



العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المتوسطة بمدينة الرياض

د. البندري بنت سعود عبدالله الرشود

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بكلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: asalrashoud@arabeast.edu.sa

أ.لولوه أحمد سليمان الفهاد

طالبة ماجستير بكلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: lulualfahhad@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة والتي بعنوان " العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المتوسطة بمدينة الرياض" إلى التعرف على درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديرات ومعلمات المدارس المتوسطة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية و الرضا الوظيفي، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمات المرحلة المتوسطة التابعة لمكتب شرق مدينة الرياض، والبالغ عددهم (992) معلمة وأخذ عينه عشوائية بلغت (425)؛ وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، ومن أبرزها: أن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديرات ومعلمات المدارس المتوسطة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاءت بمتوسط حسابي بلغ (2.72 من 3)، وتمثل في المرتبة الأولى بُعد العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمات بمتوسط حسابي بلغ (2.74 من 3)، وأخيراً جاء بُعد العلاقات الإنسانية بين المديرة والمعلمات بمتوسط حسابي بلغ (2.70 من 3)؛ وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمدرسة بمتوسط حسابي بلغ (2.79 من 3.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من 2.35 إلى 3.00)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة؛ ووجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن أبرز ما أوصت به الدراسة الاهتمام بتهيئة المناخ المدرسي المناسب لطبيعة العمل للمعلمات والاهتمام بتمكينهن من التعبير عن أفكارهن بحرية تامة ومراعاة الفروق الفردية بينهن في توزيع الأنشطة المدرسية وإشراكهن في القرارات.

الكلمات المفتاحية: العلاقات الإنسانية، الرضا الوظيفي، معلمات المدارس المتوسطة، مدينة الرياض.



Human Relations and its Relationship to Job Satisfaction among Intermediate School Teachers in Riyadh

Dr. Al-Bandari Saud Al-Rushud

Assistant professor educational administration and educational planning at the Arab East College for Postgraduate Studies, Riyadh, KSA

Email: asalrashoud@arabeast.edu.sa

Lulwah Ahmad Alfahad

Master's student at the Arab East College for Postgraduate Studies, Riyadh, KSA

Email: lulualfahhad@gmail.com

ABSTRACT

This study, entitled "Human Relations and their Relationship to Job Satisfaction among Intermediate School Teachers in Riyadh", aimed at to identify the level of practicing human relations among intermediate school female principals and teachers in Riyadh from the female teachers point of view, to identify the level of job satisfaction among intermediate school teachers in Riyadh. The researcher used the descriptive correlative approach and the questionnaire as a tool for data collection. The population of the current study consisted of all intermediate school female teachers affiliated to the East of Riyadh office, who were (992) female teachers and a random sample of (425) was taken. The study reached a number of results, the most important of which are:

- The level of practicing human relations among intermediate school female principals and teachers in Riyadh from the teachers point of view came with an arithmetic mean of (2.72 out of 3), and the dimension of mutual human relations between female teachers came in the first place with an arithmetic mean of (2.74 out of 3), and finally the dimension of human relations between the female principals and teachers, with an arithmetic mean of (2.70 out of 3).
- The level of job satisfaction among the female teachers at the school came with an arithmetic mean of (2.79 out of 3.00), which came in the third category of the triple scale categories (from 2.35 to 3.00), which is the category that indicates (agree) choice on the study tool.
- There is a statistically significant positive correlation at (0.01) level between the level of practicing human relations in the school and the level of job satisfaction among female teachers

Through the results that have been reached, the most important recommendations of the study are the interest in creating a school climate suitable for the nature of work for female teachers and the interest in enabling them to express their ideas freely and taking into account the individual differences between them in the distribution of school activities and their involvement in decisions.

Keywords: Human relations, job satisfaction, Riyadh.



أولاً: الإطار العام للدراسة المقدمة:

تعتبر المدرسة كتنظيم اجتماعي أساسي وضروري للمجتمع الحديث، وهي بهذا النمط يكون تأثيرها أكثر وضوحاً من باقي المؤسسات الاجتماعية الأخرى بسبب قياداتها المباشرة، فالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة تعتبر ذات أهمية تتبع من أهمية تواجدها بالمجتمع وتأثيرها المباشر عليه.

ويطلق لفظ علاقات إنسانية على تلك العلاقات التي تتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال سواء كان في مجال العمل الحكومي أو السياسي أو التربوي. وعند التعرض لتعريف العلاقات الإنسانية في محيط العمل فإننا يمكننا القول بأن العلاقات الإنسانية: "ذلك الميدان الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية، وتعتبر العلاقات الإنسانية واحدة من أهم المجالات الإدارية في أية مؤسسة، مهمتها العمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين؛ بغرض تشجيعهم إلى مزيد من الإنتاج، عن طريق إشباع حاجاتهم المختلفة، ورعايتهم اجتماعياً، واقتصادياً، وهو الأمر الذي يحقق للمؤسسة أهدافها ومصالحها الخاصة والعامة. (ميرزا، ٢٠١٩، ١٢١)

وإن العلاقات الإنسانية تخلق جواً من التنافس والصراعات والمشكلات أحياناً ومن الرضا والقناعة أحياناً أخرى لذلك أصبح من الضروري التعمق في دراسة تلك العلاقات لفهم أفضل وأعمق لطبيعة الأفراد وسبل التعامل معهم، وهي تشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف ويعطي المزيد من الإرضاء الإنساني (الحطاب، 2019).

ويعد الرضا المهني مطلباً رئيسياً لعمليات التعليم والتدريب الناجح. ويعد ظاهرة معقدة تتضمن عناصر شخصية ومؤسسية واجتماعية. فحينما يحرز المعلمون رضا مهنيًا كافيًا سيكونون في موقع يمكنهم من الوفاء بتحقيق الأهداف التربوية. فهناك عدد من النتائج الملموسة التي تتحقق للمنظمة من جراء تحقق الرضا المهني، وتتضمن تخفيضاً في الشكاوي، والغياب والتسرب، بالإضافة إلى دقة المواعيد والروح المعنوية للموظف.

وقد لاحظ (Miller, 1981) والذي أشار إليه وافي وحسين (٢٠١٠، ٩٠) أن الرضا المهني للمعلمين قادراً على التأثير إيجابياً في اتجاهات الطلاب وتعليمهم. فرفع مستوى الرضا المهني للمعلمين لا يجعل التدريس أكثر متعة وجودة للمعلمين أنفسهم فقط بل يجعل التعلم أكثر متعة للطلبة أيضاً. كما توصل إلى وجود علاقة موجبة بين مستوى الرضا المهني للمعلمين وأداء الطلاب، ومن ناحية أخرى قد يعالج بعض المشكلات المتعلقة بالعمل كالنقل من مدرسة إلى أخرى، وارتفاع معدلات الغياب، وكثرة الشكاوي والتظلمات، كما أنه يدفع نحو تبني السلوك التعاوني، وانتظام في العمل، وارتفاع معدلات الإنتاجية.

ويعد الرضا المهني للمعلم مسألة مهمة له ولمجتمعه، وهو من العوامل المؤثرة في مدى كفاءته في العمل، فجودة إنتاج المعلم، وإخلاصه، وولائه، وقيامه بواجباته والتزاماته المهنية نحو مجتمعه وطلابه وزملائه، تتوقف على مدى رضاه عن عمله، وطمأنينته فيه (فوطية، 2020).

مشكلة الدراسة:

تعد العلاقات الإنسانية واحدة من أهم المجالات الإدارية في أية مؤسسة وبالأخص في المؤسسات التعليمية، ومهمتها العمل على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين؛ بغرض تشجيعهم إلى مزيد من الإنتاج، وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم المختلفة، ورعايتهم اجتماعياً، واقتصادياً، وهو الأمر الذي يحقق للتعليم أهدافه ومصالحه الخاصة والعامة، كما يعد الرضا المهني مطلباً رئيسياً لعمليات التعليم والتدريب الناجح، وأن الرضا المهني للمعلمين قادراً على التأثير إيجابياً في اتجاهات الطالبات وتعليمهن.

ولأهمية كل من العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي في التعليم نجد العديد من الدراسات التي بحثت تلك العلاقة كدراسة التويجري (2019) التي ظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، ونتائج دراسة (العتيبي، 2018)، وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة قادة المدارس للعلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وبالرغم من أننا نجد أن رؤية 2030م اختصت بأولويات ومستهدفات ركزت على مشاركة المرأة السعودية الكاملة على كافة الأصعدة واستثمار طاقاتها وتوفير مناخ يتلاءم معها وتقديم خدمات تسهل عليها القيام بواجباتها الوطنية (الرؤية، 2030)، وبإضافة إلى وجود دراسات عديدة كدراسة محامدية وبوطوطن (2013)، ودراسة عباس (2011) والتي تؤكد نتائجها أن من دوافع عمل المرأة بالإضافة إلى الأسباب المادية هو الاستمتاع بالعمل



مع الرغبة في تأكيد الذات وكذلك ما يحققه العمل من حياة اجتماعية بالإضافة إلى أن هناك دافع الرغبة في صحة الآخرين واشباع الحاجات الاجتماعية، وكذلك أكدت نتائج دراسة عموم (2013) على أن المرأة تختلف في احتياجاتها الإنسانية بالعمل عن احتياجات الرجل على ضرورة أن تحقق البيئة التي تعمل فيها المرأة الرضا الذي تسعى إليه وأن يحقق حاجاتها الإنسانية، إلا أنه وعلى -حد علم الباحثان- لا توجد دراسات بحثت في العلاقة بين العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي لدى المرأة السعودية العاملة، وبالتالي فإن السؤال الرئيس للدراسة الحالية هو: ما العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمدارس المتوسطة بمدينة الرياض؟

أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديرات ومعلمات المدارس المتوسطة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟
- 2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟
- 3- ما العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى المديرات والمعلمات والرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمدارس المتوسطة بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديرات ومعلمات المدارس المتوسطة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.
- 2- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.
- 3- التعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية و الرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمدارس المتوسطة بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية):

- تسليط الضوء على واقع ممارسة قائدات المدارس والمعلمات لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات المرحلة المتوسطة بحيث تسهم هذه الدراسة في إثراء البحوث التربوية في مجال ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية وتوضيح علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات.
- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في توفي المعلومات والمفاهيم المتعلقة بأبعاد العلاقات الإنسانية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد المسؤولين في وزارة التعليم بالإجراءات والتدابير اللازمة لتطوير مهارات مديرات المدارس القيادية بما يتفق مع أبعاد العلاقات الإنسانية.
- يؤمل أن تساعد هذه الدراسة في الكشف عن تطبيق أبعاد العلاقات الإنسانية مما يساعد على تحسين أداء مدراء المدارس.

مصطلحات الدراسة:

أولاً: العلاقات الإنسانية (Human relationships):

اصطلاحاً: تعني إدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكثر إنتاجية ممكنة، مع تحقيق التعاون بينهم، وإشباع حاجاتهم الاقتصادية، والنفسية، والاجتماعية (ميرزا، ٢٠١٩، ١٢١).
اجرائياً: تحقيق التوازن بين حاجات ودوافع المعلمات المختلفة وبين أهداف المدرسة، مما يخفف من الآثار السلبية لدوافع المعلمات، ويعمل على تحسين الأداء بشكل جيد، بحيث يسهم في تحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة دون تأثير على علاقات المعلمات فيما بينهم في تلك المدرسة.



ثانياً الرضا الوظيفي (Job satisfaction):
اصطلاحاً: "مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وهو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وانعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية" (البارودي، 2015: 38)
إجرائياً: بأنه مشاعر المعلمة اتجاه وظيفتها، والنتائج عن الإدراك الحالي المتمثل بالفرق بين ما تحققه المعلمة فعلاً وما تطمح إلى تحقيقه لما تقدمه الوظيفة لها، وإدراكها لما ينبغي أن تحصل عليه من الوظيفة.
حدود الدراسة:

- 1- **الحدود الموضوعية:** تتحدد الحدود الموضوعية في أبعاد العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة المتوسطة والعلاقة بينهم.
- 2- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لمكتب تعليم الدمام بـ شرق مدينة الرياض.
- 3- **الحدود البشرية:** اقتصر مجتمع الدراسة على معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض.
- 4- **الحدود الزمانية:** الفصل الأول للعام الجامعي 1444هـ

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم العلاقات الإنسانية:

العلاقة لغة: علق فلان فلاناً، أي تمكن حبه من قلبه، والعلاقة: الصداقة والحب اللزيم للقلب، والعلاقة: ما يعلق به السيف ونحوه (أنيس وآخرون، ١٣٩٢هـ).
العلاقات جمع علاقة بفتح العين، والإنسانية تعني جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية، وهذا يعني أن العلاقات الإنسانية تعبر عن جملة التفاعلات بين الناس سواء كانت إيجابية ومنها الاحترام والعدل والتسامح والرفق، أم سلبية ومنها التكبر والظلم والجور والقسوة، الخ (سليمان، ٢٠١١، ٣١).
وهناك عدة معان يُستخدم بها مفهوم العلاقات الإنسانية ولكنها بالمعنى السلوكي يُقصد بها عملية تنشيط دوافع الأفراد في موقف معين على تحقيق توازن رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. حيث تعرف العلاقات الإنسانية بأنها: "تلك العلاقات التي تقوم على المعاملة الطيبة وتستند إلى الفضائل الأخلاقية، والقيم الإنسانية السوية وتستند مبادئها من تعاليم الإسلام بحيث تجافي التضليل والخداع بكافة أساليبه ومظاهره، وتقوم على الإقناع" (الحقيل، ١٤١٤هـ).

ويرى المجتمع الإسلامي أن لدى الفرد إمكانية عظيمة وله أن يمارس ذكاءه وقوته من خلال إتاحة الفرص الممكنة أمام مواهبه وإشراكه مع غيره من أفراد المجتمع في التوجيه والتغيير والتبديل، وهذا المجتمع الإسلامي يستند في هذا الاتجاه إلى قيمه الأصيلة المستمدة من هدي الدين الإسلامي. والتعليم في بلادنا الحبيبة مطالب بأن يحقق هذه الاتجاهات حتى ينقل هذا المجتمع عن طريق أطفاله وشبابه إلى المستوى العصري اللائق بأمجاده. وبما أن هذه القيم والاتجاهات لا تكتسب بالتلقين وإنما يتم ذلك عن طريق الممارسة العملية والتعمق في المجالات العلمية التي تخلق في الأفراد الاتجاهات المرغوب فيها، فإن الإدارة المدرسية الواعية بعلاقتها الإنسانية هي المجال الحيوي المطالب بتحقيق ذلك بين أفراد العملية التعليمية (الحقيل، 1425هـ).
وتعرف العلاقات الإنسانية بأنها: "الأساليب السلوكية والوسائل التي يمكن استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج" (مرسي، ١٤٠٤هـ). وتعرف بأنها: "السمة أو الصفات التي تصنع الإدارة المدرسية الديمقراطية" (الحقيل، ١٤25هـ).

وهي العلاقات القائمة على المحبة والألفة بين أفراد أي مؤسسة عاملة في المجتمع من أجل تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الإدارة العليا لتلك المؤسسة" ولا بد لكل إدارة في أي مؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار النظر إلى تلك العلاقات، من أجل تحقيق الرفاهية للأفراد العاملين، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة نتيجة لتعاون العاملين مع الإدارة، بناء على تلك العلاقات الإنسانية. ويجب على الإدارة أن تعرف إن وجود مثل هذه العلاقات الإنسانية في العمل لا يعني بها الفوضى في العمل أو تحطيم القوانين والأنظمة لتلك المنظمة بل يعني بها تنفيذ الأنظمة والقوانين بأسلوب إنساني يراعي فيه حالة العاملين المادية والمعنوية والنفسية بما يحقق أهداف المنظمة في جو هادئ متسم بالمحبة والألفة والتعاون بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين الإدارة، وعند إهمال الإدارة للعلاقات



الإنسانية فإن هذا له أثر كبير على الإدارة والمنظمة لأنها ستعرض لكثير من المشاكل التي تؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة (الطويرقي، ١٤١٨هـ).

وبذلك ينطبق مصطلح العلاقات الإنسانية، بصفة عامة على جميع التفاعلات بين الأفراد في جميع المجالات (المجال الصناعي، التجاري، التعليمي، الاجتماعي) فيرتبط الأفراد بنظام معين لتحقيق هدف محدد، وبذلك يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية هي تنمية الجهود المنتجة المشبعة للجماعة (سليمان، ٢٠١١، ٣١).

أهمية العلاقات الإنسانية:

هي عامل ضروري لانسجام المجموعة وتعاونها في تحقيق أهدافها وأدبتها علمها كما أنها تؤدي إلى تدعيم الصحة النفسية وتحقيق الشعور بالرضا والطمأنينة بين أفراد الجماعة. مما يجعلها أكثر إنتاجاً، كما جعلهم يوجهون جهودهم إلى النواحي البناء بدلاً من النواحي الهدامة الشريرة، وكل هذا بلا شك يعود بالخير والسعادة والتقدم على المؤسسة والعاملين فيها (رشوان، 2014، 30).

ويمكن تلخيص أهمية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية (ميرزا، ٢٠١٩، ١٢١):

- 1- رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، بهدف الارتقاء بمستوى أداء الأعمال التي يكلفون بالقيام بها داخل الجهاز أو المنظمة، التي تحقق للمؤسسة مصالحها وأهدافها العامة والمشاركة تجاه المستفيدين من خدماتها.
- 2- تحرص العلاقات الإنسانية على تأكيد إرادة الأفراد الحرة، واحترام آدميتهم، وتلبية حاجاتهم الشخصية التي من شأنها تحقيق مصالحهم الخاصة والذاتية، بما يؤدي لتفرغهم الكامل لأداء عملهم، وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة المنتمين إليها بصورة أكثر فاعلية، مما لو انشغلوا عن ذلك كله بمصالحهم أو صرف جهودهم في تحقيقها.
- 3- تدفع العلاقات الإنسانية الأفراد من مختلف المستويات سواء كانوا من الإداريين أم الفنيين أم المشرفين أم العاملين إلى تحقيق وإيجاد العلاقات الاجتماعية الطيبة بينهم واحترام مثل وقيم المجتمع.
- 4- تعطي العلاقات الإنسانية أهمية قصوى للأسرة وخاصة أسر الأفراد العاملين، ذلك عن طريق تقديم الرعاية لهم سواء كانت تعليمية أم اجتماعية أم اقتصادية، وهذا من شأنه أن يدفع الفرد العام إلى بذل المزيد من الجهد، والعمل، والإنتاج، واحترام العمل، وتقدير المسؤولين عنه.
- 5- تسعى العلاقات الإنسانية إلى توفير إحساس الفرد بالمتعة أثناء التعامل مع الآخرين، وتعيده على احترام قيم الإنسان وكرامته في جميع تصرفاته وفي شتى المستويات ومختلف الأحوال والظروف، سواء في العمل أم خارجه، أم أثناء الترويح أم اللعب.
- 6- تعمل العلاقات الإنسانية إلى إحساس الفرد بأهميته وانتمائه إلى الجهة التي يعمل بها، وهذا ما يجعله دائماً يقيس نجاحه بنجاح ذلك الجهاز في تحقيق أهدافه حيث تصبح جهوده في تحقيق أهداف الجهة وسيلة لتحقيق أهدافه الشخصية.

أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية:

ان مفهوم تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين باعتباره جانباً مكملاً للجانب المادي والترفع عن معاملتهم كآلات صماء دون النظر إلى ظروفهم وقدراتهم ومشكلاتهم، وطاقتهم، وحاجاتهم، كما أن اهتمام الإدارة وحرصها على تطبيق جانب الاتصال الرسمي لا يقل عن جانب الاتصال الاجتماعي، وخلق جو ودي تعاوني بين الأفراد وتشجيع المبادرات، وخلق الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها والسلبية لدفع الأفراد للعطاء وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم، وتفهم شعورهم بعمق وأدراك، وتهيئة البيئة الاجتماعية الآمنة لجميع العاملين سيكون له مردود إيجابي فعال لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج مثمر (العميرة، 1999، 113).

ان القائد الإداري الذي يؤمن بمبدأ العلاقات الإنسانية ويجعل منه ارضية صلدة وقاعدة ثابتة في ادارته، انما هو ذلك الإنسان الذي ينتزه عن التعالي على المرؤوسين وينظر الى جميع العاملين نظرة إنسانية صادقة، دون النظر الى مراكزهم وطبيعتهم شخصياتهم.. وقد اشارت دراسات جمعية الجامعة الامريكية الى ان اهم سمات القادة الناجحين هي كفاية القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم (الحريري وآخرون، 2007، 37).

كما نجد أن سليمان (2011، 31) يلخص أهمية العلاقات الإنسانية في العملية التعليمية كما يلي:



- 1- تضمن للعاملين في مجال التعليم بشكل عام الرضا والتعاون.
 - 2- تدفع العاملين للعمل والأداء والإنتاج.
 - 3- تخفف من سيطرة الآلية المفرطة في العمل أي أنها تجعل في العمل نوعية من التجديد.
 - 4- تغير من الأساليب الروتينية التي تضفي على العمل الملل والرتابة.
 - 5- تبعد المشكلات النفسية أو الاضطرابات النفسية والتشاحن والحقد والحسد.
 - 6- تعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل الجميع.
 - 7- تتيح فرصاً للإنجاز والتقدم.
 - 8- ترفع من الروح المعنوية.
- أهداف العلاقات الإنسانية:**
- للحلاقات الإنسانية أهداف تتمثل في الآتي (رشوان، ٢٠١٤، ٢٠):
 - 1- تلى العلاقات الإنسانية اهتماماً بالعاملين، إلى جانب التركيز على الجوانب الفنية.
 - 2- تهدف العلاقات الإنسانية إلى تشكيل أفراد منتجين و متقاربين داخل المنظمة من خلال ميولهم المشتركة، وحصولهم على إشباع حاجاتهم . ويتم ذلك من خلال تنمية علاقاتهم وتوطيدها.
 - 3- تعتبر العلاقات الإنسانية في مجال العمل أن الإنتاج عمل جماعي او عمل فريق ينبغي أن يسوده روح الانسجام، ويخلو من التنافس الضار والصراع والمشاحنات.
 - 4- تهدف العلاقات الإنسانية إلى تقوية الروابط بين العاملين و، مما يرفع من روحهم المعنوية، ويمكنهم من تحقيق أفضل إنتاج ممكن -ويجعلهم يحسون بالنمو و الارتقاء والسعادة.
 - 5- تعمل العلاقات الإنسانية على مساعدة العاملين على التعبير عما يدور في أنفسهم من مقترحات مما يوصلهم إلى مرحلة الرضا عن العامل.
 - 6- تعمل العلاقات الإنسانية على حل مشكلات العمل والإنتاج وحل مشكلات العاملين المهنية والشخصية والاجتماعية.
 - 7- تهتم العلاقات الإنسانية، بشخصيات العاملين ونموها مما يزيد من كفاءتهم في العمل.
 - 8- تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحسين العلاقات بين المديرين والمشرفين وباقي العاملين في المؤسسة.
- الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية (الحقيل، 1425هـ، 133):**
- 1- الإيمان بقيمة كل فرد من أفراد المجموعة
 - 2- احترام كل فرد لرغبات الآخرين وشعورهم وآرائهم
 - 3- وجود النية الصادقة والعزم على أن يعيش أفراد المجموعة في انسجام تام
 - 4- اكتساب المهارات الاجتماعية اللازمة للعمل مع الأفراد والجماعات المؤدية إلى تكوين العلاقات الانسانية السليمة
- مجالات العلاقات الإنسانية:**
- إن الهدف الرئيس في العلاقات الإنسانية هو إشباع حاجات الفرد حيث تنقسم إلى (رشوان، ٢٠١٤، ٢٧):
- (1) **الحاجات أولية "الأساسية"**
الحاجات الفسيولوجية، وتهيئة جو مناسب للعمل، والعناية بالتهوية والتدفئة، رفع المستوى المادي للفرد بما يتناسب مع قدراته واحتياجاته، وإتاحة الفرصة للترويح والترفيه، والحاجة الى النوم والملبس والسكن المناسب، وحاجات النمو العقلي.
 - (2) **الحاجات ثانوية.**
كتفاعل الفرد مع مكونات بيئته حيث يتحقق نتيجة لذلك العلاقات الاجتماعية، والحاجة للانتماء، وكيفية التعبير عن الذات، وإشباع الحاجة للشعور بالحرية والمكانة الاجتماعية، والحاجة الى الرعاية الوالدية والتوجيه وارضاء الكبار، وكذلك إشباع الحاجة للسلطة الضابطة، والحاجة الى ارضاء الأقران، والحاجة للحب والمحبة، والاستقلال والاعتماد على النفس، وأيضاً الحاجة الى التقدير الاجتماعي، وتقبل الذات وتقبل الآخرين، والحاجة الى تعليم المعايير السلوكية، والشعور بالنجاح والسعادة خلال هذه المرحلة.



ويشير "ماسلو" إلى أن ظهور تلك الحاجات يعتمد على اشباع بعضها الآخر وان الحاجة التي تشبع تسيطر على الفرد وسلوكه بدرجة تجعل نظرته الى الحياة مختلفة وتؤثر تأثيراً بالغاً في إدراكه وبالتالي في سلوكه (أحمد، 1999، 187).

أبعاد العلاقات الإنسانية :

إن لمدير المدرسة بحكم مركزه القيادي دور في تكوين العلاقات الإنسانية بينه وبين من يعملون معه، كما العاملين في المدرسة باعتبارهم وحدة متكاملة لها ثقلها واعتباريتها فإن الانسجام والتآلف وتوافر العلاقات بينهم أمر ذا أهمية بالغة ومن ذلك نجد أن الحقل (1425هـ، 134-135) صنف الأدوار في تكوين العلاقات الإنسانية من خلال بعدين رئيسيين وهما:

البعد الأول: العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين

أن يؤمن المدير بقيمة جميع المعلمين، وأن يصير ويتأني في التعامل معهم، ويهتم بمبادئ العدل والمساواة بينهم، ويتعامل بتواضع معهم، ويحرص على بث شعور الأمن والاستقرار النفسي لديهم، ويتعامل بشفافية وصدق معهم، ويشجع المدير المعلمين على عملية الاتصال والتواصل معه بشكل دائم، وكذلك الإصغاء للمعلمين وتحترم آراؤهم ووجهات نظره، واتاحة الفرصة للحوار والنقاش خلال الاجتماعات، وأن يُكسب المعلمين الثقة بأنفسه، ويدعم روح العمل الجماعي في المدرسة، ويشرك المدير المعلمين في قراراته، وينوع في الأساليب المتبعة في تنمية المعلمين مهنيًا، ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين في توزيع الأنشطة المدرسية.

البعد الثاني: العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمين فيما بينهم

أن يسعى المعلمين لتكوين العلاقات الإنسانية، ويؤمن كل معلم بقيمة زميله، وأن يوجد تعاون بين المعلمين في إطار العمل، وأن يقوموا المعلمين بزيارة بعضهم البعض زيارات خاصة، وأن تكون هناك لقاءات وتشاور بصورة مستمرة بينهم وصلات ودية بين المعلمين وإدارة المدرسة، وتتميز المعاملة بين الإدارة والمعلمين بالاحترام المتبادل، وعدم وجود تكتلات أو مجموعات حزبية، وأن تتصف المعاملة بين الإدارة والمعلمين بالمعاملة العادل، ويشعر المعلمين بحرص الإدارة على احترام مشاعرهم وتقديرهم، ويراعي العامل الإنساني عند اتخاذ القرارات التي تمس أعضاء المجموعة.

الرضا الوظيفي:

مفهوم الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً للأفراد والجماعات، إذ تتبع أهمية الرضا الوظيفي من أن رضا الفرد عن التربوي وظيفته سيؤدي إلى شعوره بالرضا النفسي والاجتماعي، والذي يؤدي إلى رفع كفاءته وإنتاجيته، وبالتالي ينعكس إيجابياً على المنظمة التي يعمل فيها خاصة، والمجتمع عامة؛ ولذا فقد حظي الرضا الوظيفي باهتمام كثير من علماء الإدارة، والسلوك الإنساني، وقد بدأت دراسات الرضا الوظيفي في ميدان الصناعة وإدارة الأعمال، ثم انتقلت إلى الميدان وتمثلت في دراسة التزام المعلمين بعملهم ورضاهم عن عملهم (محادين، ٢٠١٦، ٨٥).

ومن أقدم تعريفات الرضا الوظيفي وأبسطها ما قال به هابوك Hoppock وهو من أوائل الباحثين في الرضا الوظيفي: "كل الظروف النفسية والفسيولوجية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الشخص يقرر بأنه راض عن عمله"؛ بينما عرّف لوك Locke الرضا الوظيفي بأنه "حالة الارتياح العاطفي عن تحقيق قيم الشخص من خلال عمله"؛ وعرّفه هوي وميسكل بأنه: " مجموعة العوامل النفسية والبيئية والعضوية التي تجعل الفرد يقول أنه راض عن عمله"؛ كما عرّف بعض الباحثين الرضا الوظيفي "بأنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته، والنتائج عن الإدراك الحالي متمثل بالفرق بين ما يحققه المرء فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة" (محادين، ٢٠١٦، ٨٥).

ويعرف زهران (2005: 35) الرضا الوظيفي بأنه " هو الحالة الوجدانية الشعورية السارة التي يميزها الارتياح والقناعة والسعادة، والتي يشعر بها العامل أثناء عمله، حين يستخدم قدراته ومهاراته والتي تصاحب وتترتب على إشباع حاجاته (الحويية، والنفسية، والاجتماعية، وتحقيق ميوله، وقيمه، وتوقعاته، وطموحاته المهنية، وأهدافه".

وعرف بلاندفورد Blandford الرضا الوظيفي بأنه شعور المعلم النفسي بالرضا نتيجة لإشباع الحاجات والرغبات من متطلبات العمل، وهذا الشعور يمكن تحقيقه من خلال الاحتفاظ بعلاقة إيجابية مع الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، وتحقيق درجة من النمو المهني والرغبة في متابعة العمل في مجال التعليم (طشوش، 2013:1730).



كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه الراحة النفسية التي يصل إليها المدرس من خلال إشباع حاجاته المادية والمعنوية وتحقيق حاجاته بين ما يتوقعه من عمله وما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعات (بوفرة، ٢٠١٨، ٦٥).

والرضا الوظيفي لدى الأشقر ونظمي (2011: 214) هو مدى رضا المعلم عن وظيفته، نتيجة لشعوره بالرضا عن مختلف العوامل المتعلقة بها وهي: الرضا عن الراتب والترقية والملاءم، الرضا عن الإدارة المدرسية، وعن ظروف العمل وبيئته.

ومن التعريفات السابقة يتضح أن رضا الفرد عن عمله يمكن اعتباره نتاجاً لاتجاهات مختلفة، يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها، ونحو الحياة بوجه عام. كما يتضح أن الرضا الوظيفي للفرد العامل يتحقق عندما يحقق العمل للفرد إشباعاً كاملاً للحاجات الملحة، كما يوفر للفرد إمكانية في أن يؤدي دوره الذي يرغب به في الحياة، وأن تتناسب المهنة مع قدرات الفرد الخاصة، ويتمكن من تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكاناته وقدراته وطاقاته الكامنة في محيط عمله، وأن يصل الفرد إلى قمة الإبداع الذي يريد تحقيقه في عمله.

أهمية الرضا الوظيفي:

ترتكز أهمية دراسة الرضا المهني في أن هذا الموضوع يتعلق بمشاعر الفرد سواء كان مديراً أو موظفاً أو عاملاً صغيراً تجاه عناصر العمل الذي يقوم به فضلاً عن عناصر البيئة المحيطة به.

ومن أهم أسباب كثرة البحوث والكتابات في موضوع الرضا المهني الاعتقاد بأنه كلما زادت نسبة الرضا لدى الفرد عن وظيفته كلما زادت إنتاجيته في تلك الوظيفة مما يؤدي إلى زيادة الفعالية الإنتاجية للمنشأة بوجه عام؛ كما إن طبيعة العمل الحديث مع تعاضم التأكيد على أهمية التكنولوجيا في العمل والمسألة، وتعد من العوامل الضاغطة، وكذا الشعور بالعزلة: كلها عوامل توضح مدى الحاجة لعناية وتفهم أكبر لطبيعة الرضا المهني وأسبابه؛ ويعتبر الرضا المهني محدداً مهماً لكفاية المنظمات الاجتماعية سواء الداخلية منها أو الخارجية على حد سواء، إذ أن الرضا المهني يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل مرنة تتسم بالانفتاحية والتفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة، وقد يكون إيجابياً بين أفراد تلك المنظمات من ناحية، وبين المنظمات المجتمعية ذاتها من ناحية أخرى، وقد يكون ذلك مردوداً مؤثراً على التفاعل وعلى إنتاجية تلك المنظمات وعلى تحقيق أهدافها (وافي؛ حسين، ٢٠١٠، ٩٠).

أبعاد الرضا الوظيفي:

لقد نال موضوع النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي في العقود الأخيرة اهتماماً كبيراً من الباحثين والدارسين، نظراً لأهمية علاقة الرضا الوظيفي بعدد من المتغيرات كالولاء ومعدل دوران العمل والغياب والإنتاجية وضغوط العمل.

كما أنه ينبغي دراسة الرضا الوظيفي للمدرسين كشرط مرغوب فيه، خاصة بارتباطه بجودة الحياة بشكل عام، ويمكن أن نحدد أهم أبعاد الرضا الوظيفي فيما يلي (الفقه، العبدالات، 2010):

1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند



هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. وقد صنف كوبري أبعاد الرضا الوظيفي في ثلاثة مجالات رئيسية هي (Coberly., 2004):

- 1- خصائص العمل مثل التنوع في المهارة، والاستقلالية في العمل.
- 2- خصائص المنظمة مثل تماسك الجماعة، والولاء التنظيمي، والهيكل التنظيمي، والمناخ التنظيمي.
- 3- خصائص القائد.

خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي (محادين، ٢٠١٦، ٨٩):

1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

الدراسات السابقة:

1- دراسة فوطية (2020). بعنوان " أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم دراسة ميدانية بولاية الجزائر "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط السلوك القيادي لمديريات المدارس الثانوية والرضا الوظيفي لهنّ، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية لمديريات المدارس الثانوية والرضا الوظيفي لديهنّ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث طبقت الباحثة أدوات الدراسة والمتمثلة في مقياس وصف أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات ببعديه: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والذي صمم من طرف الباحثة، ومقياس الرضا الوظيفي للباحث عبد الرحمن صالح الأزرق. وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية للمقياسين، وذلك على عينة الدراسة والتي تمثلت في (80) استاذاً واستاذة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم.



2- دراسة التويجري (2019). بعنوان " العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة بريدة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مدينة بريدة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة والتي تكونت من مجالين: المجال الأول - العلاقات الإنسانية، والمجال الآخر - أبعاد الرضا الوظيفي، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة عشوائية من المعلمين بلغت (325) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الابتدائية في مدينة بريدة يمارسون العلاقات الإنسانية بوجه عام بدرجة عالية، وجاء مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بوجه عام عالٍ، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث يزيد الرضا الوظيفي للمعلمين كلما زادت ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية.

3- دراسة العتيبي (2018). بعنوان " العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمُشرفين التربويين، والكشف عن الفروق في استجابات العينة وفق متغيرات العمل، والمؤثر العلمي، والخبرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة والتي تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة قوامها 383 معلماً، وجميع المُشرفين التربويين وعددهم 105 مُشرفاً تربوياً بمكتبي شرق وغرب محافظة الطائف، وقد توصلت الدراسة إلى أن قادة المدارس يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين والمُشرفين التربويين، وجاءت المجالات حسب الترتيب مجال الاهتمام بالمعلمين وتقديرهم، ثم مجال الاتصال، يليه مجال التوجيه والمتابعة، وأخيراً مجال رفع الروح المعنوية للمعلمين، ووجود علاقة ارتباطية قوية ممارسة قادة المدارس للعلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي.

4- دراسة بطاطاش (2017). بعنوان " أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية بجامعة سطيف، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة والتي طبقت على (108) من أساتذة جامعة فرحات عباس بسطي موزعين على كافة الكليات والأقسام، وتوصلت الدراسة إلى نمط السلوك القيادي السائد لدى رؤساء ورئيسات الأقسام الأكاديمية بالجامعة ميدان الدراسة هو النمط المهتم بالعلاقات الإنسانية يليه النمط المهتم بالعمل وأن شريحة واسعة من رؤساء الأقسام يتمتعون بمهارات إنسانية في تعاملاتهم. وأنه يوجد فروقات في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس نحو رؤساء أقسامهم وفقاً لخبرتهم وتخصصاتهم الأكاديمية في حين لم يكن هناك اختلاف وفقاً لجنسهم. وأن غالبية أعضاء هيئة التدريس غير راضون عن عملهم خصوصاً الجانب المتعلق بالحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل.

5- دراسة حمد (2014). بعنوان " درجة ممارسة المُشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميها"

هدفت الدراسة إلى درجة ممارسة المُشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة والتي طبقت على (5540) من جميع المعلمين للعام (2013-2014)، وقد توصلت الدراسة إلى درجة ممارسة المُشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مُشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجال الروح المعنوية فقد كانت دلالة الفروق لصالح الذكور، الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تحققت بدرجة كبيرة، وتوجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة المُشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة رضاهم الوظيفي.



6- دراسة جمال الدين؛ وميزان الرحمن؛ وعبد؛ ومنصور Mizanur Rahman & Jamal Uddin Mansor & Abdul (2019) بعنوان " التأثير الوسيط للرضا الوظيفي في إدارة الموارد البشرية الممارسات ومعلمي المدارس "

تهدف هذه الدراسة إلى التنبؤ بالأداء التشغيلي لمعلمي المدارس الثانوية بناءً على ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) ومعرفة التأثير الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجهود الأداء التشغيلي. تم استخدام المنهج المسحي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من 140 معلمًا في 14 مدرسة ثانوية تقع في بنغلاديش. وكشفت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت بشكل كبير على جهود أداء معلمي المدارس الثانوية ويرتبط التدريب والتطوير والانضباط والتعويض بشكل كبير بالأداء التشغيلي ولها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة (من خلال الوسيط) على جهد الأداء التشغيلي، أن الرضا الوظيفي جاء بدرجة منخفضة وهو الوسيط (الجزئي أو الكامل وساطة) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجهود الأداء التشغيلي لمعلمي المدارس الثانوية.

ثالثاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي؛ وهو كما يعرفه (العساف، ٢٠١٦، ص ٢١١) بأنه المنهج "علاقة المتغير بالمتغير الآخر ويقوم على وصف الظاهرة واستقصاء حدود العلاقات بين عناصرها والتأكد من العلاقة بين المتغيرين"، والذي يعتبر من أكثر المناهج ملائمة للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمات المرحلة المتوسطة التابعة لمكتب التعليم بالروابي شرق مدينة الرياض، والبالغ عددهم (992) معلمة بحسب البيانات الواردة في البطاقة الإحصائية (وزارة التعليم، 1440هـ) وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (425) معلمة.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها.

أ) بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتسؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

- 1- القسم الأول:** يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود جمعها من مفردات الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- 2- القسم الثاني:** ويتكون من (36) عبارة، موزعة على محورين أساسيين، والجدول (1) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (1) محاور الاستبانة وعباراتها

المحور	البعد	عدد العبارات	المجموع
درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة	العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات	12	21
	العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمات	9	
الرضا الوظيفي لدى المعلمات		15	15
الاستبانة			36 عبارة

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للحصول على استجابات مفردات الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (موافق - محايد - غير موافق)، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: موافق (3) درجات، محايد (2) درجتان، غير موافق (1) درجة واحدة.



ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الثلاثي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ($3 - 1 = 2$)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس ($2 \div 3 = 0.67$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2) تقسيم فئات مقياس ليكرت الثلاثي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
1	غير موافق	1.00	1.67
2	محايد	1.68	2.34
3	موافق	2.35	3.00

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات مفردات الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

(ب) صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، عُرضت بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، وقد طُلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات. وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملحوظات، أُجريت التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم أُخرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للبعد

المحور الأول: (درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة)				
البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات	1	**0.752	7	**0.861
	2	**0.820	8	**0.728
	3	**0.788	9	**0.760
	4	**0.863	10	**0.714
	5	**0.823	11	**0.735
	6	**0.716	12	**0.754
العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمات	1	**0.666	6	**0.611
	2	**0.699	7	**0.607
	3	**0.699	8	**0.397
	4	**0.574	9	**0.623
	5	**0.671	-	-

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل



يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني: (الرضا الوظيفي لدى المعلمات)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.565	9	**0.446
2	**0.665	10	**0.443
3	**0.555	11	**0.483
4	**0.631	12	**0.479
5	**0.577	13	**0.581
6	**0.688	14	**0.496
7	**0.708	15	**0.605
8	**0.549	-	-

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (4) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ج) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (5) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الاستبانة	البعد	عدد العبارات	ثبات المحور
درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة	العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات	12	0.937
	العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمات	9	0.754
الرضا الوظيفي لدى المعلمات	الرضا الوظيفي لدى المعلمات	15	0.845
	الثبات العام	36	0.934

يتضح من الجدول رقم (5) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0.934)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحياتها للتطبيق، تم تطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية:

1- اعتماد الاستبانة نهائية والحصول على خطاب تسهيل المهمة (ملحق رقم 5)

2- توزيع الاستبانة إلكترونياً.

3- جمع الاستبانات، وقد بلغ عددها (425) استبانة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:



- 1- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص مفردات الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات مفردات الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- 3- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- 4- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. وبإلاظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.
- 5- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة.

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

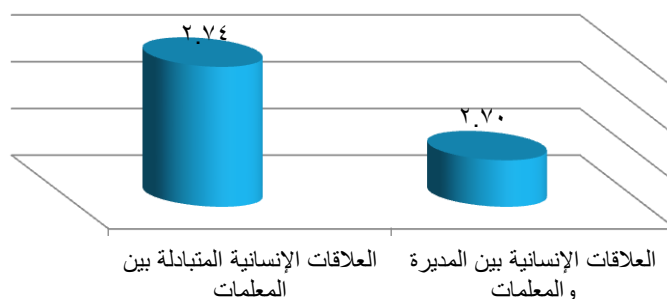
إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة؟

لتحديد درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة، حُسِبَ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة، والجدول (6) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول رقم (6) استجابات مفردات الدراسة على درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات	2.70	0.464	2
2	العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمات	2.74	0.305	1
-	درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة	2.72	0.355	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن مفردات الدراسة موافقات على درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة بمتوسط حسابي بلغ (2.72 من 3)، واتضح من النتائج أن أبرز نتائج درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة تمثلت في بُعد العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمات بمتوسط حسابي بلغ (2.74 من 3)، وأخيراً جاء بُعد العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات بمتوسط حسابي بلغ (2.70 من 3).





وفيما يلي النتائج التفصيلية:
البُعد الأول: العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات
 للتعرف على درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة فيما يتعلق **بُعد العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات**، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات **بُعد العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات**، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7) استجابات مفردات الدراسة حول درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة فيما يتعلق بـ
العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
			موافق	محايد	غير موافق				
1	تعامل المديرية المعلمات بتقدير واحترام	ك	382	26	17	2.86	0.449	موافق	1
		%	89.9	6.1	4.0				
8	تتيح الفرصة للحوار والنقاش خلال الاجتماعات	ك	371	30	24	2.82	0.513	موافق	2
		%	87.3	7.1	5.6				
9	تدعم روح العمل الجماعي في المدرسة	ك	359	43	23	2.79	0.524	موافق	3
		%	84.5	10.1	5.4				
3	تتعامل بتواضع مع المعلمات	ك	355	48	22	2.78	0.523	موافق	4
		%	83.5	11.3	5.2				
6	تشجع المديرية المعلمات على عملية الاتصال والتواصل معها بشكل دائم	ك	333	61	31	2.71	0.594	موافق	5
		%	78.3	14.4	7.3				
4	تحرص على بث شعور الأمن والاستقرار النفسي لدى المعلمات	ك	338	50	37	2.71	0.618	موافق	6
		%	79.5	11.8	8.7				
7	تصغي للمعلمات وتحترم آراؤهن ووجهات نظرهن	ك	331	61	33	2.70	0.605	موافق	7
		%	77.9	14.3	7.8				
2	تهتم بمبادئ العدل والمساواة بين المعلمات	ك	331	55	39	2.69	0.632	موافق	8
		%	77.9	12.9	9.2				
11	تنوع في الأساليب المتبعة في تنمية المعلمات مهنيًا.	ك	315	77	33	2.66	0.616	موافق	9
		%	74.1	18.1	7.8				
5	تتعامل بشفافية وصدق مع المعلمات	ك	324	57	44	2.66	0.658	موافق	10
		%	76.2	13.4	10.4				
12	تراعي الفروق الفردية بين المعلمات في توزيع الأنشطة المدرسية	ك	301	79	45	2.60	0.673	موافق	11
		%	70.8	18.6	10.6				
10	تشرك المديرية معلماتها في قراراتها	ك	238	111	76	2.38	0.771	موافق	12
		%	56.0	26.1	17.9				
المتوسط العام									



يتضح في الجدول (7) أن مفردات الدراسة موافقات على درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة فيما يتعلق **ببُعد العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات** بمتوسط حسابي بلغ (2.70 من 3.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من 2.35 إلى 3.00)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول (7) أن أبرز ممارسات العلاقات الإنسانية بالمدرسة فيما يتعلق **ببُعد العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات** تتمثل في العبارات رقم (1، 8، 9) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "تعامل المديرية المعلمات بتقدير واحترام" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (2.86 من 3) وتفسر هذه النتيجة بأن مديرات المدارس يسعين لكسب تعاون المعلمات ولذلك عادة ما يعاملن المعلمات بتقدير واحترام وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التوجيه (2019). والتي بينت أن مديري المدارس الابتدائية في مدينة بريدة يمارسون العلاقات الإنسانية بوجه عام بدرجة عالية.

2- جاءت العبارة رقم (8) وهي: "تتيح الفرصة للحوار والنقاش خلال الاجتماعات" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (2.82 من 3) وتفسر هذه النتيجة بأن مديرات المدارس يحرصن على التعرف على الآراء والاستفادة منها ولذلك عادة ما يتحن الفرصة للحوار والنقاش خلال الاجتماعات وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بطاطاش (2017) والتي بينت أن نمط السلوك القيادي السائد لدى رؤساء ورئيسات الأقسام الأكاديمية بالجامعة ميدان الدراسة هو النمط المهتم بالعلاقات الإنسانية.

3- جاءت العبارة رقم (9) وهي: "تدعم روح العمل الجماعي في المدرسة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (2.79 من 3) وتفسر هذه النتيجة بأن مديرات المدارس يسعين لتفعيل التعاون في العمل لتحقيق الأهداف المرجوة ولذلك عادة ما يدعمن روح العمل الجماعي في المدرسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العتيبي (2018). والتي بينت أن قادة المدارس يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية.

ويتضح من النتائج في الجدول (4-2) أن أقل ممارسات العلاقات الإنسانية بالمدرسة فيما يتعلق **ببُعد العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات** تتمثل في العبارتين رقم (12، 10) اللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليهما، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (12) وهي: "تراعي الفروق الفردية بين المعلمات في توزيع الأنشطة المدرسية" بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (2.60 من 3) وتفسر هذه النتيجة بأن مديرات المدارس يحرصن على تنفيذ مهام العمل التعليمي بالشكل المطلوب ولذلك عادة ما يراعين الفروق الفردية بين المعلمات في توزيع الأنشطة المدرسية.

2- جاءت العبارة رقم (10) وهي: "تشرك المديرية معلماتها في قراراتها" بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (2.38 من 3) وتفسر هذه النتيجة بأن مديرات المدارس يسعين لتنفيذ المعلمات لقراراتهن ولذلك عادة ما يشركن المعلمات في قراراتهن.

البُعد الثاني: العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمات:

للتعرف على درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة فيما يتعلق **ببُعد العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمات**، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات **بُعد العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمات**، وجاءت النتائج كما يلي:



جدول رقم (8) استجابات مفردات الدراسة حول درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة فيما يتعلق ببعد العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	ن
			موافق	محايد	غير موافق				
7	يتعاملن المعلمات فيما بينهن باحترام متبادل.	ك	398	27	-	2.94	0.244	موافق	1
		%	93.6	6.4	-				
1	تسعى المعلمات لبناء علاقات طيبة بينهم	ك	377	39	9	2.87	0.399	موافق	2
		%	88.7	9.2	2.1				
6	توجد صلات ودية بين المعلمات.	ك	363	54	8	2.84	0.419	موافق	3
		%	85.4	12.7	1.9				
3	يوجد تعاون بين المعلمات في إطار العمل	ك	360	56	9	2.83	0.432	موافق	4
		%	84.7	13.2	2.1				
2	تقدر كل معلمة قيمة زميلاتها	ك	359	51	15	2.81	0.475	موافق	5
		%	84.5	12.0	3.5				
9	تتصف المعاملة بين الإدارة والمعلمات بالمعاملة العادلة	ك	328	68	29	2.70	0.588	موافق	6
		%	77.2	16.0	6.8				
5	تعقد لقاءات تشاورية بصورة مستمرة بين المعلمات	ك	312	79	34	2.65	0.622	موافق	7
		%	73.4	18.6	8.0				
4	يزرن المعلمات بعضهن البعض زيارات صفية خاصة	ك	287	101	37	2.59	0.646	موافق	8
		%	67.5	23.8	8.7				
8	توجد جماعات وأفراد متنافسة من المعلمات.	ك	262	102	61	2.47	0.733	موافق	9
		%	61.6	24.0	14.4				
المتوسط العام									
						2.74	0.305	موافق	

يتضح في الجدول (8) أن مفردات الدراسة موافقات على درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة فيما يتعلق ببعد العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمات بمتوسط حسابي بلغ (2.74 من 3.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من 2.35 إلى 3.00)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول (8) أن أبرز ممارسات العلاقات الإنسانية بالمدرسة فيما يتعلق ببعد العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمات تتمثل في العبارات رقم (7، 1، 6) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (7) وهي: "يتعاملن المعلمات فيما بينهن باحترام متبادل." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (2.94 من 3) وتفسر هذه النتيجة بأن المعلمات يتمتعن بعلاقات صداقة فيما بينهن ولذلك عادة ما يتعاملن المعلمات فيما بينهن باحترام متبادل.

2- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "تسعى المعلمات لبناء علاقات طيبة بينهن" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (2.87 من 3) وتفسر هذه النتيجة بأن المعلمات يسعين لكسب تعاون زميلتهن ولذلك عادة ما تسعى المعلمات لبناء علاقات طيبة بينهن.

3- جاءت العبارة رقم (6) وهي: "توجد صلات ودية بين المعلمات" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (2.84 من 3) وتتسق هذه النتيجة مع نتيجة الفقرتين السابقتين وتفسر هذه



النتيجة بأن المعلمات يسعين لكسب تعاون زميلاتهن ولذلك عادة ما تسعى المعلمات لبناء علاقات طيبة بينهم مما أوجد صلات ودية بين المعلمات.

ويتضح من النتائج في الجدول (8) أن أقل ممارسات العلاقات الإنسانية بالمدرسة فيما يتعلق **ببُعد العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمات** تتمثل في العبارتين رقم (4، 8) اللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليهما، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "يزرن المعلمات بعضهن البعض زيارات صفية خاصة" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (2.59 من 3) وتفسر هذه النتيجة بأن المعلمات يتعاونن ويساعدن بعضهن البعض ولذلك عادة ما يزرن المعلمات بعضهن البعض زيارات صفية خاصة.

2- جاءت العبارة رقم (8) وهي: "توجد جماعات وأفراد متنافسة من المعلمات." بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (2.47 من 3) وتفسر هذه النتيجة بأن المعلمات يسعين للتميز ولذلك عادة ما توجد جماعات وأفراد متنافسة من المعلمات.

إجابة السؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمدرسة؟

للتعرف على الرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمدرسة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات الرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمدرسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (9) استجابات مفردات الدراسة حول الرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمدرسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	ترتيب
			موافق	محايد	غير موافق				
9	أمتلك المسؤولية الكبيرة اتجاه عملي.	ك	412	12	1	2.97	0.191	موافق	1
		%	96.9	2.9	0.2				
10	أمتلك القدرة على إدارة مهنة التدريس بفعالية.	ك	405	17	3	2.95	0.256	موافق	2
		%	95.3	4.0	0.7				
11	أحرص على التعاون مع الإدارة بقدر استطاعتي.	ك	401	22	2	2.94	0.259	موافق	3
		%	94.4	5.1	0.5				
12	أهتم بالتغذية الراجعة بهدف التطوير.	ك	385	35	5	2.89	0.344	موافق	4
		%	90.6	8.2	1.2				
8	يتعامل معي جميع منسوبي المدرسة بصورة جيدة.	ك	384	28	13	2.87	0.415	موافق	5
		%	90.4	6.5	3.1				
14	المشاركة الجماعية في القرارات تمنحني التوازن النفسي.	ك	368	48	9	2.84	0.417	موافق	6
		%	86.6	11.3	2.1				
3	مهام التدريس واضحة بالنسبة لي.	ك	368	38	19	2.82	0.487	موافق	7
		%	86.6	8.9	4.5				
1	تتناسب مهنة التدريس مع قدراتي.	ك	371	31	23	2.82	0.507	موافق	8
		%	87.3	7.3	5.4				
5	أنجز مهام بطريقتي إبداعية.	ك	342	70	13	2.77	0.486	موافق	9
		%	80.5	16.4	3.1				
15	العلاقات بين منسوبي	ك	339	63	23	2.74	0.547	موافق	10



م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	ت.ح.	
			النسبة	موافق	محايد					غير موافق
	المدرسة تسودها الثقة المتبادلة.	%	79.8	14.8	5.4					
4	أشارك في الأنشطة التعليمية المقامة في المدرسة بحماس.	ك	334	65	26	2.72	0.568	موافق	11	
		%	78.6	15.3	6.1					
13	يتوفر لي برامج تدريبية ومهنية لتطوير أدائي.	ك	322	72	31	2.68	0.602	موافق	12	
		%	75.8	16.9	7.3					
2	تُقدّر الإدارة ما أبذله من جهد في عملي.	ك	315	71	39	2.65	0.642	موافق	13	
		%	74.1	16.7	9.2					
6	المناخ المدرسي مناسب لطبيعة عملي.	ك	309	70	46	2.62	0.673	موافق	14	
		%	72.7	16.5	10.8					
7	أعبر عن أفكار بحرية تامة.	ك	290	87	48	2.57	0.687	موافق	15	
		%	68.2	20.5	11.3					
المتوسط العام										
					2.79	0.278	موافق			

يتضح في الجدول (9) أن مفردات الدراسة موافقات على الرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمدرسة بمتوسط حسابي بلغ (2.79 من 3.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من 2.35 إلى 3.00)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (9) أن أبرز ملامح الرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمدرسة تتمثل في العبارات رقم (9، 10، 11) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (9) وهي: "أمتلك المسؤولية الكبيرة اتجاه عملي." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (2.97 من 3) وتفسر هذه النتيجة بأن المعلمات يدركن واجباتهن التعليمية ولذلك نجدهن يملكن المسؤولية الكبيرة تجاه عملهن.

2- جاءت العبارة رقم (10) وهي: "أمتلك القدرة على إدارة مهنة التدريس بفعالية." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (2.95 من 3) وتفسر هذه النتيجة بأن المعلمات يعملن في مجال تخصصهن ويتمتعن بالخبرة الكافية فيه ولذلك نجدهن يملكن القدرة على إدارة مهنة التدريس بفعالية وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التوجيهي (2019). والتي بينت أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بوجه عام عال.

3- جاءت العبارة رقم (11) وهي: "أحرص على التعاون مع الإدارة بقدر استطاعتي." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (2.94 من 3) وتفسر هذه النتيجة بأن المعلمات يسعين للحصول على دعم الإدارة لعملهن ولذلك نجدهن يحرصن على التعاون مع الإدارة بقدر استطاعتهن.

ويتضح من النتائج في الجدول (4-4) أن أقل ملامح الرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمدرسة تتمثل في العبارتين رقم (6، 7) اللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليهما، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (6) وهي: "المناخ المدرسي مناسب لطبيعة عملي." بالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (2.62 من 3) وتفسر هذه النتيجة بأن المعلمات تأقلن مع المناخ المدرسي ولذلك نجدهن يرين أن المناخ المدرسي مناسب لطبيعة عملهن.

2- جاءت العبارة رقم (7) وهي: "أعبر عن أفكار بحرية تامة." بالمرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (2.57 من 3) وتفسر هذه النتيجة بأن المعلمات يتمتعن بالاستقلالية في عملهن ولذلك نجدهن يعبرن عن أفكارهن بحرية تامة.



ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟
للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم تم حساب معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (10) نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين درجة ممارسة القانداات للعلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم

البعد	معامل الارتباط	مستوى الرضا
العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين	معامل الارتباط	0.622
	الدلالة الإحصائية	**0.000
العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمين	معامل الارتباط	0.562
	الدلالة الإحصائية	**0.000
درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة	معامل الارتباط	0.672
	الدلالة الإحصائية	**0.000

** 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 العلاقات الإنسانية بالمدرسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
حيث يتضح أنه كلما تحسن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة كلما تحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين وتفسر هذه النتيجة بأن تحسن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية بالمدرسة يشعر المعلمين بالتقدير مما يحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فوطية (2020). والتي بينت وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم.

خامساً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يلي:

- الاهتمام بتهيئة المناخ المدرسي المناسب لطبيعة العمل للمعلمين.
- الاهتمام بتمكين المعلمين من التعبير عن أفكارهم بحرية تامة.
- حث مديرات المدارس على إتاحة الفرصة للمعلمين ليزرن بعضهم البعض زيارات صفية خاصة.
- توجيه مديرات المدارس لمراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في توزيع الأنشطة المدرسية.
- حث مديرات المدارس على إشراك المعلمين في القرارات.

المراجع

1. أبو مصطفى، نظمي؛ الأشقر، ياسر حسن. (2011). الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلم الفلسطيني. *مجلة الجامعة الإسلامية*. مج 19. ع (1). 238-209.
2. أحمد، سهير كامل. (1999). *أساليب تربية الطفل بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: مكتبة الاسكندرية للنشر.
3. الأغبري، عبد الصمد قائد محمد. (2003). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*. العدد (109) أبريل، مكتبة جابر الأحمد المركزية.
4. أنيس، إبراهيم وآخرون. (1392هـ). *المعجم الوسيط*، المجلد 1، طبعة (2)، القاهرة: مجمع اللغة العربية.
5. البارودي، منال أحمد. (2015). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين*. المجموعة العربية للتدريب والنشر. مصر.



6. بوفرة، مختار. (٢٠١٨). الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
7. الحريري، رافدة، وآخرون. (2007). الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر.
8. الحطاب، فاطمة. (2019). مقال منشور في صحيفة الرأي الإلكترونية بتاريخ 3 مارس بعنوان "فلسفة العلاقات الإنسانية في الحياة" على الرابط : <https://alrai.com/article/10472544>
9. الحقييل، سليمان عبدالرحمن. (1414هـ). نظام وسياسة التعليم في المملكة. الطبعة (6). الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.
10. الحقييل، سليمان عبدالرحمن. (1425هـ). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. الطبعة (7). الرياض: مطابع الحميصي.
11. رؤية المملكة العربية السعودية، 2030، على الرابط التالي: <https://www.vision2030.gov.sa/ar>
12. زهران، حامد. (2005). الصحة النفسية والعلاج النفسي. (ط4). القاهرة: عالم الكتب.
13. سليمان، شحاته. (2011). العلاقات الإنسانية للأطفال. دار النشر الدولي.
14. طشطوش، رامي وآخرون. (2013). ظاهرة الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي (العلاقة بينهما لدى معلمي غرف المصادر في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية. 1727 - 1762. (8).27.
15. الطويرقي، نوال. (1418هـ). العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية: غزة.
16. العبد اللات، هيثم؛ الفقهاء، غادة. (2010). أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية . موقع طريق التفوق والنجاح، تاريخ الاسترداد 1444/5/21هـ، على الرابط: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/334524>
17. العساف، صالح أحمد. (٢٠١٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط٣). الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
18. العميرة، محمد. (1999)، مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة.
19. عمومن، رمضان. (2013). عمل المرأة بين صراع الدور والطموح. جامعة قاصدي مرباح ورقلة *كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية / قسم العلوم الاجتماعية : الملتقى الوطني الثاني حول : الاتصال وجودة الحياة في الأسرة 9-10 أبريل.
20. فوطية، فتحية. (2020). أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم. دراسة ميدانية بولاية الجزائر، مجلة جامعة خميس ميلانة، الجزائر.
21. محادين، عثمان. (٢٠١٦). القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة. عمان: دار كنوز المعرفة.
22. محامدية. إيمان؛ بوطوطن، سليمة. (2013)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة *كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية / قسم العلوم الاجتماعية : الملتقى الوطني الثاني حول : الاتصال وجودة الحياة في الأسرة 9-10 أبريل.
23. مرسى، محمد عبد العليم. (1404هـ). المعلم والمناهج.. وطرق التدريس، الرياض: عالم الكتب.
24. ميرزا، جاسم. (٢٠١٩). مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
25. وافي، حزم؛ حسين، سماح. (٢٠٢٠). الضغوط والرضا المهني. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
26. وزارة التعليم. (1440هـ). البطاقة الإحصائية، على الرابط التالي:
27. <https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/About/pages/statistics.aspx>
28. Coberly, B. (2004). Faculty satisfaction and Organization Commitment with Industry University Research cent. PhD Dissertation North Carolina State University (on line). www.Lip.ncsv-edu/theses-com.
29. Jamal Uddin .M, Mizanur Rahman.M, Abdul.M Mohan, Mansor. Zuraina.(2019). Mediating Effect of Job Satisfaction on Human Resources Management Practices and School Teachers ' Operational Pe.> International Journal of Engineering & Technology , 8 (1.9) (2019) 420-425.



References

1. Abu Mustafa, Nazmi; Ashqar, Yasser Hassan. (2011). Occupational pressures and their relationship to job satisfaction of the Palestinian teacher. Journal of the Islamic University. MG 19. p (1). 209-238.
2. Abundantly, Mukhtar. (2018). Burnout and job satisfaction. Amman: Dar Osama for publication and distribution.
3. Ahmed, Sohair Kamel. (1999). Child rearing methods between theory and practice. Cairo: Alexandria Library for publishing.
4. Al-Abdullat, Haitham; Jurists, Ghada. (2010). The effect of incentives in promoting core values. The Path to Excellence and Success website, recovery date 5/21/1444 AH, at the link: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/334524>
5. Al-Aghbari, Abd al-Samad Qaid Muhammad. (2003). Job satisfaction among a sample of principals of general education schools in the Eastern Province - Saudi Arabia: a field study. Journal of Gulf and Arabian Peninsula Studies. Issue (109), April, Jaber Al-Ahmad Central Library.
6. Al-Assaf, Saleh Ahmed. (2016). Introduction to research in the behavioral sciences. (3rd f). Riyadh: Dar Al Zahraa for publication and distribution.
7. Al-Baroudi, Manal Ahmed. (2015). Job satisfaction and the art of dealing with superiors and subordinates. The Arab Group for Training and Publishing. Egypt.
8. Al-Haqil, Suleiman Abdel-Rahman. (1414 AH). Education system and policy in the Kingdom. ed. (6). Riyadh: Dar Al-Khuraiji for publication and distribution.
9. Al-Haqil, Suleiman Abdel-Rahman. (1425 AH). School management and mobilization of its human resources in the Kingdom of Saudi Arabia. ed. (7). Riyadh: Al-Homaidhi Press.
10. Al-Hattab, Fatima. (2019). An article published in Al-Rai electronic newspaper on March 3, entitled "The Philosophy of Human Relations in Life" at the link: <https://alrai.com/article/10472544>
11. Al-Tuwairqi, Nawal. (1418 AH). Human relations in the Prophet's biography and their applications in school administration [Master's thesis]. Islamic University of Gaza.
12. Amayreh, Muhammad. (1999), Principles of School Administration. Amman: Dar Al Masirah.
13. Anis, Ibrahim and others. (1392 AH). Al-Mujam Al-Waseet, Volume 1, Edition (2), Cairo: The Arabic Language Academy.
14. Foutia, Fethiye. (2020). Patterns of leadership behavior of high school principals from the point of view of teachers and its relationship to their job satisfaction. A field study in the state of Algiers, Journal of the University of Khemis Milana, Algeria
15. Hariri, Rafida, and others. (2007). Educational administration and planning, Dar Al-Fikr.



16. Mahadin, Othman. (2016). Transactional and transformational leadership and job satisfaction, a contemporary educational perspective. Amman: Knowledge Treasures House.
17. Mahamadia. Faith; Bototan, Salima. (2013), Kasdi Merbah University, Ouargla *Faculty of Humanities and Social Sciences / Department of Social Sciences: The second national conference on: Communication and quality of life in the family, April 9-10.
18. Ministry of education. (1440 AH). The statistical card, on the following link: <https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/About/pages/statistics.aspx>
19. Mirza, Jasim. (2019). An introduction to public relations and humanity. Cairo: Al-Kitab Center for Publishing.
20. Morsi, Mohamed Abdel-Aleem. (1404 AH). Teacher and Curricula.. and Teaching Methods, Riyadh: World of Books.
21. Oman, Ramadan. (2013). Women's work between role conflict and ambition. University of Kasdi Merbah Ouargla *Faculty of Humanities and Social Sciences / Department of Social Sciences: The second national forum on: Communication and quality of life in the family, April 9-10.
22. Suleiman, Shehata. (2011). Human relations for children. International publishing house.
23. Tashtoush, Rami et al. (2013). The phenomenon of psychological burnout and job satisfaction (the relationship between them among teachers of resource rooms in Jordan. An-Najah University Journal for Research and Human Sciences. 1727 -1762.(8).27.
24. Vision of the Kingdom of Saudi Arabia, 2030, on the following link: <https://www.vision2030.gov.sa/ar>
25. wafi, bundles; Hussein, Sam. (2020). stress and job satisfaction. Alexandria: University Knowledge House.
26. Zahran, Hamed. (2005). Mental health and psychotherapy. (4th f). Cairo: World of Books.