

**العلاقات الإنسانية السائدة بين القائدات والمعلمات وعلاقتها بالرضا  
الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة  
الرياض**

**The prevailing human relations between school leaders and  
teachers and their relations with teachers' job satisfaction in  
public elementary schools in Riyadh city.**

**إعداد**

**د. أريج بنت أحمد الشعلان**

**أستاذ مساعد بقسم القيادة والسياسات التربوية**

**بكلية التربية - جامعة الجوف**

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية .كلية التربية .جامعة دمنهور  
المجلد الخامس عشر - العدد الأول - لسنة 2023.**



## العلاقات الإنسانية السائدة بين القائدات والمعلمات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض

د. أريج بنت أحمد الشعلان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية؛ التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؛ وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن. **منهجية الدراسة وأداتها:** المنهج الوصفي (المسحي)، كما اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة الرياض واللاتي يبلغ عددهن (13205) معلمات.

**عينة الدراسة:** استخدمت الباحثة عينة عشوائية تكونت من (388) معلمة.

**أبرز النتائج:** توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها:

- 1- دلت استجابة المعلمات على أنهن موافقات بدرجة كبيرة على ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض.
- 2- دلت استجابة المعلمات على أنهن موافقات بدرجة كبيرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.
- 3- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل بين مفردات عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح اللاتي مؤهلن دكتوراه، واللاتي مؤهلن دكتوراه وبكالوريوس.
- 5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية، مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

### كما قدمت الباحثة عدداً من التوصيات، أبرزها:

- 1- حثّ قائدات مدارس المرحلة الابتدائية على مشاركة المعلمات في مناسباتهن الخاصة.
- 2- توجيه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بالاهتمام بحل المشكلات التي تواجه المعلمات.
- 3- تشجيع قائدات مدارس المرحلة الابتدائية على التعامل بمرونة مع المعلمات.
- 4- حثّ قائدات مدارس المرحلة الابتدائية على تنمية شخصيات المعلمات القيادية.

## **The prevailing human relations between school leaders and teachers and their relations with teachers' job satisfaction in public elementary schools in Riyadh city.**

areej Ahmed Al-Shalan

### **Abstract**

This study aimed to identify the degree to which female school leaders practice human relations; to identify the level of job satisfaction of public elementary schools teachers in Riyadh from their point of view; and to determine the existence of a correlation between the degree of leader' practice of human relations and the level of teachers' job satisfaction from their point of view.

**Methodology and study tools:** The descriptive approach (survey) was applied, and the questionnaire was used as a tool for data collection.

**Study community:** the study community was all teachers (n= 13205) of public elementary schools in Riyadh.

**Study sample:** The researcher used a random sample consisting of (388) teachers.

### **The study reached the following results:**

- 1.The study sample agreement came to a **high** degree on the level of female school leaders' practice of human relations at the elementary schools in Riyadh.
- 2.The study sample agreement came to a **high** degree on the level of teachers' job satisfaction at public elementary schools in Riyadh.
- 3.A statistically significant positive correlation at the level (0.01) between the level of female school leaders' practice of human relations and the level of job satisfaction among teachers from their point of view.
- 4.There were statistically significant differences at the level of (0.01) and less between the study sample' responses according to the qualification variable for those who have Ph.D., and those who have PhD and Bachelor.
- 5.There were no statistically significant differences at the level of (0.01) and less between the study sample' responses on (the level of female

school leaders' practice of human relations, the level of teachers' job satisfaction of public elementary schools in Riyadh) according to the variable of number of years of experience.

**The researcher also made a number of recommendations, most notably:**

- 1.Urging the leaders of primary schools to engage teachers on their own occasions.
- 2.Directing the public elementary school leaders to solve problems facing teachers.
- 3.Encouraging the public elementary school leaders to deal flexibly with teachers.
- 4.Urging the public elementary school leaders to develop female teachers' personalities.

## 1- المقدمة

يعدّ العنصر البشري من أهم مدخلات المؤسسات الإنتاجية، وهو المؤثر على المؤسسة وتحديد هويتها، والعنصر البشري هو الذي يميز مؤسسة عن أخرى، وهو الذي يدفع المؤسسة للحاق بركب التقدم والتنمية، ولطالما كانت مؤسسات التعليم من أهم المؤسسات التي تُعنى بصناعة الإنسان وإعداده إعدادًا سليمًا للمستقبل، إلا أنها كغيرها من المؤسسات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الناجمة عن تفاعل العناصر البشرية فيما بينها، تلك العلاقات إما أن تعزز روح المحبة والتعاون أو تشكل فتيلًا من الخصام والصراع.

ولكي تكون المدرسة بيئة جذابة ينبغي على مدير المدرسة أن يمتلك مهارات من خلالها أن يكون قادرًا على بناء علاقات طيبة مع المعلمين، وإدراك ميولهم واتجاهاتهم، وفهم مشاعرهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم، ومساعدتهم على الشعور بالأمن والطمأنينة وإشباع حاجاتهم مما يعمل على تنمية الرضا الوظيفي لديهم (أبو حسنين، 2017م، ص2).

وتعدّ العلاقات الإنسانية عاملاً مهمًا في الإدارة في أيّ منظمة وخاصة المدرسة، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة من ضمن السمات المهمة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري، لا سيما وهي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين، وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مستمر فاعل، هذا مع توافر قدرته على امتداح عملهم بدقة وتوافر اهتمام إنساني كبير بالأفراد، ولهذا كان لحركة العلاقات الإنسانية تأثير كبير على الإدارة العلمية (أبو القمبز، 2016م، ص14).

ويؤكد (الحارثي، 2012م) في دراسته أنّ العلاقات الإنسانية في المدرسة تعدّ عنصرًا أساسيًا لنجاحها، ويساعد على تحقيق أهدافها والرضا بين العاملين فيها، لذا فإنّ تحقيق العلاقات الإنسانية في المدرسة يساهم بفاعلية في تماسك إدارة المدرسة، ويساعد على توثيق الصلات الودية والتعاون الوثيق والثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين والعاملين، وتسود القيم الرفيعة والسامية بينهم.

ويقع على القائد دور كبير لإيجاد جو مُرضٍ في المدرسة، فهو أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية فبعض المدارس مؤسسات يشعر العاملون فيها بالسعادة والرضا، وبعضها الآخر مؤسسات يكرهها المعلمون والتلاميذ، ومرجع الفرق بين المدرستين يعود في الغالب إلى الطريقة التي يعمل بها قائد المدرسة مع أعضاء الهيئة التدريسية والتلاميذ وأولياء أمورهم، وإلى الأسس التي يضعها للعلاقات الإنسانية بينهم (مصطفى، 2012م، ص 177-178).

وقد أشار (الرنيتسي، 2015) إلى أنّ العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين ترتبط بالنمط القيادي الذي يتبعه، فسلوك المدير مع المعلمين، ينعكس على سلوك المعلمين مع بعضهم البعض وعلى سلوك الطلبة، فالعلاقات الإنسانية لها أثر كبير ينعكس على نفوس الطلبة والمعلمين والإداريين، فكلما توطدت العلاقة الإنسانية داخل المدرسة فإنها تساهم في تحقيق الإدارة المدرسية لمهامها ويزداد الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها من معلمين وإداريين (ص3). وبذلك فقد لاقت العلاقات الإنسانية لدى الإداريين قبولاً واسعاً تجسّد في العديد من الدراسات في هذا المجال، فقلد أظهرت نتائج دراسة (بونوة، 2016م) وجود تأثير على الرضا الوظيفي من مستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، كما توصلت دراسة (أبو حسنين، 2017م) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين ومستوى الانتماء المهني لديهم، وقد أشارت دراسة (الحارثي، 2012م) حول ممارسة مدير المدرسة لممارسة العلاقات الإنسانية، إلى أنّ المدير يقدر الظروف الطارئة لجميع المعلمين والعاملين، ويحرص على علاقات ودية بين المعلمين والعاملين.

وقد أشار (حمد، 2014م) إلى أنّ مهنة التعليم أساس المهن، فنجاحها أو فشلها ينعكس على نجاح أو فشل المهن الأخرى، فرضا المعلمين عن العمل من العوامل المؤثرة في مدى كفاءتهم في العمل وارتباطهم به وحرصهم عليه، ويزداد جهد المعلمين في عملهم بزيادة انتمائهم له، وبمقدار ما يشبع حاجاتهم، فكلما كان المعلم راضياً عن مهنته ومعداً لها، كانت العملية التربوية أكثر فاعلية ونجاحاً.

من خلال ما سبق، وجدت الباحثة أنه من المهم تناول هذا الموضوع بالبحث والدراسة لمعرفة مستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين القائدات والمعلمات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

### 1-2- مشكلة الدراسة:

إنّ نجاح أيّ مؤسسة تربوية فاعلة يعتمد على قدرة إدارتها على بناء جسر من التواصل والانسجام والتعاون والتوافق مع المرؤوسين من خلال تطبيق العلاقات الإنسانية. ويعدّ التعامل الحسن بين المدير والمعلمين والإداريين والطلاب من أهم عوامل نجاح المدرسة، والعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة أو ابتسامات يورّعها المدير على العاملين معه، ولكنها بالإضافة إلى ذلك إدراك عميق من جانب المدير لقدرات الأفراد وطاقاتهم وحاجاتهم الإنسانية، واستثمار ذلك في حفزهم على العمل معًا كمجموعة مترابطة متعاونة تسعى لتحقيق أهداف المدرسة من التفاهم والرضا عن عملهم ووظيفتهم (الحارثي، 2012م، ص5).

إنّ نجاح الإدارة المدرسية يعتمد على الأفراد الذين يتولّون مهمة القيادة والتوجيه فيها، وقد أكدت العديد من الدراسات، ومنها دراسة (العربي، 2016م)، أهمية دور المدير في نجاح مدرسته ووعيه بحاجاتها وأهدافها، وكذلك توفير الظروف الملائمة للعمل، وتحقيق جو مناسب من العلاقات الإنسانية، والتحفيز المناسب للمعلمين، وزيادة رضاهم عن العمل، وتشجيع العمل الجماعي.

وقد أشار (حمد، 2014م) إلى أنّ الرضا الوظيفي، يعدّ من أبرز العوامل التي تؤثر على تطوير وفاعلية أداء المعلمين، حيث تعدّ العلاقة بين المعلم والمدير من أهم روافد الرضا الوظيفي للمعلم، ذلك أنّ المعلمين يستمدون دافعيتهم من المعاملة الحسنة والتقدير الذي يتلقونه من الإداريين الذين يتعاملون معهم (ص4).

وفي ضوء ما سبق وبالإضافة إلى وقوف الباحثة على عدد كبير من المدارس كمشرفة على التربية العملية، وعلى ضوء نتائج الدراسات السابقة لمست الباحثة أهمية العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الابتدائية وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين، وبذلك تبلورت مشكلة

الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي: ما أثر العلاقات الإنسانية بين القائدات والمعلمات على الرضا الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض؟

**1-3- تساؤلات الدراسة:**

1- ما درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض؟

2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؟

**1-4- أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1- التعرف إلى درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض.

2- التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.

3- تحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن.

**1-6- حدود الدراسة:**

تتحدد الدراسة في الآتي:

### 1-6-1- الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات.

### 1-6-2- الحدود المكانية:

المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض وعلى معلمات المرحلة الابتدائية.

### 1-6-3- الحدود الزمانية:

الفصل الدراسي الاول للعام 1439-1440هـ.

### 1-7- مصطلحات الدراسة:

#### العلاقات الإنسانية:

هي "التعامل الإنساني الحسن الذي يشمل المعاملة الطيبة القائمة على الفضائل ومكارم الأخلاق والقيم التي تعكس الترابط والتلاحم، وتنتشر المحبة والتعاطف والتآلف في جو يسوده الوئام والود، ويبعث على الطمأنينة والراحة ويشجع على الإنتاجية وحسن الأداء في العمل" (الرننيسي، 2015م، ص9).

وقد عرّف (أبو حسنين، 2017م) العلاقات الانسانية بأنها "أسلوب يسلكه مدير المؤسسة في تعامله مع من حوله، لكي يحقق أهداف مؤسسته مع مراعاة تحقيق أهداف العاملين معه، وتوفي حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لكي يعملوا بفاعلية أكبر" (ص8).

#### التعريف الإجرائي للعلاقات الإنسانية:

هو السلوك الأمثل لقائدة المدرسة مع من تعمل تحت إمرتها، حيث تتعامل معهم بالحسنى، حيث تسود بينهم الألفة والتعاون والاحترام والتقدير، بغية تحقيق الهدف المشترك للإدارة والأفراد العاملين.

#### الرضا الوظيفي:

### تعريف الرضا لغة:

الرضا ضد السخط وارتضاه: رآه له أهلاً ورضي عنه: أحبّه وأقبل عليه (ابن منظور، 2005م، ج6، ص168).

### التعريف الاصطلاحي للرضا الوظيفي:

هو الشعور بالقناعة والارتياح والسعادة وإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع المتغيرات والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة ( حمد، 2014م، ص9).

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة" (البلادي، 2011م، ص8).

### تعريف الرضا الوظيفي إجرائياً:

هو شعور معلمات المرحلة الابتدائية بالرضا والارتياح أثناء أدائهن لعملهن، نتيجة التوافق بين ما يقدّمن وما يحصلن عليه فعلاً من عملهن.

### الإطار النظري:

تعدّ العلاقات الإنسانية التي تقوم على التفاهم والتعاون والاحترام والثقة وغيرها من مبادئ الإنسانية بين أعضاء جماعة العمل على اختلاف مراتبهم ومستوياتهم، أساساً لخلق جو عمل يساهم في فاعلية وكفاءة أداء الأفراد، كما تعدّ العلاقات الإنسانية من العناصر الأساسية لنجاح المدرسة في تأدية رسالتها وأهدافها، إذ إنّ استخدام العلاقات الإنسانية الاستخدام الأمثل يؤدي إلى إيقاظ الهمم، ويشكل حافزاً قوياً للعمل، وهذا بدوره يحتاج إلى وجود مدير فاعل يحترم شخصية العاملين معه، ويهتم بمشاكلهم، ويستمع لآرائهم، حتى يحقّق الرضا الوظيفي للعاملين، حيث إنّ مناخ العمل الداخلي الذي يسوده التفاهم والتعاون بين الأفراد العاملين هو مصدر الرضا للعاملين، مما ينعكس بدوره على إنتاجيتهم وأدائهم، فالفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله ستزداد دافعيّته وإقباله على العمل وتزيد من رضاه الوظيفي.

وفي هذا الفصل سوف تقوم الباحثة بعرض الإطار النظري لهذه الدراسة، والذي يتضمّن ثلاثة محاور رئيسة للأدبيات والموضوعات النظرية المتعلقة بالدراسة، وهي:

المحور الأول: العلاقات الإنسانية.

المحور الثاني: قائد المدرسة.

المحور الثالث: الرضا الوظيفي.

المحور الرابع: العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي

المحور الرابع: المرحلة الابتدائية.

بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

**1- العلاقات الإنسانية:** تعدّ العلاقات الإنسانية في العمل ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر إلى المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحاته، ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته، فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أنّ أسلوبها يبنّي على تلبية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية، إلى جانب الاحتياجات الماديّة والوصول بهم إلى أفضل حالات التكيف والرخاء. وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان لدى العاملين في المجتمع المدرسي، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، وزيادة كفايته الإنتاجية.

وعرّف (حامد، 2009م) العلاقات الإنسانية بأنها مجال من مجالات الإدارة، ويعني اندماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفّزهم إلى العمل معاً بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، كما عرف ديفنز العلاقات الإنسانية بأنها: مجال للتطبيق الإداري، وهي تكامل الأفراد نحو موقف العمل بطريقه تحفزهم للعمل مع بعضهم البعض بإنتاجية عالية ويتعاون ورضا اقتصادي سيكولوجي واجتماع (عبد المجيد، 2011م، ص5).

وعرّف سكوت العلاقات الإنسانية بأنها: عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فاعل يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف، مما يعطي المزيد من الرضا الإنساني، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية (بن زاف، 2015م، ص 60).

## 2- أهمية العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي:

تشكّل العلاقات الإنسانية جانباً مهماً من التكيف والتفاعل في العمل، فالعلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة من السمات المهمة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري، ولا سيما في الوسط المدرسي (بن شخرون، 2016م، ص 85). والعلاقات الإنسانية السليمة التي تسود المجتمع المدرسي، تنعكس بصورة إيجابية على العاملين في هذا المجتمع، مما يتطلب أن تكون هذه العلاقات إنسانية طيبة، تتمثل في الأخلاق الفاضلة والاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة والعاملين في المدرسة، وبذلك تتحقّق أفضل النتائج في المجال التربوي، وتؤدي المدرسة رسالتها بنجاح (حلاوة، 2012م، ص 255). ويمكن تلخيص أهمية العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي كما ذكر (عطوي، 2014م، ص ص 190-193) في المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين، و أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال. ويضيف شراب (2015م) إلى أهمية العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي إلى إصباح الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة التربوية.

## 4- أهداف العلاقات الإنسانية: للعلاقات الإنسانية أهداف متعدّدة، ومنها كما ذكر حامد

(2009م، ص 60): تحقيق التعاون بين العاملين في المجتمع الواحد، زيادة الإنتاجية،

زيادة كفاءة العمل والإنتاج، إشباع حاجة الفرد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية ومساعدة العاملين على التعبير عما يدور في أنفسهم من مقترحات مما يوصلهم إلى مرحلة الرضا عن العمل، وحلّ المشكلات في العمل والإنتاج وحلّ مشاكل العمال المهنية والشخصية والاجتماعية. ويضيف بن شخرون (2016م) إلى أهداف العلاقات الإنسانية، أن من أهدافه تحسين العلاقات بين المديرين والمشرفين وباقي العاملين في المؤسسة (ص 86).

## 5- الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية على الإدارة المدرسية:

يترتب على وجود العلاقات الإنسانية الجيدة والفاعلة في الوسط المدرسي ما بين المديرات والعاملات بالمدرسة العديد من الآثار الإيجابية التي تعود على المجتمع المدرسي بالفائدة، حيث تزيد من الإنتاجية والدافعية للعمل، ويمكن تلخيص الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية على الإدارة المدرسية في النقاط الآتية:

• الإنتاجية المرتفعة كما ذكر (فليه، عبد المجيد، 2005م، ص119) حيث تسهم العلاقات الإنسانية الجيدة والفاعلة في زيادة الإنتاجية من جانب العاملين في الوسط المدرسي، وهذا يرجع لإحساس العاملين بالانتماء للمنشأة التعليمية، وحرصهم على المصلحة العامة للمدرسة، كما ترجع إلى إحساس العاملين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعور العاملين بأن الإدارة المدرسية تعمل دائماً على حلّ مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته.

• رفع الروح المعنوية لجميع العاملين فللعلاقات الإنسانية دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في الوسط المدرسي وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، ونتيجة لاستقرار العلاقات الإنسانية ترتفع الروح المعنوية لدى العاملين وذلك عن طريق إشباع حاجات العاملين، وتتهار الروح المعنوية لدى العاملين تماماً فيما لو أهملت الإدارة واجبها في ذلك، مما ينعكس أثره على تمكّن المدرسة من تحقيق أهدافها وبقصور أدائها لمهامها على الوجه المطلوب، فالروح المعنوية العالية لدى العاملين في الوسط المدرسي تؤدي إلى زيادة الأداء ودفع عجلة العملية التربوية والتعليمية إلى الأمام، ويمكنها من تحقيق أهدافها (العربي، 2016م، ص36).

• انخفاض نسبة منازعات العمل ويعود ذلك إلى أن توافر جوّ من العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي يقلّل من المنازعات بين العاملين مع بعضهم البعض أو بينهم وبين قاداتهم، فالمعلّمون في ظلّ العلاقات الإنسانية الجيدة يستطيعون إشباع حاجاتهم الفسيولوجية وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يوفر لهم قدرًا

- من الرضا والاستقرار فتقل المنازعات في محيط العمل المدرسي، سواء بين المعلمين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم (أبو القمبز، 2016 م، ص 49).
- قلة الشكوى من طرف العاملين، فمن أهم مظاهر العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المجتمع المدرسي قلة الشكوى من طرف العاملين بالمدرسة، عادة ما تقل الشكوى بين العاملين أو الموظفين في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة، وقلة ونقص الشكوى بين العاملين يعني أن القيادات تحاول أن تتعرف إلى مشكلات العاملين والعمل على حلها، وهذا لن يتحقق إلا في ظل علاقات إنسانية فاعلة في مجال العمل (بن شخرون، 2016 م، ص 85).
- اختفاء صور السلوك الشاذ والمرضي في المدرسة، لإن فقدان الشعور بالعلاقات الإنسانية داخل المجتمع المدرسي يؤدي إلى ظهور العديد من صور السلوك الشاذ والمرضي لدى العاملين بالمدرسة، كالعدوانية، والانطواء، والانعزال، وكثرة الغياب والتقاعد في أداء العمل، بينما المؤسسات التي تسود بها العلاقات الإنسانية الجيدة والفاعلة من حيث إشباع حاجات العاملين وتقوية انتمائهم للمؤسسة يقل لدى العاملين بها الشعور بالإحباط، حيث إن هذا الشعور يعد سبباً لكل سلوك مرضي وشاذ يصدر عن العاملين (عقيل، 2006 م، ص 43).
- المقاومة الأقل من جانب المعلمين للتغيير، حيث إن المناخ المدرسي الذي تسوده علاقات إنسانية فاعلة تقل فيه مخاوف المعلمين من أي تغييرات تحدث في محيط المدرسة، وبالتالي تقل مقاومتهم لتلك التغييرات اقتناعاً منهم أنها في صالح العمل المدرسي، وفي صالحهم قبل كل شيء (الفليت، 2012 م، ص 49).
- 5. قائد المدرسة:** إن المدرسة كمؤسسة تربية مهمتها الأساسية إعداد الأجيال وتهيئتهم للمستقبل، ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء، فإنها تحتاج إلى قائد ناجح يتولى القيام بالإشراف على جميع شؤون المدرسة التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، ويكون قدوة حسنة لزملائه، أداءً وسلوكاً، ويكون مشجعاً وداعماً لوجود علاقات إنسانية إيجابية بين أفراد الهيئة المدرسية وطلابهم، وكل من لهم علاقة بهم

سواء من داخل المدرسة أو خارجها، وأن يسعى إلى تكوين مجتمع مدرسي يؤمن بالعدالة والمساواة والتعاون والاحترام والتشاور وتبادل الرأي، ويكون داعماً لسير العملية التعليمية.

ونظراً لأهمية دور قائد المدرسة في تكوين علاقات إنسانية إيجابية في المجتمع المدرسي فسوف نتناول الباحثة في هذا المحور قائد المدرسة وأهمية دوره وأبرز مهامه.

**•تعريف قائد المدرسة:** قائد المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسمياً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم (مصطفى، 2002م، ص60). ويعرف (زيادة وآخرون، 2006 م) قائد المدرسة بأنه: الرئيس المباشر لمدرسته، وهو القائد التربوي والتعليمي الذي يشرف على كافة نواحي النشاط التعليمي والتربوي داخل المدرسة، وهو بحكم موقعه التنفيذي والإشرافي يعدّ مسؤولاً عن تنظيم العمل المدرسي مسؤولية مباشرة من قبل الإدارة التعليمية أو وزارة التعليم.

#### **•المهارات الواجب توافرها لدى قائد المدرسة:**

يوجد العديد من المهارات الضرورية لقائد المدرسة بخاصة في عصر التحديات المعرفية والتكنولوجية، والتي من خلالها يتمكن من إدارة مدرسته إدارة ناجحة وفاعلة.

1- المهارات الشخصية: وهي المهارات المتعلقة بشخصية المدير، ومن أبرز المؤشرات للمهارات الشخصية لمدير المدرسة الذكاء والثقافة وسعة الاطلاع، والحلم والأناة وحسن التصرف، وسرعة البديهة واللباقة في الحديث، وتقدير المسؤولية، وبعد النظر والرؤية الواضحة للأحداث، وقوة الشخصية وقدرتها على فرض احترامها وتقديرها، وكذلك قوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين وجذبهم وكسب ثقتهم، والطلاقة اللفظية والقدرة على التحمل، والخلق الطيب الحسن والقدوة الحسنة، والعدالة في التعامل مع الآخرين، والبعد عن المحاباة والتحيز وعدم الخوض في الأمور دون بيّنة، وعدم أخذ الناس بالشبهات أو سوء الظن (الحارثي، 2012 م، ص25).

2- المهارات الفنية: وتعني قدرة المدير على القيام بعمله والإمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح، بالإضافة إلى الإمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي

يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، وتتعلق هذه المهارات بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجة المواقف التي يصادفها، وتتطلب هذه المهارة توفّر قدر من المعلومات والأصول العلميّة والفنيّة التي يتطلّبها العمل القيادي (آل ناجي، 2013 م، ص248). ويذكر بدر (2010م، ص39) أنّ من المهارات الفنية المطلوب توافرها في قائد المدرسة ما يأتي: القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، والقدرة على اتخاذ القرار، والقدرة على التفويض والسيطرة على الوقت.

• **المهارات الفكرية:** وهي القدرة على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات ووضع التصور المناسب لمواجهتها، والقدرة على التنبؤ لتقرير مستوى المدرسة في جميع المجالات (السبيل، 2013 م، ص59).

• **المهارات الإنسانية:** وهي المهارات التي ترتبط بمحاولة المدير كسب الثقة، واحترام مرؤوسيه من خلال بناء جسور من الودّ وتفهم المشاعر والظروف الاجتماعية والإنسانية من أجل تعزيز الثقة ومضاعفة الإنتاج (أبو زعيتر، 2009م، ص83).

وامتلاك قائد المدرسة للمهارة الإنسانية يعني أن يكون قادراً على بناء علاقات طيبة من المرؤوسين، وإدراك ميولهم واتجاهاتهم، وفهم مشاعرهم، والثقة بهم وبقدراتهم، وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم وإظهار روح الابتكار لديهم ومساعدتهم في الشعور بالأمن والطمأنينة وإشباع حاجاتهم (الحارثي، 2012 م، ص24). وتتعلّق المهارات الإنسانية بالطرق التي يستطيع بها قائد المدرسة التعامل بنجاح مع الآخرين من معلمين وغيرهم، بالكيفية التي يستطيع أن يجذبهم إليه، ويجعلهم متعاونين معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء (آل ناجي، 2013 م، ص249).

**6- الرضا الوظيفي:** يعدّ الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم من مكونات بيئة العمل الرئيسة، ومن أهم العوامل المحددة للمناخ التنظيمي، وقد اهتم الباحثون والعلماء والدارسون في مجال علم الإدارة والسلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيمات الحكومية والخاصة منذ الثلاثينيات من القرن العشرين، عندما نادى حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية، وتحسين بيئة العمل للعاملين

لزيادة الإنتاج (علي، 2012 م، ص80). وتعدّ التربية إحدى الركائز التي تعتمد عليها المجتمعات في الاحتفاظ بهويتها وتقدمها، وأن نجاح العملية التربوية متوقّف بدرجة كبيرة على المعلم الذي يعدّ حجر الزاوية في العملية التربوية، ولذلك فلا بدّ من العمل على زيادة رضا المعلمين عن عملهم، فرضا المعلم عن عمله من العوامل المؤثرة في مدى كفاءته في العمل وارتباطه به وحرصه عليه، فكلما كان المعلم راضياً عن مهنته كانت العملية التربوية أكثر فاعلية ونجاحاً (الناعبي، 2010 م، ص45).

**تعريف الرضا الوظيفي:** إنّ مفهوم الرضا الوظيفي خضع لرؤى فكرية عديدة، تباينت فيها أفكار الباحثين حول إعطاء مفهوم محدّد للرضا، ولقد اختلفت نظرة الباحثين في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي لاختلاف التخصصات التي أجريت فيها الدراسات، ولذلك يصعب تحديد وتوحيد تعريفه، وقد عرّف الباحثون الرضا الوظيفي عدة تعريفات فيرى بوضياف (2010م) أنّ الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ إنّ هذه المشاعر تعطي الوظيفة قيمة تتمثل برغبة الفرد في العمل. ويعرف المشيخي (2012م) الرضا الوظيفي بأنه: مفهوم متعدّد الأبعاد في اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، وقد تكون هذه الاتجاهات سلبية أو إيجابية. ويعرف اكساس (2012م) الرضا الوظيفي بأنه: حالة نفسية تعبر عن الارتياح للعمل ككلّ غير مجزأ، بحيث تؤثر على سلوك العامل إيجاباً وعلى انجذابه للعمل، مما يجعله يؤدي عمله برغبة وسعادة. كما يعرّف مركز البحوث بجامعة ميتشغان الرضا الوظيفي بأنه: هو ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه للمشروع (إكساس، 2012 م، ص74). وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي هو نتيجة التفاعل ما بين ما يريده الموظف وبين ما يحصل عليه من احتياجات داخل منظمته، وهو شعور الموظف الإيجابي أو السلبي نحو بيئة العمل.

• **أهمية الرضا الوظيفي:** يعدّ الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد وبالذات في مجال العمل أو الوظيفة، فرضا العامل عن وظيفته يعدّ الأساس المهم لتحقيق توافقه النفسي والفسولوجي والاجتماعي، لكون الرضا يرتبط بالنجاح في مجال العمل، والذي يعدّ المعيار الموضوعي المهم الذي يقوم على ضوئه تقييم المجتمع وأفراده، بالإضافة إلى كونه مؤشراً لنجاح العامل في مختلف جوانب حياته، مما ينعكس على سلوكه الخارجي من خلال اتجاهاته الكامنة وعلى قوة المشاعر ودرجة تراكمها (الشمري، 2013 م، ص 33).

**7- المرحلة الابتدائية:** كما هو معروف فإنّ التعليم في مختلف دول العالم على اختلاف أنظمتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية أربع مراحل (ابتدائي - متوسط - ثانوي - عالٍ)، وهذه المراحل مكتمل بعضها للبعض، ويعدّ التعليم الابتدائي في جميع دول العالم هو القاعدة لهذه المراحل وكلما كانت أقوى كان أثبت وأبقى، وكلما كانت عناية الدولة بتوسيع هذه القاعدة وتحسينها أعظم وأشمل كان العائد من التعليم أفضل وأكمل (الحقيل، 2016 م، ص 180).

• **مفهوم المدرسة الابتدائية:** يعدّ تعليم المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية تعليمًا إلزاميًا لمن هم بسن السادسة من العمر تقريبًا حتى الثانية عشر، وهو تعليم مجاني في المدارس الحكومية، حيث صدر نظام داخلي للمدرسة الابتدائية في عام 1384 هـ نصّ على أنّ مدرسة المرحلة الابتدائية "هي مجموعة من التلاميذ تتلقّى التعليم في المرحلة الأولى حسب المنهج الموزّع على ست سنوات على يد مدرس، أو أكثر تحت الإشراف المباشر لمدير المدرسة أو من ينوب عنه في إدارة هذه المدرسة" (السلوم، 1985 م، ص 74).

**الدّراسات السابقة:** وسوف نتناول الباحثة الدّراسات السابقة من خلال ثلاثة محاور هي كالاتي: دراسات تناولت العلاقات الإنسانية، دراسات تناولت الرضا الوظيفي، ودراسات تناولت العلاقة بين طبيعة العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي.

## المحور الأول: دراسات تناولت العلاقات الإنسانية.

دراسة شراب (2015م) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفاعلية العمليات الإشرافية لديهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفاعلية العمليات الإشرافية لديهم، والكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفاعلية العمليات الإشرافية لديهم من وجهة نظر معلمهم، تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)، ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (487) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم، تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وبتغير سنوات الخدمة لصالح فئة 10 سنوات فأكثر، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للعلاقات الإنسانية تُعزى للمؤهل العلمي.

دراسة دبوس (2015م) بعنوان: درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى أثر المتغيرات

في درجة ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية تبعًا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي منهجًا للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (269) معلمًا ومعلمة من معلمي مديرية التربية والتعليم بنابلس، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية كانت كبيرة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - نوع المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

**-دراسة أبو حسنين (2017م) بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالانتماء المهني لمعلميهم.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالانتماء المهني لمعلميهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي منهجًا للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (360) معلمًا ومعلمة من العاملين في المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية والانتماء لمعلميهم المهني تُعزى لمتغير (الجنس) لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وانتماء معلميهم المهني تعزى لمتغيري المؤهل التعليمي وسنوات الخدمة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات درجات تقدير أفراد

الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين ومستوى الانتماء المهني لديهم، وأوصت الدراسة بضرورة إقامة دورات ولقاءات وندوات خاصة للمديرين ومديري المناطق في مجال العلاقات الإنسانية.

**المحور الثاني: دراسات تناولت الرضا الوظيفي:**

### **-دراسة البابطين (2012م) بعنوان: مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في مدينة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (253) مديراً من مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية عموماً كان متوسطاً، وأن مستوى الرضا الوظيفي عن محور التعامل مع المعلمين كان عالياً وقد احتل المرتبة الأولى، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس المتوسطة والثانوية في مستوى الرضا الوظيفي لجميع محاور الدراسة وفقاً لمتغيرات (المؤهل الدراسي، التدريب، المرحلة التعليمية، عدد المعلمين في المدرسة، عدد سنوات الخبرة).

### **-دراسة البلادي (2012م) بعنوان: الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المرحلة المتوسطة بمدينة مكة عن الوظيفة، وعن العائد من الوظيفة (معنوي- مادي) وعن العلاقات الإنسانية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (78) مديراً من مديري المدارس المتوسطة بالتعليم العام الحكومي العاملين في مدارس التعليم العام للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة للعام الدراسي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري

المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة عن الوظيفة وعن العائد من الوظيفة (معنوي- مادي) من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية، كما توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المرحلة المتوسطة بمدينة مكة في الرضا عن العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وعي مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة بأهمية الشعور بالرضا الوظيفي والعمل على إدارة البيئة المدرسية بنجاح وفاعلية.

**-دراسة الثبيني (2014م) بعنوان: عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى عوامل الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي محافظة القريات، والتعرف إلى أثر كل من متغير (المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة التعليمية) على عوامل الرضا الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (303) معلمين من معلمي محافظة القريات، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عوامل الرضا الوظيفي جاءت كما يأتي: بُعد القيادة المدرسية جاء بالمرتبة الأولى، وبُعد بيئة العمل جاء بالمرتبة الثانية، وبُعد أساليب الزيارة الإشرافية جاء بالمرتبة الثالثة، وبُعد الجوانب المادية والحوافز جاء بالمرتبة الرابعة، وبُعد التأهيل والتدريب جاء بالمرتبة الخامسة، كما توصلت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا، كما أظهرت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات تُعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة فوق عشر سنوات.

**المحور الثالث: دراسات تناولت العلاقة بين طبيعة العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي.**

**-دراسة حيدر بريس (Price, 2012) بعنوان: التفاعل والعلاقة بين المدير والمعلم ومدى تأثير العلاقة بينهما على مواقفهم الإيجابية في الولايات الأمريكية المتحدة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الظروف التي تنشأ فيها الاتجاهات المتعلقة بالمناخ المدرسي الإيجابي، ومدى تداخل هذه الاتجاهات، وهذا المناخ الإيجابي في العملية التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من بعض معلمي ومديري وأمناء المكتبات للمدارس الابتدائية الحكومية في مناطق متنوعة من الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين المدراء والمعلمين تؤثر في مدى الرضا، والاندماج، والتماسك، والانتفاء الوظيفي، وإيجابية العمل بما يتعلق بالمديرين، كما توصلت الدراسة إلى أن خلق المناخ التعليمي المناسب في المدرسة يتم من خلال الرضا الوظيفي للأفراد، الاندماج والتماسك كفريق عمل، ومدى انتمائهم والتزامهم الوظيفي.

**-دراسة حمد (2014م) بعنوان: درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة غزة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات غزة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجال الروح المعنوية فقد كانت دلالة الفروق لصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، باستثناء مجال النمو المهني فقد كانت دلالة الفروق لصالح أصحاب سنوات الخدمة التي تقل عن 5 سنوات، كما توصلت النتائج إلى أن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تحققت بدرجة كبيرة، ولا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، باستثناء مجال الانتماء للمهنة، فقد كانت دلالة الفروق لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية، وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة رضاهم الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق أساليب إشرافية جديدة معاصرة، تراعي ترسيخ الاتصال والتواصل بين المشرفين والمعلمين.

ويعد عرض أهم الدراسات السابقة يبدو ان الدراسة الحالية اتفقت مع جميع الدراسات السابقة في تناول موضوع العلاقات الإنسانية أو الرضا الوظيفي، أو العلاقة بين طبيعة العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي، كدراسات علي (2004م)، بن عقيل (2006م)، بيكهار لام (2012م)، محمد (2012م)، جنجور وآخرون (Gungor, other, 2012)، حيدر براريس (2012م)، حمد (2014م)، الطيب (2015م)، بونوة (2016م). كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة للدراسة.

و اختلفت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، فقد استهدفت بعض الدراسات السابقة مديري أو مديرات المدارس، مثل: دراسة برايس (Price, 2012)، جنجور وآخرون (Gungor, other, 2012)، ماكولا (Macula, 2008)، البلادي (2012م)، البابطين (2012م)، الحارثي (2012م)، واستهدف دراسة حمد (2014م) المشرفين التربويين، في حين استهدفت دراسة الجمل (2010م) الإداريين والإداريات في مديريات التربية والتعليم.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، تجملها الباحثة فيما يأتي:

- تحديد مشكلة الدراسة، وتحديد أهدافها.

- بناء الإطار النظري.

- اختيار المنهج المناسب للدراسة، والأداة، ونوع المعالجة الإحصائية.

- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها، لمناقشة نتائج الدراسة الحالية.

ومما يميّز الدّراسة الحالية عن الدّراسات السابقة أنها تعدّ الدّراسة الأولى من نوعها -على حدّ علم الباحثة- التي تناولت العلاقات الإنسانية السائدة بين القائدات والمعلمات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

### منهجية الدّراسة وإجراءاتها ● منهج الدّراسة:

في ضوء طبيعة الدّراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، المسحي هو الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيّاً ويوضح خصائصها، أو كميّاً يصف الظاهرة رقمياً ويوضح مقدارها أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات، 2003، ص111)، أمّا المنهج الارتباطي فهو نوع من أنواع مناهج البحث العلمي يهتم ببيان العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وفي حالة وجود هذه العلاقة يهتم بمعرفة نوع هذه العلاقة سالبة أو موجبة، طردية أو عكسية، وتهتم الدّراسات الارتباطية ببيان حجم ونوع العلاقات بين البيانات بحيث تتطابق التغيرات في كلا العاملين محل الدّراسة الارتباطية.

### ● مجتمع الدّراسة:

يتكوّن مجتمع الدّراسة الحالية من جميع معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة الرياض والبالغ عددهن (13205) معلمات (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، 1439هـ).

### ● عيّنة الدّراسة:

"الأصل في البحوث العلمية أن تُجرى على جميع أفراد مجتمع البحث، لأن ذلك أدعى لصدق النتائج، ولكن يلجأ الباحث إلى اختيار عيّنة منهم إذا تعذر ذلك، بسبب كثرة عددهم مثلاً (العساف، 1433، ص96)، لذا اختارت الباحثة عيّنة عشوائية باستخدام جدول تحديد حجم العيّنة (Krejcie and Morganm, 1970)، وقد بلغ إجمالي عيّنة الدّراسة (375) معلمة، وقد وزعت الباحثة استبانتها إلكترونياً، وبعد التطبيق الميداني حصلت على (388) ردّاً صالحاً للتحليل الإحصائي.

### ● خصائص مفردات الدّراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف مفرداء الدراسة، وتشمل: (المؤهل العلمى - سنوات الخبرة فى المرحلة الابتدائية)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لمفرداء الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يأتي:

### 1) المؤهل العلمى:

جدول رقم (3-1): توزيع مفرداء الدراسة وفق متغير المؤهل العلمى.

المؤهل العلمى	التكرار	النسبة
دكتوراه	16	4.1
ماجستير	10	2.6
بكالوريوس	210	54.1
دبلوم تربوى	152	39.2
المجموع	388	%100

يتضح من الجدول رقم (3-1) أن (210) من مفرداء الدراسة يمثلن ما نسبته 54.1% من إجمالي مفرداء الدراسة مؤهلن العلمى بكالوريوس، بينما (152) منهن يمثلن ما نسبته 39.2% من إجمالي مفرداء الدراسة مؤهلن العلمى دبلوم تربوى، و(16) منهن يمثلن ما نسبته 4.1% من إجمالي مفرداء الدراسة مؤهلن العلمى دكتوراه، و(10) منهن يمثلن ما نسبته 2.6% من إجمالي مفرداء الدراسة مؤهلن العلمى ماجستير.

ويتضح أن النسبة الأعلى لمؤهل البكالوريوس بنسبة 54% وقد يعود ذلك إلى أن درجة البكالوريوس هي المؤهل المطلوب عند تعيين المعلماء. والنسبة الأقل هي لمؤهل الماجستير بنسبة لم تتجاوز 2.6%.

### 2) سنوات الخبرة فى المرحلة الابتدائية:

جدول رقم (3-2): توزيع مفرداء الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة فى المرحلة الابتدائية.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
من 1 - 5 سنوات	58	14.9
من 6 - 10 سنوات	58	14.9

11 سنة فأكثر	272	70.2
المجموع	388	%100

يتضح من الجدول رقم (3-2) أنّ (272) من مفردات الدراسة يمثلن ما نسبته 70.2% من إجمالي مفردات الدراسة عدد سنوات خبرتهن في المرحلة الابتدائية 11 سنة فأكثر، بينما (58) منهن يمثلن ما نسبته 14.9% من إجمالي مفردات الدراسة عدد سنوات خبرتهن في المرحلة الابتدائية من 1 - 5 سنوات، و(58) منهن يمثلن ما نسبته 14.9% من إجمالي مفردات الدراسة عدد سنوات خبرتهن في المرحلة الابتدائية من 6 - 10 سنوات.

وتظهر النتائج أن نسبة 70.2% من مفردات الدراسة تتجاوز خبرتهن 11 سنة فأكثر، وهي النسبة الأعلى مما يدعم الدراسة ويزيد من مصداقيتها.

**•أداة الدراسة:** عمدت الباحثة إلى استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ وذلك نظرًا لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها، وتعدّ الاستبانة إحدى أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقتنة.

**(أ)بناء أداة الدراسة:** بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها، تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكوّنت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء، وفيما يأتي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها: حيث يحتوي القسم الأول على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تودّ الباحثة جمعها من مفردات الدراسة، مع تقديم الضمان بسريّة المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. ويحتوي القسم الثاني على البيانات الأولية الخاصة بمفردات الدراسة، والمتمثلة في: (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في المرحلة الابتدائية، أما القسم الثالث فيتكون من (33) عبارة، موزعة على محورين أساسيين.

#### **•إجراءات تطبيق الدراسة:**

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيًا باتباع الخطوات الآتية:

1-توزيع الاستبانة.

2-جمع الاستبانات بعد تعبئتها، وقد بلغ عددها (388) استبانة.

3-مراجعة الاستبانات، والتأكد من صلاحيتها، وملاءمتها للتحليل.

3-7- أساليب المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها،

فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز

(SPSS).

8- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات

بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض؟

للتعرف إلى درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، تم

حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب

لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية بالمرحلة

الابتدائية بمدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (4-1): استجابات مفردات الدراسة حول درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية

بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الكبيرة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
			ضعيف جداً	ضعيف	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	النسبة %		
1	0.922	3.99	4	20	83	151	130	ك	تختار الألفاظ اللاتقة أثناء النقاش مع المعلمات.	14
			1.0	5.2	21.4	38.9	33.5	%		
2	0.817	3.91	2	6	117	161	102	ك	تظهر احترامها للمعلمات.	4
			0.5	1.5	30.2	41.5	26.3	%		
3	0.902	3.69	4	28	128	152	76	ك	تحفز وتشجع مبادرات المعلمات.	8
			1.0	7.2	33.0	39.2	19.6	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	درجة الموافقة					التكرار		العبارات	م
			ضعيف جداً	ضعيف	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	النسبة %	النسبة %		
4	0.881	3.61	4	20	172	120	72	ك	تقدّر ظروف المعلمات.	2	
			1.0	5.2	44.3	30.9	18.6	%			
5	0.984	3.61	13	28	131	142	74	ك	تتحرى الدقة في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات.	18	
			3.4	7.2	33.8	36.5	19.1	%			
6	1.045	3.60	13	36	133	116	90	ك	تسهم في إشاعة المحبة بينها وبين المعلمات.	19	
			3.4	9.3	34.3	29.9	23.1	%			
7	0.980	3.59	8	39	133	132	76	ك	تستخدم أسلوب الحوار والإقناع مع المعلمات.	3	
			2.1	10.1	34.2	34.0	19.6	%			
8	0.981	3.58	11	38	123	148	68	ك	تعزز انتماء المعلمات للعمل التربوي.	11	
			2.8	9.8	31.7	38.2	17.5	%			
9	1.064	3.54	13	46	135	108	86	ك	تعدّ قدوة يحتذى بها في العمل.	10	
			3.4	11.9	34.7	27.8	22.2	%			
10	0.864	3.51	6	20	192	112	58	ك	تعديل بين المعلمات.	1	
			1.5	5.2	49.5	28.9	14.9	%			
11	0.958	3.51	9	38	151	126	64	ك	تعزز الثقة بالنفس لدى المعلمات.	6	
			2.3	9.8	38.9	32.5	16.5	%			
12	0.979	3.50	10	43	143	128	64	ك	تساعد المعلمات في تطوير أدائهن الوظيفي.	13	
			2.6	11.1	36.8	33.0	16.5	%			
13	0.952	3.49	4	45	165	104	70	ك	تتبادل الرأي والمشورة مع المعلمات.	5	
			1.0	11.6	42.6	26.8	18.0	%			
14	1.094	3.48	21	44	127	120	76	ك	تشعر المعلمات بالارتياح النفسي أثناء عملهن داخل المدرسة.	12	
			5.4	11.3	32.8	30.9	19.6	%			
15	0.924	3.46	8	39	161	126	54	ك	تستخدم أسلوب النقد البناء	17	

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
			ضعيف جداً	ضعيف	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	النسبة %		
			2.1	10.1	41.5	32.4	13.9	%		
16	1.059	3.44	13	56	140	105	74	ك	تتمي شخصيات المعلمات القيادية.	9
			3.4	14.4	36.0	27.1	19.1	%		
17	0.944	3.42	9	40	175	106	58	ك	تتعامل بمرونة مع المعلمات.	7
			2.3	10.3	45.2	27.3	14.9	%		
18	1.030	3.32	11	68	157	90	62	ك	تسهم في حلّ المشكلات التي تواجه المعلمات.	16
			2.8	17.5	40.5	23.2	16.0	%		
19	1.175	3.11	32	94	119	85	58	ك	تشارك المعلمات في مناسباتهن الخاصة.	15
			8.2	24.2	30.8	21.9	14.9	%		
0.799		3.55	المتوسط العام							

1- يتضح في الجدول (4-1) أنّ مفردات الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض بمتوسط (3.55 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة، وتتفق نتائج الدراسة مع كل من دراسة الشلوي (2007م) التي بينت ان محور العلاقات الإنسانية يمارس بدرجة مرتفعة، و دراسة الحارثي (2012م) والتي بينت أن المتوسط الكلي لمستويات العلاقات الإنسانية السائدة بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كما يراها المعلمون والمديرون بدرجة عالية، وأن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين كانت عالية، حيث يختار المدير الألفاظ اللاتقة أثناء النقاش مع المعلمين والعاملين، ويقدر الظروف الطارئة لجميع المعلمين والعاملين ويحرص على إقامة علاقات ودية معهم.

ويتضح من النتائج في الجدول (4-1) أن أبرز ممارسات القائدات للعلاقات الإنسانية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، أبرزها تتمثل في العبارات رقم (14، 4، 8، 2) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة كبيرة كالآتي:

2- جاءت العبارة رقم (14) وهي: "تختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمات" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (3.99 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات المدارس الابتدائية يحرصن على كسب احترام المعلمات لتعزيز فاعلية توجيههن، ولذلك نجدهن يخترن الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمات.

3- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "تُظهر احترامها للمعلمات" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (3.91 من 5) وتُعزى هذه النتيجة إلى أن قائدات المدارس الابتدائية يسعين لكسب ود المعلمات لتحسين تعاونهن في تنفيذ قرارات العمل المدرسي، ولذلك نجدهن يظهرن احترامهن للمعلمات وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حلاوة (2012) والتي بينت أن العلاقات الإنسانية في المدارس جيدة.

4- جاءت العبارة رقم (8) وهي: "تحفز وتشجع مبادرات المعلمات" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (3.69 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات المدارس الابتدائية يسعين لتعزيز مبادرة ومشاركة المعلمات في قرارات العمل المدرسي، ولذلك نجدهن يحفزن ويشجعن مبادرات المعلمات وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شراب (2015م)، والتي بينت أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية.

5- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "تقدر ظروف المعلمات" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (3.61 من 5)، وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات المدارس الابتدائية يسعين لهيئة المعلمات للعمل بما يحسن من أدائهن ولذلك نجدهن يقدرن ظروف المعلمات، ويتضح من النتائج في الجدول (4-1) أن أقل ممارسات القائدات

للعلاقات الإنسانية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض تتمثلان في العبارتين رقم (16، 15) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليهما بدرجة متوسطة، كالآتي:

1- جاءت العبارة رقم (16) وهي: "تسهم في حلّ المشكلات التي تواجه المعلمات" بالمرتبة الثامنة عشرة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (3.32 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات المدارس الابتدائية يعانين من ضغوط عمل كبيرة مما قلل من إسهامهن في حلّ المشكلات التي تواجه المعلمات، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المعثم (2013م) والتي بيّنت أن مديري المدارس الثانوية بمحافظة الرس يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة.

2- جاءت العبارة رقم (15) وهي: "تشارك المعلمات في مناسباتهن الخاصة" بالمرتبة التاسعة عشرة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (3.11 من 5)، وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات المدارس الابتدائية لديهن الكثير من الواجبات العملية والاجتماعية مما قلل من مشاركتهن المعلمات في مناسباتهن الخاصة.

3- إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟

للتعرّف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (4-2): استجابات مفردات الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات

المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الكبيرة.

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
8	يسهم عملي في تكوين علاقات اجتماعية.	ك	149	143	82	12	2
		%	38.4	36.9	21.1	3.1	0.5
1	0.871	4.10					

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	درجة الموافقة					التكرار		العبارات	م
			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	النسبة %			
2	0.911	4.01	6	14	81	157	130	ك	أشعر بالحماس تجاه عملي في أغلب الأوقات.	4	
			1.5	3.6	20.9	40.5	33.5	%			
3	0.915	4.00	6	14	84	154	130	ك	تساعد طبيعة عملي في بذل أقصى ما أستطيع من جهد.	5	
			1.5	3.6	21.6	39.8	33.5	%			
4	0.970	3.96	6	18	101	125	138	ك	يعدّ عملي في المدرسة أحسن فرصة عرضت عليّ.	1	
			1.5	4.6	26.0	32.2	35.7	%			
5	1.073	3.96	10	28	86	106	158	ك	لا أفكر في ترك العمل إلا في ظروف استثنائية.	2	
			2.6	7.2	22.2	27.3	40.7	%			
6	0.901	3.90	6	15	98	163	106	ك	دائماً أقبل أيّ عمل أكلف به.	3	
			1.5	3.9	25.3	42.0	27.3	%			
7	0.984	3.81	14	14	104	154	102	ك	تثني القادة على أدائي الجيد.	10	
			3.6	3.6	26.8	39.7	26.3	%			
8	1.011	3.78	10	28	107	137	106	ك	أستطيع التأكيد أنني أحبّ العمل.	7	
			2.6	7.2	27.6	35.3	27.3	%			
9	1.025	3.72	16	26	100	156	90	ك	يحقّق لي العمل الحالي قدرًا كبيرًا من الرضا.	6	
			4.1	6.7	25.8	40.2	23.2	%			
10	1.002	3.65	12	30	124	138	84	ك	تقدّر القادة ظروف الطارئة.	11	
			3.1	7.7	32.0	35.6	21.6	%			
11	1.115	3.32	31	47	134	118	58	ك	تمدني الإدارة بالمعلومات الخاصة بالعمل بصفة دورية ومستمرة.	14	
			8.0	12.1	34.5	30.5	14.9	%			
12	1.018	3.23	22	56	164	102	44	ك	أشعر بعدالة سياسة الحوافز المقّمة للمعلمات.	12	
			5.7	14.4	42.3	26.3	11.3	%			
13	1.119	3.21	38	52	132	122	44	ك	يتناسب الراتب مع متطلبات الأعباء المعيشية.	9	
			9.8	13.4	34.0	31.5	11.3	%			
14	1.050	2.99	33	85	156	82	32	ك	هناك فرص كبيرة للتقدم الوظيفي.	13	
			8.5	21.9	40.3	21.1	8.2	%			

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	النسبة %		
0.697		3.69	المتوسط العام							

يتضح في الجدول (4-2) أنّ مفردات الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط (3.69 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة.

1- ويتضح من النتائج في الجدول (4-2) أنّ أبرز مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض أبرزها تتمثل في العبارات رقم (8، 4، 5، 1) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البلادي (2012م) والتي بيّنت ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، و دراسة اختار وآخرون (2010, Akhtar et.al) والتي بينت أنّ المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة يشعرون بالارتياح والرضا الوظيفي.

كالاتي:

2- جاءت العبارة رقم (8) وهي: "يسهم عملي في تكوين علاقات اجتماعية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (4.10 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأنّ معلمات المدارس الابتدائية يتفاعلن من خلال عملهن مع الكثير من أولياء الأمور مما يسهم في تكوينهنّ علاقات اجتماعية من خلال عملهنّ.

3- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "أشعر بالحماس تجاه عملي في أغلب الأوقات" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (4.01 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأنّ معلمات المدارس الابتدائية يعملن في مهن تعليمية تتناسب مع ميولهن ومؤهلاتهن، ولذلك نجدهن يشعرن بالحماس تجاه عملهن في أغلب الأوقات.

4- جاءت العبارة رقم (5) وهي: "تساعد طبيعة عملي في بذل أقصى ما أستطيع من جهد" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (4.00 من 5)، وتفسر هذه النتيجة بأن معلمات المدارس الابتدائية يجدن الراحة في العمل بمهنة التدريس، ولذلك نجدهن يرين أن طبيعة عملهن تساعدن على بذل أقصى ما يستطعن من جهد.

5- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "يعدّ عملي في المدرسة أحسن فرصة عرضت عليّ" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (3.96 من 5)، وتفسر هذه النتيجة بأن العمل التعليمي يلبي تطلعات معلمات المدارس الابتدائية ولذلك نجدهن يرين أن عملهن في المدرسة يعدّ أحسن فرصة عرضت عليهن.

1- ويتضح من النتائج في الجدول (4-2) أنّ أقل مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (9، 13) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراشنة (2008م) والتي بيّنت ان مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط، و دراسة الجمل (2010م) والتي بيّنت انخفاض مستوى الرضا الوظيفي العام لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية.

كالاتي:

2- جاءت العبارة رقم (9) وهي: "يتناسب الراتب مع متطلبات الأعباء المعيشية" بالمرتبة الثالثة عشرة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (3.21 من 5)، وتفسر هذه النتيجة بأن معلمات المدارس الابتدائية يرغبن في الحصول على رواتب تساعدن في الوفاء بالتزامات معيشتن، مما قلّل من موافقتن على تناسب الراتب مع متطلبات الأعباء المعيشية.

3- جاءت العبارة رقم (13) وهي: "هناك فرص كبيرة للتقدم الوظيفي" بالمرتبة الرابعة عشرة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (2.99 من 5)، وتفسر هذه النتيجة بأن معلمات المدارس الابتدائية يرغبن في الحصول على فرص كافية للترقية الوظيفية مما قلّل من موافقتن على أن هناك فرصاً كبيرة للتقدم الوظيفي.

إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القائدات للعلاقات

الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن؟

للتعرف إلى ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (4-3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين درجة ممارسة القائدات

للعلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن.

المستوى الرضا	البعء	
0.783	معامل الارتباط	درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية
**0.000	الدالة الإحصائية	

\*\* دالة عند مستوى 0,01 فأقل.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن.

حيث يتضح أنه كلما زادت ممارسة القائدات بالمرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية كلما تحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات.

وتفسر هذه النتيجة بأن زيادة ممارسة القائدات بالمرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية يعزز من تفاعلهن مع المعلمات وحل مشكلاتهن مما يسهم في تحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة راشد (2010م) والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعسكريين والمعلمين وأنماط السلوك الإداري لدى القادة العسكريين والمديرين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بن عقيل (2006 م) والتي بينت وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لضباط الأمن الخاص وواقع العلاقات الإنسانية.

وتتفق مع نتيجة دراسة محمد (2012م) والتي بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة-

عدالة الإجراءات- عدالة التوزيع) وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة)؟

#### 1) الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرّف إلى ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات عيّنة الدّراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي، استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات مفردات عيّنة الدّراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-4): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في

استجابات مفردات عيّنة الدّراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانيّة.	بين المجموعات	10.344	3	3.448	5.600	**0.001	دالة
	داخل المجموعات	236.435	384	0.616			
	المجموع	246.778	387	-			
مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.	بين المجموعات	11.434	3	3.811	8.293	**0.000	دالة
	داخل المجموعات	176.477	384	460.0			
	المجموع	187.911	387	-			

\*\* دالة عند مستوى 0,01 فأقل.

يتّضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل في اتجاهات مفردات عيّنة الدّراسة حول (درجة ممارسة القائدات

للعلاقات الإنسانية، مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف متغير المؤهل العلمي. ولتحديد صالح الفروق بين فئات المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه، والذي جاءت نتائجه كالآتي:

جدول رقم (4-5): يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الوزني	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم تربوي
درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية.	دكتوراه	16	4.14	-	**	**	**
	ماجستير	10	3.20		-		
	بكالوريوس	210	3.45			-	
	دبلوم تربوي	152	3.64				-
مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.	دكتوراه	16	4.20	-			
	ماجستير	10	3.44		-		
	بكالوريوس	210	3.56	**		-	**
	دبلوم تربوي	152	3.83				-

\*\* دالة عند مستوى 0,01 فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل بين مفردات عينة الدراسة اللائي مؤهلين العلمي دكتوراه ومفردات عينة الدراسة اللائي مؤهلين الأكاديمي غير ذلك حول (درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية)، لصالح مفردات عينة الدراسة اللائي مؤهلين العلمي دكتوراه.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل بين مفردات عينة الدراسة اللائي مؤهلين العلمي (دكتوراه، دبلوم تربوي) ومفردات عينة الدراسة اللائي مؤهلين الأكاديمي بكالوريوس حول (مستوى الرضا الوظيفي لدى

معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)، لصالح مفردات عينة الدراسة اللاتي مؤهلن العلمي (دكتوراه، دبلوم تربوي).

## 2) الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

للتعرف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

### الجدول رقم (4-6): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في

استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية.	بين المجموعات	1.093	2	0.546	0.856	0.426	غير دالة
	داخل المجموعات	245.685	385	0.638			
	المجموع	246.778	387	-			
مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.	بين المجموعات	0.097	2	0.048	0.099	0.906	غير دالة
	داخل المجموعات	187.814	385	0.488			
	المجموع	187.911	387	-			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية، مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

### أبرز نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، ومن أبرزها:

**إجابة السؤال الأول:** ما درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض؟  
مفردات الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض.

أبرز ممارسات القائدات للعلاقات الإنسانية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض تتمثل في:

1- تختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمات.

2- تظهر احترامها للمعلمات.

3- تحفز وتشجع مبادرات المعلمات.

4- تقدر ظروف المعلمات.

أقل ممارسات القائدات للعلاقات الإنسانية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض تتمثل في:

1- تسهم في حلّ المشكلات التي تواجه المعلمات.

2- تشارك المعلمات في مناسباتهن الخاصة.

**إجابة السؤال الثاني:** ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟

مفردات الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

أبرز مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض تتمثل في:

1- يسهم عملي في تكوين علاقات اجتماعية.

2- أشعر بالحماس تجاه عملي في أغلب الأوقات.

3- تساعد طبيعة عملي في بذل أقصى ما أستطيع من جهد.

أقل مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض تتمثل في:

1- يتناسب الراتب مع متطلبات الأعباء المعيشية.

2- هناك فرص كبيرة للتقدم الوظيفي.

إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن؟

وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن. حيث يتضح أنه كلما زادت ممارسة القائدات بالمرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية كلما تحسّن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؟

1- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقلّ بين مفردات عيّنة الدّراسة اللّائي مؤهلنّ العلمي دكتوراه ومفردات عيّنة الدّراسة اللّائي مؤهلن الأكاديمي غير ذلك حول (درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية)، لصالح مفردات عيّنة الدّراسة اللّائي مؤهلن العلمي دكتوراه.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقلّ بين مفردات عيّنة الدّراسة اللّائي مؤهلن العلمي (دكتوراه، دبلوم تربوي) ومفردات عيّنة الدّراسة اللّائي مؤهلن الأكاديمي بكالوريوس حول (مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)، لصالح مفردات عيّنة الدّراسة اللّائي مؤهلن العلمي (دكتوراه، دبلوم تربوي).

2- الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (درجة ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية، مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

### 5-3- توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثة توصي بما يأتي:

- حثّ قائدات مدارس المرحلة الابتدائية على مشاركة المعلمات في مناسباتهن الخاصة.
- توجيه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بالاهتمام بحل المشكلات التي تواجه المعلمات.
- تشجيع قائدات مدارس المرحلة الابتدائية على التعامل بمرونة مع المعلمات.
- حثّ قائدات مدارس المرحلة الابتدائية على تنمية شخصيات المعلمات القيادية.
- الاهتمام بتوفير فرص التقدم الوظيفي الكافية لمعلمات المرحلة الابتدائية.
- العمل على منح معلمات المرحلة الابتدائية الراتب الذي يتناسب مع متطلبات الأعباء المعيشية.
- ضرورة مراعاة عدالة سياسة الحوافز المقدمة لمعلمات المرحلة الابتدائية.

### 5-4- مقترحات للدراسات المستقبلية:

- إجراء دراسات مستقبلية مماثلة تستهدف المرحلة المتوسطة والثانوية.
- إجراء دراسات مستقبلية حول سبل تعزيز ممارسة قائدات المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

1. أبو القمبز، غادة مروان (2016). درجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزة للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو حسنين، يوسف عبد الله (2017). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أبو زعيتر، منير حسن (2009). درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، أصول التربية، الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. أبو علي، عبد القادر خالد (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
5. إكساس، نريمان (2012) المناخ التنظيمي.. تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر.

- 6.البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب (2012). مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد الخامس والعشرون. ص 18- ص86.
- 7.بحيص، طارق موسى (2011). مدى تأثير تطبيق قانون الخدمة المدنية على مستوى الرضا الوظيفي لقطاع المعلمين في محافظتي الخليل وبيت لحم، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- 8.البدر، حامد أحمد (1995) السلوك التنظيمي، ط5، دار القلم، الكويت.
- 9.بدر، يسري رسمي عبد العزيز (2010). تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 10.بدوي، أحمد زكي (1984) معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري واللبناني، مصر، لبنان.
- 11.بستان، أحمد عبد الباقي، طه، حسن جميل (1993). مدخل إلى الإدارة التربوية، ط 3، دار القلم- الكويت.
- 12.البلادي، صالح بن مطير (2012). الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 13.بلال، مجيدر (2010). تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

14. بو ضياف، عادل (2010). **مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين**، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
15. بونوة، علي (2016). **العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي**، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
16. بووذن، نبيلة (2007). **محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية**، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد منتوري قسنطينة، الجزائر.
17. الثبتي، محمد بن عبد الله؛ العنزي، خالد بن عويد. (2014). **عوامل الرضا الوظيفي لدى معلّمي محافظة القريات من وجهة نظرهم**. دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات. **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**. المجلد (3). العدد (6) - حزيران. ص 99-118.
18. جرايدي، أسماء (2013). **أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي**، دراسة حالة **جامعة قاصدي مرباح ورقلة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
19. الجمل (2010). **مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية - فلسطين**، **مجلة جامعة الخليل للبحوث**، المجلد 5، العدد 1، ص 143 - 164.

20. الحارثي (2012). **مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصوّرها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى- مكة المكرمة.
21. الحامد وآخرون، محمد بن معجب (2005) **التعليم في المملكة العربية السعودية، رؤية الحاضر واستشراق المستقبل**، مكتبة الرشد، الرياض.
22. حامد، سليمان (2009). **الإدارة التربوية المعاصرة**، ط1 دار أسامة، الأردن.
23. حديدان، صبرينة (2015). **العلاقات الإنسانية في المؤسسة بين التهميش والفهم الخاطئ وجهة نظر**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، العدد 17، ص 63- 70.
24. الحراحشة، محمد عبود (2008). **النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد الأول.
25. الحربي، خالد بن حمدي الحميدي (2003). **أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
26. الحربي، نهلة بنت محمد ناشي الجابري (2007). **أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

27. حرز الله، أشرف رياض (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
28. الحقييل، سليمان عبد الرحمن (2016م). نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ط17، مطبعة الحميضي، الرياض.
29. الحقييل، سليمان عبدالرحمن (2004م). معالم السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية، ط1، مطابع الحميضي، الرياض.
30. حكيم، العربي (2014). أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر.
31. حلاوة، باسمة (2012). العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي، مجلة جامعة دمشق - المجلد 28 - العدد الرابع، ص 249 - 277.
32. حمد، فريال مصطفى (2014). درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
33. حويحي، مروان أحمد (2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
34. الخليفي، حنان بنت صالح (2010). الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

35. خليل، جواد محمد الشيخ؛ شريبر، عزيزة (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية لدى المعلمين)، رسالة منشورة مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص 683-711.

36. دبوس، محمد طالب (2015). درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الخامس، العدد 17، ص 67-90.

37. الدوسري، محمد بن عايد المشاوية (2005). العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

38. الراجحي، مناور بيان (2017). الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الصحفية الكويتية، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، المجلد 10، العدد 2، ص 165-181.

39. راشد، محمد يوسف (2010). أنماط السلوك الإداري لدى القادة والمديرين وعلاقته بالرضا الوظيفي لمروسيهم، دراسة مقارنة بين المؤسسات العسكرية والتعليمية في مملكة البحرين، رسالة دكتوراه في التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

40. الرنتيسي، محمد سمير (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

41. بن زاف، جميلة (2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، ص 59-70.

42. الزالمى، محمد يوسف (2015). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
43. زيادة وآخرون، مصطفى عبد القادر (2006). فصول في اجتماعيات التربية، ط6، مكتبة الرشد، الرياض.
44. السبيل، مضاي على محمد (2013). الإبداع في الإدارة المدرسية، ط1، فهرسة الملك فهد الوطنية، عنيزة.
45. السعيدى، يوسف عويد (2013). دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي الرأي والكويت تايمز الكويتيتين، رسالة ماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط.
46. سلاطينه، بلفاسم (2004). العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس، ص 21-36.
47. سلمان، منى رسول (2011). الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقتهم بأدائهم الوظيفي، مجلة دراسات تربوية، العدد الخامس عشر، ص 59 - 87.
48. السلوم، حمد إبراهيم (1411هـ). التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ط2، مطابع إنترناشيونال: واشنطن - الولايات المتحدة الأمريكية.
49. بن شخرون ، حميدة (2016). القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
50. شراب، ريا يونس (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفاعلية العمليات الإشرافية

لديهم، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

51. شعباني، عزيزة (2010). واقع العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقتها باتجاهات التلاميذ نحو المناخ المدرسي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد5، ص159- 186.

52. الشلوي، مرزوق بريكان (2007). واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير في المناهج والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

53. الشمري، محمد وسمي (2013). دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية كونا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط.

54. شمس الدين، محمد علي، الفقي، إسماعيل محمد (2007). السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، ط1، دار الفكر - الأردن.

55. الصرايرة، حسين يوسف صالح (2012). دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي، الأردن، رسالة منشورة في مجلة الطفولة والتربية، العدد التاسع، الجزء الثاني، السنة الرابعة، ص405-442.

56. الطيب، وئام طارق محمود (2015). العلاقات الإنسانية والتنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة حالة هيئة الإذاعة والتلفزيون بولاية الجزيرة، السودان، رسالة

- ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة، السودان.
57. عبد الجبار، عادل بن صلاح (2009). علم النفس الصناعي والتنظيمي، د-ط، دار الخريجي، الرياض.
58. عبد المجيد، منال عبد الحميد (2011). العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة، المعهد التقني، البصرة، العراق.
59. العجمي، محمد حسين (2000). الإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، مصر.
60. العربي، هني (2016). واقع العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر.
61. عريفج، سامي سلطي (2007). الإدارة التربوية المعاصرة، ط3، دار الفكر، الأردن.
62. عطوي، جودت عزت (2014). الإدارة المدرسية الحديثة .. مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط8، دار الثقافة، الأردن.
63. علي، الطاهر أحمد محمد (2012). الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السودانية، مجلة العلوم والتقانة، المجلد 12، العدد 2، ص79-100.
64. علي، سلافة عبد المنعم طه (2004). العلاقات الإنسانية وأثرها على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال.

65. عمر، رملي (2012). **التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر.
66. فوال مصطفى عبد الرحمن (2014). **درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين**، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
67. الفليت، عطية أحمد (2012). **درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها**، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
68. فليه، فاروق عبده، عبد المجيد، السيد محمد (2005). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط حديثة، دار المسيرة، الأردن.
69. القيزي، عبد الحفيظ (2012). **علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر.
70. مجمع اللغة العربية (2004). **المعجم الوسيط**، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.
71. محمد، شذا لظفي (2012). **درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
72. المشيخي، أحمد بن سعيد بن سالم (2012). **الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار**، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي.

73. مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ.
74. مصطفى، صلاح عبد الحميد (2001). الإدارة والتخطيط التربوي، ط1، دار القلم، دبي، الإمارات العربية.
75. المعثم، بدر بن عبد الرحمن ( 2013). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
76. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (2005). لسان العرب. المجلد السادس، (ط4). بيروت: دار صادر.
77. آل ناجي، محمد عبد الله (2013). الإدارة التعليمية والمدرسية.. نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، ط5، الرياض.
78. الناعبي، ناصر بن حمدان بن سعيد (2010). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي.
79. نور الدين، بوناب (2016). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب متعدد الرياضيات - الوادي، رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
80. الوناس، مزياني (2011). محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1.Gungor S, Aydin I,Memduhoglu HB, Oguz E (2012): Respect in principal-teacher relations at primary schools in Turkey, Internationa Journal o Qualitive Studies in Educaction, (ahead of print): 1/24. 57,(3) , 953-A
- 2.Akhtar, et.all (2008)." A comparative study of job satisfaction in
- 3.Har Lam, Bick(2011)." Beginning teachers' job satisfaction:the impact of school-based factors". journal of teachers' professional development. (RE.3,No.15)
- 4.Macula , (2008) . " An Assesme of Job Snt atisfaction of Elementary
- 5.Price, Heather E:(2012)," Principal Teacher Interactions : How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes Educational AdministrationQuarterly.(RE.1,No.48)
- 6.Public School Teachers in New Jersey and Analysis of its Relationship
- 7.publicand private school teachers at secondary level", Procedia
- 8.Social and Behavioral Sciences,Vol.8,pp. 4888-4882
- 9.to demographic Variables .Dissertation Abstract International, Vol.