

## درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبید القيادة بالحب من وجهة

## نظر المعلمين

تاريخ القبول

2020/8/22

تاريخ الإرسال

2019/ 7/15

د. تغريد المومني<sup>(†)</sup>ورود الطعاني<sup>(\*)</sup>

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبید القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (الجنس، والمرحلة التعليمية، ونوع المدرسة)، وقد استُخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة إن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبید القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين يعزى لمتغيري: الدراسة الجنس، وكان لصالح الذكور، ونوع المدرسة وكان لصالح المدارس الخاصة، وعدم وجود أثر لمتغير (المرحلة التعليمية) في تقديرات المعلمين، ومن أهم التوصيات ضرورة نشر الوعي بموضوع القيادة بالحب لدى العاملين والطلبة في الجامعات كافة؛ لما لها من دور كبير في تعزيز مكانة هذه المؤسسات، وتجاوز مشكلاتها والارتقاء بها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة بالحب، مديرو المدارس، المعلمون، لواء بني عبید،

الأردن.

(\*) كلية التربية- جامعة اليرموك.

(†) كلية التربية- جامعة اليرموك.

**The degree of practicing leadership by love by school principals in Bani Obeid district from teacher's perspective**  
**Abstract:**

The study aimed to identify the degree of practicing leadership by love by school principals in Bani Obeid district from teacher's perspective. It also aimed to know the effect of each of the variables (sex, educational stage, type of school) on the teachers' estimates. The study used the descriptive survey method. The sample of the study consisted of (350) male and female teachers; they were selected by stratified random method. The study used a questionnaire to collect the data necessary to achieve the study objectives. The results of the study showed that the degree of practicing leadership by love by school principals in Bani Obeid district from teacher's perspective came to a large extent. It also showed statistically significant differences in the teachers' estimates. These differences were attributed to the sex variable that was in favor of males and the type of school variable that was in favor of private schools. The results also showed the absence of the effect of the (educational stage) variable on the teachers' estimates. Among the most important recommendations is the necessity of spreading the topic of leadership with love among workers and students in all universities. Because of its great role in enhancing the status of these institutions and overcoming their problems and upgrading them.

**Keywords:** leadership with love, School Principals, Teachers, Bani Obaid Brigade, Jordan.

## مقدمة

مع تطور الإنسان وتطور الحياة، تطورت الإدارة إلى أن أصبحت علمًا ونهجًا لا يمكن الاستغناء عنه في أبسط الأمور وأعقدها، وباتت الإدارة أساسًا في نجاح الأفراد والمؤسسات كافة، ويمكن القول بأن المتتبع لتطور علم الإدارة، يجد أن هناك ما يعرف بمدرسة أو نهج العلاقات الإنسانية المستند إلى مفاهيم المصلحة المشتركة والكرامة الإنسانية والدوافع، والتي بدورها تقود إلى تحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد في المؤسسات؛ وذلك من خلال إيجاد الأجواء الايجابية وإشاعة المحبة، والثقة، والإبداع والتفاني في العمل، ورافق تطور علم الإدارة ظهور عديد من المفاهيم والاتجاهات الحديثة المرتبطة بها، كنظريات القيادة، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير.

وبعد النجاح الذي حققته الإدارة في القطاعات الصناعية والتجارية، انتقل هذا المفهوم إلى قطاع التعليم، ذلك القطاع الهام والحيوي، والذي يعد أساسًا في تقدم الدول وازدهارها، عبر المخرجات التعليمية المدربة والمؤهلة، والتي تمثل مستقبل هذه الدول، وتسهم في بنائها عبر ما يعرف بالإدارة التعليمية أو التربوية (حسان والعجمي، 2008)، إذ تعدّ القيادة التربوية من مرتكزات العملية التعليمية التي تنبتهت دول العالم إلى الاهتمام بها، من خلال تبني اتجاهات حديثة تتواءم ومتطلبات العصر، وتتوافق مع التغييرات في البيئة الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، التي تشهدها المؤسسات التعليمية كافة، ومن هذه الاتجاهات الحديثة ما يعرف بالقيادة بالحب أو القيادة بفطرة الأمومة.

وتعدّ المدرسة بوصفها مؤسسة اجتماعية تربوية تهدف إلى تنمية جوانب متعددة في شخصية الطالب حتى يتقن مهارات التفكير، والبحث عن المعلومة، واكتشاف الواقع من حوله، وهذا الأمر يحتم على المدرسة الانتقال بدورها من مكان للتلقين والحفظ إلى دور رياديّ وعصريّ، من خلال الاهتمام بالطلبة ليصبحوا مقتدرين على التعلم، والإبداع،

والابتكار، والتميز واستشراف المستقبل، وهذا لا يأتي إلا بوجود قيادة مدرسية واعية ومنفتحة على كل ما هو جديد في عالم المعرفة والتكنولوجيا، ومحفزة للمعلمين، آخذة بيدهم نحو التميز وتنمية السلوك الإبداعي لديهم، خدمة للطلبة وتقديم الأفضل لهم في شتى المجالات المعرفية والحياتية (العاجز، 2010).

ويرى الباحثان بأن للعلاقات الإنسانية دوراً مهماً في تحسين بيئة العمل، وإيجاد الأجواء الملائمة لذلك، وبما أن المدرسة تعدّ بيئة اجتماعية تضمّ أطيافاً متنوعة ومختلفة من الطلبة والمدرسين، كان لزاماً على مديرها أن يتعامل مع هذه الأطياف وفق رؤية واضحة، تتجلى فيها معاني الألفة والاحترام المتبادل حتى تتحقق الأهداف المرجوة، من خلال الدور الإنساني للمدير الذي يتطلب بناء علاقات سليمة مع العاملين، والتركيز عليهم من خلال التفاعل والتعامل الإيجابي معهم، وفتح قنوات الاتصال، والإبقاء على مسافة قريبة من الجميع، وتحقيق مطالبهم واحتياجاتهم كافة وتلبية رغباتهم، وهذا كله يقود للارتقاء بمستوى الخدمات والأداء ككل. ومن هنا يتبين بأن نهج القيادة بالحب هو نتاج العلاقات الإنسانية الذي من شأنه أن يعزز من مكانة العاملين، وحفظ رأس المال البشري، وتعزيز الروح الاجتماعية داخل المؤسسة.

ويرجع الفضل في تبني مفهوم أو نهج القيادة بالحب إلى كاثلين سانفورد (Kathleen Sanford) التي أكدت من خلال كتابها المعنون بـ "القيادة بالحب" على إن سوء قيادة المؤسسات لا يرجع إلى الفشل في تطبيق النظريات الإدارية، بل لعدم تطبيقها لنهج الحب وفطرة الأمومة في بيئة العمل الذي هو أساس في نجاح مثل هذه المؤسسات (المزاودة، 2018).

وأشار النشمي (2012) إلى أن فلسفة القيادة بالحب ترتكز على المرتكزات الآتية: الارتقاء بالذكاء العاطفي للعاملين؛ للمحافظة عليهم في المؤسسة، كونهم يمثلون رأس

المال البشري فيها، بالإضافة لتركيزها على النسيج والعلاقات الإنسانية الاجتماعية لدى العاملين، كونها تعد من أساس النجاح وتحقيق أهداف المؤسسات. وعند الحديث عن نهج القيادة بالحب، فإننا نستذكر هنا قدوة وقائد البشرية رسول الله -عليه أفضل الصلاة والتسليم- عندما قاد دولة الإسلام بمبادئ راسخة، وواضحة، وبمحببة للناس وحسن المعاملة، حتى انتشر الإسلام في بقاع الأرض، دين المحبة والتسامح والتآخي والعدل، ودين المعاملة الحسنة، حيث تحوّل حبه -صلى الله عليه وسلم- للإسلام وشعبه إلى فن من فنون القيادة، واتبعه كل من اقتدى بسنته من الصحابة والتابعين، وحتى من غير المسلمين الذين أصبحوا فيما بعد من القيادات الإسلامية التي كان لهم بصمة واضحة في نشر الإسلام وتوسعه في العالم.

وعرّفت كاثلين سانفورد (Sanford, 1998) القيادة بالحب بأنها: "توفير المناخ المناسب، والذي من خلاله يشعر الموظفون بأن لهم ارتباطاً بعملهم بشكل عاطفي (حب العمل)، وحبهم لقائدهم والمؤسسة التي يعملون بها".

وعرفها شتراوخ (Strauch, 2007) فقد بيّن أن القيادة بالحب تعني: استخدام فطرة الأمومة في إيجاد روح عالية، وفعالة لدى العاملين داخل بيئة العمل، من خلال التركيز على العلاقات الإنسانية والاجتماعية من قبل المديرين في المؤسسة. وقد أورد السعود (2015) بأن القيادة بفطرة الأمومة تتبع أساساً من الحب الذي يعد العصا السحرية لهذه النظرية وهو المسؤول عن نجاح المؤسسات.

ويرى الباحثان أن القيادة بالحب مماثلة لفطرة الأمومة مبنية على العطاء، والتي تعني الوصول إلى مستقبل أفضل للمؤسسة من خلال التأكيد على الحب والاحترام ورعاية العاملين، والحفاظ عليهم، وتقدير حاجاتهم من قبل القادة أو المديرين الذين

يتوجب عليهم إن تكون بيئة العمل في المؤسسة أشبه بالبيت والأسرة والأم؛ كي يتولد لدى العاملين التزام بالأداء والشعور بالانتماء لمؤسستهم.

ويستند نهج القيادة بالحب إلى مجموعة من الأفكار والمرتكزات والتي تعد أساساً في تطبيقه ونذكر هنا بعضاً من هذه المرتكزات والأفكار التي أشار لها كل من: النشمي (2012) والسعود (2015) والمزاودة (2018):

1- تركز على فطرة الأمومة في بيئة عمل المؤسسة وأن القادة يجب إن يكونوا كالأم في تعاملهم مع الموظفين.

2- تركز على العاملين بوصفهم رأس المال الفكري والاجتماعي للمؤسسة، ويحتم ذلك الاهتمام بعواطفهم وأحاسيسهم، وتسخيرها لخدمة العمل، ورفع مستوى مشاركتهم في التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة على العمل.

3- تركز على العلاقات الإنسانية والاجتماعية لدى العاملين لما لها من دور مهم في زيادة الانتماء للمؤسسة والتحفيز نحو الإنتاجية وتحقيق الأهداف. وتتضمن القيادة بالحب مجموعة من المبادئ، والتي أوردتها كاثلين سانفورد (Sanford, 1998) في كتابها القيادة بالحب وأشار إليها كل من السعود (2015) والمزاودة (2018) هي:

- حب المؤسسة: وهنا يجب على القائد أن ينظر للمؤسسة التي يعمل بها بمثابة العائلة في البيت، وعليه إن يترجم هذا الحب إلى سلوك عملي وأخلاقي يرقى وينهض بأداء المؤسسة، وهذا الأمر كذلك يعمق لدى العاملين ويدركوا ان نجاح مؤسستهم يتركز عليهم بالدرجة الأولى، مما يشجعهم في بذل الجهد والطاقات، لتحقيق الأهداف على أكمل صورة. وبالنسبة للقيادة المدرسية فيظهر حب المدرسة لدى مديرها من خلال فهم الرؤية والرسالة لمدرسته، وتسخير الإمكانيات

كافة لخدمة العملية التعليمية، والإيمان والتيقن بأن رسالة التعليم ليست كأي رسالة أخرى.

- حب العاملين: ويتجلى هذا المظهر من خلال تركيز الاهتمام صوب العاملين، والعمل على تطوير مقدراتهم وإبداعاتهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم، وقدرتهم على العطاء الجميل، وتمكينهم من تحقيق ذاتهم، واحترامهم لأنفسهم ولمؤسستهم، وهذا يحتم على القائد أن يحقق العدالة بين العاملين، وينمي روح المنافسة بينهم، والاستماع للنقد البناء والملاحظات لديهم، وأن لا تكون العاطفة تأخذ الاتجاه الآخر في التمييز بين العاملين، بل معاملتهم على حد سواء، وتذليل الصعاب كافة التي قد تواجه عملهم حتى تتحقق الأهداف المرجوة، وهذا الأمر يطبق على كافة العاملين في المؤسسات، سواء كانت تعليمية أم غير تعليمية، فالأمور مشتركة لكن الاختلاف فقط في بيئة وطبيعة العمل.
- حب المستفيدين: وهذه النقطة تشكل الأساس والمحور الرئيس في عمل المؤسسات تجاه المستفيدين، ومتلقي الخدمة في كافة القطاعات، والهدف هو ارضاءهم وتحقيق الغايات من وجود مثل هذه المؤسسات، وبخاصة الاقتصادية الهادفة الى الربح، ودفعه الى الأمام دومًا، ويذكر مقولة مؤسس إمبراطورية ديزني الشهيرة (Disney) عندما تمّ توجيه سؤال له حول شهرة وعشق الناس لشركته أجاب حينها "افعل ما تفعله بشكل جيد بحيث يرغبون في رؤيته مرة أخرى وإحضار أصدقائهم"، وهنا يمثل العملاء، الطلبة وأولياء الأمور وغيرهم، ويتوجب على قيادة المدرسة أن تقدم الخدمات الأفضل لهم من طرق تعليم حديثة، وتلمس حاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها، كذلك حسن المعاملة، والاحترام

والإصغاء إلى ملاحظاتهم ومقترحاتهم، والحرص على إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، والتحسين المستمر للخدمات المقدمة للطلبة على وجه التحديد.

● حب المجتمع: ويمثل المجتمع الركيزة المهمة لدى كافة المؤسسات التي يقع عليها عاتق ازدهاره وتقدمه، فالجامعات على سبيل المثال تعد خدمة المجتمع أحد وظائفها الرئيسية، من خلال ما تقدمه من حلول للمشكلات المجتمعية، وتزوده بالإمكانات والطاقات البشرية المؤهلة كافة؛ للإسهام في رقيّه ورفعته، وتحصينه ضد آفات التطرف والأفكار الهدامة. وعليه فإن القيادة بالحب تؤمن بأن المجتمع من أهم مسؤولياتها ووسائلها؛ للنهوض بحياة العاملين والمستفيدين، ففوة المجتمع تكمن بقوة مؤسساته، وما تقدمه من خدمات له ولأفراده، فالمدارس والجامعات والبنوك و القطاعات مسؤولة كافة عن مجتمعه، وتحسين أحواله، وتشجيع العاملين على التطوع به وخدمته والمشاركة في بناء مستقبله الذي يريدون.

● حب القائد لنفسه: وهنا يؤكد الباحث بأن الإنسان الذي يتمتع بالشخصية المميزة، التي تترجم على أرض الواقع في صورة سلوك أخلاقي نابع من قناعاته كقائد لمجموعة بأنه وجد لخدمة ورعاية الآخرين، ويغلب المصلحة العامة على مصلحته، ويتجاوز عن صغائر الأمور، لا يجد صعوبة أو عوائق في قيادة مجموعته من العاملين، فكما يبادلهم بالمحبة والاحترام والتواضع، فإنه يجد ذلك منهم، وأن القائد الواقعي هو من يقدر الأمور، ويكون على اطلاع على واقع الحال، والتوقعات المنطقية التي هي من أهم أساليب حبّ القائد لنفسه، والقائد المعطاء لا يتوقف عن تقديم عطائه وجهده وإن تنكّر وتجاهل الآخرون له؛ لأنه قائد بالفطرة وخير قدوة في ذلك نبيّ الأمة والرحمة المهداة -صلى الله

عليه وسلم- عندما واجه تحديات كثيرة في سبيل الدعوة إلى الله، ومن أقرب الناس إليه لكن لم يثنه ذلك عن تبليغ الدعوة التي وصلت إلى بقاع العالم كافة. ويرى الباحثان بأن تطبيق نهج القيادة بالحب في المؤسسات التعليمية كالمدارس مثلاً، يرتكز على جملة من المبادئ المهمة التي من شأنها الارتقاء بالعملية التعليمية بكافة عناصرها من المعلمين والطلبة والبيئة التعليمية، ومن أبرزها الاهتمام بالمعلمين، ورفع مستوى مقدرتهم وأدائهم، بصورة تحقق الأهداف العامة للتربية، وتزيد من انتمائهم لمهنتهم ومدرستهم، وتراعي احتياجاتهم المهنية والإنسانية؛ لأنه من المعروف أن وجود معلم متميز ومعطاء، تكون النتائج والمخرجات متميزة ومبدعة، كذلك الاهتمام بالطلبة والتماس حاجاتهم، وتقديم أشكال الدعم كافة لهم، وهذا يتطلب وجود قيادة مدرسية واعية ومدركة لبيئة العمل ومدخلاتها، وقادرة على الوفاء بواجباتها تجاه المعلمين والطلبة، الذين هم بالأساس محور العملية التعليمية، وبالتالي بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة لكل مبدع، ومخرجات كفؤة ومؤهلة للنهوض بمستقبلها ومستقبل وطنها.

وقد أُجريت عدد من الدراسات فقد قام العطوي (2009) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ومعوقات ممارستها وأساليب تنميتها لدى مديري مدارس التعليم الحكومي في مدينة تبوك التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (430) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (158) مديراً ومديرة، وقد استخدمت الاستبانة؛ لتحقيق أغراض الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ومعوقات ممارستها، وأساليب تنميتها كانت متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المديرين لدرجة

ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، ومتغير الخبرة الإدارية لصالح المديرين والمديرات ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات. وقامت الفليت (2012) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وأيضاً هدفت إلى تحديد سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة غزة للعام والبالغ عددهم (5303) معلمين ومعلمات، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (530) معلماً ومعلمة، وقد استخدمت الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة كانت بدرجة كبيرة، وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير النوع (ذكور، إناث) وكانت الفروق لصالح الذكور.

وقامت زائدة (2014) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لأسلوب العلاقات الإنسانية، وعلى درجة توافر سمات الولاء التنظيمي لدى المعلمات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف في الفصل الأول من العام الدراسي 2013/2014، حيث بلغ عددهن (2036) معلمة، وتم سحب عينة بالطريقة العشوائية بنسبة 20% من مجتمع المعلمات والبالغ عددهن (380) معلمة، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرات

لأسلوب العلاقات الإنسانية جاءت عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف لأسلوب العلاقات الإنسانية ككل، وأبعادها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقام فهد (2014) بدراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الذكور الثانوية التابعة للمناطق التعليمية في وزارة التربية في دولة الكويت والبالغ عددهم (5643) معلماً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية بلغ عدد أفرادها (354) معلماً، واستخدمت استبانتين لتحقيق أغراض الدراسة: استبانة مستوى ممارسة الأدوار القيادية والإدارية، واستبانة مستوى العلاقات الإنسانية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية كانت مرتفعة، ومستوى ممارسة مديري العلاقات الإنسانية كانت متوسطة، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية.

وقام ريشاردي (Ricciardi, 2014) بدراسة هدفت إلى ربط سيكولوجية الحب بالقيادة لغاية تغيير الطريقة التي نتاول بها مجال القيادة، وقد استخدم في الدراسة المنهج الكمي، وقد اختيرت عينة عشوائية غير محددة (مفتوحة)؛ لتقادي استهداف مجموعة عمرية، اقتصادية، جغرافية بذاتها مكونة من (237) فرداً، وقد استخدمت الاستبانة مكونة من أربعة مجالات لتحقيق أغراض الدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه

من الممكن أن نحدد علاقة إيجابية مؤثرة بالنسبة للعاملين بين درجة الحب التي يظهرها القائد ودرجة قيادته، وأن القائد الذي يظهر درجة حب أكبر وخصائص حب كبيرة للعاملين ينظر له بأنه يمتلك درجة قيادة أعلى وأكبر من غيره.

وقام جبيرة (2015) بدراسة هدفت إلى معرفة دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس الثانوية بمحلية جبل أولياء، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمحلية جبل أولياء (وحدة الكلاكلة) والبالغ عددهم (411) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة قصديه من مجتمع الدراسة بلغ عددهم (60) معلماً ومعلمة بنسبة 15%، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه تتوفر لدى مديري المدارس صفات قيادية من شأنها أن تعزى إلى تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس الثانوية بمحلية جبل أولياء، وأحياناً يكون لمديري المدارس دور في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس الثانوية بمحلية جبل أولياء من خلال اهتمامهم بالعاملين والعمل على رفع الروح المعنوية لديهم.

وقام جماع (2016) بدراسة هدفت إلى تعرف واقع العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية من خلال التعرف إلى دور العلاقات الإنسانية في التطوير المهني للمعلم ودورها في تفعيل العلاقات الإنسانية، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحديد عينة مجتمع الدراسة من الإداريين والمعلمين بمحلية أم درمان، بلغ عددهم (50) فرداً وتم جمع (40) استبانة، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن احترام شخصية العاملين يسهم في دفع العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية، وأن إعطاء الحق في التعبير عن الرأي يقوي من العلاقات

الإنسانية بالمدارس الثانوية، وأن المشاركة في خدمة المجتمع تؤثر إيجاباً على العلاقات الإنسانية بالمدارس الثانوية.

وأجرت دغمش (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (120) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخدمة)، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح العلوم الإنسانية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

يتبين من استعراض الدراسات السابقة حداثة موضوع الدراسة في الدول العربية، وهي بذلك نقطة قوة لهذه الدراسة، لذلك تم تناول دراسات ذات الصلة بالموضوع والتي تتعلق بالعلاقات الإنسانية، وأيضاً يتبين مدى أهمية القيادة بالحب في الدول الأجنبية وحيويتها، حيث تم التطرق إليها في مختلف البيئات، ويتبين أن الدراسات العربية السابقة أغلبها أجريت لتعرف واقع العلاقات الإنسانية لمديري المدارس، مثل دراسة جماع (2016)، ودراسة فهد (2014)، ودراسة العطعوط (2009)، باستثناء دراسة دغمش (2019) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي، كما يلاحظ أن معظم الدراسات

السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسة دغمش (2019)، ودراسة جماع (2016)، ودراسة زيدان (2014)، ودراسة الفليت (2012)، باستثناء دراسة فهد (2014) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة المتعددة الأبعاد لقياس متغيرات الدراسة، وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في أنها الدراسة الأولى - في حدود علم الباحثين - التي أجريت في الأردن خاصة، والدول العربية عامة، للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبید القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

بسبب قلة الدراسات حول درجة ممارسة الإداريين للقيادة بالحب، والتي تهتم بوجود بيئة عمل مناسبة للإنسان، حتى يتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال العمل، وبدرجة عالية من التفاهم والوضوح بين الإدارة والعاملين، وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وأساليب العمل، وذلك من أجل التنبؤ بالحاجات الخاصة بالعاملين، والسهر لتلبيتها من خلال الإدارة، والوقوف على المشكلات الخاصة بهم، والعمل على حلها، حتى يتمكن من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، ومن خلال الإحساس بوجود المشكلة والشعور بها في المدارس لاحظنا أن هناك بعض الممارسات التقليدية، التي تمس بالعلاقات الإنسانية، بين المعلمين والإدارة بعدم وجود مودة ومحبة بينهم؛ لذلك ظهرت الحاجة لتطبيق القيادة بالحب، والتخلص من الممارسات السلبية والتقليدية، حتى تصبح العملية التعليمية ناجحة، وذات أثر إيجابي على المعلمين. وتحدد مشكلة الدراسة في السعي للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبید القيادة بالحب إلى وجهة نظر المعلمين. خصوصاً وأنه لم تُجرَ أية دراسة عربية حديثة على

درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس. وتحديدًا سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبید القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات

المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة بالحب في لواء بني عبید تُعزى

للمتغيرات: (الجنس، والمرحلة التعليمية، ونوع المدرسة)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبید القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين.

2. تعرّف أثر متغيرات (الجنس، والمرحلة التعليمية، ونوع المدرسة) في درجة تقديرهم

لممارسة مديري المدارس للقيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة

تتبنق أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو القيادة بالحب، التي لها الدور

الكبير في الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين، والذي بدوره يسهم في زيادة إنتاجهم

بالعمل بشتى أنواعه، ورفع الروح المعنوية، والانسجام بين العاملين، وشعورهم باهتمام

المسؤولين. وتكمن أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

### الأهمية النظرية

- يُأمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس في تعرّف درجة ممارستهم للقيادة بالحب في مدارس لواء بني عبید، مما يسهم في البحث عن سبل لتحسين وتطوير هذه الممارسة.
- المساهمة في إثراء الأدب النظري الخاص بموضوع درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبید القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين.
- قد تساعد في إثراء المكتبة العربية لما توفره من معلومات حول موضوع القيادة بالحب، التي يمكن أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون والعاملون.

### الأهمية التطبيقية

- يمكن أن تساعد أصحاب القرار في مدارس لواء بني عبید في معرفة درجة ممارستهم للقيادة بالحب، وبالتالي في اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الممارسة، للعمل على تحسينها وتطويرها.
- تخصيص مساقات عملية في الجامعات والمؤسسات التعليمية لتطبيق القيادة بالحب.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

وهي كما يأتي:

**درجة الممارسة:** يعرفها الباحثون إجرائياً بأنها: مقدار ما يقوم به مديرو المدارس في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمحافظة إرید في لواء بني عبید من ممارسة القيادة بالحب؛ لرفع مستوى التعامل والحوار بين أعضاء العملية التعليمية،

وتقاس في هذا الدراسة بالدرجة الكلية لأفراد عينة الدراسة على المقياس المعدّ والمحدد بالمجالات الآتية: (المجتمع، الطلبة، المدرسة، العاملون).  
القيادة بالحب: "وهي فن التأثير على القلوب، كقيادة النبي -صلى الله عليه وسلم- لدولته وسياسته لشعبه، وكان الحب هو القانون السائد والعلاقة المتبادلة والدوافع الأبرز للامتثال والتنفيذ" (النشمي، 2012، 26).  
ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة بالحب: هو تعامل مدير المرحلة الثانوية مع المعلمين برفق ومودة وإشعارهم بقيمتهم المعنوية، ويمكن قياسه من خلال أداة الدراسة وهي الاستبانة.

#### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة ممارسة مديري المدارس القيادة بالحب في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين.
2. الحدود البشرية: تمّ تطبيق الدراسة على مديري مدارس لواء بني عبيد.
3. الحدود المكانية: تمّ تطبيق الدراسة في مدارس لواء بني عبيد في محافظة إربد.
4. الحدود الزمانية: تمّ تطبيق الدراسة للعام الدراسي الأول 2020/2019.

#### المحددات

يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات للأداة) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة في الإحصائيات المستخدمة في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها.

### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء بني عبيد، والبالغ عددهم (2425) معلماً ومعلمة، منهم (1197) معلماً ومعلمة يعملون في (51) مدرسة حكومية، و(1228) معلماً ومعلمة يعملون في (65) مدرسة خاصة، وذلك حسب سجلات قسم التخطيط التربوي لمديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد للعام الدراسي (2019/2020م).

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، ليلبغ حجم عينة الدراسة (350) طالباً، بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول 1:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمرحلة التعليمية ونوع المدرسة

المتغير	فئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	79	22.6%
	أنثى	271	77.4%
	المجموع	350	100.0%
المرحلة	أساسية	228	65.1%

التعليمية	ثانوية	122	34.9%
	العلي	350	100.0%
نوع	حكومية	179	51.1%
المدرسة	خاصة	171	48.9%
	المجموع	350	100.0%

## أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، كدراسة كل من: ريشاردى (Ricciardi) (2014)، حيث تم التوصل إلى استبانة تألفت في صورته الأولية من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ المجال الأول: المدرسة وله (9) فقرات، المجال الثاني: العاملون وله (8) فقرات، المجال الثالث: الطلبة وله (8) فقرات، المجال الرابع: المجتمع وله (10) فقرات. وبهدف التحقق من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة؛ قام الباحثون باتتباع الإجراءات الآتية:

## صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية، على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم، والمناهج والتدريس في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك وعدد من الخبراء والمختصين والمشرفين التربويين العاملين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (11) محكمًا؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للبعد الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة.

تم الأخذ بما نسبته 80% من ملاحظات المحكمين كافة التي اقتصرت على إجراء تعديل في الصياغة اللغوية، وبهذا بقيت الاستبانة تتكون من (35) فقرة بصورتها النهائية موزعة على مجالاتها الأربعة.

وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبيرة جدًا وتأخذ 5 درجات، كبيرة وتأخذ 4 درجات، متوسطة وتأخذ 3 درجات، قليلة وتأخذ درجتين، قليلة جدًا وتأخذ درجة واحدة).

#### ثبات الأداة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة؛ فقد تم تطبيقها على عينة استطلاعية تألفت من (20) معلمًا ومعلمة، وإيجاد قيم معاملات الثبات للاستبانة وأبعادها فقدم استخدام معادلة كرونباخ ألفا ( $\alpha$  Cronbach's)، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول 2:

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها

القيادة بالحب وأبعاده	ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
المدرسة	0.77	9
العاملون	0.74	8
الطلبة	0.74	8
المجتمع	0.76	10

يُلاحظ من النتائج في الجدول (2) أنّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي ولأبعاده تراوحت من (0.74 وحتى 0.77)؛ وهذا القيم تشير إلى جودة بناء الاستبانة وصلاحياتها لأغراض هذه الدراسة.

## المعيار المعتمد للحكم على درجة التقدير

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية للاستبانة والفقرات التي تتبع لها، وذلك كما في الجدول (3).  
الجدول 3:

معيار الحكم على الأوساط الحسابية للاستبانة والمجال التي تتبع لها والفقرات التي تتبع للمجالات

الدرجة	فئة المتوسطات الحسابية
كبيرة	أكثر من 3.67
متوسطة	3.67-2.34
منخفضة	أقل من 2.34

## متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة؛ وتشمل:

1. الجنس، وله فئتان (ذكر، وأنثى).
2. المرحلة التعليمية، ولها مستويان (أساسية، ثانوية).
3. نوع المدرسة، ولها فئتان (حكومية، خاصة).

ثانياً: المتغيرات التابعة؛

وهي: تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبدة القيادة بالحب.

## إجراءات الدراسة

قام الباحثان بالإجراءات التالية:

- الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

- تم تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة، حيث تم اختيار عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرية تربية لواء بني عبيد للعام الدراسي (2019 / 2020)م، بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبشكل يضمن تمثيل عينة الدراسة لمجتمع الدراسة الكلي.
- تم إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تم التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها للخروج بالصورة النهائية للأداة.
- طبقت أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.

#### المعالجات الإحصائية

- للإجابة عن سؤالي الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:
- للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة؛ تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (دون تفاعل) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد القيادة بالحب.

#### عرض النتائج ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين، وذلك عن طريق الإجابة عن كلٍ من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبید القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين؟".  
للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبید القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما في الجدول (4).

الجدول 4:

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس القيادة بالحب في لواء بني عبید من وجهة نظر المعلمين مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	المجتمع	3.89	0.82	كبيرة
2	3	الطلبة	3.87	0.84	كبيرة
3	1	المدرسة	3.84	0.82	كبيرة
4	2	العاملون	3.76	0.85	كبيرة
		الكلّي للمقياس	3.86	0.73	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (4) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبید القيادة بالحب ومجالاته قد صُنِّقت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة كبيرة، بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.73)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تأهيل مديري المدارس وتدريبهم بكيفية استخدام الأساليب التربوية الحديثة والإيجابية والتي انعكست على زيادة الدافعية لدى المعلمين؛ وزيادة العطاء من قبلهم، باستخدام الأساليب التربوية الحديثة والإيجابية، من خلال تقديم التعزيز المعنوي والمالي، ومنح المديرين مكافآت مالية، حيث إن المعاملة الحسنة تترك أثراً إيجابياً لدى المعلم، بحيث يزيد من

حبه وانتمائه إلى المؤسسة التعليمية. وقد جاءت الأبعاد التابعة له لديهم وفقاً للترتيب الآتي: بُعد المجتمع في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.82)، تلاه بُعد الطلبة في المرتبة الثانية، بوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.84)، ثم بُعد المدرسة في المرتبة الثالثة، بوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.82)، وأخيراً بُعد العاملون في المرتبة الرابعة، بوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.85).

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

#### أولاً: مجال المجتمع

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مديري المدارس القيادة بالحب (مجال المجتمع) من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول 5:

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مديري المدارس القيادة بالحب (بُعد

المجتمع) في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	(الفقرات)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	يحترم مديري مشاعر أولياء أمور الطلبة.	3.98	0.86	كبيرة
2	4	يتعامل مديري مع أعضاء مجلس الإباء بكل مودة.	3.95	0.90	كبيرة
3	6	يستقبل مديري أولياء أمور الطلبة بمودة أثناء زيارتهم المدرسة .	3.94	0.88	كبيرة
4	1	يتقبل مديري الانتقادات البناءة الموجهة إليه من أولياء الأمور براحة صدر.	3.91	0.95	كبيرة

كبيرة	0.91	3.90	يسعى مديري أن تكون العلاقة بينه وبين أولياء أمور الطلبة مبنية على المحبة المتبادلة.	2	5
كبيرة	0.93	3.88	يقدر مديري جهود أفراد المجتمع المتعلقة بخدمة العملية التعليمية	7	6
كبيرة	1.04	3.86	يلتزم مديري بأخلاقيات مهنة التعليم لتحبيب أولياء أمور الطلبة بالمهنة.	10	7
كبيرة	1.00	3.85	يولي مديري اهتماما كبيرا بأولياء أمور الطلبة.	8	8
كبيرة	0.98	3.84	يتعامل مديري مع أولياء أمور الطلبة بمودة.	9	9
كبيرة	0.94	3.84	يشارك مديري أفراد المجتمع المحلي مناسباتهم الاجتماعية.	3	9
كبيرة	0.82	3.89	الكلي		

يُلاحظ من النتائج في الجدول (5) أنّ فقرات ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد القيادة بالحب (بعد المجتمع) من وجهة نظر المعلمين قد صُنِّقت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة كبيرة؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى سعي مديري المدارس أن تكون العلاقة بينه وبين أولياء الأمور مبنية على المحبة المتبادلة والاحترام والتقدير، وكذلك تقبل الانتقادات البناءة الموجهة إليه من أولياء الأمور برحابة صدر، ولزيادة الوعي المجتمعي بضرورة تعليم أبنائهم؛ لمواكبة مستجدات العصر من التطور التقني في جميع مجالاته. وقد جاء أعلى تقدير للفقرة رقم (5) التي تنص على "يحترم مديري مشاعر أولياء أمور الطلبة" في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (3.98)، وبانحراف معياري (0.86)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اطلاع أولياء الأمور ومتابعة وضع أبنائهم النفسي والتحصيل العلمي، بنسبة أكثر للعمل على تطوير العملية التدريسية بشكل أكثر دقة، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) التي تنص على "يتعامل مديري مع أعضاء مجلس الإباء بكل مودة" بوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.95)، وكان أقل تقدير للفقرة رقم (3) التي تنص على "يشارك مديري أفراد المجتمع المحلي مناسباتهم

الاجتماعية" إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.84)، وبانحراف معياري (0.94)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم توفر الوقت الكافي لدى مدير المدرسة؛ بسبب انشغاله بأموره الشخصية والعائلية، وهنا يجب توفير مساعد للمدير لكي يحل مكانه في المناسبات الاجتماعية؛ لتخفيف العبء عن المدير، بحيث يكون هناك علاقة تكاملية فيما بينهم.

### ثانياً: مجال الطلبة

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مديري المدارس القيادة بالحب (مجال الطلبة) من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (6).

الجدول 6:

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مديري المدارس القيادة بالحب (مجال

الطلبة) في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	(الفقرات)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يقف مديري على مسافة واحدة من جميع الطلبة.	3.89	0.95	كبيرة
2	8	يقدم مديري الدعم النفسي للطلبة في المواقف المختلفة.	3.87	1.00	كبيرة
2	2	يراعي مديري أحوال الطلبة.	3.87	0.97	كبيرة
3	1	ييدي مديري المحبة للطلبة داخل المدرسة.	3.86	0.96	كبيرة
3	7	يكرس مديري الأخوة بين الطلبة.	3.86	0.96	كبيرة
4	4	يحرص مديري على نشر المحبة بين الطلبة.	3.85	1.02	كبيرة
5	3	يؤمن مدير المدرسة بأن خدمة الطلبة بتميز من أهم ركائز المحبة.	3.82	1.00	كبيرة
6	5	يستقبل مديري طلبته ببشاشة	3.81	1.05	كبيرة
		الكلية	3.87	0.84	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (6) أنّ فقرات ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبید القيادة بالحب (مجال الطلبة) من وجهة نظر المعلمين قد صُنِّقت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة كبيرة؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى محبة المدير داخل المدرسة، ومراعاة أحوال الطلبة، وبتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الطلبة، وكذلك الاهتمام بترسيخ علاقة الاخوة بين الطلبة. حيث أن استخدام أسلوب الإدارة بالحب له الأثر الكبير في زيادة الاهتمام بالدراسة، والتعلم بدافعية أقوى، وقد جاء أعلى تقدير للفقرة رقم (6) التي تنص على "يقف مديري على مسافة واحدة من جميع الطلبة" في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (3.89)، وبانحراف معياري (0.95)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تطبيق مدير المدرسة مبدأ أن النفس الإنسانية تميل إلى الإحساس بالعدالة والمساواة وعدم التمييز، وهنا يجب النظر إلى وجود فروق فردية بين الطلبة، مما يجب على المدير أن يراعي هذه الفروق مع تطبيق العدالة فيما بينهم، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (8) التي تنص على "يقدم مديري الدعم النفسي للطلبة في المواقف المختلفة" بوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (1.00)، وكان أقل تقدير للفقرة رقم (5) التي تنص على "يستقبل مديري طلبته ببشاشة" إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.81)، وبانحراف معياري (1.05) وقد تعزى هذه النتيجة إلى الامتثال لقول الرسول -صلى الله عليه وسلم-: "تبسمك في وجه أخيك لك صدقة" لما لها من أهمية في بث الروح المعنوية لدى الطلبة، وترسيخ محبتهم.

### ثالثاً: مجال المدرسة

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مديري المدارس القيادة بالحب (مجال المدرسة) من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

الجدول 7:

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مديري المدارس القيادة بالحب (مجال المدرسة) في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
كبيرة	0.89	3.95	يقود مديري المدرسة بدوافع نابعة من حبه للمهنة	1	1
كبيرة	0.93	3.90	يظهر مديري حبه للمدرسة من خلال إيمانه المطلق برؤيتها ورسالتها.	3	2
كبيرة	0.90	3.89	يعاملنا مديري على أننا أسرة واحدة.	2	3
كبيرة	1.02	3.79	يعبر مديري عن حبه للمدرسة من خلال من خلال رقيته في سلوكه.	4	4
كبيرة	0.97	3.79	يحول حبه للمدرسة إلى فرص تميز.	8	4
كبيرة	1.01	3.75	يتقانى مديري في العمل داخل المدرسة.	6	5
كبيرة	0.99	3.73	يقوم مديري بأعماله منطلقاً من مقولة حب ما تعمل لتعمل ما تحب.	9	6
كبيرة	1.02	3.72	يحرص مديري توفير كافة الإمكانيات اللازمة لإنجاح العملية التعليمية.	7	7
كبيرة	1.06	3.71	يقدم مديري مصلحة المدرسة على مصالحه الشخصية.	5	8
كبيرة	0.82	3.84	الكلي		

يُلاحظ من النتائج في الجدول (7) أنّ فقرات ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد القيادة بالحب (مجال المدرسة) من وجهة نظر المعلمين قد صُنِّقت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة كبيرة؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى دوافع مدير المدرسة النابعة من حبه للمهنة، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وكذلك حرص مدير المدرسة على توفير كافة الإمكانيات اللازمة لإنجاح العملية التعليمية؛ وقد يعود ذلك انطلاقاً من إيمان مدير المدرسة بمقولة "حب ما تعمل.. لتعمل ما تحب"، وقد يكون جانب الاهتمام في البنية التحتية له أثر سلبي أو ايجابي في التأثير

على النفس، وتهيئتها لتلقي العلم بطريقة مناسبة، وقد جاء أعلى تقدير للفقرة رقم (1) التي تنص على "يقود مديري المدرسة بدوافع نابغة من حبه للمهنة" في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (3.95)، وبانحراف معياري (0.89)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الامتثال لقول الرسول -صلى الله عليه وسلم- "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، وبالتالي هذا يقوده إلى أن يقوم بعمله بدافع الحب، واكتساب الأجر والثواب من الله تعالى، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) التي تنص على "يظهر مديري حبه للمدرسة من خلال إيمانه المطلق برؤيتها ورسالتها" بوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.93)، وكان أقل تقدير للفقرة رقم (5) التي تنص على "يقدم مديري مصلحة المدرسة على مصالحه الشخصية" إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.71)، وبانحراف معياري (1.06)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة على المحافظة على الممتلكات العامة فهي حق للجميع، حيث دعا الإسلام الحنيف للمحافظة على الممتلكات العامة، من خلال الحث على المحافظة على هذه الممتلكات من العبث بها، ووضع عقوبة صارمة لمن يعبث في هذه الممتلكات.

#### رابعاً: مجال العاملون

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات ممارسة مديري المدارس القيادة بالحب (مجال العاملون) من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

الجدول 8:

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مديري المدارس القيادة بالحب (مجال العاملون) في لواء بني عبید من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يتعامل مديري مع العاملين معه بمودة.	3.99	0.87	كبيرة
2	7	يؤازر مديري العاملين معه في أثناء مرورهم بالأزمات.	3.90	0.87	كبيرة
3	8	يتعامل مديري مع العاملين معه وكأنهم أبنائه.	3.78	0.96	كبيرة
3	2	يقدر مديري إنجازات العاملين معه.	3.78	0.97	كبيرة
4	1	يوفر مديري المناخ الإيجابي للعاملين داخل المدرسة.	3.75	1.03	كبيرة
5	5	يراعي مديري حاجات العاملين الإنسانية.	3.70	1.03	كبيرة
6	4	يعمل مديري على توفير الفرص اللازمة لتطوير الأداء المهني للعاملين في مختلف المجالات.	3.66	1.00	متوسطة
7	3	يشارك مديري العاملين معه في اتخاذ القرارات.	3.65	1.02	متوسطة
		الكلي	3.76	0.85	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (8) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس في لواء بني عبید لدرجة ممارسة مديريهم القيادة بالحب على فقرات (مجال العاملون) محصورة بين وسط حسابي (3.65)، ووسط حسابي (3.99)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى توفير المدير مناخ إيجابي للعاملين داخل المدرسة، وأيضاً تقدير مدى إنجازات العاملين معه، كما يراعي المدير حاجات العاملين الإنسانية. ولربما احتل هذا البعد المرتبة الأخيرة بسبب الإرهاق الجسدي والنفسي الذي يتعرض له العاملون الناتج عن الأعداد الكبيرة في الغرفة الصفية؛ مما يصعب استخدام أسلوب الإدارة بالحب لذلك جاء هذا المجال بالمرتبة الأخيرة، وقد جاءت (6) فقرات ضمن درجة ممارسة (كبيرة)،

و(فقرتان) ضمن درجة ممارسة (متوسطة)؛ وقد جاء أعلى تقدير للفقرة رقم (6) التي تنص على "يتعامل مديري مع العاملين معه بمودة" في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.87)، وقد تعزى هذه النتيجة لما لها من أثر ايجابي على النفس؛ لتعود إلى الإنجاز والإبداع في العملية التدريسية، لأنها تتعكس بشكل مباشر على الطلبة، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) التي تنص على "يؤازر مديري العاملين معه في أثناء مرورهم بالأزمات" بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.87)، وكان أقل تقدير للفقرة رقم (3) التي تنص على "يشارك مديري العاملين معه في اتخاذ القرارات" إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.65)، وانحراف معياري (1.02) وقد تعزى هذه النتيجة إلى إحساس مدير المدرسة بأن العامل هو جزء من عملية صنع القرار، وأنه عنصر فعّال في ما يهم عملية تطوير البيئة المدرسية ككل.

ثانياً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: "هل تختلف تقديرات معلمي المدارس في لواء بني عبيد لدرجة ممارسة مديريهم القيادة بالحب باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، والمرحلة التعليمية، ونوع المدرسة)؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة بالحب في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمرحلة التعليمية، ونوع المدرسة)، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

الجدول 9:

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة ممارسة القيادة بالحب وأبعاده في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيراتها

مقياس القيادة بالحب وأبعاده							
المتغير	مستويات المتغير	الإحصائي	المدرسة	العاملون	الطلبة	المجتمع	الكلي للمقياس
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	4.03	3.89	4.05	4.11	4.07
		الانحراف المعياري	0.68	0.90	0.77	0.75	0.58
	أنثى	الوسط الحسابي	3.78	3.72	3.81	3.82	3.80
		الانحراف المعياري	0.84	0.83	0.85	0.84	0.75
المرحلة التعليمية	أساسية	الوسط الحسابي	3.86	3.78	3.86	3.88	3.87
		الانحراف المعياري	0.85	0.86	0.86	0.83	0.75
	ثانوية	الوسط الحسابي	3.79	3.73	3.87	3.90	3.84
		الانحراف المعياري	0.75	0.82	0.80	0.82	0.69
نوع المدرسة	حكومية	الوسط الحسابي	3.80	3.70	3.74	3.72	3.76
		الانحراف المعياري	0.78	0.84	0.83	0.83	0.71
	خاصة	الوسط الحسابي	3.88	3.83	4.00	4.06	3.97
		الانحراف المعياري	0.85	0.85	0.83	0.79	0.73

يُلاحظ من النتائج في الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمقياس درجة ممارسة مديري المدارس القيادة بالحب والأبعاد التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس القيادة بالحب وفقاً لمتغيرات الدراسة، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي لدرجة ممارسة مديري المدارس القيادة بالحب

والمجلات التابعة لها وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمرحلة التعليمية، ونوع المدرسة)، وذلك كما هو مبين في الجدول (10).

الجدول 10:

نتائج تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) لدرجة ممارسة مديري المدارس القيادة بالحب في لواء

بني عبيد من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة

الدالة الإحصائية	قيمة F	وسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	17.733	8.781	1	8.781	الجنس
0.456	0.556	0.275	1	0.275	المرحلة التعليمية
0.000	16.798	8.318	1	8.318	نوع المدرسة
		0.495	346	171.329	الخطأ
			349	184.161	الكلية

يتضح من النتائج في الجدول (10) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الأوساط الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة بالحب في لواء بني عبيد تُعزى لمتغيري الدراسة (الجنس ولنوع المدرسة)، وكان متغير الجنس لصالح الذكور، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أعداد الطلاب الذكور متزايد أكثر من أعداد الإناث في المدارس الخاصة، ويختلف ذلك في طريقة تعامل المدارس الخاصة مع طلبة من حسن استقبال، والمتابعة والاهتمام. ومتغير نوع المدرسة لصالح المدارس الخاصة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأعداد في المدارس الحكومية أضعاف المدارس الخاصة، وبالتالي تكون حجم المسؤولية أكبر. ولم تظهر النتائج وجود فرق دال إحصائياً في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة بالحب تعزى لمتغير الدراسة (المرحلة التعليمية)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تطبيق العدالة والمساواة في معاملة الطلبة من قبل مديري المدارس.

### التوصيات

1. ضرورة نشر الوعي بموضوع القيادة بالحب لدى العاملين والطلبة في الجامعات كافة؛ لما لها دور كبير في تعزيز مكانة هذه المؤسسات، وتجاوز مشكلاتها والارتقاء بها.
2. التأكيد على أهمية القيادة بالحب من خلال القيم والتعاليم الإسلامية والدينية، التي حثَّ على الالتزام بها والامتثال بها.
3. العمل على تقديم محاضرات وندوات لأصحاب العلاقة في مجال القيادة بالحب، وأخلاقيات المهنة للعاملين في المؤسسات التعليمية.
4. الاستفادة من تجارب المؤسسات التعليمية التي تعمل في مجال العلاقات الإنسانية والقيادة بالحب.
5. إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بموضوع القيادة بالحب في المؤسسات التعليمية الرسمية والخاصة، وربطها بالمستجدات والمتغيرات الحديثة.

### المراجع

- جبيرة، أسامة إبراهيم. (2015). دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس الثانوية بمحلية جبل أولياء - وحدة الكلاكلة: دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- جماع، شهاب حسين. (2016). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في التطوير المهني لمعلم المرحلة الثانوية بالسودان: تطبيقاً على محليات أم درمان - ولاية خرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين. (2013). الإدارة التربوية، ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- دغمش، سوزان أكرم. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- زايدة، رنا نبيل. (2014). درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لأسلوب العلاقات الإنسانية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الطائف، الطائف، السعودية.
- السعود، راتب. (2015). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب، المؤتمر الدولي الأول: التربية آفاق مستقبلية، من الفترة 12-15/4/2015 جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- العاجز، فؤاد علي. (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، جامعة غزة، 18(1): 1\_37.
- عطوي، جودت. (2000). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. عمان: الدار الدولية ودار الثقافة.
- العطوي، حسين خضر. (2009). درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ومعوقات ممارستها وأساليب تنميتها لدى مديري مدارس التعليم الحكومي في مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الفليت، آلاء عطية. (2012). درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

فهد، عبد الهادي محمد. (2014). العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المزاودة، سلامة مطر. (2018). درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الشرقية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة اسويط، مصر، 34(12): 1-18.

النشمي، نبيل بن عبد المجيد. (2012). فن القيادة بالحب، المنتدى الإسلامي. ع(303): 20\_41.

#### المراجع الانجليزية

Ricciardi, J. A. (2014). *To Lead is to Love: An Exploration into the Role of Love in Leadership*. Benedictine University: ProQuest Dissertations Publishing.

Sanford, Kathleen. (1998). *Leading with Love: How Women (and Men) can Transform Their Organizations Through Materialistic Management*.

Strauch, Alexander. (2007). *Leading with love*, Lewis and Roth Publishers, Littleton, Colorado.