي.
- إشراك أولياء أمور الطلبة في إحياء المناسبات الوطنية التي تقيمها المدرسة.
- إجراء المزيد من الدراسات فيما يخص مهارات القيادة الإنسانية، وربطها بمتغيرات أخرى كالأداء المدرسي.

### المصادر والمراجع باللغة العربية:

- آل صبرة، ع. (2018). القيادة الإدارية مفهوم ونظريات. عمان: دار أزمنا للنشر والتوزيع والطباعة.
- البارودي، م. (2015). القائد المتميز وأسرار الإبداع والتغيير. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- التوجري، س. (2019). مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة بريدة. مجلة كلية التربية، 35(9)، 288-327.
- الجناني، ف. (2019). التعلم النشط وفعاليته في تنمية المهارات التدريسية. عمان: الرضوان للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحروب، ز. (2019). أساليب حديثة في تقويم أداء المعلم. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- حمدان، م. (2020). مراكز وبرامج التطوير الوظيفي للمعلمين. دمشق: دار التربية الحديثة للنشر والاستشارات والتدريب.
- حمزة، ب وعاشور، م وجوارنه، ط. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لمهارات العلاقات الإنسانية وعلاقتها بتمكين المعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية، 1(9)، 123-156.
- داود، م. (2019). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الشрман، س والعمرى، م. (2022). أخلاقيات مهنة التعليم. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشميلي، ع. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: (التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عايش، أ. (2019). تطبيقات في الإشراف التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عابنه، ر. (2023). دور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد من وجهة نظرهم. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 9(1)، 125-146.
- عبد الرحيم، س. (2023). فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمات أنفسهن. غزة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(27)، 1-22.
- عطية، م. (2019). الصورة المنشودة للمعلم. عمان: دار أمواج للنشر والتوزيع.
- علي، م. (2016). العوامل النفسية المؤثرة في الأداء التدريسي للمعلم. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع والطباعة.

- العنزي، أ والأنصري، ش والقاسم، إ. (2017). واقع ممارسة مديري مدراس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 41(3) 108-153.
- القطارنة، ز. (2017). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- كوك، ل. (2021). المشكلات المدرسية في العلاقات الإنسانية. (ترجمة: عفاف محمد فؤاد)، القاهرة: وكالة الصحافة العربية للنشر والتوزيع.
- مروة، ع. (2016). العوامل النفسية المؤثرة في الأداء التدريسي للمعلم. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع والطباعة.
- مصطفى، م. (2020). من دروس الإدارة. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بمنيك.
- المنجز، ح. (2014). العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي. عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

## References

- Ababneh, R. (2023). The role of professional development programs in improving the job performance of public school teachers in the Irbid Qasaba Education Directorate from their point of view. *Journal of Psychological and Educational Sciences*, 9(1), 125-146.
- Abdel Rahim, S. (2023). The effectiveness of school administration in improving the teaching performance of basic stage teachers in Irbid Governorate from the point of view of the teachers themselves. *Gaza, Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(27), 1–22.
- Al-Anzi, A, Al-Ansari, S and Al-Qasim, I. (2017). The reality of public education school principals in the State of Kuwait's practice of human relations from the perspective of educational staff members. *Journal of the College of Education in Educational Sciences*, 41(3) 108-153.
- Al-Baroudi, M. (2015). *The distinguished leader and the secrets of creativity and change*.(in Arabic): Cairo: Arab Group for Publishing and Distribution.
- Al-Hroub, Z. (2019). *Modern methods for evaluating teacher performance*. (in Arabic): Amman: Dar Ghaida for Publishing and Distribution.
- Ali, M (2016). *Psychological factors affecting the teacher's teaching performance*. (in Arabic): Amman: Dar Amjad for publishing, distribution and printing.
- Al-Janani, F. (2019). *Active learning and its effectiveness in developing teaching skills*. (in Arabic): Amman: Al-Radwan for publishing, distribution and printing
- Alkhalwaldeh, M & Khasawneh, M. A. (2023). The Degree of Human Competencies among Secondary School Principals. *Migration Letters*, 20(S2), 1048-1060.
- Al-Munjaz, H. (2014). *Human relations and their impact on job performance*. (in Arabic): Amman: Jordan, Dar Wael for Publishing and Distribution
- Al-Qatarnah, Z. (2017). *Effective leadership and decision-making methods*. (in Arabic): Amman: Dar Al-Academin Publishing and Distribution Company.
- Al-Rikabi, A, Al-Khuzai, A and Al-Karawi, H. (2018). *Making educational and administrative decisions between reality and ambition*.(in Arabic): Amman: Dar Amjad for Publishing and Distribution.
- Al-Sabra, A. (2018). *Administrative leadership concept and theories*. . (in Arabic): Amman: Dar Azmna for publishing, distribution and printing.
- Al-Shamili, A. (2017). *Modern strategic management: (strategic planning, organizational building, creative leadership, control and governance)*. (in Arabic): Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Al-Sharman, S & Al-Omari, M. (2022). *Education professional ethics*. (in Arabic): Amman: Dar Al-Moataz for Publishing, Distribution and Printing.
- Al-Tuwaijri, S. (2019). The level of job satisfaction among secondary school teachers in the city of Buraidah. *College of Education Journal*, 35(9), 288-327.
- Attia, M. (2019). *The desired image of the teacher*. (in Arabic): Amman: Dar Amwaj for Publishing and Distribution.
- Ayesheh, A. (2019). *Applications in educational supervision*. Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
- Cook, L. (2021). *School problems in human relations*. (Translated by: Afaf Muhammad Fouad), (in Arabic): Cairo: Arab Press Agency for Publishing and Distribution.
- Daoud, M. (2019). *Managing excellence and administrative creativity*. (in Arabic): Amman: Dar Ibn Al-Nafis for Publishing and Distribution.

- Deligiannidou, T., Athanailidis, I., Laios, A., & Stafyla, A. (2020). Determining effective leadership qualities of a school principal from the perception of PE teachers in Greece. *Journal of Physical Education and Sport*, 20, 2126-2135.
- Elsaadi, H. A. A. (2016). *Leadership Skills and their Relationship to job Performance* (Doctoral dissertation, University of Benghazi).
- Hamdan, M. (2020). *Career development centers and programs for teachers*. (in Arabic): Damascus: Modern Education House for publishing, consulting and training.
- Hamza, B, Ashour, M and Jawarneh, T. (2024). The degree to which preparatory school principals in the Northern District within the Green Line practice human relations skills and their relationship to empowering teachers. *Journal of Educational Science Studies*, 1(9), 123-156.
- Karacabey, M. F. (2021). School principal support in teacher professional development. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 54-75.
- Kulsreshtha, A. K., Patel, J. S., & Singh, H. (2016). A study of the effect of human relations in school organization.
- Marwa, A. (2016). *Psychological factors affecting the teacher's teaching performance*. (in Arabic): Amman: Dar Amjad for publishing, distribution and printing.
- Moolenaar, N. M., & Slegers, P. J. (2015). The networked principal: Examining principals' social relationships and transformational leadership in school and district networks. *Journal of Educational Administration*, 6(3), 356-381.
- Muliati, L., Asbari, M., Nadeak, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2022). Elementary School Teachers Performance: How The Role of Transformational Leadership, Competency, and Self-Efficacy?. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 158-166.
- Mustafa, M (2020). *From management lessons*. (in Arabic): Giza: Center of Professional Expertise for Management in Menik.
- Prastiawan, A., Gunawan, I., Putra, A. P., Dewantoro, D. A., Cholifah, P. S., Nuraini, N. L. S., ... & Surahman, E. (2020, December). School leadership skills in educational institutions. In *6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020)* (pp. 438-441). Atlantis Press.
- Price, H. E. (2015). Principals' social interactions with teachers: How principal-teacher social relations correlate with teachers' perceptions of Student engagement. *Journal of Educational Administration*, 11(5), 852-869.
- Rostini, D., Syam, R. Z. A., & Achmad, W. (2022). The Significance of Principal Management on Teacher Performance and Quality of Learning. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 14(2), 2513-2520.
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H. B., & Rao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability*, 12(8), 3390.
- Saleh, M., & Mutiani, M. (2021). The Role of the Principal in Increasing Teacher Performance Through Periodic Academic Supervision. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(2), 1135-1141.
- Shula, M., Van Wyk, C., & Heystek, J. (2022). Principals' Practices of Human Relationships in Faith-Based Schools: A Servant Leadership Perspective. *Africa Education Review*, 19(1), 56-75.
- Waddock, S. (2016). Developing humanistic leadership education. *Humanistic Management Journal*, 1, 57-73.