



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية التربية
قسم أصول التربية

العلاقات الإنسانية في مرحلة التعليم الأساسي و علاقتها بالأداء

التعليمي

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في أصول التربية

إعداد

مياده علي علي

إشراف

الدكتورة منى كشيك

أستاذة في قسم أصول التربية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ يَا رُسُلُ اللَّهِ إِنِّي قَدْ جَاءْتُكُمْ بِالْكِتَابِ الْمُبِينِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إلى من تعلمت منه المثابرة والعمل دون ملل

أبي رحمه الله

إلى نبع المحبة والحنان والعطاء المتجدد

أمي الغالية

إلى من غرسوا في قلبي حب العلم وكانوا بتميزهم منارة دربي

أخوتي رحمهم الله

إلى من عشت معهم لحظات الحزن والفرح وسندي في الحياة

أخوتي الأعزاء

إلى كل من وقف داعماً لي في سبيل الوصول إلى ما أصبو إليه

إلى أولئك الذين بوجودهم يصبح للحياة معنى

إلى وطني الغالي

أهدي قزاق العمل الشرايع

الباينة



الحمد لله رب العالمين على فضله الذي أنار لي الدرب وفتح لي أبواب العلم، وأمّدي بالصبر والإرادة، وأعانني على مواصلة السير حتى النهاية لبلوغ الهدف

إنني أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني لإنجاز هذا البحث كما أتقدم بأسمى آيات الحب والعرفان إلى عمادة كلية التربية وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي دمشق والبعث لما قدموه من توجيهات وما أسدوه من نصائح وفي تحكيم أدوات البحث كان لها دور كبير في توجيه هذا البحث حفظهم الله جميعاً

وأخص بالشكر والامتنان **الأستاذة الدكتورة منى كشيك** المشرفة على رسالتي وقدمت لي الكثير من الجهد والوقت وعلى إرشاداتها وتوجيهاتها والمتابعة لكل خطوة من خطوات هذا العمل فكان لها الفضل الكبير في إتمام هذا العمل المتواضع فلها مني كل التقدير والاحترام

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم **الدكتورة لينا يونس والدكتورة فدى القحط** مقدرة لهم جهدهم في قراءة هذا البحث وتقويمه ولما قدموه من ملاحظات قيّمة أغنت هذا البحث وكان لها الفضل الكبير في إخراجها بشكله النهائي

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ **محسن سعيد محمد** لتكرّمه بالتدقيق اللغوي للبحث فله جزيل الشكر والامتنان، والأستاذ **أكرم محفوظ** لتدقيقه البحث باللغة الإنكليزية وله جزيل الشكر والتقدير

والشكر موصول إلى مديرية التربية في دمشق ومديري المدارس على ما قدموه من مساعدة وما أبدوه من تعاون في تطبيق هذا البحث

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساندني لإنجاز هذا العمل المتواضع لهم مني كل الشكر والامتنان

والله وإلّا لوفيق

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
	الإهداء	
	شكر وتقدير	
	فهرس المحتويات	أ
	فهرس الجداول	هـ
	فهرس الملاحق	ح
	ملخص البحث باللغة العربية	1
	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
	مقدمة	4
أولاً	مشكلة البحث	5
ثانياً	أهمية البحث	8
ثالثاً	أهداف البحث	8
رابعاً	أسئلة البحث	9
خامساً	متغيرات البحث	9
سادساً	فرضيات البحث	9
سابعاً	مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية	10
ثامناً	الدراسات السابقة	12
1-8	الدراسات العربية	12
2-8	الدراسات الأجنبية	30

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
3-8	تعقيب على الدراسات السابقة	37
	الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية	
	تمهيد	41
1-2	مفهوم العلاقات الإنسانية في المدرسة	41
2-2	أهمية العلاقات الإنسانية في المدرسة	43
3-2	أهداف العلاقات الإنسانية في المدرسة	45
4-2	الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المدرسة	47
5-2	العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في المدرسة	49
6-2	مستويات العلاقات الإنسانية في المدرسة	55
7-2	أساليب تحقيق العلاقات الإنسانية في المدرسة	61
8-2	أهم المهارات التي يجب توافرها بالمدير لإدارة العلاقات الإنسانية بنجاح	62
9-2	معوقات العلاقات الإنسانية في المدرسة	65
	الفصل الثالث : الأداء التعليمي للمعلم	
	تمهيد	69
1-3	مفهوم الأداء التعليمي	69
2-3	أهمية الأداء التعليمي	71
3-3	مجالات الأداء التعليمي	72
4-3	العوامل المؤثرة على الأداء التعليمي	81
5-3	تقييم الأداء التعليمي للمعلم	85
6-3	أساليب تقييم الأداء التعليمي	88

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
7-3	معايير جودة أداء المعلم	90
8-3	معوقات الأداء التعليمي	92
9-3	دور العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء التعليمي للمعلم	93
	الفصل الرابع : إجراءات البحث الميدانية	
	تمهيد	99
أولاً	حدود البحث	99
ثانياً	منهج البحث	99
ثالثاً	المجتمع الأصلي للبحث	100
رابعاً	عينة البحث	101
خامساً	التوزع الطبيعي لعينة البحث	102
سادساً	أداة البحث	103
سابعاً	صدق الاستبانة	107
ثامناً	ثبات الاستبانة	111
تاسعاً	القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث	112
	الفصل الخامس : نتائج البحث وتفسيرها	
	تمهيد	115
أولاً	نتائج أسئلة البحث	115
1-1	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	115
2-1	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	118

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
ثانياً	نتائج فرضيات البحث وتفسيرها	123
1-2	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	123
2-2	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	125
3-2	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	127
4-2	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	129
5-2	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة	131
6-2	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة	133
7-2	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة	135
	مقترحات البحث	139
	قائمة المراجع	141
أولاً	المراجع العربية	141
ثانياً	المراجع الأجنبية	150
	ملاحق البحث	157
	ملخص البحث باللغة الأجنبية	181

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
100	توزع أفراد المجتمع الأصلي	(1)
102	توزع أفراد عينة البحث وفق متغيرات البحث	(2)
102	التوزع الطبيعي الاعتدالي لعينة البحث	(3)
104	توزع بنود استبانة العلاقات الإنسانية بصورتها النهائية	(4)
105	توزع بنود استبانة الأداء التعليمي للمعلم بصورتها النهائية	(5)
108	البنود المحذوفة والمعدلة وفقاً لآراء السادة المحكمين لاستبانة العلاقات الإنسانية	(6)
109	البنود المحذوفة والمعدلة وفقاً لآراء السادة المحكمين لاستبانة الأداء التعليمي للمعلم	(7)
111	معامل الارتباط بيرسون لاستبانة العلاقات الإنسانية	(8)
111	معامل الارتباط بيرسون لاستبانة الأداء التعليمي للمعلم	(9)
112	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبانة العلاقات الإنسانية	(10)
112	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبانة الأداء التعليمي للمعلم	(11)
115	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستبانة العلاقات الإنسانية	(12)
116	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور علاقة المعلم بالتلاميذ	(13)
117	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور علاقة المعلم بزملائه المعلمين	(14)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
118	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستبانة الأداء التعليمي للمعلم	(15)
119	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المعلم في مجال التخطيط	(16)
121	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المعلم في مجال التنفيذ	(17)
122	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المعلم في مجال التقويم	(18)
124	معامل الارتباط بيرسون لاستبانة العلاقات الإنسانية والأداء التعليمي للمعلمين	(19)
126	نتائج اختبار ت ستودنت لدلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير الجنس	(20)
127	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(21)
128	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(22)
129	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير	(23)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	سنوات الخبرة	
130	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	(24)
132	نتائج اختبار ت ستودنت لدلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير الجنس	(25)
133	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(26)
134	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(27)
135	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	(28)
136	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	(29)

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
ملحق (1)	دراسة استطلاعية حول العلاقات الإنسانية في مرحلة التعليم الأساسي وعلاقتها بالأداء التعليمي	158
ملحق (2)	الاستبانة في صورتها الأولية	159
ملحق (3)	الاستبانة في صورتها النهائية	170
ملحق (4)	أعضاء لجنة التحكيم	176
ملحق (5)	تسهيل مهمة الباحثة	177
ملحق (6)	موافقة مديرية التربية في دمشق	178

ملخص البحث باللغة العربية

هدف البحث التعرف إلى واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء التعليمي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة العلاقات الإنسانية مكونة من (31) بنداً شملت المحاور (علاقة المعلم بالتلاميذ، علاقة المعلم بزملائه المعلمين)، واستبانة الأداء التعليمي مكونة من (59) بنداً شملت المحاور (أداء المعلم في مجال التخطيط، أداء المعلم في مجال التنفيذ، أداء المعلم في مجال التقويم). وتكون مجتمع البحث من جميع المديرين في مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) والبالغ عددهم (120) مديراً ومديرة، أما عينة البحث الأساسية تكونت من (90) مديراً ومديرة تم أخذهم بطريقة قصدية لصغر حجم العينة.

وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- درجة العلاقات الإنسانية بين المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين في مدينة دمشق جاءت بدرجة متوسطة.
- درجة الأداء التعليمي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين في مدينة دمشق جاءت بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين حول العلاقات الإنسانية والأداء التعليمي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين حول العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين حول العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين حول العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين حول الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين حول الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين حول الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من المقترحات أهمها:

- الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين مع بعضهم ومع الإدارة والتلاميذ بحيث تكون قائمة على التعاون والعمل بروح الفريق والاحترام المتبادل لأهميتها في تحصيل التلاميذ وتأثيرها الكبير على العملية التعليمية.

- إجراء تقييم مستمر للمعلمين بالاعتماد على معايير محددة من أجل التأكد من فاعلية التدريس والوصول إلى الجودة في الأداء بما يواكب المعايير العالمية.

- العمل على وضع مكافآت مادية ومعنوية للمعلمين المتميزين لتشجيعهم على زيادة أدائهم.

- ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية وورش العمل التي تساعد المديرين والمعلمين على فهم العلاقات الإنسانية لمساعدتهم على تطبيقها في الواقع مما يؤدي إلى علاقات إيجابية بين المدير والمعلمين والتلاميذ ويزيد في فعالية المدرسة في تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: العلاقات الإنسانية، الأداء التعليمي.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

أولاً: مشكلة البحث

ثانياً: أهمية البحث

ثالثاً: أهداف البحث

رابعاً: أسئلة البحث

خامساً: متغيرات البحث

سادساً: فرضيات البحث

سابعاً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

ثامناً: الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

إن العلاقات الاجتماعية تقوم على التعامل بين الأفراد وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه، حيث تعد العلاقات الإنسانية جزءاً من العلاقات الاجتماعية، أما العلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري أكثر من تركيزها على الجوانب المادية، وتعمل على إثارة الدوافع من أجل الارتقاء بأداء العاملين في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة بما يحقق الانتماء.

حيث تعد العلاقات الإنسانية من أكثر العوامل المؤثرة في العملية التربوية التي تعمل على تحقيق التفاهم والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية، وإن العلاقات الطيبة مع الزملاء تترك أثراً طيباً في نفسية المعلم وتساهم في رفع الروح المعنوية والإحساس بالانتماء للمدرسة مما ينعكس إيجاباً على البيئة المدرسية.

ويعتبر مدير المدرسة القائد للعملية التعليمية وإن نجاح المدير في توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين يعتمد على احترامهم وتقدير جهودهم، وأن يعمل على رفع معنويات المعلمين مع الإيمان بالفروق الفردية بين المعلمين، وأن يعمل على إشراك المعلمين في القرارات التي تتخذ داخل المدرسة، وأن يبتعد عن تتبع أخطاء المعلمين. وإن طبيعة العملية التعليمية تتطلب علاقات مباشرة بين المعلمين مع بعضهم ومع التلاميذ تقوم على الاحترام والموضوعية لكي نصل بالنهاية إلى رفع الأداء التعليمي للمعلم ومستوى التلميذ على حد سواء، وتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة.

حيث تم الاقتصار على المدير كونه المشرف المباشر على العملية التعليمية وعليه تقع مسؤولية تحديد مستوى كفاءة المعلم من أجل الكشف عن جوانب القوة والضعف في أدائه للوصول إلى الجودة في مخرجات العملية التعليمية.

ولهذا شهدت العقود الماضية اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين بدراسة موضوع العلاقات الإنسانية. حيث أكدت دراسة (حلاوة، 2012) على تضمين برامج إعداد المديرين وتدريبهم موضوعات عن العلاقات الإنسانية في المدرسة وكيفية ممارستها بالتعاون مع المدرسين لحل المشكلات الإدارية والتدريسية التي تواجههم، وأيضاً على تزويد المديرين أثناء ممارستهم العمل الإداري بدليل يتضمن أفضل الأساليب في التعامل مع المدرسين والتعاون معهم في معالجة المشكلات التربوية والإنسانية.

وانطلاقاً من توصيات مؤتمر التطوير التربوي 2019 في الجمهورية العربية السورية "الذي أكد على تحسين واقع المعلم من النواحي المادية والمعنوية والاجتماعية بما يساهم في تعزيز دوره في العملية التعليمية" (وزارة التربية، 2019). فالمعلم هو حجر الزاوية في العملية التعليمية حيث إن مراعاة حاجاته وميوله والاهتمام برغباته وتوفير الظروف والإمكانيات يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلم مما ينعكس على علاقاته مع زملائه وتلاميذه ويتحسن أدائه وله الأثر الكبير على مخرجات العملية التعليمية.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا البحث لمعرفة واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء التعليمي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق.

أولاً: مشكلة البحث:

إنّ غياب العلاقات الإنسانية يخلق بيئة مدرسية تتسم بالسيطرة والتسلط وعدم الاستقلالية والصراع ويؤدي إلى اتجاهات سلبية لدى المعلم نحو عملية التعليم وتشعره بالإحباط وسوء التوافق مع البيئة المدرسية مما يؤثر على أدائه وينعكس سلباً على العملية التعليمية بشكل عام.

حيث إن العمل على تحسين العلاقات الإنسانية ضمن المدرسة وتهيئة الظروف المناسبة بحاجة إلى المزيد من الاهتمام في كافة الجوانب المادية والمعنوية لكي يتحسن الأداء التعليمي لدى المعلمين ويساعدهم على القيام بدورهم اتجاه التلاميذ والمدرسة والمجتمع، فلم يعد مُقتصرًا دور المعلم على التلقين وإكساب التلاميذ المعارف بل

يسعى إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم وحل المشكلات والتعلم الذاتي والتفكير العلمي من أجل مواكبة المستجدات التربوية وتحقيق أهداف العملية التعليمية.

ومن هنا يكمن دور الإدارة في تلبية احتياجات المعلمين وتشجيعهم على المزيد من العطاء، ويتطلب أيضاً توفير مهارات لدى المديرين في عملية التواصل الفعال مع المعلمين تأخذ في الاعتبار حالات وظروف المعلمين النفسية والاجتماعية وبناء علاقات اجتماعية بناءة معهم من أجل تنمية أدائهم وتحسين جودة التعليم.

ومن خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات مثل دراسة (سرحاني، 2017) بعنوان الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج التي توصلت إلى أن العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية كانت ضعيفة في مجملها، ودراسة (Tirajaya et al, 2022) بعنوان العلاقات الإنسانية والأداء التعليمي في مؤسسة فيليب سانتياغو إستينوس التعليمية، تشاكلاكايو 2019 التي بينت أن (62.1 %) من المعلمين يعتبرون أن العلاقات الإنسانية في المدرسة غير كافية، وأظهر (50.5 %) من المعلمين أداءً ضعيفاً وبناء على ذلك الأداء ضعيف في الغالب، ودراسة (الزاملي، 2018) بعنوان مستوى الصحة النفسية للمعلمين الحكوميين وعلاقته بمستوى أدائهم في ضوء عدم انتظام رواتبهم التي توصلت إلى أن الصحة النفسية والأداء المهني لغالبية المعلمين تأثرت بشكل سلبي بعدم انتظام الرواتب، لذلك يجب الوقوف على أداء المعلم من خلال تحديد جوانب القوة في أدائه لتعزيزها وجوانب الضعف لمعالجتها للارتقاء بالعملية التعليمية والوصول إلى مخرجات أفضل.

الأمر الذي دفع الباحثة للقيام بدراسة استطلاعية لمعرفة واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء التعليمي للمعلمين من خلال طرح بعض الأسئلة على عينة من (8) مديراً ومديرة في مدارس الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق كما في الملحق رقم (1).

حيث بينت الدراسة ضعف العلاقات الإنسانية بين المعلم وزملائه وانخفاض الاحترام الموجه لزملائه المعلمين، وضعف العلاقة بين المعلم والتلاميذ، وتدني أداء المعلم في مجال التخطيط والتنفيذ والتقييم، وعدم الالتزام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

وحسب خبرة الباحثة بالتدريس وعملها كمعلمة في المدارس وجدت أن العلاقة بين المعلم والتلاميذ وبين المعلمين مع بعضهم علاقة سيئة، والمدير لا يعطي حقه للمعلم مما يدفعه إلى عدم الإعطاء بضمير، فالعلاقات الإنسانية لا تحظى بالاهتمام الكافي مما ينتج عنه انعكاسات سلبية تؤثر على أداء المعلم وبالتالي ينعكس على أداء التلاميذ والعملية التعليمية والبيئة المدرسية بشكل عام مما دفعني لأعمل هذا البحث.

ونظراً لدور مرحلة التعليم الأساسي فهي الأساس لنمو الشخصية الإنسانية وإعداد جيل متعلم مدرك لمسؤوليته في مواجهة التحديات المستقبلية، ودور المعلم من الأدوار الرئيسة باعتباره أحد الدعائم الأساسية ولا يستطيع القيام بدوره إلا إذا كان على مستوى عالٍ من الأداء، وهذا يتطلب وجود علاقات إنسانية تقوم على الاحترام المتبادل بينه وبين زملائه لتبادل الخبرات فيما بينهم، وأيضاً أن تكون علاقاته مع تلاميذه متينة مما يؤدي لزيادة دافعيتهم للتعلم.

من هنا جاء هذا البحث لتسليط الضوء على العلاقات الإنسانية في مرحلة التعليم الأساسي وعلاقتها بالأداء التعليمي للمعلمين. وفي ضوء ما سبق حاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الآتي:

- ما واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء التعليمي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق؟

ثانياً: أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث الحالي بالنقاط الآتية:

- أهمية موضوع العلاقات الإنسانية في المدرسة، كون هذه العلاقات من الأمور الأساسية في تيسير العملية التربوية من خلال التعاون المثمر بين الإدارة والمعلمين بما ينعكس على مخرجات العملية التربوية.
- أهمية الأداء التعليمي للمعلم في العملية التعليمية، مما يساعد على تنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى زيادة الأداء.
- تفيد نتائج البحث أصحاب القرار في وزارة التربية والمديرين والمعلمين بمعلومات عن العلاقات الإنسانية في مدارسهم تمكنهم من القيام بدورهم بفاعلية وتنمية المناخ وتحقيق أهداف العملية التعليمية وتحسين الواقع.
- يسهم البحث في إثراء البحوث التربوية التي تناولت العلاقات الإنسانية ليكون مرجعاً يمكن الاستفادة منه.
- قلة الدراسات حسب علم الباحثة التي تتناول تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء التعليمي للمعلم فأغلبها ركزت على أداء المعلم.

ثالثاً: أهداف البحث: هدف البحث الحالي التعرف إلى:

- درجة العلاقات الإنسانية بين المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين.
- درجة الأداء التعليمي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين في مدينة دمشق.
- العلاقة الارتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء التعليمي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين في مدينة دمشق.

- الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

رابعاً: أسئلة البحث: يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة العلاقات الإنسانية بين المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين في مدينة دمشق؟

- ما درجة الأداء التعليمي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين في مدينة دمشق؟

خامساً: متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة: العلاقات الإنسانية في مرحلة التعليم الأساسي

- الجنس: (ذكر، أنثى)

- المؤهل العلمي: (معهد، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي، دراسات عليا)

- سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

المتغيرات التابعة: الأداء التعليمي للمعلمين

سادساً: فرضيات البحث: تمّ اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة (0.05):

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية والأداء التعليمي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سابعاً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

1- العلاقات الإنسانية: (Human Relationships)

"هي الأساليب السلوكية والوسائل التي يمكن استثارة دافعية الناس وتحفيزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج وتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية وهي ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات جميلة وإنما تشير إلى تفهم عميق لقدرات الناس وطاقتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل لتحفيزهم على العمل فهي جماعة من الأفراد يسعون لتحقيق هدف واحد في

جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتضامن" (مقراني، 2014، ص.12)

وتعرّف العلاقات الإنسانية إجرائياً:

مجموعة العلاقات الاجتماعية والتعليمية التي تقوم على المحبة والألفة والاحترام المتبادل والتعاون بين المعلمين وزملائهم ومع التلاميذ مما يؤدي إلى إثارة دافعية المعلمين للمزيد من العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة وأهداف المعلمين بكفاءة وفاعلية، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلم من وجهة نظر المدير على استبانة العلاقات الإنسانية التي أعدتها الباحثة.

2- الأداء التعليمي: (Educational performance)

"سلسلة الإجراءات والتدابير والممارسات التي يقوم بها المعلم قبل الحصة الصفية وأثناءها، وتشمل: التخطيط، التنفيذ، التقويم، إدارة الصف وضبطه، السلوك الشخصي للمعلم والعلاقة المتبادلة بينه وبين تلاميذه داخل الحجرة الصفية" (رواقه وآخرون، 2005، ص.139).

ويعرّف الأداء التعليمي إجرائياً:

العمل الذي يقوم به معلمو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق والذي يتضمن المحاور التخطيط والتنفيذ والتقويم للخطة الدراسية التي يقوم بإعدادها المعلم لتحقيق أهداف المنهاج والوصول إلى أفضل النتائج في العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلم من وجهة نظر المدير على استبانة الأداء التعليمي التي أعدتها الباحثة.

التخطيط: (Planning)

مجموعة الممارسات التي يقوم بها المعلم قبل الحصة وقدرته على تصور عناصر الموقف التعليمي وتنظيم الخبرات والأنشطة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية.

التنفيذ: (Implementation)

مجموعة الإجراءات العملية التي يقوم بها المعلم داخل الحصة من أجل تطبيق الخطة التعليمية وترجمة الأهداف والأنشطة إلى مهارات من أجل حدوث التعلم لدى التلاميذ.

التقويم: (Evaluation)

وهو العملية التي يقوم بها المعلم لتحديد مستوى التلاميذ ومدى التغيير في أداء التلاميذ وتحصيلهم ومعرفة مدى تحقق الأهداف التعليمية.

ثامناً: الدراسات السابقة

تم تصنيف الدراسات إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية وتم ترتيبها حسب أهميتها من الأقدم للأحدث وهي كالآتي:

8- 1 الدراسات العربية:

8- 1- 1 دراسة (العتيبي، 2011) في الكويت

عنوان الدراسة: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تعزيز الأداء المهني للمعلم بمدارس منطقة خولي التعليمية بالمرحلة الثانوية بالكويت

هدفت الدراسة إلى تحديد دور العلاقات الإنسانية التي ينتهجها مديرو المدارس في المرحلة الثانوية بدولة الكويت في تعزيز الأداء المهني للمعلمين، وإلى التعرف على اتجاهات مديري مدارس المرحلة الثانوية نحو العلاقة الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة، وكذلك معرفة مستوى العلاقات الإنسانية التي ينتهجها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في تعزيز الأداء المهني للمعلمين، بالإضافة إلى إبراز آراء المعلمين حول ما يجب أن تكون عليه الأنماط السلوكية لمديري المدارس في المرحلة الثانوية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي.

حيث تم استخدام استبانة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (21) مديراً ومديرة من مديري مدارس المرحلة الثانوية، و (1828) معلماً ومعلمة في منطقة حولي التعليمية بدولة الكويت. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة أن اتجاهات الإدارة المدرسية نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم للمرحلة الثانوية موجبة.
- بينت الدراسة أن مستوى العلاقات الإنسانية التي تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية المرتبط بتعزيز الأداء المهني للمعلمين يعتبر عالياً.
- أظهرت الدراسة أن نمط السلوك الإداري في المرحلة الثانوية المرتبط بالعلاقات الإنسانية له أثر إيجابي في تعزيز الأداء المهني للمعلم.
- أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد اتجاهات مديري الإدارات المدرسية نحو العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة والتي تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

8-1-2 دراسة (حلاوة، 2012) في دمشق

عنوان الدراسة: العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي (دراسة ميدانية)

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية كما يراها المدرسون. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانة تضمنت (26) عبارة لجمع المعلومات ووجهات نظر المدرسين. وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية شملت (100) فرداً، منهم (61) ذكراً، و(39) أنثى من المدرسين الطلبة في دبلوم التأهيل التربوي في كلية التربية بجامعة دمشق. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن العلاقات الإنسانية في المدارس جيدة، ولذلك لم يظهر اختبار (ت) أية فروق بين أفراد العينة سواء بحسب الجنس أو بحسب سنوات الخدمة، أو بحسب جنس المدير ذكراً أم أنثى فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين في المدرسة الثانوية.

- أشار اختبار أنوفا (ف) أيضاً إلى عدم وجود فروق بين المدرسين بحسب نوع المدرسة التي يعملون فيها (ذكور، إناث، مختلطة) عن هذه العلاقات.

8-1-3 دراسة (الفليت، 2012) في غزة

عنوان الدراسة: درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تضمنت (54) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (المجال الخلقي، المجال المهني، المجال الاجتماعي، المجال النفسي) بالإضافة إلى سؤال مفتوح موجه إلى أفراد العينة لتحديد سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة. وتكونت عينة الدراسة من (530) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الدرجة الكلية لممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة كانت (77.18%) بدرجة كبيرة، فقد حصل المجال الخلقي على المرتبة الأولى وحصل المجال الاجتماعي على المرتبة الثانية وحصل المجال المهني على المرتبة الثالثة وحصل المجال النفسي على المرتبة الرابعة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير النوع (ذكور، إناث) وكانت الفروق لصالح الذكور.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق) ومتغير سنوات الخدمة ومتغير التخصص العلمي (العلوم الإنسانية، والعلوم التطبيقية) وذلك في جميع مجالات الاستبانة.

4 - 1-8 دراسة (مقراني، 2014) في الجزائر

عنوان الدراسة: دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية الثانوية من وجهة نظر الأساتذة دراسة ميدانية بثانويات ولاية أم البواقي

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإدارة المدرسية في ثانويات ولاية أم البواقي، والتعرف إلى الأنماط الإدارية السائدة في الإدارة المدرسية الثانوية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة مكونة من (20) بنداً موزعة على محورين هما (مدى توافر العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، يتحقق الرضا الوظيفي لدى المعلمين داخل الإدارة المدرسية الثانوية بممارسة المدير لنمط العلاقات الإنسانية). وتكونت عينة الدراسة من (50) من أساتذة التعليم الثانوي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العلاقات الإنسانية لها دور كبير في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية الثانوية.
- أن هناك توافر لنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية حيث يمارس القادة النمط الديمقراطي بدرجة عالية.
- أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي لدى المعلمين وممارسة القائد التربوي لنمط العلاقات الإنسانية.

عنوان الدراسة: تقويم الأداء التعليمي لمعلمي الحلقة الأولى في ضوء المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية (م أ و) دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمشق

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تلبية أداء معلمي الحلقة الأولى في مدارس التعليم الأساسي للمعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وفق متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة التعليمية، والكثافة الصفية، وعدد الدورات التدريبية)، ودراسة مدى تلبية أداء معلمي الحلقة الأولى في مدارس التعليم الأساسي للمعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية من وجهة نظر المديرين وفق متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة التعليمية، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال مقياس لتقويم أداء معلمي الحلقة الأولى في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ومن وجهة نظر المديرين. وتكونت عينة الدراسة من (275) معلماً ومعلمة، و(58) مديراً ومديرة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بلغ مستوى أداء معلمي الحلقة الأولى من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في ضوء المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية درجة محقق بمتوسط حسابي قدره (4.06).
- بلغ مستوى أداء معلمي الحلقة الأولى من وجهة نظر المديرين في ضوء المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية درجة محقق بدرجة عالية بمتوسط حسابي قدره (4.22).
- ليس هناك من فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم إجابات معلمي مدارس الحلقة الأولى بالنسبة للمعايير الأربعة تعزى إلى جميع المتغيرات المدروسة.

- ليس هناك من فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم إجابات مديري مدارس الحلقة الأولى بالنسبة للمعايير الأربعة تعزى إلى جميع المتغيرات المدروسة.
- هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم إجابات المديرين وقيم إجابات المعلمين في تقويم أداء المعلمين، وهذه الفروق لصالح عينة المعلمين.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم إجابات معلمي الحلقة الأولى بالنسبة لمحوري (أسس ومبادئ أدب الطفل ومسرحه) و(تصميم الدروس وتنفيذها وتقييمها) المنتميان إلى المعيار الأول تعزى إلى متغير الجنس ولصالح المعلمات.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم إجابات معلمي الحلقة الأولى بالنسبة للمحور (طرائق التعليم والتقويم الخاصة بالتعليم الأساسي) المنتمي إلى المعيار الأول وللمحور (تبسيط المعلومات وتنظيمها وتفسير الحوادث والظواهر) المنتمي إلى المعيار الثاني تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية التي اتبعها المعلم ولصالح الفئة 7 دورات فما فوق.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم إجابات مديري مدارس الحلقة الأولى بالنسبة للمحور (تصميم المناهج التربوية وتنفيذها) المنتمي إلى المعيار الأول تعزى إلى متغير الجنس ولصالح المديرات.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم إجابات مديري مدارس الحلقة الأولى بخصوص المحور (أسس البحث العلمي في التربية وعلم النفس) المنتمي إلى المعيار الأول تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة شهادة الإجازة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم إجابات مديري مدارس الحلقة الأولى بخصوص المحور (الربط التكاملي بين المعارف في المقررات المختلفة) المنتمي إلى المعيار الثاني ولصالح حملة شهادة الدبلوم فما فوق.

8-1-6 دراسة (بن ناصر وعمر، 2015) في الجزائر

عنوان الدراسة: واقع العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط
دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة المسيلة

هدفت الدراسة التعرف على واقع العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط العاملين ببعض متوسطات مدينة المسيلة بالجزائر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال استبانة مكونة من (31) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (97) أستاذاً وأستاذة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي متوسط، وعدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، في حين أظهرت وجود فروق بين أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ثانوي، جامعي) لصالح المؤهل جامعي.

8-1-7 دراسة (إسماعيل، 2016) في مدينة دمشق

عنوان الدراسة: الجودة والمسؤولية لدى المعلمين في الأداء التعليمي وانعكاساتها على العملية التربوية: دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية والثانوي في مدينة دمشق.

هدفت الدراسة التعرف على معايير الجودة التي ينبغي توافرها لدى المعلمين والمعلمات للارتقاء بمسؤولياتهم بالإضافة إلى تعرف درجة الجودة في الأداء التعليمي وانعكاساتها على العملية التربوية وتعرف العلاقة بين الجودة في الأداء التعليمي للمعلمين وجودة قيامهم بمسؤولياتهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق قائمة معايير الجودة والمسؤولية في الأداء التعليمي للمعلمين، واستبانة لقياس الجودة والمسؤولية في الأداء التعليمي للمعلمين وانعكاساتها على العملية التربوية. وتكونت عينة الدراسة من (416) معلماً ومعلمة منهم (204) معلم ومعلمة من مرحلة التعليم الأساسي (حلقة ثانية) و(212) مدرس ومدرسة من المرحلة الثانوية في مدينة دمشق تم اختيارهم بطريقة العينة العرضية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاءت درجة جودة الأداء التعليمي للمعلمين بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
- جاءت درجة جودة الأداء التعليمي في معيار جودة أداء المعلم لدوره في ربط المدرسة في المجتمع بدرجة ضعيفة جداً.
- جاءت درجة جودة الأداء التعليمي في معيار تقويم الطلاب ومتابعة نتائج التعلم بدرجة كبيرة جداً.
- جاءت درجة جودة قيام المعلمين بمسؤولياتهم بشكل عام بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
- جاءت درجة جودة قيام المعلمين بمسؤولياتهم المهنية بدرجة كبيرة.
- جاءت درجة جودة قيام المعلمين بمسؤولياتهم نحو المجتمع المحلي بدرجة متوسطة.
- كانت هناك فروق دالة إحصائية بين درجات المعلمين حول درجة جودة الأداء التعليمي حسب متغيرات الدراسة الآتية: متغير الجنس وذلك لمصلحة الإناث، متغير المرحلة الدراسية التي يدرس فيها المعلم وذلك لمصلحة مدرسي المرحلة الثانوية، متغير عدد سنوات الخبرة وذلك لمصلحة المدرسين الذين كان عدد سنوات خبرتهم أكثر من خمس سنوات، متغير المؤهل العلمي وذلك لمصلحة المدرسين الذين كان مؤهلهم العلمي دراسات عليا.
- لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات المعلمين حول درجة جودة قيامهم بمسؤولياتهم حسب متغيرات البحث السابقة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة جودة الأداء التعليمي للمعلمين ودرجة جودة قيامهم بمسؤولياتهم.

8-1-8 دراسة (دبوس، 2017) في فلسطين

عنوان الدراسة: درجة ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة مكونة من (49) فقرة موزعة على (7) مجالات وهي (القدوة الحسنة، التواصل، الوضوح، التشجيع، التعاون، الشورى، العدل). وتكونت عينة الدراسة من (269) معلماً ومعلمة من معلمي مديرية التربية والتعليم في نابلس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية كانت كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث في المجالات (القدوة الحسنة، التواصل، الوضوح، العدل) ولم تظهر فروق في باقي المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

8-1-9 دراسة (بوضياف وبن خور، 2017) في الجزائر

عنوان الدراسة: مدى امتلاك أساتذة التعليم المتوسط لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى امتلاك أساتذة التعليم المتوسط لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم، وأثر كل من متغيرات الجنس، والخبرة، والسن، والمؤهل العلمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة مكونة من (21) فقرة موزعة على الأبعاد التالية (القيادة، اتخاذ القرار، الاتصال). وتكونت عينة

الدراسة من (96) أستاذاً وأستاذة في مدارس التعليم المتوسط بمدينة المسيلة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة امتلاك مهارات العلاقات الإنسانية لأساتذة التعليم المتوسط كانت متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك أساتذة المتوسط لمهارات العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس، الخبرة، السن، والمؤهل العلمي.

1-8 - 10 دراسة (شلدان والسلطي، 2017) في غزة

عنوان الدراسة: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال استبانتين تقيس الأولى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين موزعة على المجالات (علاقة المدير بالمعلمين، علاقة المدير بالطلبة، علاقة المدير بالمجتمع المحلي)، بينما تقيس الثانية درجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين أيضاً موزعة على المجالات (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات). وتكونت عينة الدراسة من (158) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية كانت بوزن نسبي (77.07 %) بدرجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس باستثناء المجال الأول توجد فروق لصالح الذكور، وكذلك متغير المؤهل العلمي لا توجد فروق باستثناء المجال الثالث لصالح حملة البكالوريوس، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- إن مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية كان بوزن نسبي (74.19 %) بدرجة كبيرة.

- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وبين متوسطات تقديراتهم لمستوى العدالة التنظيمية.

8- 1 - 11 دراسة (أحاندو، 2017) في أفريقيا

عنوان الدراسة: درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية ودورها في تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس كوت ديفوار

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوت ديفوار من وجهة نظرهم ودورها في تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس كوت ديفوار. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال استبانة تضمنت (51) عبارة موزعة على أربعة محاور هي (درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين، وأهم متطلبات ترسيخ المساءلة التربوية، والمعوقات التي تواجه المديرين في ترسيخ المساءلة التربوية، ودور المساءلة التربوية في تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس كوت ديفوار). وتكونت عينة الدراسة من (211) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوت ديفوار تراوحت بين عالية وضعيفة.
- جاءت عبارات محور متطلبات ترسيخ المساءلة التربوية بين عالية جداً ومتوسطة.
- انحصرت عبارات المعوقات التي تواجه المديرين عند ترسيخ المساءلة التربوية بين عالية جداً وضعيفة.
- تراوحت عبارات دور المساءلة التربوية في تحسين الأداء المهني للمعلمين بين عالية جداً ومتوسطة.

8-1-12 دراسة (المعاينة والراجعية، 2017) في سلطنة عمان

عنوان الدراسة: درجة ممارسة مديري التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة مهارات تقويم الأداء الوظيفي مكونة من (53) فقرة موزعة على ثلاث مهارات (المهارات الإدارية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية). وتكونت عينة الدراسة من (480) معلماً ومعلمة في (18) مدرسة تعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع في جميع المحاور لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة في جميع المحاور لصالح المعلمين الأقل خبرة (1 - 5) سنوات.

8-1-13 دراسة (خوري، 2017) في طرطوس

عنوان الدراسة: أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام

دراسة ميدانية في محافظة طرطوس

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي لدى المدرسين في مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف البحث صُممت

استبانتيين الأولى تكونت من (37) فقرة موزعة على خمسة محاور لقياس الرضا الوظيفي وهي (طبيعة العمل وإجراءاته، ظروف بيئة العمل، العلاقة مع المدير والمدرسين، المكانة الاجتماعية للمدرس، نظام الحوافز والمكافآت) والثانية تكونت من (29) فقرة لقياس الأداء الوظيفي. واشتملت العينة على (440) مدرساً ومدرسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الرضا الوظيفي لأفراد العينة جاء بدرجة متوسطة وحاز محور (طبيعة العمل وإجراءاته) على المرتبة الأولى، في حين جاء محور (بيئة العمل) في المرتبة الأخيرة.
- الأداء الوظيفي لأفراد العينة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.31) ووزن نسبي قدره (67.54)، كما تبين وجود أثر للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لأفراد العينة.
- هناك تأثير للتفاعل بين متغيري الجنس والخبرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، إلا أن النتائج لم تبين وجود أثر للتفاعل بين المتغيرات الأخرى على مستوى الرضا الوظيفي.
- هناك تأثير للتفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي وكذلك بين متغيري الخبرة والمؤهل العلمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، إلا أن النتائج لم تبين وجود أثر للتفاعل بين المتغيرات الأخرى على مستوى الأداء الوظيفي.

1-8 - 14 دراسة (الغامدي، 2018) في الرياض

عنوان الدراسة: دور العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة لتطوير وتنمية أدائهم الوظيفي
دراسة ميدانية على عينة من مدارس مدينة الرياض

هدفت الدراسة التعرف على دور العلاقات الإنسانية لدى المعلمين داخل المدرسة في أدائهم الوظيفي. واستخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي، حيث تم تطبيق استبانة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (349)

معلماً في المراحل الدراسية الثلاثة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في مدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الغالبية العظمى من أفراد العينة وبنسبة (70.7%) أشاروا إلى أن علاقتهم مع بعضهم داخل المدرسة قوية، بينما (28.7%) أشاروا إلى أن علاقتهم مع بعضهم داخل المدرسة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف المرحلة التعليمية في التواضع، التشجيع، التعاون، الشورى، العلاقات الإنسانية وأن هذا الفرق بين المرحلة المتوسطة من جهة والمرحلة الثانوية من جهة أخرى لصالح المرحلة الثانوية.
- أكثر أنماط العلاقات الإنسانية ممارسة هو التواضع بمتوسط حسابي (3.54) يليه العدل بمتوسط حسابي (3.51) ثم القدوة الحسنة بمتوسط حسابي (3.44) ثم الشورى بمتوسط حسابي (3.17) ثم التشجيع بمتوسط حسابي (3.10) وأخيراً التعاون بمتوسط حسابي (3.08).

1-8 - 15 دراسة (شتيات، 2018) في الأردن

عنوان الدراسة: الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس وزارة التربية والتعليم تربية لواء بني كنانة نموذجاً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة مكونة من خمس مجالات وهي (انضباط العملية التعليمية واستقرار النظام المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية، شعور المعلم بقدر كبير من الحرية، مساهمته في صنع القرار التربوي، استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي). أما عينة الدراسة فقد تكونت من (100) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي لواء بني كنانة بشكل عام متوسط.
- أهم عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير أداء المعلمين كانت: انضباط العملية التعليمية واستقرار النظام المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، شعور المعلم بقدر

كبير من الحرية والأمان ومساهمته في صنع القرار التربوي، استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي.

- وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي طبقاً للجنس لصالح الذكور، وطبقاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الأساسية، وطبقاً للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخدمة.

1-8 - 16 دراسة (الحربي، 2018) في الكويت

عنوان الدراسة: الدورات التدريبية أثناء الخدمة ودورها في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الفنية

هدفت الدراسة إلى تعرّف دور الدورات التدريبية أثناء الخدمة في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الفنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة مكونة من (74) بنداً موزعة على ثلاثة محاور (أهمية الدورات التدريبية، بعض المهارات التدريسية، معوقات الدورات التدريبية). وتكونت عينة الدراسة من (35) معلماً ومعلمة تربية فنية في مدارس التعليم الأساسي في مدينة الجهراء للعام (2011 - 2012) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين على استبانة البحث تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح الأفراد الذين يمتلكون سنوات خبرة أكثر من 15 سنة.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين على استبانة البحث تعزى إلى متغير الدورات التدريبية.

- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين على استبانة البحث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهلاً علمياً (دبلوم فأعلى) في التربية الفنية.

عنوان الدراسة: الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني (دراسة حالة مدارس الجودة أساس، الخرطوم).

هدفت الدراسة إلى بيان مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتضمنت محورين الرضا الوظيفي ومكون من الأبعاد التالية (الراتب والحوافز، المكانة الاجتماعية للمعلم، العلاقات الإنسانية للمعلم، أما المحور الثاني العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ومكون من الأبعاد التالية (ممارسات الإدارة العليا، البيئة المدرسية، التدريب والتأهيل، الأداء المهني). وتم اختيار (30) معلم ومعلمة كعينة ممثلة لهذا المجتمع بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس جاء مرتفعاً.
- وجود دلالة إحصائية في مستوى تحسين أداء معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس تعزى للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس.
- لا توجد علاقة ارتباط لاستجابات أفراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما توجد علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني تعزى لمتغير التدريب.

عنوان الدراسة: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من

وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال استبانة مكونة من (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي (التواضع والقدوة الحسنة، والشفافية والوضوح، والتحفيز، والشورى والتعاون، والعدالة). وتكونت عينة الدراسة من (348) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل مرتفعة.
- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) في المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة المعلمين على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل وعلى مجال (التواضع والقدوة الحسنة، والشفافية والوضوح، والعدالة) يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ووجود فرق يعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.
- عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) في المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة المعلمين على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل، وعلى جميع المجالات يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة والتخصص.

عنوان الدراسة: درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وعلاقتها بالرضا

الوظيفي لديهم

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مدارس مدينة دمشق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانتيين: استبانة الأداء الوظيفي وتكونت من (47) عبارة موزعة على أربعة محاور وهي (التخطيط، تنفيذ الدروس، التقويم، العلاقات الإنسانية). واستبانة الرضا الوظيفي وتكونت من (29) عبارة موزعة على أربعة محاور وهي (بيئة العمل، العلاقة مع مدير المدرسة والمعلمين، المكانة الاجتماعية للمعلم، نظام الحوافز والمكافآت). وتكونت عينة الدراسة من (240) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بعض مدارس الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك درجة مرتفعة في الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا دبلوم - ماجستير)، والمعلمين ذوي المؤهل العلمي (إجازة جامعية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

8 - 2 الدراسات الأجنبية:

8 - 2 - 1 دراسة عبد الحميد وآخرون (Abd Hamid et al, 2012) في ماليزيا

Teaching Quality and Performance Among Experienced Teachers in Malaysia

عنوان الدراسة: جودة التدريس والأداء بين المعلمين ذوي الخبرة في ماليزيا

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير صفات المدرس على الفصل الدراسي من حيث الشخصية والقدرة المعرفية وتشمل (مهارات التقويم، ومهارات تكنولوجيا المعلومات، والأنشطة المشتركة للمناهج الدراسية) والأداء في إدارة الفصل الدراسي والالتزام بالمسؤوليات، والتحقق من صحة النموذج المقترح لجودة المعلم على أدائهم بين المعلمين ذوي الخبرة في ماليزيا. استخدمت الدراسة المنهج المسحي، من خلال استبانة. وتكونت عينة الدراسة من (1366) مدرس في ماليزيا تم اختيارها بطريقة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن جودة المعلم تؤثر على أدائه في المدارس، تم تحديد مكونات جودة المعلم وهي القدرات المعرفية والتنبؤ بالشخصية في إدارة الفصول الدراسية.
- غالبية المعلمين المشاركين في هذه الدراسة كانوا من ذوي أكثر من 5 سنوات من الخبرة في التدريس وقد أكدت النتائج أن القدرات المعرفية بين المعلمين ذوي الخبرة يمكن قياسه من خلال مهارات المعلمين في التقويم وتكنولوجيا المعلومات والمناهج الدراسية وستؤثر حيازة هذه المهارات على إدارة المعلمين للفصل الدراسي.
- الشخصية جيدة وحدها ومع ذلك غير كافية من حيث تعزيز التزام المعلمين بالمسؤوليات تجاه طلابهم ما لم يكملها الكفاءة المعرفية للمعلمين، تم تحديد شخصيات المعلم من خلال مواقفهم تجاه مهنة التدريس والشغف لمساعدة الشباب على النمو والتنمية والالتزام بأخلاقيات المهنة ومعنى التعليم للأفراد.

8 - 2 - 2 دراسة باسي (Bassey, 2012) في نيجيريا

Leadership Among Secondary School Agricultural Science Teachers and Their Job Performance in Akwa Ibom State, Nigeria

عنوان الدراسة: القيادة بين معلمي العلوم الزراعية في المدارس الثانوية وأدائهم الوظيفي في ولاية أكوا إيبوم، نيجيريا

هدفت الدراسة إلى تقييم القيادة بين معلمي العلوم الزراعية بالمدارس الثانوية وأدائهم الوظيفي في ولاية أكوا إيبوم حيث تضمنت تحديد مدى ارتباط الإبداع في القيادة لدى معلمي العلوم الزراعية بأدائهم الوظيفي، معرفة مدى ارتباط التواصل في القيادة بين معلمي العلوم الزراعية بأدائهم الوظيفي، التأكد من مدى ارتباط كفاءات العلاقات الإنسانية في القيادة بين معلمي العلوم الزراعية بأدائهم الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج المسحي، من خلال استبانة. وتكونت عينة الدراسة من (400) مديراً ونائب مدير في المدارس الثانوية تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن متغيرات القيادة مثل الإبداع وكفاءات الاتصال وكفاءات العلاقات الإنسانية والقدرة على اتخاذ القرارات والصحة واللياقة البدنية والقدرة الفكرية لمعلمي العلوم الزراعية ترتبط بشكل كبير بأدائهم الوظيفي في ولاية أكوا إيبوم.

8 - 2 - 3 دراسة مانولانج (Manullang, 2017) في إندونيسيا

The Effect of Soft Skills, Competence and Human Relations Skills on Principal Leadership

عنوان الدراسة: تأثير المهارات الشخصية والكفاءة ومهارات العلاقات الإنسانية على القيادة الرئيسية

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المهارات اللينة على القيادة الرئيسية، والتحقيق في تأثير الكفاءة على القيادة الرئيسية، والتحقيق في تأثير مهارات العلاقات الإنسانية على القيادة الرئيسية، والتحقيق في تأثير المهارات

الشخصية والكفاءة ومهارات العلاقات الإنسانية على القيادة الرئيسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة من (75) من مديري المدارس الثانوية العامة ومديري المدارس الثانوية المهنية في Simalungun Regency وتم أخذهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المهارات الشخصية لها تأثير على القيادة الرئيسة.
- لا يوجد تأثير للكفاءة على القيادة الرئيسة.
- هناك تأثير لمهارات العلاقات الإنسانية على القيادة الرئيسة.
- هناك تأثير للمهارات الشخصية والكفاءة ومهارات العلاقات الإنسانية على القيادة الرئيسة.

8 - 2 - 4 دراسة كاتولوس وكاتولوس (Catolos & Catolos, 2017) في الفلبين

Teaching Performance of Selected Public Secondary School Teachers in Tanay, Rizal

عنوان الدراسة: الأداء التدريسي لمعلمي المدارس الثانوية العامة المختارين في تاناي، ريزال

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أداء المعلمين المختارين من خريجي غير التعليم في المدارس الثانوية العامة في تاناي ريزال كما يراه المعلمون أنفسهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال استبانة تم وصفهم من حيث العمر والجنس والتحصيل العلمي ومدة الخدمة ودورة البكالوريوس غير التعليمية والمتغيرات التي تم أخذها في الاعتبار هي المهارات التعليمية والمهارات التوجيهية والمهارات الإدارية ومهارات التعامل مع الآخرين والمهارات القيادية. وتكونت عينة الدراسة من (42) معلماً ومعلمة من حملة درجة البكالوريوس غير بكالوريوس التربية التي تؤهل حامل الشهادة للتدريس. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن غالبية المستجيبين لديهم أداء تدريسي مرضي للغاية، وكانت غالبية أفراد العينة من الإناث الذين تتراوح أعمارهم بين 31 سنة فما فوق ويتابعون دراسات عليا ومعظمهم مضى على خدمتهم أكثر من 10 سنوات وهم خريجو دورات غير تعليمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث العمر ومدة الخدمة ودورة درجة البكالوريوس، ولها تأثير كبير على الأداء التدريسي للمعلمين المختارين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الجنس والتحصيل العلمي ليس له أهمية كبيرة على الأداء.

8 - 2 - 5 دراسة عكاونة (Akawneh, 2019) في الأردن

The Role of Human Relations Between The Director and The Teachers and Their Impact On The Effectiveness Of The Jordanian School Administration From The Perspective Of Teachers

عنوان الدراسة: دور العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين وتأثيرها على فعالية إدارة المدرسة الأردنية من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة إلى فهم دور العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين وأثرها على فاعلية إدارة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة. وتكونت عينة الدراسة من (18) معلماً من المدرسة الابتدائية بمثلث كفر سوم الأساسية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المدى الذي يهتم به المديرون بشأن نمط العلاقات الإنسانية في إدارة المدرسة عالية.
- من أهم عوامل العلاقات الإنسانية التي تساهم في فعالية إدارة المدرسة هي أن المدير يستثمر في الفرص المتاحة من قدرات المعلمين المبدعين، والمدير حريص على مشاركة المعلمين في صنع القرار.

- مستوى فعالية إدارة المدرسة في ممارسة تفويض السلطة كعامل من عوامل العلاقات الإنسانية عالية.

8 - 2 - 6 دراسة المطيري والشريد (Almutairi & Shraid, 2021) في الكويت

Teacher Evaluation By Different Internal Evaluators: Head of Departments, Teachers Themselves, Peers and Students

عنوان الدراسة: تقييم المعلم بواسطة مقيمين داخليين مختلفين: رؤساء الأقسام والمعلمين أنفسهم والأقران والطلاب

هدفت الدراسة إلى تقييم المعلم في المدرسة من خلال إشراك مقيمين داخليين مختلفين من أجل تحديد مدى تقييمهم لأداء المعلم بدقة وموضوعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة مكونة من (24) بنداً تضمنت الجوانب التالية (التدريس، التقويم، الإدارة، الطلاب، التفاعل والتعاون). وتكونت عينة الدراسة من (100) من رؤساء الأقسام و(100) من التقييم الذاتي للمعلمين و(100) من الأقران و(912) من الطلاب في المدارس الثانوية في أربع مناطق مختلفة في الكويت تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقييم الذاتي للمعلمين وتقييم رؤساء الأقسام، ومن ناحية أخرى وجدت هذه الدراسة أن الموضوعية والمنافسة قد يكون لها تأثير على تقييم الأقران وقد يبلغ الطلاب في تقييم أداء معلمهم في محاولة لرسم صورة أفضل لمعلمهم أمام المقيمين.

8 - 2 - 7 دراسة إيفانز (Evans, 2022) في أوغندا

Utilization Of Teacher Supervision Tool in Influencing Teacher Effectiveness in Secondary Schools in Rukungiri District – Uganda

عنوان الدراسة: استخدام أداة الإشراف على المعلمين في التأثير على كفاءة المعلمين في المدارس

الثانوية في منطقة روكونجيري - أوغندا

هدفت الدراسة إلى تقييم استخدام أداة الإشراف على المعلم في المدارس الثانوية وتأثيرها على فعالية المعلم في منطقة روكونجيري. وتم استخدام الاستبيان والمقابلة. وتكونت عينة الدراسة من (15) مدير مدرسة، و(50) رئيس قسم، و(100) معلم و(85) طالباً تم اختيارهم من الدوائر الانتخابية الثلاث في منطقة روكونجيري بالطريقة العشوائية والعنقودية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن تكرار الإشراف على دعم المعلمين كان مرتفعاً.
- يوجد فرقٌ معنويٌّ بين تأثير الإشراف في دعم المعلمين على فعالية المعلم، كما وجد أن تقييم المعلم يؤثر إيجابياً على فعالية المعلم من خلال مساعدتهم على تحسين مهاراتهم في إدارة الوقت، وإعداد التدريس، والتخطيط، وتقديم الدروس، وتقييم المتعلمين، والإبداع والابتكار، وطريقة التدريس، وإدارة الفصل، والعمل الجماعي، والتعليم التعاوني، والنمو المهني.
- يوجد فرقٌ كبيرٌ بين تقييم المعلم وفعالية المعلم. وأن المعلمين قد تحسّنوا بشكل كبير في مجالات الأداء المختلفة نتيجة للتقييم.

8 - 2 - 8 دراسة تيراجايا وآخرين (Tirajaya et al, 2022) في البيرو

Relaciones Humanas Y Desempeno Docente En La Institucion Educativa

Felipe Santiago Estenos, Chaclacayo 2019

عنوان الدراسة: العلاقات الإنسانية والأداء التعليمي في مؤسسة فيليب سانتياغو إستينوس التعليمية،

تشاكالايو 2019

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء التدريسي في مؤسسة فيليب سانتياغو إستانوس التعليمية تشاكيلاكايو 2019. وتم استخدام استبانة للعلاقات الإنسانية مكونة من (20) بنداً، واستبانة الأداء التدريسي مكونة من (20) بنداً. وتكونت عينة الدراسة من (95) معلماً ومعلمة من مؤسسة فيليب سانتياغو إستانوس التعليمية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن (62.1 %) من المعلمين يعتبرون أن العلاقات الإنسانية في المدرسة غير كافية.
- وأظهر (50.5 %) من المعلمين أداءً ضعيفاً وبناءً على ذلك الأداء ضعيف في الغالب.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والأداء التدريسي في مؤسسة فيليب سانتياغو إستانوس التعليمية، ويدل معامل الارتباط سبيرمان إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى عالية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والتحضير لتعلم الطلاب في مؤسسة فيليب سانتياغو إستانوس التعليمية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والتدريس لتعلم الطلاب في مؤسسة فيليب سانتياغو إستانوس التعليمية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والمشاركة في إدارة المدرسة في مؤسسة فيليب سانتياغو إستانوس التعليمية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتنمية المهنة وهوية التدريس في مؤسسة فيليب سانتياغو إستانوس التعليمية.

8 - 2 - 9 دراسة بكري وآخرين (Bakri et al, 2022) في إندونيسيا

Supervision Management of Madrasah Heads in Improving Teacher Performance in Tangerang Regency

عنوان الدراسة: إشراف مدراء المدارس في تحسين أداء المعلمين في تانجيرانج ريجنسي

هدفت الدراسة إلى تنفيذ إدارة الإشراف الأكاديمي في تحسين أداء المعلم في تانجيرانج. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال الملاحظة والمقابلة حول موضوع الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من المدرسة العليا في تانجيرانج ريجنسي وتم أخذها بطريقة عنقودية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتم ترتيب تخطيط برنامج الإشراف الأكاديمي لمدير المدرسة وفقاً للقواعد.
- قدرة المدير قد حسنت تنفيذ الإشراف الأكاديمي لمدير المدرسة.
- يتم تنفيذ أنشطة عملية التقييم من قبل مدير المدرسة للمعلم من خلال مراقبة المعلم في أنشطة التعلم في الفصل.
- إن تطبيق الإشراف الأكاديمي له تأثير حقيقي في تحسين أداء معلمي المدرسة وتحديداً فهم المعلمين.

8 - 3 تعقيب على الدراسات السابقة:

- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها العلاقات الإنسانية مثل دراسة (بوضياف وبن خور، 2017) ودراسة (شلدان والسلطي، 2017).
- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها الأداء التعليمي مثل دراسة (المعاينة والراجحية، 2017) ودراسة (شتيات، 2018) ودراسة (Bassey, 2012).
- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها العلاقات الإنسانية والأداء التعليمي مثل دراسة (Tirajaya et al, 2022)، ودراسة (العتيبي، 2011)، ودراسة (الغامدي، 2018).
- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها المنهج الوصفي مثل دراسة (Shraid, 2021) ودراسة (Almutairi)، ودراسة (مقراني، 2014).
- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها متغير الجنس مثل دراسة (صويتي، 2020) ودراسة (شلدان والسلطي، 2017) ودراسة (Catolos & Catolos, 2017)، ودراسة (بن ناصر وعمر، 2015).

- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها متغير المؤهل العلمي مثل دراسة (الحري، 2018) ودراسة (درادكه والابراهيم، 2020)، ودراسة (إبراهيم، 2014).
- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها متغير سنوات الخبرة مثل دراسة (خوري، 2017) ودراسة (الريح، 2018)، ودراسة (إسماعيل، 2016).
- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها الاستبانة مثل دراسة (صويتي، 2020) ودراسة (Almutairi & Shraid, 2021)، ودراسة (حلاوة، 2012).
- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها مرحلة التعليم الأساسي مثل دراسة (الحري، 2018) ودراسة (Akawneh, 2019).
- اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في العينة حيث تناولت الدراسات السابقة العينة معلمين مثل دراسة (درادكه والابراهيم، 2020) ودراسة (Akawneh, 2019) ودراسة (Tirajaya et al, 2022).
- اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها طريقة سحب العينة بطريقة عشوائية مثل دراسة (أحاندو، 2017) ودراسة (دبوس، 2017) ودراسة (Manullang, 2017)، وبطريقة عنقودية مثل دراسة (Evans, 2022) ودراسة (Bakri et al, 2022)، وبطريقة طبقية مثل دراسة (الفليت، 2012).
- اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها مرحلة التعليم الثانوي مثل دراسة (خوري، 2017) ودراسة (Manullang, 2017) ودراسة (Catolos & Catolos, 2017).
- اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها المنهج المسحي مثل دراسة (أحاندو، 2017).
- اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها متغير المسمى الوظيفي مثل دراسة (المعاينة والراجحية، 2017)، ومتغير المرحلة التعليمية مثل دراسة (شتيات، 2018)، ومتغير نوع المؤهل العلمي

مثل دراسة (دبوس، 2017)، ومتغير السن مثل دراسة (بوضياف وبن خور، 2017)، ومتغير الكثافة الصفية مثل دراسة (إبراهيم، 2014).

- اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها مكان الدراسة في السودان مثل دراسة (الريح، 2018)، وفي الفلبين مثل دراسة (Catolos & Catolos, 2017)، وفي ماليزيا مثل دراسة (Abd Hamid et al, 2012).

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في:

- تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها.
- الاستفادة من التوصيات التي أكدت عليها.
- الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها.
- تميز عن الدراسات السابقة بأنه تناول العلاقات الإنسانية في مرحلة التعليم الأساسي وعلاقتها بالأداء التعليمي للمعلمين في مدينة دمشق.
- استخدم البحث الحالي استبانة تناولت العلاقات الإنسانية في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين، واستبانة لقياس مستوى الأداء التعليمي للمعلمين.
- تميز البحث الحالي من خلال تطبيقه في مدينة دمشق ولم يطبق هذا البحث من قبل في مدينة دمشق على حد علم الباحثة.
- تميز أنه تناول العينة المديرين في قياس العلاقات الإنسانية للمعلمين وأدائهم التعليمي ولم يطبق هذا البحث من قبل على حد علم الباحثة.
- تميز البحث الحالي أنه سعى للتعرف على درجة العلاقات الإنسانية للمعلم مع التلاميذ ودرجة العلاقات الإنسانية للمعلم مع زملائه المعلمين.
- تميز البحث الحالي في طريقة سحب العينة بطريقة قصدية حيث تناول المجتمع الأصلي كله.

الفصل الثاني : العلاقات الإنسانية

تمهيد

1-2 مفهوم العلاقات الإنسانية في المدرسة

2-2 أهمية العلاقات الإنسانية في المدرسة

3-2 أهداف العلاقات الإنسانية في المدرسة

4-2 الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المدرسة

5-2 العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في المدرسة

6-2 مستويات العلاقات الإنسانية في المدرسة

7-2 أساليب تحقيق العلاقات الإنسانية في المدرسة

8-2 أهم المهارات التي يجب توافرها بالمدير لإدارة العلاقات الإنسانية بنجاح

9-2 معوقات العلاقات الإنسانية في المدرسة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل مفهوم العلاقات الإنسانية، أهمية العلاقات الإنسانية، وأهداف العلاقات الإنسانية، الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المدرسة، العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في المدرسة، الاتصال والعلاقات الإنسانية، مستويات العلاقات الإنسانية، أساليب تحقيق العلاقات الإنسانية، أهم المهارات التي يجب توافرها بالمدير لإدارة العلاقات الإنسانية بنجاح، المعوقات التي تحيل دون تحقيق العلاقات الإنسانية في المدرسة.

1-2 مفهوم العلاقات الإنسانية في المدرسة:

يركز مفهوم العلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى على الإنسان باعتبار أن نجاح أي عمل يتوقف عليه، فالإنسان لا يستطيع أن يعيش بمفرده، حيث يعد إلتون مايو (Elton Mayo) صاحب نظرية العلاقات الإنسانية التي أكدت على أهمية العنصر البشري وتأثيره على أداء المؤسسة. إن "التنظيمات التي تصب اهتمامها على العنصر البشري باعتباره القلب النابض والروح الواعية في المؤسسة، وذلك بتوفير البيئة التنظيمية المناسبة وإشباع احتياجاته المختلفة من اقتصادية ونفسية واجتماعية وأمنية وطبيعية" (بن خالد، 2018، ص.35).

وتعتمد العلاقات الإنسانية على شعور المعلمين بالرضا نحو بعضهم ونحو مدراءهم ونحو العمل نفسه لأن مستوى كفاءة الأداء في أي مدرسة تتوقف على نوعية العلاقات السائدة فيها، حيث تشير إلى الصورة الإيجابية أو السلبية من العلاقات التي تنشأ بين طرفين أو أكثر في مكان معين. وتعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل" (قريقة، 2020، ص.255).

فالعلاقات الإنسانية في المدرسة تعمل على تنظيم علاقة المعلم بالمجتمع ليتمكن من أداء مهامه بما ينسجم مع قوانين المجتمع، وتقوم على تقدير جهود كل معلم ومواهبه في التنظيم والاحترام المتبادل بين المعلمين وانتماء المعلم للجماعة التي يعمل بها مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم في العمل وتحقيق أهداف المدرسة، وإشباع حاجة المعلم للأمن والطمأنينة والاستقرار ويعطي المعلم حافز أكثر إلى النجاح.

كما ويشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى علاقات المعلم بغيره من الناس حسب قوانين ومعايير المجتمع وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأسرة وجماعات الأقران ومؤسسات المجتمع الأخرى. والعلاقات الإنسانية "هي وحدة الشخصيات المتفاعلة المرتبطة ببعضها البعض في علاقة منظمة حيث يتم تحديد النمط المميز للتفاعل الاجتماعي ليس من خلال الاختلافات العنصرية أو العرقية، أو الصراعات بين الأديان، أو التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية، أو العوامل الثقافية والتعليمية، ولكن من خلال احترام الشخصية الفردية وكرامة وقيمة البشر" (Ozer, 2015, p.5).

حيث أن توفر العلاقات الإنسانية السليمة تمثل حافزاً إيجابياً للعمل، ويمثل مدير المدرسة حلقة الوصل بين المدرسة والمحيط الاجتماعي من جهة أخرى وعمله في غاية الصعوبة فهو يتطلب منه يوماً معالجة المشكلات المدرسية بصبر ومتابعة مستمرة وأن يجد توازناً بين أهداف المدرسة من جهة ومطالب المعلمين من جهة أخرى مما يساهم في استقرار المدرسة كمؤسسة تعليمية.

مما سبق يتضح أن العلاقات الإنسانية الإيجابية تعمل على إشباع حاجات المعلم والوصول إلى درجة الرضا، وأصبحت العلاقات الإنسانية علماً في فن التعامل مع الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتعزيز تفهمهم مع المجتمع، وإن إهمال العلاقات الإنسانية يؤدي إلى تأثيرات سلبية على المناخ التنظيمي في المدرسة والعلاقات بين المعلمين مما يؤثر على الأداء. حيث "يهدف تدريب العلاقات الإنسانية إلى إعداد المعلمين ليكونوا حساسين ثقافياً لتنوع السكان بشكل متزايد، مع تزايد الطلب على المعلمين ليكونوا أكثر فاعلية في تلبية احتياجات

المجتمع متعدد الثقافات" (Olson et al, 2009, p.120). (انظر للمزيد انظر إلى المراجع الآتية: علي، 2010، ص.74). (قوارح وحمامي، 2016، ص.113).

إن عملية الإدارة هي فن وعلم وإن مفتاح نجاح المدير هو قدرته على التعامل مع المعلمين وإقامة علاقات ودية تجعلهم يشعرون أنهم أسرة واحدة وبهذا يصبح الجو المدرسي تسوده العلاقات الإنسانية السليمة التي تؤدي للتماسك وبتتيح للمدير التعرف على قدرات المعلمين وميولهم مما ينعكس على تحصيل التلاميذ وينعكس على العملية التعليمية والتربوية بأكملها.

وترى الباحثة أن العلاقات الإنسانية التي تقوم على الاحترام المتبادل بين الإدارة والمعلمين وتؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، هي مجموعة من التفاعلات التي تقوم على أساس المعاملة الطيبة والأخلاق الحميدة مثل الصدق، الأمانة والألفة بين المعلمين في الحقل التربوي والتي من خلالها تتحقق الأهداف التربوية المخطط لها.

2-2 أهمية العلاقات الإنسانية في المدرسة:

تؤدي العلاقات الإنسانية دوراً مهماً في وضع المبادئ العامة السليمة التي يقوم عليها بناء هذا المجتمع على أسس سليمة أساسها التفاهم والمودة والصلات التي تربطهم مع بعضهم البعض، "فإذا كانت هذه العلاقات الإنسانية ضرورية للمجتمع ككل فهي أكثر ضرورة في المجتمع الصغير الذي يلتقي أفراد كل يوم سواء كان ذلك في مدرسة أو مصنع أو غير ذلك، والمدرسة تتعامل مع المجتمع الذي هو أساساً بناؤها وأنها لم توضع إلا من أجل المجتمع وهي تتعامل مع إنسان له مشاعر وأحاسيس ورغبات ودوافع داخلية تكوّن شخصية هذا الإنسان ولذلك فإن التعامل معه يصعب قياسه" (بن ناصر وعمر، 2015، ص.123). فالإنسان هو محور التغيير في المجتمع وكلما كانت العلاقات الإنسانية إيجابية وممتينة أدى ذلك إلى نجاح المدرسة وتغييرها نحو الأفضل.

لذلك فإن العلاقات الإنسانية ضرورية للانسجام والتعاون بين المعلمين وتؤدي إلى الصحة النفسية وشعورهم بالرضا والطمأنينة مما تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتوجيه الجهود نحو النواحي البناءة بدلاً من النواحي الهدامة مما يعود بالسعادة على المدرسة والمعلمين.

ونجد إن تطبيق العلاقات الإنسانية في المدرسة يعني التركيز على الجانب المعنوي للمعلمين باعتباره مكملاً للجانب المادي، وعندما تعمل الإدارة على خلق جو ودي وتعاوني بين المعلمين وتنمية دوافعهم واحترام أعمالهم سيؤدي ذلك إلى مردود فعال.

تكمن أهمية العلاقات الإنسانية في المدرسة القائمة على المحبة والاحترام لما لها من نتائج إيجابية على العملية التعليمية التعلمية، والدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في مختلف المجالات في الإدارة المدرسية هو "أنها تضمن للعاملين والعاملات التربويين الرضا الوظيفي في العمل، وإثارة الدوافع للعمل وتحسين الأداء، وارتفاع الروح المعنوية والشعور بالانتماء للعمل التربوي" (الزبون وآخرون، 2010، ص.670). مما يؤدي لتحقيق أفضل النتائج وتؤدي المدرسة رسالتها بنجاح.

مما سبق يمكن القول: أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أحد أهم مقومات نجاح المدرسة وعلى رأسها المدير الذي عليه أن يعمل على نشر علاقات إنسانية سليمة، ومفتاح نجاح المدير في قدرته على التعامل مع المعلمين الذين يعملون معه بطريقة بناءة بحيث يؤدون عملهم برغبة منهم وعلى أكمل وجه وخاصة في مجال التعليم.

وعلى مدير المدرسة أن يعمل على تنمية مهاراته الإنسانية "وهي القدرات التي تساعد القائد على العمل بفعالية مع المتابعين والأقران والرؤساء لتحقيق أهداف المنظمة، وتسمح بالمهارات البشرية للقائد بمساعدة أعضاء المجموعة في العمل بشكل تعاوني كمجموعة لتحقيق أهداف مشتركة" (Northouse, 2016, p.45)، وأن يدرك المشاعر والأحاسيس حسب المواقف المختلفة، وأن يتقبل اقتراحات المعلمين وأن يفهم سلوكيات الآخرين مما ينمي قدرته على التواصل الناجح مع الآخرين لكي يستطيع نقل آرائه وأفكاره إليهم ويعتمد عليهم في إنجاز الأعمال. (انظر للمزيد انظر إلى المرجع الآتي: زويل، 2010، ص.38).

فالمدير الناجح يركز على الجوانب الإيجابية للمعلم والتلميذ ويعمل على تحفيزهم لأن العلاقات الإنسانية لا تسير إلا في جو تسوده الديمقراطية فعندما يكون تعامل المدير مثالياً ينعكس على العملية التربوية بأكملها وألاً تكون العلاقات مبالغاً فيها على حساب القيام بالواجب، وأن يتعامل المدير مع المعلمين في المدرسة بأسلوب التعاون وكل ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية التي تزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم فتكون المدرسة المكان للعمل والإخلاص والابتكار، ويتخذ من العلاقات الإنسانية الطيبة أداة ليقود بها المدرسة إلى الأمان.

وترى الباحثة العلاقات الإنسانية تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني الذي يؤدي للشعور بالملل، وهي مهمة في الإدارة لأنها تساهم في نجاح المؤسسات التربوية والثقة المتبادلة والانتماء في المدرسة، إن العلاقات الإنسانية تسعى نحو تحقيق الأهداف بأقل جهد وأكثر إنتاجية.

2-3 أهداف العلاقات الإنسانية في المدرسة:

تهدف العلاقات الإنسانية إلى تهيئة الجو المناسب ليتمكن المعلم من القيام بعمله على أكمل وجه، والاهتمام أيضاً بالجوانب المادية ورفع الروح المعنوية لديه مما يؤدي إلى تحقيق الرضا النفسي وتحسن بالتالي عطاؤه. وتتضمن الأهداف ما يلي:

- "الشعور بالانتماء إلى المؤسسة عن طريق إشعارهم بأنهم أعضاء في الجماعة يشاركون في عملها وفي تحمل مسؤولياتها وفي صنع ما يتخذه المدير من قرارات.
- التعبير عن الذات وذلك إذا منح المدير الأفراد العاملين معه بعض المسؤوليات أو أشركهم في القيام ببعض الأعمال ذات الأهمية الخاصة.
- النجاح والتقدير وذلك حين يتحمل الفرد المسؤولية في عمله وما ينجزه فعلى المدير أن يشعره بنجاحه في إنجاز ما أوكل إليه ويبيدي تقديره لهذا النجاح وما بذل فيه من جهد.

- الأمن والطمأنينة وهما نتيجة حتمية للبقاء والاستمرارية في المؤسسة وجعل الموظف أو الفرد مطمئناً في البقاء بعمله مستمراً في عطائه وإنتاجه مما يؤدي إلى تحسين أدائه في العمل". (الزبون وآخرون، 2010، ص.668).

- "تشجيع الجهود والابتكارات التي يبذلها أعضاء هيئة التدريس لإظهار مواهبهم وقدراتهم وتنميتها والثناء عليها.

- تحفيز العاملين على تحقيق أهداف المدرسة وتحسين ظروف العمل.

- تحقيق التعاون وتبادل الرأي والخبرة بين العاملين.

- إقامة علاقات طيبة وحسنة داخل المدرسة وخارجها، وبين مديريها ومدرسيها وتلاميذها والآباء.

- تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية والاجتماعية والنفسية بالمدرسة.

- زيادة ورفع الوعي العام للمعلمين والتلاميذ وتبصيرهم بمشاكل المدرسة والعمل جماعياً على حلها". (الدوسري، 2005، ص.202-203).

- ارتفاع الروح المعنوية بين المعلمين ومن ثم يتوافر الجو النفسي مما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية.

حيث إن تطبيق العلاقات الإنسانية يؤدي إلى استثارة دافعية المعلمين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم مما ينعكس على أدائهم لعملهم. فالعلاقات الإنسانية التي تسود المجتمع التربوي لها آثارها في نفوس المعلمين وأجيال المستقبل لذا يجب تحقيقها داخل المدرسة، وإذا لم تتحقق فإن العناصر التي ندفع بها لصناعة المستقبل سوف تكون ضعيفة لسوء المناخ التعليمي في مدارسنا. (انظر للمزيد انظر إلى المرجع الآتي: دحمان، 2017، ص.78).

وترى الباحثة أن تحقيق أهداف العلاقات الإنسانية يؤدي إلى حل مشكلات المدرسة والتوافق بين الحرية وتلبية متطلبات المعلمين من جهة وتطبيق النظام من جهة ثانية وارتفاع سمعة المدرسة في المجتمع وتحسين العلاقة بين المدير والمعلمين والهيئة الإدارية لأنها نتاج عمل فريق متكامل يسوده روح الانسجام والمودة.

2-4 الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المدرسة:

تقوم العلاقات الإنسانية السليمة على أساس احترام شخصية المعلم وأن يكون هناك مصلحة مشتركة بين المعلمين لا يمكن تحقيقها بدون الطرف الآخر فالتفاهم ضروري بين الإدارة المدرسية والمعلمين الموجودين بها وإظهار الحقائق بصراحة لكسب ثقة المعلمين وخلق جو ودي للعمل في المدرسة.

وهناك مجموعة من الأسس يجب توافرها حتى تتكون العلاقات الإنسانية السليمة بين المدير والمعلمين والجهاز الإداري في المدرسة ومن أهمها:

- "المشاركة الحقيقية للعاملين في اتخاذ القرارات في معظم الأحوال ضرورية للكفاية الإنتاجية والإشباع الإنساني.
- التعاون وروح الفريق عنصران أساسيان ويتحققان معاً، وكل منهما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
- إرضاء الأفراد وارتياحهم لأعمالهم لا يتوقف على الجانب الاقتصادي وحده ولكنه يتوقف على الشعور بالتقدير والالتماء والمشاركة" (دحماني، 2017، ص. 76-77). واحترام رغبات الآخرين وأخذها بعين الاعتبار.
- "على المدير أن يتعلم مهامه الإدارية بإتقان، لأنه تبيين أن جهل المديرين لمهامهم الإدارية هو السبب في إثارة المشكلات بينهم وبين مرؤوسيه.
- أن تكون التعليمات التي يصدرها واضحة وصريحة ومفهومة، حتى لا توقع الموظفين في أخطاء.
- من حسن التنظيم أن يكلف كل عامل بما يستطيع أن يعمل.
- المدير هو المسؤول الأول في المؤسسة إلا أنه ينبغي عليه ألا يتعدى على اختصاصات الموظفين" (قوارح وحمايمي، 2016، ص. 119).

- "توفير الأمانة وتحقيق العدل بين الجميع في كل التصرفات وسائر المعاملات مع الآخرين، وإيصال الحقوق إلى ذويها، بما يعطي للإنسان اعتباره ويضمن الحياد والموضوعية في الأقوال والأفعال.
 - التعاون والرحمة فجميع من في المدرسة مطالبون بتحقيق التعاون الجاد في سائر علاقاتهم مع بعضهم، ومع المحيطين بهم من مؤسسات أخرى، ومن ثم تسود روح التراحم بينهم، بما يصبغ علاقاتهم جميعاً بطابع إنساني رقيق، ويحققون أهداف الجماعة وبالتالي الارتياح النفسي.
 - الالتزام بالصدق في العلاقات الإنسانية بالمدرسة يؤدي إلى صحة البيانات عن العملية التعليمية في المدرسة، وإلى الدقة فيما يقدم من معلومات وتقارير في شتى شؤون المدرسة، وبالصدق يرتبط الإخلاص كالإخلاص في نية العمل والتعامل مع الآخر، القول والنصح، العواطف والانفعالات، مما يحقق مردوداً جيداً في العلاقات الإنسانية في المدرسة.
 - تتوقف نوعية العلاقات الإنسانية وجودتها في البيئة المدرسية على ثلاثة عوامل تتمثل في الاحترام المتبادل بين الأفراد، الثقة في مساندة ودعم الآخرين، قوة العلاقة وحرارتها بين الأفراد" (بن ناصر وعمر، 2015، ص.123-124). (انظر للمزيد انظر إلى المراجع الآتية: الخليفة وإبراهيم، 2020، ص.166). (صبرينة، 2016، ص.68).
- ويمكن القول: أن العلاقات الإنسانية تقتضي التعاون الذي يتطلب قبول سلوك المعلمين أي يوجد هناك مجموعة من القيم المشتركة التي تعمل على تحديد أنماط السلوك التي يقبلها الجميع لتحقيق الانسجام وإتاحة الفرصة لتبادل الآراء فإن قدرة المعلمين على اتخاذ قرار أفضل من الاجتهادات الفردية.
- وترى الباحثة أن الاحترام والتعاون وروح الفريق والعدل وإشعار المعلمين بأهمية دورهم والنية الصادقة والتفاعل البناء وتوفير فرص الاستقرار من أهم الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المدرسة، والاستفادة من الخبرة وتوظيفها بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف العملية التعليمية. وأن يعامل المدير جميع المعلمين بالعدل والمساواة بعيداً عن التحيز والعمل على كسب ثقة المعلمين وإخبارهم بما يحدث فيها وإشراكهم في صنع القرار وتقدير الكرامة الإنسانية.

2-5 العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في المدرسة:

تنشأ العلاقات الإنسانية بين المعلمين في العمل مع بعضهم أو مع مدراءهم والمشرفين عليهم والمتعاملين معهم، ومن العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية:

- "تشجيع كل فرد والاعتراف بفرديته واحترام حقوقه وحاجاته الإنسانية وإشعاره بقيمته وقيمة عمله.
- تنسيق الجهود بين العاملين بتحديد الأعمال بحيث لا تتداخل ولا تتضارب حتى يسير العمل بطريقة تعاونية فيها وضوح الرؤية.
- التعرف على قدرات وإمكانات كل عامل لوضع كل منهم في مكانه المناسب والعمل على استغلال الطاقات البشرية المعطلة.
- إيجاد نوع من الموازنة بين حاجات العاملين وبين حاجات ومطالب المنشأة في نفس الوقت.
- اشتراك كل فرد في تحديد الأهداف ووضع السياسات ومشاركته في صنع القرارات.
- تحسين الظروف المحيطة بالعامل بحيث تكون مشجعة للعمل والإنتاج وتوفير المناخ النفسي السليم للعمل.
- تدعيم شبكة الاتصالات داخل المؤسسة وإحاطة العاملين بجميع المعلومات والأخبار التي تهمهم والتي توضح رؤيتهم عن المؤسسة.
- تأكيد روح العدالة بالنسبة للأجور والمكافآت والحوافز.
- تدريب القادة والمشرفين على ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية وبقدر من العلوم السلوكية بما يجعلهم أكثر إنسانية" (زويل، 2010، 40).

ويعد الاتصال إحدى العمليات الأساسية في العلاقات السليمة ويؤدي إلى الفهم المتبادل ومن الصعوبة أن تصل الجماعة إلى اتخاذ قرار إذا اختلفوا في تفسيرهم للموقف وعدم اختيار الوقت المناسب للاتصال أو التمسك بأفكارهم أو التسرع في الأحكام. فالاتصال هو نقل الأفكار والمعلومات والمشاعر بواسطة اللغة أو الرموز من شخص لآخر من أجل تحقيق هدف معين وقد يكون المستلم فرداً أو جماعة.

ويمكن الاتصال من الحصول على الخبرات مما يسهل تبادل المعرفة وتنسيق الجهود ويؤدي إلى قيام علاقات إنسانية سليمة تساعد على التعاون بين المعلمين وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل ومن دون هذا الاتصال لن توجد هذه العلاقات.

حيث يؤثر موقف مدير المدرسة بشكل مباشر على أداء المعلم لأنه "إذا تم إدراك التواصل الصحيح والفعال الذي يجب أن تتبعه إدارة المدرسة بشكل إيجابي من قبل المعلمين في المؤسسة، فسيكون ذلك فعالاً في زيادة أداء المعلمين من خلال رفع الروح المعنوية الذي يحتاجه المعلمون في حياتهم العملية اليومية" (Hasbay & Altindag, 2018, p.16).

إن دور المدير في النهوض بمدرسته وتطوير العملية التعليمية يتطلب إتقانه لمهارات الاتصال الفعال مع الطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي لأنها تسهم بشكل كبير في نجاحه في إدارة مدرسته وأن يعمل على تكوين علاقات متينة مع المعلمين ومساعدتهم وإرشادهم ويسعى إلى تطويرهم المهني.

وعلى المدير أن يحول دون وجود عائق يحد من عملية الاتصال بين أعضاء الجماعة، ومن أجل تحقيق الأهداف يقوم المدير بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه مع قدرته على التأثير في المعلمين، ولا يستطيع القيام بمهامه بكفاءة دون نظام اتصال فعال لتوجيه نشاط المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة، وإن "التعلم والتدريس باعتبارهما الأفعال المركزية في علم التربية يعززان من تطور المتعلم وكذلك تطور المعلم، من خلال استخدام الموضوع كأداة تربوية، في حين أن التدريس والتعلم اللذين يتم تنفيذهما بالتعاون والتواصل يفتحان إمكانيات جديدة للتبادل القيمي والسلوكي كهدف تعليمي" (Fiogla, 2018, p.34).

ويتم الاتصال من خلال مجموعة من العناصر هي:

- المرسل: هو الشخص الذي يصوغ الرسالة في كلمات أو حركات من أجل نقلها للمستقبل ويجب أن يمتلك المعرفة بخصائص المستقبل واختيار الوقت المناسب والأسلوب المناسب لتوصيل الرسالة.
- المستقبل: هو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بتفسير محتواها وألا يكون مستمعاً فقط بل عليه المشاركة.
- رسالة الاتصال: وهي المحتوى الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل بشكل لفظي أو غير لفظي ويجب أن تناسب الفئة المستهدفة وبعيدة عن التعقيد.
- قناة الاتصال: هي الوسيلة التي يلجأ إليها المرسل لنقل الرسالة إلى المستقبل وقد تكون لفظية أو مكتوبة أو إشارات أو حركات ولها أهمية كبيرة حيث يتوقف عليها نجاح عملية الاتصال.
- التغذية الراجعة: وتبين مدى تأثير المستقبل برسالة المرسل وتزويده بمعلومات عن أدائه إذا كان يسير في الاتجاه الصحيح وقياس فعالية الوسيلة في توصيل الرسالة.

وهذه العناصر متفاعلة مع بعضها تساعد على تحقيق الأهداف والتعرف على نقاط الضعف، وتكمن أهمية الاتصال في أن "المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات تزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، في حين أنّ عدم القدرة على الاتصال مع الآخرين يعد نقصاً اجتماعياً وسيكولوجياً خطيراً" (إبراهيم، 2013، ص.34). لأن عدم تمكن المستقبل من فهم الرسالة وعدم إدراكه ما هو مطلوب منه تعتبر ضائعة، فالقدرة على الاتصال الفعال لا بد أن يمتلكها القائد التربوي ليتمكن من قيادة مدرسته قيادة فعالة مما ينعكس على المدرسة.

من هنا يمكن القول على المدير اكتساب مهارات العلاقات الإنسانية بالتعامل اليومي والتفاعل مع غيره من المعلمين في المدرسة والقول المناسب في الوقت المناسب لكسب ودهم واستثارة دافعيّتهم والابتعاد عن الألفاظ غير اللائقة أثناء العمل.

ويرى (عليوات، 2017) أن إتمام عملية الاتصال يحتاج إلى مجموعة من المهارات وهي:

- مهارة التحدث: هي تبادل المعلومات والأفكار بطريقة شفوية بين طرفي الاتصال من خلال الكلمات والأصوات المفهومة المعنى، وتلعب اللغة المستخدمة والكلمات المنطوقة دوراً كبيراً في توضيح المعاني المقصودة من الرسالة. فهي توظيف المهارات اللفظية واللغوية والصوتية ومهارات الفصاحة للتواصل مع الآخرين وتبادل المشاعر والأفكار بين طرفي الاتصال وغالباً ما تستخدم هذه المهارة عندما لا يكتسب الاتصال صفته الرسمية ويريد من خلالها التعرف على رد فعل المستقبل من الرسالة.
- مهارة القراءة: حيث للقراءة والمراجعة الفعالة دور مهم في عملية الاتصال بالآخرين، حيث على المدير الاطلاع المستمر للقرارات والمناشير الوزارية حتى يكون لديه رصيد معرفي ويساعده في نقل المعلومات بطريقة صحيحة وسليمة للجمهور الداخلي والخارجي، كما أن للمؤتمرات العلمية دور كبير في هذا المجال.
- مهارة الكتابة: وهي توصيل القرارات والتعليمات إلى الجمهور الداخلي والخارجي بطريقة مقروءة واضحة ومفهومة بواسطة المراسلات الرسمية والنشرات والتعليمات المكتوبة. حيث يقوم المدير بمراسلة كل موظف مهما كانت صفته ورتبته في المدرسة عندما يتعلق الأمر بالمراسلات الفردية، أما إذا كانت التعليمات تهم جميع المعلمين يقوم بتخصيص أماكن لوضع لوحات إعلانية عند المدخل الرئيسي للمدرسة، وفي قاعة الأساتذة، وفي ساحة الثانوية لكي تصل للجميع بطريقة جيدة.
- مهارة الإنصات والإصغاء: وهي ضرورية من أجل إتاحة الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم وإشباع حاجاتهم وهذا يؤدي إلى تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة والعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين من خلال تعريفهم بدورهم وواجباتهم في المدرسة، والتزام المدير بصفات القائد الناجح وإصغائه للمعلمين بالمدرسة والأولياء وحتى التلاميذ.
- مهارة التفكير: إن مهارة التفكير تساعد المدير على تدريب المعلمين وفق أنماط التفكير العلمي الموضوعي من خلال إشراكهم كل حسب اختصاصه وطبيعة عمله، ليفكروا تفكيراً مبنياً على أسس

موضوعية في حل المشكلات التي تحيط بهم، فالمدير يقوم بتشجيع المعلمين على عرض آرائهم وأفكارهم وإبداء وجهة نظرهم بطريقة موضوعية.

- مهارة الحوار والإقناع: وهي مهمة لحل النزاعات والمشاكل التي تحدث في العمل، وهي تقوم على نقاش متبادل بين طرفين متنازعين حول مشكلة ما للوصول إلى تسوية ترضي الطرفين وتحقق أهدافهما وأهداف المدرسة (عليوات، 2017، ص.30-31).

وهكذا يتضح مما سبق أنه على المدير تحديد أفكاره بوضوح قبل إيصالها للآخرين وتحديد هدفه من عملية الاتصال ومراعاة العوامل الإنسانية والظروف المحيطة، وأن يكون هناك مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير التي يتمسك بها كل من المدير والمعلمين، وإن عملية الاتصال عملية مستمرة لا تقف عند مرحلة معينة بل تستمر في التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم والتفاعل دور كبير في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر لأن فقدان الاتصال داخل المدرسة يعني غياب الإدارة والجمود وتكون القرارات فاشلة إذا لم تكن قابلة للتطبيق من خلال الاتصالات الجيدة. حيث "يخلق التواصل الفعال ثقافات مدرسية إيجابية حيث يمكن للموظفين التكيف مع التغيير واحتضانه، إن زيادة المهارات في جميع مكونات الاتصال الفعال تقلل من الخوف المرتبط بالمحادثات الصعبة" (Salamondra, 2021, p.25). (انظر للمزيد انظر إلى المراجع الآتية: زويل، 2010، ص.7)، (كابور، 2010، ص.287)، (عبد المولى، 2013، ص.44)، (بن نوار، 2004، ص.122).

وترى الباحثة إن عملية الاتصال هي حاجة أساسية لا غنى عنها، ولها دور كبير في التقدم التربوي وخاصة داخل المدرسة حيث لا غنى عنها لإنجاز جميع الأعمال والمهام الإدارية وحسن التنظيم داخل المدرسة ويساعد التواصل المدير في متابعة الأعمال والوقوف على نقاط الضعف في أداء المعلمين والسعي لمعالجتها وفي تغيير أنماط السلوك للمعلمين.

ومن هنا تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة بناء الجماعة وتركيبها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها، ومن المبادئ الهامة التي يجب مراعاتها لتوفير ظروفًا مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة وهي:

المشاركة: "المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دوراً يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار" (علي، 2010، ص.81). فالمشاركة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية المعلمين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وهي تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في المدرسة، ومن هنا كان من الضروري إشراك المعلمين في خطوات العملية الإدارية.

التشاور: ويعني احترام كرامة المعلم وقدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه للمشاركة في التوصل لحلول لأية مشكلات والوصول إلى قرارات أفضل نتيجة الحوار البناء وتبادل الآراء، كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وهو ما يعتبر هدفاً للعلاقات الإنسانية.

الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: إن عدم معالجة المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها المعلمين في عملهم تؤدي إلى ضعف العلاقات الإنسانية مثل كثرة حالات الغياب وانخفاض مستوى الأداء.

مما سبق يتضح أنه يجب العمل على وضع الحلول للمشكلات النفسية والاجتماعية للمعلمين من خلال تفهم الإدارة لدورها في تأمين مناخ صحي مناسب بين جميع المعلمين. وبهذا ستكون العلاقات الإنسانية "قادرة على الحدوث إذا شارك الأشخاص في شيء ما في المنظمة، ويشعر كل من القادة والموظفين بالسعادة وأداء العمل بكل سرور" (Artini & Redana, 2020, p.88).

وترى الباحثة أن العلاقات الإنسانية في المدرسة هي إشباع حاجة المعلم إلى العمل والإنتاج والنجاح والتقدير والحرية والأمن والاستقرار وتأكيد أهميته وتقبل الآخرين له ومعاملته معاملة عادلة تلبي إنسانيته، ومعرفة قدراته وطاقاته وظروفه ودوافعه واستخدام هذه العوامل لتحفيزه على العمل.

2-6 مستويات العلاقات الإنسانية في المدرسة:

إن العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي يجب أن تشمل جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية وتقع هذه المسؤولية على مدير المدرسة باعتباره القبطان الذي يوجه العملية التعليمية داخل المدرسة وتتمثل المستويات في الآتي:

2-6-1 العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والطلبة:

إن العلاقة التي تربط مدير المدرسة مع التلاميذ تعكس مدى تطور المدرسة بصورة عامة وتطور المعلمين وعمل التلاميذ من أجل تطور شخصياتهم وضمان نجاحهم والسعي نحو بناء مستقبلهم. حيث "إن مديري المدارس وحدهم لا يستطيعون تحسين تطور الطلاب أو تحصيلهم، ولكنهم يوفران القيادة والدعم الذي يُترجم إلى بيئة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية" (Makgato & Mudzanani, 2019, p.91).

يعد التلاميذ أساس العمل التربوي وغايته، فالمدرسة والمنهج والإدارة ماهي إلا وسائل لمساعدة التلاميذ على النمو الشامل جسدياً وعقلياً واجتماعياً حيث على الإدارة أن تعمل على تنمية قدراتهم ومكافأة المجددين وتحفيزهم ومتابعة المتأخرين دراسياً وتقديم النصح والإرشاد لهم، وهنا تظهر العلاقات الإنسانية التي تربط الإدارة بالتلاميذ من خلال التفاعل التربوي بينهم.

في ضوء ما سبق لابد أن يحترم المدير شخصية التلاميذ ويستمتع لمشاكلهم مما يعطيهم ثقة في إدارة المدرسة وأن يتعاون مع المعلمين والمرشد النفسي على حل المشاكل النفسية والاجتماعية التي تواجههم والوقوف معهم ومساندتهم وتوجيه المعلمين لاستخدام الأساليب التربوية في التعامل معهم.

حيث أن "المناخ التنظيمي الذي يبعث على الارتياح لدى الطلبة وينمي ثقتهم بالمدرسة يؤدي لإشباع حاجات الطلبة النفسية، وإقبالهم على التعلم بحماس، ويكون دافعاً لهم نحو المزيد من الإنجاز، أما المناخ التنظيمي

المدرسي الذي لا يُشبع حاجات الطلبة فإنه يؤدي لنفورهم من المدرسة وخفض دافعيّتهم للإنجاز" (رياح، 2008، ص.50). (انظر للمزيد انظر إلى المرجع الآتي: دحماني، 2017، ص.92).

وعلى المعلمين الاهتمام بعلاقتهم مع التلاميذ بحيث تكون قائمة على الاحترام والتعاون والثقة المتبادلة، وأن يكون لدى المعلم وعي كبير بأهمية ممارسة العلاقات الإنسانية في العملية التعليمية لما لها من أثر إيجابي في نفوس التلاميذ من خلال التعرّف على مشكلاتهم ومساعدتهم في حلها ويشجعهم على إبداء الرأي ويكون موضوعياً في تقييمه لتلاميذه مما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية وتطويرها، حيث "إن عملية التعليم والتعلّم في جوهرها هي عملية إنسانية اتصالية بين المعلم والمتعلمين يحاول المعلم إكساب طلابه المهارات والخبرات التعليمية المطلوبة ويستخدم طرقاً ووسائل تعينه على ذلك مع جعل المتعلم مشاركاً فيما حوله من الموقف التعليمي" (إبراهيم، 2013، ص.38)، وهذا يرجع إلى مدى امتلاك المعلم لمهارات الاتصال والتواصل في العلاقات الإنسانية وفهمه لطبيعة تلاميذه وخصائصهم وكيفية تعامله مع تلاميذه وأن يتعرّف على حاجاتهم، فالبيئة المدرسية لها دور في شعور التلاميذ بالارتياح مما يشجعهم على الإبداع وأيضاً مساعدتهم على اختيار التخصص الذي يناسبهم وممارسة الأنشطة التي تتفق مع ميولهم مما يجعلهم يشعرون بأن المدرسة تحقق طموحاتهم وتفتح لهم أبواب المستقبل.

2-6-2 العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين:

تعتمد العملية التربوية في تحقيق أهدافها على المعلم باعتباره الركيزة الأساسية في النهوض بمستوى التعليم ويتوقف عليه نجاح التربية في بلوغ غاياتها حيث أن الأداء الجيد للمعلم يعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى إليها المدرسة. لذلك "أصبح قياس الأداء التعليمي هو النقطة الرئيسة، حيث تسمح النتائج بتقييم كفاءة النظام التعليمي وتشكل معياراً جديداً للتغييرات في صياغة وتنفيذ السياسات التعليمية" (Maia et al, 2021, p.2).

ونظراً لأهمية العلاقة بين المدير والمعلم فإنه يجب على مدير المدرسة أن يسهم إسهاماً فعالاً في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة بينه وبين المعلمين وأن يوفق بين حاجات المعلمين وبين تحقيق أهداف المدرسة بوجه خاص. وتتمثل الإجراءات العملية لنمو العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين فيما يلي:

- "أن يفصح سلوك المدير عن احترامه للمعلمين وإيمانه بمواهبهم المختلفة وقدراتهم على المشاركة في التخطيط والتنفيذ.
- أن يرى المدير نفسه عضواً في المجموعة رغم كونه قائداً للفريق.
- أن يؤمن بأن دوره القيادي يعتمد على نجاح جهوده في تنسيق أنشطة العاملين المختلفة للوصول بالمدرسة إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- أن يشجع المعلمين على اختلاف مواهبهم وقدراتهم في جهودهم نحو الابتكار والإبداع والتجريب من خلال خطة مرسومة وإشراف ذكي وتوجيه صحيح.
- أن يعمل بلا فتور للمحافظة على مستوى متميز من العلاقات الاجتماعية بينه وبين المعلمين." (مقراني، 2014، ص.42).

ونخلص مما سبق أن يعمل المدير على توفير الأجواء الهادئة للمعلمين بعيداً عن القلق والتوتر والصراعات لكي يعملوا براحة ويزداد أدائهم، والابتعاد عن تجريح المعلمين أو إلقاء اللوم عليهم في كل خطأ والاهتمام بنموهم المهني وتشجيعهم لحضور دورات تدريبية ويحث المعلمين على تبادل الزيارات الصفية ومتابعة المستجدات في مجال التعليم واستخدام التكنولوجيا وحضور المؤتمرات العلمية.

فالمدرسة لا تستطيع أن تنجح في مهمتها التعليمية إلا إذا استطاعت أن تكسب ثقة المعلمين ومدير المدرسة ينظر إلى المعلم كزميل له في المهنة يساعده في حل مشاكله ويبني علاقته معه على أساس الود والتفاهم ويشجع المعلم على الإبداع ويهيئ له المجال لنموه المهني "ولا بد أن يتعرف مدير المؤسسة عن قرب على مشكلات المعلمين بأن يقوم بزيارة الفصول مع المعلم، فالزيارة بهذا الوضع لا تهدف الكشف عن أخطاء المعلم،

ولكنها تستهدف تشخيص المشكلات ودراستها ويعقب هذه الزيارة اجتماعات المعلمين لتبادل وجهات النظر في المشكلات ويتم ذلك في حرية وصراحة." (دحماني، 2017، ص.89).

وترى الباحثة أن يدرك المدير العلاقات بين أعضاء الجماعة لأنها المحرك الحقيقي للعمل وإن نجاحه وكفاءته في العمل ترجع لمهارته بهذه العلاقات، وأنه لا يكفي توفر الإمكانيات المادية والبشرية لنجاح العمل بل لا بد من توفر روابط طيبة بين المعلمين، وأن يدرك أن هناك فروق فردية بين المعلمين وينبغي التعامل معهم حسب قدراتهم، ويقدم المشورة لهم لتذليل الصعوبات التي تعترضهم في العمل.

أما علاقة المعلم بزملائه المعلمين يجب أن تكون مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة فالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة ضرورة إنسانية لمواجهة الصعوبات وحل المشكلات، وإيمان المعلمين بقيمة كل معلم وأن له قدراته الخاصة، ومعرفة كل واحد منهم حدوده التي لا يجب تجاوزها في معاملة الآخرين، ومعاملة كل معلم في المدرسة معاملة إنسانية كأنهم أسرة واحدة حتى يسعى كل منهم للحرص على مصلحة الآخر واقتناعه بالمصلحة المشتركة بما يعود بالفائدة على الجميع من أجل توحيد الجهود وتوحيد اتجاهات المعلمين نحو تحقيق الأهداف.

حيث يعد العنصر البشري أهم مدخلات العملية التربوية الذي يسهم في تحقيق التقدم والتنمية، والتعليم يتسم بشبكة معقدة من العلاقات الناتجة عن تفاعل العناصر البشرية فيما بينها، وعلى المعلم أن ينمي مهاراته الإنسانية ويدرك المشاعر والأحاسيس وقدرته على التواصل الناجح مع زملائه لنقل آرائه وأفكاره إليهم وتبادل الخبرات فيما بينهم. والمعلم الذي ينجح في تكوين علاقات إنسانية قوية داخل المدرسة غالباً ما يتمتع بصفات من أهمها:

- "أن يكون على بصيرة وإيمان بأهمية التعليم بحيث يصبح هذا الإيمان جزءاً من عقيدته وموجهاً لسلوكه وحافزاً له على التحمس لعمله.
- الإخلاص: بحيث يكون المعلم المتميز مخلصاً ويحرر نيته ويخلص لله في كل عمل تربوي يقوم به سواء أكان هذا العمل أمراً أو نهياً أو ملاحظة أو نصح.

- الحلم: لأن الحلم من أعظم الفضائل النفسية والخلقية التي تجعل الإنسان في قمة الأدب وفي ذروة الكمال وفي أعلى مراتب الأخلاق.
- القدوة الحسنة: يجب أن يكون قدوة حسنة لطلابه وبين المعلمين.
- العلم: فعلى المعلم أن يتزود بالعلوم النافعة والمناهج التربوية الصالحة وكذلك تطوير نفسه من خلال الدورات التدريبية وأن يحرص على كل ما هو جديد ومفيد في مادته.
- الرفق والرحمة: على المربين أن يتحلوا بالحلم والرفق والأناة إن أرادوا للأمة إصلاحها وللجيل هدايته وللاولاد تربيته" (الغامدي، 2018، ص.185).

فالعلاقات الإنسانية تؤدي إلى الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه في بيئة العمل من الألفة والصدق والأمانة ومشاركة المعلمين بالمناسبات الاجتماعية مما يعمق العلاقات بينهم وتنظيم رحلات ترفيهية للترويح عن النفس وتقوية المحبة بينهم.

وترى الباحثة أن العلاقات بين المعلمين وزملائهم لها تأثير كبير على البيئة المدرسية بشكل عام، حيث تعتبر العلاقات لها دور كبير في توفير الراحة النفسية والطمأنينة والرضا عن العمل وزيادة حماسهم وإنتاجيتهم ويمنحهم إحساساً إيجابياً نحو الحياة والتفاؤل الدائم مما يؤدي إلى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وهذا يستلزم وجود مناخ فعال وإيجابي تسوده العلاقات الجيدة مما يدفعهم للعمل.

2-6-3 العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمجتمع:

العلاقة بين المدرسة والمجتمع علاقة مباشرة حيث يؤثر كل منهما بالآخر، ومدير المدرسة هو حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع وهو المثل الأعلى لتلاميذه والمعلمين وحتى يصنع النجاح لا بد أن يكون جديراً بالاحترام، فمن مهام مدير المدرسة دعوة أولياء الأمور للاطلاع على أحوال أبنائهم وإعلامهم بمستوى تحصيلهم. حيث إن "التعليم هو أهم عملية في تنمية المجتمعات وتحسينها، كلما زادت جودة وكفاءة هذه العملية، زاد الاستثمار في تنمية الناس والمجتمع" (Ertok & Ummanel, 2021, p.116).

إن نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها يعتمد على مدى ارتباطها بالمجتمع وهنا يكمن دور المدير في وضع برنامج لتحسين العلاقات بين المدرسة والمجتمع ومن أجل ذلك يجب على المدير القيام بما يلي:

- "توثيق العلاقة مع أولياء أمور الطلاب والمجتمع المحيط بالمدرسة.
- تفعيل مجلس المدرسة وإشراك أولياء أمور الطلاب وغيرهم من أبناء الحي القادر على الإسهام في النهوض بمستوى المدرسة.
- الاستفادة من أولياء أمور الطلاب وأبناء الحي فيما يعود على المدرسة بالنفع والفائدة.
- فتح مرافق المدرسة أمام أولياء أمور الطلاب وأبناء الحي للاستفادة منها وفق نظام مرسوم محدد.
- فتح جلسات النقاش أمام أولياء أمور الطلاب وأبناء الحي والمعلمين والهيئة الإدارية فيما يعود على الطلاب بالخير في حاضرتهم ومستقبل أمرهم.
- السعي لإيجاد فرص تعليمية وثقافية عن طريق المدرسة مع المصالح الحكومية والأهلية للمجتمع المحيط بالمدرسة.
- توعية المجتمع المحيط بالمدرسة من خلال إقامة الندوات والمسابقات الدينية والثقافية والرياضية." (مقراني، 2014، ص.45).

مما سبق يتضح لنا بالنهاية أن المدرسة أنشأها المجتمع من أجل تعليم وتربية أبنائه لذا واجب إدارة المدرسة تجاه المجتمع لا يقتصر على دراسة الواقع فحسب بل أن تعالج المشكلات التي تواجه المجتمع وبذلك يتحقق التفاعل بين الأسرة والمدرسة وتحقق الأهداف المنشودة، والعمل على إشراك التلاميذ في أعمال تطوعية لخدمة المجتمع مما ينمي الانتماء للمجتمع. وعلى المدير تشجيع أولياء الأمور على زيارة المدرسة، وتكوين لجنة من أولياء الأمور، والعمل مع المجالس والهيئات المحلية وإقامة نشاطات تطوعية لخدمة المجتمع وإعلام الآباء بأنشطة المدرسة، وتفعيل مجالس الآباء والمعلمين التي تعد من أهم وسائل الربط بين المدرسة والمجتمع ويتوقف نجاحها على مقدرة مدير المدرسة على إدارتها واتخاذ القرارات المناسبة.

وترى الباحثة أن على المدير التمتع بالقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لأنها وسيلته لنقل أفكاره إلى الآخرين، وإن قدرة المدير كقائد تربوي في تحقيق العلاقات الإنسانية تتوقف على استخدام المبادئ الإنسانية والقيم للتعامل مع المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور الذين يزورون المدرسة.

2-7 أساليب تحقيق العلاقات الإنسانية في المدرسة:

أسلوب اللجان: حيث تتكون اللجنة من عدة أشخاص تتناقش حول موضوع معين وتعطي توصياتها للإدارة، ومن خلال اللجان يتم منح المعلمين فرصة للتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم، وهي مفيدة للتنسيق بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة.

أسلوب الاستفتاءات والبيانات: الاستفتاء هو نشرة تتضمن العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات المعلمين وعدم الرضا عندهم وإتاحة الفرصة ليعبروا عن الحلول لحل المشكلات.

الاجتماعات: وتعتبر من أهم الوسائل لتحسين العلاقات الإنسانية في المدرسة وتهدف إلى عرض المشكلات والوصول إلى اتفاق في الرأي حولها "ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وإدارتها بحيث تؤدي الغرض منها، فهي تتيح الفرصة للمشاركة الفاعلة وهي تساعد الإدارة المدرسية على اتخاذ قرارات سليمة، لذلك على المدير أن يوفر المناخ الأسري الطيب عند الاجتماع لكي يشعر الجميع بالرغبة الحقيقية في إبداء الملاحظات دون خوف أو حرج، مما يسهم في مناقشة فاعلة وتبادل الآراء المتعارضة للوصول إلى الرأي الأفضل" (حمدونة، 2014، ص.33). ومن خلال الاجتماع تتاح الفرصة للتعرف على آخر المستجدات التربوية. وهي ضرورية لأي مدرسة لأنها "تشكل جنباً إلى جنب مع غيرها من الأساليب الإدارية البنية التحتية التي يتم من خلالها تنفيذ البرنامج التعليمي، وتلعب الاجتماعات دوراً مهماً في نجاح العملية التعليمية" (Abu Shreah & Alsharif, 2017, p.15).

اللامركزية في الإدارة: وهي تفويض السلطة وتوزيع المسؤوليات حسب قدرات المعلمين واختصاصاتهم، مما يؤدي إلى تحقيق الديمقراطية وحرية التعبير للمعلمين مما ينعكس إيجابياً على العلاقات بين المدير والمعلمين.

النصح والإرشاد: وهو قيام المدير بمساعدة المعلمين على حل مشاكلهم داخل وخارج العمل وذلك بتقديم النصائح والمساعدات الممكنة لهم من أجل رفع معنوياتهم.

وترى الباحثة أنه يمكن للإدارة تحسين العلاقات الإنسانية عندما يتوفر لها أساس من العلم والمعرفة ويمكنها بذلك أن تضع الخطط وترسم السياسات وتنفذ البرامج التي تؤدي لتحسين العلاقات الإنسانية.

8-2 أهم المهارات التي يجب توافرها بالمدير لإدارة العلاقات الإنسانية بنجاح:

إن مدير المدرسة الناجح هو الذي يعمل على تحسين العملية التربوية والتعليمية في ضوء العلاقات الإنسانية وينشر القيم حتى يحقق الأهداف المنشودة، ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصر الإدارة المدرسية وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه، فنجاح رجل الإدارة يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية من خلال الممارسات الإدارية التي يقوم بها المدير وتظهر بوضوح في جوانب معينة مثل إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، وإدارة الأزمات، وإدارة الأفراد ولا يتحقق له النجاح في عمله إذا لم يعمل على نشر الروح المعنوية بين المعلمين وإشعارهم بالأمان والاحترام والتقدير وكسب ثقتهم فيه.

ويرى (قوارح وحمايمي، 2016) أن هناك مجموعة من المهارات والكفاءات التي ينبغي أن يتصف بها المدير وهي:

- المهارة الفنية: تتمثل في فهم لوائح التعليم وقوانينه، وإدراك المدير لحقوقه ومسؤولياته حتى لا يصدر قراراً ليس من حقه، وعندما يكلف موظفاً بإنجاز مهمة ما ينبغي أن يعرف من أين تبدأ هذه المهمة وأين تنتهي حتى يمارس وظائف التوجيه والرقابة والمتابعة بطريقة صحيحة، وتكتسب هذه المهارة بالخبرة في ممارسة المهنة، وقدرته على تحمل المسؤولية وعدم إلقائها على الآخرين.
- المهارة الإدراكية: تتمثل في اتساع النظرة الشمولية للمدير للقضايا والمشكلات والموضوعات التي تعرض عليه من خلال ارتباطها بالمنهج والأنشطة وأهداف المدرسة وصالح التلاميذ وأعضاء هيئة

التدريس وتوافقها مع السياسة التعليمية، وهذه المهارة تعتمد على عاملين أساسيين هما الخبرة والذكاء والمشورة الهادفة ليكون قادراً على اتخاذ القرار في الوقت المناسب والسرعة اللازمة والكفاءة المطلوبة.

- المهارة الاجتماعية: وتتعلق بالفهم للذات والآخرين وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، والتعامل مع الآخرين بشكل يدفعهم إلى محبة عملهم ويعبرون عن آرائهم ومشكلاتهم، وهذه المهارة تكتسب من خلال المحاضرات والمناقشات.

- المهارة التربوية: تتمثل في قدرة المدير على معالجة قضايا المدرسة بأسلوب تربوي وهذا يتطلب معرفته بأصول التربية وعلم النفس وتحويلها إلى واقع عملي من خلال تعامله مع المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور والمشكلات التي تواجهه والمهام المطلوبة منه. (قوارح وحمايمي، 2016، ص.118).

- أيضاً أن تتوفر لدى المدير مهارات ذاتية وخصائص جسمية وعقلية مثل قوة الشخصية، الحيوية والنشاط، الصحة النفسية، القدوة الحسنة، العدالة والخلق الطيب.

وهناك مهارات أخرى كما يرى (أحمد، 2003) تتمثل في:

- مهارات العمل الجماعي: حيث لابد للمدير أن يمتلك مهارة العمل التطوعي، وأن يحسن التفاعل كعضو في جماعة ويراعي الفروق الفردية سواء بين المعلمين أو التلاميذ.

- مهارات قيادة الآخرين: ويتطلب أن يكون المدير قائداً متميزاً قادراً على التأثير في أتباعه من المعلمين و التلاميذ وممتلكاً لمهارات القيادة وقادراً على تخطي المشكلات وإدارة الصراع.

- مهارات التفويض: وتتطلب القدرة على تفويض بعضاً من صلاحياته إلى غيره من الإداريين ومتابعة مدى قيامهم بأدوارهم وإنجازهم لمهامهم دون أن يتخلى عن مسؤولياته.

- مهارات بناء الفريق: وتتطلب هذه المهارات قدرة على تشكيل فريق العمل وفق منهجية واضحة حسب قدرات المعلمين وطبيعة المهمات الموكلة إليهم.

- مهارات تنظيم إدارة الوقت: حيث تعد إدارة الوقت إحدى أهم مهارات الإدارة وفق الاتجاهات الحديثة ويتطلب التخطيط المسبق والدقيق للمهارات الإدارية وتخصيص الوقت لتنفيذ المهمات وفق جدول زمني محدد.

- مهارات الاتصال الفعال: فال اتصال يكون بين مرسل ومستقبل ومن خلال قناة اتصال، لذا يجب على مدير المدرسة أن يحافظ على قنوات الاتصال وفق هيكل تنظيمي، ويجب عليه أن يتقن فن الاستماع والإصغاء حتى يستطيع التواصل الفعال مع المعلمين والتلاميذ.

- مهارات التدريب وتعليم الكبار: يعد التأهيل المستمر للمعلمين ضرورة من ضرورات العمل الفعال إذ لا بد أن يتقن المدير مهارة تعليم نفسه مدى الحياة وبالتالي تأهيل المعلمين وتدريبهم على المستجدات وإكسابهم مهارات جديدة حسب متطلبات العمل وإتقانهم للمهام الموكلة إليهم.

- مهارات التفكير الإبداعي: وتتضمن أن يكون المدير ملماً بمهارات التفكير الإبداعي وإعادة تشكيل مدخلات العملية التربوية بما يمكنه من إعادة إنتاج المدخلات لتعمل بفاعلية في نجاح العملية التربوية وتحسين مخرجاتها.

- مهارات إدارة الأداء وإدارة الجودة في التعلم والتدريب: فالتأكد من جودة المخرجات التعليمية وجودة الأداء في أثناء العمل أهم مهمات المدير الفعال حيث إن جودة العمل تعتبر مطلباً جوهرياً في الإدارة المدرسية الحديثة.

- مهارات الإرشاد في أثناء الإشراف: وتتضمن إرشاد المعلمين وتوجيههم نحو تحسين أدائهم لمهامهم بما يحقق فاعلية الأداء واستثمار الجهود البشرية لإنجاز المهمات بأقل الطرق وكلفة وجهداً ووقتاً. (أحمد، 2003، ص.312).

حيث على المدير الإلمام بخصائص المرحلة وأهدافها، وإدراك واقع العملية التربوية داخل المدرسة وظروف العمل بها "ومعرفة الطرق العامة للتدريس، وإجادة الطرق الخاصة لمادة تخصصه حينما كان معلماً، وتحديد الفروق الفردية بين معلمي مدرسته حتى يتمكن من توجيههم، وتدعيم الروابط الأخوية مع المعلمين وبين المعلمين

أنفسهم" (قرواني وشلش، 2017، ص.271). (انظر للمزيد انظر إلى المرجع الآتي: الخليفة وإبراهيم، 2020، ص.167).

مما سبق يتضح أنه على المدير مساعدة المعلمين في النمو المهني والعلمي والتعاون مع المشرف في توجيه المعلم وتقويمه بموضوعية، وتوجيه المعلم الجديد، وتشجيع المعلم المجتهد في عمله دون إثارة غضب بين المعلمين أو خلق مشاحنات بينهم في المدرسة، والابتعاد عن الغرور على زملائه ومحاولة إفادتهم من خبراته السابقة.

وترى الباحثة يجب أن يمتلك المدير مهارات التفكير والتخطيط والإبداع ومهارات الاتصال والاستماع والتحفيز والتنفيذ واتخاذ القرار وحل المشكلات، وأيضاً قدرة المدير على التعامل مع الآخرين بنجاح وجذب الآخرين إليه وجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء.

2- 9 معوقات العلاقات الإنسانية في المدرسة:

إذا غابت العلاقات الإنسانية ساد جو من عدم الاستقرار النفسي ويظهر في:

- **المزاجية في التعامل:** وهي التعامل حسب العواطف والأهواء وهذا يختلف باختلاف المواقف والأشخاص وبالتالي لا يكون هناك معايير موضوعية للتعامل مع المعلمين ويولد المعايير المزدوجة.

- **الانفراد بالرأي:** "ومحاولة فرض الرأي على الآخرين، وذلك لترسخ فكرة التفوق والسلطوية والسيطرة، فيرى المنفرد برأيه أن الآخرين خاضعين له، وأنهم ليسوا في المستوى الذي يمكنهم من إبداء آراء يمكن الاعتداد بها" (صبرينة، 2016، ص.65). حيث تعمل العلاقات الإنسانية على التخفيف من أمور التنظيم عندما لا يراعي إنسانية المعلمين فسيكون عاملاً سلبياً يؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.

إن غياب العلاقات الإنسانية تؤدي إلى فقدان الانسجام والتوافق بين المعلم والمدرسة مما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين المدرسة وأعضائها والتكاسل في العمل واللامبالاة في تحقيق المدرسة لأهدافها.

إن عملية الاتصال وحدها لا تكفي لتحقيق الأهداف بل تتطلب وجود علاقات إنسانية قائمة على الثقة والتعاون، وإن عملية الاتصال التي تتم بين المعلمين تعترضها عدة معوقات ومنها "المعوقات التي تتصل بطرفي الاتصال المرسل والمستقبل، وقد يعود بعضها الآخر إلى عوامل أخرى كالثقافة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى الخبرة، والمكانة الاجتماعية" (كابور، 2010، ص.292).

وهكذا نجد أن العلاقة بين المدير والمعلمين تتأثر حسب الخبرة والظروف التي يمر بها كل شخص أو عدم تقبل المعلمين لآراء المدير والامتناع عن المشاركة وإبداء آرائهم بسبب أسلوب المدير في المدرسة ومعاملة المعلمين أنهم مجرد آلة للتنفيذ واختلاف القيم والعادات.

وهناك بعض المعوقات التي تحد من قدرات مدير المدرسة في ممارسة العلاقات الإنسانية ومنها:

- "قلة وعي المدير بالخبرة وعدم درايته بمسؤولياته وسلطاته ومسؤوليات المعلمين وسلطاتهم.
- ضعف قدرته على حل مشكلات العمل والمشكلات الشخصية للمعلمين.
- إعطاء المدير اهتماماً خاصاً ببعض المعلمين دون البعض الآخر.
- وجود معلمين من مستويات اجتماعية واقتصادية متفاوتة إلى حد كبير، الاختلاف في القيم والمبادئ الخلقية بين المعلمين يصعب معه وجود نوع من التآلف والتفاهم فيما بينهم.
- سيطرة الجانب المادي على عقول المعلمين جعل المعلم يتمرّد على وظيفته ويشعر بعدم الرضا عن المهنة.
- القصور في برنامج تأهيل المديرين للوظيفة يظهر بصورة واضحة في افتقار النظر إلى المعلومات الإدارية العلمية وخاصة فيما يتعلق بمفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة" (علي، 2010، ص.89-90).

وترى الباحثة أن هناك معوقات كثيرة منها عدم توفر الوقت الكافي للاتصال، وعندما يسود الشك وفقدان الثقة وعدم الاطمئنان وانعدام التعاون بين المعلمين، وأسلوب المدير السلبي في الإدارة أو عدم رغبة المعلمين في الاتصال، وعدم وضوح السلطة في إصدار الأوامر.

ملخص للفصل:

إن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها لا يتوقف على نجاحها في الجوانب التربوية والإدارية فقط وإنما أيضاً مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية لأنها مؤسسة تربوية بالدرجة الأولى وإن العنصر البشري هو أساس وجودها حيث أنه عندما يسود جو من العلاقات الإنسانية بين أفرادها ينعكس على أدائهم مما يؤدي إلى رفع مستوى التعليم فيها.

إن العلاقات الإنسانية في الحقل التربوي تؤدي إلى جو عاطفي إيجابي مبني على الاحترام والمعاملة الطيبة، وعلى المدير أن يتقن العمل الإداري التربوي كقائد تربوي وأن يفهم نفسه والآخرين، والقدرة على فهم الجماعات والتعامل معها، وفهم التغيير وإدارته، والقدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم، والقدرة على حل الصراعات بين المعلمين، واتخاذ قرارات فعالة وإدراك نتائجها من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ويتميز مدير المدرسة المبدع بالخروج عن المألوف وعدم التمسك بالروتين وإدخال الأفكار التي تؤدي إلى تطوير العمل وتشجيع الإبداع وتنميته لدى التلاميذ والمعلمين في المدرسة بأن يقتنع بقدرتهم على الإبداع وابتكار أساليب جديدة في التعامل مع القضايا.

إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية صمام الأمان الذي يؤدي للاستقرار الداخلي للمدرسة حيث أن غياب العلاقات الإنسانية يؤدي إلى عدم استقرار النظام مما يؤثر على الصحة النفسية للمعلمين ويؤدي إلى التكاسل واللامبالاة في العمل.

الفصل الثالث : الأداء التعليمي للمعلم

تمهيد

1-3 مفهوم الأداء التعليمي

2-3 أهمية الأداء التعليمي

3-3 مجالات الأداء التعليمي

4-3 العوامل المؤثرة على الأداء التعليمي

5-3 تقييم الأداء التعليمي للمعلم

6-3 أساليب تقويم الأداء التعليمي

7-3 معايير جودة أداء المعلم

8-3 معوقات الأداء التعليمي

9-3 دور العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء التعليمي للمعلم

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل مفهوم الأداء التعليمي بما يقوم به المعلم من أنشطة وإدارته للفصل، وأهمية الأداء التعليمي لتحقيق أهداف المجتمع وطموحاته، وأنه من دون توفر المعلم المدرك لمسؤولياته وواجباته لن تتمكن التربية من تحقيق غاياتها، والعوامل المؤثرة في الأداء حيث إن تحقيق الحاجات النفسية للمعلمين وتوفير الجو المناسب للعمل والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، ومجالات الأداء التعليمي وتتضمن المحاور التالية (التخطيط والتنفيذ والتقييم) وتبين مدى قدرة المعلم على ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات عملية، وتقييم الأداء التعليمي لأنه عندما يشعر المعلم أن أدائه في العمل موضع تقييم من قبل المدير وإن نتيجة التقييم تؤدي إلى اتخاذ قرارات مهمة فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه عمله ويؤديه على أكمل وجه، ويتم هذا التقييم عن طريق مجموعة من الأساليب هي الاستبيان والمقابلة والملاحظة الصفية وتقديرات الطلبة وتقدير الزملاء وتحصيل الطلبة والتقييم الذاتي، وأيضاً معايير جودة أداء المعلم، ومعوقات الأداء التعليمي من ضعف قدرة المعلم وعدم قدرته على ضبط الصف، وأخيراً يأتي أثر العلاقات الإنسانية على الأداء من خلال الروح المعنوية والرضا عن العمل والدوافع والحوافز لذلك على الإدارة أن تعمل على استخدام الطاقات البشرية المتاحة أحسن استخدام بالاستناد إلى أساليب علمية ومعايير معتمدة.

3-1 مفهوم الأداء التعليمي:

يعد المعلم صاحب الدور الأهم في العملية التعليمية وهو الركيزة الأساسية لتحقيق جودة التعليم والارتقاء به، وحدثت تطورات في دور المعلم نتيجة المستجدات التربوية ولم يعد ناقلاً للمعرفة وإنما يعلم التلاميذ كيفية الحصول عليها.

إن الأداء هو الهدف الذي تسعى المدرسة إلى تحقيقه ويعد تقييم الأداء "شكل من أشكال الرقابة يركز أساساً على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها بالجهود المبذولة على مختلف المستويات في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، والتي تسمح تسيير الموارد البشرية وترشيدها بإعداد الخطط المستقبلية" (بريك وبريك،

2020، ص.57-58). أي قدرة المعلم على أداء الأعمال المطلوبة منه وتصرفاته وعلاقاته مع زملائه خلال مدة محددة ومعرفة كفاءته وقدرته على تحمل المسؤوليات من أجل تطوير أداء المعلم.

يعد الأداء التعليمي أحد الأنشطة التي يقوم بها المعلم في غرفة الصف والممارسات التي يقوم بها قبل الحصة وفي أثنائها حيث تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم وعلاقاته مع تلاميذه وإدارته للصف وكيفية طرح الأسئلة، وهو "مجموعة الممارسات والإجراءات التي يقوم بها المعلم بهدف تحقيق التعلم لدى المتعلمين، وتحسين العملية التعليمية، ويشمل هذا الأداء تخطيط التعليم وتنفيذه وتقييمه، وما تتضمنه كل مرحلة من نشاطات ومهارات" (محمد، 2016، ص.24). ويعد الأداء التعليمي للمعلم محورياً أساسياً في العملية التعليمية ووسيلة لبلوغ الغايات التربوية لذا كان من الطبيعي الاهتمام بإعداد المعلم إعداداً وتقويماً وتدريباً. "فالمعلم الداعم هو الذي يخلق بكفاءة بيئة صفية إيجابية، ويشجع الطلاب على التصرف بشكل جيد في الفصل الدراسي ويكونوا متحفزين لإنجاز أهدافهم الخاصة" (Da Luz, 2015, p.4).

مما سبق يمكن القول: إن كفاءة التعليم أحد مكونات الجودة الشاملة يتم من خلالها تقويم التعليم، وقدرته على مواجهة تحديات المستقبل والثورة المعرفية والتكنولوجية، ونجاح عملية التربية تتوقف على مجموعة من العناصر أهمها دور المعلم على القيام بأدائه بطرائق فعالة والقادر على ترجمة الأهداف إلى مواقف تعليمية وتنفيذها واختيار الوسائل المناسبة من أجل تحقيق الجودة الشاملة في المدرسة.

ويمكن استخلاص النقاط التالية للأداء التعليمي:

- هو مجموعة الإجراءات التي يقوم بها المعلم قبل الحصة وفي أثنائها.
- هو سلوك قابل للملاحظة والقياس.
- يهدف هذا السلوك لتحقيق الأهداف التعليمية.

وتجد الباحثة أن المعلم له دور كبير في تحقيق أهداف العملية التعليمية مما يتطلب تحسين مستمر لجوانب إعدادة وتدريبه أثناء الخدمة لمواكبة العصر ومتابعة المستجدات وتمكنه من تخصصه واستخدام طرق وأساليب حديثة.

3-2 أهمية الأداء التعليمي:

إن إدراك المعلمين لأدائهم التدريسي يجعلهم أكثر وعياً بجوانب القوة والضعف لتحسين أدائهم "وتقوي دافعيتهم نحو العمل وتتيح لهم فرصة لتحقيق الذات في مجال المهنة وذلك في توافر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجور التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت، وتسهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة، وتسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر" (الكساب، 2017، ص.866).

ويجب على المعلم تنمية معلوماته ومهاراته حتى يتمكن من المساهمة في عملية التطوير المستقبلية وتحقيق الأهداف، إن للأداء أهمية كبيرة داخل أي مدرسة فإذا كان الناتج مرتفعاً فإنه يعد مؤشراً لنجاح المدرسة. "أصبح الأداء الوظيفي الظاهرة التي تهتم بها المؤسسات التعليمية في الدول التي تسعى إلى التقدم. فتوفر المناخ التنظيمي الملائم لإظهار الإبداع في الأداء يعود بفائدة جمة على المؤسسات وعلى العاملين" (سرحاني، 2017، ص.264). ويعد الأداء انعكاساً للمدرسة في تحقيق أهدافها ومعرفة المعلم نتائج تقييمه تساعده على معرفة مدى نجاحه أو فشله في أداء أعماله وبذل الجهد والعمل على تطوير أدائه ورفع كفاءته.

وتكمن الأهمية في النقاط التالية:

- "الترقية والنقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- تقييم المشرفين والمديرين: حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- تعديل المرتبات والأجور: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.
- تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً. (حسن علي، 2016، ص.42).

مما سبق يمكن القول: أن المعلم يتم تقييمه بمدى قدرته على أداء مهام الوظيفة وقدرته على الاستفادة من فرص الترقى وبالنهاية يبين مدى كفاءة المعلم وتميزه على زملائه. إن عملية التقويم تؤدي إلى الدافعية وتدفع المعلم للتجديد في معارفه، وتقبل الآراء وعلاج المشكلات التي يواجهها وتساعد المعلم في استخدام التقنيات الحديثة، ويوفر التقويم نوعاً من العدالة لكافة المعلمين لتحقيق الجودة في التعليم، ويساعد التقويم في الحكم على جودة التعليم من أجل تحسين مخرجات التعليم. ويعبر الأداء بالنهاية عن مدى التزام المعلم بمتطلبات الوظيفة التي أسندت إليه والتزامه بالأخلاق الحميدة وتحمله للمسؤوليات المسندة على عاتقه، وقدرة المعلم على إنجاز عمله يتسم بالكفاءة والتميز والابتكار بما يحقق أفضل النتائج.

وتبين للباحثة أن الأداء في المدرسة بحاجة إلى تقويم مستمر لتصحيح مسار العملية التعليمية والكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمين وإعادة النظر في أساليب اختيار المعلمين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب قدراته وإمكانياته مما يؤدي إلى تحقيق أعلى معدلات الأداء.

3-3 مجالات الأداء التعليمي:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع مثل دراسة (محمد، 2016) ودراسة (محسن، 2018) ودراسة (البلوي، 2008) تضمنت المحاور الرئيسية الآتية هي: التخطيط، التنفيذ، التقويم إذ تعد المحاور الرئيسية لأداء المعلم، وكل محور له مجموعة من المعايير أو المؤشرات التي تقيس مدى تمكن المعلم منها.

المحور الأول: التخطيط

يتطلب التخطيط "إعداد مسبق قبل الدرس، وتوظيف المفاهيم السيكلوجية بكفاية، وإقامة علاقات إنسانية داخل المدرسة والمجتمع، والقدرة على إدارة الصف، والقدرة على القيام بمتطلبات المهنة ومسؤولياتها" (النمروطي، 2017، ص.28). ويعد التخطيط المعلم عن العشوائية والارتجال ويحقق له النجاح، ويعمل على وضع أهداف سلوكية واضحة محددة قابلة للملاحظة والقياس، ويوزع الوقت بشكل مناسب على أجزاء الدرس.

إن العملية التعليمية تبدأ بالتخطيط وهو "عبارة عن تصور مسبق لما سيقوم به المعلم داخل غرفة الصف من عمليات تعليمية قبل الانخراط المباشر بها، عن طريق التحضير لها بشكل منظم ومدرّس لكي يضمن تحقيق الأهداف التعليمية ضمن المدة الزمنية المحددة لها" (هارون، 2013، ص.24).

يعطي التخطيط المعلم خبرة تعليمية في التعامل مع الموقف التعليمي، وامتلاك مهارة البحث العلمي، ومراعاة تنظيم المادة الدراسية، وربطها بغيرها من المواد لتحقيق التكامل بين المواد الدراسية. ويقوم به المعلم قبل البدء بعملية التعليم ويساعده في تكوين رؤية واضحة عن الموضوع واختيار الأنشطة والوسائل المناسبة.

إذ يعد المعلم الخطة السنوية حسب التوزيع الصادر عن وزارة التربية، ويقوم بإعداد الخطة اليومية بتحديد موضوع الدرس وأهداف الدرس، وتحديد الوسائل التعليمية والطرائق المناسبة واختيار الأنشطة بما تتناسب مع الأهداف ومستويات التلاميذ، والقيام بالتقويم في أثناء الدرس، وفي نهايته لمعرفة درجة استيعاب التلاميذ لمحتوى الدرس، وإعطاء واجبات منزلية للتلاميذ.

وعندما يخطط المعلم الدرس "يضع في حسابه أن المجتمع يسعى لتربية أبنائه من خلال المناهج الدراسية التي يتعلمها، إذ يتم إعداد التلاميذ للحياة، والتوافق مع المجتمع بطريقة صحيحة، فعملية التخطيط المسبق للدرس تساعد المعلم في توجيه وتعديل سلوك التلاميذ، وتساعده في التعرف على المشكلات التي يمكن أن تحدث بالصف وأسبابها وكيفية التعامل معها وعلاجها" (أبو شنتين، 2018، ص.357). (انظر للمزيد انظر إلى المرجع الآتي: محمد، 2016، ص.26).

باطلاع الباحثة على الدراسات والرسائل المتعلقة بالموضوع مثل دراسة (محمد، 2016) ودراسة (محسن،

2018) ودراسة (البلوي، 2008) قامت بتحديد لكل محور مجموعة من المعايير:

المعايير المتعلقة بالتخطيط كالآتي:

- تحديد الأهداف بصورة سلوكية قابلة للقياس.
- ينوع في مستويات الأهداف (المعرفية، المهارية، الوجدانية).
- تنوع الأهداف التعليمية بحسب الموقف التعليمي.
- تحديد عناصر الدرس الرئيسة والفرعية.
- يقوم بتحليل المحتوى وتنظيم عناصره.
- تحديد المعارف والمهارات التي ينبغي تتميتها لدى التلاميذ.
- تهيئة البيئة المناسبة لدى التلاميذ.
- اختيار الوسائل التعليمية المناسبة للدرس لإثارة انتباه التلاميذ.
- تحديد الأنشطة التي يطبقها أثناء الدرس والأنشطة الختامية.
- يصمم أنشطة تعليمية وفق مستويات التلاميذ.
- تحديد استراتيجيات التدريس.
- تحديد الطرائق المناسبة.
- يعمل على تنمية المسؤولية لدى التلاميذ.
- تحديد أسئلة التقويم.
- تحديد الواجبات المنزلية.

في ضوء ما سبق يمكن القول: إن التخطيط هو إعداد الدرس في مدة زمنية محددة واتخاذ مجموعة من

الإجراءات من أجل تحقيق الأهداف التعليمية بشكل منظم واختيار مجموعة أنشطة ووسائل باستخدام الإمكانيات

المتاحة ومعرفة حاجات التلاميذ ويعتمد على رؤية واعية من المعلم وقدرته على تنظيم الموقف التعليمي ووضع خطة قابلة للتقويم، وتعزيز القيم والاتجاهات لدى التلاميذ.

وتجد الباحثة أن عملية التخطيط ضرورية لنجاح أي عمل، تعد نقطة البداية وتعطي الثقة للمعلم وينظم العمل، ويوفر الوقت والجهد، ويجنب المعلم الارتباك في أثناء الدرس ويختار الأنشطة والوسائل المناسبة، ومعرفة درجة تحقق الأهداف التعليمية.

المحور الثاني: التنفيذ

وهو تطبيق فعلي للخطة التعليمية وترجمة الأهداف إلى مهارات لدى التلاميذ، واستخدام المعلم التهيئة المناسبة من أجل خلق جو مناسب يدفع التلاميذ نحو التعلم.

وتشمل مهارات التنفيذ "تهيئة المتعلمين للدرس، والتواصل اللفظي وغير اللفظي، والمحادثة الجهرية، والاكتشاف، والاستقصاء والتعزيز، وإدارة الصف، وصياغة الأسئلة الصفية واستخدامها، وغيرها من المهارات" (محمد، 2016، ص.26). وعلى المعلم استخدام الطرائق المناسبة بحسب طبيعة الموقف التعليمي وطبيعة التلاميذ واستخدام الطرق الحديثة كالحوار والمناقشة وحل المشكلات ويحرص على إيجاد الحافز الإيجابي للنجاح.

ونخلص مما سبق: أن يسعى المعلم لتدريب تلاميذه على التعلم الذاتي والتعلم المستمر نتيجة التطور ويراعي التكامل بين المواد الدراسية وربط الخبرات الجديدة بالخبرات السابقة للتلاميذ ومراعاة حاجاتهم وقدراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم واستخدام التعزيز المناسب والتغذية الراجعة الفورية، ويستخدم مهارات التواصل بفاعلية، واستخدام السبورة بصورة مناسبة، واستخدام اللغة العربية الفصحى، ويجيد إدارة الصف، ويشجع التلاميذ على العمل التعاوني، ويربط الدرس بالحياة اليومية، ويكلف التلاميذ بأنشطة لاصفية، وينهي الدرس بشكل مناسب.

يجب أن يراعي المعلم في أثناء اختيار الوسيلة مستوى التلاميذ، ويستخدمها في الوقت المناسب، وأن تثير اهتمام التلاميذ وتشوقهم للدرس، إذ "إن الوسائل التعليمية تلعب دوراً كبيراً في سرعة تعلم التلميذ وإكسابه الخبرات بطريقة مرنة وسهلة، أي تثري تعلمه وتنمي لديه روح الاستطلاع والتفاعل مع المواقف الصفية، وتنمي لديه ملكة حل المشكلات" (برقوق وجفال، 2017، ص.18). وعلى المعلم الحضور إلى الدرس في الموعد وعدم تأخره، والتأكد من توفر الأدوات التي يحتاجها أو الأجهزة التي سيستخدمها في الدرس، وحسن التصرف أثناء المواقف الطارئة.

وعلى المعلم مراعاة الأمور الآتية:

- "التنوع في طرائق التدريس وأنماط النشاط ليتماشى مع الفروق الفردية للطلبة، واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة لعرضها في وقتها المناسب، والتدرب على تشغيلها وتجهيزها قبل بداية الحصة، والتأكد من صلاحيتها للعمل.
- أن يعطي المعلم قدراً من الحرية والانطلاق في التفكير والتعبير للطلبة، ويتم ذلك بالأسئلة التي تطرح أثناء عرض المادة.
- أن تتاح الفرصة لأغلب الطلاب للإجابة عن الأسئلة التي أعدها المعلم أثناء التحضير، والتي تعد مثيرات يستجيب لها الطلبة، ويعد هذا نوعاً من التعزيز.
- أن يوجه الطلاب إلى تحديد أهداف نشاطهم، لأن ذلك يساعد على فهم النشاط وتنظيمه وتحديد اتجاهاته" (إسماعيل، 2016، ص.48).
- إثارة دافعية التلاميذ عن طريق الأسئلة أو عن طريق استخدام الوسائل التعليمية مما يثير اهتمام التلاميذ.
- يجب على المعلم أن يتمتع بقدر من المرونة في تنفيذ الدرس ويعدل في الخطة بما يتناسب مع المستجدات وأن يعمل على إضافة معلومات جديدة بما يتناسب مع درسه.

- التفاعل بين المعلم وتلاميذه داخل الفصل الدراسي مما يجعل التلاميذ أكثر حماساً وفاعلية في الموقف التعليمي.

- الاهتمام بالتلاميذ ومعرفة قدراتهم وميولهم وجوانب القوة والضعف لديهم.

وعلى المعلم اختيار التوقيت المناسب من أجل تلخيص الدرس لتساعد التلاميذ على التركيز على النقاط

الرئيسية وتثبيت المعلومات، وأن ينهي درسه في الموعد المحدد لكيلا يؤدي إلى فقدان ضبط الصف.

وتشمل المعايير المتعلقة بالتنفيذ:

- أن ينظم البيئة الصفية بأساليب مبتكرة.
- أن يقوم بعملية التهيئة المناسبة للدرس.
- إثارة الدافعية لدى التلاميذ.
- أن يتقن المادة التعليمية.
- إدارة الصف وضبطه في أثناء الدرس.
- توفير الجو الصفي المناسب الذي يشجع التلاميذ على التعلم.
- يتمتع بالحماس في أثناء التواصل مع التلاميذ.
- أن يجذب اهتمام التلاميذ في أثناء الدرس.
- أن يربط الدرس بالخبرات السابقة للتلاميذ.
- ربط الدرس بأحداث واقعية من الحياة.
- أن يتّوع في استخدام الطرائق والاستراتيجيات التعليمية.
- أن يمتلك المهارة في استخدام الوسائل التعليمية في الوقت المناسب.
- أن يمتلك المهارة في صياغة الأسئلة الصفية.
- أن يوجه أسئلة واضحة ومحددة.

- أن يستخدم الحوار والمناقشة الفعّالة.
- أن يعطي التلاميذ المجال للتعبير عن آرائهم.
- أن يستخدم تعبيرات الوجه المناسبة.
- أن يستخدم أسلوب التعلّم التعاوني.
- أن يتّوَع في استخدام أساليب التعزيز.
- مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.
- أن يتعامل مع التلاميذ بالعدل والاحترام.
- يشجع التلاميذ على الإبداع وحل المشكلات.
- أن يشجع التلاميذ على التعلّم الذاتي.
- أن يراعي الوقت في أثناء الدرس لكل جزء من أجزاء الدرس.
- يقوم بكتابة الملخص السبوري في نهاية الدرس.
- أن يغلق الدرس بشكل مناسب.

وهكذا يتضح مما سبق: إن امتلاك المعلم مهارة إدارة الصف يخلق جواً اجتماعياً إيجابياً داخل غرفة الصف وينمي علاقاته مع تلاميذه ويهيئ الظروف المناسبة لحدوث التعلّم، ويشجع الأنشطة اللاصفية التي تساعد في بناء شخصية التلميذ واكتسابه الخبرات بطريقة مباشرة، واستخدام التكنولوجيا في التعليم لتقديم المادة بصورة أكثر فعالية وتشجع التلاميذ على الإبداع والابتكار والتفكير، وأن يعمل على تجديد خبراته باستمرار، ويشجع المبادرات الذاتية للاكتشاف والملاحظة وإشراك التلاميذ في التخطيط لبعض الأنشطة التعليمية. ويجب "أن يزود التعليم الجيد المتعلمين بمهارات القرن الحادي والعشرين مثل مهارات التواصل والتعاون والقيادة والمهارات الاجتماعية المطلوبة بشدة في مكان العمل والمجتمع ككل" (Ngeywo et al, 2020, p.73).

(انظر للمزيد انظر إلى المرجع الآتي: بريك وبريك، 2020، ص.85).

وتبين للباحثة: إن العلاقات القائمة بين المعلم وتلاميذه تنعكس على سلوك التلاميذ وقدرته على التواصل الإيجابي مع تلاميذه تساعد على تحسين المناخ المدرسي وتشجع التلاميذ على التعلم.

المحور الثالث: التقويم

إن للتقويم أهمية كبيرة من أجل معرفة مستوى التلاميذ وإصدار حكم بالنسبة للتحصيل الدراسي للتلميذ لذلك لا بد أن يمتلك المعلم استراتيجيات التقويم ليتمكن من اتخاذ القرارات من أجل تعديل الخطة الدراسية ومعرفة أسباب عدم تحقيق الأهداف.

إن عملية تقويم أداء المعلم "تساعد المؤسسات التعليمية في تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها قياس مدى تقدمه أو تأخره في عمله وفق معايير موضوعية، والحكم على المواعمة بين متطلبات مهنة التدريس في ظل الإصلاحات الحاصلة ومؤهلات الأستاذ وخصائصه النفسية، والمعرفية، والاجتماعية، بالإضافة إلى الكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء الأستاذ مما يمكن المؤسسة التعليمية من اتخاذ الإجراءات التي تكفل تطوير مستوى أدائه وتعزيزه باستمرار" (بن عمارة، 2014، ص.134).

وعلى ضوء ما سبق يتضح: على المعلم أن يعمل على استخدام أساليب تقويم متنوعة لقياس الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية، ويراعي المستويات المعرفية في عملية التقويم، ويراعي الموضوعية في عملية التقويم، وأن يعمل على بناء اختبارات تقيس الأهداف المعرفية المختلفة، وبطلع التلاميذ على نتائج التقويم، ويعالج جوانب الضعف لدى التلاميذ، وأن يتّوَّع في استخدام التعزيز المناسب، ويحرص على قيام التلاميذ بالتقويم الذاتي.

وعلى المعلم استخدام:

- "التقويم التشخيصي: ويقوم التقويم القبلي على معرفة العملية التعليمية التعلمية قبل بدئها، وهو يهدف بوجه عام إلى تحديد مستوى استعداد التلاميذ للتعلم والتعرف على المدخلات السلوكية لدى التلاميذ قبل البدء بعملية التدريس.

- التقويم التكويني: ويقوم على مبدأ تقويم المتعلمين ودرجة فهمهم لموضوع محدد في الحصة ومن بين أدواته التطبيقات الصفية والمنزلية والاختبارات التحصيلية القصيرة.

- التقويم الختامي (التحصيلي): ويتم في نهاية برنامج تعليمي معين بغرض التعرف على المستوى الذي حققه المتعلم بواسطة الاستجابات، والفروض، والاختبارات" (محمد، 2002، ص.206).

ويقوم المعلم بتلاميذه بصورة مستمرة لمعرفة المستوى الذي وصل إليه تلاميذه وتعديل سلوكهم للاستفادة من نتائج التقويم في تحسين عملية التعليم والتعلم.

وتشمل المعايير المتعلقة بالتقويم:

- أن يتضمن التقويم الأهداف السلوكية للدرس.
- أن يستخدم أنواع التقويم المختلفة (القبلي، المرحلي، النهائي).
- استخدام أسئلة تثير التفكير لدى التلاميذ.
- أن تكون عملية التقويم مستمرة لقياس المهارات لدى التلاميذ.
- أن تكون عملية التقويم شاملة لأهداف الدرس.
- مراعاة الموضوعية أثناء عملية التقويم.
- أن يراعي الدقة والوضوح في الأسئلة.
- أن يتنوع في استخدام أساليب التقويم.
- أن يستخدم التغذية الراجعة لتنمية التفكير لدى التلاميذ.
- أن يراعي في عملية التقويم مستويات التلاميذ.

- يقوم ببناء اختبارات لقياس الإبداع لدى التلاميذ.
 - أن يقوم بإعداد الأسئلة الشفهية، والاختبارات الكتابية.
 - أن يصوغ أسئلة مفتوحة للتعبير عن آرائهم.
 - أن يعطي التلاميذ الوقت الكافي للإجابة عن الأسئلة.
 - تدريب التلاميذ على التقويم الذاتي.
 - الاستفادة من نتائج التقويم في معالجة نقاط الضعف لدى التلاميذ.
 - أن يحدد الواجبات المنزلية.
- حيث يتم تقييم المعلمين "بشكل أساسي على أساس إدارتهم للفصول الدراسية، والقدرات التعليمية، واختيار موارد الفصل الدراسي، ومعرفة المادة، ومهارات الاتصال، والسلوكيات المهنية، واكتساب مهارات الطلاب، والمهارات التنظيمية، والسمات الشخصية" (Shalaby, 2012, p.5).
- مما سبق يمكن القول: أن التقويم يسهم في إشعار المعلم بالمسؤولية والرقابة والإشراف من جانب المدير ومعرفة إمكانيات المعلمين لشغل وظائف قيادية في المستقبل عن طريق توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات ويسهم في تحقيق العدالة والمساواة بين المعلمين وتشجيع المعلمين المتميزين وتنبيه المعلمين غير الأكفاء لتحسين أدائهم.

وترى الباحثة: بالنهاية إن شخصية المعلم لها دور كبير في نجاح رسالته وأخلاقه الحميدة وحسن قيادته فهو القائد للعملية التعليمية، إن المعلم المبدع يهيئ المناخ المناسب للتلاميذ وقدرته على التجديد وحل المشكلات التربوية، ويعمل على تنمية مهارات التلاميذ ويزرع فيهم حب الاستطلاع والتحدي والتعبير عن الرأي.

3-4 العوامل المؤثرة على الأداء التعليمي:

يتأثر الأداء حسب نمط القيادة السائدة، والظروف الاقتصادية والشخصية التي يعيشها المعلم، ومدى المعلومات المتوافرة لأدائه عمله، ودرجة توافق متطلبات العمل مع قدرات وإمكانيات المعلم. وبما أن المديرين "يعملون على

تهيئة الظروف المواتية التي تعزز تعلم المعلمين وتنشئ هياكل لتعزيز التدريس والتعلم، فيتعين عليهم أيضاً الاستجابة للدعوات إلى تنفيذ أنظمة تقييم شاملة جديدة للمعلمين تهدف إلى تحسين أداء المعلمين والأداء الأكاديمي للطلاب" (Ovando & Ramirez Jr , 2007, p.91). وهذا يتطلب من المديرين الالتزام وتحمل المسؤولية في تنفيذ تقييم شامل للمعلمين، حيث أن ارتفاع مستوى أداء المعلمين والزيادة في الإنتاجية بالنسبة للمدرسة يكون مرتبطاً بوجود نظام جيد للحوافز مع مراعاة دوافع المعلمين، إذ إن زيادة الإنتاجية هو الهدف الذي تسعى إليه المدرسة. إن عدم وضوح الأهداف وعدم مشاركة المعلمين في تخطيط وصنع القرارات وعدم رضا المعلمين يساهم في خلق فجوة بين الإدارة والمعلمين وضعف الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

وتؤثر الترقية والحوافز على الأداء بالآتي:

الترقية والأداء: فالترقية لها دور إيجابي إذا كانت تتم على الأسس التالية "أن تبني بقدر الإمكان على أساس الكفاءة، وأن تتم على أساس رسمي معروف وواضح، وأن تتم على تقييم عادل لأداء الفرد" (خوري، 2017، ص.445). فإذا كانت الترقية مرتبطة بالأداء الجيد يشجع المعلمين على الأداء الفعال.

الحوافز والأداء: الحوافز "تشمل جميع الإمكانيات والفرص والمزايا والتسهيلات المادية والمعنوية المباشرة وغير المباشرة، التي تساعد في دفع الأفراد وحفزهم على بذل الجهود من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية" (البلوي، 2008، ص.36).

وللإدارة والمشرفين دوراً كبيراً في التأثير على الأداء ويجب أن تكون الإدارة مرنة تراعي شخصية المعلم بعيداً عن التسلط وتصيد الأخطاء، وتكون زيارة المشرفين تبنى على منهج علمي قائم على التعاون لتحقيق أهداف العملية التربوية، مما يتطلب توافر مهارات من قبل مديري المدارس والمشرفين التربويين في عملية الاتصال الفعال مع المعلمين واستخدام أساليب إشرافية متنوعة ومراعاة ظروف المعلمين النفسية واحترام آرائهم وإقامة علاقات اجتماعية معهم بعيداً عن استخدام أساليب الإشراف القديمة التي تركز على أخطاء المعلمين مما يؤدي إلى جوانب سلبية في عملية التعليم وعدم رغبتهم في تطوير أدائهم.

إن المدرسة وما تتطوي عليه من عوامل عديدة "كالإدارة المدرسية، وكثافة الطلاب في الفصول الدراسية، والمباني المدرسية وتجهيزاتها، والأعباء التدريسية للمعلم، ونوع العلاقات الإنسانية داخل المجتمع المدرسي، وغيرها وما يجري داخل المدرسة من عمليات تربوية وتعليمية تؤثر تأثيراً كبيراً على مستوى أداء المعلم ونوعيته، ولهذا يجب من توفير بيئة مدرسية مناسبة تساعد المعلم على المزيد من العطاء وتزيد من دافعيته للقيام بدوره على أكمل وجه ممكن" (العتيبي، 2007، ص. 51-52).

ويتضح مما سبق: أنه كلما شعر المعلم بالأمان النفسي والحرية زادت فرصة ظهور الإبداع لديه، وإن مستوى الأداء للمعلم يتوقف على قدرته على تطويره من خلال التدريب، ويتأثر الأداء بمستوى التكنولوجيا المستخدمة مما يؤدي لسهولة إيصال المعلومة وتجاوز المعوقات التي تحول دون ذلك.

ومن العوامل المؤثرة على الأداء:

- التغيرات في المناهج الدراسية:

تعرض المناهج للتغيير "مرت المناهج في مراحل التعليم بتغييرات سريعة في السنوات القليلة الماضية نتيجة لعدد المتغيرات التي طرأت خلال هذه المدة، منها ما يتعلق بتطور في النظرية التربوية، أو الفلسفة الاجتماعية، أو طبيعة المعرفة والتقدم العلمي، أو طبيعة عملية التعليم والتعلم وشروطها" (إسماعيل، 2016، ص. 35). إذ أدخلت تغيرات على المناهج ومحتوياتها، والمعلم عليه امتلاك كفايات خاصة لتنفيذ المناهج المطورة التي تبني على التكامل بين المواد ويعرف استخدام الأجهزة والتقنيات التعليمية.

- توقعات المجتمع ومتطلبات المؤسسات الاجتماعية:

يتوقع المجتمع أن يحقق آماله في إعداد أبنائه ليكونوا قادرين على تحمل المسؤولية وقادرين على التجديد والابتكار وتنمية المجتمع. "ويسعى المجتمع إلى تزويد أبنائه بالمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي تتفق مع مفاهيم وقيم المجتمع في مختلف المجالات، ويسعى المجتمع إلى إعداد أبنائه ليكونوا قادرين على القيام بمسؤوليات مختلفة في جميع مجالات العمل والإنتاج، وبذلك يتحمل المعلم مسؤولية إعداد الأفراد" (إسماعيل،

2016، ص36). لذلك يجب على المعلم أن يكون واعياً بالكفايات التي يتطلبها المجتمع وكيفية تعليمها للتلاميذ لتساعدتهم على الالتحاق بمجالات العمل وهذا يتطلب تطوير برامج إعداد المعلم قبل الخدمة وأثناء الخدمة لمواكبة المستجدات التربوية.

- تطور المعرفة والمستجدات العلمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

يتميز العصر بالانفجار المعرفي ولم تعد المعرفة ثابتة بل متطورة والتي تنعكس آثارها على العملية التعليمية، "فالتطورات المحيطة والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات وخاصة المنظمات التربوية أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات" (الهمص، 2015، ص25). وذلك بالأفكار الجديدة لمواكبة التغييرات المستمرة.

تتعرض المناهج للتطوير فالمعلم عليه أن يساير التطور واتباع طرائق ووسائل تعليمية جديدة وأنشطة متنوعة لكي يكون قادراً على تنفيذ المنهج بكفاءة. وعلى الرغم "من المزايا العديدة لأنظمة التعلم الإلكتروني، إلا أن هذه التكنولوجيا لا تزال نادرة الاستخدام نسبياً، وهو ما يجعل من الضروري التحقيق وفهم تصور المعلمين لفوائد التواصل عبر التعلم الإلكتروني ودوره في عملية زيادة النتائج التعليمية للطلاب" (Eftimie, 2013, p.197). (انظر للمزيد انظر إلى المراجع الآتية: خوري، 2017، ص445)، (شتيات، 2018، ص564-565)، (إسماعيل، 2016، ص35)، (البلوي، 2008، ص36).

مما سبق يمكن القول: أن الأداء يتأثر بالرغبة في العمل ليتناسب مع حاجات المعلم وميوله واهتماماته والمشاركة الفعالة من قبل المعلمين في اتخاذ القرارات، إن التطوير المهني للمعلمين واستخدام أساليب حديثة يؤدي لإكسابهم المزيد من المهارات والخبرات مما ينعكس على تحصيل التلاميذ، وهي تؤثر بشكل كبير وتعد حافز للمعلم ليكون أدائه بمستوى عالٍ.

يتضح للباحثة إن لنظام الحوافز دوراً كبيراً في شعور المعلمين بالعدالة والمساواة وجذب الكفاءات المتميزة، إذ تعد الحوافز المادية من أكثر الحوافز شيوعاً وتتضمن المكافآت التشجيعية والعلاوات أما الحوافز المعنوية تسعى إلى احترام العنصر البشري ومشاعره مما يؤدي إلى تحقيق الرضا للمعلمين، وزيادة انتماء المعلمين، وزيادة إنتاج المعلمين، وتنمية روح التعاون بين المعلمين.

3-5 تقييم الأداء التعليمي للمعلم:

إن فاعلية العملية التربوية تعتمد على إحداث المعلم تغيرات في سلوك التلاميذ، فالمعلم مسؤول عن تنظيم الخبرات والأنشطة لتسهيل للتلاميذ اكتساب المعارف والمهارات لذلك كان تقييم المعلم مهماً للتأكد من فاعلية تنظيمه للبيئة التعليمية. حيث إن "تقييم المعلمين بدقة مهمة معقدة وصعبة تتطلب من المديرين أن يكون لديهم معرفة بالمحتوى والتربية والمناهج الدراسية فضلاً عن المعرفة بالطلاب كمتعلمين عبر مستويات الصفوف والمجالات الدراسية" (Jones et al, 2022, p.6).

وبناء على أهمية عملية التقييم حيث إن نتائج هذه العملية مهمة جداً لصناع القرار والقائمين على تطوير العملية التعليمية لأنها تزودهم بأسس يمكنهم الاعتماد عليها في إصدار القرارات لذلك يجب أن تستند عملية التقييم على مجموعة من الأسس وهي كالاتي:

- "استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقويم العاملين في العمل الواحد، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص المدير، وإنما هو تعرّف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المفترض.
- توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم، حتى يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين.

- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقويم، وضرورة إيمانهم بفعاليتها، بحيث يسهل تطبيق المعايير وتحقيق الموضوعية.

- توافر المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة، دون الاعتماد على السماع من الآخرين والتي قد تؤثر على موضوعية التقويم.

- المشاركة في عملية التقويم، باشتراك المرؤوسين والرؤساء في عملية التقويم. "(عبد المالك، 2014، ص.164).

فالتقويم بالنهاية ليس تصيداً للأخطاء بل معرفة مستوى الأداء والتعرف على نواحي القصور في الأداء لمساعدة المعلم على تداركه، حيث إن التقويم ينطلق من أهداف محددة حسب معايير محددة وأساليب، وأدوات للوصول إلى أحكام مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة.

مما سبق نخلص: إلى أن عملية التقويم ضرورية لجميع أطراف العملية التعليمية فهي ضرورية للقائمين في صنع القرارات وضرورية للمعلم إذ تمكنه من معرفة مستوى أدائه وتطوير ذاته ودرجة استخدامه للأساليب المناسبة للتدريس، وأدوات التقويم بما يحقق تنمية أدائه باستمرار.

ومن العوامل التي تؤدي إلى نجاح عملية تقويم أداء المعلم يجب مراعاة الأمور الآتية:

- "تحديد الهدف من تقويم أداء المعلم.

- مراعاة الظروف الاجتماعية.

- استخدام أساليب تقويم مناسبة مترجمة للهدف المعلن من عملية تقويم الأداء.

- مراعاة المعايير العالمية والمحلية في عملية التقويم.

- شمولية عملية تقويم الأداء واستمراريتها.

- ضرورة أن تتم عملية تقويم الأداء وفق مدة زمنية محددة.

- التحقق من فعالية، وصدق، وثبات الأدوات المستخدمة في تقييم أداء المعلم.
 - مراعاة العدالة، والموضوعية في تقييم أداء المعلم.
 - تشجيع المعلمين للتقويم الذاتي لأدائهم.
 - مراعاة السرية التامة مع مناقشة المعلمين فيما أسفرت عنه عملية تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة"
- (الخطيب، 2012، ص.61).

إن عملية تقييم المعلم يجب أن تتصف بالشمولية لمختلف الاتجاهات والمهارات والقيم، وتتصف بالصدق والثبات والموضوعية، والتقويم وسيلة لتعزيز النواحي الإيجابية مما يؤدي لتطوير العملية التعليمية وتقييم نتائج التعلم.

إن تقييم أداء المعلم هو "عملية اتخاذ قرار على أساس من القياس الملحوظة بهدف التطور، والتحسين وتتطلب تلك العملية الحصول على بيانات، أو معلومات عن أداء المعلم ومقارنتها في ضوء معايير تحدد عليها مستويات مقبولة للأداء المرغوب فيه، ثم إصدار حكم واتخاذ القرار المناسب على أن يرتبط القرار بأهداف التعليم" (هارون، 2013، ص.40).

وعلى ضوء ما سبق يتضح: أن التقويم يعطي تغذية راجعة للمعلم عن أدائه التعليمي وفاعليته لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واقتراح الحلول المناسبة وتنمية مهاراته ومكافأة الأداء المتميز يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلم مما ينعكس على أداء التلاميذ وتحسين العملية التعليمية ومدى تحقق الأهداف التعليمية المنشودة.

وتجد الباحثة: أن عملية التقويم وسيلة وليست غاية تهدف إلى تطوير الأداء ومعرفة مواطن القوة والضعف وهي عملية شاملة ومستمرة تعتمد على معايير محددة، ويعدّ التقويم ركناً أساسياً في العملية التعليمية، ولم يقتصر

على قياس تحصيل المادة بل معرفة شخصية المعلم من جوانبها جميعها، ومعرفة قدراته، ومواهبه، ودرجة كفاءته في القيام بأدواره وامتلاكه للكفايات المهنية والأكاديمية والثقافية والاجتماعية ومعرفة تقدمه في المستقبل.

3-6 أساليب تقويم الأداء التعليمي:

إن عملية التقويم عملية شاقة فهي ليست فقط تجميع للمعلومات بأداء المعلم وإنما تتضمن التحليل العلمي لتلك المعلومات حسب أهداف محددة وتتضمن خطوات تقويم أداء المعلم:

- "تحديد مستويات الأداء التي يجب أن يحققها المعلم.
- تجميع المعلومات الخاصة بالأداء الفعلي للمعلم.
- تحليل النتائج التي أسفرت عنها هذه المعلومات الفعلية ومقارنتها بما يجب تحقيقه وتحديد مصادر الفروق" (الخطيب، 2012، ص.57).

فالمعلم ركن أساسي في نجاح عملية التدريس وجودتها لذا يخضع أدائه للتقويم بصفة مستمرة، وتعد عملية تقييم الأداء عملية مهمة من أجل معرفة مستوى أداء المعلمين وتطويره في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة، "وعندما يطبق تقييم الأداء الوظيفي بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد، واتجاهات المهام المستقبلية. ومن أحد الاستخدامات الشائعة لتقييم الأداء الوظيفي، هو اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور، والترقية والنقل، وأحياناً إنهاء عمل فرد ما" (الساعدي، 2012، ص.76).

وتشمل أساليب تقويم أداء المعلم:

- الاستبيان: أكثر الطرائق البحثية شيوعاً يتضمن مجموعة من الأسئلة ويطبق على الأفراد أو المجموعات بهدف الحصول على بيانات خاصة بهم أو معرفة المشكلات التي تواجههم، وهو مجموعة من فقرات

تقيس الظاهرة المراد قياسها وتكون محكمة، وقد تكون الإجابة مفتوحة دون التقيد بإجابات محددة وقد تكون مقيدة وأن تكون عباراته واضحة.

- المقابلة: من أساليب تقويم الشخصية وتستخدم في المجالات التربوية والاجتماعية واستطلاع آراء المعلمين حول البرامج التعليمية.

- الملاحظة الصفية: من الأساليب الأكثر انتشاراً وموضوعية في تقويم الأداء التدريسي، حيث يتم ملاحظة طريقته في شرح المادة وإثارة الأسئلة والحوار وتزويد التلاميذ بالتغذية الراجعة والحكم على أدائه داخل الصف.

تلعب الملاحظة دوراً أساسياً في تقييم المعلمين في الفصل الدراسي أو مواقف العمل إذ يتم "الحصول على بيانات تتعلق بالأداء التدريسي للمعلم عن طريق ملاحظته في مواقف واقعية لا يتحكم فيها القائم بالملاحظة كالتي تدريس مع التلاميذ داخل الحجرة الصفية إذ يسجل المشرف التربوي سلوك المعلم في أثناء نشاطه المعتاد دون أن يحاول التدخل أو وضع قيود، أو شروط معينة على موقف معين، كما يمكن إجراء الملاحظة في مواقف تجريبية مضبوطة يتحكم فيها القائم بالملاحظة". (هارون، 2013، ص.57) من أجل اتخاذ القرارات المناسبة ولها دور فعال من أجل تحسين التدريس وتطويره واقعياً وتطوير المعلم.

- تقديرات الطلبة: بتطبيق استطلاعات الرأي في تقويم أداء معلمهم، فالطلبة يعرفون عن معلمهم أكثر مما يعرفه الآخرون.

- تقدير الزملاء: أكثر الأساليب فائدة ولكنه يحتاج وقتاً طويلاً ومن الممكن أن يحدث اختلاف بين وجهات نظر الزملاء تجاه من يقومون بتقويمه، وقبل الاعتماد على تقويم الزملاء "يجب التأكد من المستوى الأخلاقي والقيمي لأفراد المؤسسة التعليمية، ومعرفة العوامل التي قد تتأثر بها عملية تقويم أداء المعلم" (هارون، 2013، ص.47).

- تحصيل الطلبة: وتتضمن نتائج اختبارات الطلبة التي تقيس ما حصله كل تلميذ في مدة زمنية محددة وما اكتسبه من خبرات وهي دليل على أداء المعلم التدريسي.

- التقويم الذاتي: يتطلب نضجاً عقلياً، ونفسياً، واجتماعياً إذ يقوم المعلمون بتقويم مستمر لخططهم واختباراتهم بوصفها جزءاً من عملية التقويم.

مما سبق يتضح: أن التقويم مجموعة من العمليات الهادفة لرفع مستوى الأداء التعليمي والحكم على جودة الأداء من أجل تطوير أداء المعلم والوصول به إلى أقصى ما تستطيع إمكاناته، والإسهام في تطور العملية التعليمية التعلمية، ومن دون التقويم لا تستطيع أي مدرسة التأكد من أن الخطوات التي تسير بها سليمة.

لأن أداء المعلم قبل كل شيء "هو أحد العوامل العديدة التي تتدخل في تحسين جودة التعليم، نظراً لكونه همزة الوصل بين سياسات الدولة والعمل التربوي، ومن هنا تأتي الحاجة إلى تحسين جودة التعليم بالإعداد والتدريب المستمر بحيث تكون ممارسات عملهم مناسبة، وفقاً لمهاراتهم التربوية ويمكنهم توجيه وتقييم عملية التعلم لطلابهم" (Cassiani & Mosquera, 2019, p.51). (انظر للمزيد انظر إلى المرجع الآتي: هارون، 2013، 57).

وتبين للباحثة: أن المعلم الناجح يستطيع تقويم عمله ذاتياً ويقيم سلوكه مع زملائه مما ينمي لديه القدرة على تطوير أدائه والتعلم المستمر ومسايرة التطورات التكنولوجية مما يرفع من جودة أدائه.

3-7 معايير جودة أداء المعلم:

يتفق التربويون على أهمية وجود معايير لتحقيق جودة أداء المعلم لدوره الفاعل في بناء جيل المستقبل، وإن نجاح عملية التدريس يتوقف على المعلم الذي يمتلك المعارف والكفايات اللازمة.

ومن فوائد وجود المعايير:

- "تزود المعلمين بسلسلة متتابعة من الأهداف يمكن أن يوجهوا تعليمهم نحوها وتقدم دليلاً مترابطاً يستفيد منه الطلبة والمعلمون والمديرون.

- تحدد المعايير المعرفة والمهارات المطلوبة من الطلبة وهي بذلك توضح الممارسات التدريسية التي يجب على المعلم إتباعها.

- تستخدم الاختبارات مرجعية المحك مما يقدم تغذية راجعة مستمرة عن مستوى الطلبة وبالتالي عن مستوى التّعلم.

- تعد المعايير جزءاً من مدخل الإصلاح بتحسين فاعلية التدريس وكفاءته واقتراح استراتيجيات تدريسية وتقييم أداء الطلبة والمعلمين" (الخطيب، 2012، ص.74).

في ضوء ما سبق تتضح: أهمية المعايير في الحكم على درجة تحقق أهداف العملية التعليمية التعلّمية وهي صفات متفق عليها مبنية على أسس واضحة ويتم الأخذ بها للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء وتحقيق المدرسة الفعّالة.

وهناك معايير للحكم على كفاءة المعلم منها:

- "تحصيل المعلم للمعرفة، وهو أقدم معيار.
- التمكن من طرائق التدريس والقدرة على التدريس الجيد.
- التركيز على الجانب الأخلاقي والسمعة الطيبة.
- قدرة المعلم على تحقيق تغيرات مرغوبة في سلوك الطلبة وهي مقياس مهم لنجاح المعلم.
- التفاعل في الموقف التعليمي مع الطلبة بطرائق عدة منها الملحوظة وتقويم الطلبة لمعلمهم وتقدير المناخ المدرسي في الفصل.
- الكفاءة والتركيز على مدى توافر القدرات والاستعدادات التي تتناسب مع طبيعة التعلّم.
- الإعداد والتأهيل التربوي" (الخطيب، 2012، ص.79).

فالإعداد للمعلمين من أجل مواجهات تحديات الحاضر والمستقبل بما فيه من تغيرات علمية، وتكنولوجية، فالمعلم بحاجة إلى تدريب مستمر لتزويده بالمعارف والخبرات بما يتناسب مع التغيرات. واهتمت الدول بمشكلة

إعداد المعلمين حيث كانوا "يحظون بالأولوية في خططهم التعليمية لإيمانهم بأهمية التعليم على احتياجات الفرد والمجتمع، ولا يمكن أن يحدث هذا إذا لم يكن هناك ما يكفي من المعلمين المؤهلين" (Yousif, 2022, p.109).

مما سبق يمكن القول: أن المعايير تتضمن أن يمتلك المعلم معرفة واسعة في مادة التخصص، ويوظف استراتيجيات التعلم الفعال، ويعرف كيفية تقييم التلاميذ، ويطور ذاته مهنيًا، ويعد المعيار الأداة للحكم الكمي أو الكيفي على الأداء والوصول إلى مستوى الجودة ومدى التقدم في تحقيق الأهداف ومعرفة مدى تقدم التلاميذ نحو تحقيق المعايير المنشودة ويتنافسون من أجل تحقيق التميز.

وتجد الباحثة: أنه للحكم على أداء المعلم يجب مراعاة الفروق الفردية في القدرات وحسب الظروف البيئية لأن الحكم على أداء المعلم لا يمكن أن يتم إلا في ضوء المعايير للتمييز بين المعلم المبتدئ والمتميز.

3-8 معوقات الأداء التعليمي:

إن التعليم يعطي المعلم شعور بالإنجاز وعليه أن يتمتع بالقدرة على مواجهة الصعوبات التي يمر بها حيث نجد:

- "ضعف تمكّن المعلم من المادة العلمية والمهارات المتعلقة بها.
- افتقار المعلمين إلى المهارات التي يتطلبها التعليم الإبداعي.
- المعلم نفسه لم يتعود البحث والتتقيب عن المعرفة والإبداع.
- في كثير من الأحيان قد لا يدرك المعلم أهمية الدوافع في تشجيع المتعلمين على الإبداع وتحفيزهم على التقدم.
- المناخ الصفّي التسلسلي الذي يمارس داخل المدارس، بما فيه الجداول الصارمة والقوانين التقليدية، لا يشجع على الأداء التعليمي الإبداعي" (أبو عميرة، 2002، ص.43).

يتبين مما سبق: أن الأداء يتأثر بدافعية المعلم ومدى رغبته في عمله وحماسه، ومناخ العمل وإحساس المعلم بالرضا عن عمله ويحقق أهدافه، ورغباته، وحاجاته لها دور في ممارسته لمهنته وتجاوز العقبات التي تعترضه أو شعوره بالإحباط نتيجة المرور ببعض التجارب الفاشلة أو مواجهة المواقف الصعبة أو الخوف من استعمال طرائق التعليم الحديثة. وأن المعلم هو حجر الزاوية في العملية التعليمية وهو أداة التغيير الحضاري في المجتمع ومهما تقدمت تقنيات التعليم لا يمكن الاستغناء عن المعلم ودوره الفعّال وهو المسؤول عن نجاح أو فشل عملية التدريس لذلك فإن كفاءته العالية لها دور في بناء أجيال الأمة.

وترى الباحثة: أن معوقات الأداء التعليمي ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تشجعه على تنمية مهاراته أو الشعور بالفشل نتيجة عدم التوافق الوظيفي مع بعض الزملاء.

3- 9 دور العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء التعليمي للمعلم:

توضيح معنى العلاقات الإنسانية للمديرين والمعلمين يعود بالنفع على المدرسة لأن الهدف الرئيس للعلاقات الإنسانية في الإدارة هو التوفيق بين المطالب الإنسانية من جهة وتحقيق أهداف المدرسة من جهة أخرى. وبالاطلاع على مجموعة من الأدبيات منها تبين أن العلاقات الإنسانية تؤثر على الأداء من خلال:

3- 9- 1 الروح المعنوية:

تظهر برغبة المعلمين تجاه عملهم وزملائهم وتجاه أهداف المدرسة، وهناك عوامل تؤثر في الحالة المعنوية للمعلمين مثل: "مناسبة وعدالة سلم الأجور، إذ يتوافق ما يتقاضاه المعلم نظير أعماله مع مكانته والمستوى المعيشي له، وملاءمة ظروف وبيئة العمل لا سيما ما يتعلق بالمكان الذي يليق بالمعلم، وكفاية وسائل الاتصال في المدرسة تساعد المعلم في سهولة وصول المعلومة، مع توافر فرص التقدم والترقي بعدالة، وموضوعية، وعدم الإقلال بقدرات الفرد ومكانته، وكفاءته، ومهاراته، وتوافر نظام جيد يكفل حق المعلم في نظام الحوافز المادية والأدبية" (العتيبي، 2011، ص.46)، وأيضاً تكوين علاقات إنسانية طيبة مبنية على التعاون بين المعلمين أما فقدان الاهتمام والغياب عن العمل تشير إلى انخفاض الروح المعنوية.

3- 9 - 2 الرضا عن العمل:

الرضا عن العمل يزداد إذا كان تفاعل المعلم مع زملائه يحقق تبادل للمنافع وكلما كانت العلاقات مع الآخرين طيبة وأيضاً للمعلم له مكانة واحترام ويقدر دورهم ويلعب الأجر في الرضا عن العمل أما إذا زاد عبء العمل وتكليفه بأعمال إضافية فإن رضاه عن عمله سوف يقل.

يسعى مدير المدرسة لتحقيق الرضا في مدرسته "بتركز اهتمامه على كل المعلمين ولا يجعل هذا الاهتمام لمعلم دون الآخر، وأن يكلفهم من الأعمال ما يطيقون، وأن يعامل كل فرد بما يستحق وفقاً لإمكاناته، وقدراته، وعليه أن لا يتأثر بالعلاقات الشخصية ولا يربط العمل بأي شخص مهما كان موقعه، كما ويجب أن يدرك محاسن الألفاظ ويتعلمها، ويختبر كلماته قبل أن يتلفظ بها، وأن لا يكون مركزياً في إدارته، ويفوض جزءاً من سلطاته للآخرين، وينتهج التواضع بوصفه أسلوب حياة، كما عليه أن يربط بين أسلوب الحزم والمرونة في العمل" (العتيبي، 2011، ص.47). أما ترك الخدمة والغياب تعد من مؤشرات عدم الرضا عن العمل.

3- 9 - 3 الدافعية:

إن الاهتمام بالدوافع ضرورية من أجل مساهمة المعلمين في رفع المستوى الإنتاجي للمدرسة، فالعمل جزء ضروري في حياة المعلم وبه يحقق مركزه الاجتماعي، والتواصل مع زملائه مما يحقق له الاستقرار، والطمأنينة، والتكيف مع المجتمع. فالدافع "هو مجموعة من المواقف والقيم التي تؤثر على الأفراد لتحقيق أشياء محددة وفقاً للأهداف الفردية، هذا الموقف والقيمة غير مرئي يمنح القوة لتشجيع الأفراد على التصرف في تحقيق الأهداف" (Mopangga et al, 2020, p.73).

3- 9 - 4 الحوافز:

التحفيز هو عبارة عن كل قول أو فعل يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل وهو ينمي الدافعية مما ينعكس على أدائه حيث "تحتاج أنظمة التعليم في جميع أنحاء العالم إلى توظيف ذوي الحافز العالي للأفراد ليصبحوا معلمين

وإعداد تعليم المعلمين المؤهلين مهنيًا لتوليها، مع مشاركة عميقة ودائمة وتوسيع تعميق هذه الأدوار والمسؤوليات" (Tang et al, 2015, p.1).

وتقسم الحوافز إلى:

الحوافز المعنوية:

إن للحوافز المعنوية أثر كبير حيث يشعر المعلم بأن الجهد الذي يقوم به يتم تقديره مما يجعله متفانياً في عمله. فمدير المدرسة الذي يتوافر في مدرسته مناخ صحي تحكمه علاقات إنسانية سليمة يؤدي إلى سيادة روح التعاون مما ينعكس على المعلمين ويحفزهم على زيادة جهدهم.

وتتجلى الحوافز المعنوية في قيام المدير إما بطلب الاجتماع بالمعلمين في اجتماع عام، أو عن طريق زيارتهم في أقسامهم والاجتماع بهم، وفي أثناء الاجتماع يقوم المدير ببيان الجهود التي تم بذلها من قبلهم، وأثر ذلك على سير العمل، ويقوم المدير بتوجيه الشكر لهم عما بذلوه من جهد ساهم في تحقيق ذلك، ويقوم المدير بتوجيه كتاب أو أكثر، يحمل في طياته معاني الشكر لشخص أو أكثر من المعلمين، نتيجة للتفاني في العمل والالتزام بالتعليمات والنظم المدرسية" (العتيبي، 2011، ص.59-60). وترقية المعلم من درجة إلى أخرى تعد من أساليب التحفيز المعنوية.

الحوافز المادية:

تشمل صرف العلاوات المختلفة وعدم تأخير الراتب أو الخصم منه التي تعد من الحوافز المعززة للجانب الإنساني لدى المعلم، وقد يحتاج الموظف إلى سلفة مالية يسددها من راتبه الشهري نتيجة ظروفه ويأتي دور المدير في المساهمة في إزالة هذه الضائقة من أمامه لكي يتجدد نشاطه.

الحوافز السلبية:

تشمل العقوبات التي يتم إيقاعها على المعلمين التي تؤدي إلى تغيير في سلوك المعلم الذي عوقب عليه وبالتالي يحسن من أدائه، وتشمل الحرمان من الاستئذان والتنبية والحرمان من التكريم، و"يعتبر الإنذار بمثابة حافز سلبي يتم توجيهه للمعلم نتيجة لمخالفته النظام الداخلي للمدرسة التي يعمل فيها، وهو حافز سلبي ذي طبيعة معنوية، يترتب عليه عدم الترقى في نفس السنة والحرمان من المكافآت المالية السنوية، ما لم يرفع هذا الإنذار بعد شرط الاستقامة، والالتزام ولمدة لا تقل عن ستة أشهر، وهذه العقوبة ذات طبيعة مادية، ويتم اتخاذها في كثير من الأحيان بقصد حفز المعلم وتصويب سلوكه وأدائه" (العتيبي، 2011، ص.62). حيث إن انتقاله وترقيته في السلم التعليمي يتوقف بما يحصل عليه من تقدير.

مما سبق نجد أن العلاقات الإنسانية الجيدة تعطي المعلمين الشعور بالأمن والانتماء للمدرسة وسعيهم للحفاظ على مصلحة المدرسة وأن تعمل إدارة المدرسة على حل مشكلاتهم دائماً مما يؤدي إلى ارتفاع أداء المعلمين.

ومن خلال الاطلاع على مجموعة من الأدبيات منها (دركي، 2019) و(حلاوة، 2012) و(الدوسري، 2005) تبين إن العلاقات في العمل إذا كانت متوترة ومضطربة سوف تنعكس على الأداء وتؤدي إلى ترك المعلمين للعمل في مدرسة أخرى، فالأداء المهني للمعلم من الأولويات التي يجب الاهتمام بها، لأن المعلم يقوم دور الوسيط بين التلميذ والمنهاج وإن امتلاكه للكفايات المطلوبة من التخطيط والتنفيذ والتقويم تؤدي إلى نجاحه في عمله وينعكس على تحصيل التلاميذ. إذ يأتي دور المدير في تعزيز الأداء المهني للمعلمين بتشجيعهم على متابعة المستجدات التربوية وتوفير الوسائل اللازمة لهم. حيث إن "إدارة الأداء هي العملية المستمرة التي تشمل تحديد أهداف الأداء بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وقياس ما إذا كانت هذه الأهداف قد تحققت ومستوى تحقيق الأهداف من خلال إجراء التقييمات ومكافأة الأداء الجيد" (Lucas, 2011, p.17).

وترى الباحثة: أن علاقة مدير المدرسة مع المعلمين يجب أن تكون مثلاً لما يجب أن تكون عليه هذه العلاقات، فمدير المدرسة هو القادر على إظهار المواقف الإنسانية في مدرسته بجعل علاقته مع المعلمين علاقة الصديق بصديقه مما يزيد العمل كفاءة وإنتاجاً.

ملخص للفصل:

ولما كان المعلم العنصر الأساسي في العملية التعليمية لأنه القائد للعمل التربوي والتعليمي، ويحمل أعباء الرسالة العلمية من خلال أدائه التعليمي ويساهم في تقدم المدرسة، وفي ضوء ذلك يجب الاهتمام بالأداء التعليمي للمعلم لأنه يساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية، ولأن التعليم الوظيفة الرئيسة لجميع المؤسسات التعليمية ويساهم في إكساب التلاميذ المعلومات والمعارف والمهارات وتكوين شخصياتهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم.

الفصل الرابع: إجراءات البحث الميدانية

تمهيد

أولاً: حدود البحث

ثانياً: منهج البحث

ثالثاً: المجتمع الأصلي للبحث

رابعاً: عينة البحث

خامساً: التوزيع الطبيعي لعينة البحث

سادساً: أداة البحث

سابعاً: صدق الاستبانة

ثامناً: ثبات الاستبانة

تاسعاً: القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث

تمهيد:

يتناول الفصل الحالي إجراء بحث ميداني للتعرف على واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء التعليمي للمعلم من وجهة نظر المديرين في مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية في مدينة دمشق. حيث تضمن وصفاً لمجتمع البحث والعينة المختارة، ووصفاً لأداة البحث وكيفية إعدادها، والدراسة الاستطلاعية للتعرف على العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء التعليمي للمعلم، والدراسة السيكومترية التي هدفت للتحقق من صدق الأداة وثباتها، كما أيضاً يتضمن إجراءات البحث، والأساليب الإحصائية المستخدمة لاستخلاص النتائج.

أولاً: حدود البحث:

تتعين حدود البحث بالمحددات الآتية:

- 1- الحدود المكانية: تمثلت بجميع مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.
- 2- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الأول للعام الدراسي 2023 - 2024م
- 3- الحدود البشرية: جميع المديرين في مدارس مدينة دمشق.
- 4- الحدود الموضوعية: العلاقات الإنسانية في مرحلة التعليم الأساسي وعلاقتها بالأداء التعليمي للمعلمين. وتتمثل في المحاور الآتية للعلاقات الإنسانية: (علاقة المعلم بالتلاميذ وزملائه المعلمين) أما محاور الأداء التعليمي: (أداء المعلم في مجال التخطيط والتنفيذ والتقييم).

ثانياً: منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وهو رصد ظاهرة أو مشكلة ويلقي الضوء على واقع العلاقات الإنسانية بين المعلمين وعلاقتها بأدائهم التعليمي من وجهة نظر المديرين، حيث يساعد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة المشكلات التربوية ويفسر العلاقات بين المتغيرات ويساعد الباحثة في جمع المعلومات والحقائق عنها وتحليلها وتفسيرها، بما يؤدي إلى التوصل إلى استنتاجات عامة.

ثالثاً: المجتمع الأصلي للبحث:

يتكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) والقائمين على رأس عملهم في مدينة دمشق والبالغ عددهم (120) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2023 - 2024، وتم أخذ من المجتمع الأصلي عينة استطلاعية وبلغ عددها (8) مديراً ومديرة، وتم أخذ أيضاً عينة سيكومترية وبلغ عددها (20) مديراً ومديرة، وتم جمع المعلومات من دائرة التخطيط والإحصاء في مدينة دمشق موزعين حسب المناطق التعليمية التالية:

الجدول (1)

توزيع أفراد المجتمع الأصلي

أسماء المناطق	عدد المدارس	العينة الاستطلاعية	العينة السيكومترية
دمر	11	1	2
ساروجا	13	1	2
دمشق القديمة	3	–	1
المهاجرين	10	1	2
المزة	14	1	2
القنوات	8	–	1
الشاغور	11	1	2
القدم	4	–	1
الميدان	17	2	2
القابون	1	–	–
الصالحية	5	–	1
جوبر	2	–	–
برزة	10	1	2
ركن الدين	7	–	1
كفرسوسة	4	–	1
المجموع الكلي	120	8	20

ملاحظة: وفقاً للسجلات الرسمية لدائرة التخطيط والإحصاء للعام الدراسي 2023 - 2024

رابعاً: عينة البحث:

4-1 عينة البحث الاستطلاعية:

تكونت عينة البحث الاستطلاعية من (8) مديراً ومديرة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث الأصلي وذلك من أجل معرفة واقع العلاقات الإنسانية للمعلمين وعلاقتها بأدائهم التعليمي كما في الجدول (1)، وطبقت على هذه العينة مجموعة من الأسئلة كما في الملحق رقم (1)، حيث تم تطبيقها في الفترة بين 2023/9/4 إلى 2023/9/6 في الفصل الأول من العام الدراسي 2023 - 2024 م على مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية في مدينة دمشق.

4-2 عينة البحث السيكومترية:

تكونت عينة البحث السيكومترية من (20) مديراً ومديرة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث الأصلي وذلك من أجل التحقق من أدوات البحث وصلاحياتها للتطبيق على العينة الأساسية ومدى وضوح البنود كما في الجدول (1)، وذلك من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق الإحصائية الملائمة، وتم تطبيقها من 2023/10/25 إلى 2023/10/31 في الفصل الأول من العام الدراسي 2023-2024 على مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية في مدينة دمشق.

4-3 عينة البحث الأساسية:

لكي نضمن تمثيل المجتمع في العينة كانت العينة القصدية نسبة لصغر حجم المجتمع، حيث تم توزيع (120) استبانة على المديرين في مرحلة التعليم الأساسي (حلقة ثانية) في مدينة دمشق، واستبعد منها (8) من أفراد العينة الاستطلاعية، واستبعد منها أيضاً (20) من أفراد العينة السيكومترية، واستبعد منها أيضاً (2) استبانات غير صالحة لعدم اكتمال المعلومات، وبالتالي بلغ مجموع عينة البحث الأساسية (90) استبانة مديراً ومديرة، يشكلون نسبة (75 %) من مجتمع البحث الكلي، وتم تطبيقها في الفترة الممتدة من 2023/11/13 إلى 2023/12/19 في الفصل الأول من العام الدراسي 2023-2024.

ويوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة البحث النهائي وفق متغيرات البحث (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة البحث وفق متغيرات البحث

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	32	% 35.6
	أنثى	58	% 64.4
	المجموع الكلي	90	% 100.0
المؤهل العلمي	معهد	–	–
	إجازة جامعية	47	% 52.2
	دبلوم تأهيل تربوي	34	% 37.8
	دراسات عليا	9	% 10.0
	المجموع الكلي	90	% 100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	% 2.2
	من 5 – 10 سنوات	8	% 8.9
	أكثر من 10 سنوات	80	% 88.9
	المجموع الكلي	90	% 100.0

خامساً: التوزيع الطبيعي لعينة البحث:

يدل على أن أكثرية أفراد العينة حصلت على قيمة حول المتوسط وجاءت النتائج كما في الجدول:

الجدول (3)

التوزيع الطبيعي للاعتدالي لعينة البحث

المتغير	الفئة	العدد	اختبار كولموغوروف-سميرنوف Sig	اختبار شابيرو Sig
الجنس	ذكر	32	.085	.081
	أنثى	58	.200	.844

–	–	90	المجموع الكلي	
–	–	–	معهد	المؤهل العلمي
.686	.088	47	إجازة جامعية	
.151	.170	34	دبلوم تأهيل تربوي	
.066	.144	9	دراسات عليا	
–	–	90	المجموع الكلي	
–	–	2	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
.729	.200	8	من 5 – 10 سنوات	
.475	.200	80	أكثر من 10 سنوات	
–	–	90	المجموع الكلي	

يوضح الجدول (3) أن قيمة (Sig) في اختبار كولومجروف وقيمة (Sig) في اختبار شابيرو في جميع

المتغيرات بلغت أكبر من (0.05) مما يدل أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

سادساً: أداة البحث:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً من أجل جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها استناداً إلى متغيرات البحث وفرضياته، وقد قامت الباحثة ببناء استبانة للتعرف على واقع العلاقات الإنسانية واستبانة للأداء التعليمي للمعلم في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين.

6-1 إجراءات تصميم الاستبانة:

تم بناء الاستبانة (الأولى والثانية) وفق الخطوات التالية:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث.
- تحديد المحاور الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- صياغة بنود كل محور.
- عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً وتعديل غير المناسب منه.
- تعديل الاستبانة بناءً على توجيهات المشرف.

- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية حسب الملحق رقم (2) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المحكمين التربويين المتخصصين حسب الملحق رقم (4) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- إجراء التعديلات المطلوبة التي أوصى بها المحكمون، وإعداد الاستبانة في صورتها النهائية حسب الملحق رقم (3).
- عرضها على الأستاذ المشرف.

حيث بالنسبة لاستبانة العلاقات الإنسانية: لإعداد الاستبانة تم مراجعة البحوث والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث المراد دراسته مثل دراسة (الرمحي، 2020) ودراسة (علي، 2010) والاستفادة من بنود الاستبانة، ثم صممت الباحثة استبانة بصورتها النهائية لدراسة واقع العلاقات الإنسانية للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة دمشق وشملت المحاور وفق الجدول الآتي:

الجدول (4)

توزع بنود استبانة العلاقات الإنسانية بصورتها النهائية

أرقام البنود	عدد البنود	محاور الاستبانة
1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	10	المحور الأول: علاقة المعلم بالتلاميذ
11,12,13,14,15,16,17,18,19, 20,21,22,23,24,25,26,27,28, 29,30,31	21	المحور الثاني: علاقة المعلم بزملائه المعلمين
	31	المجموع الكلي

أما استبانة الأداء التعليمي للمعلم: لإعداد الاستبانة تم مراجعة البحوث والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث المراد دراسته مثل دراسة (محمد، 2016) ودراسة (محسن، 2018) والاستفادة من بنود الاستبانة، ثم صممت الباحثة استبانة بصورتها النهائية لدراسة الأداء التعليمي للمعلم من وجهة نظر المديرين في مدينة دمشق وشملت المحاور وفق الجدول الآتي:

الجدول (5)

توزع بنود استبانة الأداء التعليمي للمعلم بصورتها النهائية

أرقام البنود	عدد البنود	محاور الاستبانة
1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	14	المحور الأول: أداء المعلم في مجال التخطيط
15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45	31	المحور الثاني: أداء المعلم في مجال التنفيذ
46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59	14	المحور الثالث: أداء المعلم في مجال التقويم
	59	المجموع الكلي

2-6 خطوات تطبيق أدوات البحث:

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحثة للسماح بتطبيق الاستبانة على عينة البحث. ملحق رقم (5).
- الحصول على كتاب من مديرية التربية في دمشق لتطبيق الاستبانة على العينة. ملحق رقم (6).
- الحصول على إحصائيات بأسماء المدارس في مرحلة التعليم الأساسي (حلقة ثانية) وأعدادها وعناوينها من دائرة التخطيط والإحصاء في مدينة دمشق حتى يتم التواصل معها.
- تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية في الفترة بين 2023/9/4 إلى 2023/9/6 في الفصل الأول من العام الدراسي 2023 - 2024 م.
- تطبيق الاستبانة على العينة السيكمترية في الفترة بين 2023/10/25 إلى 2023/10/31 في الفصل الأول من العام الدراسي 2023 - 2024 م.
- ادخال البيانات وفق برنامج (Spss).
- التأكد من صدق الاستبانة بحساب الاتساق الداخلي.
- التأكد من ثبات الاستبانة بحساب ألفا كرونباخ.

- تطبيق الاستبانة على العينة الأساسية في الفترة بين 2023/11/13 إلى 2023/12/19 في الفصل الأول من العام الدراسي 2023-2024.

- تحليل البيانات وتفسيرها وتقديم المقترحات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

3-6 الاستبانة في صورتها النهائية:

في ضوء الملاحظات تم تعديل الاستبانة حسب الملحق رقم (3)، تضمنت العناصر التالية:

- مقدمة: تتضمن عنوان البحث، تعريف العلاقات الإنسانية، تعريف الأداء التعليمي للمعلم.
- الهدف من الاستبانة: هدفت الباحثة إلى التعرف على واقع العلاقات الإنسانية والأداء التعليمي للمعلم في مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين.
- إرشادات للإجابة على الاستبانة: حيث تضمنت المطلوب من أفراد العينة للإجابة على بنود الاستبانة بصدق وموضوعية على إحدى الخيارات بوضع إشارة أمام العبارة التي تناسب رأيه، والخيارات هي (درجة منخفضة، درجة متوسطة، درجة عالية).
- المعلومات العامة: وتضمنت الجنس (ذكر، أنثى)، المؤهل العلمي (معهد، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي، دراسات عليا)، سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- محتوى الاستبانة: وتضمنت استبانة العلاقات الإنسانية (31) بند، وتم توزيعها في محورين (علاقة المعلم بالتلاميذ، علاقة المعلم بزملائه المعلمين)، حيث يتضمن كل بند ثلاث إجابات (درجة منخفضة، درجة متوسطة، درجة عالية).
- أما استبانة الأداء التعليمي للمعلم تضمنت (59) بند، وتم توزيعها في ثلاث محاور (أداء المعلم في مجال التخطيط، أداء المعلم في مجال التنفيذ، أداء المعلم في مجال التقويم)، حيث يتضمن كل بند ثلاث إجابات (درجة منخفضة، درجة متوسطة، درجة عالية).

4-6 طريقة تصحيح الاستبانة:

تكون الإجابة عن بنود استبانة العلاقات الإنسانية والأداء التعليمي للمعلم بوحدة من الإجابات الثلاث الآتية: (درجة منخفضة، درجة متوسطة، درجة عالية) وتعطى درجاتها بالترتيب السابق على النحو الآتي (3,2,1) ومن ثم تكون حدود درجات المحاور من 1 - 1.66 درجة منخفضة، ومن 1.67 - 2.33 درجة متوسطة، ومن 2.34 - 3 درجة عالية.

سابعاً: صدق الاستبانة:

1-7 الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

بهدف التحقق من صلاحية البنود عُرضت الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية في جامعة دمشق والبعث وبلغ عددهم (6) أعضاء هيئة تدريسية حيث قاموا بإبداء ملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء البنود إلى كل محور من محاور الاستبانة، ووضوح الصياغة اللغوية للحصول على التعديلات والتصورات المقترحة من قبلهم لتعديل بعض البنود وحذف بعضها الآخر أو إضافة عبارات جديدة لأداة البحث للوصول للصورة النهائية للاستبانة المراد تطبيقها، واستناداً إلى الملاحظات التي أبدتها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات. حيث بالنسبة لاستبانة العلاقات الإنسانية تكونت من (42) بنداً بالصورة الأولية وبعد إجراء التعديلات أصبحت (31) بنداً موزعة على جزأين: الجزء الأول ويشمل المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، أما الجزء الثاني شمل المحاور وفق الجدول رقم (4). أما استبانة الأداء التعليمي للمعلم تكونت من (67) بنداً بالصورة الأولية وبعد إجراء التعديلات أصبحت (59) بنداً موزعة على جزأين: الجزء الأول ويشمل المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، أما الجزء الثاني شمل المحاور وفق الجدول رقم (5).

حيث كانت الملاحظات لاستبانة العلاقات الإنسانية على النحو التالي:

الجدول (6)

البنود المحذوفة والمعدلة وفقاً لآراء السادة المحكمين لاستبانة العلاقات الإنسانية

البنود قبل التعديل	البنود بعد التعديل
المؤهل العلمي: معهد، جامعة، ماجستير وما فوق	المؤهل العلمي: معهد، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي، دراسات عليا
المعلم	حذف كلمة المعلم من جميع البنود
المحور الأول: الطلاب	المحور الأول: علاقة المعلم بالتلاميذ
المحور الثاني: المعلمين	المحور الثاني: علاقة المعلم بزملائه المعلمين
الطلاب	استبدال الكلمة بالتلاميذ في جميع البنود
يراعي المعلم قدرات الطلاب وإمكانياتهم عندما يطلب القيام بعمل ما	يراعي الفروق الفردية بين التلاميذ
يقدم المعلم نقده لطلبته بصورة لطيفة خالية من السخرية	يقدم نقده لتلاميذه بصورة بناءة
يشعر المعلم بالحماس عند قيامه بعمله	يشعر بالاعتزاز عند قيامه بعمله
يعترف المعلم بالخطأ العلمي إذا وقع منه ويعمل على تصحيحه	يصحح الخطأ العلمي الذي ارتكبه
يحترم المعلم مشاعر الطلاب	حذف
يتجنب المعلم المجاملة السلبية في تعامله مع الطلاب	حذف
يساوي المعلم بين الطلاب في المعاملة والحقوق والواجبات	حذف
يتحدث المعلم عن عيوب زملائه أمام الطلاب	حذف
يتبادل المعلم الخبرات مع زملائه	حذف
ينقسم المعلم المهام بين زملائه بالعدل	حذف
يقدم المعلم المساعدة المادية لزميله عند الحاجة	حذف
يبادر المعلم بإلقاء التحية في أي مكان	حذف
يشارك المعلم زملائه في مناسباتهم الاجتماعية	يشارك زملاءه في مناسباتهم الاجتماعية
يعتبر المعلم نفسه مسؤول عن نجاح المدرسة	يعتبر نفسه مسؤولاً عن نجاح المدرسة
- يتعامل المعلم باحترام مع الطلاب - يحرص المعلم على العلاقات الطيبة مع جميع الطلاب	يتعامل باحترام ويحرص على العلاقات الطيبة مع جميع التلاميذ
- يمتاز المعلم بالبشاشة وطلاقة الوجه	يمتاز بالبشاشة وطلاقة الوجه مع الاحتفاظ بقوة

الشخصية	- يتمتع المعلم بأسلوب مرح مع الاحتفاظ بقوة الشخصية
يعتز بوجوده و يشعر بالانتماء إلى المدرسة	- يعتز المعلم بوجوده في هذه المدرسة - يشعر المعلم بالانتماء إلى المدرسة

أما بالنسبة لاستبانة الأداء التعليمي للمعلم كانت التعديلات على النحو التالي:

الجدول (7)

البنود المحذوفة والمعدلة وفقاً لآراء السادة المحكمين لاستبانة الأداء التعليمي للمعلم

البنود قبل التعديل	البنود بعد التعديل
المعلم	حذف كلمة المعلم من جميع البنود
المحور الأول: التخطيط	المحور الأول: أداء المعلم في مجال التخطيط
المحور الثاني: التنفيذ	المحور الثاني: أداء المعلم في مجال التنفيذ
المحور الثالث: التقويم	المحور الثالث: أداء المعلم في مجال التقويم
الطلاب	استبدال الكلمة بالتلاميذ في جميع البنود
يهتم المعلم بصياغة الأهداف سلوكية واضحة	يهتم بصياغة الأهداف صياغة سلوكية قابلة للملاحظة والقياس
يحدد المعلم الطرائق المناسبة لقياس مدى تحقق الأهداف	يحدد الاستراتيجيات المناسبة
يثري المعلم المادة العلمية بما هو جديد في مجال الإبداع	يثري المادة العلمية بما هو جديد
يعد المعلم خطة سنوية تنظم تعلم محتوى المادة الدراسية	يلتزم بالخطة السنوية
يربط المعلم الموضوعات بأحداث واقعية تمس حياة الطلاب	يربط الموضوعات بحياة التلاميذ
يسهم المعلم في تقريب وجهات النظر بين الطلاب	يوفق بين وجهات النظر بين التلاميذ
يوظف المعلم تقنيات التعليم المتنوعة بالمكان والزمان المناسبين	يوظف تقنيات التعليم المتنوعة في الوقت المناسب
يغلق المعلم الدرس بشكل مناسب	ينهي الدرس بشكل مناسب
يطرح المعلم أسئلة تثير التفكير الإبداعي لدى الطلاب	يطرح أسئلة تثير التفكير الإبداعي
يعد المعلم أسئلة متنوعة تتناسب مع مختلف المستويات العقلية للطلاب	يعد أسئلة متنوعة تتناسب مع المستويات العقلية المختلفة للتلاميذ
يستخدم المعلم التقويم القبلي للتعرف على المستوى المعرفي للطلاب	يستخدم التقويم القبلي للتعرف على المستوى العام للتلاميذ
يستخدم المعلم التقويم المرحلي بعد كل هدف	يستخدم التقويم المرحلي خلال الحصة
يقوم المعلم ببناء اختبارات لقياس الإبداع لدى الطلاب	يقوم ببناء اختبارات لقياس المستويات العليا من

التفكير عند التلاميذ	
يعطي المعلم واجبات وأنشطة منزلية تُشجع على التعلم الذاتي	يعطي المعلم واجبات وأنشطة منزلية تُشجع على التعلم
يستخدم أساليب البحث العلمي	يمتلك المعلم مهارات البحث العلمي
حذف	يعد المعلم الخطة اليومية للدروس بشكل جيد
حذف	يتيح المعلم للطلاب فرصة النقد والتعبير عن أفكارهم
حذف	يَنوع المعلم في استخدام أساليب التقويم بما يتلائم مع الأهداف
حذف	يعد المعلم اختبارات تحصيلية لتعرف مستوى الطلاب
حذف	يقوم المعلم بإجراء التقويم المستمر للطلاب
يضع المعلم أهدافاً سلوكية في جميع المجالات (معرفية - مهارية - وجدانية)	- يحدد المعلم أهداف معرفية واضحة قابلة للملاحظة والقياس - يضع المعلم أهداف مهارية واضحة للمواد التعليمية - يربط المعلم بين الأهداف الوجدانية وحاجات الطلاب
يحلل المحتوى التعليمي إلى مفاهيمه الرئيسية والفرعية بطريقة منظمة	- يخطط المعلم المحتوى التعليمي بطريقة منظمة - يحلل المعلم المحتوى التعليمي إلى مفاهيمه الرئيسية والفرعية
يمهد للدرس بإثارة التلاميذ وتحفيزهم على التعلم	- يبدأ المعلم بإثارة تُحفز الطلاب على التعلم - يمهد المعلم للدرس بأساليب جديدة مختلفة عن الأساليب المألوفة
يسهم في ترسيخ القيم الاجتماعية والإيجابية لدى التلاميذ	- يسهم المعلم في ترسيخ القيم الاجتماعية لدى الطلاب - يعزز المعلم القيم الإيجابية لدى الطلاب
إضافة بند لمحوور التقويم يقوم بعلاج نقاط الضعف عند التلاميذ	

وأصبحت استبانة العلاقات الإنسانية بالصورة النهائية (31) بنءاً، أما استبانة الأداء التعليمي أصبحت

بالصورة النهائية (59) بنءاً.

7-2 صدق البناء الداخلي:

يعتبر صدق البناء الداخلي أحد مقاييس صدق الأءاءة في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، ولاستخراج

صدق البناء الداخلي للاستبانة تم حساب الارتباط بين المجموع الكلي والمحاور الفرعية لءى عينة سيكومترية من

خارج عينة البحث الأساسية تكونت من (20) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

- استبانة العلاقات الإنسانية:

الجدول (8)

معامل الارتباط بيرسون لاستبانة العلاقات الإنسانية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	محاور الاستبانة
.000	.923**	المحور الأول: علاقة المعلم بالتلاميذ
.000	.970**	المحور الثاني: علاقة المعلم بزملائه المعلمين

ملاحظة: ** دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

يلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً عند (0.01) وهذا يدل على صدق الأداة.

- استبانة الأداء التعليمي للمعلم: جاء معامل الارتباط كما يلي:

الجدول (9)

معامل الارتباط بيرسون لاستبانة الأداء التعليمي للمعلم

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	محاور الاستبانة
.000	.907**	المحور الأول: أداء المعلم في مجال التخطيط
.000	.970**	المحور الثاني: أداء المعلم في مجال التنفيذ
.000	.928**	المحور الثالث: أداء المعلم في مجال التقويم

ملاحظة: ** دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

يلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً عند (0.01) وهذا يدل على صدق الأداة.

ثامناً: ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة أي الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات وخلال مدة زمنية محددة. للتحقق من الثبات تم تطبيق الاستبانة على عينة سيكومترية من خارج عينة البحث الأساسية تكونت من (20) مديراً ومديرة، ثم حساب الثبات باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (10)

نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبانة العلاقات الإنسانية

ألفا كرونباخ	محاور الاستبانة
.893	المحور الأول: علاقة المعلم بالتلاميذ
.904	المحور الثاني: علاقة المعلم بزملائه المعلمين
.940	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول أن قيم معاملات الثبات مرتفعة فوق (0.70) وتدل على ثبات الأداة.

الجدول (11)

نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبانة الأداء التعليمي للمعلم

ألفا كرونباخ	محاور الاستبانة
.878	المحور الأول: أداء المعلم في مجال التخطيط
.872	المحور الثاني: أداء المعلم في مجال التنفيذ
.886	المحور الثالث: أداء المعلم في مجال التقويم
.948	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول أن قيم معاملات الثبات مرتفعة فوق (0.70) وتدل على ثبات الأداة.

مما سبق تبين للباحثة أن استبانة العلاقات الإنسانية والأداء التعليمي تتسم بدرجة عالية من الصدق

والثبات مما يدعم النتائج التي سيتم جمعها للحصول على النتائج النهائية للبحث.

تاسعاً: القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث:

قامت الباحثة بإدخال البيانات بواسطة برنامج (Spss) لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة والحصول على

النتائج. وشملت هذه التحليلات الإحصائية ما يلي:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى العلاقات الإنسانية والأداء التعليمي.
- النسبة المئوية للعينة.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب الصدق البنائي ولحساب العلاقة بين المتغيرات.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronpach لحساب ثبات الاستبانة.

- اختبار كولموغوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov ، Shapiro-wilk لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات.
- استخدام اختبار (ت - ستودنت) Independent Samples T- Test لتحديد دلالة الفروق بين مجموعتين.
- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova Test لدلالة الفروق بين المجموعات.

الفصل الخامس : نتائج البحث وتفسيرها

تمهيد

أولاً: نتائج أسئلة البحث

ثانياً: نتائج فرضيات البحث وتفسيرها

تمهيد

يتناول الفصل الحالي نتائج أسئلة البحث لمعرفة درجة العلاقات الإنسانية ودرجة الأداء التعليمي للمعلم، وتضمن أيضاً نتائج الفرضيات وتفسيرها والنتائج العامة للبحث، وتم وضع المقترحات في ضوء النتائج التي توصلت لها الباحثة.

أولاً: نتائج أسئلة البحث:

1-1 السؤال الأول: ما درجة العلاقات الإنسانية بين المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين في مدينة دمشق؟ للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (12)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستبانة العلاقات الإنسانية

م	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	المحور الأول: علاقة المعلم بالتلاميذ	2.4000	.37326	1	بدرجة عالية
2	المحور الثاني: علاقة المعلم بزملائه المعلمين	2.2772	.29255	2	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية	2.3168	.28928		بدرجة متوسطة

يلاحظ من الجدول (12) أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.3168) وانحراف

معيار (2.28928). في استبانة العلاقات الإنسانية بين المعلمين من وجهة نظر المديرين، وتفسر الباحثة

النتيجة أن العلاقات الجيدة مع جميع أطراف العملية التعليمية تولد بيئة مناسبة لمواجهة المشكلات مما يؤدي

إلى النجاح، حيث جاء محور علاقة المعلم بالتلاميذ بدرجة عالية وترجع الباحثة ذلك إلى الاهتمام الذي يوليه

المعلم لكسب ثقة التلاميذ، فالمعلم هو قدوة لتلاميذه ولا بد أن يتعامل معهم باحترام فالعملية التربوية تتطلب الألفة

والتعاون بين المعلمين والتلاميذ باعتبارهم محور العملية التعليمية وأمل المستقبل، وأن يعمل المعلم على تعزيز

روح المنافسة بين التلاميذ من أجل دفعهم للتفوق والتميز مما يزيد في ثقتهم بأنفسهم، أما محور علاقة المعلم بزملائه المعلمين يشير إلى درجة متوسطة لأن بعض المعلمين لا يقيمون علاقات مع زملائهم ويوجهون انتقادات لهم خاصة عندما يجدونهم أفضل منهم ومتمكنين أكثر من مادتهم. وانفقت مع دراسة (حلاوة، 2012) التي أكدت أنّ العلاقات الإنسانية في المدارس جيدة، واختلفت مع دراسة (Akawneh, 2019) التي أكدت على أن المدى الذي يهتم به المديرون بشأن نمط العلاقات الإنسانية في إدارة المدرسة بمستوى عالٍ، ودراسة (الغامدي، 2018) التي توصلت إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة وبنسبة (70.7%) أشاروا إلى أن علاقتهم مع بعضهم داخل المدرسة قوية.

وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند في محور علاقة المعلم بالتلاميذ وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (13)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور علاقة المعلم بالتلاميذ

م	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يتعامل باحترام ويحرص على العلاقات الطيبة مع جميع التلاميذ	2.4667	.56489	بدرجة عالية
2	يتقبل اقتراحات التلاميذ	2.2111	.60882	بدرجة متوسطة
3	يُشعر التلاميذ بالثقة أثناء التعامل معهم	2.5111	.60419	بدرجة عالية
4	يهيئ جو الاطمئنان بين التلاميذ في المادة الدراسية	2.5222	.60388	بدرجة عالية
5	يراعي الفروق الفردية بين التلاميذ	2.4111	.65161	بدرجة عالية
6	يؤثر تأثيراً إيجابياً في تحسين مستوى التلاميذ السلوكي والتحصيلي	2.4444	.63796	بدرجة عالية
7	يقدر الظروف الخاصة بالتلاميذ	2.3667	.71028	بدرجة عالية
8	يسهم في حل المشكلات المدرسية التي تواجه التلاميذ	2.3111	.68112	بدرجة متوسطة
9	يتسم تقويمه لأداء التلاميذ بالموضوعية	2.3333	.65343	بدرجة متوسطة
10	يقدم نقده لتلاميذه بصورة بناءة	2.4222	.65304	بدرجة عالية

يلاحظ من الجدول أن أعلى قيمة للبند رقم (4) يهيئ جو الاطمئنان بين التلاميذ في المادة الدراسية بمتوسط حسابي (2.5222) في استبانة العلاقات الإنسانية بين المعلمين من وجهة نظر المديرين، وتفسر الباحثة النتيجة أن الجو الذي يهيئه المعلم له دور كبير في استيعاب التلاميذ للمعلومات بشكل أفضل، وجاء أدنى قيمة للبند رقم (2) يتقبل اقتراحات التلاميذ بمتوسط حسابي (2.2111) فالمعلم يعتبر نفسه قائد العملية التعليمية ولديه خبرة لذلك لا يتقبل اقتراحات التلاميذ كثيراً.

وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند في محور علاقة المعلم بزملائه المعلمين وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (14)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور علاقة المعلم بزملائه المعلمين

م	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	يحترم مشاعر زملائه في المدرسة	2.5222	.65733	بدرجة عالية
12	ينتقد زميله أمام الآخرين	1.7556	.76893	بدرجة متوسطة
13	يعمل كفريق عمل واحد داخل المدرسة	2.4556	.60264	بدرجة عالية
14	يتعاون مع زملائه لتحقيق أهداف المدرسة	2.5333	.60336	بدرجة عالية
15	يطمئن باستمرار عن أحوال زملائه	2.4222	.61768	بدرجة عالية
16	يتردد في القيام بأعمال زميله في حال غيابه	1.9222	.78221	بدرجة متوسطة
17	يقدم المساعدة للزملاء الجدد	2.4222	.63561	بدرجة عالية
18	يدافع عن زملائه في مجالس أولياء الأمور	2.4111	.68523	بدرجة عالية
19	يلجأ للمدير في حال وجود أي خلاف	2.4222	.61768	بدرجة عالية
20	يشعر بالاعتزاز عند قيامه بعمله	2.5667	.60056	بدرجة عالية
21	يصحح الخطأ العلمي الذي ارتكبه	2.4444	.60170	بدرجة عالية
22	يمتاز بالبشاشة وطلاقة الوجه مع الاحتفاظ بقوة الشخصية	2.4222	.58015	بدرجة عالية
23	يعتذر إذا بدر منه ما يدعو للاعتذار	2.2444	.65875	بدرجة متوسطة
24	يتحكم في انفعالاته وقت الغضب	2.1222	.66751	بدرجة متوسطة
25	يتبادل الزيارات مع زملائه خارج أوقات العمل	1.8333	.73820	بدرجة متوسطة
26	يقوم بزيارة أولياء أمور بعض التلاميذ خارج أوقات	1.4778	.67421	بدرجة

الدوام			منخفضة
27	يشارك زملاءه في مناسباتهم الاجتماعية	2.1111	64380. بدرجة متوسطة
28	يعتبر نفسه مسؤولاً عن نجاح المدرسة	2.3667	66112. بدرجة عالية
29	يقدم مصلحة المدرسة على مصالحه الشخصية	2.2111	66187. بدرجة متوسطة
30	يحاول أن يجمل صورة المدرسة أمام الآخرين	2.5333	60336. بدرجة عالية
31	يعتز بوجوده و يشعر بالانتماء إلى المدرسة	2.6222	59166. بدرجة عالية

يلاحظ من الجدول أن أعلى قيمة للبند رقم (31) يعتز بوجوده ويشعر بالانتماء إلى المدرسة بمتوسط حسابي (2.6222) في استبانة العلاقات الإنسانية بين المعلمين من وجهة نظر المديرين، وتفسر الباحثة النتيجة أن المدرسة هي المكان الذي يستطيع إبراز قدراته ومواهبه وتميزه لذلك يشعر بالاعتزاز لمدرسته، وجاء أدنى قيمة للبند رقم (26) يقوم بزيارة أولياء أمور بعض التلاميذ خارج أوقات الدوام بمتوسط حسابي (1.4778) حيث جاءت بدرجة منخفضة فالمعلم في مرحلة التعليم الأساسي يتواصل مع أولياء التلاميذ في المدرسة فقط عن طريق استدعائهم من قبل الموجهين الموجودين في المدرسة ولا يقوم بزيارتهم خارج أوقات الدوام.

1 - 2 السؤال الثاني: ما درجة الأداء التعليمي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين في مدينة دمشق؟ للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (15)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستبانة الأداء التعليمي للمعلم

م	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	المحور الأول: أداء المعلم في مجال التخطيط	2.2000	.41707	3	بدرجة متوسطة
2	المحور الثاني: أداء المعلم في مجال التنفيذ	2.3147	.38499	1	بدرجة متوسطة
3	المحور الثالث: أداء المعلم في مجال التقويم	2.2484	.46319	2	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية	2.2718	.38047		بدرجة متوسطة

يلاحظ من الجدول (15) أن الدرجة الكلية لمستوى أداء المعلمين من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.2718) وانحراف معياري (38047). حيث جاءت جميع المحاور بدرجة متوسطة في استبانة الأداء التعليمي للمعلم، وتفسر الباحثة النتيجة بأنه جاء محور التنفيذ في المرتبة الأولى بأعلى المتوسطات بمتوسط حسابي (2.3147) حيث أن المعلم يقوم بأداء مهامه حسب الإمكانيات المتوفرة في المدرسة وبشكل يومي مما أكسبه الخبرة في التنفيذ ويسعى جاهداً للتميز عن زملائه، ويليه في المرتبة الثانية محور التقويم بمتوسط حسابي (2.2484) وهي عملية مهمة تساعد المعلم والتلميذ للحصول على النتائج من أجل تحسين مستوى عملية التعليم والتعلم، وإلى إدراك المعلم أهمية تقويم التلاميذ وإعطائهم واجبات منزلية لترسيخ المعلومات لديهم وتطبيق ما تعلموه، ويأتي في المرتبة الثالثة محور التخطيط بمتوسط حسابي (2.2000) حيث تفسر الباحثة ذلك بأن مرحلة التخطيط مهمة لأن نجاح أي عمل يعتمد على التخطيط الجيد. واتفقت مع دراسة (أحاندو، 2017) التي أكدت دور المساءلة التربوية في تحسين الأداء المهني للمعلمين تراوحت بين عالية جداً ومتوسطة، ودراسة (Bakri et al, 2022) التي بينت أنه يتم تنفيذ أنشطة عملية التقويم من قبل مدير المدرسة للمعلم من خلال مراقبة المعلم في أنشطة التعلم في الفصل، واختلفت مع دراسة (Evans, 2022) التي بينت أن الإشراف على دعم المعلمين كان مرتفعاً. وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند في محور أداء المعلم في مجال التخطيط وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (16)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المعلم في مجال التخطيط

م	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يهتم بصياغة الأهداف صياغة سلوكية قابلة للملاحظة والقياس	2.1222	59639.	بدرجة متوسطة
2	يضع المعلم أهدافاً سلوكية في جميع المجالات (معرفية - مهارة - وجدانية)	2.2333	60056.	بدرجة متوسطة

3	يحلل المحتوى التعليمي إلى مفاهيمه الرئيسية والفرعية بطريقة منظمة	2.2000	.63952	بدرجة متوسطة
4	يحلل القيم المتضمنة في محتوى المواد التعليمية	2.1667	.65771	بدرجة متوسطة
5	يحدد المصادر التعليمية المناسبة	2.3444	.62100	بدرجة عالية
6	يحدد الاستراتيجيات المناسبة	2.2889	.60419	بدرجة متوسطة
7	يصمم الوسائل التعليمية من خامات البيئة المحلية	1.9222	.65733	بدرجة متوسطة
8	يعد أنشطة متنوعة تدفع التلاميذ للتفكير الإبداعي	2.0333	.58923	بدرجة متوسطة
9	يحرص على التكامل المعرفي بين المواد المختلفة	2.1000	.58155	بدرجة متوسطة
10	يوزع الوقت على أجزاء الدرس بشكل مناسب	2.4667	.56489	بدرجة عالية
11	يثير المادة العلمية بما هو جديد	2.3222	.61494	بدرجة متوسطة
12	يوظف نتائج التجارب والبحوث التربوية الحديثة	1.9444	.69284	بدرجة متوسطة
13	يواكب المستجدات العلمية في مجال تخصصه باستمرار	2.1333	.63952	بدرجة متوسطة
14	يلتزم بالخطة السنوية	2.5222	.58498	بدرجة عالية

يلاحظ من الجدول أن أعلى قيمة للبند رقم (14) يلتزم بالخطة السنوية بمتوسط حسابي (2.5222) في

استبانة الأداء التعليمي للمعلم من وجهة نظر المديرين، وتفسر الباحثة النتيجة أن المعلمين يلتزمون بالخطة السنوية ويتابع الموجهين أيضاً أثناء زيارتهم للمعلمين مدى تقيدهم بالخطة المقررة من وزارة التربية وعند نهاية كل فصل دراسي تقوم وزارة التربية بوضع أسئلة موحدة لمواد معينة لجميع المدارس، وجاء أدنى قيمة للبند رقم (7) يصمم الوسائل التعليمية من خامات البيئة المحلية بمتوسط حسابي (1.9222) فالمعلم يقوم فقط بالاستعانة بالوسائل الموجودة بالمدرسة ولا يقوم بتصميم وسائل تعليمية بسبب قلة اهتمامه بذلك.

وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند في محور أداء المعلم في مجال التنفيذ وجاءت

النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (17)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المعلم في مجال التنفيذ

م	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
15	يعد التحضير اليومي للدروس بشكل جيد	2.2889	.70702	بدرجة متوسطة
16	يستخدم أساليب البحث العلمي	2.1444	.59134	بدرجة متوسطة
17	يمهد للدرس بإثارة التلاميذ وتحفيزهم على التعلم	2.4222	.59921	بدرجة عالية
18	ينظم البيئة الصفية لتسهيل عملية التعلم	2.3556	.62371	بدرجة عالية
19	يربط محتوى الدرس بالخبرات السابقة للتلاميذ	2.4889	.64030	بدرجة عالية
20	يربط بين الجوانب النظرية والعملية للمواد التعليمية	2.4000	.61443	بدرجة عالية
21	يربط الموضوعات بحياة التلاميذ	2.3333	.58058	بدرجة متوسطة
22	يحث التلاميذ على احترام آراء الآخرين	2.4889	.58530	بدرجة عالية
23	يراعي الفروق الفردية بين التلاميذ	2.4556	.65619	بدرجة عالية
24	يوفق بين وجهات النظر بين التلاميذ	2.3556	.56710	بدرجة عالية
25	يشرك التلاميذ في عمليات التعلم والتعليم والتعلم	2.3889	.61250	بدرجة عالية
26	يشجع التلاميذ في تحمل مسؤولية قراراتهم	2.3556	.60543	بدرجة عالية
27	يسهم في ترسيخ القيم الاجتماعية والإيجابية لدى التلاميذ	2.4222	.63561	بدرجة عالية
28	يوظف أساليب التواصل اللفظي وغير اللفظي في التفاعل مع التلاميذ	2.2778	.63649	بدرجة متوسطة
29	يجيد إدارة الصف بفاعلية	2.3444	.62100	بدرجة عالية
30	يستخدم اللغة العربية الفصحى	1.9222	.60388	بدرجة متوسطة
31	يستثمر إمكانات البيئة المحلية بكفاءة	1.9889	.59008	بدرجة متوسطة
32	يقدم المادة بشكل واضح ويتسلسل منطقي	2.4222	.59921	بدرجة عالية
33	يصوغ الأسئلة بشكل واضح ومحدد	2.5556	.56312	بدرجة عالية
34	يوظف السبورة بصورة مناسبة	2.5111	.58530	بدرجة عالية
35	يطبق طرائق واستراتيجيات حديثة	2.2444	.64147	بدرجة متوسطة
36	يستخدم الوسائل التعليمية في أثناء شرح الدرس	2.3667	.62621	بدرجة عالية
37	يوظف تقنيات التعليم المتنوعة في الوقت المناسب	2.2667	.63246	بدرجة متوسطة
38	ينوع في أساليب التعزيز في أثناء الحصة	2.3222	.61494	بدرجة متوسطة

39	يختار الأنشطة التي تلبي حاجات التلاميذ وميولهم	2.1889	63413.	بدرجة متوسطة
40	يشجع التلاميذ على ممارسة النشاطات اللاصفية	2.1444	62820.	بدرجة متوسطة
41	يوظف العمل التعاوني بشكل فعال	2.2556	62820.	بدرجة متوسطة
42	يكسب التلاميذ المهارات الحياتية	2.2000	62170.	بدرجة متوسطة
43	يحث التلاميذ على استخدام التكنولوجيا	2.1778	68002.	بدرجة متوسطة
44	يحث التلاميذ على التعلم الذاتي	2.2111	67864.	بدرجة متوسطة
45	ينهي الدرس بشكل مناسب	2.4556	60264.	بدرجة عالية

يلاحظ من الجدول أن أعلى قيمة للبند رقم (33) يصوغ الأسئلة بشكل واضح ومحدد بمتوسط حسابي (2.5556) في استبانة الأداء التعليمي للمعلم من وجهة نظر المديرين، وتفسر الباحثة النتيجة إن استخدام المعلم للأسئلة الجيدة وحسن صياغتها وتوجيهها من أجل معرفة فهم التلاميذ للدرس ووسيلة لإثارة اهتمامهم وتفكيرهم فالأسئلة تختلف في صعوبتها حسب الهدف الذي تسعى له، وعلى المعلم استخدام الأسئلة الشفهية والتحريرية لمعرفة مستوى التلاميذ، وجاء أدنى قيمة للبند رقم (30) يستخدم اللغة العربية الفصحى بمتوسط حسابي (1.9222) بسبب أن أغلب المعلمين حتى المعلمين المختصين باللغة العربية يتكلمون اللغة الفصحى فقط عند زيارة الموجهين لهم لتقييم أدائهم داخل الصف.

وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند في محور أداء المعلم في مجال التقويم وجاءت

النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (18)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المعلم في مجال التقويم

م	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
46	يطرح أسئلة تثير التفكير الإبداعي	2.0333	69428.	بدرجة متوسطة
47	يعد أسئلة متنوعة تتناسب مع المستويات العقلية المختلفة للتلاميذ	2.2889	64030.	بدرجة متوسطة
48	يقدم التغذية الراجعة بأساليب متنوعة	2.1778	62850.	بدرجة متوسطة
49	يستخدم التقويم القبلي للتعرف على المستوى العام للتلاميذ	2.2222	61403.	بدرجة متوسطة
50	يربط أسئلة التقويم بأهداف الدرس	2.4111	59764.	بدرجة عالية
51	يستخدم التقويم المرحلي خلال الحصة	2.3556	64147.	بدرجة عالية

52	يستخدم التقويم النهائي في نهاية الدرس	2.4111	.61616	بدرجة عالية
53	يقوم ببناء اختبارات لقياس المستويات العليا من التفكير عند التلاميذ	1.9889	.67864	بدرجة متوسطة
54	يعدّ اختبارات تثير دافعية التّعلّم لدى التلاميذ	2.1444	.59134	بدرجة متوسطة
55	يحدد نقاط القوة والضعف في نتائج التلاميذ	2.3889	1.24246	بدرجة عالية
56	يلتزم الموضوعية في تقييمه للتلاميذ	2.4333	.60056	بدرجة عالية
57	يشجع استخدام أسلوب التقويم الذاتي لدى التلاميذ	2.2000	.60336	بدرجة متوسطة
58	يعطي واجبات وأنشطة منزلية تُشجع على التعلّم الذاتي	2.2444	.69203	بدرجة متوسطة
59	يقوم بعلاج نقاط الضعف عند التلاميذ	2.1778	.61036	بدرجة متوسطة

يلاحظ من الجدول أن أعلى قيمة للبند رقم (56) يلتزم الموضوعية في تقييمه للتلاميذ بمتوسط حسابي (2.4333) في استبانة الأداء التعليمي للمعلم من وجهة نظر المديرين، وتفسر الباحثة النتيجة أن المعلم يعمل على التعرّف على قدرات تلاميذه واستعداداتهم وميولهم ويعطي كل تلميذ حقه حسب قدراته ويراعي الفروق الفردية بين التلاميذ، وجاء أدنى قيمة للبند رقم (53) يقوم ببناء اختبارات لقياس المستويات العليا من التفكير عند التلاميذ بمتوسط حسابي (1.9889) بسبب اقتصار المعلمين على الأسئلة التي تقيس مدى حفظ التلاميذ وتذكر المعلومات فقط.

ثانياً: نتائج فرضيات البحث وتفسيرها:

تم التحقق من الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

1-2 الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية والأداء التعليمي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي.

حيث قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson لإيجاد العلاقة على الاستبانة بين العلاقات

الإنسانية والأداء التعليمي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (19)

معامل الارتباط بيرسون لاستبانة العلاقات الإنسانية والأداء التعليمي للمعلمين

الدلالة الإحصائية	الدرجة الكلية	المحور الثاني: علاقة المعلم بزملائه المعلمين	المحور الأول: علاقة المعلم بالتلاميذ	العلاقات الإنسانية	محاور الاستبانة
					الأداء التعليمي
دال	.625**	.545**	.603**	معامل ارتباط بيرسون	المحور الأول: أداء المعلم في مجال التخطيط
	.000	.000	.000	مستوى الدلالة sig	
	90	90	90	حجم العينة	
دال	.587**	.529**	.539**	معامل ارتباط بيرسون	المحور الثاني: أداء المعلم في مجال التنفيذ
	.000	.000	.000	مستوى الدلالة sig	
	90	90	90	حجم العينة	
دال	.520**	.487**	.448**	معامل ارتباط بيرسون	المحور الثالث: أداء المعلم في مجال التقويم
	.000	.000	.000	مستوى الدلالة sig	
	90	90	90	حجم العينة	
دال	.625**	.564**	.573**	معامل ارتباط بيرسون	الدرجة الكلية
	.000	.000	.000	مستوى الدلالة sig	
	90	90	90	حجم العينة	

ملاحظة: ** دال عند (0.01)

يلاحظ من الجدول (19) أن القيمة الاحتمالية Sig لاختبار بيرسون بلغت (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) أي توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة ممارسة المعلمين للعلاقات الإنسانية وبين الأداء التعليمي، وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية (.625**) وهو ارتباط موجب أي توجد علاقة طردية، وهكذا نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المديرين لدرجة ممارسة المعلمين للعلاقات الإنسانية وبين مستوى أدائهم في مدينة دمشق.

وتفسر الباحثة النتيجة أنه من الطبيعي كلما زادت درجة ممارسة المعلم للعلاقات الإنسانية كلما انعكس ذلك إيجابياً على مستوى أدائه، حيث يستطيع المعلمون من خلال المعارف والمهارات التي اكتسبوها من خلال

علاقاتهم مع زملائهم في تحسين الأداء لديهم مما يسهم في تطوير المعلمين وشعورهم بالرضا عن عملهم، وأن العلاقات الإنسانية تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في أداء المعلم لأنها تشعر المعلم بالأمن والاطمئنان وتزيد من ثقة المعلم بنفسه وحماسة للعمل وتجعله قادر على التغلب على الصعوبات التي تواجهه مما يدفعه إلى بذل جهد أكبر لإنجاز عمله ورفع مستوى تلاميذه مما ينعكس بدوره إيجابياً على العملية التعليمية والتعلمية وعلى المدرسة ككل.

حيث اتفقت مع دراسة (مقراني، 2014) التي أكدت أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي لدى المعلمين وممارسة القائد التربوي لنمط العلاقات الإنسانية، ودراسة (Bassey, 2012) التي توصلت إلى أن متغيرات القيادة مثل الإبداع وكفاءات الاتصال وكفاءات العلاقات الإنسانية والقدرة على اتخاذ القرارات والصحة واللياقة البدنية والقدرة الفكرية لمعلمي العلوم الزراعية ترتبط بشكل كبير بأدائهم الوظيفي في ولاية أكوا إيبوم، ودراسة (Manullang, 2017) التي أكدت أن هناك تأثير لمهارات العلاقات الإنسانية على القيادة الرئيسية، ودراسة (العتيبي، 2011) التي أظهرت أن اتجاهات الإدارة المدرسية نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم للمرحلة الثانوية موجبة.

2-2 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

للتحقق من هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث) وذلك باستخدام اختبار ت ستودنت للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (20)

نتائج اختبار ت ستودنت لدلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية

للمعلمين تبعاً لمتغير الجنس

محاور الاستبانة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: علاقة المعلم بالتلاميذ	ذكر	32	2.3688	.38390	-0.588	88	.558	غير دال
	أنثى	58	2.4172	.36951				
المحور الثاني: علاقة المعلم بزملائه المعلمين	ذكر	32	2.2307	.33347	-1.124	88	.264	غير دال
	أنثى	58	2.3030	.26696				
الدرجة الكلية	ذكر	32	2.2752	.31500	-1.015	88	.313	غير دال
	أنثى	58	2.3398	.27420				

يظهر من الجدول (20) أن نتيجة اختبار ت (-1.015) بقيمة احتمالية (.313) أكبر من مستوى الدلالة

(0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات

المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير الجنس. وتفسر الباحثة النتيجة أن المديرين ذكوراً

وإناثاً لا يختلفون في وجهة نظرهم بأن تطبيق المعلمين للعلاقات الإنسانية التي تقوم على الاحترام المتبادل

يحسن المناخ في المدرسة ويزيد من انتمائهم للمدرسة، وإن ظهرت بعض الفروقات لصالح الإناث حيث بالنظر

إلى قيمة المتوسط الحسابي نجد تفوق الإناث بمتوسط حسابي قدره (2.3398) وقد يرجع ذلك إلى ميل الإناث

لإظهار العلاقات والمشاعر لأنهن أكثر مرونة في العلاقات بالمقارنة مع الذكور، حيث اتفقت مع دراسة (شلدان

والسلطي، 2017) التي أكدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس باستثناء المجال الأول توجد فروق لصالح الذكور، واختلفت مع دراسة (دبوس، 2017) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

2-3 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

حيث قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما في الجدول (21).

الجدول (21)

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات

الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصادر الاستبانة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: علاقة المعلم بالتلاميذ	معهد	-	-	-
	إجازة جامعية	47	2.4723	.36990
	دبلوم تأهيل تربوي	34	2.3529	.36782
	دراسات عليا	9	2.2000	.34641
	المجموع	90	2.4000	.37326
المحور الثاني: علاقة المعلم بزملائه المعلمين	معهد	-	-	-
	إجازة جامعية	47	2.2715	.30246
	دبلوم تأهيل تربوي	34	2.3193	.24717
	دراسات عليا	9	2.1481	.38425
	المجموع	90	2.2772	.29255
الدرجة الكلية	معهد	-	-	-
	إجازة جامعية	47	2.3363	.29943
	دبلوم تأهيل تربوي	34	2.3302	.25413
	دراسات عليا	9	2.1649	.34647
	المجموع	90	2.3168	.28928

وتم التحقق أن المجموعات متجانسة حيث كانت قيمة Levene أكبر من (0.05) وللتحقق من صحة الفرضية حسبت الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (22)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على

استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: علاقة المعلم بالتلاميذ	بين المجموعات	.681	2	.341	2.529	.086	غير دال
	داخل المجموعات	11.719	87	.135			
	الكلي	12.400	89				
المحور الثاني: علاقة المعلم بزملائه المعلمين	بين المجموعات	.212	2	.106	1.244	.293	غير دال
	داخل المجموعات	7.405	87	.085			
	الكلي	7.617	89				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.232	2	.116	1.397	.253	غير دال
	داخل المجموعات	7.216	87	.083			
	الكلي	7.448	89				

يظهر من الجدول (22) أنه جاءت نتيجة اختبار ف (1.397) بقيمة احتمالية (.253) أكبر من مستوى

الدلالة (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات

إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وتفسر الباحثة النتيجة أن

المديرين حسب مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية العلاقات الإنسانية للمعلم مما تنعكس على أدائه وحل المشكلات التي تواجهه في المدرسة مما يساهم في رفع الروح المعنوية بينه وبين زملائه ويزيد من قدرتهم على العمل بإخلاص، حيث اتفقت مع دراسة (الفليت، 2012) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت مع دراسة (درادكه والإبراهيم، 2020) التي أكدت وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) لتقديرات أفراد عينة الدراسة المعلمين على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية يعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس، ودراسة (بن ناصر وعمر، 2015) التي أظهرت وجود فروق بين أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ثانوي، جامعي) لصالح المؤهل جامعي.

2-4 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة

العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

حيث قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما في الجدول (23).

الجدول (23)

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات

الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصادر الاستبانة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: علاقة المعلم بالتلاميذ	أقل من 5 سنوات	2	2.7500	.21213
	من 5 - 10 سنوات	8	2.5500	.42426
	أكثر من 10 سنوات	80	2.3763	.36673
	المجموع	90	2.4000	.37326
المحور الثاني: علاقة المعلم	أقل من 5 سنوات	2	2.0476	.60609
	من 5 - 10 سنوات	8	2.1845	.30696
	أكثر من 10 سنوات	80	2.2923	.28458

بزملائه المعلمين	المجموع	90	2.2772	.29255
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	2	2.2742	.34215
	من 5 - 10 سنوات	8	2.3024	.32117
	أكثر من 10 سنوات	80	2.3194	.28910
	المجموع	90	2.3168	.28928

وتم التحقق أن المجموعات متجانسة حيث كانت قيمة Levene أكبر من (0.05) وللتحقق من صحة

الفرضية حسبت الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على الاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (24)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على

استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: علاقة المعلم بالتلاميذ	بين المجموعات	.470	2	.235	1.714	.186	غير دال
	داخل المجموعات	11.930	87	.137			
	الكلي	12.400	89				
المحور الثاني: علاقة المعلم بزملائه المعلمين	بين المجموعات	.192	2	.096	1.126	.329	غير دال
	داخل المجموعات	7.425	87	.085			
	الكلي	7.617	89				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.006	2	.003	.034	.967	غير دال
	داخل المجموعات	7.442	87	.086			

				89	7.448	الكلي	
--	--	--	--	----	-------	-------	--

يظهر من الجدول (24) أنه جاءت نتيجة اختبار ف (0.034) بقيمة احتمالية (0.967) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وتفسر الباحثة النتيجة أن المديرين بغض النظر عن سنوات خبرتهم في العملية التعليمية يشعرون بأن العلاقات الإنسانية تحقق التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة بين المعلمين والتلاميذ والشعور بالمسؤولية بأهمية الدور التربوي الذي يقومون به مما يؤدي إلى الراحة النفسية وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وأنه بالنظر إلى المتوسطات الحسابية نجد تفوق المديرين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي (2.3194) وقد يرجع ذلك إلى أن زيادة الخبرة تعطي المدير القدرة أكثر لتقييم المعلمين من حيث علاقتهم مع تلاميذهم ومع زملائهم وقدرة أكثر على توقع المشكلات التي يمكن أن تحدث بين المعلمين وحلها قبل أن تتفاقم، حيث اتفقت مع دراسة (بوضياف وبن خور، 2017) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك أساتذة المتوسط لمهارات العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة (العتيبي، 2011) التي أكدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تحديد اتجاهات مديري الإدارات المدرسية نحو العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

2-5 الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

للتحقق من هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث) وذلك باستخدام اختبار ت ستودنت للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (25)

نتائج اختبارات ستودنت لدلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي

للمعلمين تبعاً لمتغير الجنس

محاو ر الاستبانة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: أداء المعلم في مجال التخطيط	ذكر	32	2.1116	.36147	-1.504	88	.136	غير دال
	أنثى	58	2.2488	.44016				
المحور الثاني: أداء المعلم في مجال التنفيذ	ذكر	32	2.1875	.41241	-2.389	88	.019	دال
	أنثى	58	2.3849	.35331				
المحور الثالث: أداء المعلم في مجال التقويم	ذكر	32	2.1406	.44422	-1.656	88	.101	غير دال
	أنثى	58	2.3079	.46642				
الدرجة الكلية	ذكر	32	2.1584	.37680	-2.142	88	.035	دال
	أنثى	58	2.3343	.37095				

يظهر من الجدول (25) أن نتيجة اختبار ت (-2.142) بقيمة احتمالية (.035) أصغر من مستوى

الدلالة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.

وتفسر الباحثة النتيجة أن الإناث لديهم رغبة لتطوير أداء المعلمين لديهم ومتابعتهم باستمرار بما يساهم في رفع

مستواهم، حيث اتفقت مع دراسة (المعاينة والراجعة، 2017) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية

تعزى إلى متغير النوع في جميع المحاور لصالح الإناث، ودراسة (صويتي، 2020) التي أكدت وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وفقاً لمتغير الجنس

لصالح الإناث. واختلفت مع دراسة (Catolos & Catolos, 2017) التي أكدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية من حيث الجنس وليس له أهمية كبيرة على الأداء، ودراسة (Almutairi & Shraid, 2021) التي أكدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم رؤساء الأقسام.

2-6 الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

حيث قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما في الجدول (26).

الجدول (26)

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء

التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

محاور الاستبانة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: أداء المعلم في مجال التخطيط	معهد	-	-	-
	إجازة جامعية	47	2.2964	.39936
	دبلوم تأهيل تربوي	34	2.1239	.38738
	دراسات عليا	9	1.9841	.51728
	المجموع	90	2.2000	.41707
المحور الثاني: أداء المعلم في مجال التنفيذ	معهد	-	-	-
	إجازة جامعية	47	2.3878	.36400
	دبلوم تأهيل تربوي	34	2.2552	.36169
	دراسات عليا	9	2.1577	.52275
	المجموع	90	2.3147	.38499
المحور الثالث: أداء المعلم في مجال التقويم	معهد	-	-	-
	إجازة جامعية	47	2.2690	.44637
	دبلوم تأهيل تربوي	34	2.2773	.46116
	دراسات عليا	9	2.0317	.55226
	المجموع	90	2.2484	.46319
الدرجة الكلية	معهد	-	-	-
	إجازة جامعية	47	2.3379	.35795

34	2.2293	.36074
9	2.0866	.51475
90	2.2718	.38047

وتم التحقق أن المجموعات متجانسة حيث كانت قيمة Levene أكبر من (0.05) وللتحقق من صحة

الفرضية حسبت الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (27)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على

استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.052	2	.526	3.173	.047	دال
داخل المجموعات	14.429	87	.166			
الكلي	15.482	89				
بين المجموعات	.593	2	.297	2.048	.135	غير دال
داخل المجموعات	12.598	87	.145			
الكلي	13.191	89				
بين المجموعات	.471	2	.235	1.100	.338	غير دال
داخل المجموعات	18.623	87	.214			
الكلي	19.094	89				
بين المجموعات	.575	2	.288	2.033	.137	غير دال

			141.	87	12.308	داخل المجموعات	
				89	12.883	الكلية	

يظهر من الجدول (27) أنه جاءت نتيجة اختبار ف (2.033) بقيمة احتمالية (0.137) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن الحكم على أداء المعلم قد لا يحتاج إلى مؤهلات علمية عالية لأن العمل والإنجاز هو الأساس في عمله سواء بالتخطيط أو التنفيذ أو التقويم لذلك نرى أن المؤهل العلمي الذي يحمله المدير لم يؤثر في تقييمه للمعلمين. واتفقت مع دراسة (إبراهيم، 2014) التي أكدت أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم إجابات مديري مدارس الحلقة الأولى تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (خوري، 2017) التي بينت أن هناك تأثير للتفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي وكذلك بين متغيري الخبرة والمؤهل العلمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، ودراسة (الحري، 2018) التي أكدت أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين على استبانة البحث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى) في التربية الفنية.

7-2 الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

حيث قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما في الجدول (28).

الجدول (28)

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء

التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

محاور الاستبانة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول:	أقل من 5 سنوات	2	2.6429	20203.

أداء المعلم في	من 5 - 10 سنوات	8	1.9286	.38180
مجال	أكثر من 10 سنوات	80	2.2161	.41213
التخطيط	المجموع	90	2.2000	.41707
المحور	أقل من 5 سنوات	2	2.8065	.13686
الثاني: أداء	من 5 - 10 سنوات	8	2.1331	.22245
المعلم في	أكثر من 10 سنوات	80	2.3206	.39097
مجال التنفيذ	المجموع	90	2.3147	.38499
المحور	أقل من 5 سنوات	2	2.3214	.45457
الثالث: أداء	من 5 - 10 سنوات	8	2.0536	.34731
المعلم في	أكثر من 10 سنوات	80	2.2661	.47339
مجال التقويم	المجموع	90	2.2484	.46319
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	2	2.6525	.08389
	من 5 - 10 سنوات	8	2.0657	.22963
	أكثر من 10 سنوات	80	2.2828	.38759
	المجموع	90	2.2718	.38047

وتم التحقق أن المجموعات متجانسة حيث كانت قيمة Levene أكبر من (0.05) وللتحقق من صحة

الفرضية حسبت الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على الاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (29)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المديرين على

استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: أداء المعلم في مجال	بين المجموعات	1.002	2	.501	3.011	.054	غير دال
	داخل المجموعات	14.479	87	.166			

التخطيط	الكلية	15.482	89				
المحور الثاني: أداء المعلم في مجال التنفيذ	بين المجموعات	.750	2	.375	2.624	.078	غير دال
	داخل المجموعات	12.441	87	.143			
	الكلية	13.191	89				
المحور الثالث: أداء المعلم في مجال التقييم	بين المجموعات	.339	2	.170	.787	.458	غير دال
	داخل المجموعات	18.755	87	.216			
	الكلية	19.094	89				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.640	2	.320	2.272	.109	غير دال
	داخل المجموعات	12.244	87	.141			
	الكلية	12.883	89				

يظهر من الجدول (29) أنه جاءت نتيجة اختبار ف (2.272) بقيمة احتمالية (.109) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين على استبانة الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن من واجبات المديرين تقييم أداء المعلمين في كل فصل دراسي وإن ظهرت بعض الفروقات لصالح المديرين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) حيث بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي نجده (2.6525) وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الفئة الشابة من المديرين أكثر نشاطاً وحماساً لتقييم أداء المعلمين ومتابعة عملهم وتحضيرهم لدروسهم وتطوير مستوى أداء معلمهم وحثهم على تطبيق الطرائق الحديثة، واتفقت مع دراسة (الريح، 2018) التي أكدت أنه لا توجد علاقة ارتباط لاستجابات أفراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة (شتيات، 2018) التي أكدت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي بالنسبة لسنوات الخدمة.

واختلفت مع دراسة (إسماعيل، 2016) التي بينت أن هناك فروق دالة إحصائية بين درجات المعلمين حول درجة جودة الأداء التعليمي حسب متغير عدد سنوات الخبرة وذلك لمصلحة المدرسين الذين كان عدد سنوات خبرتهم أكثر من خمس سنوات، ودراسة (Abd Hamid et al, 2012) التي أكدت أن جودة المعلم تؤثر على أدائه في المدارس، وأن غالبية المعلمين المشاركين في هذه الدراسة كانوا من ذوي أكثر من 5 سنوات من الخبرة في التدريس وبينت النتائج أن القدرات المعرفية بين المعلمين ذوي الخبرة يمكن قياسه من خلال مهارات المعلمين في التقييم وتكنولوجيا المعلومات والمناهج الدراسية وستؤثر حيازة هذه المهارات على إدارة المعلمين للفصل الدراسي.

الخاتمة:

حاولت الباحثة من خلال هذا البحث إضافة بحث يضاف للجهود الكثيرة التي تسعى إلى تطوير العملية التعليمية من خلال معرفة دور العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء التعليمي للمعلمين. إن نجاح العملية التعليمية في المدرسة يعتمد على المناخ داخل المدرسة والتفاعلات بين المعلمين في سبيل تحقيق الأهداف التربوية، وللمدير له الدور المهم والمسؤول المباشر في قدرته على حل المشكلات التي تواجه المعلمين، ومن واجب المدير مراعاة العدالة في التعامل مع المعلمين واحترامهم مما يحفزهم للمزيد من العمل ورفع روحهم المعنوية والإقبال على العمل بسعادة مما ينعكس على أدائهم.

واستناداً لما سبق يمكن تلخيص النتائج العامة للبحث فيما يلي:

- درجة العلاقات الإنسانية بين المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين في مدينة دمشق جاءت بدرجة متوسطة.
- درجة الأداء التعليمي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين في مدينة دمشق جاءت بدرجة متوسطة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين حول العلاقات الإنسانية والأداء التعليمي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين حول العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين حول العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين حول العلاقات الإنسانية للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين حول الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين حول الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرين حول الأداء التعليمي للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مقترحات البحث:

- الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين مع بعضهم ومع الإدارة والتلاميذ بحيث تكون قائمة على التعاون والعمل بروح الفريق والاحترام المتبادل لأهميتها في تحصيل التلاميذ وتأثيرها الكبير على العملية التعليمية.
- توفير جو نفسي ومناخ ملائم للمعلمين من قبل المديرين ليتمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه وتحقيق أهداف المدرسة.

- إجراء تقييم مستمر للمعلمين بالاعتماد على معايير محددة من أجل التأكد من فاعلية التدريس والوصول إلى الجودة في الأداء بما يواكب المعايير العالمية.
- تشجيع الرحلات المدرسية لما لها من أهمية في تعزيز العلاقات الإنسانية بين المعلمين وزملائهم ومع التلاميذ في المدرسة.
- الاهتمام من قبل إدارة المدرسة بتوفير الوسائل والتجهيزات والعمل على تطويرها لتوفير الوقت والجهد للمعلم مما ينعكس على أداء المعلم وتحصيل التلاميذ.
- العمل على وضع مكافآت مادية ومعنوية للمعلمين المتميزين لتشجيعهم على زيادة أدائهم.
- الاهتمام بتدريب المديرين والمشرفين على استخدام أساليب التقييم من أجل تقييم أداء المعلم لمعرفة نقاط القوة والضعف في أدائه.
- ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية وورش العمل التي تساعد المديرين والمعلمين على فهم العلاقات الإنسانية لمساعدتهم على تطبيقها في الواقع مما يؤدي إلى علاقات إيجابية بين المدير والمعلمين والتلاميذ ويزيد في فعالية المدرسة في تحقيق أهدافها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابراهيم، عزت فهد. (2013). *تقويم تكنولوجيا التعليم المستخدمة في الدروس التعليمية للقناة الفضائية التربوية السورية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.
- إبراهيم، ماهر. (2014). *تقويم الأداء التعليمي لمعلمي الحلقة الأولى في ضوء المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية (م م أ و): دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمشق* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.
- أبو ثنتين، نواف رفاع مفرس. (2018). *تقويم أداء معلم العلوم للمرحلة المتوسطة بمحافظة ضرية في ضوء المعايير المهنية للمعلمين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(3)، 344-375.*
- أبو عميرة، محبات. (2002). *الإبداع في تعليم الرياضيات. مكتبة الدار العربية للكتاب.*
- أحنود، سيسي. (2017). *درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية ودورها في تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس كوت ديفوار. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 4(4)، 114-144.*
- أحمد، أحمد إبراهيم. (2003). *الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين (ط.1). دار الفكر العربي.*
- إسماعيل، فؤاد محمود. (2016). *الجودة والمسؤولية لدى المعلمين في الأداء التعليمي وانعكاساتها على العملية التربوية: دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية والثانوي في مدينة دمشق* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.

- برقوق، عبد الرحمان، وجفال، منال. (2017). دور الأداء التربوي للأستاذ في تعزيز الهوية الثقافية للتلميذ. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، (22)، 15-33.
- بريك، أميمة، وبريك، قمر زاد. (2020). تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الأداء التعليمي لأساتذة التعليم الثانوي بولاية تبسة [رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
<http://dspace.univ-tebessa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/6983>
- البلوي، محمد سليمان. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة]. كلية العلوم التربوية.
<https://elibrary.mediun.edu.my/books/2014/MEDIU4850.pdf>
- بن خالد، حمزه. (2018). طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسات الرياضية وانعكاساتها على كفاءة الأداء الوظيفي. *مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية*، 2(14)، 33-43.
- بن عمارة، سعيدة. (2014). انعكاسات الإصلاح التربوي على الأداء الوظيفي للأستاذ. *مجلة العلوم الاجتماعية*، (19)، 122-136.
- بن ناصر، فرحات، وعمر، سليم. (2015). واقع العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط: دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة المسيلة. *دراسات نفسية وتربوية*، (15)، 117-128.
- بن نوار، صالح. (2004). الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية. *مجلة العلوم الإنسانية*، (22)، 117-130.
- بوضياف، نوال، وبن خور، خير الدين. (2017). مدى امتلاك أساتذة التعليم المتوسط لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم. *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، 11(11)، 373-402.

- الحربي، فهد عبادة السنيني. (2018). الدورات التدريبية أثناء الخدمة ودورها في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الفنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 16(1)، 148-178.

- حسن علي، مرح طاهر شكري. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم [رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية]. كلية الدراسات العليا.

https://scholar.najah.edu/sites/default/files/Marah%20Ali_0.pdf

- حلاوة، باسمه. (2012). العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق، 28(4)، 249-277.

- حمدونة، رغدة عبد الكريم. (2014). واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقته بالإبداع الإداري [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر]. كلية التربية.

<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=118601>

- الخطيب، ريم إبراهيم نايف. (2012). مستوى أداء معلمي العلوم في مرحلتَي التمكين والانطلاق في ضوء معايير NSTA من وجهة نظر المشرفين التربويين ومدراء المدارس والمعلمين أنفسهم في محافظات غزة [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر]. كلية التربية.

<http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/bitstream/handle/123456789/2167/20093753.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- الخليفة، الزين الخليفة الخضر، وإبراهيم، إبراهيم محمد فضل المولى. (2020). دور مدير المدرسة الثانوية في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي بولاية الجزيرة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9(9)، 156-183.

- خوري، رشا حليم. (2017). أثر الرضا الوظيفي في تحسن الأداء الوظيفي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية في محافظة طرطوس. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 39(5)، 461-439.
- دبوس، محمد طالب. (2017). درجة ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 5(17)، 81-67.
- دحماني، صمراء. (2017). العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 23(2)، 100-73.
- درادكه، مصطفى محمود، والإبراهيم، عدنان بدري. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(3)، 359-334.
- دركي، إيمان. (2019). *العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وعلاقتها بتعزيز الأداء الوظيفي لدى الأستاذ: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الوادي* [رسالة دكتوراه، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي]. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
<https://dspace.univ-eloued.dz/items/6e89d384-48e2-4a7f-a806-3c2f38be099f>
- الدوسري، محمد بن عايد المشاوية. (2005). *العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- رباح، سامي عوض الله جاد الله. (2008). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]. كلية التربية.
<https://search.mandumah.com/Record/541662>

- الرمحي، عبد الله بن سيف بن زهران. (2020). أثر ممارسة معلمي التربية الإسلامية للعلاقات الإنسانية في اتجاهات طلبة الصف الحادي عشر نحو المادة بسلطنة عمان. *IJASOS- International E- Journal of Advances in Social Sciences*, 6(18), 1135-1152.
- رواقه، غازي ضيف الله، ومحمود، يوسف سيد، والشبلي، عبد الله علي. (2005). تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية للمعلمين والمعلمات في سلطنة عمان. مجلة جامعة دمشق، 21(2)، 158-131.
- الريح، غيداء أحمد الفكي. (2018). الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني: دراسة حالة مدارس الجودة أساس، الخرطوم [رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا]. كلية الدراسات العليا.
- <http://repository.sustech.edu/bitstream/handle/123456789/22263/>
- الزالملي، أيمن مصطفى. (2018). مستوى الصحة النفسية للمعلمين الحكوميين وعلاقته بمستوى أدائهم في ضوء عدم انتظام رواتبهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 7(21)، 90-79.
- الزبون، سليم عودة، والزبون، محمد سليم، وموسى، سليمان ذياب علي. (2010). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم. مجلة جامعة دمشق، 26(3)، 693-657.
- زويل، محمود أمين. (2010). الاتصالات وبيولوجية العلاقات الإنسانية (ط.1). مكتبة الوفاء القانونية.
- الساعدي، حسن علي حمد. (2012). المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي [رسالة ماجستير، جامعة بنغازي]. كلية الاقتصاد.

<https://search.mandumah.com/Record/832367>

- سرحاني، ليلي. (2017). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، (4)، 255-278.
- شتيا، محمد إسعاف فياض. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، (41)، 559-569.
- شلدان، فايز كمال، والسلطي، محمد اسحق. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 25(2)، 15-40.
- صبرينة، حديدان. (2016). العلاقات الإنسانية في المؤسسة بين التهميش والفهم الخاطئ وجهة نظر. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، (17)، 63-70.
- صويتي، بتول. (2020). درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم. *مجلة جامعة البعث*، 42(32)، 11-77.
- عبد المالك، مكفس. (2014). أساليب تقييم أداء مديري الثانويات الجزائرية في ضوء النصوص التنظيمية والتشريعية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (6)، 153-171.
- عبد المولى، غنا محمود. (2013). مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.
- العتيبي، تركي الحميدي جراح. (2011). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تعزيز الأداء المهني للمعلم بمدارس منطقة حولي التعليمية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت [رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا]. كلية التربية.

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=70057>

- العتيبي، محمد عبد المحسن ضبيب. (2007). المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام: دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض [رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية]. كلية الدراسات العليا.

<http://www.abhatoo.net.ma/page-principale>

- علي، جلال محمود. (2010). أثر النمط القيادي المتبع من قبل المديرين في العلاقات الإنسانية بين مدرسي المرحلة الثانوية: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة دمشق [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.

- عليوات، محمد. (2017). مهارات الاتصال الفعال للقائم بالعلاقات العامة في المؤسسة التربوية: ثانوية ناصر باي سليمان نموذجاً. دراسات نفسية وتربوية، (19)، 25-33.

- الغامدي، فواز بن علي بن محمد. (2018). دور العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة لتطوير وتنمية أدائهم الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من مدارس مدينة الرياض. مجلة الخدمة الاجتماعية، 6(60)، 171-195.

- الفليت، آلاء عطية أحمد. (2012). درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]. كلية التربية.

https://library.iugaza.edu.ps/browse_thesis.aspx?college=4&page=170

- قرواني، خالد نظمي، وشلش، باسم محمد أحمد. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإشرافية في مدارس محافظة سلفيت. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 5(18)، 265-287.

- قريقة، محمد. (2020). المحددات الاجتماعية الموجهة لسلوك العمال قراءة في إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية. مجلة آفاق للعلوم، 5(18)، 254-262.

- قوارح، محمد، وحمادي، عبد الرزاق. (2016). مدى فاعلية العلاقات الإنسانية والمهنية في نجاح الإدارة المدرسية. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 2(2)، 109-122.
 - كابور، هند. (2010). مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية: دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية الحلقة الأولى تعليم أساسي. *مجلة جامعة دمشق*، 26(ملحق)، 273-322.
 - الكساب، علي. (2017). جودة الأداء التدريسي لمعلمي التربية الاجتماعية والوطنية بالمراحل التعليمية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 31(5)، 859-892.
 - محسن، عفاف علي. (2018). *تقويم أداء مدرسي العلوم في ضوء المعايير الوطنية للمناهج من وجهة نظر المديرين والمشرفين الاختصاصيين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.
 - محمد، إيمان عبد الكريم. (2016). *واقع الأداء التعليمي الإبداعي لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة الشاملة* [رسالة ماجستير، جامعة دمشق]. كلية التربية.
- <http://mohe.gov.sy/master/Message/Mc/iman%20mhmd.pdf>
- محمد، محمد جاسم. (2002). *سيكولوجية الإدارة التعليمية المدرسية وأفاق التطوير العام* (ط.1). دار الثقافة والتوزيع.
 - المعايطة، عبد العزيز عطاالله، والراحية، شريفة بنت عبد الله بن زاهر. (2017). درجة ممارسة مديري التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 17(1)، 453-470.
 - مقراني، أمال. (2014). *دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية الثانوية من وجهة نظر الأساتذة: دراسة ميدانية بثانويات ولاية أم البواقي* [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي]. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

<http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/handle/123456789/2804>

- النمروطي، يوسف أحمد محمد. (2017). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]. كلية التربية.

<https://www.buhoth.com/database/2071-3894-6263>

- هارون، منيرة محمد عبد الرحمن. (2013). درجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقويم أداء معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]. كلية التربية.

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=240153>

- الهمص، سوزان حسين عبد الحميد. (2015). معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي التربية الفنية في المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وسبل الحد منها [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر]. كلية التربية.

<https://www.alazhar.edu.ps/library/allarchive.asp>

- دائرة التخطيط والإحصاء. (2023). مديرية تربية دمشق.
- وزارة التربية. (2019، 9، 28). توصيات مؤتمر التطوير التربوي حصيلة البحوث وأوراق العمل المقدمة. تاريخ الدخول 2021/5/10.

<https://moed.gov.sy/site/%D8>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abd Hamid, Siti Rafiah, Syed Hassan, Sharifah Sariah & Ismail, Nik Ahmad Hisham. (2012). Teaching Quality and Performance Among Experienced Teachers in Malaysia. *Australian Journal of Teacher Education*, 37(11), 85–103.
<http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2012v37n11.2>
- Abu Shreah, Mohammad & AlSharif, Milad. (2017). The Meetings Management in The Secondary Schools in Ramtha District, From The Teachers Point of View. *Journal of Education and Practice*, 8(9), 13–30.
- Akawneh, Manal Mohammad Ahmad. (2019). The Role of Human Relations Between The Director and The Teachers and Their Impact On The Effectiveness Of The Jordanian School Administration From The Perspective Of Teachers. *International Journal of Education Learning and Development*, 7(4), 31–43.
- Almutairi, Talal S. & Shraid, Nawaf S. (2021). Teacher Evaluation By Different Internal Evaluators: Head of Departments, Teachers Themselves, Peers and Students. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(2), 588–596.

DOI: 10.11591/ijere.v10i2.20838

- Artini, Putu Diana Sri & Redana, Dewa Nyoman. (2020). Human Relations Dan Kinerja Pegawai Di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng. *Locus Majalah Ilmiah Fisip*, 12(2), 87–101.
- Bakri, Ulfiah, Nurjaman, Ujang & Sulastini, Rita. (2022). Supervision Management of Madrasah Heads in Improving Teacher Performance in Tangerang Regency. *International Journal Of Science Education and Technology Management*, 1(2), 61–71.
- Bassey, Ben Camilus. (2012). Leadership Among Secondary School Agricultural Science Teachers and Their Job Performance in Akwa Ibom State, Nigeria. *World Journal of Education*, 2(1), 16–24.
doi:10.5430/wje.v2n1p16
- Cassiani, Delia Cabarcas & Mosquera, Yamile Contreras. (2019). *Evaluacion Del Desempeno Docente y su Relacion Con Las Dimensiones Del Indice Sintetico de Calidad Educativa en Instituciones Publicas Del Distrito de Barranquilla* [Master's Thesis, Universidad de la Costa]. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/5174>
- Catolos, Leoncio C. & Catolos, Felicitas Gesilva. (2017). *Teaching Performance of Selected Public Secondary School Teachers in Tanay, Rizal* [Submitted Research]. 4Th International Conference On Management Science, Innovation, and Technology, Faculty of Management Science, Suan Sunandha Rajabhat University.

- Da Luz, Fredson Soares Dos Reis. (2015). *The Relationship Between Teachers and Students in The Classroom: Communicative Language Teaching Approach and Cooperative Learning Strategy To Improve Learning* [Master's Thesis, Bridgewater State University]. Bridgewater State University.
<http://vc.bridgew.edu/theses>

- Eftimie, Raluca. (2013). The 2nd International Conference on Integrated Information The Role of Pupil – Teacher Communication Within E-Learning Communities. Is E- Learning a Good Tool in Improving Educational Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 73, 196–204. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.02.041

- Ertok, Nese & Ummanel, Azize. (2021). A Metaphorical Approach: How are The Concepts of Principal, Inspector and Curriculum Perceived. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 16(3), 114–126.
DOI: 10.29329/epasr.2020.373.7

- Evans, Tayebwa. (2022). *Utilization Of Teacher Supervision Tool in Influencing Teacher Effectiveness in Secondary Schools in Rukungiri District – Uganda* [Master's Thesis, Kabale University]. Faculty of Arts.
<file:///C:/Users/pc/Downloads/befdc9e7-8a86-4c9a-b6e2-f64286849405->
UTILIZATION

- Fiogla, Irana. (2018). Science of Pedagogy: Theory of Educational Discipline and Practice. *Journal of Teacher Education For Sustainability*, 20(2), 31–43.
DOI: 10.2478/jtes-2018-0013
- Hasbay, Demet & Altindag, Erkut. (2018). Factors That Affect The Performance Of Teachers Working In Secondary-Level Education. *Academy of Educational Leadership Journal*, 22(1), 1–19.
- Jones, Eli, Bergin, Christi & Murphy, Bridget. (2022). Principals May Inflate Teacher Evaluation Scores To Achieve Important Goals. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 1–33.
<https://doi.org/10.1007/s11092-021-09366-8>
- Lucas, Rafique. (2011). *The Roles of The Supervisor in The Performance Management of Office-Based Educators in The North West Province* [Master's Thesis, North West University]. Mafikeng Campus.
<https://v-des-dev-lnx1.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/38456/Lucas-R.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maia, Joyce De Souza Zanirato, Bueno, Ana Paula Arantes & Sato, Joao Ricardo. (2021). Assessing The Educational Performance of Different Brazilian School Cycles Using Data Science Methods. *Plos One*, 16(3), 1–14.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0248525>
- Makgato, Moses & Mudzanani, Nelson N. (2019). Exploring School Principals' Leadership Styles and Learners' Educational Performance: A

Perspective From High- and Low- Performing Schools. *Africa Education Review*, 16(2), 90–108.

<https://doi.org/10.1080/18146627.2017.1411201>

- Manullang, Marihot. (2017). The Effect Of Soft Skills, Competence and Human Relations Skills on Principal Leadership. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(4), 14–27.
DOI: 10.6007/IJAREMS/v6-i4/3413
- Mopangga, Aspin, Djibu, Rusdin & Badu, Ruslin. (2020). The Effect Of Welfare Work Motivation and Leadership On Educational Performance in Tabongo District, Gorontalo District. *Novateur Publications*, 6(7), 70–77.
- Ngeywo, Javan, Biwott, Tecla & Egesa, Mary Kerich. (2020). Idiosyncrasy Of Teaching and Learning Towards School Quality Educational Performance. *International Academic Journal of Education & Literature*, 1(3), 71–75.
- Northouse, Peter g. (2016). *Leadership Theory and Practice* (7 Th ed.). Sage Publications Inc.
- Olson, Seth, Reed, Kris & Schweinle, Amy. (2009). Human Relations: Assessing The Affect of Cultural Awareness Curriculum on Preservice Teachers. *Journal of Inquiry & Action in Education*, 2(2), 120–139.
- Ovando, Martha N & Ramirez Jr, Alfredo. (2007). Principals' Instructional Leadership Within a Teacher Performance Appraisal System: Enhancing

Students' Academic Success. *J Pers Eval Educ*, 20, 85–110. DOI
10.1007/s11092-007-9048-1

- Ozer, Mahmut. (2015). *School Principals' Family Stress And Their Human Relations at School* [Master Thesis, Stellenbosch University].
<https://scholar.sun.ac.za/server/api/core/bitstreams/d68a86e7-0275-422f-b514-4ebe1fe9c05b/content>
- Salamondra, Tracey. (2021). Effective Communication in Schools. *Bu Journal of Graduate Studies in Education*, 13(1), 22–26.
- Shalaby, Nahed Mohammed. (2012). *Teacher Evaluation: A Qualitative Study* [Master's Thesis, American University in Cairo]. AUC Knowledge Fountain.
<https://fount.aucegypt.edu/etds/1431>
- Tang, Sylvia Y.F, Wong, Angel K.Y & Cheng, May M.H. (2015). The Preparation of Highly Motivated and Professionally Competent Teachers in Initial Teacher Education. *Journal of Education for Teaching*, 1–17.
doi.org/10.1080/02607476.2015.1010875
- Tirajaya, Juana Rosa Gabriel, Urbina, Fernando Javier Mendoza, Cordero, Flor Angel Munoz, Idrogo, Marco Antonio Aguirre & Idrogo, Kathia Elizabeth Palomino. (2022). Relaciones Humanas Y Desempeno Docente En La Institucion Educativa Felipe Santiago Estenos, Chaclacayo 2019. *Revista Dilemas Contemporaneos: Educacion, Politica Y Valores*, (2), 1–28.

- Yousif, Inam Bashier Alfadul. (2022). The Prevailing Values Among High School Male and Female Teachers and Their Role in Their Educational Performance. *Journal of Educational and Social Research*, 12(6), 102-116.
DOI: <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0148>

ملاحق البحث

الملحق رقم (1)

دراسة استطلاعية حول العلاقات الإنسانية في مرحلة التعليم الأساسي وعلاقتها بالأداء التعليمي

الزملاء المديرين الكرام

الاستطلاع الذي بين أيديكم يهدف إلى التعرف على آرائكم حول العلاقات الإنسانية للمعلمين وعلاقتها بأدائهم

التعليمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.

لذلك أرجو منكم الإجابة عن الأسئلة وذلك بوضع إشارة (×) في المكان الذي يعبر عن رأيكم، ولكم مني فائق

التحية والاحترام.

الرقم	السؤال	نعم	لا
1	يحدد المعلم الأهداف في المجالات المعرفية والمهارية والوجدانية لكل درس في الخطة اليومية	25.0	75.0
2	يستخدم المعلم الطرائق والوسائل الحديثة في تنفيذ الدرس	12.5	87.5
3	يجيد المعلم إدارة الصف وتوزيع الوقت بشكل مناسب	37.5	62.5
4	يستخدم المعلم التقويم القبلي والمرحلي والنهائي لكل درس في الخطة اليومية	25.0	75.0
5	يراعي المعلم الموضوعية في التعامل مع التلاميذ	25.0	75.0
6	يحترم المعلم آراء التلاميذ ويتعامل معهم بروح ديمقراطية	12.5	87.5
7	يقيم المعلم علاقات إيجابية مع زملائه ويسعى جاهداً لتقديم المساعدة لهم عند الحاجة	25.0	75.0
8	يعمل المعلم على حل النزاعات بين المعلمين بطريقة ودية بالعدل والمساواة.	12.5	87.5

توزعت الدرجة في هذه الدراسة على الشكل الآتي:

من (16.6 % - 33.3 %) درجة ضعيفة.

أكثر من (33.3 % - 66.6 %) درجة متوسطة.

أكثر من (66.6 % - 100 %) درجة كبيرة.

الملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها الأولى

الزملاء المديرين الكرام

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة ببحث علمي لنيل درجة الماجستير في قسم أصول التربية حول "العلاقات الإنسانية في مرحلة التعليم الأساسي وعلاقتها بالأداء التعليمي".

تهدف الاستبانة التعرف على واقع هذه العلاقات في مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية في مدينة دمشق، وقد تم تصميم الاستبانة لهذا الغرض.

حيث يقصد بالعلاقات الإنسانية في مرحلة التعليم الأساسي بأنها: مجموعة العلاقات الاجتماعية والتعليمية التي تقوم على المحبة والألفة والاحترام المتبادل والتعاون بين المعلمين وزملائهم ومع التلاميذ مما يؤدي إلى إثارة دافعية المعلمين للمزيد من العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة وأهداف المعلمين بكفاءة وفاعلية، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلم من وجهة نظر المدير على استبانة العلاقات الإنسانية التي أعدها الباحثة.

كما ويعرف الأداء التعليمي للمعلم في مرحلة التعليم الأساسي بأنه: العمل الذي يقوم به معلمو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق والذي يتضمن المحاور التخطيط والتنفيذ والتقييم لتحقيق أهداف المنهاج والوصول إلى أفضل النتائج في العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلم من وجهة نظر المدير على استبانة الأداء التعليمي التي أعدها الباحثة.

ونظراً لأهمية رأيكم في تحقيق أهداف البحث يرجى منكم التكرم بالتحكيم على بنود الاستبانة من حيث حذف بنود أم إضافة وما تجدونه مناسب من بنود وذلك بوضع إشارة (×) في المكان الذي يعبر عن رأيكم أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة، علماً بأن بيانات هذه الاستبانة تستخدم لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحثة: ميادة علي علي

أولاً: معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة (×) وفق المعلومات الخاصة بك:

الجنس: ذكر () ، أنثى () .

المؤهل العلمي: معهد () ، جامعة () ، ماجستير وما فوق () .

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () ، من 5 - 10 سنوات () ، أكثر من 10 سنوات () .

استبانة العلاقات الإنسانية

م	العبارات	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
المحور الأول: الطلاب							
1	يتعامل المعلم باحترام مع الطلاب						
2	يحرص المعلم على العلاقات الطيبة مع جميع الطلاب						
3	يحترم المعلم مشاعر الطلاب						
4	يتقبل المعلم اقتراحات الطلاب						
5	يتجنب المعلم المجاملة السلبية في تعامله مع الطلاب						
6	يُشعر المعلم الطلاب بالثقة أثناء التعامل معهم						
7	يُهيئ المعلم جو الاطمئنان بين الطلاب في المادة الدراسية						
8	يساوي المعلم بين الطلاب في المعاملة						

						والحقوق والواجبات	
						يراعي المعلم قدرات الطلاب وإمكانياتهم عندما يطلب القيام بعمل ما	9
						يؤثر المعلم تأثيراً إيجابياً في تحسين مستوى الطلاب السلوكي والتحصيلي	10
						يقدر المعلم الظروف الخاصة بالطلاب	11
						يسهم المعلم في حل المشكلات المدرسية التي تواجه الطلاب	12
						يتسم المعلم تقويمه لأداء الطلاب بالموضوعية	13
						يقدم المعلم نقده لطلبته بصورة لطيفة خالية من السخرية	14
المحور الثاني: المعلمين							
						يحترم المعلم مشاعر زملائه في المدرسة	15
						ينتقد المعلم زميله أمام الآخرين	16
						يتحدث المعلم عن عيوب زملائه أمام الطلاب	17
						يعمل المعلم كفريق عمل واحد داخل المدرسة	18
						يتعاون المعلم مع زملائه لتحقيق أهداف المدرسة	19
						يتبادل المعلم الخبرات مع زملائه	20
						يتقاسم المعلم المهام بين زملائه بالعدل	21
						يطمئن المعلم باستمرار عن أحوال	22

						زملائه	
						يتردد المعلم في القيام بأعمال زميله في حال غيابه	23
						يقدم المعلم المساعدة للزملاء الجدد	24
						يقدم المعلم المساعدة المادية لزميله عند الحاجة	25
						يدافع المعلم عن زملائه في مجالس أولياء الأمور	26
						يلجأ المعلم للمدير في حال وجود أي خلاف	27
						يشعر المعلم بالحماس عند قيامه بعمله	28
						يعترف المعلم بالخطأ العلمي إذا وقع منه ويعمل على تصحيحه	29
						يبادر المعلم بإلقاء التحية في أي مكان	30
						يمتاز المعلم بالبشاشة وطلاقة الوجه	31
						يتمتع المعلم بأسلوب مرح مع الاحتفاظ بقوة الشخصية	32
						يعتذر المعلم إذا بدر منه ما يدعو للاعتذار	33
						يتحكم المعلم في انفعالاته وقت الغضب	34
						يتبادل المعلم الزيارات مع زملائه خارج أوقات العمل	35
						يقوم المعلم بزيارة أولياء أمور بعض الطلاب خارج أوقات الدوام	36

						37	يشارك المعلم زملائه في مناسباتهم الاجتماعية
						38	يعتبر المعلم نفسه مسؤول عن نجاح المدرسة
						39	يقدم المعلم مصلحة المدرسة على مصالحه الشخصية
						40	يحاول المعلم أن يُجمل صورة المدرسة أمام الآخرين
						41	يعتز المعلم بوجوده في هذه المدرسة
						42	يشعر المعلم بالانتماء إلى المدرسة

استبانة الأداء التعليمي للمعلم

م	العبارات	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
المحور الأول: التخطيط							
1	يهتم المعلم بصياغة الأهداف صياغة سلوكية واضحة						
2	يحدد المعلم أهداف معرفية واضحة قابلة للملاحظة والقياس						
3	يضع المعلم أهداف مهارية واضحة للمواد التعليمية						
4	يربط المعلم بين الأهداف الوجدانية وحاجات الطلاب						
5	يخطط المعلم المحتوى التعليمي بطريقة منظمة						
6	يحلل المعلم المحتوى التعليمي إلى مفاهيمه الرئيسة والفرعية						
7	يحلل المعلم القيم المتضمنة في محتوى المواد التعليمية						
8	يحدد المعلم المصادر التعليمية المناسبة						
9	يحدد المعلم الطرائق المناسبة لقياس مدى تحقق الأهداف						
10	يصمم المعلم الوسائل التعليمية من خامات البيئة المحلية						
11	يعد المعلم أنشطة متنوعة تدفع الطلاب للتفكير الإبداعي						

						يحرص المعلم على التكامل المعرفي بين المواد المختلفة	12
						يراعي المعلم الفروق الفردية بين الطلاب	13
						يوزع المعلم الوقت على أجزاء الدرس بشكل مناسب	14
						يثري المعلم المادة العلمية بما هو جديد في مجال الإبداع	15
						يوظف المعلم نتائج التجارب والبحوث التربوية الحديثة	16
						يواكب المعلم المستجدات العلمية في مجال تخصصه باستمرار	17
						يمتلك المعلم مهارات البحث العلمي	18
						يعد المعلم الخطة اليومية للدروس بشكل جيد	19
						يعد المعلم خطة سنوية تنظم تعلم محتوى المادة الدراسية	20
المحور الثاني: التنفيذ							
						يبدأ المعلم بإثارة تُحفز الطلاب على التعلم	21
						يمهد المعلم للدرس بأساليب جديدة مختلفة عن الأساليب المألوفة	22
						ينظم المعلم البيئة الصفية لتسهيل عملية التعلم	23
						يربط المعلم محتوى الدرس بالخبرات السابقة للطلاب	24

						يربط المعلم بين الجوانب النظرية والعملية للمواد التعليمية	25
						يربط المعلم الموضوعات بأحداث واقعية تمس حياة الطلاب	26
						يتيح المعلم للطلاب فرصة النقد والتعبير عن أفكارهم	27
						يحث المعلم الطلاب على احترام آراء الآخرين	28
						يسهم المعلم في تقريب وجهات النظر بين الطلاب	29
						يشرك المعلم الطلاب في عمليات التعليم والتعلم	30
						يشجع المعلم الطلاب في تحمل مسؤولية قراراتهم	31
						يسهم المعلم في ترسيخ القيم الاجتماعية لدى الطلاب	32
						يعزز المعلم القيم الإيجابية لدى الطلاب	33
						يوظف المعلم أساليب التواصل اللفظي وغير اللفظي في التفاعل مع الطلاب	34
						يجيد المعلم إدارة الصف بفاعلية	35
						يستخدم المعلم اللغة العربية الفصحى	36
						يستثمر المعلم إمكانات البيئة المحلية بكفاءة	37
						يقدم المعلم المادة بشكل واضح ويتسلسل منطقي	38

						يصوغ المعلم الأسئلة بشكل واضح ومحدد	39
						يوظف المعلم السبورة بصورة مناسبة	40
						يطبق المعلم طرائق واستراتيجيات حديثة	41
						يستخدم المعلم الوسائل التعليمية في أثناء شرح الدرس	42
						يوظف المعلم تقنيات التعليم المتنوعة بالمكان والزمان المناسبين	43
						ينوع المعلم في أساليب التعزيز في أثناء الحصة	44
						يختار المعلم الأنشطة التي تلبي حاجات الطلاب وميولهم	45
						يشجع المعلم الطلاب على ممارسة النشاطات اللاصفية	46
						يوظف المعلم العمل التعاوني بشكل فعال	47
						يكسب المعلم الطلاب المهارات الحياتية	48
						يحث المعلم الطلاب على استخدام التكنولوجيا	49
						يحث المعلم الطلاب على التعلم الذاتي	50
						يغلق المعلم الدرس بشكل مناسب	51
المحور الثالث: التقويم							
						يطرح المعلم أسئلة تنثير التفكير الإبداعي لدى الطلاب	52

						يعد المعلم أسئلة متنوعة تتناسب مع مختلف المستويات العقلية للطلاب	53
						يربط المعلم أسئلة التقويم بأهداف الدرس	54
						يقدم المعلم التغذية الراجعة بأساليب متنوعة للطلاب	55
						يستخدم المعلم التقويم القبلي للتعرف على المستوى المعرفي للطلاب	56
						يستخدم المعلم التقويم المرحلي بعد كل هدف	57
						يستخدم المعلم التقويم النهائي في نهاية الدرس	58
						يَنوِّع المعلم في استخدام أساليب التقويم بما يتلائم مع الأهداف	59
						يقوم المعلم ببناء اختبارات لقياس الإبداع لدى الطلاب	60
						يعد المعلم اختبارات تثير دافعية التَّعلم لدى الطلاب	61
						يعد المعلم اختبارات تحصيلية لتعرّف مستوى الطلاب	62
						يحدد المعلم نقاط القوة والضعف في نتائج الطلاب	63
						يلتزم المعلم الموضوعية في تقويمه للطلاب	64
						يشجع المعلم استخدام أسلوب التقويم الذاتي لدى الطلاب	65

						يعطي المعلم واجبات وأنشطة منزلية تُشجع على التعلّم	66
						يقوم المعلم بإجراء التقويم المستمر للطلاب	67

الملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

الزملاء المديرين الكرام

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة ببحث علمي لنيل درجة الماجستير في قسم أصول التربية حول "العلاقات الإنسانية في مرحلة التعليم الأساسي وعلاقتها بالأداء التعليمي".

تهدف الاستبانة التعرف على واقع هذه العلاقات في مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية في مدينة دمشق، وقد تم تصميم الاستبانة لهذا الغرض.

حيث يقصد بالعلاقات الإنسانية في مرحلة التعليم الأساسي بأنها: مجموعة العلاقات الاجتماعية والتعليمية التي تقوم على المحبة والألفة والاحترام المتبادل والتعاون بين المعلمين وزملائهم ومع التلاميذ مما يؤدي إلى إثارة دافعية المعلمين للمزيد من العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة وأهداف المعلمين بكفاءة وفاعلية، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلم من وجهة نظر المدير على استبانة العلاقات الإنسانية التي أعدها الباحثة.

كما ويعرف الأداء التعليمي للمعلم في مرحلة التعليم الأساسي بأنه: العمل الذي يقوم به معلمو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق والذي يتضمن المحاور التخطيط والتنفيذ والتقييم لتحقيق أهداف المنهاج والوصول إلى أفضل النتائج في العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلم من وجهة نظر المدير على استبانة الأداء التعليمي التي أعدها الباحثة.

ونظراً لأهمية رأيكم في تحقيق أهداف البحث يرجى منكم التكرم بالإجابة على بنود الاستبانة وذلك بوضع إشارة (×) في المكان الذي يعبر عن رأيكم أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة، علماً بأن بيانات هذه الاستبانة تستخدم لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحثة: ميادة علي علي

أولاً: معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة (×) وفق المعلومات الخاصة بك:

الجنس: ذكر () ، أنثى () .

المؤهل العلمي: معهد () ، إجازة جامعية () ، دبلوم تأهيل تربوي () ، دراسات عليا () .

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () ، من 5 - 10 سنوات () ، أكثر من 10 سنوات () .

بنود استبانة العلاقات الإنسانية

م	المحور والعبارات	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية
المحور الأول: علاقة المعلم بالتلاميذ				
1	يتعامل باحترام ويحرص على العلاقات الطيبة مع جميع التلاميذ			
2	يتقبل اقتراحات التلاميذ			
3	يُشعر التلاميذ بالثقة أثناء التعامل معهم			
4	يهيئ جو الاطمئنان بين التلاميذ في المادة الدراسية			
5	يراعي الفروق الفردية بين التلاميذ			
6	يؤثر تأثيراً إيجابياً في تحسين مستوى التلاميذ السلوكي والتحصيلي			
7	يقدر الظروف الخاصة بالتلاميذ			
8	يسهم في حل المشكلات المدرسية التي تواجه التلاميذ			
9	يتسم تقويمه لأداء التلاميذ بالموضوعية			
10	يقدم نقده لتلاميذه بصورة بناءة			
المحور الثاني: علاقة المعلم بزملائه المعلمين				
11	يحترم مشاعر زملائه في المدرسة			
12	ينتقد زميله أمام الآخرين			
13	يعمل كفريق عمل واحد داخل المدرسة			
14	يتعاون مع زملائه لتحقيق أهداف المدرسة			
15	يطمئن باستمرار عن أحوال زملائه			

16	يتردد في القيام بأعمال زميله في حال غيابه		
17	يقدم المساعدة للزملاء الجدد		
18	يدافع عن زملائه في مجالس أولياء الأمور		
19	يلجأ للمدير في حال وجود أي خلاف		
20	يشعر بالاعتزاز عند قيامه بعمله		
21	يصحح الخطأ العلمي الذي ارتكبه		
22	يمتاز بالبشاشة وطلاقة الوجه مع الاحتفاظ بقوة الشخصية		
23	يعتذر إذا بدر منه ما يدعو للاعتذار		
24	يتحكم في انفعالاته وقت الغضب		
25	يتبادل الزيارات مع زملائه خارج أوقات العمل		
26	يقوم بزيارة أولياء أمور بعض التلاميذ خارج أوقات الدوام		
27	يشارك زملاءه في مناسباتهم الاجتماعية		
28	يعتبر نفسه مسؤولاً عن نجاح المدرسة		
29	يقدم مصلحة المدرسة على مصالحه الشخصية		
30	يحاول أن يُجمل صورة المدرسة أمام الآخرين		
31	يعتز بوجوده و يشعر بالانتماء إلى المدرسة		

بنود استبانة الأداء التعليمي للمعلم

م	المحاور والعبارات	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية
المحور الأول: أداء المعلم في مجال التخطيط				
1	يهتم بصياغة الأهداف صياغة سلوكية قابلة للملاحظة والقياس			
2	يضع المعلم أهدافاً سلوكية في جميع المجالات (معرفية - مهارة - وجدانية)			
3	يحلل المحتوى التعليمي إلى مفاهيمه الرئيسة والفرعية بطريقة منظمة			
4	يحلل القيم المتضمنة في محتوى المواد التعليمية			
5	يحدد المصادر التعليمية المناسبة			
6	يحدد الاستراتيجيات المناسبة			
7	يصمم الوسائل التعليمية من خامات البيئة المحلية			
8	يعد أنشطة متنوعة تدفع التلاميذ للتفكير الإبداعي			
9	يحرص على التكامل المعرفي بين المواد المختلفة			
10	يوزع الوقت على أجزاء الدرس بشكل مناسب			
11	يثير المادة العلمية بما هو جديد			
12	يوظف نتائج التجارب والبحوث التربوية الحديثة			
13	يواكب المستجدات العلمية في مجال تخصصه باستمرار			
14	يلتزم بالخطة السنوية			
المحور الثاني: أداء المعلم في مجال التنفيذ				
15	يعد التحضير اليومي للدروس بشكل جيد			
16	يستخدم أساليب البحث العلمي			
17	يمهد للدرس بإثارة التلاميذ وتحفيزهم على التعلم			
18	ينظم البيئة الصفية لتسهيل عملية التعلم			
19	يربط محتوى الدرس بالخبرات السابقة للتلاميذ			
20	يربط بين الجوانب النظرية والعملية للمواد التعليمية			
21	يربط الموضوعات بحياة التلاميذ			
22	يحث التلاميذ على احترام آراء الآخرين			

23	يراعي الفروق الفردية بين التلاميذ		
24	يوفق بين وجهات النظر بين التلاميذ		
25	يشرك التلاميذ في عمليات التعليم والتعلم		
26	يشجع التلاميذ في تحمل مسؤولية قراراتهم		
27	يسهم في ترسيخ القيم الاجتماعية والإيجابية لدى التلاميذ		
28	يوظف أساليب التواصل اللفظي وغير اللفظي في التفاعل مع التلاميذ		
29	يجيد إدارة الصف بفاعلية		
30	يستخدم اللغة العربية الفصحى		
31	يستثمر إمكانات البيئة المحلية بكفاءة		
32	يقدم المادة بشكل واضح ويتسلسل منطقي		
33	يصوغ الأسئلة بشكل واضح ومحدد		
34	يوظف السبورة بصورة مناسبة		
35	يطبق طرائق واستراتيجيات حديثة		
36	يستخدم الوسائل التعليمية في أثناء شرح الدرس		
37	يوظف تقنيات التعليم المتنوعة في الوقت المناسب		
38	ينوع في أساليب التعزيز في أثناء الحصة		
39	يختار الأنشطة التي تلبي حاجات التلاميذ وميولهم		
40	يشجع التلاميذ على ممارسة النشاطات اللاصفية		
41	يوظف العمل التعاوني بشكل فعال		
42	يكسب التلاميذ المهارات الحياتية		
43	يحث التلاميذ على استخدام التكنولوجيا		
44	يحث التلاميذ على التعلم الذاتي		
45	ينهي الدرس بشكل مناسب		
المحور الثالث: أداء المعلم في مجال التقويم			
46	يطرح أسئلة تثير التفكير الإبداعي		
47	يعد أسئلة متنوعة تتناسب مع المستويات العقلية المختلفة للتلاميذ		
48	يقدم التغذية الراجعة بأساليب متنوعة		
49	يستخدم التقويم القبلي للتعرف على المستوى العام		

			للتلاميذ	
			يربط أسئلة التقويم بأهداف الدرس	50
			يستخدم التقويم المرحلي خلال الحصة	51
			يستخدم التقويم النهائي في نهاية الدرس	52
			يقوم ببناء اختبارات لقياس المستويات العليا من التفكير عند التلاميذ	53
			يعدّ اختبارات تثير دافعية التّعلم لدى التلاميذ	54
			يحدد نقاط القوة والضعف في نتائج التلاميذ	55
			يلتزم الموضوعية في تقييمه للتلاميذ	56
			يشجع استخدام أسلوب التقويم الذاتي لدى التلاميذ	57
			يعطي واجبات وأنشطة منزلية تُشجع على التعلّم الذاتي	58
			يقوم بعلاج نقاط الضعف عند التلاميذ	59

الملحق رقم (4)

أعضاء لجنة التحكيم

أسماء السادة المحكمين حسب الترتيب الأبجدي

لاستبانة العلاقات الإنسانية والأداء التعليمي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مرحلة التعليم الأساسي

الجامعة	القسم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	أسماء المحكمين
جامعة دمشق	قياس وتقويم تربوي ونفسي	قياس وتقويم تربوي	مدرسة	اعتدال عبد الله
جامعة دمشق	المناهج وطرائق التدريس	مناهج وطرائق تدريس	أستاذ	أ.د. طاهر سلوم
جامعة دمشق	أصول التربية	تربية عامة	أستاذ	أ.د. عيسى الشماس
جامعة دمشق	أصول التربية	علم الاجتماع التربوي	أستاذ	أ.د. غسان الخلف
جامعة البعث	المناهج وطرائق التدريس	مناهج وطرائق تدريس	أستاذ	أ.د. محمد علي إسماعيل
جامعة دمشق	أصول التربية	فلسفة التربية	أستاذ	أ.د. محمود علي محمد



الجمهورية العربية السورية جامعة دمشق

الاستاذ الدكتور رئيس جامعة دمشق

ع/ط الاستاذ الدكتور عميد كلية التربية

مقدمه (١):

..... الطالب: ميادة علي علي

نوع البحث: ☐ دراسات عليا ☒ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ عضو هيئة تدريسية

عنوان البحث: العلاقة بين الرئيس وعلاقتها بالبرامج التعليمية

يرجى التفضل بالتوسط لدى (٢) التربية للسماح لنا بالحصول على أو القيام
بـ البحث

على أن (٣):

..... لا تتحمل جامعة دمشق أية نفقات لقاء ذلك

المشرف أو الباحث الرئيسي الدكتور
رئيس قسم المختص الدكتور
عميد الكلية الدكتور

(١) يذكر اسم الطالب في حالة أبحاث طلاب الدراسات العليا واسم عضو الهيئة التدريسية في حالة أبحاث أعضاء الهيئة التدريسية

(٢) يذكر اسم الجهة أو الجهات التي يرغب الطالب بالتعاون معها

(٣) يجب أن يتم وضع إحدى العبارات التالية حصراً:

- لا تتحمل جامعة دمشق أية نفقات لقاء ذلك.
- لا تتحمل جامعة دمشق أية نفقات سوى للواد اللازمة والتي يتم تأمينها أصولاً
- تتحمل جامعة دمشق النفقات للترتبة عن ذلك والبالغة ()

الملحق رقم (6)

موافقة مديرية التربية في دمشق

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية التربية
تاريخ ٢٠٢٣/٩/٥ م

إلى مديرية التربية في محافظة دمشق

تحية طيبة وبعد:

يرجى التفضل بتسهيل مهمة الطالبة " ميادة علي علي " طالبة ماجستير في جامعة دمشق كلية التربية لدى مؤسستكم من أجل تطبيق بحث بعنوان ((العلاقات الانسانية في مرحلة التعليم الاساسي وعلاقتها بالأداء التعليمي)) المتعلق بموضوع دراستها وذلك بناء على طلب الأستاذ المشرف

شاكرين تعاونكم

دمشق في / / ١٤٤٥ هـ و / / ٢٠٢٣ م

نائب رئيس الجامعة
لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ المشرف
د. منى كشيح

مديرية التربية في محافظة دمشق

الرقم : ١٢٦٣ / (١ م)

إلى مدارس التعليم الأساسي ح ٢ - د. التخطيط والاحصاء

نثبت أعلاه كتاب كلية التربية في جامعة دمشق قم تاريخ ٢٠٢٣/٩/٥ م.

يطلب إليكم تسهيل مهمة الطالبة " ميادة علي علي " لتطبيق البحث المذكور أعلاه وتوزيع الاستبيان المرفق

للاطلاع و التقيد بمضمونه

دمشق في / / ١٤٤٥ هـ و / / ٢٠٢٣ م



صورة إلى :

- مكتب السيد المدير
- معاون مدير التعليم الأساسي
- دائرة التعليم الأساسي
- صاحب العلاقة

The researcher proposed the following key recommendations:

- Emphasis should be placed on fostering positive human relations among teachers, with the administration, and with students, based on cooperation, teamwork, and mutual respect, given their crucial role in student achievement and their significant impact on the educational process.
- Continuous evaluation of teachers should be conducted, utilizing specific criteria, to ensure effective teaching and achieve quality performance that aligns with international standards.
- The implementation of material and moral incentives for distinguished teachers is recommended to encourage enhanced performance.
- It is imperative to prioritize training courses and workshops that facilitate principals' and teachers' understanding of human relations, enabling their practical application, thereby fostering positive relationships between principals, teachers, and students, and enhancing the effectiveness of schools in achieving their objectives.

Keywords: Human Relations, Educational Performance.

–A statistically significant relationship was found between of principals' responses regarding teachers' human relations and their educational performance in the primary education stage.

–No statistically significant differences were observed in the mean scores of principals' responses regarding teachers' human relations, based on gender.

– No statistically significant differences were observed in the mean scores of principals' responses regarding teachers' human relations, based on educational qualifications.

– No statistically significant differences were observed in the mean scores of principals' responses regarding teachers' human relations, based on years of experience.

– Statistically significant differences were observed in the mean scores of principals' responses regarding teachers' educational performance, based on gender, favoring female teachers.

– No statistically significant differences were observed in the mean scores of principals' responses regarding teachers' educational performance, based on educational qualifications.

– No statistically significant differences were observed in the mean scores of principals' responses regarding teachers' educational performance, based on years of experience.

ملخص البحث باللغة الأجنبية

Abstract

This research aimed to investigate the reality of human relations and their impact on teachers' educational performance from the perspective of principals in primary education in Damascus city. The research employed a descriptive-analytical approach, utilizing a human relations questionnaire consisting of (31) items covering the dimensions of (teacher-student relations, teacher-teacher relations), and an educational performance questionnaire comprising (59) items that included the dimensions of (teacher performance in planning, teacher performance in implementation, teacher performance in evaluation). The study population consisted of all principals in primary education schools (second cycle), totaling (120) principals. The main research sample comprised (90) principals, selected through purposive sampling due to the small size of the population.

The research yielded the following key findings:

- The perceived level of human relations among teachers in the primary education stage within Damascus city, as assessed by principals, was found to be moderate.
- The perceived level of teachers' educational performance in the primary education stage within Damascus city, as assessed by principals, was also found to be moderate.



Syrian Arab Republic

Damascus University

Faculty of Education

Department of Educational Foundations

Human relationship in the primary education stage and its relations to educational performance

A research submitted for a master's degree in the Educational Foundations

Prepared by

Mayada Ali Ali

Supervised by

Dr. Mona Ksheik

Professor in the Department of Educational Foundations

AD 2025 – 2024