

درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين

الأستاذ الدكتور محمد عاشورⁱⁱ
تاريخ القبول
2024/2/21

خلود صبيح دراوشةⁱ
تاريخ الاستلام
2023/12/27

الملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ إذ تمَّ تطبيقها على عينة قوامها (552) مديرًا ومعلمًا، موزعين على (169) مديرًا ومديرة، و(383) معلمًا ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية جاءت بدرجة كبيرة؛ وأنَّ مستوى تحسن الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى كبير، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا بين درجة التزام مديري المدارس بالمهارات القيادية الإنسانية ومستوى تحسن الأداء الوظيفي للمعلمين. وبناء على النتائج توصى الدراسة باستمرار مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمحافظة على هذه الدرجة الكبيرة من التزامهم بالعلاقات الإنسانية في مجالات: (المهنة، وزملاء العمل، والطلبة، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي).

الكلمات المفتاحية: درجة التزام، المهارات القيادية الإنسانية، الأداء الوظيفي، الخط الأخضر.

The Degree of Commitment of School Principals within the Green Line to Humanitarian Leadership Skills and its Relationship in Improving the Teachers' job Performance

Abstract

The study aimed to determine the degree of commitment of school principals within the Green Line to humanitarian leadership skills and their relationship in improving teachers' job performance from the point of view of principals and teachers. The study used the descriptive correlational survey method, and the questionnaire as a tool for collecting data, which was applied to a sample of (552) principals and teachers, distributed among (169) male and female principals, and (383) male and female teachers, were selected by a simple random method. The results showed that the degree of commitment of school principals within the Green Line to humanitarian leadership skills was high; the level of improvement in teachers' job performance was significant, and there was a statistically significant positive correlation between the degree of school principals' commitment to humanistic leadership skills and the level of improvement in teachers' job performance. Based on the results, the study recommends that school principals within the Green Line continue to maintain this high degree of commitment to human relations in the areas of: (the profession, co-workers, students, parents, and the local community).

Keywords: Degree of Commitment, Human leadership Skills, job Performance, the green line.

مقدمة

لا يزال الاهتمام بتطوير الإدارة المدرسية يشغل 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 بيئتها الداخلية والخارجية، وتوفير كافة الإمكانيات والظروف التي تُساعد المعلم أن يقوم بدوره الشامل في تنمية الطلبة عقلياً ووجدانياً واجتماعياً.

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 بعضهم أن مهارات القيادة الإنسانية تهتم بشكل رئيس بالتفاعلات التي تتم بين الأفراد، وهي تهتم بتحسين هذه التفاعلات، إذ ترتفع الروح المعنوية لهؤلاء الأفراد مهما كانت المؤسسات التي يعملون فيها، وفي الوقت نفسه تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها (البارودي، 2015).

والعملية التربوية تعتمد في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على مدير المدرسة، والمدير الناجح يحظى بتقدير الآخرين، وهذا يُمكنه من استثمار طاقاتهم بشكل فاعل لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها (الجناني، 2015). وعليه؛ فمدير المدرسة الذي يتمتع بمهارات إنسانية عالية يتعرف مواطن قوته وضعفه ويدرك اتجاهاته، فالمدير الذي لديه القدرة على فهم السلوك البشري؛ تصبح مهاراته الإنسانية متكاملة (الويشي، 2013).

وبين فيكتور (Victor, 2017) أن نجاح الإدارة يتمثل في قدرتها على استثمار طاقات المعلمين، وتسخيرها في تحقيق حاجات المجتمع وأهدافه، ورفع مستوى معيشتهم، بما يشمل وضع المعلم بوظيفة مناسبة لمؤهلاته وخبراته؛ لذلك فإنه على الإدارة الكفوة أن تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق لها الأهداف التعليمية التربوية. ويرى السعدي (Elsaadi, 2016) أن ممارسة المدير لمهارات القيادة الإنسانية يؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين. وعليه؛ فإن الاهتمام بالقيادة الإنسانية في المؤسسات التربوية يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، واستثمار الإمكانيات البشرية والمادية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للمعلمين.

ويؤكد حمدان (2020) على أهمية الأداء الوظيفي للمعلم بوصفه وسيلة فعالة لبلوغ الغايات التربوية، فالأداء الوظيفي يُعبّر عن تحقيق المعلم لمهامه الوظيفية. وعليه حظي الأداء الوظيفي بمكانة لا سيما داخل المدرسة بوصفه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها المعلم. وبين داود (2019) أن الأداء الوظيفي يتحدد بمجموعة من المحددات، وهي: مستوى الجهد الذي يبذله المعلم لأداء مهامه، وقدرته على أدائها بالمستوى المطلوبة، ومعرفته بأساسيات المهمة والحقائق المتعلقة بها، وامتلاكه للمهارة الذهنية والحركية لأدائها.

وفي المدارس داخل الخط الأخضر، وعلى الرغم 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، وتبنى 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 متوقعة ضمن أنماطها التقليدية، وتؤثر بالتالي في جميع مكونات العملية التعليمية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتأكيد على التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُساعد المهارات القيادية الإنسانية مديري المدارس على إدراك احتياجات الأفراد العاملين معهم، والشعور بهم من خلال ممارساتهم داخل العملية التعليمية، كما أنها تجعل المعلمين والإداريين والطلبة يستجيبون لتوجيهات مديريهم، وينفذون تعليماتهم عن قناعة نابعة من الاحترام والتقدير المتبادلين. ولاحظ أحد الباحثين من خلال عمله في المدارس تفاوتاً في تنفيذ المهارات القيادية الإنسانية، وتباين توفر خططاً لحل المشكلات التي قد تواجهه، مما قد يؤدي إلى ضعف في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وتقليل دافعيتهم وتميزهم في العملية التعليمية. ومن خلال دراسة استكشافية تم إجرائها على مجموعة من المدارس داخل الخط الأخضر، تبين أن مشكلة الدراسة تكمن في أن التزام مديري المدارس بمهارات القيادة الإنسانية ليست بالمستوى المطلوب من وجهة نظر المعلمين، ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة كدراسة (حمزة، 2021) تبين أن 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 دافعاً قوياً للقيام بهذه الدراسة. ومن هنا جاءت الدراسة للكشف عن درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية ومستوى الاداء الوظيفي للمعلمين؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- 2- التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- 3- بيان العلاقة الارتباطية بين درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر 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.
- من الممكن أن توضح الدراسة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر لمهارات القيادة الإنسانية ومستوى تحسين أداء المعلمين.
- من المؤمل أن تكون الدراسة منطلقاً للاهتمام من قبل الباحثين بموضوع الدراسة، وتناولهم عينات أخرى في المراحل التعليمية.
- 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 الحالية:

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

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

- **المهارات القيادية الإنسانية اصطلاحاً:** "نمطاً 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). **وتُعرف إجرائياً بأنها:** 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 استجابات المعلمين على الاستبانة التي طورت 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" (الشرمان والعمري، 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 عينة الدراسة على الأداة التي طورت لهذا الغرض.

- **الخط الأخضر إجرائياً:** هو مصطلح سياسي يُستخدم لدى الفلسطينيين والسياسيين الراضين للاحتلال للإشارة إلى الأراضي الفلسطينية التي أُقيمت عليها إسرائيل عام (1948م)، والتي أصبح أهلها جزءاً من تلك الدولة وأنظمتها السياسية والاقتصادية والتربوية.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- **الحد الموضوعي:** درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المديرين والمعلمين.
- **الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة على المدارس في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023-2024م.

الدراسات السابقة

تمّ الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تمّ عرضها وفق الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث كالآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية الإنسانية:

هدفت دراسة التوجيهي (2019) 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، وتم تطبيقها على عينة عشوائية مؤلفة من (325) معلماً، وخلصت الدراسة أنّ مديري المدارس الابتدائية في مدينة بريدة يمارسون العلاقات الإنسانية بوجه عام بدرجة عالية، وجاء مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بوجه عام عالٍ. تتفق الدراسة مع الدراسة الحالية بتناولها العلاقات الإنسانية التي جاءت بدرجة عالية، وتختلف مع الدراسة الحالية بتناول الرضا الوظيفي، ومتغير المعلمين فقط، حيث تناولت الدراسة الحالية الأداء الوظيفي للمعلمين، ومتغير المديرين والمعلمين.

أما دراسة العنزي وآخرون (2017) هدفت الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية ومدى تأثيرها في المعوقات. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي. والاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتملت عينة الدراسة على (736) معلماً ورئيس قسم من مدارس التعليم العام. وخلصت الدراسة أن اتجاهات مديري المدارس نحو العلاقات الإنسانية جاءت بدرجة كبيرة، وأن هناك معوقات للإدارة بالعلاقات الإنسانية وكانت بدرجة متوسطة. تتفق الدراسة مع الدراسة الحالية بتناولها العلاقات الإنسانية، وتتفق أيضاً بنتائجها، وتختلف الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغيراتها، فقد تناولت المعلمين ورؤساء الأقسام، أما الدراسة الحالية تناولت المديرين والمعلمين.

وهدفت دراسة كولسريثا وسينج (Kulsreshtha & Singh, 2016) التعرف إلى أثر العلاقات الإنسانية في المؤسسة المدرسية في منطقة أحمد آباد في الهند. وتم اختيار عينة تكونت من (50) مدرساً من عشر مدارس مختلفة من منطقة أحمد آباد. استخدام 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. تتفق الدراسة مع الدراسة الحالية بتناولها العلاقات الإنسانية في المؤسسة المدرسية، وتتفق أيضاً مع نتائج الدراسة الحالية أن العلاقات الإنسانية تُسهم في تهيئة بيئة تعليمية مناسبة. وأجرى برايس (Price, 2015) دراسة هدفت إلى ربط العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس الحكومية والخاصة مع المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من (15) مدرسة في منطقة (إنديانا بوليس) في ولاية (إنديانا) الأمريكية، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة توافق بين مدير المدرسة والمعلمين، ووجود تأثير إيجابي كبير بين العلاقات الإنسانية للمدير في معتقدات الثقة والدعم بين المعلمين في المدرسة. وتتفق الدراسة مع الدراسة الحالية بوجود علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي للمعلمين، وتختلف الدراسة مع الدراسة الحالية بتناولها العلاقات الإنسانية لمعلمي المدارس الحكومية والخاصة، في حين تناولت الدراسة الحالية العلاقات الإنسانية لمعلمي المدارس الحكومية.

وأجرى مولينار وسليجرز (Moolenaar & Sleegers, 2015) دراسة هدفت إلى استكشاف العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمسؤولين رسمياً عن وضع السياسات في مدارسهم، بما في ذلك الحالة التعليمية والمعلمين والقرارات المالية. وتكون مجتمع الدراسة من (46) مدرسة ابتدائية في جنوب هولندا. استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى وجود اختلاف بين مديري المدارس في العلاقات الإنسانية ووجود بعض مديري المدارس ذات التوجه المباشر مع جميع المعلمين الآخرين في المدرسة. تتفق الدراسة مع الدراسة الحالية بتناولها العلاقات الإنسانية، وتختلف الدراسة مع الدراسة الحالية بتناولها العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمسؤولين عن وضع السياسات التعليمية، بينما تناولت الدراسة الحالية العلاقات الإنسانية بين مديرو المدارس والعاملين.

ثانياً: دراسات تناولت أداء المعلمين

أجرت عبد الرحيم (2023) دراسة للتعرف إلى فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (218) معلمة، وخلصت الدراسة أن درجة فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية جاءت بدرجة متوسطة. تختلف الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها أداء المعلمات، أما الدراسة الحالية تناولت أداء المعلمين والمعلمات، وتتفق في نتائجها التي أظهرت أن دور الإدارة يُسهم بشكل إيجابي في أداء المعلمات.

وهدفت دراسة عباينة (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، وتألفت العينة من (355) معلماً ومعلمة، وخلصت الدراسة أن دور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة. تتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها الأداء الوظيفي للمعلمين، في حين تختلف في تناولها دور برامج التنمية في تحسين أداء المعلمين.

وهدفت روستيني وآخرون (Rostini et al, 2022) دور مديري المدارس في تحسين أداء المعلم وجودة التعلم، طريقة البحث المستخدمة هي دراسات التوثيق من الأدبيات ذات الصلة، حيث تم استخدام ثماني مقالات كبيانات، وخلصت الدراسة أن مديري المدارس يخططون لبرامج التدريب على أداء المعلم، ويصنعون طرقاً وأشكالاً للتدريب على الأداء، ويخصصون وقتاً للتدريب على الأداء، وينظّمون التدريب على الأداء بما في ذلك: هيكل تنظيمي واضح، وتقسيم العمل، كما أن مديري المدارس ينفذون الإجراءات المدرسية بداية كل فصل دراسي، ومرحلة التقييم التي تُعقد في نهاية كل فصل دراسي، ويقوم أيضاً بإجراء زيارات الفصل، وبينت النتائج كذلك أن الإدارة الرئيسية أسهمت بشكل إيجابي في أداء المعلم وتحسين جودة التعلم، وتنظيم التدريب على الأداء بما في ذلك: هيكل تنظيمي واضح، وتقسيم العمل. تتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في أداء المعلم، وتختلف الدراسة مع الدراسة الحالية في المنهجية المستخدمة.

سعت دراسة كاراكابي (Karacabey, 2021) الكشف عن مستوى الدعم الذي يقدمه مديرو المدارس في تطوير أداء المعلمين في تركيا، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة قوامها (4729) معلماً ومعلمة يعملون في مقاطعة (سانليورفا) في تركيا، وخلصت الدراسة أن مديري المدارس دعموا تطوير أداء المعلمين بدرجة متوسطة، علاوة على ذلك، لم يقم 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. تتفق الدراسة مع دراستي بتناولها الأداء الوظيفي للمعلمين، وتختلف الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث النتيجة.

وسعت دراسة صالح والمطيان (Saleh & Mutiani, 2021) الكشف عن دور مديري المدارس في تحسين أداء المعلم من خلال الإشراف الأكاديمي، واستخدام المنهج النوعي مع المنهج الوصفي، وأجريت مقابلات منظمة مع (12) معلماً ومعلمة، وقام الباحثون بجمع الوثائق باستخدام نموذج Miles and Huberman التفاعلي. وخلصت الدراسة أن دور مديري المدارس لتحسين أداء يكمن في ثلاثة أنشطة رئيسية، وهي: 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 بعضاً، يتم التأكيد على دور المدير في نمط التدريب؛ ذلك لأن المعلمين يُعدّون شركاء يمكن دعوتهم لتبادل الأفكار حول المشكلات المختلفة في المدرسة. تتفق الدراسة مع الدراسة الحالية بتناولها الأداء الوظيفي للمعلمين، وتختلف من حيث المنهجية المستخدمة حيث تم استخدام المقابلات في الدراسة، أما الدراسة الحالية اعتمدت على الاستبانة.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية عن كافة الدراسات السابقة في تناولها لموضوع المهارات القيادية الإنسانية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين؛ إذ لا توجد دراسات سابقة -حسب حدود علم الباحثين- تناولت التزام مديري المدارس بالمهارات القيادية الإنسانية ومستوى تحسين الاداء الوظيفي والعلاقة بينهما، وكذلك اختلفت في مجتمع الدراسة وعينتها، ومكان التطبيق.

الطريقة والإجراءات منهج الدراسة

تمّ اعتماد المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، نظرًا لمناسبتها لأغراض الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس العربية بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (9370) فردًا، موزعين على (428) مديرًا ومديرة، و(8932) معلمًا ومعلمة، وذلك حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2023م).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، وتكونت من (552) مديرًا ومعلمًا من كلا الجنسين، موزعين على (169) مديرًا ومديرة، و(383) معلمًا ومعلمة، وبشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيراتها.

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	183	33.20
	أنثى	369	66.80
	المجموع	552	100.00
المؤهل العلمي	بكالوريوس	342	62.00
	دراسات عليا	210	38.00
	المجموع	552	100.00
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	358	64.90
	10 سنوات فأكثر	194	35.10
	المجموع	552	100.00
المسمى الوظيفي	مدير	169	30.60
	معلم	383	69.40
	المجموع	552	100.00

أداة الدراسة

طورت استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت من محورين، هما: المحور الأول: لقياس درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية، أما الثاني: لقياس مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس. وبغرض صياغة فقرات المحور الأول، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: العنزي وآخرون (2017)؛ والتويجري (2019)، حيث تمّ التوصل إلى صياغة (34) فقرة موزعة على أربع 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، تم الرجوع لدراسة كل من: صالح والمطياني (Saleh & Mutiani, 2021)؛ وعبد الرحيم (2023)؛ وعبابنه (2023)، حيث اشتمل المحور على (24) فقرة توزعت على ثلاث 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 تم 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، وأي تعديلات يرونها مناسبة.

وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، والتي تمثلت بتعديل صياغة بعض الفقرات، حيث تم 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 والتي أوصى بها المحكمون، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا المحور بصورته النهائية (32) فقرة. أما بالنسبة للمحور الثاني فقد تم تعديل صياغة الفقرة (3) من مجال الشراكة المجتمعية، وحذف الفقرة (7)، من مجال الشراكة المجتمعية وبذلك أصبح عدد فقرات هذا المحور بصورته النهائية (24) فقرة.

صدق البناء للأداة

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) مديرًا ومديرة ومعلمًا ومعلمة من العاملين في المدارس داخل الخط الأخضر من خارج عينة الدراسة المستهدفة، لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجالات التي تتبع له، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=30).

المحور الأول: درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية											
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	المجال	
		المحور	المجال			المحور	المجال				
تجاه المهنة	1	0.57	0.76	تجاه العمل	5	0.75	0.84	تجاه الطلبة	1	0.67	0.79
	2	0.54	0.67		6	0.74	0.83		2	0.57	0.72
	3	0.79	0.88		7	0.75	0.80		3	0.56	0.67
	4	0.82	0.79		8	0.87	0.88		4	0.66	0.72
	5	0.67	0.79		1	0.67	0.80		5	0.76	0.78
	6	0.57	0.72		2	0.76	0.75		6	0.76	0.74
	7	0.56	0.67		3	0.76	0.79		7	0.73	0.73
	8	0.66	0.72		4	0.86	0.89		8	0.72	0.78
تجاه	1	0.76	0.78	5	0.73	0.80	5	0.73	0.73		
	2	0.76	0.74	6	0.57	0.69	6	0.72	0.78		
	3	0.73	0.73	7	0.74	0.75	7				
	4	0.72	0.78	8	0.77	0.82	8				
المحور الثاني: مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر											
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	المجال	
		المحور	المجال			المحور	المجال				
بنية التعلم	1	0.48	0.63	الشراكة المجتمعية	1	0.46	0.50	التطوير الذاتي	1	0.59	0.71
	2	0.56	0.77		2	0.74	0.76		2	0.71	0.81
	3	0.48	0.64		3	0.73	0.79		3	0.81	0.82
	4	0.54	0.75		4	0.72	0.86		4	0.64	0.72
	5	0.56	0.87		5	0.73	0.88		5	0.56	0.74
	6	0.61	0.91		6	0.64	0.60		6	0.65	0.78
	7	0.57	0.69		7	0.72	0.82		7	0.74	0.86
	8	0.56	0.89		8	0.77	0.86		8	0.46	0.72

جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05).

يلاحظ من نتائج الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون لفقرات مع المجالات في المحور الأول (درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية) قد تراوحت بين (0.62-0.89)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت بين (0.54-0.87)، وأن قيم معاملات ارتباط بيرسون لفقرات مع المجالات في المحور الثاني (مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر) قد تراوحت بين (0.50-0.91)، أما قيمة ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت بين (0.46-0.81)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)، وتُعد هذه القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431)؛ لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة بمحوريتها. بالإضافة إلى ما تقدم؛ حُسبت معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وحُسبت قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية 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 الطلبة	تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي
تجاه زملاء العمل	معامل الارتباط	0.77**			
	الدلالة الإحصائية	0.00			
تجاه الطلبة	معامل الارتباط	0.73**	0.88**		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	معامل الارتباط	0.68**	0.82**	0.78**	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	
الكلي للمحور	معامل الارتباط	0.87**	0.95**	0.93**	0.90**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
المحور الثاني					
العلاقة	الإحصائي	بيئة التعلم	الشراكة المجتمعية	التطوير الذاتي	
الشراكة المجتمعية	معامل الارتباط	0.43*			
	الدلالة الإحصائية	0.02			
التطوير الذاتي	معامل الارتباط	0.82**	0.74**		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
الكلي للمحور	معامل الارتباط	0.71**	0.90**	0.84**	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01)
* دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يلاحظ من نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط مجالات (درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية) مع محورها، وقيم معاملات الارتباط البيئية للمجالات ببعضها البعض كانت مناسبة، حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (0.87-0.95)، أما الارتباطات البيئية بين المجالات فقد تراوحت بين (0.68-0.88). وأن قيم معاملات ارتباط مجالات (مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر) مع محورها ككل، وقيم معاملات الارتباط البيئية للمجالات كانت مناسبة أيضاً؛ حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (0.71-0.90)، أما الارتباطات البيئية بين المجالات فقد تراوحت بين (0.43-0.82)، 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 α بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الاستقرار (Test -Retest)، للأداة ومحوريتها ومجالاتها؛ فقد أعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بفاصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين، ثم حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين قيم التطبيقين، والجدول (4) يوضح ذلك.

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

المحور الأول: درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية			
المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار	عدد الفقرات
تجاه المهنة	0.88	0.94**	8
تجاه زملاء العمل	0.91	0.88**	8
تجاه الطلبة	0.90	0.91**	8
تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	0.89	0.96**	8
محور المهارات القيادية الإنسانية	-	0.97**	32
المحور الثاني: مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر			
المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار	عدد الفقرات
بيئة التعلم	0.90	0.95**	8
الشراكة المجتمعية	0.89	0.80**	8
التطوير الذاتي	0.90	0.83**	8
محور الاداء الوظيفي	-	0.90**	24

يُلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية) تراوحت 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 (درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية) ككل (0.97)، ويلاحظ أيضاً أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر) تراوحت بين (0.89-0.90)، فيما تراوحت قيم ثبات الإعادة لمجالات محور (مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر) بين (0.80-0.95)، وجاء معامل ثبات الإعادة على محور مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر 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: تم 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	4.20-3.40 أقل
متوسطة	متوسط	3.40-2.6 أقل من
قليلة	قليل	2.6-1.8 أقل من
قليلة جداً	قليل جداً	1-1.8 أقل من

عرض النتائج

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية وتحسين الأداء للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وذلك عن طريق الإجابة عن كلٍّ من أسئلة الدراسة الآتية:
أولاً. نتائج السؤال الأول الذي نصَّ على: "ما درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"
للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية على المجالات مرتبة تنازلياً.

الترتيب	المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تجاه المهنة	3.82	0.55	كبيرة
2	2	تجاه زملاء العمل	3.81	0.65	كبيرة
3	3	تجاه الطلبة	3.77	0.54	كبيرة
4	4	تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	3.68	0.63	كبيرة
		الدرجة الكلية للمحور	3.77	0.55	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (6) أنّ الأوساط الحسابية لمجالات محور درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية تراوحت بين (3.68-3.82)، وقد صنّفت 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 لدرجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية ككل (3.77)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بأن مديري المدارس يتفاعلون بشكل إيجابي بما يساهم 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 وحاجات وثقة المرؤوسين. 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 التوصل الفعال مع المعلمين والطلبة وأولياء أمورهم وإقامة علاقات فاعلة مع كافة مكونات العمل المدرسي. وكذلك قدرتهم على تقدير المعلمين وتفويض الصلاحيات لهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية وإشراكهم في صنع القرار.

وهذا ما أكدت عليه دراسة برايس (Price, 2015) والتي 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 وآخرون (2017) والتي أظهرت أن اتجاهات مديري المدارس نحو العلاقات الإنسانية جاءت بدرجة كبيرة. ونتائج دراسة التويجري (2019) والتي أظهرت أنّ مديري المدارس الابتدائية في مدينة بريدة يمارسون العلاقات الإنسانية بوجه عام بدرجة عالية.

وفيما يلي مناقشة كل مجال على حدة: مجال تجاه المهنة

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين والمعلمين لدرجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر 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	0.87	كبيرة جداً
2	6	المحافظة على أسرار مهنة التعليم	4.18	0.89	كبيرة
3	3	الاتصاف بالأمانة في تأدية المهام والواجبات المكلف بها	4.12	0.90	كبيرة
4	4	أوقات الدوام المدرسي	4.01	0.88	كبيرة
5	7	التحلي بالصبر على كل ما يتعرض إليه من متاعب	3.95	0.99	كبيرة
6	5	زيادة معرفته بتخصصه وتحديثها باستمرار	3.37	0.64	متوسطة
7	2	الإخلاص في العمل	3.36	0.61	متوسطة
8	8	الحكمة والموعظة الحسنة في أدائه لعمله	3.28	0.66	متوسطة
		الكلّي لمجال تجاه المهنة	3.82	0.55	كبيرة

يتضح من النتائج في الجدول (7) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية على فقرات مجال تجاه المهنة جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بأن مديري مدارس داخل الخط الأخضر يلتزمون بمدونة السلوك الوظيفي حيث تُعدُّ من الركائز الأساسية لعمل المدير، كما أن المديرين 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 أنّ 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 جميع العاملين داخل المدرسة، وأيضاً زيادة ضبط الطلبة، وقلّة الغياب وتحسين تحصيلهم، وزيادة تفاعل المجتمع المحلي وتواصله الجيد مع المدرسة، وتقديمه للمساعدات بشكل ملحوظ، علاوة على ذلك يُسهم في الاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي لخدمة المدرسة والطلبة. حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " التعليمات والقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم"، بالمرتبة الأولى، وبدرجة

كبيرة جدًا، بمتوسط حسابي بلغ (3.24)، ربما يعود السبب في ذلك لوعي عينة الدراسة بإجراءات المساءلة الإدارية التي يمارسها مديري المدارس، واتباعه الأنظمة والقوانين على كافة العاملين بالمدرسة بعدالة وموضوعية، حيث إن مدير المدرسة يمثل الوزارة في مدرسته؛ فيحاول تطبيق القوانين والأنظمة فهو القدوة أيضًا للعاملين، بينما جاءت الفقرة (8)، والتي تنص على "الحكمة والموعظة الحسنة في أدائه لعمله" بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن بعض مديري المدارس نتيجة الضغوط التي يمر بها في وقت العمل وكثرة الأعمال الإدارية والمسؤوليات الملقاة على عاتقه تجعله يفقد جزءًا من حكمته في إدارته لعمله.

مجال تجاه زملاء العمل

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين والمعلمين لدرجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية على فقرات مجال (تجاه زملاء العمل)، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (8) يبين ذلك.

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

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	المحافظة على خصوصية المعلمين	4.08	0.94	كبيرة
2	7	مساعدة المعلمين الجدد في تطوير مهاراتهم	4.00	0.94	كبيرة
3	8	العمل بروح الفريق الواحد مع المعلمين	3.99	1.00	كبيرة
4	4	التواضع في تعامله مع زملائه	3.94	0.96	كبيرة
5	5	الوفاء بما يعد المعلمين به	3.93	0.99	كبيرة
6	2	تقبل النقد البناء من المعلمين	3.88	1.02	كبيرة
7	6	حث المعلمين أن يكونوا قدوة حسنة للطلبة	3.34	0.61	متوسطة
8	3	مراعاة العدالة في كتابة التقارير السنوية المختصة بالمعلمين	3.31	0.66	متوسطة
		الكلية لمجال تجاه زملاء العمل	3.81	0.65	كبيرة

يتضح من النتائج في الجدول (8) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية على فقرات مجال تجاه زملاء العمل جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، ربما يعود السبب إلى وعي مديري المدارس بأهمية العلاقات الإنسانية، والتركيز على الجانب المعنوي أكثر من الجانب المادي، وربما أن مديري المدارس يهتمون بالمحافظة على أسرار وخصوصية المعلمين، ومساعدة المعلمين الجدد على تطوير مهاراتهم، والعمل معهم بروح الفريق الواحد فيقبل الآراء بصدر رحب ويحترم وجهات النظر المختلفة ويشاركهم في جميع مناسباتهم الاجتماعية، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يخلقون روحًا إيجابية لدى المعلمين مما يساعد على الشعور بالرضا الوظيفي لديهم، كما أن مديري المدارس يدركون جيدًا أن 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) والتي تنص على "المحافظة على خصوصية المعلمين" بالمرتبة الأولى، وبدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، ربما يعود السبب إلى أن العلاقة التي تربط المدير

بالمعلم هي علاقة رئيس بمرؤوسه، 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 في أدائه داخل المدرسة. فضلاً عن وعي المدير إلى ضرورة تمتعه بتلك الأخلاقيات تجاه معلميه. بينما جاءت الفقرة (3)، والتي تنص على "مراعاة العدالة في كتابة التقارير السنوية المختصة بالمعلمين" بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن هناك بعضاً من المديرين لديهم أقارب من المعلمين في نفس المدرسة أو أصدقاء وتربطهم علاقات خارج إطار المدرسة الأمر الذي بما ينعكس بصورة سلبية على تقييم مديري المدارس.

مجال تجاه الطلبة

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين والمعلمين لدرجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر 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.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الترتيب
كبيرة	0.86	4.09	توفير الدعم النفسي اللازم للطلبة	5	1
كبيرة	0.89	4.07	تنمية روح العمل الجماعي بين الطلبة	8	2
كبيرة	0.87	4.06	مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	3	3
كبيرة	0.93	4.01	استخدام الحوار لمعالجة سلوكيات الطلبة	2	4
كبيرة	1.00	3.97	توجيه الطلبة نحو احترام التعليمات	6	5
متوسطة	0.62	3.36	إشراك الطلبة في الأنشطة المدرسية	4	6
متوسطة	0.60	3.30	المساواة في تعامله مع الطلبة	1	7
متوسطة	0.71	3.26	إشراك الطلبة في القرارات الخاصة بهم	7	8
كبيرة	0.54	3.77	الكلّي لمجال تجاه الطلبة		

يتضح من النتائج في الجدول (9) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية على فقرات مجال تجاه الطلبة جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، ربما يعود السبب إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم قناعات كبيرة بضرورة أن تكون العلاقة بين المدير والطلبة علاقة إيجابية، بحيث تنعكس أثرها عليهم وعلى تحصيلهم العلمي، كما أن مديري المدارس يحرصون على إيجاد بيئة تربوية وأمنة لطلبتهم. وربما يعود السبب إلى إدراك المدير لدورا كقدوة لطلبتهم 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) والتي تنص على "توفير الدعم النفسي اللازم للطلبة" بالمرتبة الأولى، وبدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، ربما يعود السبب في ذلك لوعي أفراد عينة الدراسة بأن مديري المدارس يتعاون مع لمرشد الطلابي بالمدرسة في توفير كل ما يلزم الطلبة من الدعم النفسي والاجتماعي، كما أن أغلب مديري المدارس يشاركون طلبتهم في مناسباتهم فهم قريبون منهم، بينما جاءت الفقرة (7)، والتي تنص على "إشراك الطلبة في

القرارات الخاصة بهم"، وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، ربما يعود السبب في ذلك أن بعض مديري المدارس ينشغلون بأعمالهم فلا يجدون الوقت الكافي لإشراك الطلبة في القرارات المدرسية، كما أن بعض المديرين يرون بأنهم الأقدر على اتخاذ القرارات من الطلبة.

مجال تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين والمعلمين لدرجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية على فقرات مجال (تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (10) يبين 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	0.92	كبيرة
2	1	دعوة أولياء الأمور لمناقشة سياسة المدرسة وبرامجها التعليمية	3.97	0.99	كبيرة
3	7	التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي	3.93	0.95	كبيرة
4	4	تقبل النقد البناء من أولياء الأمور	3.84	1.00	كبيرة
5	6	يُفعل مجالس الآباء لخدمة العملية التعليمية	3.82	1.00	كبيرة
6	8	الموضوعية في التعامل مع أولياء الأمور بغض النظر عن واقعهم الاجتماعي	3.35	0.65	متوسطة
7	2	دعوة المختصين لتنظيم محاضرات لتثقيف الناس بواجباتهم التربوية نحو أبنائهم	3.28	0.70	متوسطة
8	5	إشراك أولياء الأمور في اتخاذ بعض القرارات التي تخص المدرسة	3.26	0.70	متوسطة
		الكلّي لمجال تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	3.68	0.63	كبيرة

يتضح من النتائج في الجدول (10) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية على فقرات مجال تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، ربما يعود السبب في ذلك إلى وعي مديري المدارس بالمسؤولية المجتمعية، وإيمانهم بأهمية الدور الملقى على عاتقهم تجاه الطلبة والمعلمين، وإعطاء صورة حسنة ومشرفة عن المدارس داخل لخط الأخضر. وربما يعود السبب إلى حرص وزارة التربية والتعليم من خلال خطها الإستراتيجية ورؤيتها ورسالتها إلى تضمين المسؤولية المجتمعية في العملية التعليمية، وتزويد مديري المدارس بكافة الدورات التدريبية لتأهيلهم في هذا المجال، كما أن وزارة التربية والتعليم تعقد الدورات والورش التدريبية لمديري المدارس لتأهيلهم في هذا المجال. وقد يعود إلى أن 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 يتسم بالمحافظة إلى حد ما، حيث جاءت الفقرة (3)، والتي تنص على " تزويد أولياء الأمور بمعلومات دقيقة عن أحوال أبنائهم"،

بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة بأن مديري المدارس يقومون بعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور وذلك ضمن سياسة وخطة المدرسة؛ ليطلعوا أولياء الأمور على مستوى أبناءهم والعقبات والصعوبات التي قد تواجههم، ويتم ذلك أربع مرات على الأقل، كما أن أغلب مديري المدارس وبالتعاون مع الكادر الإداري في المدرسة من مرشدين ومعاونين يلتقون بشكل فردي مع بعض أولياء الأمور، في حين جاءت الفقرة (5)، والتي تنص على "إشراك أولياء الأمور في اتخاذ بعض القرارات التي تخص المدرسة"، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، ربما يعود السبب في ذلك أن شعور المستجيبين بأن مديري المدارس ينشغلون كثيرًا في الأعمال الإدارية، كما قد يعود السبب في ذلك إلى انشغال أولياء الأمور بأعمالهم وقلة زيارتهم للمدرسة بسبب طبيعة عملهم مما قد يحد من مشاركتهم في القرارات المدرسية.

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني ومناقشته الذي نصَّ على: "ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر ومجالاته، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية، والجدول (11) يبين ذلك.

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

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	بيئة التعلم	3.84	0.63	كبير
2	2	الشراكة المجتمعية	3.71	0.57	كبير
3	3	التطوير الذاتي	3.69	0.48	كبير
		الكلي للمحور	3.75	0.51	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (11) أن الأوساط الحسابية لمجالات مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر تراوحت بين (3.69-3.84)، وقد صنّفت وفقًا لأوساطها الحسابية ضمن مستوى كبير، وجاءت وفقًا للترتيب الآتي: مجال (بيئة التعلم) في الترتيب الأول، وبمستوى كبير، تلاه مجال (الشراكة المجتمعية) في الترتيب الثاني، وبمستوى كبير، وأخيرًا مجال (التطوير الذاتي) في الترتيب الثالث، وبمستوى كبير، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لمستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر ككل (3.75)، وبمستوى أداء كبير. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يدعمون الأداء الوظيفي للمعلمين وفق إستراتيجية واضحة وموضوعية، بحيث يكون مدير المدرسة على اتصال مباشر مع المعلمين من موقعه كمشرف تربوي مقيم، وملاحظته لكافة الجوانب التي تتعلق بأداء المعلم داخل الغرفة الصفية وخارجها بما يشمل التحضيرات والأنشطة الصفية واللاصفية. وقد يكون ذلك الاهتمام من قبل المديرين نتيجة الدورات التدريبية التي أعدتها وأقامتها وزارة التربية والتعليم في السنوات السابقة للمديرين حول كيفية إدارة المدرسة في مختلف نواحيها، والتي تشمل دورات ومحاضرات حول الاهتمام بالمعلم من الناحية الصفية التعليمية والإدارية لرفع وتحسين مستوى أداء المعلمين. وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يطلعون المعلمين على أحدث الوسائل التعليمية، ويشجعونهم على تنويع الأساليب التعليمية في الغرفة الصفية، ويحفزونهم

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 أن مديري المدارس يُساعدون المعلمين الجدد في تطوير مهاراتهم، وذلك من خلال إشراكهم بالبرامج التدريبية، وتنظيم اللقاءات بينهم وبين المعلمين الآخرين للاستفادة من خبراتهم، ودعمهم للمعلمين والطلبة لتنفيذ مشروعات إبداعية، ويُقدم المساعدة للمعلمين لمواجهة الصعوبات في الحقل المهني التعليمي.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عبد الرحيم (2023) والتي أظهرت أن درجة فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية جاءت بدرجة متوسطة.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

مجال بيئة التعلم

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين والمعلمين لمستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (بيئة التعلم) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (12) يبين 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 أثناء التدريس	4.11	0.89	كبير
2	2	ينوع من الوسائل التعليمية كلما تطلب الأمر	4.04	0.89	كبير
3	5	توفير بيئة تعليمية تشجع التفاعلات البناءة المثمرة بين الطلبة	4.03	0.89	كبير
4	4	الحرص على توفير بيئة صفية تفاعلية داعمة لتعلم الطلبة	4.02	0.89	كبير
5	7	توظيف أساليب متنوعة لجذب انتباه الطلبة في الحصة الصفية	3.98	0.89	كبير
6	8	يُنوع الأمثلة المرتبطة بالمحتوى التعليمي لضمان تعلم فعال للطلبة	3.89	0.98	كبير
7	3	استثمار إمكانات الطلبة لإقامة مشاريع إبداعية	3.36	0.61	متوسط
8	6	ربط المادة الدراسية ببيئة الطلبة	3.30	0.67	متوسط
		الكلّي لمجال بيئة التعلم	3.84	0.63	كبير

يتضح من النتائج في الجدول (12) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال بيئة التعلم جاءت بمستوى كبير بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى التغييرات التي طرأت في مهام المعلم لا سيما في تحسين نواتج التعلم والتعليم التي بدأت مع الخطة الإجرائية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر لمتابعة مهام معلمي المدارس؛ بهدف تحسين نواتج التعلم

والتعليم، ورفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة، إضافة إلى تركيز وزارة التربية والتعليم بدرجة كبيرة على إدخال التكنولوجيا الحديثة وملحقاتها في العملية التعليمية، وتنويع إستراتيجيات التدريس في العملية التعليمية؛ لأهميتها في تحسين مستوى أداء المعلمين. حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " التواصل مع الطلبة للمحافظة على المعايير السلوكية" بمستوى كبير، بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، ربما يعود السبب في ذلك إلى ربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين قد خضعوا إلى دورات متخصصة في مهارة الاتصال والتواصل ويسعون إلى تطبيق ما تعلموه على طلبتهم بالتعاون مع المرشد الطلابي في المدرسة، وذلك من خلال النشرات التربوية والتي يظهر فيها لائحة السلوك والعقوبات وغيرها من المعايير. بينما جاءت الفقرة (6)، والتي تنص على "ربط المادة الدراسية ببيئة الطلبة"، بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، ربما يعود السبب في ذلك إلى اكتظاظ المادة الدراسية، كما أن بعض المدارس تزدهم بالطلبة مع قلة الإمكانيات المتوفرة في المدرسة مثل المختبرات فهي غير كافية لجميع الطلبة.

مجال الشراكة المجتمعية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين والمعلمين لمستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (الشراكة المجتمعية) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (13) يبين ذلك.

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

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	الربط بين الأنشطة التعليمية والواقع المجتمعي	4.03	0.88	كبير
2	6	الاستجابة للدعوات التي توجهها مؤسسات المجتمع المحلي	4.00	0.93	كبير
3	2	عقد اجتماعات دورية مع أولياء أمور الطلبة	3.91	0.93	كبير
4	8	تنمية العلاقة الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.89	0.93	كبير
5	3	إشراك المجتمع المحلي في الأنشطة اللاصفية	3.86	1.01	كبير
6	1	احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع المحلي	3.37	0.59	متوسط
7	4	تقبل وجهات نظر أولياء الأمور بصدق ورحب	3.36	0.59	متوسط
8	7	إشراك أولياء أمور الطلبة في إحياء المناسبات الوطنية التي تقيمها المدرسة	3.30	0.70	متوسط
		الكلّي لمجال الشراكة المجتمعية	3.71	0.57	كبير

يتضح من النتائج في الجدول (13) أن 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 تعزى النتيجة أيضاً إلى أن المدارس داخل الخط

الأخضر 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 بجانبه عدة مجالات تهتم فيها المدارس بتعزيز الشراكة المجتمعية. حيث جاءت الفقرة (5)، والتي تنص على "الربط بين الأنشطة التعليمية والواقع المجتمعي" بالمرتبة الأولى، وبمستوى كبير، بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وقد تعزى النتيجة إلى إيمان المعلم بالشراكة مع مؤسسات المجتمع في كافة المراحل كالمشاركة في التخطيط والتنفيذ، والمشاركة في التمويل، وفي توفير الخبرات المطلوبة، وفي تأهيل المعلمين وتدريبهم من قبل الخبراء. بينما جاءت الفقرة (7)، والتي تنص على "إشراك أولياء أمور الطلبة في إحياء المناسبات الوطنية التي تقيمها المدرسة"، بالمرتبة الأخيرة، وبمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن شعور أفراد عينة الدراسة أن أولياء الأمور لا يجدون الوقت الكافي للمشاركة في جميع الفعاليات التي تقيمها المدرسة بسبب عملهم، إذ من الممكن أن الاحتفالات التي تقيمها المدرسة لا تناسب أوقات عملهم؛ مما قد يحد من مشاركتهم بها.

مجال التطوير الذاتي

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين والمعلمين على فقرات مجال (التطوير الذاتي) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، والجدول (14) يبين 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	0.88	كبير
2	1	إثراء مادته العملية بالإطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصه	4.08	0.89	كبير
3	6	المشاركة في (الندوات، والمؤتمرات، والبرامج التدريبية) ذات العلاقة بتخصصه واهتماماته	3.97	0.94	كبير
4	4	المشاركة في المسابقات المحلية والعالمية للمعلم المتميز	3.93	0.99	كبير
5	8	الاستفادة من نتائج الطلبة لتحسين أدائه المهني	3.39	0.59	متوسط
6	2	يستخدم مصادر تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الكفايات لديه	3.38	0.61	متوسط
6	7	يلتزم بملاحظات (المدير، والمشرف التربوي) لتحسين أدائه المهني	3.38	0.60	متوسط
8	5	إعداد البحوث التربوية في مجال تخصصه	3.25	0.70	متوسط
		الكلّي لمجال التطوير الذاتي	3.69	0.48	كبير

يتضح من النتائج في الجدول (14) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال التطوير الذاتي جاءت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، ربما يعود السبب في ذلك إلى وعي المديرين 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 له من انعكاسات إيجابية على تطوير المدارس ورفع مستواها. وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين أن معلمي المدارس يفضلون التغيير للأفضل، والتغلب على ظروف العمل والمعوقات التي تواجههم بتقديم أفكار ومقترحات جديدة للعمل قابلة للتنفيذ؛ لذلك يسعى المعلمين أن يكونوا قدوة حسنة للطلبة. حيث جاءت الفقرة (3) والتي تنص 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. وتتمثل 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) والتي تنص على "إعداد البحوث التربوية في مجال تخصصه" بالمرتبة 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 يثقل كاهل المعلمين ولا سيما أصحاب الأنصبة العالية.

وقد أكدت دراسة روستيني وآخرون (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. وانفقت 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 (Karacabay, 2021) والتي أظهرت أن مديري المدارس دعموا التطوير المهني للمعلمين بدرجة متوسطة.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي نصّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين محور درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية ومجالاته، ومحور قياس مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر ومجالاته، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين محور درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر 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	0.78**	0.64**	0.63**	0.76**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
تجاه زملاء العمل	معامل الارتباط	0.79**	0.68**	0.68**	0.80**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
تجاه الطلبة	معامل الارتباط	0.78**	0.71**	0.71**	0.81**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	معامل الارتباط	0.75**	0.81**	0.72**	0.84**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
الكلي للمحور الأول	معامل الارتباط	0.85**	0.77**	0.74**	0.87**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

*دالة عند مستوى دلالة (0.05)

**دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)

يتضح من النتائج في الجدول (15) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية ومستوى تحسن أداء المعلمين، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية، وارتفع مستوى تحسن أداء المعلمين في هذه المدارس. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن التزام مديري المدارس العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر بشكل كبير، انعكس بشكل مباشر على أداء معلمي المدارس، فأصبحوا يتحلون بالصبر في معاملتهم للطلبة، ويسعون دائمًا لأن يكونوا قذوة حسنة للطلبة في أقوالهم وأفعالهم الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على التزام الطلبة في العملية التعليمية مع الطلبة، فحفاظهم على سرية معلومات الطلبة، وابتعادهم عن التفرقة والتمييز بينهم، فأصبح المعلم قائد تربوي ويتمثل ذلك في قدرته على استخدام دافعية الطلبة للتعلم، وقدرته على التخطيط للمواقف التعليمية، وإتقانه مهارات التخطيط والتنفيذ والتقويم المدرسي، وأصبح يعمل على تحريه للعدالة بين الطلبة من خلال معالجة جوانب الضعف لدى المتعلمين، وخفض مستوى القلق والتوتر لديهم، إلى جانب الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية لهم.

النتائج

- 1- أظهرت النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول؛ أن درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية جاءت بدرجة كبيرة، وعلى جميع المجالات وفقًا للترتيب الآتي: مجال (تجاه المهنة) في الترتيب الأول، تلاه مجال (تجاه زملاء العمل) في الترتيب الثاني، ثم جاء مجال (تجاه الطلبة) في الترتيب الثالث، وأخيرًا جاء مجال (تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي) في الترتيب الرابع.
- 2- أظهرت النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني؛ أن مستوى تحسن أداء المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر جاء كبير، وعلى جميع المجالات وفقًا للترتيب الآتي: مجال (بيئة التعلم)

في الترتيب الأول، تلاه مجال (الشراكة المجتمعية) في الترتيب الثاني، وأخيراً مجال (التطوير الذاتي) في الترتيب الثالث.
3- بينت النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث؛ وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين درجة التزام مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمهارات القيادية الإنسانية ومستوى تحسن أداء المعلمين.

التوصيات:

- بناءً على النتائج توصى الدراسة بالآتي:
- استمرار مديري المدارس داخل الخط الأخضر بالمحافظة على هذه الدرجة الكبيرة من التزامهم بالعلاقات الإنسانية في مجالات: (المهنة، وزملاء العمل، والطلبة، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي).
 - محافظة معلمي المدارس داخل الخط الأخضر على مستوى أدائهم الوظيفي في مجالات: (بيئة التعلم، والشراكة المجتمعية، والتطوير الذاتي).
 - تشجيع مديري المدارس على توظيفهم لمهارات القيادة الإنسانية في مدارسهم؛ لأثرها الإيجابي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.
 - إجراء المزيد من الدراسات فيما يخص مهارات القيادة الإنسانية وربطها بمتغيرات أخرى كالأداء المدرسي.

أولاً: المراجع العربية

- آل صبرة، علي (2018). القيادة الإدارية مفهوم ونظريات. عمان: دار أزمنة للنشر والتوزيع والطباعة.
- البارودي، منار (2015). القائد المتميز وأسرار الإبداع والتغيير. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- التويجري، سحر. (2019). مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة بريدة. مجلة كلية التربية، 35 (9)، 288-327.
- الجناني، فرمان (2019). التعلم النشط وفعاليتيه في تنمية المهارات التدريسية. عمان: الرضوان للنشر والتوزيع والطباعة
- حمدان، محمد (2020). مراكز وبرامج التطوير الوظيفي للمعلمين. دمشق: دار التربية الحديثة للنشر والاستشارات والتدريب.
- حمزة، بسام (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الاعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر للمهارات الإنسانية وعلاقتها بتمكين المعلمين: العقبات والحلول المقترحة. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- داود، محمد (2019). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- عبد الرحيم، سهير (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.
- العمرى، محمد والشرمان، وسام (2022). أخلاقيات مهنة التعليم. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع والطباعة.
- العنزي، أحمد والأنصاري، شيماء والقاسم، إيمان (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.
- المنجز، حسين. (2014). العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي. عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الويشي، السيد (2013). الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (إستراتيجيات التغيير). القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Elsaadi, H. A. A. (2016). Leadership Skills and their Relationship to job Performance (Doctoral dissertation, University of Benghazi).
- Karacabey, M. F. (2021). School principal support in teacher professional development. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 54-75.
- 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.
- 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.
- 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.
- Victor, A. A. (2017). Analysis of Principals' Managerial Competencies for Effective Management of School Resources in Secondary Schools in Anambra State, Nigeria. *Online Submission*, 1(4), 236-245.