

Doi: 10.34120/0085-034-135-002

درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في دولة الكويت

رفعة مبارك العازمي

وزارة التربية

دولة الكويت

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة الفروانية التعليمية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وبالرجوع إلى أدبيات الإدارة التربوية قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة، وهي عبارة عن قائمة تقدير تحلل العلاقات الإنسانية، اشتملت على أربعة أبعاد؛ الأول: المهارات اللازمة لمديرة المدرسة لبناء العلاقات الإنسانية، والثاني: القيم الإنسانية لدى مديرة المدرسة، والثالث: السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد الدافعية عند المعلمات، والرابع: السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات. وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية عددهم (258) من المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام بالمرحلة الابتدائية بمنطقة الفروانية؛ تمثل نسبة (50,7٪) من إجمالي مجتمع الدراسة. كشفت النتائج: (1) أن مديرات المدارس يمارسن سلوكيات العلاقات الإنسانية بدرجة عالية مع المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام، (2) كانت السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات منخفضة نسبياً، (3) لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة عن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية وفقاً لمُتغيري المسمى الوظيفي، وعدد سنوات خبرة قيادات المدرسة. وفي ضوء نتائج الدراسة؛ تم تقديم مجموعة توصيات؛ منها: ضرورة تطوير مهارات مديرات المدارس اللازمة؛ لخلق شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات؛ باعتبار أن رضا مُتلقّي الخدمة أولى من رضا مُقدمها.

المصطلحات الأساسية: الإدارة المدرسية والعلاقات الإنسانية، الرضا الوظيفي، قيادة المدرسة.

مقدمة

يشهد العالم جملة من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، انعكس أثرها على المؤسسات التعليمية. وغني عن القول أن تضخم عدد المؤسسات التعليمية وزيادة عدد المعلمين يتطلب تدخلات تطويرية بما يحقق جودة أداء الإدارة المدرسية، وكذلك نجاح المدرسة في تحقيق أهداف التعليم بالصورة المتوقعة. وقد أكد الباحثون على دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وأنه من الضروري الأخذ بالتوجهات الحديثة للإدارة المدرسية؛ التي يُقاس نجاحها بمدى حرصها على ذلك البُعد. كما أن لها أثر بارز في إنجاح العمل التربوي، لأن الإدارات المدرسية الناجحة تقوم على مدى رضا الأفراد وتفاعلهم مع الجماعة في المدرسة مما يزيد من إنتاجيتهم. ويُشير تراث البحث في هذا المجال إلى تأثر ممارسات التحقيق ومستوياتها بتنوع الثقافات والظروف؛ وكذلك نوعية المؤسسات التعليمية؛ ولكن التوجه العام يتمثل في توضيح الرسالة بأن المهام المهنية ترتبط ارتباطاً جوهرياً بالنفوس التي تحمل عبء تنفيذها من جهة، ومن جهة أخرى تحمل بين ثناياها مهمة تحقيق السواء النفسي داخل المجتمع مع اتساع دوائره؛ حيث تُشكل المدرسة صورة مصغرة من المؤسسة الأكبر التي تضم المدرسة والمؤسسات التربوية الأخرى؛ (العريشي والسيد وعبدالمعطي، 2015؛ والعربي، 2014؛ وسليمان، 2013؛ وحرب، 2012).

إن مدير المدرسة الناجح يحرص على تنمية العلاقات الإنسانية في مدرسته من خلال استخدام طرائق متعددة مع العاملين في المدرسة؛ لتحقيق التآلف البيئي داخل المدرسة وبينها وبين عناصر المجتمع الذي يحتضنها وتحتضنه، والجميع يتفق على ضرورة توافر المناخ الإيجابي لتحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية؛ وإثارة الدافعية لديهم للإقبال على العمل وسط جو يسوده الرضا والتعاون والأمن النفسي إشباع الحاجات المعلمين النفسية والاجتماعية؛ ولتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها (عبد الهادي، 2014). كما أن القائد التربوي الناجح يشجع جميع المعلمين في المدرسة على القيام بأدوارهم، ويسعى إلى خلق جو من التعاون بين الجميع؛ باعتبار تبادلية

الإحساس بالرضا والرغبة في الإنجاز وتكاملية العمل الجماعي، وعدم الفصل بين المسؤولية الفردية والمسؤولية الجمعية.

لذا يُتَوَقَّع أن تشكل العلاقات الإنسانية بين مديرة المدرسة والمديرات المساعدات ورئيسات الأقسام في المدرسة مفتاح نجاح المدرسة باعتبارهن قيادات المدرسة، وتوفر العلاقات الإنسانية بينهن مناخاً يضمن أداء العمل وجودته.

إن القيادة الإدارية هي النشاط الإيجابي الذي يبشره شخص معين على مجموعة لتحقيق غرض معين، ومن صورها القيادة التعليمية (خليفات، 2012). أما القيادة المدرسية فتتمثل في قدرة مدير المدرسة على التأثير في أعضاء المجتمع المدرسي (شعلان وأحمد، 2016: 156)، كما أشار (خليفات، 2012) إلى تقسيم أساليب القيادة الإدارية إلى:

القيادة الديمقراطية: وتتسم بالاحترام المتبادل بين القائد والمعلمين، فالقائد هو مكمل للمجموعة ومن الصعب أن تميزه عن معلميه، فالقرارات تنبع من الجماعة نفسها، وكل معلم داخل المدرسة يدرك مكانته وما يقع على عاتقه من مسؤوليات. ومما يميز مدير المدرسة الديمقراطي ما يلي: 1 - يشجع رأي الجماعة، ويقدم الفرصة للمعلمين في التعبير عن آرائهم، 2 - يساعد المعلمين على اتخاذ القرارات، 3 - يقدم رأيه للمعلمين عندما يلجؤون إليه.

القيادة التسلطية: فيها يتصرف مدير المدرسة بمفرده، يفرض على جميع المعلمين أن يخضعوا له، ويفرض خطته عليهم، ويحدد سياسة العمل في المدرسة بنفسه تحديداً كلياً دون تدخل المعلمين أو الأخذ برأيهم، وكذلك يحدد نوع العمل لكل معلم، ويتصف بالأنانية حيث إنه يبقى بعيداً عن الجماعة إلا عند حاجته إليهم، وكذلك يتصف بالسلبية فيشعر من حوله بالقصور، مما يؤدي إلى توتر جو العمل بسبب إحباط المعلمين.

القيادة البيروقراطية: وأضاف (Sergiovanni, 1991) أن هناك نمطاً آخر يسمى (القيادة البيروقراطية)؛ حيث يرى العالم ماكس فيبر أن البيروقراطية تقوم على التوزيع العمومي للسلطة، وتوصيف المهام بدقة التعيين والترقية حسب

شروط دقيقة، والابتعاد عن العلاقات الشخصية ومدير المدرسة البيروقراطي يدير العمل وفق خطة محددة فتوزع السلطة توزيعاً هرمياً والمهام التي يقوم بها بدقة، وتكون العلاقات بين المعلمين على أساس موضوعي ولا يسمح بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.

مفهوم القيادة التعليمية: يُعرّف (Sergiovanni, 1991) القيادة التعليمية بأنها قيام مدير المدرسة بتوجيه كل من المعلم والمتعلم، وتزويدهم بكل ما يحتاجونه لتطوير عمليتي التعليم والتعلم، ودعمهما مادياً ومعنوياً.

مهارات القيادة التعليمية: وبما أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول في المدرسة عن جميع النواحي الإدارية والتربوية والاجتماعية والنفسية والثقافية، وأن جميع العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين وغيرهم مسؤولون أمامه عن أدائهم، لذا فهو يحتاج إلى عدد من المهارات القيادية، للارتقاء بالهيئة الإدارية والتربوية للوصول للغاية المطلوبة، وتنقسم مهارات القيادة التعليمية إلى:

- 1 - **المهارة الإنسانية:** وتعد هذه المهارة محور هذا البحث، وسوف يتم تناولها بالتفصيل، ومن أهم هذه المهارات رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، وزيادة الحوافز المادية والمعنوية، وتقوية العلاقات الإنسانية معهم (الزرزاح والشريف، 2012).
- 2 - **المهارة الرمزية:** وتضم قدرة مدير المدرسة على مساعدة المعلمين على فهم وإدراك غاية المدرسة وأهدافها، والسعي لتحقيقها؛ مثل بناء الطالب ذي الثقافة العالية، وتهيئة الطلاب لسوق العمل، وتدريبهم على مهارات التفكير الإبداعي.
- 3 - **المهارات التعليمية:** وفيها يقع على عاتق مدير المدرسة التقدم بمستوى العملية التعليمية، والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة، والإشراف على نواحي الأنشطة المختلفة، وتقويم رؤساء الأقسام، وزيارة المعلمين ومتابعة اختبارات الطلبة والإشراف على تنفيذها والتواصل مع أولياء الأمور في الاجتماعات المدرسية لمتابعة المستوى التحصيلي للطلاب (العتيبي، 2013).

- 4 - **المهارات الإدارية:** وتعني قدرة مدير المدرسة على فهم طبيعة عمله؛ منها مهارات التخطيط، والتنظيم، وتنسيق إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت.
- 5 - **المهارة الثقافية:** وهي قدرة مدير المدرسة على بناء ثقافة متماسكة، وهوية واضحة للمدرسة، ونشر ثقافة المدرسة وقيمها (Sergiovanni, 1991).

المهارات اللازمة لمدير المدرسة لبناء العلاقات الإنسانية

مفهوم العلاقات الإنسانية: ويقصد بالعلاقات الإنسانية رفع الكفايات البشرية والإنتاجية المعتمدة بالدرجة الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية " (الشايح وعامر وعامر، 2010).

أسس العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية: على مدير المدرسة أن يؤمن بأن لكل معلم شخصية مختلفة يجب احترامها، وأن الفرد العادي إذا أُتيحت له الفرصة أصبح مبدعاً، والمشاركة والتعاون من خلال العمل الجماعي الذي يعد من أهم أسس العلاقات الإنسانية، وعلى مدير المدرسة أن يعامل جميع المعلمين بموضوعية بعيداً عن التحيز والمحاباة، وبمعاملة منصفة، وذلك إيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين المعلمين، وأيضاً تحتاج العلاقات الإنسانية إلى تطوير مستمر، ويقع هذا على عاتق الإدارة من خلال عمل علاقات إنسانية تزدهر بالخبرة والممارسة (العتيبي، 2013).

الحاجات الإنسانية عند ماسلو، وخاصة الاجتماعية والنفسية منها

وكيف يمكن لمدير المدرسة أن يشبعها في نفوس المعلمين: إن المؤسسة التعليمية شأنها شأن غيرها من المؤسسات التي تسعى لتنمية العلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين، بهدف الارتقاء بأداء المدرسة، وصميم هذه العلاقات هو إشباع الحاجات الإنسانية لدى المعلمين، ويستطيع مدير المدرسة إشباع الحاجة الاجتماعية للمعلمين بإشعارهم بالجو الأسري في المدرسة، ومشاركتهم مناسباتهم، وأيضاً يستطيع مدير المدرسة إشباع الحاجة النفسية للمعلمين بأن يشبع الحاجة للتقدير عن طريق مساعدتهم في إدراكهم لقدراتهم مما يزرع فيهم

الثقة بالنفس، ويمكن لمدير المدرسة تحقيق الذات من خلال مساعدة المعلمين على تطوير قدراتهم من أجل تحقيق طموحاتهم (الدهمشي، 2012).

دور مدير المدرسة في تكوين العلاقات الإنسانية

إن مدير المدرسة بحكم مركزه في القيادة يُمثل حلقة الوصل بين جميع العاملين والوحدات الإدارية في المدرسة، وعلى مدير المدرسة أن يشجع العمل الجماعي بين المعلمين، كذلك عليه أن يدرك متطلبات الآخرين، وإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية (الغنام، 1434)، وأن يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية، وأن يتنزه عن التعالي على الرؤوسين، وينظر إلى جميع المعلمين في المدرسة بنظرة إنسانية صادقة. وقد أشارت دراسات جمعية الجامعة الأمريكية إلى أن أهم سمات المديرين الناجحين هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع الرؤوسين والمعلمين وسلوكه الجيد في التعامل معهم (الكردى، 2011).

دور مدير المدرسة في خلق المناخ المناسب للعلاقات الإنسانية في المدرسة: يعمل مدير المدرسة على تهيئة البيئة المناسبة للعلاقات الإنسانية في المدرسة من خلال تأمين بيئة عمل ملائمة، ويضم ذلك الاهتمام بصلاحية البناء المدرسي بما يتضمّن من تهوية وإنارة وأثاث لتوفير الراحة النفسية في العمل، والتوفيق بين الوظيفة والمعلم بوضع المعلم المناسب في المكان المناسب في المدرسة (المطيري، 2011:2013).

تأثير العلاقات الإنسانية على المدرسة: وذكرت (بني حمدان، 2014) أن من أهم ما توفره العلاقات الإنسانية من أهداف داخل المدرسة تتمثل في:

- 1 - رفع الروح المعنوية للمعلمين في المدرسة، 2 - رفع وعي المعلمين، وتبصيرهم بمشاكل المدرسة والمشاركة بحلها، 3 - زيادة إنتاجية المعلمين مما يرفع من مستوى كفاءتهم.

المفاهيم الخاطئة لدى مديري المدارس في ممارسة العلاقات الإنسانية: ينظر بعض مديري المدارس إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام

يعتمد على الشكليات (البروتوكولات PROTOCOLS). وقد يخلط بعض مديري المدارس بين الصفة الإنسانية والصفة الشخصية في مفهوم العلاقات الإنسانية، فهم يربطون العلاقات الإنسانية بالصدقة، ولكن الصواب أن يقوم على تطبيقهم لمفهوم العلاقات الإنسانية بموضوعية، وقد يعتقد بعض مديري المدارس أن العلاقات الإنسانية تعني غض البصر عن أخطاء المعلمين؛ (الشايخ وآخرون، 2010).

مسببات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المدارس كما أوردها (الحمدان والقحطاني، 2012):

- 1 - تدني إنتاج مدير المدرسة، 2 - عدم المحافظة على أسرار العمل، 3- ضعف التقيد بالالتزام في العمل، 4 - كثرة الكلام بما لا يخص العمل في المدرسة.

القيم الإنسانية لدى مدير المدرسة: تعرف القيم بأنها "مجموعة من المبادئ تعمل على احترام الإنسان لنفسه وللآخرين كقيمة يتميز بها الإنسان، وتعرف القيم بأنها مجموعة المعايير والمبادئ الموجهة لسلوك الفرد المسلم" (الشاهين، 2012: 15).

ومن مصادر القيم لدى مدير المدرسة:

- 1 - المصدر الاجتماعي: مدير المدرسة جزء من المجتمع الذي يعيش فيه، وعليه فإن القيم تختلف من مدير لآخر وفق منظومة القيم السائدة في ذلك المجتمع.
- 2 - المصدر الديني: وهو المصدر الرئيس والأكثر اتساعاً واحتواءً لكثير من القيم التي يتحل بها مدير المدرسة، حيث ترتبط بما جاء في القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف ومدى التزام مدير المدرسة بها.

3 - **الخبرة:** حيث تستمد القيم وزنها وأهميتها من خبرات الأفراد، فكلما زادت خبرة مدير المدرسة الحياتية والمهنية زادت وثقلت القيم لديه، وتمتعت بالمرونة الإيجابية.

4 - **جماعة العمل:** المدرسة كمنظومة تربوية لها أخلاقيات وقيم تفرض على المعلمين الالتزام بها (المغربي، 2010).

أهمية القيم في المجتمع المدرسي: تتمثل أهمية القيم في زيادة دافعية المعلم نحو العمل الفعّال، من خلال ما توفره من معايير مرجعية، وتؤثر على اتخاذ القرارات، كما أنها تساعد في تكوين اتجاهات المعلم وآرائه، ولها تأثير على إدراك المعلم ودوافعه (الحراحشة، 2012).

السلوكيات المطلوبة من مدير المدرسة لإيجاد الدافعية عند المعلمين

1 - تعريف الدافعية:

ذكر (محمد، 2016: 69) تعريف الدافعية بأنها: "هي الرغبة في القيام بشيء معين، وهي مشروطة بقدرة هذا الفعل على إشباع حاجة ما لدى الفرد."

أما دافعية المعلم: "فهي طاقة داخلية تنطلق من ذاتية المعلم وتثير فيه الرغبة لتحقيق هدف معين، وتوجه تصرفاته لتحقيق هذا الهدف" (عياصرة، 2006).

2 - أقسام الدوافع:

تنقسم الدوافع إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول - الدوافع الفسيولوجية:

وهي الدوافع التي ترتبط بحاجات البدن الفسيولوجية وما يحدث داخل البدن، ومنها:

1 - دوافع تكفل المحافظة على بقاء الإنسان وهي الحاجات العضوية أو الفسيولوجية مثل دافع الجوع والعطش والألمومة (محمد، 2016).

2 - دوافع تمكن الفرد من التعرف على البيئة مثل دوافع الاستطلاع ودافع اللعب.

3 - دوافع الطوارئ مثل دافع المقاتلة والهروب وهدفها المحافظة على بقاء الفرد كما اتفق عليها (محمد، 2016) و(فرج، 2007).

القسم الثاني - الدوافع النفسية (المكتسبة):

وهي الدوافع التي تنشأ من محاولة تكيف الإنسان مع بيئته، وهذه الدوافع نتيجة وجوده في البيئة ومنها مكتسبة شعورية، ومكتسبة لا شعورية، ومنها الدوافع الاجتماعية التي تكمن في ميل المعلم إلى تحقيق مكانة اجتماعية ظاهرة؛ (فرج، 2007).

3 - العلاقة بين الدافعية والأداء والرضا عند المعلمين:

هناك عدة بحوث ذكرها (المغربي، 2010) في كتابه لتفسير العلاقة بين الدافعية والأداء والرضا توصلت إلى نتائج منها:

أ - أن الدافعية هي نتيجة لأثر المكافأة الإيجابي سواء كانت هذه المكافأة مادية أو معنوية، فكلما زادت المكافأة زادت دافعية المعلم.

ب - العلاقة بين أداء المعلم والمكافأة، ففي بعض المؤسسات التعليمية لا ترتبط المكافآت الخارجية كالرواتب والترقيات مباشرة بالعمل، فالزيادة في الرواتب ترتبط عادة بطول الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل، إضافة إلى علاوات معنوية صغيرة، أما المكافآت الداخلية تأتي من تقدير الآخرين في المدرسة، أو شعور المعلم نفسه بأنه أتم إنجاز العمل على أعلى مستوى.

ج - وأهم أجزاء النموذج هو العدالة، فمن الضروري أن يشعر المعلمين بأن المكافآت توزع عليهم على أساس عادل.

4 - دور مدير المدرسة في زيادة الدافعية لدى المعلمين:

وعلى مدير المدرسة استخدام عدة تقنيات لزيادة الدافعية في العمل لدى المعلمين منها:

- **المكافأة المادية:** لأن الحوافز المادية تعلي من الروح المعنوية للمعلم فتجعله ينتج.
- **التعزيز الإيجابي:** مثل تقرير الأداء الجيد وتوفير مكان عمل جيد.
- **المشاركة:** وهي وسيلة جيدة للاعتراف بالمعلم والاهتمام بالأمور التي ترتبط به.
- **إثراء الوظيفة:** جعل الوظيفة شيئاً مهما ذات معنى مهما كانت مهام هذه الوظيفة.

السلوكيات المطلوبة من مدير المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمين

تعريف الرضا الوظيفي: الرضا لغةً: رضي ضد سخط فهو راضٍ، والرضا الوظيفي هو: "الموقف العاطفي التقبلي والانفعالي الإيجابي الذي يتكون لدى المعلم تجاه عمله" (عليما وعقيل، 2014: 268).

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: حدد (علي، 2016) أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

- 1 - عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة، وتشمل ما يحصل عليه المعلم من امتيازات الوظيفة كالراتب والإجازات والسكن والتأمين الصحي والترقيات،
- 2 - عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها، والنظرة الاجتماعية لها، 3 - عوامل تتعلق بسياسات المؤسسة التعليمية وما يتصل بها من ساعات العمل وظروفه،
- 4 - عوامل متعلقة بالمعلم نفسه شخصيته وقيمه والسن والمؤهل والجنس وأهمية العمل بالنسبة له، 5 - عوامل بيئية تتعلق ببيئة المعلم وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه (علي، 2016).

طرق قياس الرضا الوظيفي في المجتمع المدرسي: يستطيع مدير المدرسة قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من خلال مجموعة من المؤشرات، المتضمنة في طرائق كميّة؛ ومنها: **المقاييس الموضوعية؛** وهي التي

اتفق (عليما وعقيل، 2014) و(العتيبي، 2013) في أنه يمكن لمدير المدرسة قياس مدى الرضا الوظيفي للمعلمين بقياس أداء المعلم في عمله ومستوى إنتاجه، ومشاعره تجاه عمله، ومعدل الشكاوى، ومعدل المرضيات ومؤشر غيابه، ومعدل ترك الخدمة، وأيضاً المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من المعلمين؛ كالاستبانة والمقابلات الشخصية (عليما وعقيل، 2014).

أهمية دراسة الرضا الوظيفي في المدارس: اتفق (علي، 2016) و(العتيبي، 2013) أن هناك أسباباً كثيرة تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس لأن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للمعلم يؤدي إلى ارتفاع مستوى طموح المعلمين، وسوف ينتج عن ذلك التزام المعلمين بالعمل وإقبالهم عليه.

دور مدير المدرسة في تحقيق الرضا الوظيفي

وترى الباحثة أن تحقيق الرضا الوظيفي داخل أي مؤسسة وبالأخص المدرسة أمر في غاية الأهمية، وعلى مدير المدرسة إذا كان هدفه الارتقاء بالمدرسة وتحقيق أهدافها، فعليه الاهتمام بمستوى الرضا الوظيفي لجميع العاملين معه، ويتطلب ذلك من مدير المدرسة أن يشبع حاجات العاملين معه كما حددها أبراهام ماسلو (Maslow, 1943) في تصنيف الحاجات الإنسانية بداية من حاجات المعلمين الفسيولوجية والمادية ووصولاً إلى تحقيق الذات، وتطبيق هرم ماسلو بإشباع حاجات الفرد في المؤسسة؛ حيث إن مستوى الرضا الوظيفي يتحقق بالمعادلة التالية: درجة إشباع حاجات (ماسلو) = مستوى تحقق الرضا الوظيفي؛ لأن أبعاد الرضا عن العمل تتمثل في إشباع الحاجات الأساسية والمادية وحاجات الأمن وحاجات الحب والانتماء وحاجات تقدير الذات وحاجات تحقيق الذات؛ (العتيبي، 2013).

وهنا يأتي دور مدير المدرسة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين؛ (قسم التعريب والترجمة 2012/2014)؛ متمثلاً في: 1 - زيادة رواتب المعلمين وقلة الخصم منها؛ لتحقيق الأمن والعيشة الراضية، 2 - إنكاء شعور المعلمين بالانتماء

لمدرستهم، 3 - توخي المعاملة العادلة بين المعلمين، 4 - تنمية إحساس كل معلم بأهميته.

وقام باحثون كثر بدراسة ذلك المتغير وعلاقته بمتغيرات فارقة أو متزامنة؛ لتحديد الاهتمام به. وقام العتيبي (2013) بدراسة استهدفت تحديد دور العلاقات التي ينتهجها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في تعزيز الأداء المهني للمعلمين، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي متخذاً من الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (21) مديراً ومديرة، و(1828) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى العلاقات الإنسانية التي تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تعزيز الأداء المهني للمعلمين كان عالياً، ووضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد اتجاهات مديري الإدارات المدرسية نحو العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومتغير الوظيفة.

وقامت بني حمدان (2014) بدراسة الإدارة والعلاقات الإنسانية في الأردن استهدفت الكشف عن درجة ممارسة أعضاء التدريس في جامعة جرش للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلبتهم، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة عشوائية طبقية تكونت من (486) طالباً وطالبة في جامعة جرش حيث جاء مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة في مجالي أخلاقيات مهنة التعليم وأساليب التحفيز والتعزيز.

وأجرى صالح وأبو مخ (2017) دراسة استهدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (230) معلماً ومعلمة الذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانتين الأولى تخص المهارات القيادية والثانية تخص المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، وقد توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة وجاء ترتيب المهارات الإنسانية في المرتبة الأخيرة، ولم تظهر هناك فروق

ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات معلمي المدارس الابتدائية لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية وفقاً لمتغير الخبرة.

أجرى "كولسرشنا" و"باتل" و"سنق" (Kulsreshtha, Patel & Singh, 2012) دراسة مسحية على (50) معلماً، وبينت الدراسة أن جودة العلاقات الإنسانية لها تأثير على أداء العاملين وقدرتهم على تحقيق أهداف المدرسة وتطوير بيئة المدرسة الاجتماعية، وأشارت الدراسة إلى أن العلاقة بين المعلم ومدير المدرسة لها تأثير كبير على بيئة المدرسة.

وهدف دراسة نامفاران ورابافي وأفارسن (Namvaran, Rabavi & Avarsin, 2013) إلى التعرف على العلاقة بين المهارات الإنسانية وفعالية مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتكونت العينة من (176) معلماً في المدارس الثانوية في إيران تم اختيارهم عشوائياً، واتبعت الدراسة المنهج الارتباطي، واتخذت من الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقات مهمة بين المهارات الإنسانية مهارة الاستماع، والثقة في المعلمين، وتشجيع المعلمين على المشاركة في صنع القرار، ومراعاة الفروق الفردية، وتوفير مكان مناسب من جهة وفعالية المدراء من جهة أخرى.

وقام "خاماسي" و"لارجاني" (Khamsi & Largani, 2014) بدراسة استهدفت شرح العلاقة بين مكونات الأداء والعلاقات الإنسانية لمديري التعليم. اتبعت الدراسة المنهج الارتباطي، وتكونت العينة من (148) مديراً تعليمياً في المدارس الابتدائية في إيران، وتم اختيار عينة عشوائية، وتم جمع البيانات من خلال استبانتين: الاستبانة الأولى كانت عن الكفاءة والأداء الوظيفي خاصة بالمدير، أما الاستبانة الثانية فكانت لأسلوب العلاقات الإنسانية لدى المدراء. وأظهرت النتائج أن معاملات القدرة والوضوح والمساعدة والتقويم والصلاحية وقابلية التكيف والدافعية المرتبطة بمكونات الأداء والعلاقات الإنسانية ذات علاقة إيجابية ملحوظة، كما أن بعض معايير الأداء مثل القدرة والوضوح والصلاحية وقابلية التكيف التي وضعها المدراء تؤثر على العلاقات الإنسانية.

وأجرى شاه محمدي (Shahmohammadi, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أسلوب الإدارة والعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي بين مديري المدارس، وتكون عدد العينة من (96) مديراً، واتبعت الدراسة المنهج الارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام ثلاثة أنواع من الاستبانات، وتوصلت الدراسة إلى أن أخذ القضايا الاجتماعية للموظفين بعين الاعتبار سوف يؤدي إلى تحسن في ظروف العمل، وبالتالي سوف يؤدي إلى المزيد من الرضا الوظيفي بين الموظفين.

وقد أكدت توصيات الدراسات السابقة في مجملها، ضرورة الاهتمام بـبعد العلاقات الإنسانية؛ وذلك من خلال تدريب مديري المدارس على كيفية تطبيقه بطريقة صحيحة، وتمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في أنها كانت فكرة لموضوع الدراسة الحالية ومشكلتها؛ وهذا ما ساعد على بناء الإطار النظري إضافة إلى المنهجية العلمية والأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، كما أفادت الدراسة الحالية مما سبقها من دراسات في تحديد النموذج الأنسب لتوضيح درجة توافر أبعاد العلاقات الإنسانية وبناء استبانة خاصة بموضوع العلاقات الإنسانية، وأيضاً في تفسير النتائج التي توصلت إليها، ومقارنتها بما سبقها. في حين اختلفت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في تناولها أبعاد العلاقات الإنسانية في أربعة أبعاد: بُعد المهارات اللازمة لمديرة المدرسة لبناء العلاقات الإنسانية، وبُعد القيم الإنسانية لدى مديرة المدرسة، وبُعد السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد الدافعية عند المعلمات، وبُعد السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات في مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتمد نجاح القيادة التعليمية في أي مرحلة من مراحل التعليم على وجود قادة تربويين متخصصين. كذلك فإن وجود هذا الصنف من القياديين ضروري للنهوض بالطاقات البشرية والمادية وبناء الروح المعنوية والمشاركة في القيادة وصنع القرار؛ لتحسين الاتصال داخل المدرسة (طرخان، 2013). إن ذلك يتطلب

من مدير المدرسة تطوير مهاراته الإدارية والإنسانية، والعمل على إيجاد شعور بالرضا الوظيفي بين المعلمين؛ ولتحسين عمليتي التعليم والتعلم واتخاذ القرارات التي توفر الجو المدرسي الملائم للعمل (عطاري وعيسان ومحمود، 2005). إلا أن الإدارة المدرسية في دولة الكويت تعاني من مشكلات عديدة يمكن أن تعيق تطوير أدائها مثل: قلة الوعي بأهمية العنصر الإنساني والروح المعنوية عند المعلمين، قلة الاهتمام بالحوافز وتفشي البيروقراطية، وغياب أساليب الإشراف الإنسانية (خليفة، 2012). وكان من نتائج دراسة المطيري (2013) المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت ضعف العلاقة بين وحدات وأقسام المرحلة الابتدائية، وضعف اشتراك جميع الوحدات المدرسية في مناقشة القرارات، وكذلك ضعف قدرة مديري المدارس على توفير الجو المشجع على التعاون في المدرسة مما يمكن أن يؤثر سلباً على تعامله مع المعلمين والطلبة.

وفي هذا السياق تبرز أهمية تحسين العلاقات الإنسانية في المدرسة بين المدير والعاملين داخل أسوارها لانعكاسها الإيجابي على الجو العام في المدرسة، من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الجودة والكفاءة في العمل، فتحولها إلى إدارات قائمة على العلاقات الإنسانية من شأنه أن يساهم في رفع مستوى أداء المعلم داخل المؤسسة التعليمية، وبالتالي جودة المخرجات (طرخان، 2013).

تتناول هذه الدراسة طبيعة العلاقات الإنسانية لمديرات المدارس الابتدائية كما تدركها مساعدات مديرة المدرسة ورئيسات الأقسام ودرجة ممارستهن لسلوكيات العلاقات الإنسانية داخل المدرسة من وجهة نظر قيادات المدرسة بحكم قربهن من مديرة المدرسة وتعاملهن المستمر معها. ونظراً لأهمية العلاقات الإنسانية وضرورة ممارسة مديرات المدارس لإنجاح هذه العلاقات، جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى ممارسة مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام في المرحلة الابتدائية في منطقة الفروانية في دولة الكويت. لذلك تبلورت مشكلة الدراسة في ذهن الباحثة للتعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية بين مديرة المدرسة من جهة

والمديرات المساعدات ورئيسات الأقسام من جهة أخرى، وذلك في المدارس الابتدائية في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، وفي ضوء ما تقدم تتركز مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:

" ما درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة الفروانية التعليمية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام؟ " ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1 - ما تصورات مساعدات مديرة المدرسة ورئيسات الأقسام في المدارس الابتدائية في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت عن درجة توافر المهارات اللازمة لمديرة المدرسة لبناء العلاقات الإنسانية؟
- 2 - ما تصورات مساعدات مديرة المدرسة ورئيسات الأقسام للقيم الإنسانية لدى مديرة المدرسة؟
- 3 - ما تصورات قيادات المدرسة حول السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد الدافعية عند المعلمات؟
- 4 - ما تصورات قيادات المدرسة حول السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات؟
- 5 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة عن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في منطقة الفروانية في دولة الكويت تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، عدد سنوات خبرة قيادات المدرسة)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- 1 - التعرف على تصورات قيادات المدرسة في المدارس الابتدائية في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت عن درجة توافر المهارات اللازمة لمديرة المدرسة لبناء العلاقات الإنسانية.

- 2 - الكشف عن تصورات قيادات المدرسة للقيم الإنسانية لدى مديرة المدرسة.
- 3 - محاولة التوصل إلى تصورات قيادات المدرسة حول السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد الدافعية عند المعلمات.
- 4 - إبراز آراء تصورات قيادات المدرسة حول السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات.
- 5 - تحديد تأثير متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، عدد سنوات خبرة قيادات المدرسة) بين تصورات أفراد العينة عن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت.

أهمية الدراسة

- 1 - تسهم هذه الدراسة في رفع مستوى إدراك مديري المدارس لأهمية الإدارة وفق الفهم الصحيح والممارسة السليمة لمبدأ العلاقات الإنسانية، والمحافظة على جودة الأداء الإداري للمدرسة، وتكوين اتجاهات وقيم جيدة لدى المعلمين في المدرسة، ومن أجل الوصول لأقصى طاقاتهم الممكنة وتوجيهها نحو محصلة الطالب العلمية، وزيادة الإنتاجية واستدامتها؛ من خلال مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وتنمية علاقات تسودها الثقة والاحترام في المحيط المدرسي، بالإضافة إلى أهمية إدراك مدير المدرسة لمحورية دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- 2 - إشباع حاجات المعلمين الاجتماعية والنفسية، وتحسين دافعيّتهم، وشعورهم بالانتماء للمؤسسة التعليمية، وإشعار المعلمين بأهميتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم، بحيث يؤدي ذلك إلى تحسين مستوى عمل الجماعة، والتوفيق بين مطالب المعلمين وأهداف المدرسة.
- 3 - إثراء أدبيات الإدارة التربوية بأهمية الإدارة بمنهج العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وفتح آفاق جديدة للبحث العلمي في مجال الإدارة بالعلاقات الإنسانية.

مصطلحات الدراسة

العلاقات الإنسانية (Human Relations): وهي "السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد من أفراد المؤسسة، وتقدير مواهبه وإمكاناته وخبراته، واعتباره قيمة غالياً في حد ذاته، ويقوم أيضاً على الاحترام المتبادل بين المديرين والمنفذين، وبين العاملين بعضهم البعض، ويعتمد على حسن النية في التصرفات والشعور الطيب نحو الآخرين ونحو العمل" (محدب وآيت، 2016: 174). ويمكن تعريفها إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة من المهارات الإنسانية والقيم والسلوكيات التي يتبعها مديرو ومديرات مدارس التعليم العام الابتدائية في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت داخل المدرسة وخارجها لتحقيق أهدافها ورسالتها، وتقاس من خلال درجة استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة.

الإدارة المدرسية (School Administration): وتعرف بأنها "توجيه وتنظيم العملية التعليمية، ويشمل ذلك التخطيط والتمويل والتوظيف والرقابة وإعداد المناهج الدراسية والمبنى المدرسي وتقويم أداء المعلم وتحصيل الطالب" (المحيلي، 2017: 9)، ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: تنظيم إداري أو منظومة، تعمل ضمن منظومة إدارية أكبر منها وهي الإدارة التعليمية أو النظام التعليمي وتتكون من مدير المدرسة ومساعديه ورؤساء الأقسام (المدرسين الأوائل)، وهي ذات طبيعة خاصة حيث تتعامل مع عناصر متعددة ومتباينة مثل الطلاب؛ المعلمين؛ أولياء الأمور؛ مؤسسات المجتمع المختلفة؛ وسائل الإعلام وغيرها، من أجل تحقيق أهداف المدرسة وأهداف المجتمع.

القيادة المدرسية (School Leadership): وهي "مقدرة مدير المدرسة على التأثير في سلوك العاملين في المدرسة، ويأتي في مقدمتهم المعلمون، للعمل برغبة من أجل تحقيق أهداف المدرسة" (السعود، 2013: 293).

مهارات القيادة التعليمية (Skills of Instructional Leadership):

هنالك عدد من المهارات القيادية أو (القوى) كما سماها سيرجفاني (1991)

التي يحتاجها مدير المدرسة لرفع أداء العاملين في المؤسسة التعليمية وتهيئة الجو التعليمي الذي يرتقي بالعملية التعليمية (Sergiovanni, 1991).

حدود الدراسة

تتضمن حدود الدراسة ما يلي:

- 1 - الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع مهارات القيادة التعليمية، الذي اشتمل على أربعة أبعاد هي: المهارات؛ والقيم الإنسانية؛ ودافعية المعلم؛ والرضا الوظيفي للمعلم؛ في حدود درجة الإحساس بها (ذاتية القياس والتقدير).
- 2 - الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على سلوكيات القيادة التعليمية لمديرة المدرسة كما تدركها المديرات المساعدات ورئيسات أقسام المواد للمرحلة الابتدائية في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت (باعتبار تأنيث هيئة التدريس في المرحلة الابتدائية، وثقافة المنطقة).
- 3 - الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2016/2017.

جمع البيانات

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة الحالية، فالمنهج الوصفي يقدم وصفاً رقمياً لآراء مجتمع من خلال دراسة عينة من هذا المجتمع، وتحليل نتائج عينة الدراسة يمكن للباحث أن يعمم النتائج على مجتمع الدراسة (القحطاني، 2014 / 2018).

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من مجموعة من المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام في مدارس المرحلة الابتدائية في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2016/2017، البالغ عددهم (508)؛ منهم (104) مديرة مساعدة، و(404) رئيسة قسم (منطقة الفروانية التعليمية، 2017).

عينّة الدراسة: تمّ اختيارها وفقاً لأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتكونت من: (ن = 258) مديرة مساعد ورئيسة قسم، أي ما نسبته (50,7٪) من مجتمع الدراسة الأصلي، منهم (50) مديرة مساعدة، و(208) رئيسة قسم، والجدول رقم (1) يوضح وصفاً لأفراد العينة المستجيبة حسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم (1)

أفراد العينة موزعون طبقاً لمتغيري الدراسة (ن = 258)

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مديرة مساعدة	50	19,4٪
	رئيسة قسم	208	80,6٪
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	38	14,7٪
	من (5) إلى أقل من (10) سنوات	57	22,1٪
	(10) سنوات فأكثر	163	63,2٪

من خلال الجدول رقم (1) يتضح أن أفراد العينة قد توزعوا على متغيري المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة حيث بلغ عدد المديرات المساعدات (50) مديرة مساعدة بنسبة (19,4٪) من أفراد العينة، أما رئيسات الأقسام فقد بلغ عددهن (208) بنسبة (80,6٪)، وظهر عدد سنوات الخبرة لأغلب أفراد العينة في المستوى الثالث (أكثر من 10 سنوات)؛ حيث بلغ عددهن (163) مديرة مساعدة ورئيسة قسم، بينما بلغ عدد نوات الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) (57) مديرة مساعدة ورئيسة قسم بنسبة (22,1٪)، أما المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام نوات الخبرة الأقل (أقل من 5 سنوات) فقد بلغ عددهن (38) مديرة مساعدة ورئيسة قسم أي ما نسبته (14,7٪).

أداة الدراسة: بعد الرجوع إلى أدبيات الإدارة التربوية (الطويل، 1999؛ كنعان، 1999؛ Butcher & Kritsonis, 2007; Sergiovanni, 1991) قامت الباحثة ببناء أداة دراسة عبارة عن قائمة تقدير، اشتملت على قسمين رئيسيين: القسم الأول خصص للبيانات العامة لأفراد العينة (المتغيرات الفارقة)، وهي تتعلق،

بالمسمى الوظيفي، وعدد سنوات خبرة قيادات المدرسة. وضم القسم الثاني فقرات قائمة التقدير، وتكونت من (23) فقرة، موزعة على (4) أبعاد؛ هي: 1- المهارات اللازمة لمديرة المدرسة لبناء العلاقات الإنسانية، ويتكون من (6) فقرات، 2- القيم الإنسانية لدى مديرة المدرسة، ويتكون من (6) فقرات، 3- السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد الدافعية عند المعلمات، ويتكون من (7) فقرات، 4- السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات، ويتكون من (4) فقرات.

صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة، اعتمد على قياس الصدق الظاهري، وذلك بعرض القائمة في صورتها الأولية على عددٍ من المحكمين؛ جميعهم من الأكاديميين الاختصاصيين في كلية التربية بجامعة الكويت. وكان الهدف من ذلك الحكم على سلامة الصياغة وانتمائها الظاهري لما تقيسه، ومدى وضوحها. وبناءً على آرائهم وملاحظاتهم، عدلت أداة الدراسة؛ من حيث الحذف، والإضافة، والتغيير. وكان عدد الفقرات (24)، وبعد التعديلات التي أجريت على الأداة أصبح عددها (23) فقرةً، حيث تم الاقتصار على الفقرات التي اتفق عليها (70٪) من السادة المحكمين، وبعد الاطلاع على آرائهم ونتائج الدراسة الاستطلاعية، كما تم استبعاد متغير الجنس لعدم مناسبته متغيراً فارقاً في الدراسة الحالية.

أما بخصوص الاتساق الداخلي للأداة فقد طبقت على عينة استطلاعية تم اختيارها بشكل عشوائي من نفس مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية (56) مديراً مساعداً ورئيس قسم في المدارس الابتدائية لمنطقة الفروانية، وذلك من أجل التأكد من صدق الأداة واتساقها الداخلي، والوقوف على اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البُعد الذي تنتمي له، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل الاستجابات على كل فقرة من فقرات البُعد والدرجة الكلية للمحور نفسه. ويوضح جدول رقم (2) نتائج ذلك، التي تمثلت في أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للقائمة كانت موجبة ومنحصرة بين (0,942 - 0,444)، ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0,01)، وبذلك يمكن اعتبار أن الأداة صالحة للتطبيق.

جدول رقم (2)
الاتساق الداخلي للبنود مع الدرجة الكلية للاستبانة

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	**0,808	13	**0,867
2	**0,781	14	**0,873
3	**0,788	15	**0,857
4	**0,904	16	**0,925
5	**0,775	17	**0,925
6	**0,880	18	**0,803
7	**0,938	19	**0,829
8	**0,467	20	**0,932
9	**0,708	21	**0,942
10	**0,728	22	**0,930
11	**0,803	23	**0,824
12	**0,444		

❖ دال عند ٠,٠١

جدول رقم (3)
معامل ارتباط كل بند مع البعد التابع له (ن = 56)

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
البعد الأول: المهارات	البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	البعد الثالث: دافعية المعلم	19	**0,851	البعد الرابع: الرضا الوظيفي للمعلم	20	**0,962
1	**0,917	7	**0,892	13	**0,865	21	**0,957
2	**0,915	8	**0,598	14	**0,902	22	**0,953
3	**0,891	9	**0,850	15	**0,882		
4	**0,934	10	**0,871	16	**0,942		

تابع / جدول رقم (3)
معامل ارتباط كل بند مع البعد التابع له (ن = 56)

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
5	0,817**	11	0,804**	17	0,910**	23	0,894**
6	0,939**	12	0,593**	18	0,850**		

يوضح جدول رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للاستبانة كانت موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0,01)، وبذلك يمكن اعتبار أن الاستبانة صالحة للتطبيق.

ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الأداة بتطبيقها على مجموعة استطلاعية من مجتمع الدراسة خارج العينة، حيث بلغ العدد الإجمالي للعينة الاستطلاعية (56) مديراً مساعداً ورئيس قسم. ومن ثم تم استخراج معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة Alpha-Cronbach، وبلغت قيمة معامل ثبات الأداة ككل (0,980)، وهي قيمة مرتفعة وتعكس ثبات الأداة، وبذلك اعتبرت الأداة مقبولة ومناسبة للاستخدام لجمع البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة. والجدول رقم (4) يوضح قيمة معامل الثبات لأبعاد أداة الدراسة وللأداة ككل.

جدول رقم (4)
معامل ثبات "ألفا كرونباخ" (ن = 56) لأبعاد الدراسة

أبعاد أداة الدراسة	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
البعد الأول: المهارات	6	0,957
البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	6	0,863
البعد الثالث: دافعية المعلم	7	0,959
البعد الرابع: الرضا الوظيفي للمعلم	4	0,957
الاستبانة ككل	23	0,980

المعيار الإحصائي: قيس استجابات أفراد العينة باستخدام مدرج

سداسي الدرجات تشير إلى ما تضمنته الفقرة، حيث أعطى أعلى تدرج لدرجة تحققها؛ يبدأ من درجة استجابة (غير موافق إطلاقاً) قدّرت بدرجة واحدة فقط، تشير إلى غياب الممارسة، ويتدرج حتى يصل إلى درجة استجابة (موافق تماماً) قدّرت بست درجات تُشير إلى توافر الممارسة بدرجة كبيرة جداً؛ على النحو الآتي:

موافق تماماً	5	4	3	2	غير موافق إطلاقاً
6 ←					1 →

الشكل رقم ١ - مقياس الأداة

ولأغراض تحليل وتحديد تقديرات استجابات العينة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تم تحديد مؤشرات التقييم بمستويات ثلاثة: بدرجة عالية، ودرجة متوسطة، ودرجة ضعيفة، بحسب المحك الآتي: (من 1,00- إلى أقل 2,67) درجة موافقة ضعيفة؛ أي تقدير متدني، و(4,34-2,68) درجة موافقة متوسطة؛ أي تقدير متوسط، و(6,00-4,35) درجة موافق؛ أي تقدير عال.

المعالجة الإحصائية

استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وما يناسب من معالجات بناء على أسئلة الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها

السؤال الأول: ما تصورات مساعدات مديرة المدرسة ورئيسات الأقسام في المدارس الابتدائية في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت عن درجة توافر المهارات اللازمة لمديرة المدرسة لبناء العلاقات الإنسانية؟ وللإجابة عن هذا

السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير، كما هو مبين في جدول رقم (5).

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتصورات مساعدات مديرة المدرسة ورئيسات الأقسام للمهارات الإدارية لدى مديرة المدرسة

الرتبة	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	البعد
4	عالية	1,19	5,33	1- تحرص مديرة المدرسة على تنمية العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة	المهارات
5	عالية	1,21	5,32	2- تخلق جواً إيجابياً داخل المدرسة	
2	عالية	1,20	5,39	3- تشجع الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمات	
1	عالية	1,13	5,43	4- تعزز منشعور المعلمات بالانتماء والولاء للمدرسة	
6	عالية	1,28	5,22	5- تشارك المعلمات في صنع القرار	
2	عالية	1,20	5,39	6- تدعم العمل بروح الفريق الواحد	
	عالية	1,24	5,38	البُعد ككل	

ملاحظة: (١ - ٢,٦٧ قيم منخفضة، ٢,٦٨ - ٤,٣٤ قيم متوسطة ٤,٣٥ - ٦ قيم عالية)

يتضح من الجدول السابق لتصورات مساعدات مدير المدرسة ورئيسات الأقسام في المدارس الابتدائية في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت أن درجة توافر المهارات اللازمة لمديرة المدرسة لبناء العلاقات الإنسانية بشكل عام كانت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على بنود هذا البُعد ككل (5,38)، وانحراف معياري (1,24) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح، مما يعني تباين استجابات مساعدات مديرة المدرسة ورئيسات الأقسام في المدارس الابتدائية في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، ويتبين من الجدول أن جميع الفقرات الخاصة بالبُعد الأول التي تقيس المهارات اللازمة لمديرة المدرسة لبناء العلاقات الإنسانية جاءت بدرجة عالية؛ حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (5,22 - 5,43) بانحرافات معيارية كبيرة امتدت من (1,13 - 1,28)، وتدل قيم الانحرافات المعيارية على اختلاف التقديرات باختلاف المدارس الابتدائية، وربما يُعزى سبب ذلك لاختلاف أنماط القيادة الممارسة في تلك المدارس، ويمكن تفسير هذه النتيجة بسبب حرص إدارات المدارس الابتدائية على إظهار بيئة تربوية ومناخ صحي للعملية التربوية، وهذا ما يتفق مع جاءت به دراسة (Kulsreshtha, Patel & Singh, 2012) التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلم وتأثيرها على البيئة المدرسية، كما أكدت نتائج دراسة (Namvaran, Rabavi & Avarsin, 2013) أن هناك علاقات جيدة بالاعتبار بين المهارات الإنسانية وفعالية المدراء في قيادة المدرسة، وبشكل خاص لوحظ الآتي: جاءت الفقرة "تعزز من شعور المعلمات بالانتماء والولاء للمدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5,43)، وربما يعود ذلك لاتباع مديرة المدرسة للأسلوب الديمقراطي في تعاملها مع المعلمات في المدرسة، في حين جاءت الفقرة "تشارك المعلمات في صنع القرار" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (5,22)، ويعد هذا التقدير منخفضاً نسبياً بالنسبة لبقية الفقرات، وقد يعود ذلك إلى عدم إلمامهن بالدور الوظيفي؛ وبالتالي شعورهن أحياناً بقلّة تفعيل ذلك الدور؛ متمثلاً في المساحة المسموحة والمناسبة لمشاركتهم في صنع القرار وربما تهميشهن؛ مما يضع على كاهل الإدارة عبء التنوير والتثقيف الإداري؛ من خلال ورش عمل تفاعلية.

السؤال الثاني: ما تصورات مساعدات مديرة المدرسة ورئيسات الأقسام لدرجة مراعاة القيم الإنسانية لدى مديرة المدرسة؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير، كما هو مبين في جدول رقم (6).

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتصورات مساعدات مديرة المدرسة ورئيسات الأقسام لمراعاة القيم الإنسانية لدى مديرة المدرسة

البعد	البنود	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
الإنسانية	7- تساعد المعلمات على إدراك غايات التعليم	5,30	1,19	عالية	القيم
5	8- تحرص على حضور حفلات التكريم في المدرسة	5,59	0,94	عالية	
1	9- تشجع المعلمات على النقد المتبادل بينهن	5,08	1,32	عالية	
6	10- تشجع المعلمات على التعلم التعاوني	5,37	1,17	عالية	
3	11- تبني ثقافة تنظيمية متماسكة للمدرسة	5,36	1,18	عالية	
4	12- تراعي القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع	5,51	1,03	عالية	
2	البُعد ككل	5,37	1,01	عالية	

ملاحظة: (1 - 2,67 قيم منخفضة، 2,68 - 4,34 قيم متوسطة، 4,35 - 6 قيم عالية)

يتضح من الجدول السابق لتصورات مساعدات مديرة المدرسة ورئيسات الأقسام لدرجة مراعاة مديرة المدرسة للقيم الإنسانية بصورة مجملة كانت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البُعد ككل (5,37)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ أن جميعها كانت تُمارس بشكل عال، حيث جاءت الفقرة "تحرص على حضور حفلات التكريم في المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5,59)، وهذا يعني أن مديرة المدرسة تحرص على أن يكون بينها وبين المعلمات علاقات إنسانية إيجابية فهي تشجع المعلمات ويظهر ذلك في تكريمها لهن، بينما جاءت الفقرة "تشجع المعلمات على النقد المتبادل

بينهن " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي منخفض نسبياً (5,08)، وربما يعود ذلك لوجود الحرج بين المعلمات في نقد بعضهن البعض بطريقة منهجية.

السؤال الثالث: ما تصورات قيادات المدرسة حول السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد الدافعية عند المعلمات؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير، كما هو مبين في جدول رقم (7).

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتصورات قيادات المدرسة حول السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد الدافعية عند المعلمات

المرتبة	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	البعد
5	عالية	1,17	5,33	13- ترفع الروح المعنوية لدى المعلمات	دافعية المعلم
3	عالية	1,12	5,36	14- تمارس أسلوب التحفيز في أداء العمل	
4	عالية	1,17	5,36	15- تشجع المعلمات على تطوير أنفسهن مهنيًا	
6	عالية	1,19	5,33	16- تدرك الفروق الفردية لدافعية المعلمات	
7	عالية	1,19	5,25	17- تراعى ميول واتجاهات المعلمات	
2	عالية	1,15	5,37	18- تساعد المعلمات على إدراك أهمية عملهم	
1	عالية	1,18	5,40	19- تكافئ المعلمات المتميزات	
	عالية	1,09	5,34	البُعد ككل	

ملاحظة: (١ - ٢,٦٧ قيم منخفضة، ٢,٦٨ - ٤,٣٤ قيم متوسطة، ٤,٣٥ - ٦ قيم عالية)

يتضح من الجدول السابق لتصورات قيادات المدرسة حول السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد الدافعية عند المعلمات، وعلى مستوى الفقرات كلها كانت عالية، وجاءت الفقرة "تكافئ المعلمات المتميزات" في المرتبة الأولى، وهذا يتوافق مع ما جاءت به دراسة بني حمدان التي تؤكد أهمية أسلوب تحفيز مدير المدرسة لمعلميه في المدرسة، في حين جاءت الفقرة "تراعى ميول واتجاهات

المعلمات" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (5,25)، وهذا التقدير يعتبر منخفضاً نسبياً، وقد يعود ذلك لعدم تفهم العاملين لمهام الإدارة وواجباتها و/أو قلة إدراك مديرة المدرسة للأبعاد النفسية لمعلماتها، وقلة احتكاكها بهن لانشغالها بأمور إدارية.

السؤال الرابع: ما تصورات مساعدات مديرة المدرسة ورئيسات الأقسام حول السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات البُعد الرابع من الأداة، وتقيس تصورات مساعدات مديرة المدرسة ورئيسات الأقسام حول السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات، ويبين الجدول التالي ذلك.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتصورات مساعدات مديرة المدرسة ورئيسات الأقسام حول السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات

البعد	البنود الحسابية	المتوسط الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
الوظيفي للمعلم	20- تشبع حاجات المعلمات النفسية والاجتماعية	5,21	1,26	عالية
4	21- تخلق اتجاهات إيجابية لدى المعلمات نحو العمل	5,33	1,16	عالية
2	22- تستثير الطاقات الكامنة لدى المعلمات	5,25	1,20	عالية
3	23- تعتبر عنصر اطمئنان في المدرسة	5,40	1,22	عالية
1	البُعد ككل	5,29	1,15	عالية

ملاحظة: (1 - 2,67 قيم منخفضة 2,68 - 4,34 قيم متوسطة، 4,35 - 6 قيم عالية)

يتضح من الجدول السابق لتصورات مساعدات مديرة المدرسة ورئيسات

الأقسام حول السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات بصورة مجملّة كانت عالية، وجاء ترتيب هذا البُعد في المرتبة الأخيرة بين أبعاد الدراسة الحالية، وجاءت الفقرة "تعتبر عنصر اطمئنان في المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5,40). ومن الممكن أن يكون ذلك راجعاً إلى حرص مديرة المدرسة على بناء الثقة بينها وبين معلماتها في المدرسة، بينما جاءت الفقرة "تشبع حاجات المعلمات النفسية والاجتماعية" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (5,21)؛ وربما يُعزى ذلك لقلّة مشاركة مديرة المدرسة في المناسبات الاجتماعية للمعلمات؛ مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهن، وينعكس على إنتاجية العمل في المدرسة بدوره كما أكدتها نتيجة دراسة (Shahmohammadi, 2015).

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة عن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في منطقة الفروانية في دولة الكويت تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، عدد سنوات خبرة قيادات المدرسة) عند مستوى دلالة (0,05)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، للتعرف على دلالات الفروق بين المتوسطات في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، كما تم استخدام مربع "إيتا" لحساب حجم التأثير في الفروق الدالة، واستخدام اختبار "شفيه" (Scheffe) للمقارنات البعدية من أجل تحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً. وجاءت نتائج التحليل الإحصائي كالآتي:

أولاً - حسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات أفراد العينة عن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في منطقة الفروانية في دولة الكويت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البعد الأول: المهارات	مديرة مساعدة	50	5,25	1,45	0,682	0,496 (غير دال)
	رئيسة قسم	208	5,37	1,05		
البعد الثاني: القيم الإنسانية	مديرة مساعدة	50	5,23	1,30	1,095	0,275 (غير دال)
	رئيسة قسم	208	5,40	0,93		
البعد الثالث: دافعية المعلم	مديرة مساعدة	50	5,15	1,42	1,422	0,156 (غير دال)
	رئيسة قسم	208	5,39	0,99		
البعد الرابع: الرضا الوظيفي للمعلم	مديرة مساعدة	50	5,13	1,44	0,941	0,348 (غير دال)
	رئيسة قسم	208	5,30	1,09		
الأبعاد ككل	مديرة مساعدة	50	5,20	1,38	1,092	0,276 (غير دال)
	رئيسة قسم	208	5,38	0,97		

❖ دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$

يتضح من جدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد العينة عن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في منطقة الفروانية في دولة الكويت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد نرى في ذلك انتماء المستجيبات للمنظومة الإدارية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العتيبي (2013).

ثانياً - حسب متغير عدد سنوات خبرة قيادات المدرسة:

جدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات أفراد العينة عن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في منطقة الفروانية في دولة الكويت تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الأول: المهارات	بين المجموعات	2,922	2	1,461	1,138	0,322 (غير دال)
	داخل المجموعات	327,376	255	1,284		
	المجموع	330,298	257			
البعد الثاني: القيم الإنسانية	بين المجموعات	3,245	2	1,622	1,586	0,207 (غير دال)
	داخل المجموعات	260,869	255	1,023		
	المجموع	264,114	257			
البعد الثالث: دافعية المعلم	بين المجموعات	4,035	2	2,018	1,706	0,184 (غير دال)
	داخل المجموعات	301,550	255	1,183		
	المجموع	305,585	257			
البعد الرابع: الرضا الوظيفي للمعلم	بين المجموعات	2,369	2	1,185	,870	0,420 (غير دال)
	داخل المجموعات	347,159	255	1,361		
	المجموع	349,528	257			
الأبعاد ككل	بين المجموعات	3,241	2	1,620	1,444	0,238 (غير دال)
	داخل المجموعات	286,221	255	1,122		
	المجموع	289,462	257			

❖ دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$

يتضح من جدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد العينة عن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في منطقة الفروانية في دولة الكويت تعزى لمتغير عدد سنوات خبرة قيادات المدرسة عند $(0,05)$ ، وربما كان ذلك راجعاً

لاعتبار أن سنوات الخبرة لا تعدو كونها "سنوات خدمة أو أقدمية". واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العتيبي (2013).

تشير نتائج الدراسة في مجملها إلى ارتفاع تقدير الإدارة لبُعد العلاقات الإنسانية في تعاملاتها داخل المؤسسة، وعدم تأثر درجة التقدير بمتغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة، ولكن النقطة الواجب الإشارة إليها أن المستجيبات ينتسبن إلى الكادر الوظيفي موضوع التقويم؛ ومن ثم يمكن أن يكون تقدير الذات للذات قبل أن يكون تقدير القيادة الوسيطة للإدارة العليا.

توصيات الدراسة

- 1 - عقد برامج لمديرات المدارس لتوعيتهن بأهمية توافر الشعور بالرضا الوظيفي في تحسين الكفاءة العملية.
- 2 - عمل دورات تدريبية للمعلمات (والقيادات الوسيطة) لتبصيرهن بطبيعة عملهن وعمل مديرة المدرسة.
- 3 - إعادة النظر في معايير الاختيار الوظيفي للإداريين والإداريات، واعتماد الكفاءة مقدمة على الأقدمية، والمناسبة على المكافأة.
- 4 - توفير الإمكانيات المادية لتحسين المناخ المدرسي، ودعم المشاركة المجتمعية؛ إذكاء لتكامل العملية التربوية بين البيت والمدرسة؛ باعتبار أن العاملين بالمدرسة هم أعضاء في المجتمع وأولياء أمور قبل أن يكونوا قائمين على المؤسسة التعليمية، وأن الرضا الوظيفي يمتد أثره من خلال الرسائل التي تحملها كافة الأطراف الضالعين في العملية التربوية (متعلمين ومعلمين، إداريين وفنيين) خارج جدران المؤسسة؛ لتطال المجتمع بأسره.

The Degree of Primary School Female Principals' Practice of Human Relations in The State of Kuwait

Refa'a M. Alazemi

MOE

State of Kuwait

Abstract

This study aims at identifying the degree to which female primary school principals in al-Farwaniya school district practice Human Relations (HRs) from the viewpoint of assistant principals and department heads. An analytical-descriptive approach was used. The researcher constructed an instrument (a checklist) comprising four dimensions: (1) skills needed for principal to build HRs; (2) human-values of school principal; (3) behaviors required of principal to create teachers' motivation; (4) behaviors required of principal to create a sense of job satisfaction among teachers. The instrument was applied to a stratified random sample of (258) female primary school assistant principals and department heads in al-Farwaniya school district which represent (50.7%) of total study population. Results revealed: (1) school principals practice high-level HRs behaviors with assistant principals and department heads; (2) behaviors required of principals to create a sense of job satisfaction among teachers were relatively low, (3) no significant differences exist in the perceptions of the sample of the degree female primary school principals practice HRs as for variables of job title and years of experience of school leaders. In the light of these findings, some recommendations were cited; highlighting the need to develop skills necessary for school principals to create an atmosphere of job satisfaction among teachers.

Keywords: Buman Relations in School Administration, Job Satisfaction, School Leadership

المراجع

- أحمد، أحمد إبراهيم وشعلان، عبد الحميد عبد الفتاح (2016). *المدرسة الفعالة. المنصورة: المكتبة العصرية.*
- بني حمدان، صفاء (2014). *الإدارة والعلاقات الإنسانية، (ط1).* الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الجعب، نافذ سليمان (2018). *أخلاقيات مهنة التعليم بين الأصالة والمعاصرة، (ط1).* غزة: مكتبة سمير منصور.
- الحراحشة، محمد عبود (2012). *القيم التنظيمية السائدة لدى مدراء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلميههم. المجلة التربوية، 26(103)، 133-179.*
- حرب، محمد خميس (2012). *ممارسة رئيسات الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية. مجلة كلية التربية، 22(1)، 295-389.*
- الحمدان، جاسم والقحطاني، عبد المحسن عايض (2012). *إدارة المدرسة: مفاهيم ومهارات وقيم، (ط1).* الكويت: دار المسيلة.
- خليفة، نجاح عودة (2012). *مدير المدرسة القائد، (ط1).* الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الدهمشي، سعود عامر (2012). *الإدارة المدرسية الحديثة بين العولة والجودة الشاملة، (ط1).* الكويت: دار المسيلة.
- الزرزاح، ناصر والشريف، أنور (فبراير، 2012). *المهارات الإدارية اللازمة للقائد التربوي في الإدارة التعليمية. بحث مقدم في المؤتمر الدولي للجامعة الإسلامية العالمية "نحو القيادة والتغيير الاجتماعي في العالم الإسلامي"، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا.*
- السعود، راتب سلامة (2013). *القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، (ط1).* عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

سليمان، حنان حسن (2013). واقع ممارسة رئيسات الأقسام العلمية بجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن في مهارة العلاقات الإنسانية. دراسات في التعليم الجامعي، 26، 53-120.

الشاهين، غانم عبدالله (2012). مدركات الطالبات المعلمات للقيم العلمية والأخلاقية في مؤسسات إعداد المعلم بدولة الكويت وتأثير بعض المتغيرات الديمغرافية والدراسة عليها. المجلة التربوية، 26(102)، 13-54.

الشايح، علي وعامر، طارق وعامر، ربيع (2010). العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، (ط.1). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

صالح، علي وأبو مخ، محمود (2017). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية. المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات، (1)41، 163-200.

طرخان، محمد عبد القادر (2014). القيادة التربوية العربية وتحديات التعليم في عصر العولمة، (ط.1). الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1999). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، (ط.1). عمان: دار وائل للنشر.

عبد الهادي، محمد أحمد (2013). الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني، (ط.1). الأزاريطة: مركز الإسكندرية للكتاب.

العتيبي، تركي الحميدي (2013). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تعزيز الأداء المهني للمعلم بمدارس منطقة حولي التعليمية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت. (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: دار اقرأ للنشر والتوزيع.

العربي، ابن داود (2014). المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (16)، 167-180.

العريشي، جبريل والسيد، فايز وعلي، عيد وعبد المعطي، أحمد (2015). هندسة القيادة التربوية وثقافة التغيير، (ط.1). الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

عطاري، عارف وعيسان، صالحة ومحمود ناريمان (2005). الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية، (ط.1). الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

عليما، علي وعقيل محمد (2014). الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية بإقليم الوسط من وجهة نظرهن. مجلة المنارة، 267-286.

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، (ط.1). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

الغنام، متعب (1434هـ). المهارات اللازمة للقيادة التربوية. اقتبس بتاريخ يناير، 15، 2018 من <https://www.slideserve.com/bowen/5228579>

فرج، عبد اللطيف حسين (2007). تحفيز التعليم، (ط.1). عمان: دار الحامد. قسم التخطيط والمعلومات، منطقة الفروانية التعليمية، دولة الكويت (2017).

الكردي، أحمد (يوليو، 2011). العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية. اقتبس بتاريخ يناير، 15، 2018 من

<http://riyadheaducational.blogspot.com/2011/06/blog-post.html>

كريزول، ج. و. (2014). تصميم البحوث الكمية - النوعية - المزجية (عبد المحسن القحطاني، مترجم)، (ط.1). دولة الكويت: دار المسيلة (تاريخ النشر الأصلي 2018).

كنعان، نواف (1999). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

محب، رزيقو وأيت، يسمينة (2016). العلاقات الإنسانية التربوية والصحة النفسية في الأسرة والمدرسة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (24)، 173-181.

محمد، ثائر سعدون (2016). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، (ط.1). عمان: مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث.

المحيلي، عبد العزيز سعود (2017). *الإدارة المدرسية قضايا تربوية معاصرة ورؤى مستقبلية*، (ط.2). دولة الكويت: مكتبة الفلاح.

المطيري، عادل مجبل (2011). *العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت*، (ط.1). القاهرة: مطبعة ذات اللطائف.

المطيري، عادل مجبل (2013). *دراسة ميدانية في العلاقات الإنسانية: مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية في دولة الكويت*، (ط.1). مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

المغربي، كامل محمد (2010). *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*، (ط. 4). عمان: دار الفكر.

وايلز، ك. (2012). *الإشراف التربوي رؤية تفاعلية*، (ط.1). (قسم التعريب والترجمة، مترجم). الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي (تاريخ النشر الأصلي 2014).

Avarsin, S. M., Namvaran, K., & Rabavi, R. (2013). The Relationship between Human Skills and Effectiveness of Managers in secondary schools of Hashtroud, Iran. *International Journal of Educational Research and Technology*, 4(1), 104-107. Retrieved from <http://www.soeagra.com/ijert/ijert.htm>

Butcher, J., & Kritsonis, W. A. (2007). Human Resources Management: Managerial Efficacy in Recruiting and Retaining Teachers—National Implications. Online Submission.

Harishankar, S., Kulsreshtha, A. K., & Patel, J. S. (2012). Study of the Effect of Human Relations in School Organization. *Voice of Research*, 1(2), June 2012. Retrieved from <http://www.voiceofresearch.org/doc/>

- Khamisi, Z. H., & Largani, M.S. (2014). Explanation of Human Relations Status Based On Performance Components of Principals. *Arabian Journal of Business and Management Review* (OMAN Chapter), 4(5); December 2014. Retrieved from [https://www.arabianjbmr.com/pdfs/OM_VOL_4_\(5\)/1.pdf](https://www.arabianjbmr.com/pdfs/OM_VOL_4_(5)/1.pdf)
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Sergiovanni, T. (1991). *The Principalship*. MA: Allyn and Bacon.
- Shahmohammadi, Nayereh. (2015). The Relationship between Management Style with Human Relations and Job Satisfaction among Guidance Schools Principals in District 3 of Karaj. Paper presented at 6th World conference on Psychology Counseling and Guidance, 14 - 16 May 2015. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 205 (2015), 247-253. Doi: 10.1016/j.sbspro.2015.09.069

