

## **SCHOOL TEACHER-PRINCIPAL RELATIONSHIP AND ITS IMPACT ON THE TOTAL QUALITY IN NABLUAS GOVERNORATE FROM THE TEACHERS' POINT OF VIEW**

**Researcher. Masudah ABDELFAHATTAH <sup>1</sup>**


An- Najah National University, Palestine

### **Abstract:**

The study aimed at the relationship of school teachers with their principals and its impact on the total identifying in Nablus Governorate from the point of view of teachers, and to identify the role of the variables of gender, educational qualification and the science of residence and experience. In order to achieve the objectives of the study, the researcher followed the quantitative descriptive approach and the qualitative descriptive approach, and used the questionnaire as a quantitative tool consisting of (51) items divided into four categories. It was applied to the study population consisting of (5250) male and female teachers, and a random sample of (362) male and female teachers was selected, and (7) female teachers were interviewed. The results showed that the reality of the school teachers' relationship with their principals and its impact on the total quality in Nablus governorate was of a high degree. Also, the results showed that there were statistically significant differences in the teachers' responses towards the reality of school teachers' relationship with their principals and its impact on the overall quality in Nablus governorate due to the gender variable in favor of male, On the contrary, there were no statistically significant attributed to the variable of educational qualification, years of experience and place of residence. The study concluded with the following recommendations based on the results, including: working on developing a model for strategic management to address problems after seeking teachers' opinions, and working on adopting a system of strategic planning for total quality that commensurates with the needs of teachers.

**Key Words:** Relationship; Teacher; School Principal; Nablus Governorate.

---

 <http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.25.28>

<sup>1</sup>  [s12053687@stu.najah.edu](mailto:s12053687@stu.najah.edu)

علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة  
الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين

الباحثة مسعودة عبد الفتاح حافظ سعيد

جامعة النجاح الوطنية، فلسطين

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى دور متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومكان السكن في ذلك. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الكمي والنوعي، واستخدمت الاستبانة كأداة كمية مكونة من (51) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (362) معلماً ومعلمةً، كما وتم إجراء المقابلة مع (7) معلمات فقط. أظهرت النتائج أن واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس جاء بدرجة كلية كبيرة، وقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين نحو واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس (ذكر) ، ولكن لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين نحو واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومكان السكن. وخلصت الدراسة إلى التوصية بالعمل على وضع أنموذج للإدارة الاستراتيجية للتصدي للمشكلات بعد أخذ آراء المعلمين، والعمل على اتباع نظام للتخطيط الاستراتيجي للجودة بما يتناسب مع حاجات المعلمين

الكلمات المفتاحية: العلاقة؛ المعلم؛ مدير المدرسة؛ إدارة الجودة الشاملة؛ محافظة نابلس.

## المقدمة:

يعد العنصر البشري أحد مدخلات المؤسسات التعليمية، لما له دوراً في العملية التعليمية التعلمية، فالمؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس بشكل خاص تحكمها علاقات إنسانية في داخلها وخارجها، وينجم عن ذلك تفاعل العناصر البشرية فيما بينها، فتلك العلاقات تعزز روح العمل والتعاون والمحبة، ويعيش العالم حالياً في مرحلة حرجة من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، لذلك فإن المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها تسعى إلى اللحاق في هذه التطورات من خلال تطبيق نظام الجودة الشاملة واستخدام أفضل الأساليب القيادية للحاق بركب العالم الخارجي.

تكمن أهمية الجانب الإنساني في المؤسسات التربوية من النظام التربوي، وفلسفة التربية القائمة في الدولة، على إعطاء أهمية بالغة للعلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية والتعليمية، فقد وضعت الفلسفة التربوية مجموعة من الأسس الإنسانية التي تتكفل بالمحافظة على القيم الإنسانية في التعامل داخل المؤسسات، ومن هنا تظهر أهمية السعي وراء إكتساب المهارات والمفاهيم المتعلقة بالعلاقات الإنسانية من قبل الإداريين في مجال التعليم، وإدراك الأهمية التي تكمن خلف ممارستها، من حيث تنمية فعالية العمل الإداري التربوي، وفعالية الإدارة المدرسية، والزيادة في عطاء المعلمين (إرشيد و ربيع، 2019).

وتعتبر المدارس من أهم المؤسسات التعليمية احتياجاً إلى وجود علاقات متميزة بين أعضائها، ويتم هذا عندما يعمل مدير المدرسة على تحقيق التعاون بينة وبين المعلمين وبيادلهم الثقة والاحترام ويكون سير العمل قائماً على التفاهم والإنسجام (الشبول، 2018).

ومدير المدرسة الناجح هو القائد الفعال الذي يستخدم مهاراته وخبراته في ممارسة العلاقات التي تتناسب مع طبيعة عملها الإداري من دون تعصب أو تسبب، ولا سيما في القرارات المتعلقة بالتخطيط المدرسي الذي يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين والإرتقاء بدورهم التربوي، وبما يحقق رضاهم الذاتي عن عملهم ويدفعهم إلى الاعتزاز بهذا العمل وتطويره باستمرار، ضمن تنظيم جهودهم في إطار التربية المتكاملة (العتيبي وشريف، 2018).

ويعد مفهوم الجودة أحد فروع علوم الإدارة، ويعود تاريخ نشأتها إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد في اليابان إذ طبقت أسس الجودة على الصناعة فأحدثت نقلة تطويرية هائلة، تلتها الولايات المتحدة في الخمسينيات، ثم بدأ المفهوم يدخل إلى جميع المهن وأنشطة الحياة ومنها التعليم (الزويد، 2022).

وإن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها بهدف إجراء تحسينات شاملة (الحوامدة و طناش، 2019). وإدارة الجودة الشاملة هي نظام إدارة يرفع الجودة كإستراتيجية عمل موجه نحو إرضاء العملاء من خلال إشراك جميع أعضاء المؤسسة التعليمية في العمل وذلك لتحقيق الأهداف (Irfan & Kusumawardhani, 2021).

وبناءً على ذلك، وانطلاقاً من أهمية العلاقة بين معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة ، جاءت هذه الدراسة لتكشف عن طبيعة علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين.

## مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيس:

إن العلاقات بين المعلمين والمديرين تعتبر من أهم عوامل نجاح المدرسة كمؤسسة تربوية فهي ليست كلمات طيبة أو عبارات مجاملة من قبل المدير يوزعها على المعلمين وإنما إدراك لقدرات المعلمين وطاقاتهم وحاجاتهم الإنسانية واستثمار هذه الطاقات على العمل معاً في مجموعات مترابطة ومتعاونة تسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة في جو يسوده التعاطف والمحبة والتفاهم. ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدب التربوي وبعض الدراسات السابقة أمثال دراسة القرعان وربيع (2021) ودراسة (أبو سرحان و الدلاييح، 2019) التي أظهرت نتائجها أهمية العلاقة بين معلمي المدارس ومدرائهم، كما ولمست الباحثة من خبرتها العملية في المجال الإداري في القطاع التربوي أهمية دور العلاقات الإنسانية في التدريس، ومدى مساهمتها في تحسين مخرجات العملية التربوية، والتي لا تأتي إلا من خلال تطبيق جميع معايير الجودة الشاملة، ونظراً إلى قلة الاهتمام لدى الباحثين في التطرق إلى موضوع العلاقات بين معلمي المدارس ومدرائهم حسب علم الباحثة، ومن هنا فقد تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: "ما واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين؟".

## فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير مكان السكن.

**أهداف الدراسة:**

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس.
2. التعرف على أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومكان السكن) في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس.

**أهمية الدراسة:**

تكمّن أهمية هذه الدراسة في إعداد إطار نظري خاص بها، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بها، والتعرف إلى محتوياتها الفكرية، واستنتاج أهم المؤشرات المفيدة للمعلمين والتربويين في هذه الدراسة، والسير في بناء الإطار العملي للدراسة. وتكمّن أيضاً الأهمية النظرية في محاولة الباحثة للفت الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بعلاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التعليمية التعلمية ككل.

**حدود الدراسة:**

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

1. الحدالموضوعي: حيث تناولت الدراسة في موضوعها علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس.
2. الحدالمكاني: اقتصرت الدراسة على مدارس محافظة نابلس الحكومية.
3. الحدالبشري: اقتصرت الدراسة على معلمي مدارس محافظة نابلس الحكومية.
4. الحدالزمني: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي(2022/2023).
5. الحدالإجرائي: تحدد نتائج هذه الدراسة في الأداة التي استخدمتها الباحثة في جمع البيانات، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات، والخروج بنتائج للإجابة عن التساؤلات التي طرحتها.

**مصطلحات الدراسة:**

ركزت هذه الدراسة على بعض المصطلحات ذات الأهمية في فهم موضوعها منها:

- 1-إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية تسعى إلى إشباع حاجات الطلبة والمجتمع، وتساعد المدرسة على تحقيق النمو والتطور المستمرين، وتساعد على تحقيق أهدافها وتحقيق الفاعلية القصوى والكفاءة المتميزة في المجالين العلمي والعملي(ربايعة، 2018).

**2-العلاقة:** هي الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي. لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الإجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع (محسن و الفكي، 2017).

**3-المعلم:** هو الشخص الذي يتولى التعليم في أي مؤسسة تعليمية بإجازة تمنحه إياها وزارة التربية والتعليم أو أي مؤسسة أخرى تستطيع منح مثل هذه الإجازة (وزارة التربية والتعليم، 2022).

**4-مدير المدرسة:** هو صاحب أهم منصب في المدرسة والذي غالباً ما يصدر القرارات، وصاحب مسؤولية تطوير أداء المدرسة وتحقيق أهدافها وغاياتها التعليمية والتربوية إلى جانب تطوير وتحسين أداء المعلمين، عن طريق جعلهم يلتحقون بالبرامج والورش التدريبية التي تساعد على تلبية الإحتياجات (الشقران وآخرون، 2022).

**5-محافظة نابلس:** هي إحدى محافظات الضفة الغربية الشمالية وتضم العديد من الآثار الفلسطينية ويبلغ عدد سكانها حوالي 200 ألف نسمة (حبايب و الخليلي، 2022).

## الإطار النظري:

تضمن هذا الفصل عرضاً للادب النظري ذي العلاقة في العلاقات الإنسانية والجودة الشاملة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة على النحو الآتي:

### أولاً: الأدب النظري

#### مقدمة:

أن المؤسسات التربوية هي البناء الفعال الذي نستطيع من خلاله إقامة نهضة حضارية للمجتمع البشري، وذلك لتحقيق آمال وطموحات أفرادها في توفير حياة كريمة ومستقرة له، وعليه فالمحرك الأساسي للعملية التعليمية والتربوية والمباشرة للعمل في الميدان التربوي هو المعلم. ولا يستطيع القيام بهذا الواجب العظيم ما لم يجد المساعد والدعم من إدارة المدرسة. ويمكن القول أن أهم ما يميز نوع العلاقات بين مديري المدارس والمعلمين في ظل مفهوم الإدارة التربوية الحديثة وممارساتها، أنها علاقات إنسانية إرشادية يستمد فيها المدير تأثيره على المعلمين من طريق تعامله الإنساني معهم، لا من قوة مركزه، أو الصلاحيات المخولة له، وعليه يتصف بمقدرته على بناء علاقات إنسانية سليمة مع المعلمين تقوم على أساس إحترامهم والثقة فيهم والتعاطف معهم وتقدير جهودهم والإجتهاد في حل مشكلاتهم (الشناق و علميات، 2022).

## العلاقات الإنسانية

عرف مفهوم **العلاقة الإنسانية** بأنها عملية إندماج في مواقف العمل كجماعة منتجة متعاونة مع ضمان الحصول على الإشباع الإجتماعي والنفسي والإقتصادي، وهدفها هو جعل الأفراد منتجين متعاونين من خلال العمل المشتركة مع بعضهم البعض (بني ياسين و الخوالدة، 2021).

## أهمية العلاقات الإنسانية في المجال التربوي

أن أهمية العلاقات الإنسانية في المجال التربوي تضمن للعاملين الرضا الوظيفي، وتدفع بهم للعمل والإنتاج، وتخفف وطأة الآلية المفرطة في العمل، وتحدد الأساليب الروتينية التي تضفي على العمل الملل والرتابة، وتبعد الإضطرابات النفسية والتشاحن والحقد، وتعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل الجميع، وتمنح فرصا للإنجاز والتقدم، وترفع الروح المعنوية. (القطان، 2016).

## أسس العلاقات الإنسانية في المجال التربوي

توجد مجموعة من الأسس في المجال التربوي ومن أهمها العمل على إيجاد تفاهم متبادل بين إدارة المدرسة وجميع العاملين بها، ومراعاة الصدق والأمانة في شرح كلما يصدر من قرارات، والتمسك بأهداف العمل، واتباع المبادئ والقيم الإسلامية في جميع التصرفات، والابتعاد عن اتخاذ مواقف سلبية، وعن تغطية المساوي وأوجه الخطأ، والمساهمة في رفاهية المجتمع الداخلي بالمدرسة وتقويم أفرادها، واتباع مناهج البحث العلمي في حل أي مشكلة للوصول إلى قرارات سليمة، وإظهار الحقائق في صراحة ووضوح حرصا على كسب ثقة العاملين (آل سليمان، 2016).

## أهداف العلاقات الإنسانية

يتم تحقيق أهداف العلاقة من خلال شعور الانتماء إلى المؤسسة، عن طريق إشعارهم بأنهم أعضاء في الجماعة، يشاركون في عملها وفي تحمل مسؤوليتها، وفي صنع ما يتخذه المدير من قرارات. والتعبير عن الذات وذلك عن طريق منح المدير الأفراد العاملين معه بعض المسؤوليات أو إشراكهم في القيام ببعض الأعمال ذات الأهمية الخاصة، وذلك حين يتحمل الفرد المسؤولية في عمله وما ينجزه، فإن على المدير أن يشعره بالأمن والطمأنينة للبقاء في عمله مما يؤدي إلى تحسين أدائه في عمله، والتغلب على المشكلات وحلها بطرق ودية وبروح الأخوة والزمالة والعمل المشترك، وإشاعة جو يسوده البهجة والمودة بين العاملين، ورفع المستوى المادي للفرد داخل التنظيم الإداري، والمكانة الاجتماعية، والحرية في التفكير. (محسن والفكي، 2017).

## الجودة الشاملة

أما الجودة الشاملة تشمل مجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء على كافة مستويات العمليات والمخرجات والوظائف والخدمات والأفراد بالمؤسسة التعليمية، بإستعمال الموارد المادية والموارد البشرية، وهذا يتطلب العمل باستمرار لتلبية إحتياجات وتوقعات المستفيدين من المنظمة الحالية والمستقبلية، والعمل على تحقيق رضاهم (المصاريير، 2019).

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، فهو المعنى الإداري الذي يهيء درجة عالية من الروح المعنوية لدى العاملين في المجال التعليمي إيماناً منهم برسالتهم التربوية، وإنه المناخ

الإداري الذي تبرز فيه فنيات العمل بما يتضمنه من الإخلاص والقدرة على الإبداع في تحقيق أهداف الإدارة (الجعافرة، 2022).

### إدارة الجودة الشاملة والعملية التعليمية:

تركز إدارة الجودة الشاملة والعملية التعليمية على تحقيق بعض النقاط ومنها: (ربابعة، 2018)

1. التركيز الواضح على الطالب.
2. التكامل مع استراتيجية الجهة التعليمية (المدرسة، الإدارة، الوزارة).
3. الاهتمام بمشاركة الطلاب لأعضاء هيئة التدريس، والجهاز الإداري في المدرسة.
4. استمرارية التحسين والتطوير.
5. الاهتمام بالفكر الإداري الحديث في إدارات المدرسة ووظائفها ومستوياتها كافة.
6. اعتبار كل فرد في المدرسة مسؤولاً عن الجودة..

### الحاجة إلى الجودة الشاملة في المجال التعليمي

هناك عدة أسباب للحاجة إلى الجودة الشاملة في المجال التعليمي منها: (حسن، 2021).

اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي أو العكس ويوجد نقص في بعض التخصصات التعليمية، وعدم توفير فرص مناسبة في بعض التخصصات التعليمية بعد التخرج، وإرتفاع تكلفة التعليم في جميع مراحل التعليم فالظاهر أنه تعليم مجاني والواقع أنه ذو تكاليف متزايدة، وإنخفاض العائد على الاستثمار التعليمي، والتعليم يركز على المعارف والمعلومات ولا يهتم بالسلوكيات والمهارات، وعدم المشاركة في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.

ترى الباحثة أهمية الجودة في المجال التعليمي من أجل تنظيم العملية التعليمية وتحقيق أعلى مستوى من المخرجات التعليمية التي يستفيد منها الطالب والمعلم والمجتمع.

### ثانياً: الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع "علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة"، وفيما يأتي عرض لبعض تلك الدراسات:

### الدراسات التي تتعلق في العلاقات الانسانية

هدفت دراسة الشناق وعليمات (2022) إلى الكشف عن العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية أربد وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، إذ اشتملت عينة الدراسة على (209) معلمين ومعلمات، وقد



استخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة واستخدم أداتين، الأولى تقيس درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس، والأداة الثانية تقيس درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة (كبيرة جدا)، وأن درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية جاءت بدرجة (متوسطة إلى كبيرة جدا)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية وبين استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات ومنها الابتعاد عن استراتيجيات إدارة الصراع غير المهنية وإجراء دراسات أخرى وباستخدام أدوات بحث ومتغيرات أخرى.

كما أجرى (الجهني و الداود، 2022) (الجهني و الداود (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أغراض الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من (37) فقرة موزعة على خمس مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، خلال الفصل الدراسي للعام (2021-2022م) والبالغ عددهن (1061) معلمة للمرحلة الثانوية اختير منهن (282) معلمة، وكما أظهرت النتائج إن واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل وفي جميع المجالات جاء بدرجة عالية، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات المدارس لمبادئ العلاقات الإنسانية بشكل عام وفي جميع المجالات، تعزى لسنوات الخبرة، لصالح المعلمات من فئة سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) في حين أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير التخصص، وتوصي الدراسة في تقديم دورات لمديرات المدارس لزيادة الحصيلة المعرفية والإجرائية للعملية الإدارية، ومنح مديرات المدارس صلاحيات لتحفيز المعلمات المتميزات لزيادة أدائهم، وإقامة برامج تدريبية لمديرات المدارس تعنى بمفهوم العلاقات الإنسانية.

كما أجرى (بني ياسين و الخوالدة، 2021) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور مديري المدارس في تعزيز العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالمغيرات الآتية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) في تربية لواء بني عبيد، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغ عددهم (332) معلما ومعلمة في المدارس للعام الدراسي (2020-2021م)، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير إستبانة مكونة من (51) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وأظهرت النتائج أن دور مديري المدارس في تربية لواء بني عبيد في تعزيز العلاقات الإنسانية جاء بمستوى مرتفع على جميع المجالات ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في المجال النفسي والمهني وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لأثر الخبرة ووجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل، وأوصت الدراسة في تعزيز نقاط القوة وتوفير جميع الإمكانيات للمحافظة على المستوى المرتفع، لتعزيز العلاقات الإنسانية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم.

كما أجرى "نونجوا وباراوأبيفا" (Nwangwa, Barrah, & Ibifaa, 2021) دراسة تهدف إلى التعرف على العلاقة بين المدير والموظفين للأداة الفعالة للمدارس الثانوية في منطقة الحكومة المحلية (obio-Akpe) بولاية نيجيريا، وتم استخدام التصميم الوصفي للبحث المسحي، وأربعة أهداف وأربعة أسئلة بحثية استرشدت بها الدراسة.

ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المعلمين البالغ عددهم (1270) مدرساً في عشرين مدرسة ثانوية عامة في منطقة أوبيو اكبور الحكومية المحلية. وتم اختيار (380) معلماً، كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان بعنوان علاقة المدير بالمعلمين للإدارة الفعالة لاستبيان المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن العلاقة بين المدير والمعلمين تؤثر على إنتاجية المعلم، والأداء الأكاديمي للطلاب، وإدارة الموارد التعليمية للإدارة الفعالة وتحقيق الأهداف للمدارس الثانوية في اوبيواكبور فيولاية نيجيريا، وبناء على النتائج أوصت الباحثة أن على المديرين التواصل مع المعلمين من خلال تفويض المهام. والإشراف على الأنشطة الصفية والاعتراف بدور المعلمين من أجل تعزيز إنتاجيتهم وتعزيز الإدارة الفعالة.

كما أجرى "سيتو وآني (Szeto & Annie, 2018) دراسة هدفت إلى دراسة دور التفاعلات بين المعلمين والمديرين في تطوير قيادة المعلم في ولاية هونغ كونغ في الصين ، وتكونت عينة الدراسة من (20) معلماً ومعلمة (12 معلماً و8 معلمات). وتوصلت النتائج أن المعلمين الجدد كانوا قادرين على تولى أدوار قيادية في المدارس بشكل رسمي، وغير رسمي، وتم تحديد ثلاثة أنواع من التأثيرات على تفاعلات المدير والمعلم التي يتسبب في الهروب من قيادة المعلم (ملهمة، تمكينية، السماح) وهي تساهم على التفاعلات بين المدرسين والمعلمين في تطوير قيادة المعلم وأظهرت النتائج أن أنماط التفاعل تساهم في زيادة المعرفة العامة بشأن تنمية مهارات المعلمين في المدارس.

#### الدراسات التي تتعلق في الجودة الشاملة

أجرى العلي (2022) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين، وقامت الباحثة بإعداد إستبانة لقياس درجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق هدف الدراسة، وكان مجتمع الدراسة يتكون من (1396) معلم ومعلمة، وأما عينة الدراسة تكونت من (300) معلم ومعلمة، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة إدارة الجودة الشاملة ككل جاءت بدرجة (متوسطة)، وكشفت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات لدرجة إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخبرة، وإن هناك فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الإناث)، وأوصت الدراسة في العمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية والخاصة.

كما أجرى الغويري (2022) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وأعدت الباحثة إستبانة لجمع البيانات، وبلغ عدد أفراد الدراسة (60) معلم ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق عناصر الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في العاصمة عمان كانت متوسطة، وإن هناك فروق عند درجة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس وهي لصالح الإناث. وليس هناك فروق عند درجة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير

المؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة على ضرورة تبني الإدارة المدرسية فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها لمواجهة التحديات الحادة في بيئة الأعمال التي تتسم بالتطور العلمي السريع بهدف البقاء والنمو وزيادة المنافع، ويتطلب من المدارس تطوير خطط وإستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات السوق ورغبات الطلبة.

**كما هدفت دراسة الهلالي و عاشور (2021) إلى التعرف إلى درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (45) فقرة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية وبلغ حجم العينة (316) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة كانت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن مجال الشراكة المجتمعية احتل المركز الأول، ومجال القيادة والإدارة في المركز الثاني، ومجال التعلم والتعليم في المركز الثالث والأخير. وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق مجالات تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس، ماعدا مجال القيادة والإدارة، وذلك لصالح تقديرات الإناث. ولا يوجد فروق دالة إحصائية عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بدون مجال القيادة والإدارة، وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس). ولا يوجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، باستثناء مجال التعلم والتعليم، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات). ولا يوجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة. وأوصت الدراسة على نشر تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وتطبيقها في المدارس الحكومية وخاصة ما يتعلق بمجال التعلم والتعليم، والبيئة المدرسية.**

**كما أجرى "جيمنوا" (Jimeno, 2022) دراسة إدارة الجودة الشاملة وأداء مدارس السبتية الابتدائية وحيث حددت الدراسة إدارة الجودة الشاملة للتعليم السبتية في الشمال الأوسط مؤتمر ميندانا، في العام الدراسي (2016-2017) وغطت الدراسة (20) مدرسة أذنتستية في بوكيدنون، وشارك في الدراسة (124) من معلمي مدرسة السبتيين الابتدائية، استخدمت الدراسة التصميم الوصفي الإرتباطي، وتم استخدام استبيان المسح لجمع البيانات، ومستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بين المدارس السبتية في بوكيدنون، وتقييم الأداء المدرسي للمدارس السبتية في بوكيدنون مرض للغاية. ويتم قبول الفرضية الصفرية نظراً لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات. وأوصت الدراسة في تنفيذ العديد من المؤشرات في جميع المدارس السبتية..**

**كما أجرى "لونغ وصفر دين" (Loeung & Safruddin, 2022) دراسة تهدف إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وإدارة الصراع لنظام إدارة الجودة في المدرسة، وإدارة تطور نظام إدارة الجودة في المدرسة، وتم استخدام منهج وصفي نوعي، وتم تطبيق جميع البيانات في مقابلة وبعض الأفلام الوثائقية في المدرسة كرويونغ (Krou yeung) في مقاطعة راتانا كيري في كمبوديا مع مدير المدرسة ومدير فرع المدرسة (BM) ومدير الموارد البشرية كمشاركين، وتوصلت الدراسة إلى استنتاج هادف ومفيد فيما يتعلق بإمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة في المدرسة بالإضافة إلى خلق وعي فيما يتعلق ببعض النزاعات والتطورات، وسيؤدي تنفيذ نظام إدارة الجودة إلى تحسين جودة التعليم وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة في المدرسة.**

**كما أجرى "عرفان وكسوماوردهاني" (Irfan & Kusumawardhani, 2021) دراسة تهدف إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء على المدرسة الإسلامية المتكاملة أوليل الباب (Ulil Albab) في باليمبانج،**

وتم استخدام المنهج النوعي، وتم استخدام المقابلات المتعمقة والملاحظات لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن (Ulil Albab) تبني إدارة الجودة المتكاملة التي تسعى إلى تلبية احتياجات العملاء الداخلية والخارجية على حد سواء في تحقيق جودة نظامه، يعمل (Ulil Albab) على تحسين جودة عملاءه الداخليين الذين يتألفون من المعلمين والفنيين ومساعدي المختبرات والموظفين الإداريين والطلاب هم محور تحسين الجودة من خلال تشجيعهم على أن يكونوا أكثر حماسة، وقادرون على مواجهة تحديات العصر، وأن يكونوا حذرين، وأن يكونوا قادرين على المنافسة والممارسة بعد الانتهاء من التعليم في (Ulil Albab) وأوصت الدراسة مشاركة المسؤولين الكبار إلى إقامة تعاون وتواصل وثق مع اللجنة في تنفيذ الجودة الشاملة في (Ulil Albab).

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تم استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة ويلاحظ اختلاف كل دراسة عن الأخرى حسب الهدف التي تسعى إليه والمنهجية التي تتبعها والأدوات المستخدمة لتحقيق هدف الدراسة وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: الشناق وعليمات (2022)، والجهنبي والداود (2022)، وبنبي ياسين والخوالدة (2021)، ونوانجوا وباراوأبيفا (Nwangwa, Barrah, & Ibifaa, 2021)، وسيتو وآني (Szeto & Annie, 2018)، والعلي (2022)، والغويري (2022)، والهلاي وعاشور (2021)، في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من: لونغ وصفر دين" (Loeung & Safruddin, 2022)، و عرفان وكسوماوردهاني" (Irfan & Kusumawardhani, 2021) التي استخدمت المقابلات المعمقة والملاحظات، كما واختلفت من حيث المنهج مع: الشناق وعليمات (2022)، و جيمنوا (Jimeno, 2022) استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والجهنبي والداود (2022)، و"نوانجوا وباراوأبيفا (Nwangwa, Barrah, & Ibifaa, 2021)، وسيتو وآني (Szeto & Annie, 2018)، استخدمت المنهج الوصفي، وبنبي ياسين والخوالدة (2021)، والعلي (2022)، استخدمت المنهج الوصفي المسحي، والغويري (2022)، والهلاي وعاشور (2021)، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة لونغ وصفر دين (Loeung & Safruddin, 2022) وكسوماوردهاني (Irfan & Kusumawardhani, 2021) استخدمت المنهج النوعي، واختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في مكان إجرائها حيث أجريت الدراسة الحالية في البيئة الفلسطينية، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في استنباط تساؤلات الدراسة واختيار المنهج المناسب للدراسة، واختيار الأسلوب الإحصائي المناسب، لمعالجة البيانات الخاصة بالدراسة الحالية، من خلال الاطلاع على الأساليب الإحصائية للدراسات السابقة، وإعداد أدوات الدراسة المناسبة واختيار الفقرات المناسبة عند صياغتها، وتدعيم الدراسة الحالية، والفائدة في الإطار النظري وإثرائه بالمعلومات، والفائدة في الحصول على المراجع، كذلك التعرف إلى دراسات سابقة أخرى، الاطلاع على مجالات تطبيق الجودة في المدارس، وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في هدفها ومجتمعها وعينتها ومكانها ونتائجها وتوصياتها.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتضمن هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من الدراسة. من حيث المجتمع، والعينة، المنهجية، وكيفية اختيارها، وكذلك أداتي الدراسة، من حيث إعدادهما وتطبيقهما، وبخطوات الدراسة الكمية والنوعية، وأساليب المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة في الاستبانة والمعالجات النوعية للبيانات النوعية المتعلقة بالمقابلة.

### منهج الدراسة:

قامت الباحثة باتباع المنهج الوصفي الكمي والنوعي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على وصفها، وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى، حيث اعتمدت الباحثة على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، وتم تجميع البيانات عن طريق الاستبانة والمقابلة التي تم إعدادها بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين مدارس محافظة نابلس الحكومية، وقد بلغ عدد معلمين المدارس (5250) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للسنة الدراسية (2022-2023).

### عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية ممثلة لعدد معلمي ومعلمات مدارس محافظة نابلس الحكومية، حيث تم توزيع الأداة إلكترونياً على عينة الدراسة وقد استجاب لها (362) معلماً ومعلمة، وهي نسبة ممثلة للمجتمع، فتم اعتمادها كعينة للدراسة، وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	146	40.3
	أنثى	216	59.7
	المجموع	362	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	11	3.0
	بكالوريوس	257	71.0
	دبلوم عالي	25	6.9
	دراسات عليا	69	19.1
	المجموع	362	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	89	24.6
	5-10 سنوات	99	27.3
	من 11-15 سنة	76	21.0
	أكثر من 15 سنة	98	27.1
	المجموع	362	100.0%
مكان السكن	مدينة	129	35.6
	قرية	178	49.2
	مخيم	55	15.2
	المجموع	362	100.0%

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية حيث يبين الجدول تكرار كل متغير ونسبته المئوية.

#### أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة والمقابلة أداتين لدراستها وذلك بعد مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من أربعة مجالات و (51) فقرة ولجمع البيانات النوعية تم اختيار عينة من المعلمات قوامها (7) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مدارس محافظة نابلس الحكومية للإجابة عن أربعة أسئلة شكلت المقابلة.

#### صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم التربوية والتخصصات الأخرى والبالغ عددهم خمس عشر (15)، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة وذلك بالحذف والتعديل واقتراح فقرات جديدة ومناسبة الأداة لموضوع الدراسة.

## ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الاستبانة قامت الباحثة باستخدام معامل الاتساق الداخلي معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات الاستبانة. والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (2) معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ-ألفا (Cronbach's Alpha)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	مجال التنظيم	12	90.0
2	مجال التخطيط	13	91.8
3	مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية	13	92.0
4	مجال التقويم والمتابعة	13	92.1
	<b>الثبات الكلي</b>	<b>51</b>	<b>97.5</b>

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لمحاوَر الاستبانة تراوحت بين (90.0-92.1) للمجال الأول (مجال التنظيم) والرابع (مجال التقويم والمتابعة) في حين بلغ الثبات الكلي للأداة (97.5) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

## إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. تحديد مشكلة الدراسة، وجمع المعلومات المتعلقة بها.
2. تحديد مجتمع الدراسة في جميع مدارس محافظة نابلس.
3. قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة ومقابلة سبعة من المعلمات.
4. إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن ثم تحليلها، والخروج بالنتائج، ومناقشتها، والخروج بالتوصيات.

## المعالجة الإحصائية:

وبعد جمع البيانات، وترميزها، ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، فقد استخدمت الباحثة التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، واختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار التباين الأحادي One Way ANOVA ومعادلة كرونباخ ألفا.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

سعت الدراسة الحالية التعرف إلى "علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة وعمل مقابلات خاصة.

## النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مؤلفة من أربعة مجالات و(51) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (362) من معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس ومعلماتها بالإضافة إلى مقابلة (7) معلمات من معلمات مدارس محافظة نابلس الحكومية.

## تفسير النتائج (معياري التقييم):

هذا وقد تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد وقد تمت الاستجابة على هذه الفقرات من خلال مقياس ليكرت الخماسي، حيث يبدأ بالدرجة (كبيرة جداً) وتُعطى (5) درجات، ثم (كبيرة) وتعطى (4) درجات، ثم (متوسطة) وتعطى (3) درجات، ثم (قليلة) وتعطى درجتين، و(قليلة جداً) وتعطى درجة واحدة. وقامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات الكبيرة والقليل، إذ حسب طول المدى وهو (1-5 = 4) ثم قسمته على 5 فترات (4/5 = 0.8) وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، وبيان ذلك فيما يلي: المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً، المتوسط الحسابي (3.41- 4.20 ويعادل 68.2%- 84.0) درجة كبيرة، المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2%- 0.68%) درجة متوسطة، المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2%- 52.0%) درجة قليلة، المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس: ما واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل مجال من مجالات الأداة، وفيما يلي بيان ذلك :



جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لواقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين بمجالاته (مجال التنظيم، ومجال التخطيط، ومجال الاتصال والعلاقات الإنسانية، ومجال التقويم والمتابعة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية	3.56	0.55	71.2	كبيرة
2	4	مجال التقويم والمتابعة	3.51	0.54	70.2	كبيرة
2	1	مجال التنظيم	3.51	0.53	70.2	كبيرة
3	2	مجال التخطيط	3.49	0.54	69.8	كبيرة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.52</b>	<b>0.50</b>	<b>70.4</b>	<b>كبيرة</b>

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتضح من خلال البيانات في الجدول (3) أن درجة مجالات وواقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين بمجالاته (مجال التنظيم، ومجال التخطيط، ومجال الاتصال والعلاقات الإنسانية، ومجال التقويم والمتابعة) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.49) و(3.56) وهما المجالات (مجال التخطيط) و(مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة. بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.52). أما بالنسبة للمجالات، فقد احتل مجال (الاتصال والعلاقات الإنسانية) المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، يليه مجال (التقويم والمتابعة ومجال التنظيم) في المرتبة الثانية، ومجال (التخطيط) في المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة. أما بالنسبة لفقرات مجالات (واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين)، فجاءت كما يلي: أن درجة فقرات مجال (التنظيم) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.41) و(3.60) وهما الفقرات (تعتمد إدارة المدرسة أنموذجاً لإدارة الاستراتيجية للتصدي للمشكلات بعد أخذ آراء المعلمين) و(تتعاون إدارة المدرسة في تصميم نظام توثيقي مرن ومبسط)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.51). كذلك أن درجة فقرات مجال (التخطيط) كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.40) و(3.66) وهما الفقرات (تتبنى إدارة المدرسة نظام التخطيط الاستراتيجي للجودة بما يتناسب مع حاجات المعلمين) و(تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين على التكيف بسرعة وفعالية للمتطلبات المتغيرة، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.49). ومن ثم أن درجة فقرات مجال (الاتصال والعلاقات الإنسانية) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.41) و(3.88) وهما الفقرات (توازن إدارة المدرسة بين العلاقة مع المعلمين والطلبة وواقع احتياجات المدرسة المختلفة) و(تتحمّل إدارة المدرسة مسؤوليتها أمام أولياء أمور الطلبة والمعلمين)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.56). وأخيراً أن درجة فقرات مجال (التقويم والمتابعة) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.41) و(3.78) وهما الفقرات (تعتمد إدارة المدرسة نظاماً للرقابة الإدارية على نتائج العمل تتوافق مع متطلبات المعلمين) و(تأخذ إدارة المدرسة بعين الاعتبار حجم عطاء المعلمين عند تقييم الأداء)،

وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.51). وتفسر الباحثة هذه النتيجة أنه في العصر الحالي والتطور في مجال التعليم أوجدت التربية والتعليم سياسات إدارية حديثة تعتمد على العنصر الإنساني وقد أصبح الاهتمام بالمعلم وموضوع العلاقات الإنسانية لا غنى عنه وأنماط العلاقات الديمقراطية السائدة وإشراك المعلمين في حل المشكلات لذلك يعتمد نجاح المهنية الإدارية على نجاح العلاقات الإنسانية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجهني و الداود (2022) ومع نتيجة دراسة الشناق وعليمات (2022) ومع نتيجة دراسة بني ياسين و الخوالدة (2021) ومع نتيجة دراسة نوانجوا وباراوا أبيفا (Nwangwa, Barrah, & Ibifaa, 2021)، ومع نتيجة دراسة "سييتو وآني (Szeto & Annie, 2018) ومع نتيجة دراسة لونغ وصفر دين (Loeung & Safruddin, 2022) وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغوييري (2022)، ومع نتيجة دراسة الهلالي و عاشور (2021).

#### النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

##### أولاً: نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.

من أجل فحص صحة الفرضية الأولى، تم استخدام واختبار (ت) للعينات المستقلة، ونتائج الجدول التالي توضح ذلك:

جدول (4) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في

##### محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس

		محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس				
		0.51	3.59	146	ذكر	الدرجة الكلية
*0.026	2.239	0.49	3.47	216	أنثى	

\* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4) انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.026) وهذه القيمة أقل من (0.05)، وأن هذه الفروق تعود لصالح مستوى (ذكر) بدلالة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الذي بلغ (3.59) بينما بلغ متوسط الحسابي للدرجة الكلية (أنثى) (3.47). ويمكن أن يكون للذكور إدراكات أكبر في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة كونهم يهتمون بالعلاقات أكثر من الإناث بسبب تقبل المعلمين لمديري المدارس أكثر من تقبل المعلمات لمديرات المدارس، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة بني ياسين و الخوالدة (2021)، ومع نتيجة العلي (2022)، ومع نتيجة الغوييري (2022).

ثانياً: نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل فحص صحة الفرضية الثانية، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	0.110	3	0.037	0.143	0.934
	داخل المجموعات	91.751	358	0.256		
	المجموع	91.861	361			

\* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ))

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد بلغ قيمة مستوى الدلالة (0.934) وهذه القيمة أكبر من (0.05). حيث لا يختلف تعامل المدير بشكل إنساني مع المعلمين طبقاً لمؤهله العلمي، والتقدير يكون لكل المعلمين على حد سواء، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة العلي (2022)، ومع نتيجة الغوييري (2022)، ومع نتيجة بني ياسين والخوالدة (2021)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة الهلالي وعاشور (2021)

ثالثاً: نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من أجل فحص صحة الفرضية الثالثة، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم ( 6 ) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	0.483	3	0.161	0.631	0.596
	داخـل المجموعات	91.378	358	0.255		
	المجموع	91.861	361			

\* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ))

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فقد بلغ قيمة مستوى الدلالة (0.596) وهذه القيمة أكبر من (0.05). وذلك بسبب الإدراكات المتشابهة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة بسبب تساوي المعاملة لهم بغض النظر عن سنوات الخبرة التي يكتسبها المعلم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة العلي (2022) ومع نتيجة بني ياسين و الخوالدة (2021) وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة الجهني و الداود (2022) ، ومع نتيجة الهلالي و عاشور (2021).

## رابعاً: نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بمتغير مكان السكن

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير مكان السكن .

من أجل فحص صحة الفرضية الرابعة، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (7) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير مكان السكن

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	0.288	2	0.144	0.565	0.566
	داخل المجموعات	91.573	359	0.255		
	المجموع	91.861	361			

\* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ))

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير مكان السكن، فقد بلغ قيمة مستوى الدلالة (0.566) وهذه القيمة أكبر من (0.05). بسبب تشابه الحياة الاجتماعية في المجتمع الفلسطيني ووجود وسائل الاتصال المتطورة التي أزلت الاختلافات بين أماكن السكن المختلفة الأمر الذي ينعكس على اتجاهات عينة الدراسة نحو التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم.

## النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

قامت الباحثة بإجراء سبعة مقابلات مع سبعة معلمات من مدارس مختلفة من المدارس الحكومية في محافظة نابلس حيث تم طرح (4). أسئلة عليهما لتحقيق هدف الدراسة وهو التعرف على علاقة معلمي المدارس مع مدراءهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين ثم تجميع الاستجابات وتحليلها والحصول على النتائج التالية كما يبينها الجدول التالي:

جدول (8) يبين استجابات عينة الدراسة على أسئلة المقابلة

النسبة المئوية	التكرار	الاستجابة
		<b>السؤال الأول: ما هو النمط القيادي السائد في المدرسة؟</b>
85.7	6	النمط الديمقراطي
14.3	1	النمط التراسلي
<b>100.0</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>
		<b>السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق الجودة الشاملة في المدارس؟</b>
71.4	5	كبير
14.3	1	متوسط
14.3	1	متدني
<b>100.0</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>
		<b>السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في المدارس؟</b>
28.6	2	الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور
42.8	3	ضعف الدعم المادي المقدم للمدارس
14.3	1	عدم تقدير المعلمين واحترامهم
14.3	1	الاحتلال
<b>100.0</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>
		<b>السؤال الرابع: ما مقترحات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس؟</b>
28.6	2	التنظيم والتخطيط الجيد للوصول إلى الجودة الشاملة
28.6	2	تأهيل المعلمين وتدريبهم وتقدير إنجازاتهم
28.6	2	الحصول على الدعم من الإدارات العليا والحصول على الدعم المادي
14.2	1	إعادة هيكلة البنية التحتية والمرونة في تطبيق القوانين
<b>100.0</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول السابق والخاص بتحليل المقابلة أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، وأن مستوى تطبيق الجودة الشاملة في المدارس من متوسط إلى كبير، و الصعوبات التي تعترض تطبيق الجودة الشاملة من أبرزها نقص الإمكانيات المادية والتي تتمثل في نقص الأدوات التعليمية من أجهزة ومختبرات، قلة الاهتمام بالأنشطة التربوية، نقص المقدر المعلوماتية والتكنولوجية، سوء الصيانة للمبنى المدرسي، وكذلك ضعف الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور، وعدم تقدير المعلمين والاستهانة بأدائهم وتقليل شأنهم من قبل بعض الهيئات التدريسية وأولياء الأمور بالإضافة إلى الاحتلال والذي يتمثل في صعوبة التنقل في الامتحانات الرسمية. وأخيراً بعض المقترحات التي قد تسهم في رفع وتيرة تطبيق الجودة الشاملة في المدارس حسب استجابات المبحوثين ومنها تحسين التخطيط والتنظيم الجيد، واستخدام قنوات التواصل والاتصالات والعلاقات الإنسانية ومشاركة أولياء الأمور في الأمور التعليمية لأبنائهم الطلبة، والتقييم الجيد للمعلمين وتدريبهم وتأهيلهم وتقدير إنجازاتهم، وتوفير الإمكانيات المادية المتمثل بالدعم اللوجستي للمدارس وتحسين البنية التحتية لها بالإضافة على تشجيع التعلم الذاتي للطلبة والمرونة في تطبيق القوانين وتحسين نظام مكافآت المعلمين، وتوسيع صلاحيات المدراء الممنوحة لهم بالإضافة إلى تفعيل نظام العقوبات ضد المخالفين.

ويعود ذلك هناك اهتمام كبير في العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلم، والاهتمام في راحة المعلم ومشاركته في جميع مناسباته والتعامل معه بكل ديمقراطية.

#### التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت لها الباحثة، فإنها توصي بما يلي:

1. تأكيد على وضع أنموذج للإدارة الاستراتيجية للتصدي للمشكلات بعد أخذ آراء المعلمين.
2. العمل على اتباع نظام للتخطيط الاستراتيجي للجودة بما يتناسب مع حاجات المعلمين.
3. العمل على توفير الإمكانيات المادية التي تشمل الأدوات التعليمية من أجهزة ومختبرات.
4. العمل على توازن المدرسة بين العلاقة مع المعلمين والطلبة واحتياجات المدرسة المختلفة.
5. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالعلاقات بين المعلمين ومدراءهم وربطها بمتغيرات أخرى.

## أ) المراجع العربية

- إرشيد، وصال حيدر موسى، ربيع، أحمد محمد. (2019). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. جامعة جرش، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، 1-86.
- أبو سرحان، صفاء علي منصور، الدلابيح، هيفاء عبد الهادي حمدان. (2019). درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لمهارات العلاقات الإنسانية وأساليب تنميتها في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم. جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، 1-80.
- آل سليمان، حسين محمد حسين. (2016). دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين: دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي. مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ج3، ع (168)، 381 - 414.
- بني ياسين، ميسون محمد عطا الله، الخوالدة، تيسير محمد أحمد. (2021). دور مديري المدارس في تربية لواء بني عبید في تعزيز العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. جامعة آل البيت - كلية العلوم التربوية - الأردن، 1-92.
- الجعافرة، سحر جميل. (2022). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مج7، ع (1)، 9-22.
- الجهني، جوهرة بنت سعد، الداود، منيرة بنت عبد العزيز. (2022). واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية، ج3، ع (144)، 84-55.
- الحوامدة، محمد حمد الله، طناش، سلامه يوسف. (2019). واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج4 ع (2)، 48-30.
- حبايب، علي، الخليلي، فاخر. (2022). واقع البيئة المدرسية في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة بيت لحم، ع (27)، 70-97.
- حسن، أماني محمد أحمد محمد. (2021). واقع الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة الأساس بولاية الخرطوم وفقا لمعايير الجودة الشاملة 2017-2020 م، مجلة القلزم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة بخت الرضا، ع3، 89-116.
- ربابعة، ديمة داود. (2018). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظرهم أنفسهم، جامعة النجاح الوطنية - كلية الدراسات العليا، 1-140.



- الزبيد، أمل أحمد. (2022). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لأدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم  
لواء وادي السير، *المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج 7، 251-274*.
- الشقران، رامي بن إبراهيم بن عبد الرحمن، موسى، نسية علي، الحبيب، خلود إبراهيم، الفيومي، خليل عبد الرحمن.  
(2022). درجة تطبيق مديري المدارس الأردنية لمعايير مهنة التعليم وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي  
للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث  
التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مج 7، ع(2)، 694-717*.
- الشبول، راوية خليل حسن. (2018). العوامل المؤثرة في العلاقة بين معلمي ومديري المدارس في محافظة إربد. *جامعه  
جرش- جرش للبحوث والدراسات، مج 19، ع(2)، 77-109*.
- الشناق، ياسمين عبد الله، عليمات، صالح ناصر منزل. (2022). العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في  
مديرية تربية قصبه إربد وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين، *المجلة التربوية  
الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج 7، ع(3)، 1-25*.
- العتيبي، ذياب سعد جميل، شريف، شريف محمد. (2018). العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف  
وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، مج 34، ع(11)، 231 -  
262*.
- العلي، د.تهاني إبراهيم. (2022). إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبه إربد من وجهة نظر  
المعلمين. *مجلة الشرق الأوسط - للعلوم الإنسانية والثقافية، مج 2 ع(2)، 162-180*.
- الغويري، رانيا حسن. (2022). درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في العاصمة عمان من  
وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، مج 38، ع(6)، 32-48*.
- الهاللي، فاتن عبد الله حسن، عاشور، محمد علي ذيب. (2021). درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة  
لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية. *المجلة التربوية  
الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج 6، ع(3)، 245-269*.
- القرعان، رويده محمود، ربيع، أحمد محمد. (2021). أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية بين المديرين والمعلمين في  
المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين. *جامعة جرش عمادة البحث العلمي  
والدراسات العليا، 1-78*.
- القطان، عروب أحمد عبد العزيز. (2016). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية كمدخل في تعزيز الأداء المهني  
للمعلمين. *الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ج 16، ع(101)، 275-326*.
- المصاير، عبد الله بن جويعد بن عايض. (2019). مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة  
في التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. *مجلة الآداب للدراسات النفسية  
والتربوية، جامعة ذمار - كلية الآداب، ع(1)، 7-43*.

محسن، حميد ناجي أحمد، الفكي، عبد الرحمن الفكي محمد. (2017). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في امانة العاصمة صنعاء للعلاقات الإنسانية مع معلميه ودورها في تحسين أدائهم المهني: دراسة ميدانية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية كلية الدراسات العليا، 1-152.

وزارة التربية والتعليم. (2022). توزيع معلمي المدارس في فلسطين حسب الجهة المشرفة والمنطقة والمحافظات للاعوام الدراسية 2021/2020-2012/2011. رام الله – فلسطين - الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

#### ب) المراجع الأجنبية

Irfan, M. I., & Kusumawardhani, A. (2021). Analysis the Effect of Implementation Total Quality Management TowArds Performance on Islamic Integrated School of Ulil Albab. *Diponegoro Journal of Management*, V.10,N.6, 1-10.

Jimeno, J. B. (2022). Total Quality Management and Performance of Adventist Elementary Schools. *International Journal of Innovative Science and Research Technology* , V.7, 686-724.

Loeung, S., & Safruddin, C. (2022). Implementing Quality Management System in School: Conflict and Evolution Management. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 640, 1-6.

Nwangwa, Barrah, & Ibifaa, M. (2021). Prinicpal – Staff Relationship for Effective Administration of Secondary Schools In Obio-Akpor Local Government Area of Rivers State. *International Journal of Innovative Development and Policy Studies*, V.9,N.4, 187-197.

Szeto, E., & Annie , Y.-N. C. (2018). Principal - teacher interactions and teacher leadership development : beginning teachers perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, V.21,N.3, 363-379.