عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

"القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم"

كريمه سلمان عبد الفتاح الرجوب

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1442هـ - 2021 م

"القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم"

إعداد الباحثة

كريمه سلمان عبد الفتاح الرجوب

بكالوريوس تنمية اجتماعية /جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

المشرف: د. أشرف أبو خيران

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية

العلوم التربوية / عمادة الدراسات العليا / جامعة القدس / فلسطين

القدس – فلسطين

1442 هـ - 2021 م

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم

الاسم: كريمه سلمان عبد الفتاح الرجوب

الرقم الجامعي: ٢١٨١٢٤١٥

المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: ٢٠ /٠٤ /٢٠٢١ وأجيزت من لجنة المناقشة المكونة من التالية أسماؤهم وتواقيعهم:

١- د. أشرف محمد أبو خيران: رئيس لجنة المناقشة التوقيع:

٢- أ. د. محمود أبو سمرة: ممتحناً داخلياً التوقيع:

٣- د . محمد عمران: ممتحناً خارجياً التوقيع:

القدس – فلسطين

١٤٤٢هـ / ٢٠٢١ م

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمنِ الرَّحِيمِ

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

صدق الله العظيم

[آل عمران: ١٥٩]

الإهداء

بعد حمد الله وشكره، أهدي ثمرة جهدي هذا إلى

*** من غرس في حب العلم والمعرفة وطعم الحياة، وسقاني مياه الأمل، إلي**

من علمني حب الخير والكرامة، إلى روح والدي الحبيب أبو محمد "رحمه الله".....

*** من غمرتني بفائض حنانها ومنحتني صادق دعائها وأحسستني طعم الحب**

والسعادة، إلي والدتي الحنونة أم أكرم حفظها الله وأطال عمرها....

*** من دفعوني للتقدم والانجاز دفعاً وكان لتعزيزهم عظيم الاثر أخوتي وأخواتي**

أخي أبو أحمد رحمك الله، وأطال الله في أعمار من هم سندا لي أبو محمد، وأبو خالد، وأبو هاشم، وأبو حسام، وأكرم، وعبد الكريم، وجهاد، ومحمود، وأخواتي أم جهاد، وأم أديب، وأزواجهن،

حفظكم الله

*** الذين أناروا لي دربي بما منحوني من خبرتهم وعلمهم ومعرفتهم .. أساتذتي**

إلى كل من رسم حدود هذا الوطن .. شهدائنا الأبرار ومعتقلينا البواسل..

إلى فلسطين الحبيبة ..

وإلى من أكن لهم الحب والاحترام ولم تتسع سطوري لذكرهم .

إليهم جميعا ..

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

الباحثة : كريمه سلمان الرجوب

إقرار

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة وأي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: كريمة سلمان عبد الفتاح الرجوب

الاسم الكامل : **كريمة سلمان عبد الفتاح الرجوب**

التاريخ : ٢٠٢١/٤/٢٠

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين على نعمه بأن أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على سيدنا محمد النبي الأمين وعلى أصحابه أجمعين وبعد،

فإنني أشكر الله العلي القدير اولاً وأخيراً على توفيقة، أن من عليه بإتمام هذا الجهد المتواضع فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء واولي بهما، فقد هيأ لي من وجدت لديهم العون والترحيب والتوجيه السديد في كل خطوه ومرحلة مررت بها مما ذلل العقبات وأزال الصعاب، فإن أخطأت فمن نفسي، وإن اصبت فمن الله وحده، وما توفيقي إلا من الله تعالى.

وانطلاقاً من قوله عليه الصلاه والسلام "من لا يشكر الله لا يشكر الناس"، فإنني أتوجه بالشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتور "أشرف أبو خيران"المشرف على هذه الرسالة بفيض علمه وواسع خبرته ومعرفته، والذي لم يبخل علية بالجهد والتوجيه فكان نعم الموجه والمرشد، واتقدم بالشكر الكبير من الدكتور "نبيل المغربي" الذي بذل جهدا كبيراً في مساعدتي وارشادي وفتح كل مغلق أمامي، كما أتوجه بخالص بالشكر والتقدير من الدكتور "محمود أبو سمرة" والدكتور"محمد عمران"، على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، والحكم عليها، وإثرائها بملاحطاتهم السديده، فلهما كل الشكر والتقدير على جهدهما المبذول وتوجيههما السديد وحلمهما الواسع ووقتهما الثمين في سبيل أن يرى هذا البحث النور بعد أن قّوما ما اعوج منه، وصّوبا ما تخلله من أخطاء، فجزاهما الله تعالى كل الخير، سائلاً الله عز وجل أن يديم وعليكم موفور الصحه والعافية وان يزيل عنا شر الوباء، وأن يجزيكما خير الجزاء، إنه سميع مجيب.

وأتقدم بجزيل الشكر إلى كل من أعانني وقدم يد المساعدة من توفير مرجع وطباعة أو تنسيق ليكتمل هذا البحث..

لهم جميعاً مني خالص الشكر والتقدير.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم. كما هدفت إلى تسليط الضوء على القيادة بالحب (القيادة الأبوية) أو كما تسمى القيادة بفطرة الأمومة باعتبارها أسلوب قيادي فعال. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس بمحافظة الخليل للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ والبالغ عددهم (٥٢٩) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، اما عينة الدراسة فقد بلغت (٢٢٠) مديراً ومديرة ،اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية بنسبة (٤٢%) من المدراء والمديرات من مجتمع الدراسة الأصلي . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما قامت بتطوير استبانة الباحثة دغمش (٢٠١٩) .وقد تكونت الاستبانة من(٦٥) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (حب المدير لمدرسته ،حب المدير للمعلمين ،حب المدير للطلبة ،حب المدير لأولياء الأمور، وتقدير المدير لذاته) . وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بالطرق الإحصائية التربوية المناسبة، وحللت بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة ما واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل، في جميع مجالات (حب المدير لمدرسته، حب المدير للمعلمين، حب المدير للطلبة، حب المدير لأولياء الأمور، تقدير المدير لذاته) بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم، وكذلك جميع مجالات واقع توظيف القيادة بالحب، فقد بلغت درجة المجال الأول: حب المدير لمدرسته (٤.٤٢) وهي درجة مرتفعة أيضاً، وجاء ترتيبه الرابع، كما بلغت درجة المجال الثاني حب المدير للمعلمين (٤.٤٩) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الثاني، وكذلك بلغت درجة المجال الثالث حب المدير للطلبة (٤.٥١) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الأول، وكذلك بلغت درجة المجال الرابع حب المدير لأولياء الأمور (٤.١١) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الخامس. كما بلغت درجة المجال الخامس تقدير المدير لذاته (٤.٤٩) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الثاني، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات وذوي الخبرة أكثر من (١٠) سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات)، وجود فروق داله إحصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأعلى، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة أوصت الباحثة مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالحب، الإداء الوظيفي، مدير المدرسة.

Abstract

The leadership with love and its relationship to job performance among school principals in the Hebron Governorate from the point of view of the principals themselves.

Prepared by**: Karema Salman AbdelFattah Rajoub**

Supervised: **Dr. Ashraf Abu Khayran**

This study aimed at investigating the leadership with love and its relation to their job performance among school principals in Hebron district from the point of view of the principals themselves. It also aimed to shed light on driving with love (parental leadership)، or as it is called، leadership by instinctive motherhood، as an effective leadership style.

The descriptive correlational approach is adopted by the researcher. The population of the study consisted of (529) male and female school principals in Hebron District where a stratified sample of (220) was selected as (42%) of the study population for the academic year "2020-2021".

To achieve the objectives of the study، the researcher prepared instrument، by developed the Dughmash's questionnaire (2019), and the questionnaire consisted of (65) items distributed into five areas: (the principal's love for his school, the principal's love for teachers, the principal's love for students, the principal's love for parents, and the principal's self-esteem). The questionnaire's validity and reliability were verified by using the appropriate educational and statistical methods.

The Findings of the study showed that the study sample individuals 'estimates of the reality of employing the theory of leadership with love among school principals in the Hebron district, in all areas (the principal's love for his school, the principal's love for teachers, the principal's love for students, the principal's love for parents, the principal's self-esteem) were high.

The findings of the study also showed that there were statistically differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the mean scores of the variable years of experience in school administration and in favor of the less than 5 years of experience, and the presence of statistically significant differences attributed to the scientific qualification variable and in favor of the MA and higher.

The Finding of the study revealed a statistically significant positive correlation between the degrees of the reality of employing leadership theory with love and the level of job performance of school principals in Hebron district.

In light of the results of the study, the researcher came up with some relevant recommendations.

Keywords: leadership with love, job performance, principal.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.

3.1 فرضيات الدراسة.

4.1 أهداف الدراسة.

5.1 أهمية الدراسة.

6.1 حدود الدراسة.

7.1 مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها:

1-1المقدمة:

يعد مبدأ المحبة أهم المبادئ التي تسهم في تنمية وتطوير العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة التربوية، فيعمل الجميع في ظل هذا المبدأ في راحة وطمأنينة، ويصبح العمل ذا كفاءة عالية، وبالتالي رفع مستوى المؤسسة، ومتى تمكن القائد التربوي من تطبيق هذا المبدأ في نفوس العاملين معه في المؤسسة فإنه يجني الثمار التي تتمثل في تهيئة جو مناسب من الود والتفاهم الذي يسهم في بناء علاقات إنسانية سليمة ويعمل الجميع من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

والقيادة بالحب، كانت منهج حياة أعظم القادة الذين حققوا للبشرية ينابيع الخير والضياء، فلقد كانت منهج أعظم قائد عرفته البشرية سيدنا محمد صل الله علية وسلم، واستخدم خليطاً من الفلسفات القيادية ومن ضمنها القيادة بالحب، قاد به الدولة الإسلامية الأولى لتكون مرجعاً متكاملا راسخاً في قيادة المجتمعات ،لقد جعل الحب فناً من فنون القيادة ،كان الحب هو القانون السائد فأعطاه لكل من حوله حتى يظن الواحد منهم أنه أحب الناس إليه مما يرى منه من معاملات الحب، إنه الحب الصادق الذي ظهر في حركات وسكنات القائد، فلقد كان الحب شعار قيادات محمد صل الله عليه عن أنس بن مالك رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (لايؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه) (البخاري ١٤٢٩هـ) ، فقد أرشد النبي صلى الله عليه وسلم أمته إلى تحقيق مبدأ التكافل والإيثار، فبيّن أن من أهم عوامل رسوخ الإيمان في القلب، أن يحب الإنسان للآخرين حصول الخير الذي يحبه لنفسه، من حلول النعم وزوال النقم، وبذلك يكمل الإيمان في القلب، ورد وفي الصحيحين عن أنس رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :(لا يؤمن أحدكم حتى أكون أحب إليه من والده وولده والناس أجمعين) (البخاري ١٤٢٩هـ). وما أجمل قول أبو الحسن الندوي رحمه الله الحائز على جائزة الملك فيصل العالمية في خدمة الإسلام: "أحبّ النبيُّ القومَ بكل قلبه، فأعطوه بكل قواهم".

إن حاجتنا لقيادة نحبها في جميع مناحي أعمالنا وظروفنا أمر بالغ الأهمية وهو توجه استراتيجي يجب العمل به وتبنيه بشكل متكامل، وحاجتنا إليها أشد من حاجة الأرض الميتة لماء السماء، فإذا ما وجدناها اخضرت قلوبنا وتفتقت عقولنا ونمت أبداننا لنرتقي بعد ذلك في العلا مرتقاً صعباً ونتبوَّأ من

المجد مبوأ عالياً، وتعود المنظمات العربية إلى موقعها الصحيح بكل الريادة والتميز والتفوق (الدحدوح،٢٠٢٠).

تعد كاثلين سانفورد (Kathleen Sanford) أول من تبنى مفهوم القيادة بالحب، حيث قامت بتأليف كتابها " القيادة بالحب: كيف تفوز المنظمات بالحنان والقيادة والفطرة. "تعتقد (Kathleen)، في كتابها أن فشل النظريات الإدارية تطبيقاتها لا يعود إلى فشل مناهجها أو إلى أخطاء فيها، بل يعود إلى افتقاد الإدارة أو القيادة بالحب، وافتقار القيادة إلى الفطرة والحنان. واستند في اعتقادها على أن الحب هو سحر الأمومة، والإدارة بفطرة الأمومة تخضع لنفس السحر، فالحب هو العصا السحرية لهذه النظرية القيادية، وهو المسؤول عن نجاح المؤسسات والمنظمات (السعود،٢٠١٥).

ووفقا لروسبيث موس كانتر مؤلفة كتاب" SuperCorp and Confidence " تقول أن: "بعض الناس يعتبرون قادة بغض النظر عن المسار الذي اختاروه لأن الطاقة الإيجابية داخلهم تنهض بمن حولهم، وحتى في الأوقات الصعبة، فإنهم دائما يجدون وسيلة للنجاح"، والتركيز على الخير فيه تأكيد للقيادة الخيرة التي نستمدها من ثقافتنا وديننا الحنيف.. فما بالنا بمنهج القيادة بالحب التي ترسم معالم الخير والنور والسعادة للبشرية جمعاء، ومنهج الإيجابية الكامل الذي يعالج كل مشاكل الأفراد والمؤسسات ولا سيما في ظل الأزمات المتراكمة والعواصف التي تهب بشكل متتابع على البيئة العربية والإسلامية (الدحدوح،٢٠٢٠).

إن مقصد وتوجه القيادة بالحب هو العطاء الذي يرتقي بالعاملين ويرتفع بأدائهم ويهذب سلوكهم ويزيد تفاعلهم، ولطالما أن الحب غير مشروط والعطاء غير مؤقت والنمو غير محدود، فإن القيادة بالحب طريق للإبداع والابتكار، والإحساس المتوازن، ولأن الحب المتوازن هو المصلحة العامة، والمصلحة العامة بالنسبة للقائد المحب هي قول وفعل وليست شعاراً لفرض سياسات أو تبرير نتائج، وإن القيادة بالحب هي المدخل الصحيح لبناء مؤسسات متكاملة ومتوازنة ومرنة ذات مبادئ وأخلاق، وعليه فإن الركيزة التامة للقيادة بالحب ترتكز على الدور القيادي للعاملين ورفع مستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والتقويم واتخاذ القرارات، وعلى البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمؤسسات وأهميتها في صيانة رأس المال الاجتماعي (الدحدوح،٢٠٢٠).

وتقوم القيادة بالحب على الأركان الخمس التالية: حب المؤسسة، حب العاملين، حب العملاء، حب المجتمع، حب القائد لتطوير ذاته، والمؤسسة مهما كان نوعها هي موطن المدير وأسرته وحبها يأتي من حبه وحب العاملين معه لرسالتها وأهدافها وتطويرها ونجاحها وإبداعها، فمن يدير المؤسسة بالحب والود يحرص على حب العملاء واحترامهم وحسن اللقاء بهم، وتقديم أفضل الخدمات لهم بصدق وكفاءة وجودة عالية، بعيداً عن الاستغلال والطمع، وهذا النوع من المديرين يحب مجتمعه وينتمي اليه، ويتفانى في تطويره وتقدمه، ويؤدي هذا المدخل الإداري الجديد إلى تطوير الذات، وتفويض السلطات، وتكوين فرق عمل، وإعداد قيادات (العلقامي، ٢٠١٨).

تولي الدول المتقدمة والمنطلقة إلى الرقي والازدهار اهتماما كبيراً لإدارة التربية والتعليم، وتختلف الأنظمة التربوية والتعليمية في بلدان العالم المختلفة في مدى ملاءمتها وتطورها، فيوصف بعضها بالفاعلية ويوصف قسم آخر بالسوء والفشل، وتعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والتي فرضت نفسها في علوم الإدارة والتربية كعلم وفن وليس مجرد ممارسة وتقليد يمكن أن يولى لأي فرد كان (الكمالي، ٢٠١٦:).

وتعد الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية وتهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة، التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة من أجل تحقيق هدف معين، بأقل جهد، وأسرع وقت، وأفضل جهد (عطوى،٢٠٠٤، ٧).

تعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية، أسسها المجتمع، لتربية الأجيال الصاعدة، وتربية المواطن الصالح، ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية، والعقلية، والنفسية، والروحية، والإجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة من النمو وفقاً لقدراته، واستعداداته، وميوله، واتجاهاته، مع توجيه هذا النمو وجهة اجتماعية (أبو علبة،٢٠١٥)

وأيضا تعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية لتربية أبناء المجتمع وفقا لظروفه وامكانياته المادية والبشرية وفي إطار فلسفته وقيمه وتقاليده، لتساير اتجاهاته وتطلعاته المستقبلية وما يحدث فيه من تطورات وتغيرات في مجالات الحياة المختلفة الإجتماعية والاقتصادية والسياسية. وكانت وظيفة المدرسة الأساسية في أطوارها الأولى هي نقل المعرفة من جيل الى جيل في المجتمع. وأول من أسس المدارس في الوطن العربي هو نظام الملك الوزير السلجوقي سنه ١٠٦٧م حيث قام بتأسيس المدرسة

النظامية في بغداد وتم توالى تأسيس المدارس كالمدرسة النورانية في دمش ثم المدرسة الصلاحية في القدس (الخطيب، ٢٠١١: ٥٠)

إن نجاح مدير المدرسة في مهمته يعتمد على النمط الإداري والقيادي الذي يتبعة في إدارتة للمدرسة وعلى نموه المهني المستمر، ووعيه بخطورة المهمة الملقاه على عاتقه، وميله للتجديد والتطوير، والابداع في مجال العمل (الحداد، ٢٠١٦).

ولابد لمدير المدرسة كذلك أن يمتلك رؤية واضحة، لأن هذه الرؤية تعطيه القوة، ويساهم في إقناع الآخرين على العمل (Begley،1999).

ويرى آخرون أن مدير المدرسة يمكن أن يحدث تغيراً إيجابياً في مدرسته عن طريق تنمية قدرات المعلمين معه، وتنمية الاحترام المتبادل بينهم كما أن هذا التغيير الإيجابي في مدرسته لا يحدث مالم يقم بدعم العاملين والمعلمين، وإشاعة جو نفسي مريح، يؤمن بمبدأ العمل التعاوني والجماعي (Benkly،1997).

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

ويعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف، أو المجهود الذي يبذله الفرد في عمله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها (الحلبي،٢٠٠٩).

إن القيادة بالحب في مؤسساتنا يجب أن تتدفق في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات، يجب أن لا تتوقف عند سدود ولا تحدها حدود. لنعانق بوابات المجد ونتبوَّأ من المجد مبوأ عالياً، فليس هناك قيادة حقيقية صحيحة سليمة بغير الحب، وتهدف هذه القيادة إلى اشاعة المحبة بين القائد العاملين

من أجل توفر مناخ مؤسسي محب للمديرين وجميع العاملين يزيد من ولائهم وانتمائهم للمدرسة ويرفع كفاءتهم الإنتاجية ومستوى أدائهم الوظيفي.

1-2 مشكلة الدراسة:

من أهم الإجراءات والسياسات والأساليب التي تؤاثر في الموارد البشرية نجد الأساليب القيادية والتي تعتبر همزة وصل بين المديرين والاتباع والموظفين، وقد برزت مؤخًرا العديد من الأساليب القيادية التي نادى بها الاتباع وحتى الباحثين والأكاديميين لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين كأسلوب القيادة بفطرة الأمومة (القيادة الأبوية) أو كما تسمي أيضا القيادة بالحب. بعد إطلاع الباحثة على القيادة بالحب، ونظراً لحداثة الموضوع على الباحثة، أثار شغفها وتساؤلها عن واقع القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدي مديري المدارس في محافظة الخليل.

1-3 أسئلة الدراسة:

وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟
٢- هل يختلف واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم باختلاف (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المديرية)؟
٣- ما واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟
٤- هل يختلف واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم باختلاف (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المديرية)؟
٥- هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس في محافظة الخليل؟

1-4 فرضيات الدراسة:

تمّ تحويل الأسئلة الثاني والرابع والخامس إلى فرضياتٍ صفرية على النحو الآتي:

١. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس.

٢. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة.

٣. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي.

٤. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى التخصص.

٥. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية.

٦. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس.

٧. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة.

٨. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي.

٩. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى التخصص.

١٠. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية.

١١. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس في محافظة الخليل.

1-5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على واقع القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدي مديري المدارس في محافظة الخليل.
٢. التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس في محافظة الخليل.
٣. التعرف على دور القيادة بالحب بالأداء الوظيفي.
٤. التعرف على علاقة القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
٥. التعرف فيما إذا وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالحب لدي المديرين في محافظة الخليل على الأداء الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات البحث.

1-6 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها:

١. يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على التعليم المدرسي في وزارة التربية والتعليم في توظيف القيادة بالحب في مديريات التربية والتعليم، واستخدامها كمؤشرات للحكم على فعالية هذه القيادة.

٢. يؤمل أن تكون هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية من خلال تقديمها إطار فكري لإسلوب قيادي حديث.

٣. قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين والمهتمين في مجال التعليم لإجراء دراسات أخرى قد تستدعيها الدراسة الحالية وبمتغيرات مختلفة.

٤. تسهم هذه الدراسة الحالية في تزويد الباحثين والمهتمين بطبيعة الأنماط القيادية التى يمارسها المديرين.

٥. تعطي هذه الدراسة مؤشراً عن اتجاه أنماط القيادة التي يمارسها القادة التربويين وتتيح فرصه كبيرة للقادة لمعرفة نمط قيادتهم ومن ثم تطويرها.

٦. وظيفة الباحثة مرشدة تربوية وكون تصنيف وظيفة الارشاد التربوي الأقرب للأدارة المدرسية ومن خلال تعاملي مع أكثر من نمط من الأنماط القيادة وجدت أن مؤسساتنا التربوية التعليمية بحاجة لإسلوب القيادة بالحب الحديث في الادارة التربوية الذي يهدف الى إشاعة المحبة بين القائد والتابعين وان هذا الأسلوب الإنساني يهدف للارتقاء بمستوى الإداء وتحقيق الأهداف.

1-7 حدود الدراسة:

الحد الزمني: تم اجراء هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠٢٠/٢٠٢١).

الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على مدارس مديريات التربية والتعليم في الخليل (جنوب الخليل، الخليل، شمال الخليل، مديرية يطا) .

الحد البشري: جميع مديري المدارس في محافظة الخليل والبالغ عددهم (٥٢٩).

الحد الإجرائي: تحددت الدراسة بصدق أداة الدراسة وثباتها والاجابة عن الاسئلة والفرضيات.

الحد الموضوعي: تناولت هذه الدراسة القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم وفق ما حددته أداة الدراسة .

1-8مصطلحات الدراسة:

١-القيادة بالحب: هي نمط حديث من أنماط القيادة، يعتمد على خلق القائد علاقة حب متبادلة بينه وبين الموظفين ومن خلال تثبيت هذه العلاقة يستطيع القائد أن يدفع موظفيه وبروح المشاركة نحو تحقيق الأهداف المنشودة (أبو العلا، ٢٠١٣).

وتعرف الباحثة القيادة بالحب بأنها قدرة القائد على استخدام موقعة القيادي بطريقة تعكس حبه للعاملين والتابعين بشكل يجعلهم يحبون العمل معه ويسعون الى تحقيق اهداف المنظمة واهدافهم الشخصية .

٢-الأداء الوظيفي: هو عبارة عن سلوكيات العامل، والواجبات والمهام التي يقوم بها، والنتائج التي ينجزها، والتي تكونت نتيجة تفاعل الخصائص الفردية مع الموقفية، بحيث تتعلق هذه النتائج والسلوكيات بإطار الوظيفة التي يشغلها العامل، وبما تحتويها من واجبات ومهام (العمري ،٢٠٠٩: ٢٩).

وترى الباحثة أن الأداء الوظيفي هو "جميع الأنشطة والمهام والمسؤوليات والواجبات التي يتكون منها عمل الفرد، والذي يجب أن يقوم به على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات استطاعة العامل الكفء المدرب، والنتائج الفعلية التي يحقق في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة لأنظمة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والانظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل له، وأن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه.

٣-مدير المدرسة: هو المسئول الأول عن المدرسة، يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة حيث أن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على مديرها واتجاهاته وشخصيته وإدراكه للرسالة التي يقوم بها (العجمي، ٢٠٠٠: ٢٣٧).

وتعرف الباحثة مدير المدرسة بأنه "الشخص المعين من قبل وزارة التربية والتعليم للعمل داخل المدرسة، والقيام بجميع الاعمال المنوطة به، بما يمتلك من إبداع ومهارات قيادية".

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

اولاً: القيادة.

ثانياً: القيادة بالجب.

ثالثاً: الأداء الوظيفي.

رابعاً: الدراسات السابقة.

خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً لأهم محاور الأدب النظري المرتبط بموضوع الدراسة، كما يتناول عرضا لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مجالين: تناول المجال الأول الأدب النظري، بينما تناول المجال الثاني الدراسات السابقة ذات العلاقة وذلك على النحو الآتي:

مقدمة:

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير في أوساط الأعمال، والقيادة الحديثة تتطلب أنماطًا قيادية قادرة على رسم المستقبل لجميع المنظمات، وقادرة على التعامل مع المتغيرات بشكل أكثر واقعية. فهي عنصر مهم في نجاح أية منظمة، والقيادة الناجحة لها القدرة على ضبط سلوك، والتزام العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة.

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية فهي محور العملية الإدارية، بحيث تعد القيادة الكفء إحدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد فيها الفعل، وتنسيقها وفقًا للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل (عياصرة، ٢٠٠٦: ٣٣).

ويعتبر مدير المدرسة أكثر الأشخاص تأثيراً على البرنامج المدرسي فهو يقود الآباء والمدرسين والتلاميذ من خلال وظيفته، فالقيادة هي وظيفة وليست مركزاً، إنها مجموعة من العلاقات الإنسانية وطريقة القيام بعض المسئوليات، وتعود أهميتها وبعدها أن تمثل بفن اختيار وخلط عدة مكونات ومهارات ينتج عنها ما يظنه الآخرين أنها قيادة حسنة أو غير حسنة، فمدير المدرسة لا يكون قائداً تربويا بمجرد تعيينه في هذه الوظيفة بل يجب علية فهم معنى القيادة ليكون قادراً على القيام بوظائفها، وكلما ازداد خبرة، فإنه ينمي في نفسه فهم واضح للقوة التي يكتسبها من مركزه ويكون أكثر حكمة في استعمالها بعقلانية (الفقي، ١٩٩٤: ١٢٣).

تعريف القيادة:

القيادة ضرورية في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، وتتجلى أهميتها في كل المجالات الإدارية التي تشمل التخطيط وصناعة القرارات والتوجيه والإشراف وتقويم الأداء، فهي فن وعلم وموهبة ودراية وخبرة وممارسة.

نشأة القيادة: تقوم القيادة بدور هام ومحوري في المنظمة التربوية، ليس ذلك فحسب، بل وتدور عليها رحى العملية التربوية برمتها، لما لها من أثر كبير في تحسين مستوى العمل التربوي وتطوره وتمكينه من تحقيق أهدافه واستراتيجياته، كما أنها تعد المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح المؤسسة التربوية.

ولم يستطع الفكر الإداري المعاصر بالرغم من الفيض المتزايد في الأبحاث والدراسات القيادية أن يهتدي إلى موقف محدد تجاه حقيقة نشأة القيادة وظهورها، إلا أنه قد أفرز لنا عددا من نظريات القيادة المتباينة التي ادعت كل منها تفسيراً لنشأة القيادة وظهورها، يختلف عن تفسيرات غيرها من النظريات (أبو عايد، ٢٠٠٦).

تعريف القيادة (لغة): حسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (ابن منظور،٢٠٠٣ :٣١٥).

كما يعود أصل كلمة القيادة في اللغة إلى الفعل قاد – يقود ،حيث يقال "فلان سلس القيادة" أي يقاد على هواك و"أعطي فلان القيادة أي أذعن طوعاً وقيل كرهاً" (المنجد،٢٠٠٧: ٢٥٠).

وفي اللغة اليونانية واللاتينية: يعود أصل هذه الكلمة إلى الفعل (Archein) يقابله باللغة الإنجليزية (Archon) وهو الأرخون الحاكم الأول في أثينيا القديمة وتطلق على رجل الدولة الأول الذي كان في العادة كاهناً ورئيساً في آن واحد (الذهني والعزاوي، ٢٠٠٥: ٢١٦).

تعريف القيادة (اصطلاحاً): تعددت وجهات النظر في محاولات تعريف القيادة وتحديد مفهومها، باعتبارها أحد الركائز الأساسية في العملية التربوية، واتضح جليا من خلال الاطلاع على الأدب التربوي عدم الاستقرار على تعريف محدد وجامع، نظرا لاختلاف وجهات النظر والمدارس التي ينتمون إليها والتي تفاوتت مجالاتها وتركيزها من حيث الجانب السلوكي تارة والجانب الإداري تارة أخرى إضافة إلى الجانب الاجتماعي، مما أنتج تعريفات كثيرة جدا نستعرض فيما يلي بعضاً منها:

يرى (الزيان ٢٠١٠: ٧) بأن القيادة هي رؤية مستقبلية واضحة ومحددة وملهمة للآخرين.

يعرف (الطراونة) القيادة بأنها المعرفة لما يجب عمله وجعل الآخرين يعملونه برغبة منهم (الطراونة، ٢٠١٠: ١٠٤).

كما يعرفها عبوى (٢٠١٠ :٦٤) مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معا من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير".

أما القيادة وحسب المفهوم الإداري فإنها تعني :" القدرة على التأثير على سلوك الآخرين والأفراد المرؤوسين وتوجيههم نحو تحيق الأهداف المنشودة (طشطوش،٢٠٠٨: ٢٤).

كما أوضح بيننس (Bennis،2009) أن القيادة "وظيفة لمعرفة ذاتك أولاً وامتلاك رؤية واضحة وبناء ثقة بين الزملاء والأخذ بعمل فعال لإدراك إمكانياتك القيادية".

يعرفها سمارة، والعديلى (٢٠٠٨: ٢٥) بأنها " تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك، أو هي المقدرة على توجيه سلوك جماعة في موقف معين لتحقيقه، أوهي استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدى إلى تحقيق الهدف".

كما عرف أبو النصر(٢٠١٢: ٢٣) القيادة بأنها عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق تلك الأهداف.

تعرف القيادة بشكل عام على أنها نشاط إيجابي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين من أجل تحقيق هدف معين باستخدام وسيلة التأثير والاستمالة أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة (خطاب واسماعيل، ٢٠٠٥ :٢٠٩).

تعرف أيضا بأنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي (ماهر، ٢٠٠٧ :٢٩٤).

ومن جانب توضيح التفاعل بين القائد والأفراد، فإن القيادة تعرف على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يتقبلون قيادته طواعية دون أي إلزام قانوني، وذلك لاقتناعهم بدوره البارز وقدرته على تحقيق أهدافهم، كونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بشكل سليم (عابر، ٢٠١٣: ٢٥٥).

ويعرفها عياصرة (٢٠٠٦ :٢٩) بأنها "عملية التأثير والهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقة هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخص القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ".

كما عرفياً (yukl،2006) بأنها: "عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم.

فيما عرفها (Chuang،2005) بأنها: "السلوك الفردي لتوجيه مجموعة من أجل تحقيق الهدف المشترك".

وبحسب قاموس (Oxford) فإن القيادة تعني السمات والصفات التي من الممكن أن يتحلى بها من يتخذ دور القائد (Oxford،2003:p403).

كما عدها الطالب (١٩٩٥: ٥٢) القوة التي تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضا مشترك لكل من القادة والأفراد في آن واحد، وهي توظيف للمبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة وعلى نحو محدد ومنسق.

ويعرفها العجمي بأنها " القدرة على التأثير في سلوك العاملين، والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد، وتابعه.(العجمي ٢٠٠٨: ١٧٢- ١٧٣).

أما هيرسي وبلانتشارد (Hersey & Blanchard،1988) فعرفا القيادة بأنها: عملية التأثير في أنشطة فرد أو جماعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف معين.

وقد عرفها تيري(Terry، 1972) بأنها عملية يمكن للقائد من خلالها التأثير في الآخرين للعمل برغبة في علاقات وظيفية منظمة لتحقيق الأهداف.

أما كونتز ودونيل (Koontz & O'Donnell،1964) فقد عرفا القيادة بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على الإسهام الفعال بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

وترى الباحثة بعد عرض التعريفات المتعددة والمتنوعة السابقة لمفهوم القيادة بأنها تركزت على عدة جوانب مختلفة أهمها الجانب السلوكي فيما يتعلق بسلوك وشخصية القائد في التعامل مع الجماعات والمرؤوسين، وخبرته وقدرته الشخصية في توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم نحو بلوغ الأهداف المرجوة، إضافة الى التركيز على الجانب الاجتماعي من خلال معاملة الموظفين بطريقة طيبة والحفاظ على وحدة الجماعة وإيجاد التعاون المثمر بين أفرادها ،والجانب الثالث المتمثل في المستقبل عبر تحقيق الأهداف المرسومة بعد إحداث التغيير المنشود، إلا أن جميع تعريفات من وجهة نظر الباحثة تتفق على وجود عناصر جوهرية تتمثل في:

- القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ بوجود جماعة من الأفراد.

- يشترط وجود شخص في الجماعة قادر على التأثير في سلوك الأفراد.

- تهدف إلى تحقيق أهداف معينة (الجماعة).

- تتطلب توفر مقومات وسمات شخصية في القائد.

- الجانب الاجتماعي عبر مجموعة القيم والتفاعل المشترك التي يسعى القائد إلى إحداثها.

ترى الباحثة أن القيادة هي فن ومهارة التأثير في الآخرين من خلال توجيه جهودهم وطاقاتهم مما يؤدي إلى أن يسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الفعالية.

القيادة الإدارية:

القيادة التربوية بمفهومها الحديث تعني كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها، ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير، والتعاون في رسمها الخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات، والاستعدادات البشرية، والإمكانيات المادية المتاحة.

ويعرفها العجمي بأنها "العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة في جو تسوده المودة، والإخاء، والتآلف (العجمي،٢٠٠٨ :١٧٦-١٧٧).

يعرف عليوة القيادة الإدارية بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ، وإصدار القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير، والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (عليوة،٢٠٠١: ٤٥).

ويعرفها الطماوي (١٥٢:١٩٦٩) بأنها "مسؤولية موزعة في الجهاز الإداري الأعلى ولا تقتصر على المستوى العالي الذي يغلبه الطابع السياسي، بل تمتد لتشمل كثيرين غيرهم من الإداريين غير ذوي الصفة السياسية الذين ينقطعون لخدمة الدولة كموظفين عموميين دائمين ومنهم وكلاء الوزارات ومساعدوهم ومديرو المصالح.

وتعرف الباحثة القيادة الإدارية إجرائيا بأنها "العمل الذي يقوم به القائد الإداري في المؤسسة التربوية باستمرار للتأثير في موظفيه وإقناعهم بقبول العمل .وتسند إلى أشخاص يكونون مؤهلين للقيام بالعمل الإداري من خلال خبراتهم في هذا المجال وتكسبهم القدرة على الإشراف على موظفيهم وإرشادهم وتوجيههم لكي يؤدوا الأعمال التي يريد القائد الإداري انجازها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية .

القيادة الإدارية التربوية :

ويرى (العجمي) أن القيادة التربوية تمثل أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية، بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية ذلك أن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعاً في آخر ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية إرتباطا وثيقا وترتبط القيادة أيضاً بنمط الشخصية فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادي للإدارة التعليمية للنجاح في عمله ويرتبط بكل ذلك أيضا طريقة إختيار القادة التربويين وتدريبهم (العجمي،٢٠٠٨ :١٧١).

يعرفها البدري بأنها " مجموعة العمليات القيادية التنفيذية، والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري، والنفسي، والمادي المناسب الذي يحفز الهمم، ويبعث الرغبة في العمل الفردي، والجماعي النشط، والمنظم من أجل تذليل الصعاب، وتكييف المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع، وللمؤسسات التعليمية (البدري،٢٠٠١: ٦٩-٧٠).

ويعرف الحديدي القيادة التربوية العليا: هم الأشخاص المعينون رسمياً في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية سواء عن طريق المسابقات الرسمية، أو التسكين، أو التنسيب لشغل مركز مدير دائرة فما فوق، والذين يشغلون وظائف قيادية تربوية إدارية يقع تصنفيها بالدرجات (C-A1) وفقا لقانون الخدمة المدنية الفلسطيني، والذين يقع على عاتقهم، وضمن مسؤولياتهم إدارة العمل التربوي، والمهني في الوزارة، والمديريات، ووضع السياسات العامة له، وحسن استخدام منجزات العصر العلمية، والتكنولوجية عن طريق توظيف منهجيات، ومداخل، وتقنيات الفكر الإداري الحديث لتحقيق أهداف الوزارة وفقا للثوابت الوطنية الفلسطينية (الحديدي،٢٠٠٩: ٨).

أركان القيادة التربوية:

يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط، ولا يقتصر دور القيادة في كل جماعة أو مؤسسة أو منظمة على مجرد التأكد من قيامها بواجبها في الحدود المرسومة لها قانوناً بل يتعدى ذلك إلى إمداد القائمين عليها بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط في نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون وحب العمل المشترك (العجمي،٢٠١٠: ٥٨).

وتعتمد عملية القيادة على الأركان التالية:

١-جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (الأتباع).

٢-شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو (القائد)، سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة، ويجب أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصال مثل الذكاء، الاتزان العاطفي والانفعالي، الخبرة بالعمل، ومحبة الآخرين (عطوي،٢٠١٠: ٦٩).

٣-ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف)، وتشمل هذه الظروف حجم الجماعة، وتجانسها من حيث الخلفية الثقافية والعمر والقيم، والتعاون والألفة وسهولة الاتصال بين إفرادها، واستقرار الجماعة واستقلاليتها ووعيها.

٤-اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.

٥-مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة (عبد الهادي،٢٠٠٢: ١٤٤).

وهذه الأركان هي التي تشكل بتفاعلها عملية القيادة، ويجب أن يتم التوافق بين أركانها حتى يتم التفاعل، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة، ويظهر الاحتياج إليها، والقائد هو فرد من الجماعة يشعر بشعورها، ولديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها، والتأكيد فيهم ليجابهوا الموقف الذي يتفاعلون فيه (أحمد،٢٠٠٣: ٨٨).

والأفراد بالتالي يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد للتعاون مع القائد في الموقف الذي يتفاعلون فيه (ربيع، ٢٠٠٨: ١٠٧).

وترى الباحثة أن القائد الناجح هو القادر على خلق حالة من الحب والانسجام والتوافق في بيئة العمل من خلال توفير المناخ الصحي للعاملين والذي بدوره يعمل على زيادة فاعليتهم وضمان تعاونهم.

مبادئ القيادة التربوية:

أساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، وبهذا فهي أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، وقد حدد عطوى (٢٠١٠) مبادئ للقيادة وهي:

١- القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.

٢- المركز الوظيفي لا يعطى بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزا رسميا قائدا.

٣- القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين وهؤلاء يمارسون دورهم على مرؤوسيهم ويكون دور القائد أيضا علاوة على عملية القيادة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.

٤- معايير أو مبادئ المجموعة هي من تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطى القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سندا لمبادئها.

٥-مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا في موقف آخر (عطوى،٢٠١٠: ٧٠-٦٩).

وأشار (الخواجا،٢٠٠٩) إلى أربعة مبادئ رئيسية، وهي:

١.التواصل الصادق والصريح مع كافة العاملين، مما يجعلهم على علم ودراية دوما بكافة الأحداث والفعاليات والأنشطة التي تتم فيها، إضافة إلى تحفيزهم بصورة مستمرة، واشعارهم بأنهم عناصر رئيسية في المؤسسة، وبأنهم محط الأنظار وبؤرة الاهتمام.

٢. بناء العلاقات الإيجابية الفاعلة بين كافة الأطراف، والتي تؤكد كرامة كل فرد، وأهمية دوره، ومشاركة الحقيقية في العمل المؤسسي المنظم.

٣. الاعتراف بجهود الآخرين ومساهماتهم الفعلية، مما ينعكس أثره في تهيئة مجموعة عمل ملتزمة بواجباتها وأعمالها، وقادرة على التخطيط لمستقبلها.

٤. التحفيز الجماعي أو المكافأة الجماعية المشتركة، التي تنسجم مع إنجازات المجموعة أو المنظمة، إذ يقوم القائد الشامل بتوزيع المكافآت المادية والمعنوية على جميع الأشخاص، الذين ساهموا فعلا في إطار العمل الجماعي في تحقيق الأهداف المتفق عليها، وبشكل يتناسب مع جهودهم المبذولة، أي أن القائد يسعى لتعميم المكاسب والنتاج على جميع العاملين.

وهنالك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها من اجل تحقيق قيادة فاعلة وهي كالاتي:

١.مبدأ التأثير الفعال: التأثير في الأفراد بكفاية وفاعلية.

٢.مبدأ السلطة القيادية مقابل سلطة القائد: الاعتماد على الخبرة والمعرفة والعلاقات الإنسانية وليس الاعتماد على المركز والأنظمة.

٣.مبدأ القدوة والمنهج الخفي: أن يكون المدير قدوة في الالتزام والانتماء والتقيد بالقوانين والانظمة والتعليمات.

٤.مبدأ الروح المعنوية: السعي لإيجاد روح معنوية عالية عند جميع العاملين كي يشعر كل منهم بالمسؤولية عن النجاح.

٥.مبدأ فهم الذات: يفهم المدير ذاته فيحدد جوانب القوه والضعف لديه والتحكم بها.

٦.مبدأ فهم المهمة والعمل: يساعد المير المعلمين على فهم مهماتهم ومسؤولياتهم كما يساعدهم على النمو المهني والنجاح في أداء المهام المنوطة بهم بفاعلية.

٧.مبدأ التوجيه المادي: ينظر المدير بأنهم أناس ذات مشاعر وليسوا أشياءً مادية.

٨.مبدأ التمركز الذاتي: لا ينشغل المدير باهتماماته الذاتية حتى لا تتدنى الروح المعنوية للأفراد.

٩.مبدأ الإلمام بالبيئة: أن يلم المدير إلماماً كاملاً بالبيئة التي يعمل في إطارها.

١٠.مبدأ العوامل المعينة والعوامل المعيقة: أن يتعرف المدير على العوامل المعينة والمعيقة لتسهيل نجاح التخطيط وجعله أكثر واقعية.

١١.مبدأ إدراك الدور: أن يدرك المدير أدواره ومهامه ومسؤولياته باعتباره قائد تربوي.

١٢.مبدأ المشاركة: يحرص المدير على المشاركة الواعية للمعلمين التخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة.

١٣.مبدأ تنظيم وادارة الوقت: يحرص المدير على تنظيم الوقت وإدارته من أجل ضبط المسار دون إهدار.

١٤.مبدأ تحقيق أهداف مجموعات وفرق العميل وغاياتها: من خلال تقديم الاقتراحات العلمية البناءة وتقويم عمل المجموعات وتقدمها نحو تحقيق الأهداف.

١٥.مبدأ تعزيز قوة مجموعات العمل وتماسكها: أن يوجه المدير سلوكه القيادة نحو الحفاظ على تماسك مجموعات العمل ككل وتعزيزه من خلال حفز الأعضاء وتشجيعهم والتخفيف من حدة التوتر لديهم وتوفر الفرصة لكل عضو في المجموعة أن يعبر عن ذاته بحرية (أبو غالي،٢٠١٩: ٢٨-٢٩).

خصائص القيادة الإدارية:

ويضيف السكارنة (٢٠١٠) أنه وبعد أن شهدت السنوات القليلة الماضية اهتماماً ملحوظاً بدراسة سلوك القادة الإداريين، فقد لوحظ أن هناك اشتراكاً في الخصائص السلوكية للقائمين على إدارة الأعمال الرائدة حيث أن من هذه الخصائص:

١- الخصائص الشخصية: حيث أن المفردات الشخصية تنمو عبر مسيرة حياة الفرد وتنصهر في سلوكياته حتى يصعب تغييرها، حيث يعتقد الكتاب بأن هذه المفردات تنشأ نتيجة تطوير السلوك القيادي، علماً أن أهم هذه الخصائص الشخصية:

- الحاجة للإنجاز: وتشير هذه الخاصية إلى رغبة العاملين في تقديم أفضل انجاز.

- الرغبة في الاستقلالية: حيث يتطلع أصحاب الأعمال الرائدة إلى الاستقلالية دوماً دون الاعتماد على الآخرين.

- الثقة في النفس: وينشأ ذلك كون أن الثقة تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد، مما يجعله أكثر تفاؤلاً تجاه المتوقع من أعماله الجديدة.

- النظرة المستقبلية: ويولي أصحاب الأعمال الرائدة اهتماما كبيراً نحو المستقبل والتفكير بالمردود المالي.

- التضحية والإيثار: حيث يؤمن أصحاب الأعمال الرائدة بأن بلوغ النجاح لن يدرك إلى بالتضحية والإيثار والمثابرة.

٢-الخصائص السلوكية: حيث يبني الأفراد أنماطاً سلوكية معينة، كما يتبنون هوايات يرغبونها، ويغير الأفراد هواياتهم بسهولة نسبية بالمقارنة مع تغير مفرداتهم الشخصية.

٣-المهارات الإدارية: وهي تتمثل في المهارات الإنسانية التي يطورها القائد مع مرؤوسيه، حيث تبنى هذه العلاقات الإنسانية على الاحترام المتبادل والثقة والدعم المستمر بينهما، كما وتشمل كذلك المهارات الفكرية والفنية والتي تستخدم في ايجاد حل لكافة المشكلات التي تتعرض لها المنظمة.

ويمكن القول أنه ومن خلال ما سبق من دراسات للباحثين والكتاب وبعض الدراسات العلمية التي أبدت اهتمامها بالقيادة الإدارية وخصائصها، فقد وجد الباحثة أن القيادة الإدارية بمفهومها الحديث تكسب المدير طابعاً انسانياً، وقيمة معنوية تحظى باحترام الجماعة التي ينتمي إليها ويحاول التأثير بها، مما يجعله محط أنظار اهتمامهم، وبالتالي تأثرهم بسلوكياته موحدين جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

أهمية القيادة الإدارية:

يشير السكارنة (٢٠١٠) أن أهمية القيادة الإدارية تتضح من خلال تركيزها على عدة جوانب هامة في العملية الإدارية، ولعل هذه الجوانب الأربعة التي يشير إليها الكاتب تجلت فيها أهمية القيادة الإدارية على الصعيد الملموس، وكانت على النحو التالي:

١-الجانب التنظيمي للإدارة: وذلك يبرز من خلال أن القيادة تعتبر عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، حيث تتم عملية التنظيم وفق قواعد وأسس علمية تم الوصول إليها من خلال التجارب والبحوث، وهو ما يعبر عنه الجانب النظري في الإدارة، كما أن عملية التنظيم تعتمد اعتماداً كبيراً على المهارات الإنسانية.

٢- الجانب الإنساني للإدارة: ويبرز أكثر منه في الجوانب الأخرى، حيث تتضح أهمية ذلك من خلال النظر في أن عملية تحقيق الأهداف ليست إلا انجازات تمت عن طريق الأفراد الذين تولوا قيادة التنظيم، كما وأن عملية التوجيه التي تعتمد عليها القيادة الإدارية تنصب أساساً على السلوك الإنساني للعاملين بغية تنمية روح التعاون بينهم.

٣- الجانب الاجتماعي للإدارة: وينبع الطابع الاجتماعي للقيادة الإدارية من خلال أن المنظمة تضم مجموعة من الأفراد يؤدون نشاطاً جماعياً نحو تحقيق هدف مشترك على اختلاف أشكالهم وتعددها، بدءاً من الأسرة والمدرسة والجامعة، إلى الجمعيات على اختلاف أنواعها والنقابات والشركات والمصالح الحكومية، وانتهاء بالدولة.

٤-الجانب الخاص بأهداف الإدارة: يركز التنظيم للنشاط الاجتماعي على تحقيق أهداف معينة، وفي حين أن التنظيم بدون وجود أهداف يسعى لتحقيقها يصبح فوضوياً، وتذهب جهود العاملين هباًء، مما يتسبب ذلك في ضياع النشاط الجماعي، كما ويبرز ذلك الدور الخاص بأهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسئولية العمل على حل كافة الإشكاليات المتعلقة بالتنظيم، ومجابهة المشكلات التي تطرأ من خلال تعدد الأهداف التنظيمية.

أن أهمية القيادة في المؤسسة التربوية هي منطلق نجاحها واستمراريتها وهي محور ارتكازها، ومؤشر واضح على مدى النجاح التي تحققه من دعم للعاملين على الصعيد المعنوي، وزيادة دافعيتهم للعمل، وتفجير طاقاتهم وإبداعاتهم في تحقيق الرؤية المستقبلة، والقدرة والسيطرة على الأحداث لتفادى المشكلات والعمل على حلها باعتبار المدرسة وحدة متكاملة تضم في جنباتها مكونات وعناصر متفاعلة ومتصارعة، وتنمية كادر حقيقي مؤمن بالعمل بروح الفريق قادر على اتخاذ القرار (عسكر،٢٠١٢).

ويرى العجمي (٢٠١٠: ٦٦) أن أهمية القيادة تكمن في الآتي:

١-حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتطوراتها المستقبلية.

٢-البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم، والاستراتيجيات، والسياسات.

٣- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

٤- تعمق الجوانب الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الامكان.

٥- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.

٦-تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.

٧-مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

أورد الزعبي والبطاينة (٢٠١٤) في أهمية القيادة الإدارية من خلال إبراز أهميتها على النحو التالي:

١- مقدرة المدير أن يحول الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

٢-قوة تأثير الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة في تحقيق أهداف المنظمة.

٣- العمل على إمداد المنظمة بتصور ورؤية لما سوف يحمله لها المستقبل.

٤- المساهمة في مساعدة المنظمة للتعامل مع المتغيرات البيئية بطرق مختلفة.

٥- تحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٦- السيطرة على المشكلات التي تطرأ أثناء العمل وحلها بشتى الطرق.

٧- الاهتمام بالعنصر البشري كونهم الشريحة الأهم في المنظمة.

٨- تعمل القيادة الإدارية على تطبيق كافة سياسات المنظمة واستراتيجياتها والانطلاق بها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

ذكر شرف الدين (٢٠١٦) أن أهمية القيادة الإدارية تظهر من خلال النقاط التالية:

١.تستطيع القيادة الإدارية تحويل تحقيق الاهداف المطلوبة إلى نتائج.

٢.توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.

٣.بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

٤.بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

٥.أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وترى الباحثة أن أهمية القيادة تكمن في أنها تزيد من دافعية العاملين للعمل وتفجر طاقاتهم وابداعاتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وقدرتهم على حل المشكلات التي تعترض طريق العمل، وكل ذلك يقع على عاتق القائد ومسؤولياته في مجال العلاقات الإنسانية، وعلاقة الحب والتقدير والدعم الذي يقدمه هذا القائد للعاملين، والعمل بروح الفريق الواحد لخدمة أهداف المنظمة وتحقيقها.

القيادة والإدارة:

اختلف الباحثون والمفكرون في تناولهم الفرق بين القيادة والإدارة، فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة، ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، وفي هذا السياق يؤكد: المخلافي على التداخل بين المفهومين مشيراُ إلى ما ذكره (Owens،1995) من أن الإدارة تعني إدارة الأشياء وليس إدارة الإفراد، فنحن ندير الشيء ولا نقوده، أما القيادة فتعني قيادة الأفراد وليس قيادة الأشياء فنحن نقود الأفراد وليس الأشياء (الداعور،٢٠٠٧: ٣٧).

إن الفرق بين الإدارة والقيادة يكمن في اختلاف الأساليب، والممارسات التي يتبعها القائد أو المدير للوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة، فالقائد يعتمد على استمالة وإقناع الآخرين بالوسائل السليمة من أجل التعاون في تحقيق الهدف، أما المدير فيعتمد على سلطته التي تخولها له الوظيفة التي يشغلها، لذلك تلقى تعليماته، وقراراته في بعض الأحيان نوع من التذمر أو المعارضة، في حين يستطيع القائد من خلال أسلوبه أن يحقق هدفه بيسر وسهولة (الحريري،٢٠٠٨: ٥٣).

هناك فروق مهمة بين الإدارة والقيادة فالإدارة هي فن جمع المصادر في إطار المنظمة بطريقة تؤدي للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن المحتمل جداً أن تكون مديراً فاعلاً دون أن تكون قائداً فاعلاً، أما القيادة فهي فن وحث المصادر البشرية في إطار المنظمة للتركيز على أهداف المنظمة كاملة بدلاً من التركيز على أهداف الجماعات الفرعية، وهي تعتمد على القدرة على إقناع العاملين في المنظمة بتعديل أهدافهم لتتناسب مع الأهداف العامة للمنظمة ووضع جهودهم تحت تصرف المنظمة كاملة لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم، وكلاهما ضروري إذا أرادت القيادات أن تكون فاعلة في القرن الواحد والعشرين (العرابيد،٢٠١٠).

إن ما يميز الإدارة عن القيادة هو أن الإدارة تعنى بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، أما القيادة فتتعلق بالغايات البعيدة والأهداف الكبرى، والقائد هنا لكي ينجح ينبغي أن يجمع بين الأمور التنفيذية والغايات في ارتباطها بالطرق وأساليب التنفيذ، كما أنه يقوم برسم السياسة وفي المشاركة في تنفيذ هذه السياسة (العرابيد،٢٠١٠).

انه على الرغم من تكامل المفهومين إلا أن القيادة تعد شكلاً متقدماً من أشكال الإدارة تظهر فيه قدرات القائد على التأثير في الآخرين وحفزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ووفقاً لما تقدم يمكن القول: إن المشاركة في حل المشكلات مسؤولية القيادة بالدرجة الأول، فالقائد هو الشخص المسئول عن إحداث التغير والتطوير بالمنظمة من خلال ممارسة مجموعة من الأدوار التي تتعدى الجوانب التنفيذية إلى الجوانب المرتبطة بمستقبل المنظمة وغاياتها البعيدة، من خلال قدرتها على مشاركة الآخرين وتحفيزهم وإقناعهم بأهمية العمل الجماعي، ولغايات التوضيح يمكن المقارنة بين دور الإداري ودور القائد علي النحو التالي:

جدول (١.٢) المقارنة بين دور الإداري ودور القائد.

الرقم	الإداري	القائد
١-	ينفذ أكثر مما يخطط، فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية.	يخطط أكثر مما ينفذ، فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية.
٢-	يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الأفراد (المعلمين) لتحقيق الأهداف المحددة.	يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الإفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
٣-	يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره فهم عنصر من عناصر الاتزان.	يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو داعية للتغيير ومطلوب منه إن يحدث تغييرات في البناء التنظيمي.
٤-	يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل.	يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر.
٥-	يعمل وفق خطوات محدده سلفاً.	يبتكر ويبدع ويجدد.
٦-	سلطته رسمية، يستمدها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة.	سلطته غير رسمية في الغالب، ويستمدها من قدرته على التأثير على الإفراد للتعاون والعمل المشترك.
٨-	الإدارة مفروضة على الجماعة.	تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير.
٩-	الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الإفراد.	يشارك القائد في تحديد الأهداف.

(عطوي، ٢٠٠٤: ٧٠).

والبعض يجمع الفرد بين الإدارة والقيادة في أن واحد، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل مدير قائداً، وإنما يصبح المدير قائداُ إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بإفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله. كما أن القائد قد يصبح مديراً إذا ما حصل على منصب إداري رسمي في الجماعة التي يقودها. (عطوي، ٢٠٠٤: ٦٩- ٧٠).

القيادة والإدارة المدرسية:

تتطلب المدرسة من مديرها جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها كل هذا يهدف للوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوا معه في المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف، إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق (نبهان،٢٠٠٧: ٣)

وقيادة المدرسية ترتكز على شخصية مدير المدرسة، فهو المسؤول عن تنظيم، وتوجيه، وتحفيز جميع العاملين في مدرسته، وتوفير جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية الممكنة لهم، كما يعد هو المسؤول عن إحداث التغيير والتطوير المطلوبين في مدرسته، على مستوى الأهداف، والإجراءات، وأساليب العمل، والتنظيم، وخطوط الاتصال، والعلاقات، وتنظيم القيم والاتجاهات لمسايرة المتغيرات العلمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية (المخلافي،٢٠٠٨: ٥١).

إن مفهوم القيادة الحديث لا يعني أن يتصرف المدير وحده بكافة شؤون المدرسة، بل عليه أن يفوض بعض سلطاته إلى الآخرين الذين يعملون معه، فالمعلمون والإداريون في المدرسة يستطيعون المساهمة في حل كثير من المشكلات في المدرسة إذا أعطاه مدير المدرسة هذه الفرصة، وبذلك يتفرغ المدير للأعمال الفنية الهامة والتي تشمل ما يلي:

١-العمل كمستشار للمعلمين يساعدهم في حل مشكلاتهم ويقدم لهم الخبرة والمشورة.

٢-العمل على وضع برامج مسلكية لتنمية المعلمين من خلال زيارات صفية وندوات وحلقات دراسات منظمة.

٣-إثارة اهتمام المعلمين وأولياء أمور التلاميذ بدراسة المناهج المدرسية وتحليلها وتقويم المقترحات بشأن تطويرها.

والمدير الذي يمكن أن يقوم بهذه المهام هو المدير القائد الذي يستخدم السلوك الديمقراطي في العمل ويشركهم في تحديد الأهداف التعليمية، ووضع الخطط الخاصة بالشؤون التعليمية في المدرسة، واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم (صالح،٢٠١١: ٣٠).

أن القيادة في الإدارة المدرسية هي عملية منظمة لحفز وتوجيه جهود العاملين وبعث النشاط في نفوسهم وغرس روح التعاون وحب العمل التشاركي وتفويض الصلاحيات من أجل بلوغ الأهداف، والقدرة على ترتيب العمل من خلال سلسلة متواصلة من الأنشطة والمهام الإدارية علاوة على ممارسة الأعمال الفنية، والتي بمقتضاها تسهيل وتيسير العمل بدءاً من تخطيطه ورسم ووضع سياساته وانتهاء بتقويم نتائجه، فالقيادة المدرسية هي التي تعمل على إرساء وترسيخ القيم في المؤسسة التربوية باعتبارها رائدة العمل الثقافي وجزء لا يتجزأ من المجتمع (عسكر، ٢٠١٢).

لذا كان مدير المدرسة هو جوهر المؤسسة التربوية التي يعمل بها، لما له من تأثير كبير داخل المدرسة فقيادته وأسلوبه الإداري يحدد نوعية التربية في المدرسة، ومستوى المعلمين وامكانياتهم، فإذا كان أسلوبه تقليدي، وغير واضح، ولا يجدد معارفه كانت انتاجية المدرسة منخفضة، واذا كان الأسلوب متقدم وحديث جعل من الأداء المدرسي، والانتاجية سمة غالبة، ويجعل منها مدرسة المستقبل، لذا وجب عليه توظيف أقصى قدراته ويشرك المعلمين في القيادة التربوية وفي صياغة أهداف ورؤية المدرسة ووضع الخطط التي تناسب أوضاعهم ومستوياتهم وقدراتهم، حيث يحقق جودة حياة العمل، وينقل المدرسة إلى المستويات العالية والمرموقة.

ويري الهور (٢٠١٧) إن قيادة المؤسسة التربوية لا تقف على مدير المدرسة وحده فهي مسؤولية مشتركة تتمثل في توزيع القيادة بين العاملين، وتخلي المدير عن التفكير بأنه الرجل الأوحد، لأن هذا يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ويطور أداء العاملين ويحفظ جودة الحياة الوظيفية داخلها.

خصائص مدير المدرسة كقائد:

إن نجاح مدير المدرسة يتوقف على مدى امتلاكه للمهارات الإدارية، وتتحد هذه المهارات في المهارات الفنية والإنسانية والتنظيمية والإدراكية، وجميعها لازمة لنجاح مدير المدرسة، ولكن بدرجات متفاوتة، كما أضاف بعض التربويين المهارات الذاتية الشخصية.

يعرف الهباش (٢٠٠٢) مدير المدرسة بإنه هوالشخص المكلف بإدارة المدرسة في الشؤون الإدارية والفنية بالاستثمار الأقل للإمكانات البشرية ممثلة في الإداريين والمعلمين والطلبة ، والإمكانات المادية

المتمثلة في البناء المدرسي وما يحتويه من أدوات ووسائل وتجهيزات لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة (الهباش، ٢٠٠٢: ١١)

تقوم القيادة الناجحة على توافر جملة من الصفات الشخصية للقائد ولعل أبرز هذه الصفات الجوهرية كما يلي:

١-القدرة على تفهم الأهداف العامة لعمله.

٢-توافر الصفات الجسدية والفكرية الضرورية لممارسة الدور القيادي.

٣-توافر المهارات والخبرات المناسبة للإنجاز.

٤-توافر سمات أخلاقية ونفسية رفيعة تجعله في قمة السمو والاقتداء (عايش،٢٠٠٩: ٦١-٦٢).

أهم مسئوليات مدير المدرسة كقائد تربوي:

لم تعد مهام مدير المدرسة مقتصرة على الوظائف الإدارية التقليدية (Administrative Functions) فحسب والتي تشكل العناصر الأساسية لعمل كل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها والتي تتلخص بالآتي:

١-التخطيط: Plannig وهو التفكير المنظم اللازم لرسم إطار العمل وتحديد أهدافه.

٢-التنظيم: Organizing ويقصد به توزيع المهام والمسئوليات على العاملين، كل حسب اختصاصه ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كذلك وضع الأشياء في أماكنها الخاصة.

٣-التوجيه: Directing وهو الاتصال بالأفراد لغرض تقديم العون والمساعدة لهم.

٤-التنسيق: Co- ordinating أي تحقيق الانسجام بين أوجه النشاطات المختلفة.

٥-المتابعة: Following up التأكد من أن الأعمال تسير على خير ما يرام.

٦-التقويم: Evaluation تحديد نقاط القوة في كافة أجزاء العمل وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف لتلافيها وإيجاد البدائل المناسبة، والتقويم هو عملية إصدار الحكم على مدى جودة الأعمال لغرض تحسينها وتطويرها.

فقد أصبحت مهام مدير المدرسة كقائد تربوي متشابكة، ومتنوعة ومتداخلة، ومتشعبة، لتشمل كل ما ذكر ما يحيط بالعملية الإدارية من مستحدثات كإدارة الوقت والتغيير والتخطيط الاستراتيجي وإدارة كل

من الصراع والإجهاد والإبداع، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والعلاقات الإنسانية، والقيادة الإدارية والاتصالات الفعالة، وغيرها من المهام الإدارية الكثيرة والمتداخلة (الحريري،٢٠٠٧: ٢٣٨-١٣٩).

خصائص القيادة الناجحة:

إن الارتقاء بالمدارس يعني أساسا تطوير نوعية التعليم الذي يحصل عليه الطلاب وتحسين مهارات التعليم لديهم، ولكي يتحقق هذا لا بد من توفر كفاءة القيادة التربوية الناجحة لدي مديري المدارس التي ينتقل تأثيرها إلي الطلاب وجميع العاملين في المدرسة، أي أن المديرين هنا يمثلون القدوة التي يقتدي بها الجميع.

إن علمية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكياتهم ومواقفهم نحو أهداف مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات والتقاليد وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبو إليه دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين، وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاطاً وتأثيراً وتعاوناً حيوياً فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي (العجمي،٢٠١٠، ٦٧).

١-القيادة هي عملية تأثير في الأفراد والجماعات لتحقيق هدف أو أهداف معينة، والتأثير يأتي عن طريق المناقشة والتفاهم والاقتناع لا عن طرق الأمر والقوة.

٢-القيادة تتميز بالنشاط والحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوجه هذه القدرات توجيهاً بناء لا توجيهاً تخريبياً (ربيع، ٢٠٠٨: ١٠٨).

٣-القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة (أحمد،٢٠٠٣: ٩٥).

٤-القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم (حسان والعجمي،٢٠١٠: ٢١٠).

٥-تشجيع التعاون بدلاً من التنافس وخاصة التنافس غير الشريف بين العاملين.

٦-الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين فالتدريب يساعد هؤلاء المرؤوسين على أداء أعمالهم بصورة أفضل.

٧-النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم، فيهتم القائد بدراسة أسباب المشكلة وأساليب حلها وضمان عدم تكراراها في المستقبل (جودة،٢٠٠٤: ٩٧).

أن نجاح المؤسسة التربوية في أداء مهامها لا يتأتى إلا بالقدر الكبير الذي يمتلكه القائد من قدرات تفعيلية وتوجيهية للأفراد في المؤسسة التربوية من خلال الخصائص التالية:

١-القدرة الاستشرافية للمستقبل وذلك بدراسة الواقع والإمكانات المتاحة.

٢-الحراك الاجتماعي والانتماء لبيئة المدرسة والعاملين ضمن بيئة يسودها التفاهم والتعاون حول طبيعة العمل ومشكلاته.

٣-الصبر والجلد في مواجهة التحديات التي تقف حائلاً دون تحقيق الأهداف.

٤-إتباع سياسة العدل والإنصاف حتى يظفر بتقدير واحترام العاملين (عسكر، ٢٠١٢).

تؤكد SUSAN M. HEATHFIELD (2020) أن خصائص أسلوب القيادة الناجح الذي يجعل القادة ناجحين، هذه السلسلة تركز على الخصائص والسمات والإجراءات التي يعتقد العديد من القادة أنها أساسية منها اختر القيادة وممارسة القيادة التكيفية، وكن الشخص الذي يختار الآخرون اتباعه، وتقديم رؤية للمستقبل، وتوفير الإلهام، واجعل الآخرين يشعرون بأهميتهم وتقديرهم، وعش قيمك. تتصرف بطريقة أخلاقية، ويحدد القادة السرعة من خلال توقعاتهم والمثال، وإنشاء بيئة للتحسين المستمر، وتوفير الفرص للناس للنمو، على الصعيدين الشخصي والمهني، والرعاية والتصرف برأفة والتواصل مع الصحة النفسية الإيجابية.

ويذكر جاد الرب (٢٠١٢ :٢٠) أن وظائف القيادة الناجحة هي التي تتمثل في الوظائف التالية:

١. تهدف القيادة إلى تحريك الافراد أو مجتمعات تحو تحقيق الأهداف المحددة سواء للأفراد أو جماعات العمل.

٢. تعمل على تنمية روح الفريق، كالتعاطف بين أعضاء الجماعة عن طريق عدالة توزيع المهام وتفادي التعارض بينهما.

٣. القيادة هي التي توجه الأفراد، وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهتم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.

٤. المشاركة والادارة الذاتية لجماعات العمل هي أساس فن القيادة.

٥. تحقيق الاهداف الخاصة بالجماعة والمنظمة.

٦. تسهيل علاقات التلاحم بين أعضاء الجماعة، وتسهيل الاتصال بينهم وبها مما يؤدي إلى تماسك الجماعة ووحدتها وقوتها.

معوقات القيادة الإدارية:

بالرغم من تعدد الدراسات التي أجريت في مجال القيادة الإدارية، إلا أنها مازالت تواجه صعوبات في تحديد معناها من قبل الباحثين، مما ساعد في تأخير الوصول إلى نظرية متكاملة تشرح واقع القيادة الإدارية ومنهج دراستها، ومن هذه الصعوبات (السكارنة، ٢٠١٠).

١- الصعوبة الناتجة من الخلط في المفهوم بين الجماعة والتنظيم، حيث استخدم كلا المعنيين ليدل على الآخر، وتفسير ذلك يكمن في أن تفسير معنى القيادة يتطلب تفسير مفهوم الجماعة، الذي من الضرورة بمكان أن يتم التفريق في هذا المعنى بين عنصر الجماعة العادية والجماعة المنظمة، حيث يتطلب ذلك قواعد هامة لتحقيق أهداف مرجوة.

٢- عدم اتفاق جموع الباحثين على تعريف اصطلاحي مقبول للقائد، حيث أفقدت تعريفات الباحثين القاصرة غالباً جوهر القائد والقيادة وتركيزها على جوانب معينة دون الأخرى.

٣- وجود اتجاهين متعارضين في الفكر الإداري إحداهما يمثل النظرة الكلاسيكية للتنظيم والآخر يمثل النظرة السلوكية، والذي أدى لحدوث فجوة بين النماذج التي أفرزتها هذه الاتجاهات.

٤- ما تكون لدى علماء الاجتماع من صورة ضد المفاهيم والمبادئ الاستبدادية التي انعكست بدورها على مفهوم القيادة الإدارية وأساليبها، مما أثر ذلك على تعريفات ومفاهيم القيادة الإدارية لدى الإداريين الذين تأثروا بعلماء الاجتماع.

كما وينظر الزعبي والبطاينة (٢٠١٤) إلى أن التداخل في بعض جوانب العملية الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) وبين مهمة القائد ودوره في هذه العملية انعكس ذلك على الخلط بين دور المدير والمدير القائد، مما تسبب في التباس في مفهوم القيادة الإدارية ومعناها.

يرى خليفات (٢٠١٢) أن المعوقات التي تحد من فعالية القيادة هي :

١. عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها، مما يؤدي إلى ارباك العاملين وهدر الكثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة.

٢. عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، فتظهر هذه المشكلة في المؤسسات البيروقراطية حيث يصعب الحصول على المعلومات في الوقت المناسب فينعكس سلبا على عمليات التخطيط والتوجيه والمراقبة.

٣. ميل بعض القيادات الإدارية إلى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الإداري، الذي يساعد الكثير في تيسير العمل وتخفيف الاعباء الروتينية.

٤. الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم اشراك المساعدين في آرائهم وخبراتهم في هذا المجال.

انماط القيادة:

تلعب الأنماط القيادية دوراً هاماً في التعبير عن السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد في التأثير على أفراد الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة، مع ضرورة عدم الخلط بين المعاملة الحازمة والجدية في العمل وبين نوعية النمط القيادي المستخدم، فقد يكون هناك قائداً أوتوقراطيا، ولكنه يعامل الفريق برفق، وقد يكون هناك قائداً ديمقراطياً يتعامل بكل حزم لتحقيق الانضباط في العمل (المطيري، ٢٠١٣).

تصنيف أنماط القيادة:

تناول الباحثون تصنيفات كثيرة ومتعددة للقيادة وقسموها لأنماط مختلفة منها:

١-تصنيف أنماط القيادة على أساس أسلوب القائد في ممارسة عملية التغيير في موظفيه.

٢- التصنيف انماط القيادة وفق الدوافع – القيادة وفق مصدر السلطة.

أولاً: تصنيف القيادة على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التغيير في موظفيه، وعلى أساس هذا المعيار صنفت أساليب القيادة إلى:

١-القيادة الأوتوقراطية.

٢-القيادة الديمقراطية.

٣-القيادة الترسلية.

حيث يرى عبوي (٢٠١٠) بأن القيادة التربوية (المدرسية) الناجحة هي التي تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف أن نمط الاتصال في القيادة الديمقراطية بين القائد والأتباع قائم على التفاعل فيما بينهما.

– أن نمط الاتصال في القيادة الأوتوقراطية يكون في اتجاه واحد من القائد للأتباع فقط.

– أما النمط الثالث يتمثل في القيادة الحرة، وبها تكون حرية الاتباع قائمة على المسؤولية والمحاسبة مع الإنجاز وليست حرية مطلقة، ويكون التفاعل قائم بين القائد، والأتباع على هذا الأساس (عبوي، ٢٠١٠:٩٣).

ويتفق العجمي (٢٠٠٨) مع عبوي (٢٠١٠) في أن هناك نمطاً ديكتاتورياً ونمطاً ديمقراطياً حيث يختلف الأفراد في ممارساتهم الإدارية وتسيير شؤون المؤسسات نتيجة لاختلاف اتجاهاتهم، ومعارفهم حول المفاهيم الإدارية، وأساليبها، وقد يرجع الاختلاف إلى اجتهاداتهم الفردية، وخبراتهم الشخصية، وطباعهم الاجتماعية.

وقدم كورت لوين (K.Lewin) نقلاً عن نجم (٢٠١١) نموذجاً متعدد للقيادة شمل على أربعة أنماط أساسية هي:

١–النمط الدايكتاتوري/ ويقوم هذا الأسلوب على استخدام القائد للتهديد والوعيد والتأثير بالخوف لحمل العاملين على الالتزام، والعمل بما يريد والامتناع عما لا يريد، وعدم معارضة القرارات التي يتخذها، وهذا الأسلوب محفز للقائد الذي يتخذ جميع القرارات، ومحبط للعاملين الذين لا يرون في الكثير من هذه القرارات مبراً ر كافياً لاتخاذه.

٢–النمط التسلطي/ وهذا الأسلوب صورة من صور الأسلوب الديكتاتوري وقد يحمل نفس المعنى، حيث أن القائد يتخذ جميع القرارات، ولكنه يستخدم العقاب والثواب في حمل المرؤوسين على عمل ما يريد وما لا يريد، والقائد يكون سلبياً إزاء مقترحات، وآراء العاملين لأنه بقدر ما يثق بنفسه ويعتد بها لا يثق بالعاملين.

٣–النمط الديموقراطي/ ويشار لها عادة بالقيادة المتنورة وفى هذا الأسلوب فإن القيادة تعمل على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح، كما أن القائد يعمل على أساس التشاركي ويشجع اتخاذ القرارات على أساس جماعي، إن القائد في هذا الأسلوب يكون أكثر فاعلية من الأسلوبين السابقين لأنه يتيح المجال لاستخدام أفكار وخبرات العاملين والتوصل إلى قرار جماعي، وبهذا يضمن قدراً جيداً من الاستجابة الايجابية للعاملين مع القرارات الصادرة لأنهم شاركوا فيها.

٤–النمط المتساهل/ وهذا الأسلوب هو أسلوب النادي الاجتماعي والمؤسسات التطوعية، حيث القائد لا يقود وانما يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب، وهذا الأسلوب بقدر ما يفتر العمل بطريقة حرة فإنه يمكن أن يتحول إلى ضرب من عدم الاتساق والتنسيق مما يجعله أقل فاعلية وكفاءة في العمل بصورة عامة (نجم،٢٠١١).

التصنيف الثاني / القيادة وفق الدوافع – القيادة وفق مصدر السلطة.

تنقسم القيادة وفق الدوافع إلى قسمين هما:

١–القائد الإيجابي/ وهو الذي يقوم بتوزيع الأعمال والمهام على الأفراد في المؤسسة لكي يضمن التعاون والتفاعل بينهم، ودفعهم إلى العمل بكل طاقاتهم، وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

٢–القائد السلبي/ هو ذاك النوع من القادة الذي لا يثق فيما يمكن أن يصدر عنه، فيترك المسؤولية بتفويضها إلى غيره، ومعتمداً بدرجة كبيرة على مقترحات مستشاريه أو تعليمات رؤسائه، النمط الاستغلالي أو العدواني: وهو أيضاً لا يثق فيما يصدر عنه، ولكنه لكي يخفي ذلك يقوم باستغلال آراء الآخرين بقوة أو بالتحايل عليهم، وذلك لمصلحته، فيشعر الآخرين بالتنكر لجهودهم، وذلك بإخضاعهم لرقابة صارمة وتقديم منجزاتهم على أنها استجابة لأوامره (عبوي،٢٠١٠:٩٢).

وتلخص الباحثة بأن القائد الإيجابي هو الذي يقوم بتوزيع الأعمال والمهام في المؤسسة لكي يضمن التعاون والتفاعل بينهم، ويدفعهم إلى العمل بكل طاقاتهم، وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة والقائد السلبي هو الذي يقوم بتوزيع الأعمال والمهام على الأفراد في المؤسسة، ولكن بالعنف والعقاب لمن لا يؤدها على أكمل وجه، حيث إن هذا الأسلوب سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

ويرى عليوة (٢٠٠١) أن القيادة وفق مصدر السلطة، تنقسم إلى:

١–القيادة الرسمية/ وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المؤسسة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

٢–القيادة غير الرسمية/ وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في المؤسسة وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوي الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه، وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من العاملين في بعض المؤسسات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المؤسسات (عليوة، ٢٠٠١:٤٦)

ومن ذلك تخلص الباحثة أن القيادة الرسمية هي التي يكون فيها القائد مستمد سلطته من المركز الرسمي الذي يعتليه، والقيادة غير الرسمية هي التي يكون فيها القائد رأيه جزء من آراء الجماعة التي يعمل ضمنها، ولكنه يمتلك قوة الإلزام والطاعة لرأيه إذا لزم الأمر ولا تكون سلطته مدعومة من مركز رسمي مثل القيادة الرسمية.

ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي وجد أن النمط الديمقراطي أسلم أنماط القيادة، حيث يكون في خط يسير في اتجاهين القائد والعاملين كون الفرد الواحد لا يستطيع أن يدير الأعمال كلها بمفرده، مهما حاول لذلك فهو بحاجة إلى أفراد يقوم بتوزيع المهام والأعمال عليهم، فشعور العاملين بأنهم مشاركون في العملية القيادية سيدفعهم إلى العمل بكل جد وطاقة يمتلكونها، لإنجاح المؤسسة وايصالها إلى القمة بعكس الأنماط الأخرى، وما تحمله من عيوب أكثر من المميزات.

نظريات القيادة:

تعددت النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، حيث أثار هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين والكتاب، وذلك مع بروز التطور اللافت في علوم الإدارة بشكل عام، مما شجع الباحثين تفسير هذه النظريات بدءاً من ظهورها ببداية ظهور الفكر الإداري ووصولاً إلى النظريات الحديثة المفسرة للقيادة الإدارية، مروراً بالتطورات الحاصلة طيلة هذه الفترة من عمر القيادة الإدارية، وهذه النظريات هي:

١-نظرية الرجل العظيم:

وتقوم هذه النظرية حسب ما أشار به العميان(٢٠٠٢) على افتراض أن التغير الكبير الحاصل على حياة المجتمعات الإنسانية قد تم تحقيقه عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة، وأن هذه القدرات لا تتكرر على مر التاريخ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن بروز الرجال العظام في المجتمع يتم من خلال تمتعهم بقدرات غير مألوفة وامتلاكهم المواهب العظيمة، والصفات الوراثية التي تجعل منهم قادة، بغض النظر عما يواجهونه من مواقف.

ولقد وجهت لهذه النظرية عدداً من الاعتراضات كان من أهمها (العامودي،٢٠١٣).

١-تجاهلها للعوامل البيئية، فالسمات القيادية وحدها لا تكفي، حيث أن هناك عوامل أخرى تتعلق بظروف البيئة المجتمعية المحيطة، ففي بعض الحالات نجد أن بعض الرجال العظماء نجحوا في دفع جماعاتهم إلى المقدمة في ظرف زمني معين، في حين فشلوا في ظروف أخرى، كذلك فمنهم من حالفه الحظ بالنجاح في قيادة جماعة معينة، في حين فشل في قيادة جماعة أخرى.

٢-إيمانها بعدم جدوى تنمية المهارات القيادية، ذلك أن القائد يولد ولا يصنع، في حين دلت نتائج دراسات أخرى على انه بالإمكان أن يكتسب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم مما يؤهلهم ليصبحوا قادة ناجحين.

يؤخذ على هذه النظرية النقاط التالية:

١-يمكن للفرد أن يخضع للتدريب التطويري لمهاراته من خلال تحديد الفجوة التدريبية، والعمل على تنمية روح القيادة لديه، فبذلك يصبح متمتعاً بخصائص قيادية تؤهله لقيادة المنظمة.

٢-تركز القيادة الإدارية في جوهر محتواها على الجهود الإنسانية التي يبذلها القائد لتنسيق جهود الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهذه الجهود قد لا يمتلكها القائد بمعزل عن التأثر بالبيئة الخارجية كالعادات والتقاليد والقيم، وهذا ما أهملته نظرية الرجل العظيم (شلح ٢٠١٥).

٢-نظرية السمات:

ويرى أصحاب هذه النظرية أن القادة يولدون قادة، ولا يمكن للشخص أن يصبح قائداً ما لم يملك صفات القيادة، فالملك والأمير والاقطاعي والرأسمالي يولدون قادة لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يؤهلهم لذلك، حيث تنادي هذه النظرية بتمتع القائد بمميزات معينة تؤهله للقيادة، على خلاف التابع الذي يفتقر لهذه الصفات فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد، وتقوم هذه النظرية أيضاً على أن القادة غالباً ما يتصفون بمجموعة صفات شخصية تلازم النجاح (العجمي، ٢٠١٠).

ويمكن القول بأنه لا يمكن رفض نظرية السمات بالمطلق كدراسة تفسيرية للقيادة الإدارية كونها تشير إلى ضرورة توافر بعض الصفات الوراثية للقائد، والتي من الممكن أن تكون في أغلب الأحيان هي ذاتها مقومات الشخصية القيادية في المنظمة، ولكن هذا لا يعطي الحق للنظرية أن تحدد سقفاً معيناً لما يجب أن يولد عليه الشخص القيادي أو أن تحدد له نمطاً للمعيشة يعتاد عليه الفرد ليصبح قائداً ذلك ما يدعو إلى ظهور تقسيم خاطئ للمجتمع من خلال تحديد طبقة عليا وأخرى دنيا فقط.

٣-النظرية السلوكية:

بعدما لم يتم التوافق على نظرية السمات، وتوافر الأدلة على أن هناك صفات مكتسبة في القيادة، دار التساؤل حول خصائص القائد السلوكية، وهل من الممكن تدريب الأفراد الواعدين؟ حيث بدا التركيز والاهتمام بسلوك القائد والجماعة للتعرف على إجابة للتساؤل السابق، فقد ركزت النظرية السلوكية حسب شحادة (٢٠٠٨) على ثلاثة اهتمامات:

١- التركيز على سلوك القائد وكيفية أن يؤثر ويتأثر بتابعيه من الجماعة.

٢- التركيز على دوافع وسلوك المرؤوسين، وكذلك تأثيرهم على مدى نجاح القائد ومعاملته لهم.

٣- التركيز على المهمة.

ولقد أشار الدوسري (٢٠١٣) إلى أن الانتقادات التي برزت على السطح عند ظهور مدخل السمات ساعدت على اكتشاف محددات أخرى للفعالية القيادية، مما ساهم في ظهور النظرية السلوكية التي صبت اهتمامها على سلوك القائد، والسلوكيات التي من الممكن أن تبرز أثناء عملية القيادة وتؤثر في سلوك المرؤوسين، كما وأن الركيزة الأساسية لهذا المدخل تدور حول أن القيادة مجموعة من السلوكيات التي على القائد أن يمارسها استجابة لسلوك مرؤوسيه وردود الفعل التي يتبعها القائد تجاه سلوكهم. ويعتبر هذا المدخل محطة هامة لعدد من البحوث والدراسات المكثفة للقيادة، حيث يمكن تقسيم محاور اهتمام هذه الدراسات إلى محورين هم: (الزعبي، والبطاينة،٢٠١٤).

المحور الأول: ويهتم بوظائف القيادة داخل الجماعة، وينقسم إلى قسمين:

١-الوظائف المرتبطة بالعمل: وتعنى بحل المشكلات، وتقديم ما يلزم من معلومات لإتمام العمل.

٢-الوظائف الاجتماعية: ويتمثل في مساعدة الجماعة على انجاز أعمالهم من خلال التحفيز والتشجيع والاستجابة لمشاعرهم.

المحور الثاني: ويعنى بالتركيز على أنماط سلوك القائد في التعامل مع المرؤوسين، والجدير ذكره بأن دراسات جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميتشجان من أكثر الدراسات إسهاماً في تكوين مدخل أنماط السلوك القيادي، ووجدت إسهامات الباحثين في ذلك سبيلاً لتصنيف أنماط السلوك القيادي من خلال تبني البديلين الآتيين:

البديل الأول: ونجد أن تصنيف أنماط السلوك ضمن هذا البديل يشمل عدة أنواع منها: نظرية ليكرت، نظرية الخط المستمر. وأما نظرية ليكرت فتمثلت في تحديد مميزات القيادة من خلال المقارنة بين سلوك المشرفين لمجموعات ذات إنتاجية عالية وأخرى منخفضة، وتبين أن المشرفين على مجموعات الإنتاجية العالية تميزوا بالمشاركة الأقل بالعمل الفعلي، في حين تبين أن اشرافهم كان أقل بكثير من المشرفين على مجموعات ذي الإنتاجية الأقل، وكذلك استنتج من الدراسة أيضاً أن القيادة الديمقراطية أفضل من القيادة الأوتوقراطية.

ولقد قسمت القيادة حسب نموذج ليكرت إلى أربع فئات وهي (العلاق، ٢٠١٠):

١- المتسلط الاستغلالي: وفيه يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.

٢- المتسلط النفعي: وفيه يسلك القائد طريق التحاور مع المرؤوسين ضمن موضوع القرار المزمع اتخاذه، ومن ثم يتخذه بنفسه.

٣- الاستشاري: حيث يستشير القائد مرؤوسيه بموضوع القرار، ويسمح لهم بمشاركته بعض جوانب القرار.

٤- الجماعي/ المشارك: وفيه يتم مشاركة القائد لمرؤوسيه في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية.

كما وأنه وبالنظر إلى نظرية الخط المستمر فنجد أنها عكفت على تحديد العلاقة بين القائد والمرؤوسين على أساس أنها تمثل خطاً متصل بين أحد طرفي سلوك القائد الأوتوقراطي، بينما يحدد الطرف الآخر بسلوك القائد الديمقراطي، وتوجد ما بين هذين الطرفين أساليباً متعددة للقيادة يساهم عامل مدى حرية رغبة القائد في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في تحديد هذه الأساليب بين الطرفين (الزعبي، والبطاينة،٢٠١٤).

البديل الثاني: الشبكة الإدارية

أن جذور هذه النظرية تعود إلى قيامها على أبحاث بلاكي وموتن عام ١٩٧٦م، والتي استطاع المشاركون في البرنامج التطويري من المديرين والمساعدين بواسطتها أن يكتشفوا نمط القيادة لديهم، وكذلك أنماط القيادة لدى المشاركين، ليقارنوا بعد ذلك بين فعالية الأنماط وكفاءتها، ومن ثم يختاروا الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون للنمط المفضل، والذي من خلاله يوفقون فيه بين تحقيق أعلى إنتاج، وأعلى رضا للعاملين، أما الأنماط الخمسة التي تناولتها أدبيات النظرية فهي كالآتي (شلح ،٢٠١٥):

- نمط المدير المنسحب(١/١) الذي لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين.
- نمط المدير الاجتماعي (٩/١) وهو الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل.
- نمط المدير المتأرجح (٥/ ٥) وهو الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين.
- نمط المدير المنتج (١/٩) ويهتم بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا.
- نمط المدير المفضل (٩/٩/) الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا.

٤-النظرية الموقفية:

وتقوم هذه النظرية على قاعدة فلسفية مؤداها أن الظروف هي التي خلقت القادة وأبرزتهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، فالقيادة حسب هذا المفهوم لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد، وانما بسمات نسبية ارتبطت بموقف أو ظرف قيادي (شلح، ٢٠١٥). ويشير مؤيدو هذه النظرية وأصحابها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يوضع فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد، ومن هذه النظريات:

١-نموذج فيدلر: ويقيس هذا النموذج أمرين هما:

الأمر الأول: يصف القائد في هذا الأمر مرؤوسيه من هم أقل تفضيلاً عنه، فعندما يصفه بأنه جيد، فذلك يعني أن القائد يهتم بمرؤوسيه، وإذا كان وصفه بأنه غير جيد فإننا نقول إن القائد يركز على المهام، ويهتم بشكل متوسط بمرؤوسيه، (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس).

الأمر الثاني: الموقف القيادي، ويتم الاعتماد على ثلاثة أبعاد لقياسه، قد تم ترتيبها حسب أهميتها:

-علاقة القائد بمرؤوسيه: ويرمز بحرف(ج) للعلاقة الجيدة، وحرف (س) للعلاقة السيئة.

- هيكلة المهام: ويرمز بالحرف (م) للمهام المهيكلة، ورمز (غ) للمهام غير المهيكلة.

- قوة القائد: ويكون القائد قوياً عندما نرمز له بالرمز (ق)، أو ضعيفاً حينما يرمز له بالرمز (ض).

وينشأ من هذه الأبعاد سابقة الذكر ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة السلطة التي يمتلكها القائد، فنجد أن في أحد المواقف تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام ويرمز لهذه الحالة بالرمز (س، غ، ص) وقد يستدعي الأمر أن يهتم القائد بالعلاقات الإنسانية عندما تكون سلطته معتدلة في المواقف (س،غ،ق) (س،م، ض) (س،م،ق) (ج،غ،ض،) أما سلطة القائد القوية والتي تظهر بالرموز الثلاثة (ج، غ،ق) (ج،م،ض) (ج،م،ق) فذلك يستدعي تركيز القائد على المهام والعلاقات الإنسانية.

٢-نموذج هاوس وايفانس: ويسميان بالمسار والهدف، ويركز النموذج على أن مهمة القائد الرئيسية هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها، حيث يركز النموذج على نظرية التوقع والحفز، ويستخدم القائد الأسلوب القيادي المساند، المشارك، الإجرائي والانجازي.

٣-نموذج فروم وياتون: وتسمى بمخطط عملية صنع القرار، وأوضحت أن هناك خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على انعكاس صورة الوضع بعد الإجابة على نموذج أسئلة (بنعم أو لا) حيث تركز الأسئلة على نوعية المشكلة، كفاية المعلومات، مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة، أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، في حين يعدد النموذج خمسة أساليب لصنع القرار هي: يصنع القرار لوحده، يصنع لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين، يصنع القرار لوحده بعد ان يسمع وجهات نظر العاملين بشكل فردي، ويصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة، ويصنع القرار بشكل جماعي مشارك (السكارنة،٢٠١٠).

ويرى كنعان (٢٠٠٩) أن هناك مآخذاً على هذه الدراسات، تتمثل في عدم الاتفاق بين القائمين حول أنماط السلوك القيادي، ففي حين قسم بعضهم السلوك القيادي إلى ثلاثة أنماط مثل جولمبيوسكي هي الأوتوقراطي، الديمقراطي والموجه (الحر) فقد ذهب فيدلر لتقسيمها إلى قسمين هما: الاهتمام

بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، كما أكد ريدن على تقسيم أنماط السلوك إلى أربعة أنماط تنقسم إلى ثمانية بحسب استخدامها في مواقف ملائمة أو غير ملائمة. ويمكن القول إن الاختلاف في تقسيمات الأنماط السلوكية للقائد تبعاً لهذه الأفكار والتقسيمات لا تعتبر بحد ذاتها إشكالية تعيق دراستها أو استخدام أي منها داخل المنظمات، فالحديث عن سلوكيات معينة للقائد أثناء عمله هو بحد ذاته ينحصر في دائرة الافتراضات، فتعددها حسب الموقف الذي يفرض على القائد ينظر إليه الباحث بأنه واقعاً عادياً يستدعي الاهتمام.

٥-النظرية الوظيفية:

قامت هذه النظرية بربط للقيادة بواقع الأعمال والجهود التي تساعد على تحقيق أهداف الجماعة، وتشتمل هذه النظرية على كافة الأنشطة التي تمارسها الجماعة والتي تسهم في تحريك الجماعة نحو الأهداف المرجوة، فبذلك فإن القيادة في ضوء هذه النظرية تحدد في ضوء الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها تبعاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف، فهي بذلك تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً لصعوبة التطبيقات التي تصادفها (العجمي،٢٠١٠).

ويرى ناصر(٢٠١٠) بأن النظرية الوظيفية للقيادة تشير إلى أن كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده، كما ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة منها:

- أهداف التنظيم: ويقوم فيها القائد بوضع السياسات العامة، ومحاولته للتأثير في سلوك الآخرين، وتحديده للمسئوليات والواجبات، وتوزيع الأدوار والاختصاصات، وتشجيع التعاون المشترك بين العاملين بعد تنسيق جهودهم للعمل كفريق واحد نحو تحقيق أهداف التنظيم.

- أهداف العاملين: ويقوم القائد فيها بحل المشكلات الفردية، والنظر في مطالب الجماعة والعمل على تحقيقها، واشباع رغباتهم.

- أهداف القائد الشخصية: ويثبت فيها القائد قدرته على النجاح في دور القيادي، وتنفيذه للمهام المطلوبة، مما يعزز مكانته الاجتماعية والوظيفية والاقتصادية، وهذا يستدعي بالضرورة تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية.

٦-النظرية التفاعلية:

ترتكز فكرة النظرية على المزج بين متغيرات النظريات السابقة، فهي بذلك تجمع بين السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتشير النظرية أيضاً إلى أهمية إدراك القائد لنفسه، وادراك الآخرين له وادراكه للآخرين، فالحياة الأكاديمية مثلاً تتطلب سمات معينة للمعلم، حيث

تختلف هذه السمات باختلاف الموقف، وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية التالية (العامودي، ٢٠١٣):

١- القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة.

٢- أتباعه، واتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.

٣- الجماعة نفسها، وعلاقة الأفراد ببعضهم، وخصائصها وعملية التفاعل بينهم.

٤- المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة وظروف العمل.

أنه ووفقاً لهذه النظرية فإن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس ثلاثة أبعاد هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة، حيث يترتب نجاح القائد على قدرته في التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهدافهم والعمل على حل مشكلاتهم، فهي بذلك تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها (آل زيران، ٢٠١٣).

٧-النظرية الإلهامية:

تقوم هذه النظرية على فرضية القائد الملهم الذي يملك جاذبية شخصية وخصائص استثنائية، تؤثر بشكل كبير على التابعين، وتؤكد على أن هناك رجالاً عظماء بسبب ما يتصفون به من قدرات ومواهب غير عادية، وهذه القيادة الالهاميه هي التي تحقق التغييرات في الحياة الجماعية والاجتماعية، وتتحرك من خلال معايير وشروط مادية ومعنوية (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٥: ٣٤).

ومن السمات التي ارتبطت بالقائد الملهم (العواشز،٢٠١٠: ٤٣).

١- القدرة على ابتكار الأفكار المعقدة.

٢- استعمال الرموز والاستعارات بكثرة.

٣- شغفهم بالمغامرة وركوب الأخطار.

٤- تهتم بقدر كبير من التفاؤل والإيجابية.

٥- الرغبة في التجديد، كالبحث عن الجديد.

٦- الثقة العالية بالنفس، كالإحساس بامتلاك الحكمة.

٧- الرغبة في السيطرة والتأثير على الآخرين.

٨-النظرية التبادلية:

تقوم هذه النظرية على أساس عملية تبادل أو مقايضة بين القائد والأتباع. هذا التبادل قائم أساساً على مناقشة القائد مع أتباعه ما هو مطلوب منهم من أدوار ومهام، وما هو مستوى الإنجاز المطلوب منهم لكي يحصلوا على المكافآت، أم أن العملية هنا عبارة عن تبادل المنافع بين القائد والأتباع، إنجاز وتحقيق اهداف للقائد يقابله حوافز ومكافآت للاتباع.

وتعتمد القيادة التبادلية على نوعين من السلوك (المخلافي، ٢٠٠٩: ٢٥٩ -٢٥٨)

١-(المكافأة – الدعم) المشروطة: سواء أكانت المكافأة والدوافع هنا سلبية أم إيجابية.

٢-الإدارة بالاستثناء: وتتضمن بعض الأفعال التصحيحية لمواجهة أي انحرافات واضحة عن الأداء ضمن المعايير المحددة، حيث لا يتدخل القائد إلا إذا لم يستطع المرؤوسون الوفاء بالمعايير المتفق عليها للأداء، وأيضاً تتضمن الإدارة بالاستثناء أن يقوم القائد بعمل الترتيبات اللازمة لمراقبة ظهور أي انحرافات أو أخطاء في أعمال المرؤوسين، ليتخذ تصحيحات فكرية ولازمة في الوقت المناسب ليمنع بذلك من وقوع الأخطاء مرة أخرى.

هناك عدة شروط يجب أن تتوافر في القائد حتى يكون فعالاً حسب النظرية التبادلية، وهي (المخلافي، ٢٠٠٩: ٢٥٩).

١-نظام تقييم أداء سليم.

٢-توافر الموارد المالية.

٣- التطبيق السليم لنظام التقييم.

٤-تمتع القائد بمهارة في تطبيق نظم التدعيم الإيجابي.

٩-النظرية التحويلية:

يعرف (1978, Burns) القيادة التحويلية بأنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة. ويعرف الهواري (١٩٩٩) القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوي التابعين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يؤدي إلى تطوير المجموعات والمنظمات (المخلافي، ٢٠٠٩: ٢٨٥-٢٨٦).

يتحدث بيرنز عن المفهوم المعياري للقيادة التحويلية، بمعنى أنها لا تصف كيف يتصرف القادة في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا، ويرى أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل حاجات الأفراد، ويتحركوا أبعد من ذلك إلى الاهتمام الارتقاء بالمرؤوسين وقيمهم، وممكن أن نفهم من نظرية بيرنز أن القيادة التحويلية تتجاوز الحالة القائمة وتعمل على أساس التغيير والابتكار لتغيير المنظمة بمساعدة وتحفيز جميع العاملين (نجم، ٢٠١٢: ٨٧-٨٨). ويمكن تحديد القيادة التحويلية من خلال الأبعاد التالية والتي تقوم عليها النظرية (المخلافي،٢٠٠٩: ٢٨٩-٢٩٣).

١-الرؤية.

٢-تطوير التابعين.

٣-القيادة المساندة.

٤-تمكين السلطة للتابعين.

٥-التفكير الإبداعي.

٦-القيادة بالقدوة أو بالنموذج.

١٠-نظرية القيادة المرتكزة على المبادئ:

ترى هذه النظرية أن القائد المرتكز على المبادئ يعمل لتحقيق العدالة والرفق والكفاءة والفاعلية، ويتعامل مع الأتباع بكليتهم ككائنات روحية، ويعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل، ويتعقد بوجود طاقات كامنة إبداعية في الأفراد، وهو يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد في ذات الوقت (السويدان، ٢٠٠٥: ٣٧). ويعتبر ستيفن كوفي هو صاحب هذه النظرية ورائدها، وقد حدد كوفي ثمان صفات للقادة الملتزمين بالمبادئ، وهي (كوفي، ٢٠٠٥: ٦٠ – ٤٧).

١-أنهم دائمو التعلم.

٢-أنهم يتمتعون باستعداد لإسداء الخدمات.

٣-أنهم مفعمون بالطاقات البناءة.

٤-أنهم يؤمنون (يثقون) بجوهر الآخرين.

٥-أنهم يحيون حياة متوازنة.

٦- أنهم يرون الحياة مغامرة.

٧-أنهم متكاتفون (متعاونون).

٨-أنهم ينشدون تجديد طاقاتهم من خلال الترويض والتدريب.

ونظراً لتعدد أنماط القيادة، ولمتطلبات الدراسة الحالية تطرقت الباحثة للحديث بشيء من التفصيل عن نظرية القيادة بالحب والتي تمثل نمطاً من أنماط القيادة التي يحتاجها مجتمعنا العربي، وخاصة الفلسطيني للرقي والنهضة بالعملية التربوية ومواجهة المشكلات السياسية والاقتصادية التي نتعرض لها من خلال التعليم، وكونها نمط له أهميته ومميزاته وخصائصه وسماته ونظرياته التي تميزه عن باقي الأنماط القيادية.

القيادة بالحب:

المقدمة:

لقد عد كثير من علماء الإدارة وباحثيها القيادة بأنها جوهر العملية الإدارية، وأكدوا على أن أهميتها تنبع من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسات التربوية والتعليمية، وما له من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية. حيث يعد القائد التربوي حجر الرحى في تحسين العملية التربوية والتعليمية، ويتوقف نجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة على ما يتمتع به القائد من مهارات إدارية وقيادية عالية في أداء العمل والارتقاء (السعود، ٢٠١٥).

إن المتغيرات العالمية وطغيان المادة على العواطف والمشاعر الإنسانية، أدى إلى تغيير أساليب تنفيذ المهام وخلق الكثير من التعارض الاجتماعي وحتم على المنظمات أن تعمل في بيئة أكثر اضطراباً وأكثر مخاطرة، وهو ما قد يقف في وجه أهدافها، ومن هذا المنطلق كان لازما على المنظمات أن تتأقلم مع هذه المتغيرات، وتحاول إشراك كل الأطراف داخل المنظمة بشكل تضامني تحفظه قوى الحب (خلوفي وشريط، ٢٠٢٠).

وعندما نقول الإدارة بالحب لا نعني بذلك أن يجلس الرئيس إلى جانب مرؤوسه ويتسامران، أو أن يردّدان معاً مقطوعة موسيقية، بل أقصد بالحبّ تقدير الجانب الإنساني في العمل، وعدم التعامل مع قوالب وقوانين جامدة تستبعد اللمسة التي تترك ردّة فعل إيجابية يصعب نسيانها من قبل المرؤوس، وتعطيه دفعة نحو جعله شعلة من النشاط والحيوية، وهو ما يسمى أحياناً مبدأ "التحفيز"، وهو ليس بالضرورة أن يكون تحفيزاً بالمال، بل حافزاً معنوياً، بحيث يديم الرئيس الثناء على المرؤوس كلّما رآه قد وفّق في أداء مهمته، ويفوّض في الأعمال، ولا يجعلها حكراً عليه وحده، ويكافئه بكلمة طيبة،

ويذكّره دوماً أنّه أهل ليكون في أفضل الأماكن، وأهل لإنجاز أعظم المهام، ولو تكلّل هذا الثناء بمكافأة مالية لإنجاز مهمة معينة يكون نوراً على نور، وهذا الكلام ليس من صنيع عقولنا أو ضربا من الخيال، بل نلمسه في منهج النبي الكريم صلى الله عليه وسلم عندما يقول: "والكلمة الطيبة صدقة" أن القيادة بالحب تركز على دور العاملين ورفع مستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرارات، وكذلك على البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمؤسسات وأهميتها في صيانة رأس المال الاجتماعي، وذلك لأن الحب هو الأداة الرئيسة للفلسفة القائمة على أن الإدارة الحنونة هي المدخل الصحيح للعودة بالمنظمات لتكاملها وتوازنها في ظل المبادئ والأخلاق. كما أنها تقوم على أركان عدة، منها: حب القائد لمؤسسته، وحبه للعاملين، وللمستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وحب القائد لمجتمعه، وهي في مجملها أركان لا يمكن تحققها دون إعداد القيادة المحبة التي تمتلك المهارات اللازمة للقيادة بالحب، وفتح أبواب القلوب المؤصدة ليقع أصحابها في حب مؤسساتهم، لأن الموظف يتوق أن يشعر برابطة تشده إلى مكان عمله، فيصبح أكثر من مجرد مكان لكسب الرزق، وهذه الرابطة لا تنمو إلا بالحب. * كلمة أخيرة: "تستطيع أن تحلم وتبتكر، وتستطيع أن تخطط وتبني، ولكن.. لن نستطيع تحويل الحلم إلى حقيقة بدون حب الناس" (النعمة، ٢٠١٦).

ونظراً لأهمية القيادة ودورها في نجاح المؤسسات التربوية والتعليمية، اتجهت معظم دول العالم إلى تبني اتجاهات حديثة في القيادة التربوية تتناسب ومتطلبات العصر، وتتناغم مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم، ومن بين هذه الاتجاهات ما يسمى القيادة بالحب (المزاودة، ٢٠١٨).

فالمؤسسات بحاجه ماسه للإدارة بالحب للعودة بها إلى تكاملها وتوازنها ومرونتها، وإعادة تشكيل عقليات من يعملون فيها وهم الذين تأثروا بالبيروقراطية، وأقاموا الحواجز بينهم وبين الآخرين، وطردوا المشاعر والعلاقات الصادقة حتى غدت هذه المؤسسات تعيش في صراع (العلقامي، ٢٠١٨).

تعد كاثلين سانفورد (Kathleen Sanford) أول من تبنى مفهوم القيادة بالحب، حيث قامت بتأليف كتابها"القيادة بالحب:كيف تفوز المنظمات بالحنان والقيادة والفطرة." تعتقد (كاثلين Kathleen) في كتابها أن فشل النظريات الإدارية تطبيقاتها لا يعود إلى فشل مناهجها أو إلى أخطاء فيها، بل يعود إلى افتقاد الإدارة أو القيادة بالحب، وافتقار القيادة إلى الفطرة والحنان. واستند في اعتقادها على أن الحب هو سحر الأمومة، والإدارة بفطرة الأمومة تخضع لنفسر السحر، فالحب هو العصا السحرية لهذه النظرية القيادية، وهو المسؤول عن نجاح المؤسسات والمنظمات (Sanford،1998).

وتنطلق فلسفة القيادة بالحب من مبدأ أهمية دور القيادة في صيانة الرأس المال البشري الاجتماعي، بحيث لا يمكن المحافظة على هذا الرأس دون الارتقاء بالذكاء العاطفي للعاملين وتدريبهم على إدارة

عواطفهم وحثهم على التعبير عنها في أماكن العمل، فمن المستحيل أن يترك الإنسان منظومة عواطفه في منزله قبل الذهاب إلى عمله كل صباح، كما لا يعقل أن يعطل الإنسان إحساسه بعواطفه ومشاعره في أوقات العمل الرسمية. والمدقق في تطور الفكر الإداري يجد أنه استهدف – عن قصد أو غير قصد – بشكل مباشر أو غير مباشر–، سد بعض الثغرات التي مزقت النسيج الاجتماعي للمؤسسات والمنظمات (Sanford،1998).

مفهوم القيادة بالحب:

تعرف القيادة بالحب بأنها: توفير المناخ الملائم الذي يشعر الموظف بأنه يرتبط بعاطفة حب قوية مع عمله الذي يمارسه ومع قائده ومع مؤسسته (Sanford، 1998).

وتعرف أيضاً بأنها حرص القيادة على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، مع تأدية الموظف للعمل الذي يحبه (أبو العلا، ٢٠١٣).

وتعرف من جهة ثانية القيادة على أنها: كل شيء عن تحقيق وممارسة والاحتفاظ بالسلطة، حيث يملك المدير هدفا وعليه أن يعمل على التأكد من أن الأشخاص يفعلون ما يريده، وتتكون القيادة في الغالب من استراتيجيات واضحة المعالم (Matthew،2012:p 162).

يشير (John Hope Bryant)الى ان العطاء يبدأ بكيفية خدمتك لمن يعملون داخل مؤسستك، ثم ينتقل الى الاخرين اللذين تخدمهم كجزء من رسالتك. وتعتبر طريقة معاملة العاملين علامة مهمة لكيفية تعاملك مع أي شخص اخر في عملك او في حياتك، وفي كل المستويات تزود القيادة بالحب القائد في الاعمال، السياسة، المجتمع المدني، او في المنزل والحياة بميزة استراتيجية فوق الجميع (Bryant،2011،1).

ويشير (Cohlan،2007) الى انو عندما يسالوني عن معنى النجاح، فأنو بالنسبة لي يعني محبة الناس اللذين يعملون معي، ومنذ ان كان الحب مفردة مهمة في حياة الافراد، يبدو من المفاجئ ان كلمة الحب والقيادة نادرا ما ترتبط، فالحب يجلب او يبرز الأفضل من الناس، ويشير أيضا الى انو لا يتكلم عن القلوب والازهار بل يتكلم عن الاهتمام بالناس بشكل كافي ليجعلهم يتحملون المسؤولية ويستجيبون لتحقيق الأداء العالي والإنتاجية العالية .

وتعرف الباحثة القيادة بالحب بأنها قدرة القائد على استخدام موقعه القيادي بطريقة تعكس حبه للعاملين والتابعين بشكل يجعلهم يحبون العمل معه ويسعون الى تحقيق اهداف المنظمة واهدافهم الشخصية .

القيادة بالحب كأسلوب قيادي فعال:

المحبة معني نفسي روحي مغروس في أعماق النفس البشرية مخلوق معها، وجزء من تركيبتها الوجدانية العاطفية لا يستغني الإنسان عنه، ولابد من ممارسته تماماً كما يمارس عملية التنفس والأكل والشرب، فلا بد للإنسان أن يحب ولا بد أن يكره طالما هو إنسان وليس آلية (أبو الناصر، ٢٠٠٧: ١٥).

كما تعتبر القيادة القائمة على الحب ذات تأثير إيجابي ومعترف بها بشكل واسع، حيث تقوم على قادة سعداء وأكثر انفتاحا وشجاعة وثقة، وهي مفيدة للأشخاص المثبطين أو المتعثرين أو الذين يعانون من الاكتئاب، كما أن سعادة الإنسان ورفاهيته لها أهمية اجتماعية أيضاً فهي تساهم في تكوين مجتمع أكثر سعادة وأكثر إيجابية وفائدة والناس السعداء ليسوا أكثر ودا وأقل مادية ولكنهم أكثر تنظيماً وتعاونًا ومؤيدة للمجتمع وللخير (Määttä & Uusiautti،2013 :p 111).

وتقوم القيادة بالحب على خمس قوانين أساسية هي (John Hope،2010 ،p :30)

١-الخسارة تخلق القادة: لا يمكن أن يكون هناك قوة بدون معاناة في مشروع ما.

٢-الخوف يخفق: فقط الاحترام والمحبة يؤديان إلى النجاح.

٣-الحب يجمع المال: الحب في جوهره الثروة الحقيقية.

٤-الضعيف هو القوة: عندما تفتح على الناس يفتحون لك.

٥-العطاء هو الحصول عليه: كلما كنت تقدم للآخرين أكثر سوف يعطونك (خلوفي، وشريط، ٢٠١٨).

مرتكزات القيادة بالحب:

لكل قيادة مرتكزات تقوم عليها، وقد ذكر ناصر (٢٠٠٨) بعض مرتكزات القيادة بالحب، منها:

١- تركز القيادة بالحب على دور العاملين ورفع مستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرارات.

٢- تركز على البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمؤسسات وأهميتها في صيانة رأس المال البشري.

٣- العواطف والأحاسيس والمشاعر.

٤- الارتقاء بالذكاء العاطفي للعاملين.

مبادئ وأساسيات القيادة بالحب:

مبادئ نظرية القيادة بالحب موجودة في التراث العربي الإسلامي إلا أننا لم نلتفت إليها ضمن هذا السياق الذي طورته الباحثة "كاثلين سانفورد"، ذلك أننا نسمع في موروثنا الشعبي أوصافاً لأشخاص أن فلاناً (شيخ)، أو أنو (إبن شيوخ)، وأحياناً نسمع مديحاً لشخص بأنه يملك (أخلاق الملوك)، وكل هذه العبارات تحاول القول أن في هذا الشخص صفات انعكست في أخلاقه وإدارته لعلاقاته الخاصة والعامة، بما فيها المسؤوليات التي يحملها في أي عمل يتولاه، وأخلاق الشيوخ منظومة مواصفات نفسية وأخلاقية نجدها في فئات من الناس امتازت بالقيادة الأخلاقية المبنية على السمو والشموخ والخلق الرفيع، وهي تجعل الشخص الذي يتولى إدارة شؤون الناس يتصف بما يلي: (السعود، ٢٠١٥: ١٨-١٩).

-أكثر قدرة على تقديم الأداء الرفيع، وحسن الإدارة، وبخاصة إذا رافق هذا كفاءة فنية وليس شكليات الكفاءة والاستعراض.

- أكثر عدلاً بين من بيده أمورهم وأرزاقهم، فلا يظلم ولا يحابي.

- أكثر أمانة في التعامل مع المال العام.

- أكثر توقيراً وإجلالاً واحتراماً للناس (أنزلوا الناس منازلهم).

- أكثر محافظة على خصوصيات الناس، وستراً لأعراضهم.

- أكثر إدراكاً لعقول المستمعين ومداركهم ومستوياتهم الفكرية، متمثلا قوله "صلي الله عليه وسلم" (أمرت أن أخاطب الناس على قدر عقولهم).

- أكثر بعداً عن فاحش القول وبذاءة اللسان والعنف اللفظي والجسدي.

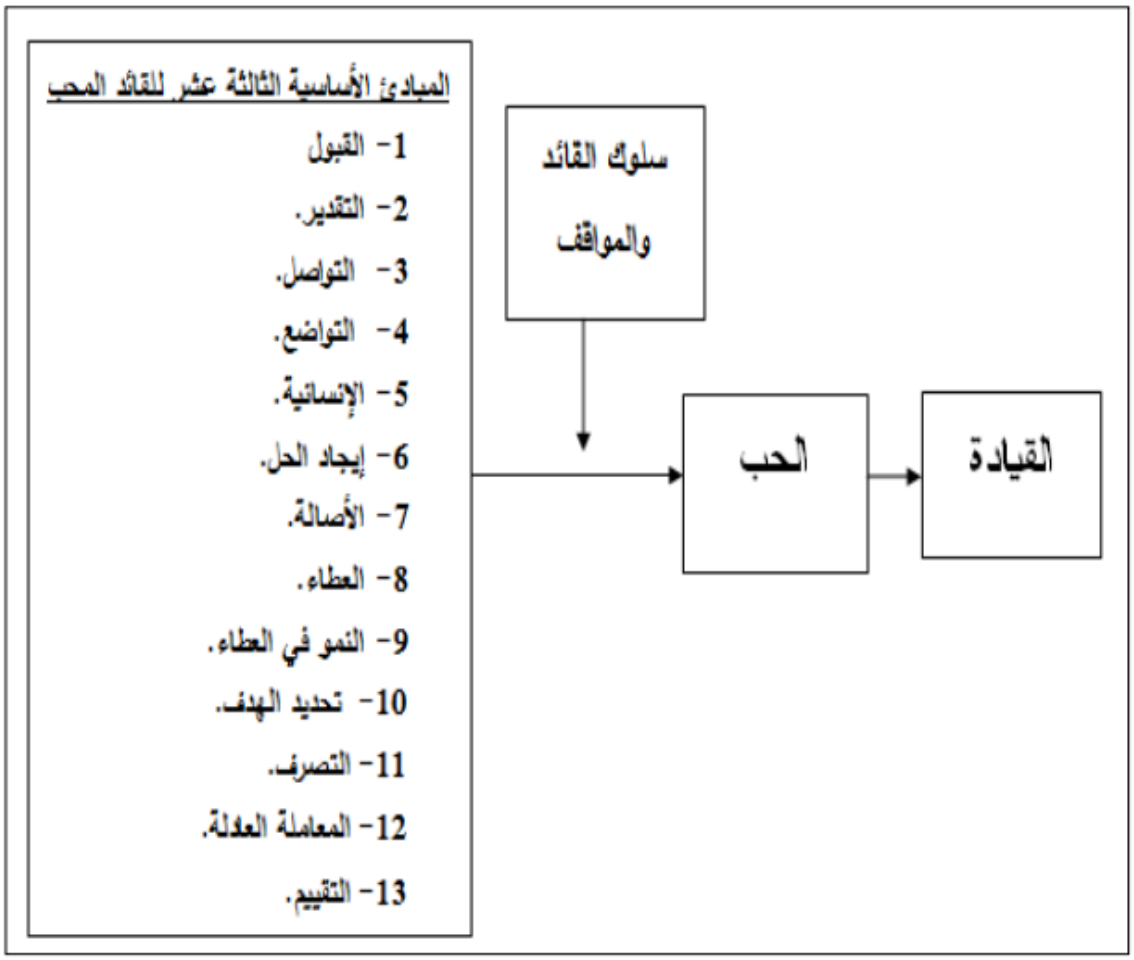
- أكثر بعداً عن سلوك التآمر والفتنة والوشاية والتشبيك السلبي.

- أكثر بعداً عن الغلظة والتسلط والتأمر والظلم والإساءة، فالشيوخ يخاصمون برجولة، وليس بأخلاق الجبناء والأنذال.

- أكثر بعداً عن الحديث عن أنفسهم والتغني ببطولاتهم وامجادهم، فالشيوخ لا يمدحون أنفسهم، وإنما الناس تتحدث عن الشيخ صاحب الخلق والانجاز (فلا تزكوا أنفسكم هو أعلم بمن اتقى)، كما تجدر الإشارة إلى أن فشل النظريات الإدارية وتطبيقاتها لا يعود إلى فشل مناهجها أو إلى أخطاء فيها، بل يعود إلى افتقار الإدارة للحب، وافتقار القيادة للفطرة والحنان، وذلك أن الحب هو سحر الأمومة،

والإدارة بفطرة الأمومة تخضع لنفس السحر، فالحب هو العصا السحرية لهذه النظرية وهو المسؤول عن نجاح المنظمات (السعود، ٢٠١٥: ١٩) والشكل التالي يوضح المبادئ الأساسية الثالثة عشر الواجب توفرها في القائد المحب:

الشكل: (٢.١) المبادئ الثلاثة عشر للقائد المحب



Source: (Nishant & Mehta,2018, p: 44)

يمثل الشكل أعلاه ببساطة المبادئ الثلاثة عشر(١٣) المقترحة وهي المتغيرات المستقلة التي تسبب الحب الذي هو متغير مستقل، بحيث القادة يتخذون موقف الحب كونه خياراً واعاً، وهذه المبادئ هي تلك التي تؤدي إلى تحقيق الحب ككفاءة في النهاية بالمنظمة، لذلك الحب هو التأثير هنا في المقابل يؤدي الحب إلى القيادة، والمبادئ المقترحة هي المؤشرات في الطبيعة التي تسبب معا ظاهرة تسمى الحب، وهذه المبادئ المقترحة واسعة ومفتوحة ومرنة بطبيعتها، ولكن نرى أنها عالمية بطبيعتها ولا تعتمد على ثقافة معينة أو بلد معين على الرغم من أن مظهرها قد يختلف، في الوقت الحالي نحتاج أن تكون هذه المبادئ أكثر وضوحا ودقيقة، وهذه المبادئ تعتبر أكثر شمولية وأولية وتحتاج المزيد من

التدقيق والتجزئة من أجل تحديد الكفاءة التي تسمى الحب (Nishant & Mehta،2018 : p 44).
تقوم فلسفة القيادة بالحب على خمسة مبادئ وهي:

١- حب المؤسسة: يجب أن تكون المؤسسة بالنسبة للقائد بمثابة الأسرة والبيت، لكي يتمكن من معرفة رسالتها وفهمها، والإيمان بأهدافها وقيمها، وتعليم الآخرين عمق هذه الرسالة، حتى يتولد لديهم التزام قوي بأداء هذه الرسالة، وتحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه، فحب المؤسسة ونجاحها وجهان لعملة واحدة، والقائد المحب لمؤسسته هو الذي يستطيع أن يضبط إيقاع هذا الحب وترجمته إلى سلوك أخلاقي يرقى بأداء المؤسسة.

٢- حب العاملين: يحتاج العاملون في المؤسسة إلى الحب والرعاية، ويقصد بها مساعدتهم في الكشف عن مهاراتهم ومواهبهم وتمكينهم من إطلاق طاقاتهم، وبهذا تكون هي الطريق الوحيد لتأكيد ثقتهم بأنفسهم وحبهم واحترامهم لذاتهم.

٣- حب العملاء: إن حب العميل وخدمته بصدق من أهم ركائز وأسباب ازدهار الأعمال ونجاحها، لأن ذلك يترجم إلى كفاءة في الأداء وأدب في اللقاء من ناحية إذا أحببنا من نقوم بخدمته وبالتأكيد ستكون الخدمة المقدمة له ممتازة، وإننا جميعاً عملاء لخدمة معينة أو منتج ما من ناحية أخرى، وبذلك فحب العميل قيمة عليا من قيم العمل، وأحد عناصر الضمير المؤسسي، ومبدأ ومنطق تؤكد عليه الفطرة.

٤- حب المجتمع: بالتأكيد لا تنفصل أي مؤسسة عن المجتمع الذي يحتضن نشاطها، وبالتالي فحب المؤسسة الحقيقي للمجتمع هو أقصر طريق لتحقيق النجاح، ومن هذا النجاح يمكن أن تعبر المؤسسة عن المزيد من حبها لمجتمعها، فتزيد من عملية خدمتها، وتحافظ على علاقاتها مع المجتمع. والقيادة بالحب تعتبر خدمة المجتمع المحيط بها وإمكاناته وموارده من أهم مسؤولياتها ووسائلها، للنهوض بحياة العاملين والعملاء وأسرهم، لأن المؤسسات الضعيفة لا يمكن أن توجد وتنمو في مجتمعات ضعيفة.

٥- حب القائد لنفسه: إن الإنسان الذي يحب ويحترم ذاته لا يصعب عليه قيادة نفسه، كما لا يجد صعوبة في قيادة الآخرين ورعايتهم، لكن الحب المقصود به هنا هو الحب الأخلاقي الذي يخلو من الأنانية وحب التملك والسيطرة، وحب الذات بهذا الشكل والحنون على النفس يذهب إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه وسيلة إلى حب ورعاية الآخرين، والقائد المحب لنفسه يكون واقعياً في توقعاته، لأن التعرف على الواقع وفهم متناقضاته يحمي الإنسان من مشاعر الأسف والندم والاستياء والغضب التي قد تصيبه عندما يقابله الآخرون بالتجاهل وسوء التقدير والإنكار، لذلك تعتبر الواقعية والتوقعات المنطقية من أهم أساليب حب النفس (Sanford،1998).

صفات القائد المحب:

لخص السعود (٢٠١٥) صفات القائد بفطرة الأمومة (القيادة بالحب) بالآتي:

١- يتميز ببعد النظر الرؤية والعمل لمستقبل أفضل دون التركيز على الذات والغايات المادية.

٢- يقدر أن العلاقة مع العاملين تتغير مع مرور الوقت.

٣- يعي أن الناس مختلفون، ولكل فرد طريقة خاصة للتعامل معه.

٤- يتيح المعرفة للآخرين.

٥- يقدمون القدوة والمثل الأعلى للآخرين.

ثانياً: الأداء الوظيفي.

مقدمة:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف، أو المجهود الذي يبذله الفرد في عمله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

يعتبر الأداء الوظيفي أحد محاور العمل المهني في أي مجال كان، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فمن المنطق أن يأخذ هذا الأداء صاحبة إلى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تستطيع المؤسسة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المؤسسة ككل (بظاظو،٢٠١٠ :١٤).

تعريف الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً

الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (حسن، ٢٠٠١: ٢٠٩).

مفهوم الأداء الوظيفي المقصود به هو نشاط العاملين من خلال ما يقوم به من واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب على الفرد القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بما سبق على أكمل وجه (العمري ٢٠٠٩: ٢٨).

تعريف أخر للأداء الوظيفي، وهو أن الأداء الوظيفي عبارة عن سلوكيات العامل، والواجبات والمهام التي يقوم بها، والنتائج التي ينجزها، والتي تكونت نتيجة تفاعل الخصائص الفردية مع الموقفية، بحيث تتعلق هذه النتائج والسلوكيات بإطار الوظيفة التي يشغلها العامل، وبما تحتويها من واجبات ومهام (العمري ٢٠٠٩ :٢٩).

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان،٢٠٠٤: ٢١٩).

والأداء الوظيفي: يشير المعنى اللغوي للفعل (أدى) الى معنى المشي مشيا ليس بالسريع ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاه، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به (المبيضين وجرادات، ٢٠٠١).

أما بالمعنى الاصطلاحي فيعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء وظيفته، فهو عبارة عن سلوك علمي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم (المبيضين وجرادات، ٢٠٠١).

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة (بحر والعجلة،٢٠١٠: ٥٤).

ويقصد بالأداء الوظيفي المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (القريوتي، ١٩٩٤).

إن تقويم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين هذه العملية تؤدي على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوئها الكثير من القرارات التنظيمية (حنفي،٢٠٠٢: ٣٦٦).

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركه تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئيا وليس جوهريا، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي (كردي، ٢٠١٠).

الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومستويات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في أن واحد.

وترى الباحثة أن الأداء الوظيفي هو "جميع الأنشطة والمهام والمسؤوليات والواجبات التي يتكون منها عمل الفرد، والذي يجب أن يقوم به على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات استطاعة العامل الكفء المدرب، والنتائج الفعلية التي يحقق في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة لأنظمة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والانظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل له، وأن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه.

أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين مميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ومن ثم فإن أداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة بالنسبة

للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ إن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في أي مرحلة أكثر تقدما انما يعتمد على مستوى الأداء فيها، كما لا تتوقع أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك الى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة (صليحة، ٢٠١٠).

وتتجلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذلك تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، ومن ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة، وتستهدف العملية غايات ثلاث، والتي تقع على ثلاث مستويات:

١-على مستوى المؤسسة: والتي تتمثل في النقاط التالية:

-إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.

-رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.

-تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

٢- على مستوى الفرد العامل: أن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسئولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد ورغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا ومكافئتهم مالياً.

٣-على مستوى المديرين: ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، أذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل (السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة،٢٠٠٠).

وتتبلور أهمية الأداء الوظيفي في أن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرات الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وهذا يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية، ويعد نظام الحوافز مربوطاً بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه، والاستقرار الوظيفي لدى العاملين يزيد من كفاءة أدائهم، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

١-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢-نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣-كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٤-المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (الحسيني،١٩٩٤: ٧٢).

محددات الأداء الوظيفي:

يرى "سليمان و "حنفي" أن الأداء يتحدد نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:

- الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته، ويجب أن يتوفر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قوياً أو ضعيفاً.

- مناخ أو بيئة العمل: يعبر على الإشباع الذي توفه بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته (سليمان، ١٩٧٨).

-القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، وأن هذه القدرة تستطيع تحصيلهاعن طريق التدريب، التعليم، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل (حنفي، ٢٠٠٢).

أما "الحجري"(٢٠٠٥) فيذكر أن خمسة عوامل تحدد فعالية الأداء في المستوى الوظيفي، هي:

- وجود الوظيفة، ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.

- أهداف الوظيفة، ومدى تناسبها مع أهداف العملية.

– تصميم الوظيفة، وهيكلتها، مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفؤ وفعال.

– قياس الوظيفة، حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.

– إدارة الوظيفة، حيث تتم عن طريق عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليلها وتصحيح الانحرافات في الأداء (الحجري، ٢٠٠٥).

ويرى "هلال" (١٩٩٩) أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي لفرد، وهو محصلة التفاعل من طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء.

ويرى "السلمي"(١٩٩٧) أن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

١–غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها واهدافها ومعدلات الانتاج لإدارتها.

٢–عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

٣–اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

٤–مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضى الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.

٥–التسيب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في امور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (العامري،٢٠١١: ٢١٢).

وقد ذكر درة والصباغ (٢٠٠٨: ٤٢٣–٤٢٤) مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي أهمها:

١–عوامل إدارية تنظيمية مثل:

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.

- صراع بين الموظف وبين رئيسه أو بين الموظف وزملائه.

- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا.

- الإشراف السيئ.

- النقص في التدريب.

- عدم تحديد واجبات الموظف.

- نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.

٢-عوامل بيئية خارجية مثل:

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات، والسائدة في المجتمع.

- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

- تشريعات حكومية.

- سياسات النقابات.

- الاضطراب السياسي.

٣-عوامل تتعلق بالموظف مثل:

- نقص في رغبته ودافعيته.

- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.

- تغيب مستمر عن العمل.

- مشكلات عائلية.

قياس الأداء الوظيفي:

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم

بإجراء عملية قياس الأداء هي الادارة المسؤولة عن مفردات برامج المنظمة، ومن الجدير بالذكر أن مقاييس الأداء يمكن أن تتناول نوع أو مستوى أنشطة البرنامج المنفذة، والمنتجات والخدمات التي تنشأ عن البرنامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة.

ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطي المنظمة صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي الى انتاج تلك الخدمات والمنتجات. ومن بين الأمور الهامة التي يمكن أن تساعد في معرفة مقاييس الأداء الجيدة ما يلي:

-مستوى جودة الأعمال.

-مستوى تحقيق الغايات.

-مستوي رضا العملاء.

-مستوى التحسينات وأين ومتى يجب أن تكون.

-تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الإحصائية الموضوعة (حمدان وادريس، ٢٠٠٩).

عملية قياس الأداء الوظيفي:

تتضمن عملية قياس الأداء الوظيفي جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

١-ملاحظة الافراد العاملين ومتابعتهم.

٢-التقارير الاحصائية.

٣-التقارير الشفوية.

٤-التقارير المكتوبة (عباس، ٢٠٠٦).

إن الاستعانة بهذه المصادر في جمع المعلومات يؤدى إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء. ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية:

- مقاييس الفاعلية: Effectiveuess مستوى تحقيق الاهداف.

- مقاييس الكفاءة: Efficiency حسن استخدام الموارد.

- مقاييس الجودة: Quality مستوى تلبية المنتوج لمتطلبات وتوقعات العملاء.

– مقاييس التوقيت: Timelinesوهي تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحي وفي الوقت المحدد له.

– مقاييس الانتاجية: Productivity وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل وراس المال المستهلك.

–مقاييس السلامة: Safety مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل (حمدان وادريس، ٢٠٠٩).

أهمية قياس أداء العنصر البشري:

يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

١– الترقية والنقل (Promotion and Transfers) إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

٢– تقييم المشرفين والمديرين(Evaluation of Supervisor and Managers) حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

٣–إجراء تعديلات في الرواتب والأجور (Wage and salary Adjustments) إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

٤– مقياس أو معيار(Yardsticks or Criteria) إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

٥–تقديم المشورة(Counseling) إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

٦- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع (Requiring Acquaintance) إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قِبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عمن يقيمه.

٧- اكتشاف الاحتياجات التدريبية (Discovering of Training Needs) إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة (شاويش، ١٩٩٦: ٨٧-٨٨).

طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يعرف تحسين الأداء الوظيفي بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وانتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (سعيد، ٢٠٠٧).

هناك العديد من الطرق واساليب التي يمكن من خلالها العمل على تحسين الأداء الوظيفي ومن هذه الطرق ما يلي:

١-تنمية القوى البشرية بالتدريب.

٢-خلق الدوافع والحوافز عند العاملين.

٣-الإدارة بالأهداف.

٤-العمل الجماعي والتشاركي.

٥-تصميم العمل.

٦-إزالة العناصر غير المنتجة في العمل.

٧-تحسين أساليب العمل المستخدمة (محمد، ٢٠٠٨).

يمكن قياس أداء العاملين من خلال ما يلي:

١- كمية الجهد المبذول: تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

٢- نوعية الجهد المبذول: وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، و مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

٣- نمط الأداء: هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلا يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو اقرار لمشكلة معينة.

٤- معدلات الأداء: وتعنى بأن يقوم المقيم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد (سلطان، ٢٠٠٤: ٢١٣).

مستويات الأداء الوظيفي:

هناك ثلاثة مستويات للأداء الوظيفي وهي:

أولاً-الأداء على المستوى التنظيمي: التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عددا من المخرجات لزبائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين متلقي المنتج أو الخدمة، إضافة الى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: رأس المال، التكنولوجيا، الموارد البشرية، التشريعات، الوقت، البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم، ويعتبر كل تنظيم نظاماً يجب أن يتكيف مع المتغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

-ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

١-الإستراتيجية والأهداف: وتهتم بالمخدومين أو الجهات التي ستواجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلع أو الخدمات وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.

٢-الهيكل التنظيمي: ويركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع أو الخدمات.

٣-المقياس: وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الاستراتيجية والأهداف.

٤-الإدارة: وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات وكيف تكون عملية التصويب والتصحيح.

ثانياً-الأداء على مستوى العمليات: ويركز على التأكد من وجود العناصر التالية:

-العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجيات المنظمة.

-أهداف العمليات حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.

-تصميم أو هيكلة العمليات وهنا يتم التأكد من أن تصميم العمليات وهيكلتها موجه لخدمة أهداف العمليات ومتطلباته.

-قياس العمليات حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفؤ وفعال، ويمكن تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

ثالثاً-الأداء على مستوى الوظيفة: من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات وأن العمليات تدار وتؤدي بواسطة الافراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل. أما أهم العوامل التي تحدد مستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي فهي:

-وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.

-أهداف الوظيفة أو ما يعرف أحيانا باسم الاختصاص العام للوظيفة ومدى تناسبها مع أهداف العملية.

-تصميم الوظيفة وهيكلتها مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفؤ وفعال.

-قياس الوظيفة حيث يجرى التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.

-إدارة الوظيفة حيث تتم عن طريق عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليلها وتصحيح الانحرافات في الأداء (المبيضين وجرادات، ٢٠٠١).

وبصفة عامة ضرورة توافق وانسجام الأداء في جميع المستويات مع بعضها البعض، وإضافة إلى أن الأداء في مستويات المنظمة والعملية والوظيفية يحتاج إلى أهداف محددة قابلة للقياس تعكس توقعات المستفيدين من الخدمات أو السلع التي تقدمها المنظمة. أما أن الأداء في المستويات الثلاثة يحتاج الى تصميم أو هيكل يتضمن مكونات رئيسة تمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (المبيضين وجرادات، ٢٠٠١).

أثر الحوافز على الأداء الوظيفي:

إن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، غير أنها في النهاية لا تختلف عن كونها حوافز ذات شقين رئيسيين هما (حوافز مادية –

حوافز معنوية) كما أن هناك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حدة لتوظيف هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلا الموظف والمؤسسة، إن الإنسان في تقدمه ضمن عمله ولمواصلة العطاء وزيادة مستواه ورفع كفاءة انتاجه كما ونوعاً بجانب التدريب واكتساب الخبرة يحتاج إلى حوافز العمل والتي تتمثل في الكسب المادي أو في الكسب المعنوي والذي يتمثل في التقدير أو كلاهما معا بهدف حفز الموظف ودفعه لزيادة انتاجه كما ونوعاً لإشباع حاجاته، إن الحوافز يجب أن تركز على مكافاة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز وهو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر نتيجة لأدائهم المتميز (العامري، ٢٠١١).

تتفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجاباتهم إلى العوامل التي تؤثر على حافزيتهم أو دافعيتهم للعمل من فرد إلى فرد ومن مؤسسة إلى أخري، فبعض الموظفين يمكن تحفيزهم عن طريق الألقاب المهنية وبعضهم عن طريق رؤية نجاحهم في العمل ومنهم من يحب الشهرة المهنية ومنهم من يحفز حين يعمل فقط في أوقات العمل وليس من الضروري أن يأخذ أي عمل معه إلى منزله وبعض الموظفين يحفز عن طريق الكلمات المشجعة مثل: أنت قمت بعمل عظيم جداً أو أنت أتممت هذا العمل بسرعة فائقة وعلى أكمل وجه فشكراً على هذا المجهود الخ، وهنالك بعض الموظفين الذين تزداد حافزيتهم عن طريق ازدياد مسؤولياته في العمل. إن الطريقة والأسلوب الإداري الذي يعامل به المدير موظفيه لهما أثر كبير على حافزيه الأفراد فحينما يظهر المدير بمظهر القوي والمتمكن والمسيطر على تصرفاته وانفعالاته والمتوازن في شخصيته داخل المؤسسة وخارجها والمدافع عن حقوق الموظفين المادية والمعنوية "من علاوات ومكافآت وزيادة رواتب وتهيئة فرص للنمو المهني والتدريب وحصولهم على شهادات تقدير وترقيات في وظائفهم " يكسب حب الموظفين وولائهم وبالتالي إنتاجيتهم العالية وإبقاءهم بحالة حفز مستمرة تعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة وعلى الأفراد جميعا. وللحوافز تأثير كبير جداً على مستوى الإنتاج وقابلية العمل، فالحوافز تقلل من معدل دوران العمل، كما انها تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد بصورة يمكن التنبؤ بها، وبالتالي من السهل استغلالها في جذب هذه العناصر، فيتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعاً للأداء، كذلك تساعد الحوافز على تعزيز أنماط السلوك الفردي، كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة (يوسف، ٢٠١٦).

تحسين الأداء الوظيفي:

إن تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره، ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط (العجلة، ٢٠٠٩: ٧٩).

تعريف تحسين الأداء:

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات، وانتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، يتطلب تحسين الأداء لأي منظمة توازن العناصر التالية:(الجودة، الإنتاجية، التكنولوجية، والتكلفة)، وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل" إدارة التحسين الشامل" (صيام، ٢٠١٠: ٤٨).

عناصر إدارة التحسين الشامل:

تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية:

الطبقة الأولى: (التوجيه) يمثل التوجيه الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة.

الطبقة الثانية: (المفاهيم الأساسية) تتميز هذه الطبقة بأنها أحجار، بناؤها يضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

الطبقة الثالثة: (عمليات التسليم) يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت نفسه تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

الطبقة الرابعة: (التأثير التنظيمي) يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

الطبقة الخامسة: (المكافآت والاعتراف بالفضل) يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي (أبو الكاس، ٢٠١٥).

خطوات تحسين الأداء الوظيفي:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها وهو تعريف، وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة (عايش، ٢٠٠٨: ٥٠).

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

وهنا يتم تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين، وذلك بالبحث عن أصل المشكلة حتى تضمن نتائج أفضل، وهذا يمثل أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت عملية التقييم تمتم بموضوعية (أبو الكاس، ٢٠١٥).

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة بمجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، أيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير والى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تتغير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها، وتطبيقها في كل المستويات (عايش، ٢٠٠٨: ٥١).

الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يجب وضعها حيز التنفيذ، ثم تصميم نظام للمتابعة، ومحاولة تخليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة، وتحقيق أهدافها بكفاءة (عايش، ٢٠٠٨: ٥١).

الخطوة الخامسة: الاتصالات المباشرة

وتعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة (أبو الكاس، ٢٠١٥).

الخطوة السادسة: المراجعة والمتابعة

إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغييرات عديدة في المنظمة وأسلوب العمل بها، لذلك قد تعترض ذلك بعض الصعوبات والمشكلات، مما يستلزم عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومن مدى تحقق الأهداف السابق تحديدها وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس نتائج تلك المراجعة يتم إعادة النظر في الخطة العامة لتحسين الأداء وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلي (العجلة،٢٠٠٩: ٨٢).

ويقدم شكل رقم (٢.٢) نموذجا لتحسين وتطوير الأداء والذي يتضمن العناصر التالية (المالكي، ٢٠٠٣: ٤١).

١-مستوى الأداء المطلوب: وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة إلى الوصول إليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة.

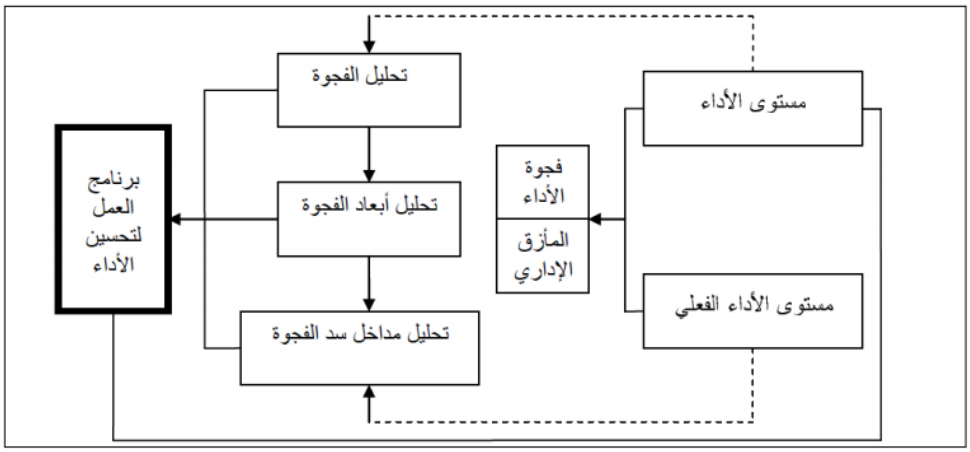
٢-مستوى الأداء الفعلي: وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود، والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.

٣-فجوة الأداء: وتظهر حين اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف سلبيا، ويجب على الإدارة معاجلة هذه الفجوة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف إلى أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

٤-تحليل الفجوة: ويتم خلاله تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف إلى أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

٥-برنامج العمل لتحسين الأداء: ويتم من خلاله وضع المدخل العلاجي موضوع التطبيق، فإن نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف، يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرارية التحسن، أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي (أبو الكاس، ٢٠١٥).

شكل رقم (٢.٢) نموذج لتحسين وتطوير الأداء



مداخل تحسين الأداء الوظيفي:

وحدد (Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: (تحسين الموظف) إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

الوسيلة الأولى- وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاُذ تجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وادراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

الوسيلة الثانية- وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز. إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم، والعمل الذي يؤدى في المنظمة أو الإدارة.

الوسيلة الثالثة- الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف (الفايدي، ٢٠٠٨: ٨٨-٨٦).

المدخل الثاني: (تحسين الوظيفة) إن التغير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام الغير مناسبة أو غير الضرورية. إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحي، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط. ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق له للمساهمة في حل مشاكل المنظمة (الفايدي، ٢٠٠٨: ٨٨-٨٦).

المدخل الثالث:(تحسين الموقف) إن الموقف أو البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة (أبو الكاس، ٢٠١٥).

أنواع الأداء الوظيفي:

أوضح بظاظو(٢٠١٠: ٤٩ -٤٨) أن روتاندو وساكييت (Rotundo & Sakeet) قد صنفا الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي:

١-أداء المهام: (Task Performance) يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الانتاج المباشر للبضائع والخدمات، البيع، جرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الادارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

٢-الأداء الظرفي: (Contextual Performance) الأداء الظرفي أو الموقفي هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير المباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وانما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء (مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل) أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرب واستمرارية الحماس، وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل

التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية والاجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

٣-الأداء المعاكس أو المجابة: (Counterproductive Performance) السلوك التصادمي أو المجابة يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل ليس مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب وانما يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف ورح الانتقام والمهاجمة.

ويرى بن عيشي (٢٠٠٦: ٥-٦) أن تقييم الأداء يشتمل على العناصر والأبعاد التالية:

١-إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.

٢-إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.

٣-ان أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعة مسبقاً.

٤-عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٥-إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.

٦-عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية؛ أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة، وعدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكل يعرف مسبقاً أنه محاسب عن نشاطه في العمل.

٧-نظراً لأهمية تقييم الأداء في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتباره نظام يتألف من مدخلات، وعملية التقييم ومخرجات. فالمدخلات تتمثل في المرؤوس موضع التقييم الرئيس المقيم ومعلومات عن أهداف المنظمة ومعايير التقييم. كما عملية التقييم فيجسدها ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها المنظمة، حيث تتكامل وتتفاعل عناصر مزيج المدخلات. أما مخرجات تقييم الأداء، فتتمثل في مجموعة النتائج الإيجابية مثل تخطيط كل من الموارد البشرية، وتقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.

تقييم أداء العاملين:

تقييم الأداء يعتبر من أحد وظائف شؤون الموظفين في المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة، والتي تهتم بالتعرف على مدى ملائمة الموظفين للعمل، والتعرف إلى مدى الحاجة إلى الترقية أو النقل

أو الفصل، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين. تقييم أداء العاملين، هو دور قديم قدم التاريخ، تطورت آلياته واجراءاته وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي (المحاسنة،٢٠١٣: ١٠٣).

تعريف تقييم الأداء:

عرف المحاسنة (٢٠١٣) تقييم الأداء بأنه عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس واصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء العامل سابقا وحاليا، وكيف يمكن تطوير أدائه لمتطلبات وظيفية إلى مستوى أعلى مستقبلا، كما يحدد القدرات الكامنة من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

عرف أبو شيخة (٢٠١٠) تقييم أداء العاملين بأنه وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف على أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته.

عرف الدباغ (٢٠١٢) تقييم الأداء بأنه مجموعة العمليات المستمرة التي يتم بموجبها قياس إنجازات الأفراد لأعمالهم التي تتم بوعي وإدراك منهم، مقارنة بالأهداف الموضوعة لهم، ومستوى استخدامهم للموارد، ثم إصدار الأحكام على تلك الإنجازات وعلى سلوك العاملين، وتقويم الانجازات من خلال معالجتها بالأساليب الكفيلة بتطوير فاعلية وكفاءة تلك الإنجازات.

أهداف تقييم الأداء:

يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بوجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلا، ويقسم المحاسنة (٢٠١٣: ١٢٠-١٢٢) أهداف تقييم الأداء إلى ثلاثة أقسام هي كما يلي:

١-أهداف خاصة بالمؤسسة.

١-الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات العاملين.

٢-تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، بزيادة الانسجام والترابط بين العاملين بالمؤسسة.

٣- المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة.

٤- تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف.

٥- صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

٦- تدريب وتقديم حوافز وترقية وتخطيط القوى العاملة.

٢-أهداف خاصة بالعاملين:

١-تنمية الإحساس بروح المسؤولية، وتوليد القناعة بأن الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف

٢- تزويد العاملين بمعلومات حول أدائه في العمل.

٣- تطوير قدرات ومهارات العاملين.

٤- تغذية راجعة للعاملين حول أدائهم، ومقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.

٥- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي.

٣- أهداف خاصة بالمقيمين:

١-تنمية قدرات المقيمين في مجالات الإشراف والتوجيه.

٢- تنمية قدرات ومهارات المقيمين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين.

٣- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.

٤- معرفة كيفية أداء العمل بشكل علمي وموضوعي.

ويقسم الدباغ (٢٠١٢: ١٢٧-١٢٩) أهداف تقييم الأداء إلى قسمين وهي كما يلي:

١-الأهداف الإدارية:

١-الارتقاء بمستوى العاملين، وتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب والذين لديهم قدرات وامكانيات جيدة تؤهلهم للتقدم في الوظيفة.

٢- بيان كفاءة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.

٣- ضمان الحياد في الحكم على أداء الأفراد العاملين.

٤- مراقبة المشرفين على أداء الأفراد العاملين تحت إمرتهم بصورة منتظمة.

٢- الأهداف السلوكية:

١-تكرار السلوك الجيد الذي يكافؤون عليه، وتجنب السلوك غير المرغوب.

٢- تنمية العلاقات الإنسانية بين المشرفين والعاملين وتزايد الثقة والاحترام بينهم.

٣- تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين مناخ الدافعية.

أهمية تقييم الأداء:

إن أهمية تقييم الأداء تكمن في تحسين مستوى أداء الموظف وتطويره، واعتماد هذا التقويم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، وأداء للكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب (أبو شيخة،٢٠١٠: ٣٣٢).

ويحدد المدهون وآخرون (٢٠٠٦: ١٦٥) أن أهمية تقييم الأداء هي كما يلي:

١- رفع معنويات العاملين من خلال التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة.

٢- دعم إجراءات الترفيع والنقل واثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات.

٣- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

٤- استمرار الرقابة والإشراف وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع إنجازات العاملين، وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم.

٥-يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في رواتب وأجور العاملين.

٦-يعتبر التقييم وسيله أو أداء لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

٧- الكشف عن الحاجات التدريبية، وتحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

٨- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها.

مشكلات تقييم الأداء:

تتجسد المشكلة الأساسية في عملية تقييم أداء الموظف، في كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز لدى الرئيس أو المدير، وتحصينه ضد احتمالات الأخطاء. فقد لوحظ من خلال البحوث الميدانية أن

المدير أو القائم بأعمال التقييم قد يمارس أخطاء عديدة من شأنها هدم أدق عمل في إدارة الموارد البشرية وهو تقييم أداء الموظف (السالم، ٢٠٠٩: ٢٥٥).

ويحدد الكلالده (٢٠١٣: ٩٢- ٩٣) أن من مشاكل تقييم الأداء ما يلي:

١- الأخطاء الناجمة عن التساهل أو التشدد: لكل مقيم اتجاهه الخاص بالتقييم، فبعضهم يضع للأفراد درجات عالية على نفس المقياس وآخرون يضعون درجات منخفضة.

٢- التحيز: ظاهرة تؤثر سلبا على سير عمل المؤسسة، وبالتالي تكون النتائج غير مرضية لأنها اعتمدت على تحيزات سياسية أو اجتماعية أو شخصية.

٣- التقييم الوسط للعاملين: إن هذه الظاهرة تعطي سلبا على النتيجة النهائية لعمل المؤسسة، بمعنى أن يعطي معظم العاملين التقييم الوسط.

ويضيف عباس (٢٠١١: ٢٨٨) عن (الكلالده،٢٠١٣) أن من مشكلات تقييم الأداء تأثير الرؤساء بسلوك وانتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم، حيث أنه يتم إعداد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة، والمفروض أن تعبر التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها. ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم، وقد لا يتذكرون الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.

ويرى ديري (٢٠١١: ١٣٠ -١٣١) أنه يتعين على المؤسسة، أن تحد أو تقلل من تسرب هذه الظواهر إلى عملية التقييم إعمالا للعدالة، وتوصيلا إلى صلاحية وسلامة تقييم أداء عامليها، وتتمثل الطرق التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات لتحقيق الأهداف هي كما يلي:

١- التدريب: تدريب القائمين بعملية تقييم أداء العاملين.

٢- اشتراك العاملين في عملية التقييم: من خلال فتح الطرق المؤدية إلى اشترا كهم الإيجابي في الرد على أسئلتهم، واستفساراتهم، وتوفير طرق تقديم الشكاوى والتظلمات.

٣- توفير ضمانات العدالة والمساواة في عملية تقييم الأداء.

٤- إعداد وتوزيع تعليمات إرشادية وبيانات تفسيرية عن عملية تقييم الأداء.

٥- إعمال طرق المراجعة لتقارير تقييم الأداء التي يضعها المقيمون ومناقشتهم فيها وتعديلها في حالات الضرورة.

ويضع مصطفى (٢٠٠٨: ٤١٨) مقومات لتجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها وهي كما يلي:

١- الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقادة ومقيمين.

٢- وضع فلسفة للتقييم مؤداها أنه ليس تصيدا للأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية.

٣- تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية، بحيث تنسجم معها أهداف التقييم.

٤- وجود نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجها.

٥- وجود نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم.

٦- وجود وصف وظيفي يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقاً لواجباته.

٧- تصميم معايير موضوعية دقيقة وعملية للتقييم وبعيدة عن التحيزات الشخصية.

نظريات الأداء والإدارة:

لقد تمثل الاهتمام بإنتاجية العامل ومدى تحقيق الأهداف المتوقعة من أدائه في العديد من الدراسات، وهذا بدوره أدى إلى صياغة العديد من النظريات التي حاولت أن تفسر العلاقة بين الأداء والعديد من الأبعاد والمداخل، وهنا تحاول الباحثة عرض هذه النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحليل مكوناتها.

١-نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فردريك تايلور (F.Taylor) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج. وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبنى على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين، وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل زيادة الإنتاجية (الشيخ، ٢٠١٦: ٦٤-٦٧).

٢-نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول (H.Fayol) وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. كما تؤكد على تسلسل الهيكل الإداري حيث تتسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض. لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسة هي: نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية، نشاطات إدارية. وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.

كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكّدا أنها تتضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها، وهذه المبادئ هي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق (النمر،١٩٩٠: ٨-٩).

٣-النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Weber 1964) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب إنسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بإداء الأعمال وفقًا للتعليمات التي تنساب إليهم. وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، وأهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي: السلطة البطولية- السلطة التقليدية- السلطة القانونية الرشيدة، هذا وان النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء (المحاسنة، ٢٠١٣: ٧٧).

٤-نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً. وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها التون مايو وزملاؤه (Mayo, et, All،1880) التي أجريت في هوثورن (Howthome) بشركة جنرال الكتريك، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من عبء الإدارات العليا، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية. كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وانما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية. ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل. كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة، وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد (الشيخ، ٢٠١٦).

٥-نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركةً بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة. ويقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف. وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير، والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم، ودرجة استحقاق كل واحد منهم (الشيخ، ٢٠١٦).

٧-نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم (Vector Vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية: الدافع للأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد، وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية

والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل (النمر،١٩٩٠: ١٩٣ -١٩٢).

٧-النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي (W.Ouchi) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تفترض بأن الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين سيحفزهم نحو رفع مستوى أدائهم الوظيفي. ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء. وتقوم نظرية (Z)على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

أ- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

ب- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

ت- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للأخرين، وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي، وبالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وانتاجية المنظمة (الشيخ، ٢٠١٦).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة خلوفي وشريط (٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة بالحب (القيادة الأبوية) أو كما تسمي القيادة بفطرة الأمومة باعتبارها أسلوب قيادي فعال، ومحاولة تبيان دورها في تحسين الرضا الوظيفي للمرؤوسين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن الحب أسلوب قيادي فعال لتحقيق الرضا الوظيفي، فمتى ما شعر العامل بحب قائده له ورأى منه مواقف وتصرفات تنبئ عن حب صادق، فإنه سيقدم ما يمكن لقائده حباً ووفاءً وتعاوناً وتضحية. وأوصت الدراسة في الأخير بأن يعمل القائد دائما على بناء بيئة عمل بعيدة عن الروتين وقريبة من التفاعل والتناغم، وهذا لأن الرضا الوظيفي للعاملين هو ثمرة من ثمرات الحب، وليس الأنظمة الجامدة والهياكل الجوفاء والإجراءات الإدارية ولا لوائح العقوبات.

دراسة الشهومي (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في ولاية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينه مكونة من (١٠٥) من مساعدي المديرين والمعلمين الأوائل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في ولاية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان جاء بدرجة كبيرة جدا بشكل عام، كما جاء بدرجة كبيرة جدا أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: الايمان والايثار والعلاقات الانسانية والرؤية، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة آل حمد والعاني (٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في عدد من الكليات والجامعات الأهلية في العراق، وأنطلق البحث من مشكلة مفادها "هل يتباين مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المسؤولين في الكليات الأهلية المبحوثة؟ "، وسعياً في التوصل إلى حل للتساؤلات المثارة في مشكلة البحث، تم صياغة العديد من الفرضيات كان منها "لا يوجد فروق معنوية في إجابات القيادات المبحوثة بشأن الأبعاد المعبرة عن القيادة الأخلاقية." حدث ذلك في عدد من الكليات الأهلية في العراق التي مثلت مجتمع البحث، إذ تم اختيار الكليات (الحدباء، نوروز، النور، الكتاب، القلم) لتطبيق الدراسة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي تم التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، استخدام الباحث الاستبانة تم الحصول

على(٣٠٠) إجابة من أصل (٣٥٠) موزعة على الأفراد المبحوثين الذين تمثلوا بالموظفين والتدريسيين العاملين في الكليات المبحوثة، إذ جرى استقصاء آرائهم حول مدى تمتع قياداتهم بأبعاد القيادة الأخلاقية، ، تم التوصل إلى مجموعة استنتاجات كان منها: تباين أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى القيادات الاكاديمية في الميدان المبحوث، إذ كانت النزاهة أكثر الأبعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة في حين كان توضيح الأدوار أقلها توافرا.

دراسة عبد الله (٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة للوقوف على الأسس النظرية للقيادة الودودة كنمط لقيادة الصف الدراسي بالمدارس الثانوية العامة و التعرف على واقع الممارسات التي يقوم بها معلم المرحلة الثانوية العامة داخل الصف الدراسي بـ ج.م.ع، و التوصل إلى قائمة بممارسات مقترحة لتفعيل القيادة الصفية بصفوف المدارس الثانوية العامة بـ ج.م.ع. باستخدام القيادة الودودة بالاستعانة بآراء خبراء التربية من أساتذة الجامعة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الموضوع يستعين البحث باستمارة لاستطلاع رأي مجموعة من خبراء التربية من أساتذة الجامعة بشأن قائمة الممارسات المقترحة لتفعيل القيادة الصفية بفصول المدارس الثانوية العامة بـ ج.م.ع. باستخدام القيادة الودودة، وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات المقترحة المقدمة في استمارة استطلاع الرأي قد حظيت جميعها بموافقة كبيرة من السادة الخبراء، وهذا يعني قناعة السادة الخبراء بأهمية الممارسات المقترحة لتفعيل القيادة الصفية بصفوف المرحلة الثانوية العامة باستخدام القيادة الودودة.

دراسة دغمش (٢٠١٩) هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة للدراسة ،مكونة من (٥٧) فقرة موزعة على (٥) مجالات ،وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعلمين وزناً نسبياً (٧٦.٣٦%) ، بدرجة كبيرة ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدراس الثانوية بمحافظات غزة لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي تعزي لمتغير (الجنس – سنوات الخدمة).. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدراس الثانوية بمحافظات غزة لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي تعزي لمتغير المؤهل العلمي لصالح العلوم الإنسانية.

دراسة المزاودة (٢٠١٨) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين

والمعلمات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ،نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها ، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق والبالغ عددهم (٣١٩٠) معلماً ومعلمة. وقد اختيرت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الأصلي بالطريقة العشوائية الطبقية وبنسبة (٢٥%) حيث بلغ عددها (٧٩٨) معلماً ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٣٩) فقرة موزعة إلى أربعة مجالات، هي: (حب المدرسة، وحب المعلمين والعاملين في المدرسة، وحب أولياء أمور الطلبة، وحب القائد لنفسه، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت كبيرة، وجاءت المجالات مرتبة على النحو الآتي: حب القائد لنفسه وبدرجة كبيرة جداً، وحب المعلمين والعاملين في المدرسة وبدرجة كبيرة، وحب المدرسة وبدرجة كبيرة، وحب أولياء أمور الطلبة وبدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وجاءت لصالح الإناث).

دراسة العلقامي (٢٠١٨) هدفت الدراسة الى تعرف الأطر النظرية للقدرة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية والوقوف على الأسس النظرية للإدارة بالحب في الفكر الإداري المعاصر ورصد واقع القدرة المؤسسية على ضوء الإدارة بالحب بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، وتعرف واقع ممارسة إدارة المدرسة الثانوية للإدارة بالحب داخل المدرسة والتحديات التي تواجه تطوير القدرة المؤسسية بالمدرسة الثانوية العامة من وجهة نظر أفراد العينة، والتوصل لتطوير مقترح لتطوير القدرة المؤسسية بالمرحلة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة استبانة هدفت للتعرف على واقع ممارسة إدارة المدرسة الثانوية العامة للإدارة بالحب داخل المدرسة ،وتحديات تطوير القدرة المؤسسية بالمدرسة الثانوية العامة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن حب المديرين لمدرستهم كان بدرجة ضعيفة، وأيضا حب المديرين للعاملين كان بدرجة متوسطة، وحب المديرين لعملاء المدرسة كان بدرجة متوسطة، وأيضا حب المديرين لتطوير ذاتهم كان بدرجة متوسطة، وأيضا حب المديرين للمجتمع كان بدرجة متوسطة، وتمثلت تحديات تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيما يلي: ضعف مساندة كوادر المجتمع التعليمية والطبية في محاضرة الطلاب لتوعيتهم في القضايا المهمة، واقتصار الدورات التدريبية على الجانب الإداري فقط ،وسطحية محتوى الدورات التدريبية واعتمادها على الجوانب النظرية وقصر مدة التدريب، وقصور في الدورات التدريبية المتعلقة بتطوير المهارات الأكاديمية للمعلمين وتدريبهم على أحدث المناهج، والوزارة هي التي تقوم بعملية الاختيار عند تعيين عاملين جدد في المدارس دون إشراك المديرين، ويشعر المعلمين بتدني مكانتهم اجتماعيا وضعف مرتباتهم، وقصور الدورات التدريبية الخاصة بالإدارة والقدرة المؤسسية.

دراسة علي(٢٠١٨) هدفت الدراسة الى التعرف على مفاهيم مهمة في عالم الاعمال والمتمثلة بكل من القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للإنتاجية. طبق البحث ميدانيا في الكليات التقنية في البصرة (الكلية التقنية الهندسية، والإدارية والطبية)، وعلى عينة من القيادات الإدارية في هذه الكليات بلغ حجمها (٧٠) مفردة المتمثلة بالعمداء والمعاونين ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات ،واستخدم الباحث المنهج الوصفي، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، اذ تكونت من محورين الأول للقيادة بالحب والثاني للسلوكيات المضادة للإنتاجية، أعتمد البحث على فرضية رئيسة مفادها " توجد علاقة واثر ذات دلالة معنوية بين القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للإنتاجية. واستخدم في البحث عدد من الوسائل الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحميل المسار من خلال البرنامج الاحصائي. AMOS، SPSS، توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات أهمها ان اعتماد نمط القيادة بالحب من شانه ان يقلل من السلوكيات المضادة للإنتاجية.

دراسة آل حسين (٢٠١٨) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، والكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها، ومقترحات تطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ،ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة التي تكونت من (٥٠)عبارة مقسمة على ثلاث محاور (درجة ممارسة، المعوقات، المقترحات)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم والبالغ عددهن (٣٨٦) وتألفت عينة الدراسة من (١٩٣) معلمة، وهي عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (٥٠%)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائجها، ومن أبرز نتائج الدراسة: تبين أن عينة الدراسة موافقات بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لجميع عمليات القيادة الإبداعية، وموافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات الشخصية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة نحو ممارسة القيادة الإبداعية، وموافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة نحو ممارسة القيادة الإبداعية، وموافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية).

دراسة شراب (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين. وفي سبيل تحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات تكونت من (٤٥) فقرة

بالاعتماد على نماذج معيارية ودراسات سابقة، وقد استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية الطبقية للحصول على عينة حجمها (٣٣٥) موظفاً مرؤوساً من مجتمع الدارسة الذي اشتمل على (٦٢٨،٢) مفردة، حيث بلغت نسبة الاسترداد (٩٢%). وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة ، وأن مستوى فعالية فرق العمل لدى العاملين في البلديات محل البحث كان متوسط ، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة وفعالية فرق العمل، بينما أظهرت أثراً لبعض أبعاد القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل مثل (التمكين، والمهارات الفكرية، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والاهتمام بالمجتمع المحلي).

دراسة ريحان (٢٠١٨) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية في ضوء بعض المتغيرات في محافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وقام الباحث باستخدام استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج أن درجة تقدير ممارسة مديري المدارس في محافظة غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية في محافظة غزة تعزى إلى متغير الجنس، وكذلل في باقي المجالات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية وللتعرف على الفروق لصالح من تكون تبين أنها لصالح الإناث.

دراسة الزهراني (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى الإجمالي للأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين مرتفع من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومرتفع جداً من وجهة نظر المعلمين، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة (مشرف تربوي أو معلم)، لصالح المعلمين، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإداء الوظيفي لمديرين تبعا لمتغير المؤهل العلمي، التخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها.

دراسة فرفورة (٢٠١٨) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في محافظة عمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانتان لجمع البيانات، الاستبان الأول تعلق بالأداء

الوظيفي، والاستبان الثاني تعلق بالثقة التنظيمية، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لمديرات المدارس كان متوسطا من وجهة نظر المعلمات، وأن مستوى الثقة التنظيمية في المدارس كان متوسطا أيضا من وجهة نظر المعلمات، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى الثقة التنظيمية.

دراسة أبو مصطفى (٢٠١٧) هدفت الدراسة لتعرف إلى درجة مماسة الشفافية الإدارية لدي مديري المرحلة الثانوية بمحافظات عزة، والتعرف إلى واقع تمكين المعلمين في مداري المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميهم، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية حسب تقديرات المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدي مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة تعزى لكل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والاختصاص ، وسنوات الخدمة . أن درجة تقدير عينة الدراسة لواقع تمكين المعلمين كانت بدرجة مرتفعة .

دراسة الحجار (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم وخصائص القيادة الأصيلة، والكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأصيلة وعلاقتها ببعض المتغيرات، استخدام الباحث المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة القيادة الأصيلة المكونة من (٦) أبعاد، هي: الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والحب، والانضباط الذاتي. وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من (٩٠) مديراً ومديرة، و(٤٧٤) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة كانت متوسطة، كذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الأصيلة ولصالح المديرين، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الأصيلة لديهم تعزى لمتغيرات النوع وسنوات الخدمة.

دراسة يوسف(٢٠١٧) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى " درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، كما هدفت إلى التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العلمية، ومكان السكن، والمديرية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعية هذه الدراسية وأغراضها، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من محورين هما القيادة التبادلية ودافعية الإنجاز موزعة على (٦٧) فقرة تم توزيعها على عينة مقدارها (١٤٧١)معلماً في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تم

اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، وجود درجة استجابة كبيرة جداً في دافعية الانجاز لدى المدراء في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها.

دراسة عبده(٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكميات الجامعية في محافظات غزة، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع مدراء الإدارة العليا في الكميات الجامعية في محافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكميات الجامعية في محافظات غزة، وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الكميات الجامعية في محافظات غزة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة.

دراسة القرالة (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصحة النفسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد اظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك جاء مرتفعا، وأظهرت كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الصحة النفسية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ولمتغير الخبرة لصالح الفئة أكثر ممن ١٠ سنوات، وعدم وجود فروق تعزي لمتغير المديرية.

دراسة عيسى (٢٠١٦) يتمثل الهدف الجوهري للبحث للتعرف على أثر القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الطائف، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث أسلوب البحث النظري المكتبي وأسلوب البحث الميداني، قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية كان الهدف منها صياغة مشكلة البحث والتي تتعلق بالقيادة الروحية وأثرها على الالتزام التنظيمي، وقام الباحث بعمل مقابلات شخصية مع العاملين بالإدارات محل البحث للتعرف على مدى توافر البيانات المطلوبة، أن تطبيق القيادة الروحية في جامعة الطائف كان بدرجة محايدة،

وأن درجة توافر الالتزام التنظيمي بجامعة الطائف أيضا كان بدرجة محايدة ،وعدم وجود فروق بين آراء العاملين حول تطبيق القيادة الروحية والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، والخبرة)، وجود فروق بين آراء العاملين حول تطبيق القيادة الروحية والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير(العمر، والمتوسط الوظيفي)، وثبوت صحة الفرض البديل توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد القيادة الروحية من جانب وأبعاد الالتزام التنظيمي من جانب أخر بجامعة الطائف محل التطبيق، ويوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على أبعاد الالتزام التنظيمي في جامعة الطائف محل التطبيق. وأن تنسيق الإجراءات للأفراد بسرعة وكفاءة، وتشجيع الأمل للمرؤوسين يزيد من الالتزام التنظيمي ويؤسس للتميز في العمل. ويساعد الأمل والإيمان على ترسيخ الاقتناع برؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، وينعكس بالإيجاب على التزام العاملين تجاه المؤسسة. وإن زرع حب الإيثار وأساليب التفكير الاخلاقي لدى العاملين يساعد على زيادة الالتزام التنظيمي.

دراسة حلبي (٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها"، كما هدفت التعرف إلى آثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي في دراستها، من أجل أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من قسمين هما: (درجة ممارسة القيادة الخادمة، والتنمية المهنية)، موزعة إلى عشرة مجالات، خمسة منها لدرجة ممارسة القيادة الخادمة، وعلى: (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة، والخصائص الموجهة نحو العمليات، والسلوك التنظيمي للقيادة،) وخمسة مجالات للتنمية المهنية للمعلمين، وهي: (تنمية مهارات المعلم، والمناهج وطرائق التدريس، وإدارة العلمية التدريسية وتنظيمها، والعلاقات الإنسانية، والتطور الذاتي للمعلمين)، وهي موزعة على(٥٠) فقرة تم توزيعها على عينة مقدارها (٩٠٣)، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الخادمة على المجالات الخمسة (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة، والخصائص الموجهة نحو العمليات، والسلوك التنظيمي للقيادة، وجود درجة استجابة كبيرة في درجة واقع التنمية المهنية للمعلمين وذلك على المجالات الخمسة (تنمية مهارات المعلم، والمناهج وطرائق التدريس، وإدارة العملية التدريسية وتنظيمها، والعلاقات الإنسانية، والتطور الذاتي للمعلم).

دراسة الشافعي (٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نسبة توفر الأنماط القيادية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، والكشف عن مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، و تحديد علاقة الأنماط القيادية بالمسؤولية الاجتماعية بمديريات التربية

والتعليم بمحافظات غزة، واعتمد الباحث لإجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الباحث الاستبانة لجمع البيانات ، حيث بلغ مجتمع الدراسة (٦٧٣) موظفا اداريا يعملون في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تم أخذ عينة طبقية عشوائية من الموظفين الاداريين بلغت(٢٦٣) موظفا اداريا وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن نمط القائد الديمقراطي يتوفر في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة بنسبة ٢٢.٧٣ ،% وحاز على المرتبة الأولى، يليه نمط القائد الاوتوقراطي بنسبة ١٦.٥٤ ،%وحاز على المرتبة الثانية، يليه نمط القائد الترسلي بنسبة ٠٣.٥٤ ،%وحاز على المرتبة الثالثة، وأظهرت نتائج الدارسة أن مستوى توفر المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة كان بنسبة ٣١.٧٩. %، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القائد الديمقراطي والمسؤولية الاجتماعية، لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القائد الاوتوقراطي ونمط القائد الترسلي والمسؤولية الاجتماعية.

دراسة الكمالي(٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة لكشف واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات مدارس المرحلة بمنطقة الأحمدي التعليمية بدولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، واستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مدي فعالية الأداء الوظيفي لمديرات المرحلة المتوسطة جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ تقدير المديرات لفعالية المحاور الفرعية للأداء الوظيفي جميعهم بدرجة مرتفعة، وأشارت نتائج البحث إلى وجود فروق دالة على فعالية الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الخبرة في الإدارة المدرسية والمؤهل العلمي على الدرجة التعليمية.

دراسة أبو غالي(٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ثم توزيعها على المدراء في هذه الوزارات، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن اخلاقيات الفرد أكثر أبعاد الاخلاقيات الإدارية التي تؤثر في الاداء الوظيفي، يليها أنظمة المنظمة في الترتيب ، بينما الثقافة التنظيمية لم يكن لها تأثير على الاخلاقيات الإدارية، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الإدارية بأبعادها (الثقافة التنظيمية واخلاقيات الفرد وانظمة المنظمة) وبين الاداء الوظيفي، وبينت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الاخلاقيات على الأداء الوظيفي تبعاً لكل من متغير العمر ، المسمى الوظيفي ومكان العمل ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول اثر الاخلاقيات الإدارية على الاداء الوظيفي تبعاً لكل من الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

دراسة أبو علبة (٢٠١٥) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة انظر المعلمين بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة. لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي). وقد استخدمت الباحثة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الأدوات التالية: استبانة القيادة الأخلاقية، وتوصلت الدراسة الى أن درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مدير المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة كانت بدرجة كبيرة، وكانت درجة تقدير معلمي وكالة الغوث لمستوى ولائهم التنظيمي كبيرة.

دراسة أبو الكاس (٢٠١٥) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور أخلاقيات المهنة في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وتقديم توصيات للمنظمات غير الحكومية لتعزيز معرفة العلاقة بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كاداه لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مستوى التزام العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة بأخلاقيات المهنة بشكل عام بلغ

٨٣.٣٤%، مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بلغ ٧٩.٩٣%، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، مستوى الأداء الوظيفي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (النزاهة والشفافية، الاحترام وحسن المعاملة، العمل كفريق) على الترتيب، لا يوجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول مجال أخلاقيات المهنة، وحول مجال الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية ما عدا متغير (مكان العمل) الذي تبين وجود فروق معنوية لصالح منطقة رفح في كل من مجال أخلاقيات المهنة ومجال الأداء الوظيفي.

دراسة الربيعي (٢٠١٣) تناقش هذه الدراسة الوصفية التحليلية الأداء الوظيفي، وما يرتبط به من مداخل ومحددات، وعوامل ارتبطت بتطويره. باعتبار أنَّ الأداء الوظيفي يلعب دوراً بارزاً في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات لبلوغها. لذا تهدف الدراسة إلى مناقشة عناصر ومحددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، طرق تحسين الأداء الوظيفي، وأخيراً دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، لعل من بينها: إنَّ مفهوم الأداء يمتاز بالديناميكية، التي تفرض باستمرار تغيير حيثيات الأداء تبعاً لتغير ظروف المنظمة، الداخلية والخارجية. الأداء نتاج العلاقة بين الجهد المبذول حسب الطاقة الجسمانية والعقلية الناتجة عن التحفيز وقدرات الموظف. لتحقيق الأداء الجيد لأية منظمة ينبغي التوازن بين أربعة عناصر تشكل مفاتيح تحسين الأداء وهذه العناصر تتمثل في: الإنتاجية والكلفة والجودة والتكنولوجيا.

أن التغيير في سلوك الموظفين وتطبيق ما اكتسبوه عبر برامج التدريب يساهم بشكل كبير في تطور الأداء الوظيفي للأفراد أثناء العمل.

دراسة بلبيسي (٢٠٠٧) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم. كما هدفت إلى تعرف أثر كل من متغيرات (المحافظة، الجنس، المؤهل العلمي، موقع المدرسة، الخبرة العملية، التخصص، الوظيفة) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الميداني وذلك لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها،. ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بالرجوع إلى الأدب التربوي وتطوير استبانة بصيغتين مختلفتين، الأولى موجهة للمديرين والمديرات، والثانية للمعلمين والمعلمات، واشتملت الاستبانة على (٦٢) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، إن ترتيب مجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية جاء في المجال الإداري بدرجة ممارسة كبيرة جدا، وفي مجال العلاقة مع المجتمع المحلي بدرجة ممارسة كبيرة، وفي مجال الطلبة بدرجة ممارسة كبيرة. وفي لمجال الفني بدرجة ممارسة كبيرة، ومجال المعلمين بدرجة ممارسة كبيرة، وفي مجال العلاقات الإنسانية بدرجة ممارسة كبيرة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Khandelwal (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى وصف الحب ككفاءة تقوم على بعض المبادئ الأساسية واقتراح نموذج بسيط للقيادة بالحب قد يكون قابلاً للتطبيق عالمياً. وتركز هذه الدراسة على الحب كما هو مفهوم في أشكاله النفسية والعاطفية والروحية والفلسفية وليس جزء الانجذاب الجسدي منه. تعتبر هذه الدراسة محاولة جريئة للمساهمة بفكرة القيادة بالحب بشكل واضح ومؤكد بطريقة. ثانيًا، تحاول هذه الدراسة وصف معنى هذا الحب وماذا سيعني يتألف من. إنه يعطي اتجاهًا لكيفية تناول الحب كخيار واع توضيح أو المبادئ الحية المقترحة، وأهم نتائج الدراسة، الاقتراح الأول: الحب مرتبط وسببه ثلاثة عشر مبدأ للقبول والتقدير، الإيثار، التواضع، الإنسان، الانفتاح، الصدق، العطاء، النمو، التحرر واتخاذ الإجراءات والتعامل مع المساواة والتثمين، الاقتراح الثاني: القيادة مرتبطة بالحب وسببها كما تعبر عنه في نفسية، الأشكال العاطفية والروحية والفلسفية.

دراسة Uusiautti and Määttä (٢٠١٤) هدفت هذه الدراسة الى البحث في مفهوم القيادة القائمة على الحب في نور عمل المعلمين وكمزيج من الحب والسلطة. الهدف الأساسي هو تقديم

أنشطة تعليمية تزيد من إحساس الطلاب بالمعنى والإنجاز، من ناحية أخرى كلمات سعادة. يعتمد نجاح التعليم الفنلندي بشكل كبير على المعلمين، لذلك، فإن الغرض هو التفكير في كيفية تزويد الطلاب بتجارب النجاح من خلال توظيف القيادة القائمة على الحب في المدرسة، الأهداف الأساسية للقيادة القائمة على الحب والتعليم تشبه البحث يتم تقديم الموضوعات، مثل الرفاهية والسعادة ونوعية الحياة والمشاعر الإيجابية من خلال علم النفس الإيجابي، في هذا يتم تشجيع معلمي الأيديولوجيا على تعزيز الازدهار لدى الطلاب وبشكل أساسي، ذلك يمكن أن يؤدي إلى رفاهية المعلمين أيضاً. وضع المعلمون كقادة يعتمدون على الحب مثال من خلال توجيه عملنا اليقظ والمحب في الأطفال والأشخاص الآخرين أيضاً. لذلك يمكن أن تعمل القيادة القائمة على الحب كوسيلة لقيادة وتوجيه الطلاب نحو " معنى الحياة ". وقطع تعليم المعلمين الفنلنديين طريقًا طويلًا وناجحًا مع الاعتراف به من خلال مقارنات دولية عديدة، وبالمثل يحظى المعلمون باحترام كبير متخصصون في المجتمع الفنلندي وبدأ التعليم الفنلندي في التركيز بشكل أكبر على الرعاية والتعليم المحترم، في الواقع فإن دور المعلم وموقعه يفرضان مطالب على المعلمين العمل ربما حان الوقت الآن للانتقال نحو تعليم يجمع بين الحب و السلطة بطريقة متوازنة، وهذا ما يسمى القيادة القائمة على الحب في التعليم.

دراسة Barsade and O'Neill (٢٠١٤) في هذه الدراسة الطولية، بنيت نظرية لثقافة الحب الرفيق – مشاعر المودة والرحمة والاهتمام والحنان تجاه الآخرين – في العمل، دراسة تأثير الثقافة على النتائج للموظفين والعملاء يخدمون في بيئة رعاية طويلة الأمد. باستخدام القياسات المستمدة من الخارج المراقبون والموظفون وأفراد الأسرة والتحف الثقافية، وجد أنه ترتبط الثقافة العاطفية للحب المصاحب في العمل بشكل إيجابي برضا الموظفين والعمل الجماعي وترتبط سلباً بتغيبهم وارهاق عاطفي. سمات الموظفين الإيجابية العاطفية (سمة PA) – سمة واحدة الميل إلى المشاركة العاطفية اللطيفة مع البيئة – يخفف من تأثير ثقافة الحب الرفقي، ويضخم تأثيرها التأثير الإيجابي للموظفين أعلى في سمة PA. وجد أيضًا ارتباطًا إيجابيًا بين ثقافة الحب المصاحب ونتائج العملاء، على وجه التحديد، مزاج أفضل للمريض، ونوعية الحياة، والرضا، وعدد أقل من الرحلات إلى غرفة الطوارئ. وجدت الدراسة بعض الارتباط بين ثقافة الحب ورضا العائلات عن مرفق الرعاية طويلة الأمد. وتناقش الآثار المترتبة على ثقافة الحب المصاحب لكل من الإدراك والعاطفة نظريات الثقافة التنظيمية. وتعتبر أيضاً أهمية الثقافة من الحب المصاحب في الصناعات الأخرى واستكشاف آثاره الإدارية لصناعة الرعاية الصحية وخارجها.

دراسة Uusiautti and Määttä (٢٠١٣) هدفت الدراسة لتوضيح ما هو مركز الرعاية النهارية ليس مجرد مكان يمكن للأطفال قضاء يومهم فيه أثناء وجود الوالدين في العمل. كيف نضمن حصول الاطفال على تجارب جيدة في مرحة الطفولة وكيفية دعم تطورهم الإيجابي منذ بداية حياتهم المهنية

التعليمية، في هذه الدراسة تقدم مفهوم القيادة على الحب ومناقشة دورها وتنفيذها في التعليم المبكر، القيادة القائمة على الحب في التعليم المبكر هي طريقة تتجدد مهارات المعلمين المهنية، يقدم نظام التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة الفنلندية مواتية مباني القيادة القائمة على الحب في التعليم المبكر، يجب أيضاً تضمين الطريقة في المناهج الدراسية لمعلمي المستقبل التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة. وكانت أهم نتائج الدراسة، ترتكز سياسة الأسرة الفنلندية الحالية على ثلاثة أركان: مجتمع موجه نحو الطفل، الأسرة المزدهرة التي لديها أطفال، ومنع الإقصاء الاجتماعي، الغالبية العظمى من الأسر الفنلندية التي لديها أطفال دون سن المدرسة، كلا الوالدين يعملان وقت كامل ،في ظل هذه الظروف، يعد نظام الرعاية النهارية الموثوق والامن أمراً حيوياً، فكرة الحب كقدرة قابلة للتعليم تتكون من العواطف، والعمل، والمعرفة والمهارات، القيادة القائمة على الحب كما تم تقديمها في هذا البحث تبدو مقاربة جديرة بالاهتمام في التعليم المبكر اليوم وفي المستقبل.

دراسة Maharaj and April (٢٠١٣) هدفت هذه الدراسة هو تسليط الضوء على ظاهرة حب الذات غير المكتشفة نسبيًا، وخلق الفهم الواعي لما هو عليه والدور القوي الذي يمكن أن يلعبه في صميم القيادة، ولا سيما في تحسين مشاركة الموظفين. في تقديم مساهمة قد تساعد القادة على تطوير قيادتهم، هذا العمل يسعى لإظهار القادة أنه من الممكن تعزيز قيادتهم بطاقة الحب، من خلال جلب الحب إلى النفس أولا. كان هذا البحث استكشافيًا ونوعيًا بطبيعته باستخدام التفسيرية- الظاهراتية الهجينة و نهج البناء الاجتماعي. تم تعريف حب الذات وتفكيكه بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات ومقابلات شبه منظمة مع (٢٤) من القادة متعددي الوظائف ومستشاري القيادة وعلماء النفس والمدربين، وكانت أهم النتائج تم العثور على Selflove (حب النفس) لتكون أساسية للقيادة والمنظمات بنسبة ١٠٠ ٪ من المشاركين، مع تأثير واسع الانتشار يتضمن هيكل وجودة صنع القرار، والقدرة على إلهام مستويات عالية من الالتزام وإنتاجية الموظفين والقدرة على تعزيز ثقافة الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، تم العثور على حب الذات ليكون في قلب الأصالة، القيادة الخادمة، التعاطف، رعاية الموظفين والقدرة على الاستماع الذي يرتبط بالقيادة السمات التي تم العثور عليها لتشجيع مشاركة الموظفين. تعريف حب الذات ومبنى حب الذات انبثق نموذج من البحث. حب الذات هو ظاهرة نادرة، لكنها ذات أهمية حيوية، وتحتاج إلى أعظم فهم المفهوم.

-دراسة Demeroutin and Lieke (٢٠١٢) هدفت هذه الدراسة للبحث فيما إذا كانت العلاقة بين المشاركة في العمل والأداء الوظيفي خضعة للإشراف إلى أي مدى يميل الأفراد إلى العمل الجاد والحذر والتوجه نحو الهدف. على أساس الأدبيات، تم افتراض أن الضمير يقوي العلاقة بين مشاركة العمل وتقييمات المشرف للمهمة والأداء السياقي بالإضافة إلى التعلم النشط. تم اختبار الفرضيات على عينة من (١٤٤) موظفًا من عدة وظائف. دعمت نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية الوسيطة

الفرضيات. كانت المشاركة في العمل مرتبطة بشكل إيجابي بأداء المهام، والأداء السياقي، والتعلم النشط، لا سيما للموظفين ذوي الضمير العالي.

-دراسة Doherty (٢٠١١) استكشفت هذه الدراسة العلاقة بين الروحانية والقيادة في الكلية الطلاب، وخلق إطار مفاهيمي للقيادة الروحية للطلاب. مقرها في عمل سابق لنظرية القيادة، تطوير قيادة طلاب الكلية، الإيمان التنمية، والقياد الروحية، والروحانية في التعليم العالي، وبيئة المؤسسات الدينية، بني هذا البحث على أبحاث سابقة لإنشاء إطار عمل للدراسة المستقبلية. باستخدام منهج دراسة الحالة الذي أخذ في الاعتبار سياقًا محددًا، طلاب السنة الرابعة في مؤسسة كاثوليكية متوسطة الحجم تمت مقابلتهم، جنبًا إلى جنب مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين عرض ملاحظات الطلاب. في حين أن هؤلاء الطلاب هم عينة صغيرة من عدد طلاب الكلية، تظهر نتائج دراسة الحالة هذه أن الروحانية وتتشارك القيادة علاقة مهمة مع بعضها البعض. تم إظهار الروحانيات لأن يكون له تأثير كبير على القيادة من خلال أربع طرق: (١) كحافز، (٢) عن طريق التشكيل القيم القيادية، (٣) من خلال التركيز على العدالة، و(٤) من خلال العلاقات وتواصل اجتماعي. كان تأثير القيادة على الروحانية أقل أهمية في هذه الدراسة، على الرغم من وجود ارتباط معتدل. أثبتت القضية أهمية درس العدالة في أصول التدريس ورسالة البرنامج. علاوة على ذلك، يقدر الطلاب مفهوم العدالة وأهميتها، على الرغم من وجود علاقة قوية بين الشخصية لم يتم التعبير عن القيادة والعدالة من قبل معظم الطلاب.

دراسة Pellegrini and Scandura and Jayaraman (٢٠١٠) توصلت هذه الدراسة إلى أن مفهوم القيادة بالحب أو القيادة الأبوية مفهوم ناشئ يجمع بين الولاء والسلطة، وأن القيادة بالحب أسلوب قيادة سائد في منظمات الأعمال غير الغربية، حيث كانت للقيادة بالحب تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي، وكانت القيادة بالحب مرتبطة ارتباطًا إيجابيا بالتبادل بين القادة والأعضاء والالتزام التنظيمي.

دراسة Rutledge (٢٠٠٩) كان الغرض من دراسة الحالة المتعددة هذه هو فحص التصورات والتجارب الفريدة للمعلمين ومديري المدارس حيث يتشاركون الأدوار القيادية أثناء تنفيذ ودعم مبادرات تحسين المدرسة. شارك المعلمون المشاركون في الدراسة في أنشطة التطوير المهني من خلال شبكة قيادة المعلمين في مركز خدمات التعليم الإقليمي. باستخدام مصادر متعددة للأدلة لضمان صحة النتائج ، تضمنت منهجية البحث مقابلات مع قائد المعلم ، ومقابلات مع مدير المدرسة ، ومقابلات مع زملاء المعلمين ، وملاحظات قادة المعلمين ، واستطلاع رأي لقائد المعلمين ، وقواعد تقييم ذاتية للمعلم ، ومجموعة من الوثائق المتعلقة بمبادرات تحسين المدرسة في كل حرم جامعي. تم تحليل

البيانات التي تم جمعها على مدار العام بشكل فردي وجماعي لتوثيق تصورات قادة المعلمين حول تأثيرهم على عمل المدير ومبادرات تحسين المدرسة. بشكل عام ، تتوافق النتائج الواردة في هذه الدراسة مع الإطار المفاهيمي للمعلم القائد. ينجح قادة المعلمين عندما تدعم الظروف في الحرم الجامعي عمل قائد المعلم في تقاسم مسؤوليات القيادة مع المدير ، ويتم تقدير عمل القيادة ، ويحترم أقرانهم قائد المعلم. يعمل المعلمون ومديرو المدارس معاً للحفاظ على التركيز على تعلم المعلم وإنجاز الطلاب لإنشاء علاقة ثقة وتعاون بين جميع أعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى تحقيق أهداف تحسين المدرسة.

دراسة Bajad (٢٠٠٧) هدف الدراسة الكشف عن الفروق بين تصورات المعلمين وتصورات مديري المدارس لسلوك مديري هذه المدارس القيادي في أنقري، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم نتائج الدراسة: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمديرين للسلوك القيادي لمديري المدارس، وأن هناك فروقاً دالة بيت السلوك المديرين الذين تلقوا تدريباً وسلوك المديرين الذين لم يتلقوا أي تدريب، وأنه لا توجد فروق دالة بين سلوك المديرين حسب العمر، ومجالات الاختصاص والتجربة.

دراسة Glasø and Einarsen (٢٠٠٦) بحثت هذه الدراسة في مدى تعبير القادة والمتابعين عن مشاعرهم أو قمعها أو تزويرها أثناء التفاعل، باستخدام عينة من ١٣٥ قائدًا و ٢٠٧ متابعًا. أكمل المستجيبون استبيانات حول تنظيم العاطفة، وجودة العلاقة بين القادة والمتابعين (LMX)، والرضا الوظيفي، والشكاوى الصحية. تشير البيانات إلى أن المشاعر السلبية مثل خيبة الأمل وعدم اليقين والانزعاج يتم قمعها عادةً، بينما يتم عادةً التعبير عن المشاعر الإيجابية مثل الحماس والاهتمام والهدوء أو تزويرها. كان مستوى تنظيم العاطفة المبلغ عنه أعلى للقادة منه للأتباع. ارتبط قمع وتزييف العواطف سلباً مع LMX والرضا الوظيفي، وإيجابياً مع الشكاوى الصحية بين المجموعتين. وبالتالي فإن تنظيم المشاعر هو جانب بارز ومعقد من العلاقات بين القائد والتابع مع الآثار السلبية المحتملة لكل من القادة والأتباع.

دراسة Merritt (٢٠٠٤) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص مديري التربية والتعليم الذين يعدون قادة ناجحين في ولاية كاليفورنيا وذلك من خلال تحليل الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمونها لرفع مستوى وتشجيع الأعضاء وتقديم المساندة كل الاطراف، وصولا إلى تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو التربية والتعليم الذين يعدون قادة تعليميين فاعلين، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات ،حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع مديري التربية والتعليم ،والمسئولين في خمس إدارة تعليمية بولاية كاليفورنيا، وأهم نتائج الدراسة تمثل خصائص مديري التربية والتعليم

بوصفهم قادة فاعلين، التي من أهمها: البحث عن مشاكل الطلاب الحقيقية من أجل مساعدتهم على النجاح في الحياة، والعمل على تأسيس نظام اتصال فعالة تنتشر في المجتمع التعليمي، والاهتمام الكبير بنشر التواصل على جميع مستويات المنظمة، تفعيل أهداف الإدارة التعليمية من المجلس إلى الفصل، ويشارك كل الأطراف المعنية في تطوير وتنفيذ ومتابعة الأهداف.

دراسة Roxy House (٢٠٠٠) هدفت الدراسة للتعرف إلى الخصائص التي تميز الإدارة الفعالة، وكذلك التعرف على أهم ما يميز المدير الفعال، قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع (١٨٠) مديراً لمدة عام تقريبا، استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، لقد توصل إلى أن خصائص المديرين المتميزين تأتي على الترتيب: الرؤية الاستراتيجية للمدير، وتوجيه الأهداف بوضوح، والانضباط الذاتي، والقدرة على الاتصال. كما أن الإدارة الاستراتيجية تسهم في التوحد في المهام والأهداف التي توجه السلوك لدي العاملين في المدرسة وبذلك يتم إيجاد عقل جماعي يحدد معايير سلوكية معينة للأفراد وهي صورة لما يمكن أن نكون علية في المستقبل.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

قامت الباحثة بالحصول على أكبر عدد من الدراسات المرتبطة بهذه الدراسة ومتغيراتها، والتي أجريت في بيئات مختلفة من مناحي مختلفة، حتى تتمكن الباحثة من توظيف هذه الدراسات في مجالات مختلفة من دراستها، كإثراء الإطار النظري، أو بناء أداة الدراسة، أو مناقشة نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها في ضوء استعراض الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية منها

فقد استطاعت الباحثة الرجوع إلى (٤٠) دراسة مختلفة تتحدث عن القيادة بالحب والأداء الوظيفي (٢٧) دراسة عربية و (١٣) دراسة أجنبية، خلال فترات زمنية مختلفة، وقد حرصت الباحثة على تنوع هذه الدراسات في الزمان والمكان، وقد تحدثت هذه الدراسات عن مفهوم القيادة بالحب وواقع ممارستها في الميدان التربوي مثل دراسة خلوفي وشريط (٢٠٢٠)، و دراسة الشهومي (٢٠٢٠)، ودراسة آل حمد و العاني (٢٠٢٠)، ودراسة دغمش (٢٠١٩)، ودراسة المزاودة (٢٠١٨)، ودراسة العلقامي (٢٠١٨)، ودراسة علي(٢٠١٨)، ودراسة آل حسين (٢٠١٨)، ودراسة شراب(٢٠١٨)، دراسة ريحان(٢٠١٨)، ودراسة أبو مصطفى(٢٠١٧)، ودراسة الحجار(٢٠١٧)، ودراسة يوسف(٢٠١٧)، ودراسة عبده (٢٠١٧)، ودراسة عيسى(٢٠١٦)، ودراسة حلبي(٢٠١٦)، ودراسة الشافعي(٢٠١٦)، ودراسة أبو علبة(٢٠١٥)، ودراسة أبو الكاس(٢٠١٥)، ودراسة الربيعي (٢٠١٣)، ودراسة بلبيسي(٢٠٠٧)، ودراسات تتعلق بالأداء الوظيفي مثل دراسة الزهراني(٢٠١٨)، ودراسة فرفورة(٢٠١٨)، ودراسة القرالة(٢٠١٧)، ودراسة الكمالي (٢٠١٦)، ودراسة أبو غالي(٢٠١٦)، ودراسة Khandelwal (٢٠١٨)، ودراسة Uusiautti and Määttä (٢٠١٤)، دراسة Barsade and O'Neill

(٢٠١٤)، دراسة Uusiautti and Määttä (٢٠١٣)، دراسة Maharaj and April (٢٠١٣)، Demeroutin and Lieke (٢٠١٢)، دراسة Doherty (٢٠١١)، ودراسة Pellegrini and Scandura and Jayaraman (٢٠١٠)، و دراسة Rutledge (٢٠٠٩)، و دراسة Bajad (٢٠٠٧)، ودراسة Glasø and Einarsen (٢٠٠٦) دراسة Merritt (٢٠٠٤)، ودراسة Roxy House(٢٠٠٠)، والتي ركزت على القيادة بالحب وإنها أسلوب معترف به أكاديمياً في الإدارة الحديثة مما جعل لهذه الدراسات الأثر الأكبر في إثراء هذه الدراسة. استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي وهذا يتفق مع الدراسة الحالية، كما أن أغلب الدراسات التي تتعلق بالقيادة بالحب قامت باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) مما اتفقت مع هذه الدراسة، وتم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة) ومن هذه الدراسات التي تم الاستفادة من أداتها دراسة (دغمش،٢٠١٩) ودراسة (المزاودة،٢٠١٨) ودراسة (علي ليلي،٢٠١٨) حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة نتائج هذه الدراسة من حيث الاتفاق والاختلاف.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها الأولى على المستوى المحلي التي تتناول نظرية القيادة بالحب في العملية التعليمية بحسب علم الباحثة، وتتميز أيضا بكونها تحدد واقع القيادة بالحب من ناحية التطبيق الواقعي لها، وحيث جمعت الدراسة بين الجانب التأصيلي النظري للقيادة بالحب والجانب الميداني، ويمكن استخدامها في دراسات مستقبلية للكشف عن واقع توظيف نظرية القيادة بالحب لدى مديري المدارس في الميدان التربوي .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة.

3.3 عينة الدراسة.

4.3 أدوات الدراسة.

5.3 إجراءات الدراسة.

6.3 تصميم الدراسة.

7.3 متغيرات الدراسة.

8.3 المعالجة الإحصائية.

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، من خلال تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات والوصول الى النتائج.

3-1 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها، والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3-2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة الخليل، والبالغ عددهم(529) مديراً/ة، (177 مديراً/ة في تربية جنوب الخليل)، (105 مديراً/ة في تربية شمال الخليل)، (157مديراً/ة في تربية الخليل)، (90مديراً/ة في تربية مديرية يطا)، وفق الإحصائيات الرسمية لمديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك في الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

3-3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، حيث اشتملت عينة الدراسة على (220) مديراً ومديرة أي بنسبة (42%) من مجتمع الدراسة الخاص بالمديرين، والجدول (1.3) يوضح أفراد عينة الدراسة.

جدول (1.3): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكر	١٠٢	%٤٦.٤	٢٢٠
	أنثى	١١٨	%٥٣.٦	
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤٢	%١٩.١	٢٢٠
	٥-١٠سنوات	٥١	%٢٣.٢	
	أكثر من ١٠ سنوات	١٢٧	%٥٧.٧	
المؤهل	بكالوريوس	١٥٨	%٧١.٨	٢٢٠
	ماجستير فأعلى	٦٢	%٢٨.٢	
التخصص	علمي	٩٣	%٤٢.٣	٢٢٠
	علوم إنسانية	١٢٧	%٥٥٧.٧	
المديرية	جنوب الخليل	٥٤	%٢٤.٥	٢٢٠
	شمال الخليل	٤٠	%١٨.٢	
	الخليل	٤٤	%٢٠.٠	
	مديرية يطا	٨٢	%٣٧.٣	

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على جميع المديريات فكانت نسبة الاستجابة قليلة حيث بلغ عدد الردود (١١٠)، من جميع المديريات، وحجم المجتمع (٥٢٩)، وقد تكون هذه الردود لا تتناسب مع حجم المجتمع، وإحصائياً عدد أفراد العينة يجب أن تتناسب مع حجم المجتمع، فقامت الباحثة بالتواصل مع مديرين المدراس في جميع المديريات عن طريق الايميلات الخاصة بهم ومواقع التواصل الاجتماعي مجموعات الماسنجر والواتساب، وبذلك ارتفعت عدد الرود إلى (٢٢٠) رداً، وبلغت النسبة ٤٢% وهي نسبة تمثل حجم مجتمع الدراسة، فقد بلغ حجم عينة مديرية يطا الأكبر(٨٢) من حجم مجتمعها(٩٠)، في حين حصلت مديرية الخليل وشمال الخليل وجنوب الخليل على حجم عينة أقل حيت ان حجم مجتمع مديرية الخليل(١٧٥)، بلغ حجم العينة(٤٤)، في مديرية شمال الخليل حجم مجتمعها(١٠٥)، بلغ حجم العينة(٤٠)، وفي مديرية جنوب الخليل حجم مجتمعها (١٧٧)،بلغ حجم العينة (٥٤) لهذا السبب كان الفرق لافت للنظر.

3-5 أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة والمتمثل في التعرف على القيادة بالحب وعلاقتها بالإداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، قامت الباحثة بتطوير استبانة دراسة دغمش (٢٠١٩) استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع القيادة بالحب، وقد تكونت الاستبانة من ثلاث أقسام: القسم الأول البيانات الأساسية (الجنس، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمديرية)، والقسم الثاني محور القيادة بالحب، وتكون من فقرات الدراسة موزعة على خمس مجالات، وهي: حب المدير لمدرسته (12) فقرة، حب المدير للمعلمين (13) فقرة، حب المير للطلبة (11) فقرة، حب المدير لأولياء الأمور(10) فقرة، تقدير المدير لذاته (10)، والقسم الثالث: محور الأداء الوظيفي وتكون من (20) فقرة. ملحق رقم (١).

3-6 صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والبالغ عددهم (15)محكماً، ملحق رقم (٢). حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، حيث تم التعديل اللازم، وقد تم اعتمادها من قبل المحكمين للإبقاء على محاور وفقرات الاستبانة.

ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة.

يقصد بصدق الاستبانة: " التأكد من انها ستقيس ما أعدت لقياسة" ، كما أن الصدق والصحة هنا بالمعنى نفسه، وتتصف أداء الدراسة بالصدق متى كانت صالحة لتحقيق الهدف الذي أعدت من اجلة، أي قياس ما يجب قياسة، أو ماهو مطلوب قياسه، ولا تقيس شيئاً آخر مغايراً، وبالتالي تنقل بدقة وموضوعية صورة الواقع البحثي، بحيث يمكن الاعتماد على هذه الصورة في تفسير النتائج وتعميمها، فالصدق ينسب إلى أدوات الدراسة أو أدوات القياس (أبو سمرة، والطيطي، ٢٠١٩ :٦٦).

وقد تم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة كالتالي:

صدق آراء المحكمين: حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفن من (١٥) من المحكمين والتنخصصين في التربية والإدارة، وأسماء المحكمين بالملحق رقم(١)، وقد استجابت الباحثة لآرائهم وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها التهائية.

صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدف الاتساق الداخلي مدي اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (أبو سمرة، والطيطي،٢٠١٩: ٦٨)، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسة وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي spss.

الصدق البنائي لمجالات الاستبانة: قامت الباحثة بالتاكد من الصدق البنائي لمجالات الاستبانة وحساب مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة "القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم"

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (القيادة بالحب)، باحتساب معامل الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (2.3).

جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة (القيادة بالحب) مع الدرجة الكلية للأداة.

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث		
الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
١	*٠.٣٩٨	٠.٠٢٢	١	**٠.٦٢٤	٠.٠٠٠	١	**٠.٦٥٤	٠.٠٠٠
٢	*٠.٣٦٠	٠.٠٤٠	٢	**٠.٤٨٤	٠.٠٠٤	٢	**٠.٧١٩	٠.٠٠٠
٣	**٠.٥٣٣	٠.٠٠١	٣	**٠.٥٤٩	٠.٠٠١	٣	**٠.٦٧٧	٠.٠٠٠
٤	*٠.٤٠٤	٠.٠٢٠	٤	**٠.٥٦٣	٠.٠٠١	٤	**٠.٧٥٧	٠.٠٠٠
٥	**٠.٤٨٤	٠.٠٠٤	٥	**٠.٥١٢	٠.٠٠٣	٥	**٠.٤٩٥	٠.٠٠٥
٦	**٠.٦٤٤	٠.٠٠٠	٦	*٠.٣٦٧	٠.٠٣٦	٦	**٠.٧٧١	٠.٠٠٠

٧	٠.٤٤٦**	٠.٠٠٩	٧	٠.٤٠٤*	٠.٠٢٠	٧	٠.٥٧٣**	٠.٠٠١
٨	٠.٢٤٤	٠.١٧١	٨	٠.٤٤٢**	٠.٠١٠	٨	٠.٥٧٥**	٠.٠٠١
٩	٠.٥٢٣**	٠.٠٠٢	٩	٠.٧٠٥**	٠.٠٠٠	٩	٠.٤٠٤*	٠.٠٢٠
١٠	٠.٤٧٢**	٠.٠٠٦	١٠	٠.٦٦٠**	٠.٠٠٠	١٠	٠.٤٨٤**	٠.٠٠٤
١١	٠.٥١٢**	٠.٠٠٣	١١	٠.٤٠٤*	٠.٠٢٠	١١	٠.٥٤٩**	٠.٠٠١
١٢	٠.٣٦٧*	٠.٠٣٦	١٢	٠.٥٣٣**	٠.٠٠١			
			١٣	٠.٦٤٤**	٠.٠٠٠			

المحور الرابع			المحور الخامس					
الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية			
١	٠.٥٢٣**	٠.٠٠٢	١	٠.٤٤٢**	٠.٠١٠			
٢	٠.٤٧٢**	٠.٠٠٦	٢	٠.٧٠٥**	٠.٠٠٠			
٣	٠.٥١٩**	٠.٠٠٣	٣	٠.٦٦٠**	٠.٠٠٠			
٤	٠.٦١٧**	٠.٠٠٠	٤	٠.٦٩٧**	٠.٠٠٠			
٥	٠.٤٨٤**	٠.٠٠٦	٥	٠.٨٢٠**	٠.٠٠٠			
٦	٠.٥٨٤**	٠.٠٠١	٦	٠.٦٢٥**	٠.٠٠٠			
٧	٠.٤٧٢**	٠.٠٠٧	٧	٠.٥٥٧**	٠.٠٠١			
٨	٠.٥٣٣**	٠.٠٠١	٨	٠.٦٤١**	٠.٠٠٠			
٩	٠.٥١٢**	٠.٠٠٣	٩	٠.٧١٩**	٠.٠٠٠			
١٠	٠.٣٦٧*	٠.٠٣٦	١٠	٠.٦٧٧**	٠.٠٠٠			

**** دال إحصائياً عند (٠.٠١)** **** دال إحصائياً عند (٠.٠٥)**

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وبذلك فإن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي.

جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة (الأداء الوظيفي) مع الدرجة الكلية للأداة.

الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
١	**٠.٨٠٢	٠.٠٠٠	١١	**٠.٧٣٠	٠.٠٠٠
٢	**٠.٧٢٥	٠.٠٠٠	١٢	**٠.٧٨٣	٠.٠٠٠
٣	**٠.٥١٥	٠.٠٠٤	١٣	**٠.٧٦٢	٠.٠٠٠
٤	**٠.٦١٦	٠.٠٠٠	١٤	**٠.٦٦٥	٠.٠٠٠
٥	**٠.٦١٩	٠.٠٠٠	١٥	**٠.٧٤٧	٠.٠٠٠
٦	**٠.٧٢٩	٠.٠٠٠	١٦	**٠.٧٣٧	٠.٠٠٠
٧	**٠.٧٦٢	٠.٠٠٠	١٧	**٠.٨١٨	٠.٠٠٠
٨	**٠.٦٤٠	٠.٠٠٠	١٨	**٠.٧١٣	٠.٠٠٠
٩	**٠.٧٥١	٠.٠٠٠	١٩	**٠.٨٤٢	٠.٠٠٠
١٠	**٠.٨١٣	٠.٠٠٠	٢٠	**٠.٥٦٧	٠.٠٠١

**** دال إحصائياً عند (٠.٠١)** **** دال إحصائياً عند (٠.٠٥)**

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وبذلك فإن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي.

3-7 ثبات أداة الدراسة:

ثبات مقياس القيادة بالحب:

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس القيادة بالحب وللأداة ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول (٤.٣).

جدول رقم (4.3) نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المجال الأول: حب المدير لمدرسته	١٢	٠.٧٩٢
المجال الثاني: حب المدير للمعلمين	١٣	٠.٧٨٥
المجال الثالث: حب المدير للطلبة	١١	٠.٧٥٦
المجال الرابع: حب المدير لأولياء الأمور	١٠	٠.٨٧١
المجال الخامس: تقدير المدير لذاته	١٠	٠.٧٩٣
الدرجة الكلية	٥٦	٠.٨٨٧

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة ثبات أداة الدراسة للدرجة الكلية بلغت(٠.٨٨٧)، وقيمة ثبات المحور الأول بلغت (٠.٧٩٢) وقيمة ثبات المحور الثاني بلغت

(٠.٧٨٥) وقيمة ثبات المحور الثالث بلغت (٠.٧٥٦) وقيمة ثبات المحور الرابع بلغت (٠.٨٧١) وقيمة ثبات المحور الخامس بلغت (٠.٧٩٣)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

ثبات مقياس الأداء الوظيفي:

قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وقد بلغت قيمة الثبات بهذه الطريقة (٠.٨٤١) وهي قيمة مرتفعة تسمح باستخدام المقياس لأغراض البحث العلمي.

3-8 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة وتشمل:

*الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).

*عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية: وله ثلاث مستويات (أقل من5 سنوات، من 5-10 سنوات، اكثر من 10 سنوات).

*المؤهل العملي: وله مستويان (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

*التخصص: وله مستويان (علمي، دراسات إنسانية).

* المديرية: وله أربع مستويات (جنوب الخليل، شمال الخليل، الخليل، مديرية يطا).

المتغير التابع:

١) درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.
٢) واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.

3-9 إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بإتباع الخطوات التالية لجمع البيانات والمعلومات:

-اطلعت الباحثة على الأدب التربوي ذات العلاقة بموضوع الدراسة من مراجع عربية وأجنبية.

-تطوير الأداة التي ستستخدم في هذه الدراسة وهي الاستبانة (دغمش ٢٠١٩).

-التأكد من صدق الأداة: بحيث تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين.

-التأكد من ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ -الفا.

-إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.

-تحديد أفراد عينة الدراسة.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس موجهة الى مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

-الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي إلى مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل موجه لمديري المدراس لتطبيق الدراسة، حيث تم تزويد الباحثة بقوائم بأعداد مديري ومديرات مجتمع الدراسة للفصل الدراسي الثاني للعام الأكاديمي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

-توزيع أداة الدراسة توزيعاً الكترونياً، استبانة القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي على عينة الدراسة.

-معالجة البيانات إحصائياً باستخدام (SPSS).

3-10 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحياتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها ارقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Social Sciences Statistical Package For).

3-11 تصحيح المقياس

جدول (5.3)

مفاتيح التصحيح

المتوسط الحسابي	الدرجة
١.٠٠-٢.٣٣	منخفضة
٢.٣٤-٣.٦٧	متوسطة
٣.٦٨-٥.٠٠	مرتفعة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.

3.4 ملخص نتائج الدراسة.

1.4 المقدمة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم أنفسهم، ولتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت تم استخدام طريقة إحصائية وصفية وتحليلية، ويتضمن هذا الفصل وصفاً لنتائج الدراسة مرتبة حسب تسلسل أسئلتها.

2.4 نتائج الدراسة

1.2.4النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها الخمسة، والدرجة الكلية كما في الجدول (١.٤).

جدول (١.٤): الأعداد والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم.

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	المجال الأول: حب المدير لمدرسته	4.42	.39	مرتفع	الرابع
٢	المجال الثاني: حب المدير للمعلمين	4.49	.44	مرتفع	الثاني
٣	المجال الثالث: حب المدير للطلبة	4.51	.41	مرتفع	الأول
٤	المجال الرابع: حب المدير لأولياء الأمور	4.11	.49	مرتفع	الخامس
٥	المجال الخامس: تقدير المدير لذاته	4.49	.43	مرتفع	الثاني
	الدرجة الكلية	4.41	.37	مرتفع	

تشير البيانات الواردة في الجدول (١.٤) أن الدرجة الكلية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم (٤.٤١) وهي درجة مرتفعة، وكذلك جميع مجالات واقع توظيف نظرية القيادة بالحب، فقد بلغت درجة المجال الأول: "**حب المدير لمدرسته**" (٤.٤٢) وهي درجة مرتفعة أيضاً، وجاء ترتيبه الرابع، كما بلغت درجة المجال الثاني "**حب المدير للمعلمين**"

(٤.٤٩) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الثاني، وكذلك بلغت درجة المجال الثالث "**حب المدير للطلبة**" (٤.٥١) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الأول، وكذلك بلغت درجة المجال الرابع "**حب المدير لأولياء الأمور**" (٤.١١) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الخامس. كما بلغت درجة المجال الخامس "**تقدير المدير لذاته**" (٤.٤٩) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الثاني.

وبخصوص المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ولتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهذا هو هدف الدراسات المسحية، أخذت الباحثة بما يعرف بالتقدير النقطي، ويعني تقدير مَعلمة المجتمع بقيمة نأخذها من إحصاءة العينة (أبو سمرة والطيطي، ٢٠١٩). وعليه، وعلى اعتبار أن العينة ممثلة للمجتمع، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل هو المتوسط الحسابي المحسوب من العينة، أي (٤.٤١).

أما بخصوص تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لفقرات مجالات الاستبانة فقد جاءت كالتالي:

المجال الأول: (حب المدير لمدرسته)

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول (٢.٤).

جدول (٢.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا حسب استجابات مجتمع الدراسة للمجال الأول.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
المجال الأول: حب المدير لمدرسته				
١	أهتم بمظهر النظافة والجمال في مرافق المدرسة.	**4.66**	**.514**	**مرتفع**
٢	أمثل قدوة في الانضباط بالعمل المدرسي.	**4.65**	**.53**	**مرتفع**
٣	أحرص على معالجة الأزمات والحالات الطارئة في المدرسة.	**4.63**	**.53**	**مرتفع**
٤	أتفقد صيانة مرافق المدرسة بشكل مستمر.	**4.60**	**.55**	**مرتفع**
٥	أوفر شروط البيئة الصفية الملائمة (الإنارة والتهوية والهدوء).	**4.55**	**.57**	**مرتفع**
٦	أوفر الأدوات والوسائل التعليمية اللازمة لجميع مرافق المدرسة.	**4.50**	**.60**	**مرتفع**

٧	أطور المدرسة باستمرار.	**4.48**	**.58**	**مرتفع**
٨	أجتهد في تطوير العمل الإداري بالمدرسة.	**4.46**	**.58**	**مرتفع**
٩	أتواصل مع الجهات الحكومية ذات الصلة لتحقيق أهداف المدرسة.	**4.27**	**.65**	**مرتفع**
١٠	أدعم البحوث والدراسات التربوية التي تسهم في تطوير المدرسة.	**4.16**	**.72**	**مرتفع**
١١	أتواصل باستمرار مع جهات متعددة لتوفير الدعم للأنشطة المدرسية.	**4.15**	**.71**	**مرتفع**
١٢	أشرك المدرسة في جميع الأنشطة والفعاليات الخارجية.	**3.91**	**.65**	**مرتفع**
	مجموع المجال الأول: حب المدير لمدرسته	**4.42**	**.39**	**مرتفع**

تظهر البيانات الواردة في الجدول (٢.٤) أن درجة المجال الأول: "**حب المدير لمدرسته**" من مجالات واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم (٤.٤٢) وهي درجة مرتفعة، ويلاحظ من الجدول نفسه أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، وقد كانت أعلى فقرات هذا المجال الفقرة (١٢): "**أهتم بمظهر النظافة والجمال في مرافق المدرسة**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٦٦)، والفقرة (٦): "**أمثل قدوة في الانضباط بالعمل المدرسي**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٦٥)، والفقرة (٥): "**أحرص على معالجة الأزمات والحالات الطارئة في المدرسة**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٦٣)، وكانت أدنى فقرات هذا المجال الفقرة (٢): "**أشرك المدرسة في جميع الأنشطة والفعاليات الخارجية**"، حيث بلغ وسطها الحسابي (٣.٩١)، والفقرة (٣): "**أتواصل باستمرار مع جهات متعددة لتوفير الدعم للأنشطة المدرسية**"، حيث بلغ وسطها الحسابي (٤.١٥)، والفقرة (٧): "**أدعم البحوث والدراسات التربوية التي تسهم في تطوير المدرسة**"، حيث بلغ وسطها الحسابي (٤.١٦).

المجال الثاني: (حب المدير للمعلمين)

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول (٣.٤).

جدول (٣.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لأفراد العينة مرتبة تنازليا حسب استجابات مجتمع الدراسة للمجال الثاني.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
المجال الثاني: حب المدير للمعلمين				
١	أعزز العمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين.	**4.60**	**0.58**	**مرتفع**
٢	أقدر الأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمون.	**4.60**	**0.57**	**مرتفع**
٣	أعزز الأداء المتميز للمعلمين.	**4.60**	**0.55**	**مرتفع**
٤	أوفر جو الألفة والانسجام بيني وبين المعلمين.	**4.57**	**0.59**	**مرتفع**
٥	أحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة.	**4.55**	**0.60**	**مرتفع**
٦	أشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية المختلفة.	**4.51**	**0.61**	**مرتفع**
٧	أعدل بين المعلمين في توزيع المهام المدرسية.	**4.50**	**0.60**	**مرتفع**
٨	أشجع المعلمين على تبادل الخبرات المهنية فيما بينهم.	**4.48**	**0.58**	**مرتفع**
٩	أساعد المعلمين على النجاح في إنجاز مهامهم.	**4.43**	**0.57**	**مرتفع**
١٠	أصوب أخطاء المعلمين بهدوء ورفق.	**4.40**	**0.64**	**مرتفع**
١١	أحرص على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والمهني للمعلمين.	**4.39**	**0.59**	**مرتفع**
١٢	أدعم المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة.	**4.36**	**0.61**	**مرتفع**
١٣	أشرك المعلمين في التخطيط للعملية التعليمية.	**4.35**	**0.58**	**مرتفع**
	مجموع المجال الثاني: حب المدير للمعلمين	**4.49**	**0.43**	**مرتفع**

تظهر البيانات الواردة في الجدول (٣.٤) أن درجة المجال الثاني: "**حب المدير للمعلمين**" من مجالات واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم (٤.٤٩) وهي درجة مرتفعة، ويلاحظ من الجدول نفسه أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، وقد كانت أعلى فقرات هذا المجال الفقرة (٣): "**أعزز العمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين**"، والفقرة (١٢): "**أقدر الأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمون**"، والفقرة (٤): "**أعزز الأداء المتميز للمعلمين**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرات (٤.٦٠). وكانت أدنى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (١): "**أشرك المعلمين في التخطيط للعملية التعليمية**"، حيث بلغ وسطها الحسابي (٤.٣٥)، والفقرة (٦): "**أدعم المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة**"، حيث بلغ الوسط الحسابي

لها (٤.٣٦)، والفقرة (٨): "**أحرص على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والمهني للمعلمين**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٣٩).

المجال الثالث: (حب المدير للطلبة)

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول (٤.٤).

جدول (٤.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا حسب استجابات مجتمع الدراسة للمجال الثالث.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
المجال الثالث: حب المدير للطلبة				
١	أعزز أداء الطلبة المتميزين.	**4.67**	**0.50**	**مرتفع**
٢	أوفر متطلبات الأمن والسلامة داخل المدرسة للمحافظة على سلامة الطلبة.	**4.63**	**0.55**	**مرتفع**
٣	أتعامل مع الطلبة كتعامل الأبِ مع أبنائه.	**4.58**	**0.56**	**مرتفع**
٤	أؤكد على أن يكون الطالب محور النشاطات الصفية واللاصفية.	**4.52**	**0.57**	**مرتفع**
٥	أولي اهتماماً واضحاً بالطلبة الفقراء والمحتاجين.	**4.50**	**0.59**	**مرتفع**
٦	أسعى إلى الارتقاء بشخصيات الطلبة في جميع الجوانب.	**4.50**	**0.56**	**مرتفع**
٧	أحرص على تعزيز علاقة الطلبة بالمعلمين.	**4.47**	**0.58**	**مرتفع**
٨	أشرك الطلبة في النشاطات المدرسية.	**4.46**	**0.59**	**مرتفع**
٩	أسعى إلى معالجة مشكلات الطلبة التعليمية.	**4.46**	**0.55**	**مرتفع**
١٠	أعالج السلوك الخاطئ للطلبة برفق وحكمة.	**4.42**	**0.62**	**مرتفع**
١١	أفعل دور المرشد التربوي في معالجة مشكلات الطلبة.	**4.37**	**0.74**	**مرتفع**
	مجموع المجال الثالث: حب المدير للطلبة	**4.51**	**0.41**	**مرتفع**

تظهر البيانات الواردة في الجدول (٤.٤) أن درجة المجال الثالث: "**حب المدير للطلبة**" من مجالات واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم (٤.٥١) وهي درجة مرتفعة، ويلاحظ من الجدول نفسه أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، وقد كانت أعلى فقرات هذا المجال الفقرة (٢): "**أعزز أداء الطلبة المتميزين**"، حيث بلغ

الوسط الحسابي لها (٤.٦٧)، والفقرة (٩): "**أوفر متطلبات الأمن والسلامة داخل المدرسة للمحافظة على سلامة الطلبة**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٦٣)، والفقرة (١١): "**أتعامل مع الطلبة كتعامل الأبِ مع أبنائه**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٥٨). وكانت أدنى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (١٠): "**أفعل دور المرشد التربوي في معالجة مشكلات الطلبة**"، حيث بلغ وسطها الحسابي (٤.٣٧)، والفقرة (٦): "**أعالج السلوك الخاطئ للطلبة برفق وحكمة**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٤٢)، والفقرة (٤): "**أسعى إلى معالجة مشكلات الطلبة التعليمية**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٤٦).

المجال الرابع: (حب المدير لأولياء الأمور)

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول في الجدول (٥.٤).

جدول (٥.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا حسب استجابات مجتمع الدراسة للمجال الرابع.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
المجال الرابع: حب المدير لأولياء الأمور				
١	أتعامل مع أولياء الأمور بطريقة ودية.	**4.48**	**0.62**	**مرتفع**
٢	أوجه المعلمين إلى حسن التعامل مع أولياء الأمور.	**4.36**	**0.63**	**مرتفع**
٣	أبدي اهتماماً واضحاً بزيارات أولياء الامور.	**4.27**	**0.64**	**مرتفع**
٤	أعزز الثقة المتبادلة مع أولياء الأمور.	**4.26**	**0.61**	**مرتفع**
٥	أحرص على التواصل مع أولياء الأمور في المناسبات المختلفة.	**4.13**	**0.64**	**مرتفع**
٦	أستثمر مجلس أولياء الأمور في توثيق العلاقات معهم ومع المجتمع المحلي.	**4.11**	**0.67**	**مرتفع**
٧	أطلع أولياء الأمور على النشاطات المدرسية.	**4.04**	**0.69**	**مرتفع**
٨	أنظم زيارات أولياء الأمور للمدرسة بشكل دقيق.	**3.90**	**0.74**	**مرتفع**
٩	أشرك أولياء الأمور في اقتراح الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة.	**3.80**	**0.78**	**مرتفع**
١٠	أقدر آراء أولياء الأمور في تقييم أداء المعلمين.	**3.69**	**0.86**	**مرتفع**
	مجموع المجال الرابع: حب المدير لأولياء الأمور	**4.10**	**0.50**	**مرتفع**

تظهر البيانات الواردة في الجدول (٥.٤) أن درجة المجال الرابع: "**حب المدير لأولياء الأمور**" من مجالات واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم (٤.١٠) وهي درجة مرتفعة، ويلاحظ من الجدول نفسه أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، وقد كانت أعلى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (١): "**أتعامل مع أولياء الأمور بطريقة ودية**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٤٨)، والفقرة (١٠): "**أوجه المعلمين إلى حسن التعامل مع أولياء الأمور**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٣٦)، والفقرة (٩): "**أبدي اهتماماً واضحاً بزيارات أولياء الأمور**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٢٧)، وكانت أدنى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (٧): "**أقدر آراء أولياء الأمور في تقييم أداء المعلمين**"، حيث بلغ وسطها الحسابي (٣.٦٩)، والفقرة (٥): "**أشرك أولياء الأمور في اقتراح الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٣.٨٠)، والفقرة (٦): "**أنظم زيارات أولياء الأمور للمدرسة بشكل دقيق**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٣.٩٠).

المجال الخامس:(تقدير المدير لذاته)

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول كما في الجدول (٦.٤).

جدول (٦.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا حسب استجابات مجتمع الدراسة للمجال الخامس.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
المجال الخامس: تقدير المدير لذاته				
١	أمتلك القدرة على اتخاذ القرار.	**4.60**	**0.54**	**مرتفع**
٢	أحرص على ترك بصمة إبداعية واضحة في إدارتي المدرسية.	**4.59**	**0.59**	**مرتفع**
٣	لدي ثقة عالية بنفسي.	**4.59**	**0.55**	**مرتفع**
٤	أفتخر بالجهود التي أبذلها في إنجاز النشاطات المدرسية.	**4.55**	**0.58**	**مرتفع**
٥	أناقش المشكلات المدرسية بشجاعة وثبات.	**4.55**	**0.57**	**مرتفع**
٦	أبدي ثقة عالية عند الحديث مع أصحاب المؤهلات العلمية الرفيعة.	**4.49**	**0.57**	**مرتفع**
٧	أحرص على أن يكون لي رأي متميز في مناقشة نشاطات المدرسة.	**4.44**	**0.57**	**مرتفع**

٨	أستفيد من مقترحات المعلمين لتحسين الأداء الوظيفي.	**4.43**	**0.60**	**مرتفع**
٩	أسعى إلى تجديد مهاراتي المهنية باستمرار.	**4.36**	**0.58**	**مرتفع**
١٠	أبدي توقعات عالية لإنجازات العاملين في المدرسة.	**4.35**	**0.62**	**مرتفع**
	مجموع المجال الخامس: تقدير المدير لذاته	**4.49**	**0.43**	**مرتفع**

تظهر البيانات الواردة في الجدول (٦.٤) أن درجة المجال الخامس: "**تقدير المدير لذاته**" من مجالات واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم (٤.٤٩) وهي درجة مرتفعة، ويلاحظ من الجدول نفسه أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، وقد كانت أعلى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (٦): "**أمتلك القدرة على اتخاذ القرار**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٦٠)، والفقرة (١٠): "**أحرص على ترك بصمة إبداعية واضحة في إدارتي المدرسية**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٥٩)، والفقرة (١): "**لدي ثقة عالية بنفسي**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٥٩)، وكانت أدنى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (٤): "**أبدي توقعات عالية لإنجازات العاملين في المدرسة**"، حيث بلغ وسطها الحسابي (٤.٣٥)، والفقرة (٥): "**أسعى إلى تجديد مهاراتي المهنية باستمرار**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٣٦)، والفقرة (٩): "**أستفيد من مقترحات المعلمين لتحسين الأداء الوظيفي**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٤٣).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل يختلف واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم باختلاف (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المديرية)؟

للاجابة عن السؤال الثاني قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمجالات أداة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة، ويبينها الجدول (٧.٤).

جدول (٧.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين واقع توظيف نظرية القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب المتغيرات المستقلة.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	102	4.42	0.37
	أنثى	118	4.40	0.40
الخبرة	أقل من٥ سنوات	42	4.54	0.40
	من ٥-١٠سنوات	51	4.34	0.39
	أكثر من ١٠ سنوات	127	4.39	0.37

المتغير	مستويات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المؤهل العلمي	بكالوريوس	158	4.36	0.38
	ماجستير فأعلى	62	4.54	0.30
التخصص	علمي	93	4.40	0.32
	علوم إنسانية	127	4.42	0.41
المديرية	جنوب الخليل	54	4.34	0.43
	شمال الخليل	40	4.43	0.36
	الخليل	44	4.42	0.33
	يطا	82	4.44	0.36

تظهر البيانات الواردة في الجدول (٧.٤) أن هناك فروقاً ظاهرية بين الأوساط الحسابية للدرجة الكلية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، ولفحص دلالة هذه الفروق تم فحص الفرضيات الصفرية التالية:

وللإجابة عن هذا السؤال بشكل شمولي تم تحويله إلى فرضيات صفرية منبثقة عنه على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس.

لفحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير الجنس.

جدول (٨.٤): نتائج اختبار "ت" لفحص دلالة الفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة البحث لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس.

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكور	102	4.42	0.34	218	0.501	0.617
إناث	118	4.40	0.40			

يتبين من خلال الجدول رقم (٨.٤) أن مستوى الدلالة (٠.٦١٧) وهي أكبر من (٠.٠٥) وهي غير دالة إحصائيا. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة.

لفحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير الخبرة.

جدول رقم (٩.٤): نتايج اختبار تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.960	2	0.480	3.541	0.031
داخل المجموعات	29.414	217	0.136		
المجموع	30.374	219			

يتبين من خلال الجدول رقم (٩.٤) أن مستوى الدلالة (٠.٠٣١) وهي أقل من (٠.٠٥) وهي دالة إحصائيا. أي أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة.

ولمعرفة مصدر الفروق استخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

جدول (١٠.٤): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة.

المجموعات / المجموعات	أقل من٥ سنوات	من ٥-١٠سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من٥ سنوات	----	0.011	0.030
من ٥-١٠سنوات	0.011	----	0.374
أكثر من ١٠ سنوات	0.030	0.374	----

يتبين من خلال الجدول رقم (١٠.٤) السابق أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة بين ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات وذوي الخبرة من (٥-١٠) سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من (٥) سنوات، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات وذوي الخبرة أكثر من (١٠) سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (١١.٤): نتائج اختبار"ت" لفحص دلالة الفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة البحث لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	158	4.36	0.38	218	3.305	0.001
ماجستير فأعلى	62	4.54	0.30			

يتبين من خلال الجدول رقم (١١.٤) أن مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهي أقل من (٠.٠٥) وهي دالة إحصائيا. أي أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف نظرية القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح حملة ماجستير فأعلى.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى التخصص.

لفحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير التخصص.

جدول (١٢.٤): نتائج اختبار (ت) لفحص دلالة الفروق بين والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير التخصص.

التخصص	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
علمي	93	4.40	0.32	218	0.341	0.743
علوم إنسانية	127	4.42	0.41			

يتبين من خلال الجدول رقم (١٢.٤) أن مستوى الدلالة (٠.٧٤٣) وهي أكبر من (٠.٠٥) وهي غير دالة إحصائيا. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى التخصص.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية.

لفحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير المديرية.

جدول (١٣.٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.346	3	0.115	0.829	0.479
داخل المجموعات	30.028	216	0.139		
المجموع	30.374	219			

يتبين من خلال الجدول رقم (١٣.٤) أن مستوى الدلالة (٠.٤٧٩) وهي أكبر من (٠.٠٥) وهي غير دالة إحصائيا. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول(١٤.٤).

جدول (١٤.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا حسب استجابات مجتمع الدراسة لمحور الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	أوظف جميع سبل التواصل المتاحة مع المعلمين والعاملين في المدرسة.	4.48	0.58	مرتفع
٢	أنجز الأعمال اليومية الموكلة الي.	4.46	0.58	مرتفع
٣	أهتم بتقديم تغذية راجعه للمعلمين.	4.44	0.56	مرتفع
٤	أستطيع أداء المهام الموكلة الي بجودة عالية.	4.44	0.55	مرتفع
٥	أهتم بتحقيق الأهداف التعليمية لدى الطلبة.	4.42	0.56	مرتفع
٦	أنجز المهمات في الوقت المحدد.	4.41	0.57	مرتفع

٧	أؤدي اعمالي ضمن الفريق الواحد.	**4.40**	**0.54**	**مرتفع**
٨	أحرص على تطوير أدائي بشكل مستمر.	**4.40**	**0.60**	**مرتفع**
٩	أتعامل مع الحالات الطارئة بكفاءة.	**4.36**	**0.58**	**مرتفع**
١٠	أستخدم الأدوات الخاصة بالعمل بكفاءة.	**4.36**	**0.56**	**مرتفع**
١١	أقوم بتنفيذ المهام وفقاً للخطط السنوية والشهرية.	**4.35**	**0.56**	**مرتفع**
١٢	أنظم الاعمال اليومية بدقة.	**4.35**	**0.61**	**مرتفع**
١٣	أمنح مكافآت معنوية للمعلمين لتعزيز جهودهم.	**4.34**	**0.60**	**مرتفع**
١٤	أعمل أحيانا خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء المطلوب.	**4.33**	**0.74**	**مرتفع**
١٥	ألم بالجوانب المتعلقة بالإدارة المدرسية كافة.	**4.32**	**0.58**	**مرتفع**
١٦	أوظف التقويم الحقيقي لتحفيز المعلمين.	**4.32**	**0.60**	**مرتفع**
١٧	أشارك المعلمين في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي.	**4.30**	**0.59**	**مرتفع**
١٨	أسعى الى تطوير أداء المعلمين من خلال الدورات والبرامج التدريبية.	**4.30**	**0.58**	**مرتفع**
١٩	أبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهني في إدارة المدرسة.	**4.30**	**0.60**	**مرتفع**
٢٠	أتقبل انتقاد الآخرين.	**4.27**	**0.60**	**مرتفع**
	المجموع	**4.37**	**0.43**	**مرتفع**

تظهر البيانات الواردة في الجدول (١٤.٤) أن درجة "**واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم**" بلغت (٤.٣٧) وهي درجة مرتفعة، ويلاحظ من الجدول نفسه أن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة، وقد كانت أعلى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (١٣): "**أوظف جميع سبل التواصل المتاحة مع المعلمين والعاملين في المدرسة**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٤٨)، والفقرة (٦): "**أنجز الأعمال اليومية الموكلة الي**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٤٦)، والفقرة (١٢): "**أهتم بتقديم تغذية راجعه للمعلمين**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٤٤)، وكانت أدنى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (١٠): "**أتقبل انتقاد الآخرين**"، حيث بلغ وسطها الحسابي (٤.٢٧)، والفقرة (٨): "**أبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهني في إدارة المدرسة**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٣٠)، والفقرة (١٦): "**أسعى الى تطوير أداء المعلمين من خلال الدورات والبرامج التدريبية**"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٣٠).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل يختلف واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم باختلاف (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المديرية)؟

الجدول (١٥.٤) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب المتغيرات المستقلة للدراسة.

جدول (١٥.٤): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب المتغيرات المستقلة.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	102	4.37	0.40
	أنثى	118	4.36	0.45
الخبرة	أقل من٥ سنوات	42	4.51	0.40
	من ٥-١٠سنوات	51	4.25	0.45
	أكثر من ١٠ سنوات	127	4.37	0.41
المؤهل العلمي	بكالوريوس	158	4.31	0.43
	ماجستير فأعلى	62	4.52	0.37
التخصص	علمي	93	4.34	0.36
	علوم إنسانية	127	4.39	0.47
المديرية	جنوب الخليل	54	4.27	0.47
	شمال الخليل	40	4.37	0.42
	الخليل	44	4.44	0.39
	يطا	82	4.39	0.41

يتبين من خلال الجدول رقم (١٥.٤) السابق أن هناك فروقاً ظاهرية بين الأوساط الحسابية للدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، ولفحص دلالة هذه الفروق تم فحص الفرضيات الصفرية التالية:

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب الجنس.

جدول (١٥.٤): نتائج اختبار "ت" لفحص دلالة الفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة البحث لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب الجنس.

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكور	102	4.37	0.40	218	0.098	0.922
إناث	118	4.36	0.45			

يتبين من خلال الجدول رقم (١٥.٤) السابق أن مستوى الدلالة (٠.٩٢٢) وهي أكبر من (٠.٠٥) وهي غير دالة إحصائيا. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة.

ل فحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير الخبرة.

جدول (١٦.٤): نتايج اختبار تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.563	2	0.782	4.455	0.013
داخل المجموعات	38.064	217	0.175		
المجموع	39.627	219			

يتبين من خلال الجدول رقم (١٦.٤) السابق أن مستوى الدلالة (٠.٠١٣) وهي أقل من(٠.٠٥) وهي دالة إحصائيا. أي أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة.

ولمعرفة مصدر الفروق استخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

جدول (١٧.٤): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير الخبرة.

المجموعات / المجموعات	أقل من٥ سنوات	من ٥-١٠سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من٥ سنوات	----	0.003	0.058
من ٥-١٠سنوات	0.003	----	0.090
أكثر من ١٠ سنوات	0.058	0.090	----

يتبين من خلال الجدول رقم (١٧.٤) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة بين ذوي الخبرة أقل من (٥) سنوات وذوي الخبرة من (٥-١٠) سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية ، استخدمت الباحثة اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب المؤهل العلمي.

جدول (١٨.٤): نتائج اختبار"ت" لفحص دلالة الفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة البحث لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلىالمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	158	4.31	0.43	218	3.464	0.001
ماجستير فأعلى	62	4.52	0.37			

يتبين من خلال الجدول رقم (١٨.٤) أن مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهي أقل من (٠.٠٥) وهي دالة إحصائيا. أي أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح حملة ماجستير فأعلى.

النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى التخصص.

لفحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب التخصص.

جدول (١٩.٤): نتائج اختبار (ت) لفحص دلالة الفروق بين والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير التخصص.

التخصص	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
علمي	93	4.34	0.36	218	0.894	0.373
علوم إنسانية	127	4.39	0.47			

يتبين من خلال الجدول رقم (١٩.٤) السابق أن مستوى الدلالة (٠.٣٧٣) وهي أكبر من (٠.٠٥) وهي غير دالة إحصائيا. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى التخصص.

النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية.

لفحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير المديرية.

جدول (٢٠.٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.759	3	0.253	1.405	0.242
داخل المجموعات	38.868	216	0.180		
المجموع	39.627	219			

يتبين من خلال الجدول رقم (٢٠.٤) السابق أن مستوى الدلالة (٠.٢٤٢) وهي أكبر من (٠.٠٥) وهي غير دالة إحصائيا. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله لفرضية التالية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.

لفحص الفرضية، قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل، والجدول (٢١.٤) يوضح ذلك.

جدول (٢١.٤): نتائج اختبار الارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.

المتغيرات	العدد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
القيادة بالحب * الأداء الوظيفي	220	0.855	0.000

يتبين من خلال الجدول (٢١.٤) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل بلغت (٠.٨٥٥) وأن دلالتها الإحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

1.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.

2.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.

3.4 ملخص نتائج الدراسة.

٤.٤ التوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات

١.٥ المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة، وفقا لأسئلتها وفرضياتها، ثم عرضا لمجموعة من التوصيات المقترحات التي توصلت اليها الدراسة بناء على نتائجها.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

ما واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل، في جميع مجالات (**حب المدير لمدرسته، حب المدير للمعلمين، حب المدير للطلبة، حب المدير لأولياء الأمور، تقدير المدير لذاته**) من وجهة نظرهم (٤.٤١) وهي درجة مرتفعة من وجهة نظرهم. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وإدراك مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم لدور القيادة بالحب في تطوير العمل الإداري والارتقاء بالإداء الوظيفي والتشجيع على التميز والإبداع، وبأهمية تطبيق القيادة بالحب القائمة على العلاقات الإنسانية الودودة والتراحم، والتمسك بالجانب الديني والجانب الاجتماعي وعلاقة المعلمين وظروف كرورنا.

وتعزو الباحثة نتيجة حصول المجال الثالث "**حب المدير للطلبة**" على المرتبة الأولى على أهمية حب المدير للطلبة والارتقاء بشخصيات الطلبة في جميع الجوانب، والحرص على أن يكون طلبة المدرسة متميزين دوماً، وإلى أن معظم مديري المدارس يهتمون بالطلبة لأنه الطلبة محور العملية التعليمية وايضاً محور النشاطات الصفية واللاصفية. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة خلوفي (٢٠٢٠)، ودراسة الشهومي (٢٠٢٠)، ودراسة آل حمد والعاني (٢٠٢٠)، ودراسة دغمش (٢٠١٩)، ودراسة المزاودة (٢٠١٨)، ودراسة ليلى (٢٠١٨)، ودراسة آل حسين (٢٠١٨)، ودراسةحلبي (٢٠١٦)، ودراسةيوسف (٢٠١٧)، ودراسة بلبيسي (٢٠٠٧)، ودراسة أبوعلبة (٢٠١٥)، ودراسة ابو مصطفى (٢٠١٧)،ودراسة عبده (٢٠١٧)،ودراسة ريحان (٢٠١٨)، ودراسةأبوالكاس (٢٠١٥)، ودراسة الزهراني (٢٠١٨)، أي انها جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة العلقامي (٢٠١٨)، أي جاءت بدرجات

مختلفة في جميع المجالات، ودراسة الحجار(٢٠١٧)، ودراسة شراب(٢٠١٨)، أي جاءت نتائج الدراسة بدرجة متوسطة، ودراسة عيسى (٢٠١٦)، أي جاءت نتائج الدراسة بدرجة محايدة.

مناقشة نتائج فقرات استبانة "القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدي مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم".

-مناقشة نتائج فقرات المجال الاول :"حب المدير لمدرسته"

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، في المجال الاول حب المدير لمدرسته(٤.٤٢) وهي درجة مرتفعة ، وأعلى فقرتين في هذا المجال كانتا، الفقرة رقم (١٢) التي نصت على : "**أهتم بمظهر النظافة والجمال في مرافق المدرسة**"، احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٦٦)، أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس للمجالات الرئيسة لبرنامج المدرسة الفاعلة الفلسطينية والتي تهتم بإدارة الموارد والاهتمام بمظهر النظافة والجمال في مرافق المدرسة بتوفير بيئة مدرسية جذابة . والفقرة رقم (٦)التي نصت على: "**أمثل قدوة في الانضباط بالعمل المدرسي**" احتلت المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٦٥)، أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى دور مديري المدارس في الانضباط بالعمل المدرسي كونهم يمثلون قدوة لجميع أعضاء المدرسة من معلمين وطلاب وعاملين داخل المدرسة، وإدراك مديري المدارس أهمية الانضباط بالعمل المدرسي وما له من أثر كبير في تطوير المدرسة . أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا، الفقرة رقم (٢) التي نصت على:" **أشرك المدرسة في جميع الأنشطة والفعاليات الخارجية**" احتلت المرتبة الثانية عشر حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٣.٩١)، أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى دعم مديري التربية والتعليم للأنشطة والفعاليات الخارجية لما لها من أثر كبير في تطوير المدرسة، إدراك مديري المدارس أهمية الأنشطة والفعاليات الخارجية وما لها من أثر كبير في تطوير المدرسة، والفقرة رقم (٣): "**أتواصل باستمرار مع جهات متعددة لتوفير الدعم للأنشطة المدرسية**" احتلت المرتبة الحادية عشر حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.١٥)، أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أدراك مديري المدارس لأهمية الأنشطة المدرسية في تنمية شخصيات الطلبة، وتوجيه مديريات التربية والتعليم للمديرين من أجل وضع خطط للأنشطة التربوية المدرسية.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة المزاودة (٢٠١٨)، ودراسة دغمش (٢٠١٩)، أي جاءت درجة حب المدير لمدرسته بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العلقامي (٢٠١٨)، أي جاءت درجة حب المدير للمدرسة بدرجة ضعيفة.

-مناقشة نتائج فقرات المجال الثاني "حب المدير للمعلمين"

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل، في المجال الثاني حب المدير للمعلمين(٤.٤٩) وهي درجة مرتفعة، وأعلى فقرتين في هذه المجال كانتا، الفقرة رقم (٣) التي نصت على:" **أعزز العمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين**" احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٦٠) أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك المديرين لأهمية العمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين، ودور ذلك في الارتقاء بالعمل المدرسي، وحرص مديريات التربية والتعليم على تعزيز العمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين لإنجاح العملية التعليمية، والفقرة رقم (١٢) التي نصت على: "**أقدر الأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمون**" احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٦٠)، أي بدرجة مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى دور مديري المدارس في تقدير الأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمون من خلال تعزيز المعلمين وتطوير مستوياتهم وذلك لما له من أثر كبير في تطوير المدرسة، وإدراك مديري المدارس أهمية تقدير الأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمون لما له من دور كبير في الارتقاء بالعمل المدرسي. أدنى فقرنين في هذا المجال كانتا، الفقرة رقم (١)التي نصت على: " **أشرك المعلمين في التخطيط للعملية التعليمية**" احتلت المرتبة الثالثة عشر، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٣٥)، أي بدرجة مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديريات التربية والتعليم على اشرك المعلمين في التخطيط للعملية التعليمية والتربوية تخطيطاً وتنفيذاً واعتبار ذلك من مهام مدير المدرسة، وإدراك المديرين لأهمية اشرك المعلمين في التخطيط للعملية التعليمية، ودور ذلك في الارتقاء بالعمل المدرسي، والفقرة رقم(٦) التي نصت على: "**أدعم المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة**" احتلت المرتبة الثانية عشر، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٣٦)، أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك المديرين لأهمية دعم المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة لما لذلك من إثر كبير في تطوير المدرسة، وحرص مديرين المدارس على أهمية دعم المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة واعتبار ذلك من مهام معلمين المدرسة. واتفقت هذه

النتائج مع نتائج دراسة دغمش (٢٠١٩)، ودراسة المزاودة (٢٠١٨)، أي جاءت نتائج حب المدير للمعلمين بدرجة مرتفعة، واختلفت مع نتائج دراسة العلقامي (٢٠١٨)، أي جاءت النتيجة بدرجة متوسطة.

-مناقشة نتائج فقرات المجال الثالث "حب المدير للطلبة"

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل، في المجال الثالث حب المدير للطلبة (٤.٥١) وهي درجة مرتفعة، وأعلى فقرتين في هذا المجال كانتا، الفقرة رقم (٢) التي نصت على:" **أعزز أداء الطلبة المتميزين**" احتلت المرتبة الاولى حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٦٧)، أي بدرجة مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أدراك مديري المدارس أهمية تعزز أداء الطلبة المتميزين لما له من أثر كبير في تطوير المدرسة حيث أن الطلبة هم أهم مخرجات المدرسة التي تعكس مستوى إدارة المدرسة، والفقرة رقم (٩) التي نصت على: "**أوفر متطلبات الأمن والسلامة داخل المدرسة للمحافظة على سلامة الطلبة**" احتلت المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٦٣)، أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على توفر متطلبات الأمن والسلامة داخل المدرسة للمحافظة على سلامة الطلبة والجميع لما له أثر كبير في وتطوير المدرسة، أدنى فقرنين في هذا المجال كانتا، الفقرة رقم (١٠) والتي نصت على:" **أفعل دور المرشد التربوي في معالجة مشكلات الطلبة**" واحتلت المرتبة الحادية عشر، حيث بلغ الوسط الحسابي (٤.٣٧)، أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديرين المدارس يحاولون التعامل مع الطلبة بحب وبالتالي يقوموا بحل بعض مشاكل الطلبة الخاصة بأنفسهم وهذا يعزز من شخصية الطالب، ولكنة مع ذلك يعتمد على المرشد التربوي بدرجة كبيرة، اجتهاد مديرين المدراس في السعي لمعالجة مشكلات الطلبة التعليمية لما لها من أثر سلبي على تحصيلهم واندماجهم في النشاطات المدرسية، والفقرة رقم (٦) والتي نصت على: "**أعالج السلوك الخاطئ للطلبة برفق وحكمة**" احتلت المرتبة العاشرة حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٤٢)، أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى إدراك مديري المدارس أهمية معالجة السلوك الخاطئ للطلبة برفق وحكمة لما له من أثر كبير بالارتقاء بالعمل المؤسسي. واتفقت هذه النتائج مع نتائج ودراسة دغمش (٢٠١٩)، أي جاءت نتائج حب المدير للطلبة بدرجة مرتفعة، واختلفت مع نتائج دراسة المزاوده (٢٠١٨)، ودراسة العلقامي (٢٠١٨)، أي جاءت نتائج حب المدير للطلبة بدرجة متوسطة.

-مناقشة نتائج فقرات المجال الرابع "حب المدير لأولياء الامور"

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل، في المجال الرابع حب المدير لأولياء الامور(٤.١٠) وهي درجة مرتفعة، وأعلى فقرتين في هذه المجال كانتا، الفقرة رقم (١) التي نصت على: "**أتعامل مع أولياء الأمور بطريقة ودية**" احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٤٨)، أي بدرجة مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أدراك مديري المدارس لأهمية بناء علاقة ودية مع أولياء الامور حتى يتم المحافظة على نظام المدرسة سوياً، حرص مديري المدارس على التعامل في إطار نظامي مع أولياء الامور، والفقرة (١٠):" **أوجه المعلمين إلى حسن التعامل مع أولياء الأمور**" احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٣٦)، أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى حرص مديري المدارس على توجيه المعلمين إلى حسن التعامل مع أولياء الأمور لما لذلك من دور في تحقيق التعاون بين الطرفين في النهوض بمستوى الطالب، إدراك مديري المدارس لأهمية توجيه المعلمين إلى حسن التعامل مع أولياء الأمور من أجل مساعدتهم في معالجة المشكلات السلوكية والتعليمية التي تواجه أبنائهم الطلبة. وأدنى فقرتين في هذا المجال كانتا، الفقرة رقم (٧) التي نصت على: "**أقدر آراء أولياء الأمور في تقييم أداء المعلمين**" احتلت المرتبة العاشرة حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٣.٦٩)، أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى فهم مديرين المدارس وتقديرهم لآراء أولياء الأمور في تقييم أداء المعلمين والاهتمام بهم لأنهم من بيئات مختلفة يجب على المدير أن يحتويهم جميعاً، الفقرة رقم (٥) التي تنص على: "**أشرك أولياء الأمور في اقتراح الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة**" احتلت المرتبة التاسعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٣.٨٠)، أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى اجتهاد مديرين المدارس بإشراك أولياء الأمور في اقتراح الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة لما لها من أثر كبير في إيجاد حلول لمشكلات الطلبة. واتفقت هذه النتائج مع نتائج ودراسة دغمش (٢٠١٩)، أي جاءت درجة حب المدير لأولياء الأمور بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المزاودة (٢٠١٨)، ودراسة العلقامي (٢٠١٨)، أي جاءت نتائج حب المير لأولياء الأمور بدرجة متوسطة.

-مناقشة نتائج فقرات المجال الخامس "تقدير المدير لذاته ".

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل، في المجال الخامس تقدير المدير لذاته (٤.٤٩) وهي درجة مرتفعة، وأعلى فقرتين في هذا المجال كانتا، الفقرة رقم (٦) التي تنص على: "**أمتلك القدرة على اتخاذ القرار**" احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٦٠)، أي درجة مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على امتلاك القدرة على اتخاذ القرار لما لذلك من أثر كبير في المحافظة على تحقيق أهداف العملية التعليمية، والفقرة رقم (١٠) التي تنص على: "**أحرص على ترك بصمة إبداعية واضحة في إدارتي المدرسية**" احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٥٩)، أي بدرجة مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على ترك بصمة إبداعية واضحة في الإدارة المدرسية لما له من أثر في ان يكون قدوة للمدراء وخلق علاقات ودية بين المدراء والمعلمين، وأدنى فقرتين في هذا المجال كانتا، الفقرة رقم (٤) التي نصت على: "**أبدي توقعات عالية لإنجازات العاملين في المدرسة**" احتلت المرتبة العاشرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٣٥)، أي بدرجة مرتفعة، والفقرة رقم (٥) التي تنص على: "**أسعى إلى تجديد مهاراتي المهنية باستمرار**" حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٣٦)، أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى فهم مديري المدارس لأهمية تجديد مهاراتهم المهنية باستمرار لما له الأثر في الانعكاس إيجابياً على المدرسة وتطويرها، وإدراك مديري المدارس ضرورة تجديد مهاراتهم المهنية بشكل مستمر مما يجعلهم مواكبين التطور المهني وهذا يؤدي لتطور المدرسة. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة المزاودة (٢٠١٨)،ودراسة دغمش (٢٠١٩)، أي جاءت درجة تقدير المدير لذاته بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العلقامي (٢٠١٨)، أي جاءت درجة حب المديرين لتطوير ذواتهم بدرجة متوسطة.

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

هل يختلف واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم باختلاف (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المديرية)؟

وجد أن هناك فروقاً ظاهرية بين الأوساط الحسابية للدرجة الكلية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم.

تمت مناقشة نتائج السؤال الثاني من خلال الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس (ذكر، أنثى).

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس. وهذا يعني أن متغير الجنس ليس له تأثير حاسم على تقديرات واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، وتعزو الباحثة ذلك إلى الاهتمام بموضوع القيادة بالحب بغض النظر عن الجنس. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الشهومي (٢٠٢٠)، ودراسة دغمش (٢٠١٩)، ودراسة حلبي (٢٠١٦)، ودراسة أبو مصطفى (٢٠١٧)،ودراسة الحجار (٢٠١٧)، ودراسة يوسف (٢٠١٧)، ودراسة عبده (٢٠١٧)، ودراسة بلبيسي (٢٠٠٧)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى الى متغير الجنس، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المزاودة (٢٠١٨)، ودراسة الحجار (٢٠١٧)، ودراسة آل حسين (٢٠١٨)، ودراسة ريحان (٢٠١٨)،أي وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الجنس وجاءت لصالح (الإناث).

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة.

أظهرت النتائج أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة بين ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات وذوي الخبرة من (٥-١٠) سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من (٥) سنوات، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات وذوي الخبرة أكثر من (١٠) سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى إيمان جميع المديرين ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات بأهمية القيادة بالحب في الإدارة المدرسية، ووجود سمات في شخصيات العديد منهم قبل تعيينهم كمديرين. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الشهومي (٢٠٢٠)،ودراسة دغمش(٢٠١٩)، ودراسة حلبي(٢٠١٦)، ودراسة المزاودة (٢٠١٨)، ودراسة آل حمد والعاني (٢٠٢٠)، ودراسة مصطفى (٢٠١٧)، ودراسة يوسف (٢٠١٧)، ودراسة بلبيسي (٢٠٠٧)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى الى متغير الخبرة، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحجار(٢٠١٧)، ودراسة آل حسين (٢٠١٨)، دراسة حلبي (٢٠١٦)، أي وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الخبرة.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير فأعلى. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين حملة الماجستير فأعلى في مؤهلهم العلمي يهتمون اهتمام كبير بالقيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الشهومي (٢٠٢٠)،ودراسة دغمش (٢٠١٩)، ودراسة حلبي (٢٠١٦)، ودراسة آل حسين (٢٠١٨) دراسة الحجار (٢٠١٧)، ودراسة آل حمد

والعاني (٢٠٢٠)، دراسة حلبي (٢٠١٦)، ودراسة أبو علبه (٢٠١٥)، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى الى متغير المؤهل العلمي، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج ، دراسة أبو مصطفى (٢٠١٧)، ودراسة يوسف (٢٠١٧)، ودراسةعيده (٢٠١٧)، دراسة عيسى (٢٠١٦)، ودراسة بلبيسي (٢٠٠٧)، أي لا توجد فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى التخصص.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى التخصص. وهذا يعني أن متغير التخصص ليس له تأثير حاسم على تقديرات واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، وتعزو الباحثة ذلك إلى الاهتمام بموضوع القيادة بالحب بغض النظر عن التخصص. واتفقت هذه النتائج مع نتائج ودراسة آل حمد والعاني (٢٠٢٠)، ودراسة مصطفى (٢٠١٧)، ودراسة عيده (٢٠١٧)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى الى متغير التخصص، واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة دغمش (٢٠١٩)، ودراسة عيسى (٢٠١٦)، أي توجد فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير التخصص.

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية. وهذا يعني أن متغير المديرية ليس له تأثير حاسم على تقديرات واقع توظيف القيادة

بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، وتعزو الباحثة ذلك إلى الاهتمام بموضوع القيادة بالحب في جميع المديريات، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة يوسف (٢٠١٧).

4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

ما واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعرفة واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم (٤.٣٧) وهي درجة مرتفعة، وتستنتج الباحثة أن درجة واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم بلغت (٤.٣٧)، وهي درجة مرتفعة، وأن جميع الفقرات جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن هنالك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات محور الأداء الوظيفي بشكل عام. وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص مديري المدارس على أهمية تحسين الأداء الوظيفي في ظل القيادة بالحب ولتحقيق رسالة المدرسة على أكمل وجه، وأن معظم مديري المدارس لديهم مهارات وأساليب وقدرات لتحسين الأداء الوظيفي في ظل القيادة بالحب وتطوير المدرسة بطرق مختلفة. أعلى فقرتين في هذا المحور كانتا، الفقرة رقم (١٩)التي نصت على: "**أوظف جميع سبل التواصل المتاحة مع المعلمين والعاملين في المدرسة**" احتلت المرتبة الاولى حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٤٨)، أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس أهمية توظف جميع سبل التواصل المتاحة مع المعلمين والعاملين في المدرسة من أجل إنجاز المهام من خلال توفير كافة المتطلبات التي يحتاجونها لإنجاح العملية التعليمية. والفقرة رقم (٦) التي نصت على: "**أنجز الأعمال اليومية الموكلة الي**" احتلت المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٤٦)، أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص واهتمام مديري المدارس على انجاز الأعمال اليومية الموكلة اليهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والارتقاء بالعمل المدرسي. وأدنى فقرتين في هذه المحور كانتا، الفقرة رقم (١٠) التي نصت على: "**أتقبل انتقاد الآخرين**" احتلت المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٢٧)، أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى دور مديري المدارس في تقبل انتقاد الآخرين لما لذلك من إثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير المدرسة. والفقرة رقم (٨) التي نصت على : "**أبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهني في إدارة المدرسة**" احتلت المرتبة التاسعة عشر حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٣٠)، أي بدرجة مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على الاهتمام في ابتكار حلولاً جديدة

للمشكلات التي تواجههم في إدارة المدرسة لما لذلك من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي واعتبار ذلك من مهام مدير المدرسة. واتفقت مع نتائج دراسة الكمالي (٢٠١٦)، ودراسة الزهراني (٢٠١٨)، ودراسة القرالة (٢٠١٧)، ودراسة يوسف (٢٠١٧)، ودراسة أبو الكاس (٢٠١٥)، بأن نتائج الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتائج دراسة فرفورة (٢٠١٨)، بإن واقع الأداء الوظيفي كان متوسطاً.

5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل يختلف واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم باختلاف (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المديرية)؟

أن هناك فروقاً ظاهرية بين الأوساط الحسابية للدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم،

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس(ذكر، أنثى).

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، وهذا يعني أن متغير الجنس ليس له تأثير حاسم على واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة عمل مدير المدرسة لا تختلف بين الذكور والإناث، فالجميع يقوم بنفس المهام الوظيفية، والتعاون بين الجنسين في إعداد الخطط والنماذج الإدارية والفنية الخاصة بمديري المدارس، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسةالكمالي (٢٠١٦)، ودراسة أبو الكاس (٢٠١٥)، ودراسة أبو غالي (٢٠١٦)، أي عدم وجود فروق دالة إحصائياً في واقع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسةعيده (٢٠١٧)، ودراسة قراله (٢٠١٧)، أي توجد فروق دالة إحصائيا في واقع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة.

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة. أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة بين ذوي الخبرة أقل من (٥) سنوات وذوي الخبرة من (٥-١٠) سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إيمان جميع المديرين ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات بأهمية القيادة بالحب في الإدارة المدرسية. واتفقت مع دراسة الزهراني (٢٠١٨)، ودراسة الكمالي (٢٠١٦)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الاداء الوظيفي تعزي لمتغير الخبرة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة قرالة (٢٠١٧)، أي لا توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير فأعلى. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين حملة الماجستير فأعلى في مؤهلهم العلمي لديهم اهتمام كبير بواقع الأداء الوظيفي ونمط القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل. واتفقت مع دراسة الزهراني (٢٠١٨)، ودراسة الكمالي (٢٠١٦)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الاداء الوظيفي تعزي لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت مع نتائج دراسةعيده (٢٠١٧)، ودراسة القرالة (٢٠١٧)، ودراسة أبو غالي (٢٠١٦)، أي لا توجد فروق دالة إحصائيا في واقع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥)في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى التخصص.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى التخصص، وهذا يعني أن متغير التخصص ليس له تأثير حاسم على مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام المديرين بواقع الأداء الوظيفي ونمط القيادة بالحب بغض النظر عن التخصص، واتفقت مع دراسة الزهراني (٢٠١٨)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الاداء الوظيفي تعزي لمتغير التخصص.

تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية.

أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية، وهذا يعني أن متغير المديرية ليس له تأثير حاسم على واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام المديرين بواقع الأداء الوظيفي ونمط القيادة بالحب في جميع المديريات.واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة القرالة (٢٠١٧)، أي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الاداء الوظيفي تعزي لمتغير التخصص.

6.5 تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس في محافظة الخليل؟

أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل. وأن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل بلغت (٠.٨٥٥) وأن دلالتها الإحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل، وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباطية بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام جميع المديرين بالقيادة بالحب للارتقاء بواقع الأداء الوظيفي وتطوير المدرسة باتباعهم هذا النمط الحديث في الإدارة المدرسية. واتفقت مع نتائج دراسة القرالة (٢٠١٧)، أي وجود علاقة ارتباطية بين الصحة النفسية والأداء الوظيفي، ودراسة عيده (٢٠١٧)، أي ووجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي، ودراسة عيسى (٢٠١٦)، أي وجود علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد القيادة الروحية من جانب وأبعاد الالتزام التنظيمي،ودراسة فرفورة (٢٠٢٨)، أي ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بين واقع الأداء الوظيفي ومستوى الثقة التنظيمية، ودراسةأبو الكاس (٢٠١٥) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات المهنة وبين والأداء الوظيفي، ودراسة أبو غالي (٢٠١٦) وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الإدارية بأبعادها (الثقافة التنظيمية واخلاقيات الفرد وانظمة المنظمة) وبين الاداء الوظيفي.

ملخص نتائج الدراسة:

فيما يأتي ملخص نتائج الدراسة التي أجرتها الباحثة والتي تدرس من خلالها القيادة بالحب وعلاقتها بالإداء الوظيفي لدي مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، وبعد تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، قامت الباحثة بوضع ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

١-توفر القيادة بالحب مناخ مؤسسي محب للمديرين وجميع العاملين يزيد من ولائهم وانتمائهم للمدرسة ويرفع كفاءتهم الإنتاجية.

٢-يعد وجود إدارة مدرسية حديثة قائمة على القيادة بالحب من المتطلبات الضرورية لتحقيق كفاءة وفاعلية المدرسة في ضوء المتطلبات والتحديات التي تواجه تطوير التعليم وتحديثه، فنجاح المؤسسة التربوية يتوقف على قدرة تفعيل إدارتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الاهداف المرسومة لها، ويعتمد على ما يمتلكه المديرين من قدرات ومهارات لمواكبة التطوير.

أظهرت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال استبانة للمديرين، وتم عرض تلك النتائج من خلال رصد واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم.

حيث بلغت الدرجة الكلية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم (٤.٤١) وهي درجة مرتفعة، ووفقاً للمجالات كان ترتيبها كالتالي:

الترتيب الاول: مجال حب المدير للطلبة.

-أعزز أداء الطلبة المتميزين، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٦٧).

-أوفر متطلبات الأمن والسلامة داخل المدرسة للمحافظة على سلامة الطلبة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٦٣).

-أتعامل مع الطلبة كتعامل الأبِ مع أبنائه، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٥٨).

-أؤكد على أن يكون الطالب محور النشاطات الصفية واللاصفية، حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٥٢).

-أولي اهتماماً واضحاً بالطلبة الفقراء والمحتاجين، حيت بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٥٠).

الترتيب الثاني: مجال حب المدير للمعلمين.

-أعزز العمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين، حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٦٠).-

-أقدر الأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمون،، حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٦٠).

-أعزز الأداء المتميز للمعلمين، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرات،، حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٦٠).

-أوفر جو الألفة والانسجام بيني وبين المعلمين، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٥٧). -

-أحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٥٥).

الترتيب الثالث : مجال تقدير المدير لذاته.

-أمتلك القدرة على اتخاذ القرار، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٦٠).

-أحرص على ترك بصمة إبداعية واضحة في إدارتي المدرسية، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٥٩).

-لدي ثقة عالية بنفسي، حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٥٩). -

-أفتخر بالجهود التي أبذلها في إنجاز النشاطات المدرسية، حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٥٥).

-أناقش المشكلات المدرسية بشجاعة وثبات، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٥٥).

الترتيب الرابع: مجال حب المدير لمدرسته.

-أهتم بمظهر النظافة والجمال في مرافق المدرسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٦٦).

-أمثل قدوة في الانضباط بالعمل المدرسي، حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٦٥).

-أحرص على معالجة الأزمات والحالات الطارئة في المدرسة، حيث بلغ الوسط الحسابي (٤.٦٣).

-أتفقد صيانة مرافق المدرسة بشكل مستمر، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٦٠).

-أوفر شروط البيئة الصفية الملائمة (الإنارة والتهوية والهدوء)، حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٥٥).

الترتيب الخامس : مجال حب المير لأولياء الامور.

-أتعامل مع أولياء الأمور بطريقة ودية، حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٤٨).

-أوجه المعلمين إلى حسن التعامل مع أولياء الأمور، حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٣٦).

-أبدي اهتماماً واضحاً بزيارات أولياء الامور، حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٢٧).

-أعزز الثقة المتبادلة مع أولياء الأمور، حيث بلغ الوسط الحسابي لها(٤.٢٦).

-أحرص على التواصل مع أولياء الأمور في المناسبات المختلفة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.١٣).

النتائج التي تم التوصل إليها من خلال استبانة للمديرين، وتم عرض تلك النتائج من خلال رصد واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدراس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم.

-أوظف جميع سبل التواصل المتاحة مع المعلمين والعاملين في المدرسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٤٨).

-أنجز الأعمال اليومية الموكلة الي، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٤٦).

-أهتم بتقديم تغذية راجعه للمعلمين، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٤٤)

-أتقبل انتقاد الآخرين"، حيث بلغ وسطها الحسابي (٤.٢٧).

6.5 التوصيات والمقترحات.

١- ضرورة تنمية القيادة بالحب لدى الإدارة المدرسية، لأن القيادة الحب أسلوب قيادي فعال لتحقيق الأداء الوظيفي، فعندما يتحلى القائد التربوي بالحب يكون لذلك تأثير كبير على مستوى أدائه الوظيفي، وتطوير المسيرة التعليمية، والعمل على منح المعلمين الصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال المفوضة اليهم بحب.

٢-إيجاد علاقات ودية بين المدير والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور لتطوير المسيرة التعليمية بحب وليس بخوف، والعمل على تطوير العلاقة بين المدير والطلاب واولياء الأمور بطريقة وديه لتطوير أداء الطلاب في المدارس، وجعل أولياء الامور يحبون إدارة المدرسة، ويشعرون بالاطمئنان على ابنائهم في المدارس، وتطوير أداء المعلمين والطلبة.

٣- ضرورة أشراك المدرسة في جميع الأنشطة والفعاليات الخارجية، والتواصل بإستمرار مع جهات متعددة لتوفير الدعم للأنشطة المدرسية.

٤- توجيه الباحثين نحو إجراء دراسات تدرس القيادة بالحب لدى المديرين بموضوعات إدارية أخرى.

٥-اهمية تشجيع العمل ضمن فريق بالتركيز على القيادة بالحب خلق روح التعاون والمشاركة وتغليب المصلحة العامة، والحرص على الارتقاء بالمستوى الاكاديمي والمهني للمعلمين، والتصدي لكل التحديات.

٧-إجراء دراسات مماثلة باستخدام متغيرات مستقلة جديدة لمعرفة واقع توظيف القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

٨-تفعيل دور الإرشاد التربوي في معالجة المشكلات التعليمية، ومعالجة السلوك الخاطئ للطلبة برفق وحكمه.

٩-تقدير آراء أولياء الأمور في تقييم أداء المعلمين، وإشراكهم في إقتراح الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة، وتنظيم زيارات أولياء الأمور للمدرسة بشكل دقيق.

١٠-ضرورة تجديد المهارات المهنية للمدراء بإستمرار والعمل على الإستفادة من مقترحات المعلمين لتحسين الأداء الوظيفي، والعمل على إبتكار حلول جديدة للمشكلات التي تواجة المدراء في إدارة المدرسة.

المقترحات

١-تصور مقترح لتعزيز القيادة بالحب لدي مديري التربية والتعليم في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة.

٢-دور وزارة التربية والتعليم في تفعيل نمط القيادة بالحب لدى مديري التربية والتعليم.

٣- ممارسة مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم للقيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

القرآن الكريم

- أبو سمرة، محمود، الطيطي، محمد (٢٠١٩) "**مناهج البحث العلمي (من التبيين إلى التمكين)**". الطبعة العربية ٢٠٢٠، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو عايد، محمود. (٢٠٠٦). "**اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة**". ط١، دار الأمل للنشر والتوزيع، إربد.
- أبو النصر، مدحت. (٢٠١٢). "**قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة**". ط ١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو العلا، ليلى. (٢٠١٣). "**مفاهيم ورؤى في الإدارة والقياد بين الأصالة والحداثة**". دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو الناصر، مدحت. (٢٠٠٧): "**الإدارة بالحب والمرح**". المجلد (٠١) المجموعة العربية للتدريب والنشر، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر.
- أبو شيخة، نادر. (٢٠١٠). "**إدارة الموارد البشري إطار نظري وحالات عملية**". دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو علبة، نور. (٢٠١٥). "**القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين**". رسالة ماجستير في أصول التربية من جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين.
- أبو مصطفي، إيمان. (٢٠١٧)." **درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وعلاقتها بتمكين معلميهم**". رسالة ماجستير في أصول التربية من كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- أبو غالي، سمر. (٢٠١٩). "**القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين**". رسالة ماجستير في أصول التربية من كلية التربية جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- ابو الكاس، المعتصم بالله. (٢٠١٥). "**أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزه**". رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، فلسطين.

- ابن منظور. (٢٠٠٣). "**لسان العرب**". ط١، الجزء الثالث، دار الكتب العلمية، بيروت.

- ابن عيشي، عمار. (٢٠٠٦). "**دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة، مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة**". دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

- البخاري، أبو عبدالله محمد بن إسماعيل (ت 256هـ.): صحيح البخاري بشرح فتح الباري (ت: شبيه الحمد)، مجلد 3 الرياض،1429 هـ.

- أحمد، أحمد. (٢٠٠٣). "**الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين**". ط،١دار الفكر العربي ، القاهرة.

- بحر، العجلة. (٢٠١٠). "**المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة**". الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.

- البدري، طارق عبد الحميد. (٢٠٠١). "**الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**"، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

- بظاظو، عزمي. (٢٠١٠). "**أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا**". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

- بلبيسي، قانتة. (٢٠٠٧). "**درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين**". رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

- جاد الرب، السيد (٢٠١٢). "**القيادة الاستراتيجية**". ط ١، دار النهضة للنش، القاهرة، مصر.

- جودت، ناصر، (٢٠٠٨). "**الإدارة بالحب وإعداد القيادة المحبة**". تم استرجاعه بتاريخ ٢٠/٢/٢٠١٨من المصدر .https://israaibrahim.wikispaces.com .

- جودة، محفوظ. (٢٠٠٤). "**إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم وتطبيقات**". ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- جودت عطوي، وعزت عطوي. (٢٠٠٤). "**الإدارة المدرسية الحديثة**". ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

- الحجار، رائد. (٢٠١٧). " **درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وعلاقتها ببعض المتغيرات**". مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، ص ٢٣٤-٢٠٧يونيو٢٠١٧ ISSN 5810 2518.

- الحجري، حميد. (٢٠٠٥). "**أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مراكز الوزارات بسلطنة عمان**". جامعة مؤتة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأردن.

- الحداد، جعفر.(٢٠١٦). "**الأداء الوظيفي :دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت**"، بحث مشتق من رسالة دكتوراة، الكويت.

- الحديدي، عماد. (٢٠٠٩). "**درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث**"، رسالة ماجستير في أصول التربية /الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

- الحريري، رافدة. (٢٠٠٧). "**إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة**"، ط١، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.

- الحريري، رافده. (٢٠٠٨). "**مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية** ". دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية. (٢٠٠١). "**إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية**". الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة .
- الحسين، سارة. (٢٠١٨). " **درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم**". بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، السعودية.
- الحسيني، أحمد. (١٩٩٤). "**علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين**". دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، بالرياض.
- الحلبي، نادية. (٢٠٠٩). "**دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس**"، رسالة الماجستير في التنمية المستدامة، بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.
- حلبي، منال .(٢٠١٦). "**درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعممين من وجهات نظر مديريها ومعلميها**". رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكمية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.
- الحمد، فدعم، و العاني، آلاء. (٢٠٢٠). "**تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الاكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الاهلية**". تنمية الرافدين،٣٩(١٢٥)، ص١٣١ – ١٠٨ Khttps://doi.org/10.33899/tanra.20 20.16458
- حمدان، وادريس. (٢٠٠٩). "**الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**". دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- حنفي، عبد الغفار.(٢٠٠٢). "**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**". دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

- خطاب، عايدة، وإسماعيل، صابر. (٢٠٠٥) ."**التخطيط الاسراتيجي**"، ط ١، دار الحريري للطباعة، القاهرة.
- الخطيب، عامر. (٢٠١١). "**أصول التربية وتحديات القرن الحادي والعشرين**"، مكتبة القدس، غزة، فلسطين.
- خلوفي سفيان، شريط كمال. (٢٠٢٠). "**القيادة بالحب كأسلوب فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين**". رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
- خليفات، نجاح. (٢٠١٢) ."**مدير المدرسة القائد**". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخواجا، عبدالفتاح. (٢٠٠٩). "**تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**". ط١، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الداعور، سعيد. (٢٠٠٧). "**دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين**". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الدباغ، عصام. (٢٠١٢). "**إدارة الأفراد**". دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- الدحدوح، فادي. (٢٠٢٠). "**القيادة بالحب منهج حياة المؤسسات**". شبكة النبأ المعلوماتية، غرة
- درة، عبد الباري، والصباغ، زهير.(٢٠٠٨). "**إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**". الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- دغمش، سوزان. (٢٠١٩). "**درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها**". رسالة ماجستير الجامعة: الجامعة الإسلامية ،كلية التربية، غرة، فلسطين. •رابط:

Record/com.mandumah.search://http/١٠٢٦٦٣٢

- الدوسري، حسين. (٢٠١٣). "**الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين**". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ديري، زاهد. (٢٠١١). "**أدارة الموارد البشرية**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الذهبي، جاسم والعزاوي، نجم. (٢٠٠٥). "**مبادئ الإدارة العامة، منظور استراتيجي شامل**". الطبعة الأولى، مكتبة الجزيرة للتجهيز الطباعي والاستنساخ.
- الربيعي، حمدان. (٢٠١٩). "**عناصر الأداء الوظيفي ومداخل تحسينه ودور التدريب في تطويره. المؤتمر العالمي الخامس حول تكامل المعرفة**". ٢٩ يوليو ٢٠١٩. ص ص ٢٠٣-٣٠١١.
- ربيع، هادي. (٢٠٠٨). "**تطوير الإدارة المدرسية**". ط١، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ريحان، محمد.(٢٠١٨) ."**درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية في ضوء بعض المتغيرات في محافظة غزة**". رسالة ماجستير في أصول التربية من كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الزعبي، محمد، والبطاينة، محمد تركي. (٢٠١٤). "**القيادة الإدارية، الطبعة الأولى**". دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الزهراني، سعيد. (٢٠١٨) ." **تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة**". بحوث ومقالات، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، السعودية.
- الزيران، فاطمة. (٢٠١٣). "**الأنماط القيادية الإدارية النسوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لموظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للبنات**". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

- الزيان، محمود. (٢٠١٢). "**ثلاثية القيادة الفعالة**". ط ١، ريتاج للنشر والتوزيع، مصر.
- السالم، مؤيد. (٢٠٠٩). "**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي**". إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- السعود، راتب. (٢٠١٥). "**اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة)**". محاضرة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول، التربية آفاق مستقبلية، والمنعقد في الفترة الممتدة من، ١٥/٤/٢٠١٥ – ١٢كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- سعيد، خليفة. (٢٠٠٧). "**الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء**". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية
- السكارنة، بلال .(٢٠١٠). "**القيادة الإدارية الفعالة**". الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- السلمي، علي. (١٩٩٧). "**إدارة الموارد البشرية**". دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- سلطان، محمد سعيد أنور. (٢٠٠٤). "**السلوك التنظيمي**". دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- سليمان، حنفي. (١٩٧٨). "**السلوك الإداري وتطوير المنظمات**". دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- سمارة، نواف والعديلي، عبدالسلام. (٢٠٠٨). "**مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية**". ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- السويدان، طارق والعدلوني، محمد. (٢٠٠٥). "**القيادة في القرن الحادي والعشرين**". قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- الشافعي، نضال. (٢٠١٦). "**دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة**". رسالة ماجستير في القيادة والإدارة جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- شاويش، مصطفي. (١٩٩٦). "**إدارة الموارد البشرية**". دار الشرق، عمان.
- شحادة، رائف. (٢٠٠٨). "**العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية**". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- شراب سلامة. (٢٠١٨). "**أثر القيادة الخادمة على فعّالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين**". كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة.
- شرف الدين، رائد. (٢٠١٦). "**من القائد إلى القيادة** ". برنامج التطوير القيادي، برنامج تدريبي، ٢٣نيسان.
- شلح، بشير. (٢٠١٥). "**الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية محافظات غزة**". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- الشهومى، حمد بن ذياب. (٢٠٢٠). "**واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في رواية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان**". بحوث ومقالات، الإدارة التربوية، مديرو المدارس،القيادةالروحية،سلطنة،عمان،
- الشيخ، جلال. (٢٠١٦). "**المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية**". رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين.
- صليحة، شامي. (٢٠١٠). "**المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين**". رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- صيام، آمال نمر. (٢٠١٠). "**تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

- صالح، إبراهيم. (٢٠١١). "**الإدارة والإشراف التربوي**". دراسة تربوية، ط١، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- الطالب، هشام. (١٩٩٥). "**دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي**". سلسة التنمية البشرية، الاتحاد الاسلامي العالمي للمنظمات الطلابية، الطبعة الثانية، الولايات المتحدة الامريكية .
- الطراونة، تحسين. (٢٠١٠). "**الأخلاق القيادية**". جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- طشطوش، هايل. (٢٠٠٨). "**أساسيات في القيادة والإدارة**". ط ١، دار الكندى، اربد، عمان.
- الطماوي، سليمان. (١٩٦٩) . "**مبادئ علم الإدارة العامة**"، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عابر، سعد عابد. (٢٠١٣). "**أدوار القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي**". مجلة الإدارة والاقتصاد(١):٢٥١-٢٧٨).
- العامري، محمد. (٢٠١١). "**الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي**". www.kenana .online.com
- العامودي، محمد. (٢٠١٣). "**مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة**". رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج ماجستير إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- عايش، أحمد. (٢٠٠٨). "**إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية**". الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- عايش، أحمد. (٢٠٠٩). "**إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية**". ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- عباس، سهيلة. (٢٠٠٦). "**ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**" . دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- عباس، أنس. (٢٠١١). "**إدارة الموارد البشرية**". دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- عبده، رنا. (٢٠١٧). " **ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة**". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة ،فلسطين .
- عبد الله، ولاء. (٢٠٢٠) ." **القيادة الودودة لتفعيل القيادة الصفية بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية**"، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- عبد الهادي، جودت. (٢٠٠٢). "**الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه** ". دليل لتحسين التدريس " ط١، الدار العلمية الدولية، الأردن.
- عبوى، زيد. (٢٠١٠). "**دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**". الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- العجلة، توفيق. (٢٠٠٩). "**الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام. دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العجمي محمد. (٢٠٠٠). "**الإدارة المدرسية**". الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- العجمي، محمد. (٢٠٠٨). "**استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف**". دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد. (٢٠١٠)." **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**". ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

- العجمي، محمد، وحسان، حسن. (٢٠١٠). "**الإدارة التربوية**". ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العرابيد، نبيل. (٢٠١٠). " **دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة**". رسالة ماجستير، عزة، فلسطين.
- عسكر، عبد العزيز. (٢٠١٢). "**القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عطوي، جودت. (٢٠١٠). "**الإدارة المدرسية الحديثة**". مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط٤، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير. (٢٠١٠). "**القيادة الإدارية**". الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلقامى، شيماء . (٢٠١٨). "**تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب**". بحوث ومقالات،٩٥٨٧٠٦/Record/com.mandumah.search://http
- علي، ليلى. (٢٠١٨). "**دور القيادة بالحب في التقليل من السلوكيات المضادة للإنتاجية دراسة استطلاعية لعينة من القيادات في الكليات التقنية في البصرة**". مجلة أبحاث ميسان، المجلد الرابع عشر، العدد الثامن والعشرون، البصرة.
- عليوة، السيد. (٢٠٠١). "**تحديد الاحتياجات التدريبية**". إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- العمري، ايمن. (٢٠٠٩). "**أثر نظم المعلومات الادارية المحوسب على اداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية**". الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- العميان، محمود. (٢٠٠٢). "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**". الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- العواشز، عبد الله. (٢٠١٠). "**القيادة متكاملة الجودة**". الطبعة الأولى، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت.
- عياصرة، علي. (٢٠٠٦). "**القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**". ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- عياصرة، علي وحجازين، هشام. (٢٠٠٦). "**القرارات الإدارية في الإدارية التربوية**". دار الحامد للتوزيع والنشر، عمان.
- عيسى، أحمد. (٢٠١٦). "**اثر تطبيق القيادة الروحية على الإلتزام التنظيمي**": دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الطائف"، بحوث ومقالات، الطائف، Record/com.mandumah.search://http/٨٤٨١٠٩
- الفايدي، سالم بن بركة. (٢٠٠٨). " **فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض**". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- فرفورة، هديل. (٢٠١٨). "**الأداء الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات**". رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الفقي، عبد. (١٩٩٤). "**الإدارة المدرسية المعاصرة**". منشورات جامعة قار يونس، بنغازي.
- القرالة، خالدة. (٢٠١٧). "**الصحة النفسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك**". رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- القريوتي، محمد. (١٩٩٤). "**السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**". الطبعة الثانية، الشرق، عمان، الأردن.
- كردي، أحمد، السيد. (٢٠١٠). "**الفرق بين مفهوم الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي**". http://www.hrdiscussion.com(12.07.2013.

- الكلالده، طاهر. (٢٠١٣). "**الاتجاهات المعاصرة في تنمية وادارة الموارد البشري**". دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
- الكمالي، عبدالله. (٢٠١٨). "**مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدي التعليمية بدولة الكويت**". بحوث ومقالات، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، الكويت.
- كنعان، نواف. (٢٠٠٩). "**القيادة الإدارية**". الطبعة الأولى، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كوفي، ستيفن. (٢٠٠٥). "**القيادة المرتكزة على مبادئ**". الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
- المالكي، ساعد. (٢٠٠٣). "**الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٣). "**السلوك التنظيمي**": **مدخل بناء المهارات**". ط١، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- المبيصين، عقله و جرادات أسامه. (٢٠٠١). "**التدريب الإداري الموجه بالأداء**". المنظمة العربية للتنمية الإدارية السلسلة، بحوث ودراسات.
- المحاسنة، ابراهيم. (٢٠١٣). "**إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**". دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد، بن فهد. (٢٠٠٨). "**العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى ادائهم**". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
- المخلافي، أمل. (٢٠٠٨). "**الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي**"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،اليمن.

- المخلافي، محمد. (٢٠٠٩). "**القيادة الفاعلة وادارة التغيير**". الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- المدهون، محمد، وآخرون. (٢٠٠٦). "**الإدارة الأعمال ووظائف المشروع**". ابداع للطباعة والنش، غزة.
- المزاودة سلامة. (٢٠١٨). "**درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات**". بحوث ومقالات، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط.
- المطيري، يوسف. (٢٠١٣). "**دور الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خال العسكرية**". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- مصطفى، أحمد. (٢٠٠٨). "**إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة**". دار النهضة العربية، القاهرة.
- منجد في اللغة والإعلام. (٢٠٠٧). "**بيوت –لبنان**". المكتبة الشرقية، الطبعة الثانية والأربعون، دار الشرق (بيروت، قاموس).
- منشورات جامعة القدس المفتوحة،(٢٠٠٠). "**السلوك التنظيمي**".
- النمر، سعود. (١٩٩٠). "**السلوك الإداري**". مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
- النعمة، نغم. (٢٠١٦). "**الإدارة بالمحبة**". موقع كتابات ٢٠١٦/٢/٨ الإدارة بالمحبة لـ الكاتب / نغم النعمة (٢٠٢٠/١٠/١٥) (kitabat.com).
- نبهان يحيى. (٢٠٠٧). "**الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية**". ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نجم، نجم. (٢٠١١). "**القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**". دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

- نجم، نجم. (٢٠١٢). "**القيادة وإدارة الابتكار**". دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
- ناصر، حسن. (٢٠١٠): "**الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين**". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الهباش، أسامة محمد. (٢٠٠٢). "**المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها** "، رسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة .
- هلال، محمد . (١٩٩٩). "**مهارات إدارة الأداء**". مركز تطوير الأداء والتنمية"، القاهرة.
- الهور، وفاء. (٢٠١٧). "**واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة**". رسالة ماجستير، جامعة الازهر غزة، فلسطين
- يوسف، ميسون. (٢٠١٦). "**الرضا الوظيفي والحوافز وأثرها على الأداء دراسة تطبيقية على العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني**". رسالة ماجستير، القدس، فلسطين.
- يوسف، أغادير.(٢٠١٧). "**درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز**". رسالة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

المراجع الأجنبية :

- Khandelwal، N.، & Mehta، A. (2018). Leadership by 'Love': A Divine Paradigm.. **Annual Research Journal of SCMS**، 01 (06).
- Määttä، K.، & Uusiautti، S. (2014). Love-based leadership at school as a way to well-being in pupils-theoretical and practical considerations. **International Journal of Education**، 6(3)، 1.
- Barsade، S. G.، & O'Neill، O. A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. **Administrative Science Quarterly**، 59(4)، 551-598.
- Uusiautti، S.، & Määttä، K. (2013). Love-Based leadership in early childhood education. Journal of Education Culture and Society، 4(1)، 109-120.
- Nerisha Maharaj، Kurt A. April (2013) The power of self-love in the evolution of leadership and employee engagement.Article in Problems and Perspectives in Management · January 2013 https://www.researchgate.net/publication/287535801.
- Bakker، A. B.، Demerouti، E.، & Lieke، L. (2012). Work engagement، performance، and active learning: The role of conscientiousness. **Journal of vocational behavior**، 80(2)، 555-564.
- Doherty، Eileen Patricia، "Leading with Love: The Confluence of Spirituality and Leadership in College Students" (2011). Dissertations. 318. https://ecommons.luc.edu/luc_diss/318.
- Pellegrini، E. K.، Scandura، T. A.، & Jayaraman، V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. **Group & Organization Management**، 35(4)، 391-420.
- Rutledge، L. (2009). *Teacher leadership and school improvement: A case study of teachers participating in the teacher leadership network with a regional education service center* (Unpublished dissertation). Texas State University-San Marcos، San Marcos، Texas. https://digital.library.txstate.edu/handle/10877/4345.
- Glasø، L.، & Einarsen، S. (2008). Emotion regulation in leader–follower relationships. **European Journal of Work and Organizational Psychology**، 17(4)، 482-500.
- Bajad .Cirque (2007).**Leadership For School Principals as Seen by Teachers .all. Benkhar University.**

- Merritt. Athret. (2004). **Characteristic of the director of education .who is a leader of active education in California.**
- Roxym H. (2000). what makes leaders different from others. judging. JARK Magazine.
- -Bennis، Warren. (2009). "On Becoming A Leader". Twentieth Anniversary Edition،A Member Of The Perseus Books Group.
- Yukl ،G (2006). **Leadership In Organizations.** ٦ ،th ed ،New Jersey Pearson Prentice.
- Chuang، Tsai-Hua. (2005). The impact of leadership styles on job stress and turnover intention – taiwan insurance industry as an example. School of Management، Tatung University، Taiwan.
- Oxford. (2003). "**Worked Power Dictionary**" ،for Learner of English ،Oxford University Press
- Koontz، H.، & O'donnell، C. (1972). **Principles of management**: An analysis of managerial functions (No. HD31 K6 1972).
-
- Hersey، P. & Blanchard.(1988) Management of Organizational-Behaviour. Englewood Cliffs، NJ: Prentice Hall.
- Sanford، K. (1998). **Leading with Love: How Women and Men Can Transform Their Organizations Through Maternalistic Management**. Vashon Pub.
- -Terry. R. Gorge. (1972).**Principles of Management**. Homewood Inc.D Irwin.
- Heathfield، S. (2020). **How to Lead So That Other People Want to Follow You ، Employees Need to Believe They Can Trust Their Leader**. https://www.thebalancecareers.com/lead-the-team-how-to-become-the-person-others-follow-1918610
- Bryant، J. H. (2010). **Love leadership: The new way to lead in a fear-based world**. John Wiley & Sons.
- Matthew، K. (2012). Building Corporate Social Responsibility Through Servant-Leadership. International Journal of Leadership Studies. **International Journal of Leadership Studies ، 07 (02).**

- Cohlan، Grgg ،(2007) love leadership make good thing happen ،the magazine of personal Leadership.
- Bryant، J. (2011). Leading With Love: Giving to Your People Gets Results. https://www.huffpost.com/entry/leading-with-love-giving_b_314114
- John Hope، B. (2010، FEBRUARY). Love Leadership- The New Way- to Lead in a Fear-Based World. Summarized by permission of the publisher، Jossey-Bass، a Wiley Imprint، Lake Dallas، TX 75065، USA.
- Begley, P. (1999): Values and educational leadership, Albany, state University of new York, press.
- Binkly, N (1997): Principals, role in policy change, Mediating language trough professional beliefs journal of educational administration, 35,56-13.

ملحق رقم (1)

قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة

الاسم	مكان العمل
١-أ .د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس – فلسطين
٢-د .إبراهيم المصري	جامعة الخليل- فلسطين
٣-د. انتصار العواودة	جامعة الخليل- فلسطين
٤-د. نافز المسالمة	جامعة القدس المفتوحة -فلسطين
٥-د. كمال المخامرة	جامعة الخليل – فلسطين
٦-د. خالد كتلو	جامعة القدس المفتوحة -فلسطين
٧-د. جعفر أبو صاع	جامعة فلسطين التقنية -خضوري
٨-د. نبيل المغربي	جامعة القدس المفتوحة
٩-د. سامي علقم	جامعة القدس المفتوحة
١٠- أ. هيام أبو عجمية	مشرفة تربوية
١١-أ. ابتسام ابو عرقوب	مشرقة تربوية
١٢-نضال السيخ	مديرة مدرسة
١٣-أحمد الحلاق	مدير مدرسة
١٤-د. سعيد الدراويش	جامعة القدس المفتوحة -فلسطين
١٥-د.محمد مطر	وحدة البحث والتطوير التربوي /وزارة التربية والتعليم

ملحق (٢) أداة الدراسة

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

مدير/ة المدرسة المحترم /ة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم". استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

لذا يرجى من حضرتكم التعاون في الإجابة عن فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية ،لما لذلك من أثر عظيم في الخروج بأفضل النتائج ، علماً أنَ البيانات التي ستدلون بها ،ستحاط بسرية تامه ولأغراض البحث العلمي فقط .

أشكركم على حسن تعاونكم

الباحثة : كريمه سلمان الرجوب

جوال/٠٥٩٩٥٨٢٧٦١/ الايميل ikram.rjoob@gmail.com

المشرف : أشرف أبو خيران

الايميل akhayran@staff.alquds.edu

القسم الأول: البيانات الأساسية:

يرجى وضع إشارة (×) أمام أحد البدائل الآتية:

١-الجنس: ١- ذكر ( ) ٢-أنثى ( )

٢-عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية: ١- أقل من ٥ سنوات ( )

٢- من ٥ – ١٠ سنوات ( ) ٣-أكثر من عشر سنوات ( )

٣-المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )

٤- التخصص: علمي ( ) علوم إنسانية ( )

٥- المديرية: جنوب الخليل( ) شمال الخليل ( ) الخليل ( ) مديرية يطا ( )

القسم الثاني: محور القيادة بالحب

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
	المجال الأول: حب المدير لمدرسته					
١-	أطور المدرسة باستمرار.					
٢-	أشرك المدرسة في جميع الأنشطة والفعاليات الخارجية.					
٣-	أتواصل باستمرار مع جهات متعددة لتوفير الدعم للأنشطة المدرسية.					
٤-	أتواصل مع الجهات الحكومية ذات الصلة لتحقيق أهداف المدرسة.					
٥-	أحرص على معالجة الأزمات والحالات الطارئة في المدرسة.					
٦-	أمثل قدوة في الانضباط بالعمل المدرسي.					
٧-	أدعم البحوث والدراسات التربوية التي تسهم في تطوير المدرسة.					
٨-	أجتهد في تطوير العمل الإداري بالمدرسة.					
٩-	أوفر الأدوات والوسائل التعليمية اللازمة لجميع مرافق المدرسة.					
١٠-	أوفر شروط البيئة الصفية الملائمة (الإنارة والتهوية والهدوء).					
١١-	أتفقد صيانة مرافق المدرسة بشكل مستمر.					
١٢-	أهتم بمظهر النظافة والجمال في مرافق المدرسة.					

المجال الثاني: حب المدير للمعلمين

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
١-	أشرك المعلمين في التخطيط للعملية التعليمية.					
٢-	أوفر جو الألفة والانسجام بيني وبين المعلمين.					
٣-	أعزز العمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين.					
٤-	أعزز الأداء المتميز للمعلمين .					
٥-	أصوب أخطاء المعلمين بهدوء ورفق.					
٦-	أدعم المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة.					
٧-	أساعد المعلمين على النجاح في إنجاز مهامهم.					
٨-	أحرص على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والمهني للمعلمين.					
٩-	أشجع المعلمين على تبادل الخبرات المهنية فيما بينهم.					
١٠-	أعدل بين المعلمين في توزيع المهام المدرسية.					
١١-	أحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة.					
١٢-	أقدر الأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمون.					
١٣-	أشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية المختلفة.					

المجال الثالث: حب المدير للطلبة

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
١-	أسعى إلى الارتقاء بشخصيات الطلبة في جميع الجوانب.					
٢-	أعزز أداء الطلبة المتميزين.					
٣-	أحرص على تعزيز علاقة الطلبة بالمعلمين.					
٤-	أسعى إلى معالجة مشكلات الطلبة التعليمية.					
٥-	أولي اهتماماً واضحاً بالطلبة الفقراء والمحتاجين.					
٦-	أعالج السلوك الخاطئ للطلبة برفق وحكمة.					
٧-	أشرك الطلبة في النشاطات المدرسية.					
٨-	أؤكد على أن يكون الطالب محور النشاطات الصفية واللاصفية.					
٩-	أوفر متطلبات الأمن والسلامة داخل المدرسة للمحافظة على سلامة الطلبة.					
١٠-	أفعل دور المرشد التربوي في معالجة مشكلات الطلبة.					

١١-	أتعامل مع الطلبة كتعامل الأبِ مع أبنائه.					

المجال الرابع: حب المدير لأولياء الأمور

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
١-	أتعامل مع أولياء الأمور بطريقة ودية.					
٢-	أحرص على التواصل مع أولياء الأمور في المناسبات المختلفة.					
٣-	أطلع أولياء الأمور على النشاطات المدرسية.					
٤-	أعزز الثقة المتبادلة مع أولياء الأمور.					
٥-	أشرك أولياء الأمور في اقتراح الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة.					
٦-	أنظم زيارات أولياء الأمور للمدرسة بشكل دقيق.					
٧-	أقدر آراء أولياء الأمور في تقييم أداء المعلمين.					
٨-	أستثمر مجلس أولياء الأمور في توثيق العلاقات معهم ومع المجتمع المحلي .					
٩-	أبدي اهتماماً واضحاً بزيارات أولياء الامور.					
١٠-	أوجه المعلمين إلى حسن التعامل مع أولياء الأمور.					

المجال الخامس: تقدير المدير لذاته

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
١-	لدي ثقة عالية بنفسي.					
٢-	أفتخر بالجهود التي أبذلها في إنجاز النشاطات المدرسية.					
٣-	أحرص على أن يكون لي رأي متميز في مناقشة نشاطات المدرسة.					
٤-	أبدي توقعات عالية لإنجازات العاملين في المدرسة.					
٥-	أسعى إلى تجديد مهاراتي المهنية باستمرار.					
٦-	أمتلك القدرة على اتخاذ القرار.					
٧-	أبدي ثقة عالية عند الحديث مع أصحاب المؤهلات العلمية الرفيعة.					
٨-	أناقش المشكلات المدرسية بشجاعة وثبات.					
٩-	أستفيد من مقترحات المعلمين لتحسين الأداء الوظيفي.					

١٠-	أحرص على ترك بصمة إبداعية واضحة في إدارتي المدرسية.					

القسم الثالث: محور الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
١-	أستطيع أداء المهام الموكلة الي بجودة عالية.					
٢-	أنجز المهمات في الوقت المحدد.					
٣-	ألم بالجوانب المتعلقة بالإدارة المدرسية كافة .					
٤-	أستخدم الأدوات الخاصة بالعمل بكفاءة.					
٥-	أتعامل مع الحالات الطارئة بكفاءة.					
٦-	أنجز الأعمال اليومية الموكلة الي.					
٧-	أنظم الاعمال اليومية بدقة.					
٨-	أبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهني في إدارة المدرسة.					
٩-	أؤدي اعمالي ضمن الفريق الواحد .					
١٠-	أتقبل انتقاد الآخرين.					
١١-	أهتم بتحقيق الأهداف التعليمية لدى الطلبة .					
١٢	أهتم بتقديم تغذية راجعه للمعلمين .					
١٣-	أوظف جميع سبل التواصل المتاحة مع المعلمين والعاملين في المدرسة.					
١٤-	أحرص على تطوير أدائي بشكل مستمر.					
١٥-	أقوم بتنفيذ المهام وفقاً للخطط السنوية والشهرية.					
١٦-	أسعى الى تطوير أداء المعلمين من خلال الدورات والبرامج التدريبية.					
١٧-	أشارك المعلمين في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي.					
١٨-	أمنح مكافآت معنوية للمعلمين لتعزيز جهودهم.					
١٩-	أوظف التقويم الحقيقي لتحفيز المعلمين.					
٢٠-	أعمل أحيانا خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء المطلوب.					

انتهت الاستبانة أشكركم على تعاونكم **الباحثة :كريمه سلمان الرجوب**

الملحق (٣) تسهيل المهمة من جامعة القدس

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs

جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برنامج الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs

جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برنامج الدراسات العليا

التاريخ: 25 /11 / 2020
الرقم: 20/11/318

حضرة مدير التربية والتعليم المحترم
مديرية التربية والتعليم – شمال الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة **كريمة سلمان عبد الفتاح الرجوب** ورقمها الجامعي **(21812415)**، من تخصص ماجستير إدارة تربوية، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير بعنوان

" **نظرية القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء أنفسهم** "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها للحصول على المعلومات المطلوبة، ولتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences

د. إيناس ناصر
عميدة كلية العلوم التربوية

نسخه/ الملف

Tel 02-2799753 Fax 02-2796960 Jerusalem P.O. Box 20002

تلفون 02-2799753 فاكس 02-2796960 القدس ص.ب 20002

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs

جـامـعـة الـقـدس
كلية العلوم التربوية
برنامج الدراسات العليا

التاريخ: 25 /11 / 2020
الرقم: 20/11/319

حضرة مدير التربية والتعليم المحترم
مديرية التربية والتعليم – يطا

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة **كريمة سلمان عبد الفتاح الرجوب** ورقمها الجامعي **(21812415)**، من تخصص ماجستير إدارة تربوية، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير بعنوان

" **نظرية القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء أنفسهم** "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها للحصول على المعلومات المطلوبة، ولتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. إيناس ناصر
عميدة كلية العلوم التربوية

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences

نسخه/ الملف

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs

جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برنامج الدراسات العليا

التاريخ: 25 /11 / 2020
الرقم: 20/11/317

حضرة مدير التربية والتعليم المحترم
مديرية التربية والتعليم – وسط الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة **كريمة سلمان عبد الفتاح الرجوب** ورقمها الجامعي **(21812415)**، من تخصص ماجستير إدارة تربوية، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير بعنوان

" نظرية القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء أنفسهم "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها للحصول على المعلومات المطلوبة، ولتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences

د. إيناس ناصر
عميدة كلية العلوم التربوية

نسخه/ الملف

Tel 02-2799753 Fax 02-2796960 Jerusalem P.O. Box 20002

تلفون 02-2799753 فاكس 02-2796960 القدس ص.ب 20002

الملحق رقم (٤) كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education
Center for Educational Research and Development

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مركز البحث والتطوير التربوي

وزارة التربية والتعليم

الرقم: و ت / ٨٥٠ /١٧/٢٠
التاريخ: 17 / 12 /2020م

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

" كريمة سلمان عبد الفتاح الرجوب "

من **جامعة القدس – كلية الدراسات العليا** للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" نظرية القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم "

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة من مدراء المدارس في محافظة الخليل.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات بالتنسيق مع " منسق البحث والتطوير والجودة " في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
/مدير مركز البحث والتطوير التربوي

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم

نسخة:
عطوفة وكيل الوزارة المحترم.
عطوفة الوكلاء المساعدون المحترمين.
الأخ مدير عام متابعة الميدان المحترم.
السادة مدراء عامين التربية والتعليم (الخليل/ جنوب الخليل/ شمال الخليل/ يطا) المحترمين.
د. أشرف أبو خيران المشرف على الدراسة- بريد الكتروني akhayran@staff.alquds.edu

Tel (+ 970-562-501092) E-mail (ncerd@moe.edu.ps)

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
ملحق (1)	قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة	١٦٤
الملحق (٢)	أداة الدراسة	١٦٥
الملحق (٣)	تسهيل المهمة من جامعة القدس	١٧٠
الملحق (٤)	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم	١٧٤

فهرس الجداول

الرقم	الملحق	الصفحة
جدول (١.٢)	المقارنة بين دور الإداري ودور القائد	٢٥
جدول (1.3):	خصائص العينة الديموغرافية	٩٧
جدول (2.3):	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة (القيادة بالحب) مع الدرجة الكلية للأداة	٩٩
جدول (3.3)	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة (الأداء الوظيفي) مع الدرجة الكلية للأداة	١٠١
جدول رقم(4.3)	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	١٠١
جدول (5.3)	مفاتيح التصحيح	١٠٤
جدول (٤.١):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم	١٠٦
جدول (٤.٢):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول حب المدير لمدرسته مرتبة تنازلياً	١٠٧
جدول (٤.٣):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني حب المدير للمعلمين مرتبة تنازلياً	١٠٩
جدول (٤.٤):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث حب المدير للطلبة مرتبة تنازلياً	١١٠
جدول (٤.٥):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع حب المدير لأولياء الأمور مرتبة تنازلياً	١١١
جدول (٤.٦):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس تقدير المدير لذاته مرتبة تنازلياً	١١٢
جدول (٤.٧):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب المتغيرات المستقلة	١١٣
جدول (٤.٨):	نتائج اختبار (ت) للفرضية الأولى	١١٤
جدول رقم(٤.٩)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الثانية	١١٥
جدول (٤.١٠):	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفرضية الثانية	١١٥
جدول (٤.١١)	نتائج اختبار (ت) للفرضية الثالثة	١١٦

جدول (١٢.٤):	نتائج اختبار (ت) للفرضية الرابعة	١١٧
جدول (١٣.٤):	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الخامسة	١١٨
جدول (١٤.٤):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس وواقع الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً	١١٨
جدول (١٥.٤):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب المتغيرات المستقلة	١٢٠
جدول (١٥.٤):	نتائج اختبار (ت) للفرضية السادسة	١٢١
جدول (١٦.٤):	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية السابعة	١٢٢
جدول (١٧.٤):	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفرضية السابعة	١٢٢
جدول (١٨.٤):	نتائج اختبار (ت) للفرضية الثامنة	١٢٣
جدول (١٩.٤):	نتائج اختبار (ت) للفرضية التاسعة	١٢٣
جدول (٢٠.٤):	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية العاشرة	١٢٤
جدول (٢١.٤):	نتائج اختبار الارتباط بيرسون للفرضية الحادية عشرة	١٢٥

المحتويات

إقرار .....أ

الشكر والتقدير .....ب

الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها ٢

1-1المقدمة: ٢

1-2 مشكلة الدراسة: ٦

1-3أسئلة الدراسة: ٦

1-4فرضيات الدراسة: ٧

1-5 أهداف الدراسة: ٨

تهدف هذه الدراسة إلى: ٨

1-6 أهمية الدراسة: ٨

1-7 حدود الدراسة: ٩

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة ١٢

مقدمة: ١٢

تعريف القيادة: ١٢

أركان القيادة التربوية: ١٧

مبادئ القيادة التربوية: ١٨

خصائص القيادة الإدارية: ٢٠

أهمية القيادة الإدارية: ٢٢

القيادة والإدارة: ٢٤

خصائص القيادة الناجحة: ٢٩

معوقات القيادة الإدارية: ٣١

انماط القيادة: ٣٢

نظريات القيادة: ٣٥

القيادة بالحب: ٤٤
المقدمة: ٤٤
مفهوم القيادة بالحب: ٤٦
القيادة بالحب كأسلوب قيادي فعال: ٤٧
مرتكزات القيادة بالحب: ٤٧
مبادئ وأساسيات القيادة بالحب: ٤٨
صفات القائد المحب: ٥١
ثانياً: الأداء الوظيفي ٥١
مقدمة: ٥١
تعريف الأداء الوظيفي: ٥١
أهمية الأداء الوظيفي: ٥٣
عناصر الأداء الوظيفي: ٥٥
محددات الأداء الوظيفي: ٥٥
العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: ٥٦
قياس الأداء الوظيفي: ٥٧
عملية قياس الأداء الوظيفي: ٥٨
أهمية قياس أداء العنصر البشري: ٥٩
طرق تحسين الأداء الوظيفي: ٦٠
يمكن قياس أداء العاملين من خلال ما يلي: ٦٠
مستويات الأداء الوظيفي: ٦١
أثر الحوافز على الأداء الوظيفي: ٦٢
تحسين الأداء الوظيفي: ٦٤
تعريف تحسين الأداء: ٦٤
عناصر إدارة التحسين الشامل: ٦٤
خطوات تحسين الأداء الوظيفي: ٦٥
مداخل تحسين الأداء الوظيفي: ٦٧

أنواع الأداء الوظيفي: ٦٨
تقييم أداء العاملين: ٦٩
تعريف تقييم الأداء: ٧٠
أهداف تقييم الأداء: ٧٠
أهمية تقييم الأداء: ٧٢
مشكلات تقييم الأداء: ٧٢
نظريات الأداء والإدارة: ٧٤
الدراسات السابقة: ٧٨
الدراسات العربية: ٧٨
الدراسات الأجنبية: ٨٨
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات ٩٦
3-1 منهج الدراسة: ٩٦
3-2مجتمع الدراسة: ٩٦
3-3 عينة الدراسة: ٩٦
3-5 أداة الدراسة: ٩٨
3-6 صدق أداة الدراسة: ٩٨
3-7 ثبات أداة الدراسة: ١٠١
3-8 متغيرات الدراسة: ١٠٢
3-9 إجراءات الدراسة: ١٠٢
3-10المعالجة الإحصائية: ١٠٣
الفصل الرابع ١٠٦
1.4 المقدمة: ١٠٦
2.4نتائج الدراسة ١٠٦
1.2.4النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ١٠٦
2.2.4النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ١١٣
3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ١١٨

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات..... ١٢٧
١.٥ المقدمة..... ١٢٧
2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول..... ١٢٧
3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني..... ١٣٣
4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث..... ١٣٦
5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:..... ١٣٧
6.5تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:..... ١٤٠
6.5 التوصيات والمقترحات..... ١٤٤
المصادر والمراجع..... ١٤٦