

القيادة بالحبّ وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس
في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم
“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.”

الباحثة/

(1) كريمه سلمان الرجوب

الباحث/

(2) أشرف محمد أبو خيران

الباحث/

(3) نبيل المغربي

(1) وزارة التربية والتعليم / فلسطين

(2) أستاذ مشارك/ جامعة القدس/ فلسطين

(3) أستاذ مشارك /جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة بالحبّ والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم. وتسليط الضوء على القيادة بالحب (القيادة الأبوية)، أو كما تسمى القيادة بفطرة الأمومة باعتبارها أسلوباً قيادي فاعلاً. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس بمحافظة الخليل للعام الدراسي 2021/2020 البالغ عددهم (529) مديراً ومديرةً، وتكونت عينة الدراسة من (220) مديراً ومديرةً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف القيادة بالحب جاءت بدرجة مرتفعة، ويأن هناك فروقاً دالةً إحصائياً بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالةً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في المحافظة. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك المدرسة في جميع الأنشطة والفعاليات الخارجية، والتواصل باستمرار مع جهات متعددة لتوفير الدعم للأنشطة المدرسية، وتوجيه الباحثين نحو إجراء دراسات تدرس القيادة بالحب لدى المديرين بموضوعات إدارية أخرى.

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

Abstract:

This study aimed to identify relationship between leadership with love and job performance among school principals in Hebron Governorate from their point of view, and highlight leadership with love (Paternal leadership) or as it is called leadership by the instinct of motherhood as an effective leadership style. The study population consisted of all school principals in Hebron Governorate for the academic year 2020/2021, who numbered (529) male and female principals. The results of the study showed that the study sample members' estimates of the reality of employing leadership with love came to a high degree, and the results showed that there were statistically significant differences between those with less than 5 years of experience and those with more than (10) years of experience. In favor of those with less than 5 years of experience). The results also showed a direct, statistically significant correlation between the reality of employing leadership with love and the reality of job performance among school principals in Hebron Governorate. The study recommended a set of recommendations, including the necessity of involving the school in all external activities and events, communicating continuously with multiple parties to provide support for school activities, and directing researchers towards conducting studies that study leadership with love for principals on other administrative issues.

Keywords: leadership with love, Job performance, Principal.

مقدمة

يعدُّ مبدأ المحبة أهم المبادئ التي تسهم في تنمية العلاقات الإنسانية وتطويرها 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.

إن حاجتنا لقيادة نحبا 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 إلى العلا مرتقاً صعباً ونبوياً من المجد متبواً عالياً، وتعود المنظمات العربية إلى موقعها الصحيح في الزيادة والتميز والتفوق (الدحوح، 2020).

تعد كاتلين سانفورد (Kathleen Sanford) أول من تبني مفهوم القيادة بالحب، فقد قامت بتأليف كتابها " القيادة بالحب: كيف تفوز المنظمات بالحنان والقيادة والفضيلة؟" (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. واستندت في اعتقادها على أن الحب هو سحر الأمم، والإدارة بفطرة الأمة تخضع السحر نفسه، فالحب هو العصا السحرية لهذه النظرية القيادية، وهو المسؤول عن نجاح المؤسسات والمنظمات (السعود، 2015).

ووفقاً 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 دائماً يجدون وسيلة للنجاح"، والتركيز على الخير فيه تأكيد للقيادة الخيرة التي نستمد منها من ثقافتنا وديننا الحنيف. فما بالنا بمنهج القيادة بالحب التي ترسم معالم الخير والنور والسعادة للبشرية جمعاء، ومنهج الإيجابية الكامل الذي يعالج مشاكل الأفراد والمؤسسات كلها ولا سيما في ظل الأزمات المتراكمة والعواصف التي تهب بشكل متتابع على البيئة العربية والإسلامية (الدحوح، 2020).

إن مقصد القيادة وتوجهها بالحب هو العطاء الذي يرتقي بالعاملين، ويرتفع بأدائهم، ويهذب سلوكهم، ويزيد تفاعلهم، ولأن 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 للقائد المحب هي قول وفعل، وليست شعاراً لفرض سياسات، أو تبرير نتائج، إن 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 والتقييم واتخاذ القرارات، وعلى البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمؤسسات وأهميتها في صيانة رأس المال الاجتماعي (الدحوح، 2020).

وتقوم القيادة بالحب على الأركان الخمس الآتية: 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 وجوده عالية، بعيداً عن الاستغلال والطمع، وهذا النوع من المديرين يحب مجتمعه وينتمي إليه، ويتفانى في تطويره وتقدمه، ويؤدي هذا المدخل الإداري الجديد إلى تطوير الذات، وتفويض السلطات، وتكوين فرق عمل، وإعداد قيادات (العلقامي ومطاوع والمهدي ، 2018).

تُعرف القيادة بالحب بأنها: توفير البيئة الملائمة التي يشعر فيها الموظف بارتباطه 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، 2013).

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

يشير (John Hope Bryant) إلى أن العطاء يبدأ بكيفية خدمتك لمن يعملون داخل مؤسستك، ثم ينتقل إلى الآخرين اللذين تخدمهم كجزء من رسالتك. وتعتبر طريقة معاملة العاملين علامة مهمة لكيفية تعاملك مع أي شخص آخر في عملك أو في حياتك، وفي كل المستويات تزود القيادة بالحب القائد في الاعمال، السياسة، المجتمع المدني، أو في المنزل والحياة بميزة استراتيجية فوق الجميع (Bryant, 2010).

ويعرف الباحثون القيادة بالحب بأنها قدرة القائد على استخدام موقعه القيادي بطريقة تعكس حبه للعاملين والتابعين بشكل يجعلهم يحبون العمل معه، ويسعون إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية .

مشكلة الدراسة:

إن القيادة بالحب في مؤسساتنا يجب أن تتدفق في الاتجاهات كلها وعلى المستويات جميعها، يجب ألا نتوقف عند سدود ولا تحدها حدود. لنعناق بوابات المجد ننبؤاً من المجد متبواً عالياً، فليس هناك قيادة حقيقية صحيحة سليمة دون الحب، وتهدف هذه القيادة إلى اشاعة المحبة بين القائد العاملين من أجل توافر مناخ مؤسسي محب للمديرين والعاملين جميعاً يزيد من ولائهم وانتمائهم للمدرسة، ويرفع كفاءتهم الإنتاجية ومستوى أدائهم الوظيفي. ومن أهم الإجراءات والسياسات والأساليب التي تؤثر في الموارد البشرية نجد الأساليب القيادية، والتي تعتبر همزة وصل بين المديرين والأتباع والموظفين، وقد برزت مؤخراً العديد من الأساليب القيادية التي نادى بها الأتباع، حتى الباحثين والأكاديميون لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين كأسلوب القيادة بفطرة الأمومة (القيادة الأبوية) أو كما تسمى أيضاً القيادة بالحب.

ويعد اطلاع الباحثون على القيادة بالحب، ونظراً لحدائث الموضوع على الباحثين، أثار شغفهم وتساؤلهم عن واقع القيادة بالحب، وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل. ومن خلال عمل الباحثين في المجال التربوي، وتعاملهم مع أكثر من نمط من الأنماط القيادية، وجدوا أن مؤسساتنا التربوية التعليمية بحاجة لأسلوب القيادة بالحب في الإدارة التربوية الذي، يهدف إلى إشاعة المحبة بين القائد والتابعين وأن هذا الأسلوب الإنساني يهدف للارتقاء بمستوى الإداء.

وينبثق من مشكلة الدراسة السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة القيادة بالحبّ بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل؟

أسئلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع توظيف القيادة بالحبّ لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟
- 2- هل يختلف واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم باختلاف (الجنس، الخبرة، المديرية)؟
- 3- ما واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟
- 4- هل يختلف واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم باختلاف (الجنس، الخبرة، المديرية)؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل؟

أهداف الدراسة:

1- هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى واقع القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.
2. التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.
3. التعرف إلى دور القيادة بالحب بالأداء الوظيفي.
4. التعرف إلى العلاقة بين القيادة بالحب والأداء الوظيفي.
5. كشف الفروق بين القيادة بالحب لدى المديرين في محافظة الخليل على الأداء الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، المديرية).

فرضيات الدراسة:

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

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس.
2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة.
3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية.
4. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس.

5. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة.
6. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية.
7. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.

-2

أهمية الدراسة:

3- برزت أهمية الدراسة من خلال الآتي:

4- أولاً: الأهمية النظرية

5-- إفادة القائمين على التعليم المدرسي في وزارة التربية والتعليم في توظيف القيادة بالحب في مديريات التربية والتعليم، واستخدامها كمؤشرات للحكم على فعالية هذه القيادة.

6-- أن تكون إضافة للمكتبة العربية.

7- ثانياً: الأهمية التطبيقية

8-- تفتح المجال أمام الباحثين والمهتمين في مجال التعليم لإجراء دراسات أخرى قد تستدعيها الدراسة الحالية وبمتمغيرات مختلفة.

9-- تزويد الباحثين والمهتمين بطبيعة الأنماط القيادية التي يمارسها المديرون.

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

حدود الدراسة:

الحدّ الزمني: تم إجراء هذه الدراسة العام الدراسي (2021/2020).

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

الحدّ البشري: جميع مديري ومديرات المدارس اللذين يعملون في محافظة الخليل البالغ عددهم (529).

الحدّ الموضوعي: تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة بالحب والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم وفق ما حددته أداة الدراسة .

6. مصطلحات الدراسة:

القيادة بالحب: هي نمط حديث من أنماط القيادة، يعتمد على خلق القائد علاقة حب متبادلة بينه وبين الموظفين، من خلال تثبيت هذه العلاقة يستطيع القائد أن يدفع موظفيه، وبروح المشاركة، نحو تحقيق الأهداف المنشودة (أبو العلا، 2013).

يعرّف الباحثون القيادة بالحب إجرائياً: قدرة القائد على استخدام موقعه القيادي بطريقة تعكس حبه للعاملين والتابعين بشكل يجعلهم يحبون العمل معه، ويسعون إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية.

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 (العمرى، 2009).

ويعرّف الباحثون الأداء الوظيفي إجرائياً: هو جميع الأنشطة والمهام والمسؤوليات والواجبات التي يتكون منها عمل الفرد، الذي يجب أن يقوم به على الوجه المطلوب، في ضوء معدّلات استطاعة العامل الكفاء المدرب، والنتائج الفعلية التي يحقق في مجال عمله بنجاح، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة لأنظمة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة 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 والمسؤوليات الموكلة إليه.

مدير المدرسة: هو المسؤول 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، 2000).

يعرّف الباحثون مدير المدرسة إجرائياً: بأنه الشخص المعين من وزارة التربية والتعليم للعمل داخل المدرسة، للقيام بجميع الاعمال المنوطة به، بما يمتلك من إبداع ومهارات قيادية.

الإطار النظري:

1- القيادة بالحب كأسلوب قيادي فعال:

تعدّ القيادة القائمة على الحب ذات تأثير إيجابي ومعترف بها بشكل واسع، حيث تقوم على قادة سعادة وأكثر انفتاحاً وشجاعة وثقة، وهي مفيدة للأشخاص المثبتين 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 وُدّاً وأقلّ مادية، ولكنهم أكثر تنظيماً وتعاوناً وتأييداً للمجتمع وللخير (Määttä & Uusiautti, 2014).

تولي الدول المتقدمة والمنطلقة إلى الرقي والازدهار اهتماماً كبيراً لإدارة التربية والتعليم، وتختلف الأنظمة التربوية والتعليمية في بلدان العالم المختلفة في مدى ملاءمتها وتطورها، فيوصف بعضها بالفاعلية، ويوصف قسم آخر بالسوء

والفشل، وتعدّ الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية، والتي فرضت نفسها في علوم الإدارة والتربية علماً وفناً وليس مجرد ممارسة وتقليد يمكن أن يولّى لأي فرد كان (الكمالي، 2018).

والإدارة المدرسية هي 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 (عطوي، 2004).

والمدرسة مؤسسة اجتماعية لتربية أبناء المجتمع، وفقاً لظروفه وإمكانياته المادية والبشرية، في إطار فلسفته وقيمه وتقاليد، لتساير اتجاهاته وتطلعاته المستقبلية، وما يحدث فيه من تطورات وتغييرات في مجالات الحياة المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. فقد كانت وظيفة المدرسة الأساسية في أطوارها الأولى نقل المعرفة من جيل إلى جيل في المجتمع. وأول من أسس المدارس في الوطن العربي هو نظام الملك الوزير السلجوقي سنة 1067م حيث قام بتأسيس المدرسة النظامية في بغداد، ثم توالى تأسيس المدارس كالمدرسة النورانية في دمشق، ثم المدرسة الصلاحية في القدس (الخطيب، 2011)

إن نجاح مدير المدرسة في مهمته يعتمد على النمط الإداري والقيادي الذي يتبعه في إدارته للمدرسة، وعلى نموه المهني المستمر، ووعيه بخطورة المهمة الملقة على عاتقه، وميله للتجديد والتطوير، والإبداع في مجال العمل (الحداد، 2016).

ولا بدّ لمدير المدرسة كذلك أن يمتلك رؤية واضحة، لأن هذه الرؤية تعطيه القوة، وتسهم في إقناع الآخرين على العمل (Begley, 1999).

2. الأداء الوظيفي

يعدّ موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام، والتنظيم الإداري بشكل خاص، لما يمثله من أهمية الوصول 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، 2009).

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 لبسٌ 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 عالياً بينما الأداء منخفض (حسن، 2001).

مفهوم الأداء الوظيفي المقصود به هو نشاط العاملين من خلال ما يقوم به من واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب على الفرد القيام بها كلّ في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بما سبق على أكمل وجه (العمري، 2009).

والأداء الوظيفي: يشير المعنى اللغوي للفعل (آدى) الى معنى المشي مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاءه، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وآدى الشهادة أي أدلى بها، وهكذا يتضح أن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به (المبيضين وجرادات، 2001).

أما المعنى 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، 2001).

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، 2010).

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 (القيوتي، 1994).

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 ضوءها الكثير من القرارات التنظيمية (حنفي، 2002).

الدراسات السابقة

وقد أجريت العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت القيادة بالحب، فقد أجرى **خلوفي وشريط (2020)** دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على القيادة بالحب (القيادة الأبوية)، أو كما تسمى القيادة بفطرة الأمومة باعتبارها أسلوباً قيادياً فاعلاً، ومحاولة تبيان دورها في تحسين الرضا الوظيفي للمرؤوسين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن الحب أسلوب قيادي فاعل لتحقيق الرضا الوظيفي، لأنه عندما يشعر العامل بحب قائده له ورأى منه مواقف وتصرفات تنبئ عن حب صادق، فإنه سيقدم ما يمكن لقائده حباً ووفاءً وتعاوناً وتضحية. ووصت الدراسة إلى توصية مفادها بأن يعمل القائد دائماً على بناء بيئة عمل بعيدة عن الروتين وقريبة من التفاعل والتناغم، وهذا لأن الرضا الوظيفي للعاملين هو ثمرة من ثمرات الحب.

في حين قام **الشهومي (2020)** بدراسة هدفت التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في ولاية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، وتكونت العينة من (105) من مساعدي المديرين والمعلمين الأوائل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في ولاية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان كانت بدرجة كبيرة جداً بشكل عام، كما جاءت بدرجة كبيرة جداً أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: الايمان والايثار والعلاقات الانسانية والرؤية، وكشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

كما أن دراسة **عبد الله (2020)** هدفت التعرف إلى الأسس النظرية للقيادة الودودة كمنظومة لقيادة الصف الدراسي بالمدارس الثانوية العامة، وعلى واقع الممارسات التي يقوم بها معلم المرحلة الثانوية العامة داخل الصف الدراسي والتوصل إلى قائمة بممارسات مقترحة لتفعيل القيادة الصفية بصفوف المدارس الثانوية العامة. وتكونت عينة الدراسة من

مجموعة خبراء في التربية من أساتذة الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات المقترحة المقدمّة 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.

أما دراسة **دغمش (2019)** هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها، وتكونت عينة الدراسة من (120) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعلمين كانت (76.36%) ، بدرجة كبيرة ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي تعزى لمتغير (الجنس - سنوات الخدمة). بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح العلوم الإنسانية.

وكذلك دراسة **المزاودة (2018)** هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية ونسبة (25%) حيث بلغ عددها (798) معلماً ومعلمة، 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: حبّ القائد لنفسه وبدرجة كبيرة جداً، وحبّ المعلمين والعاملين في المدرسة وبدرجة كبيرة، وحبّ المدرسة وبدرجة كبيرة، وحبّ أولياء أمور الطلبة وبدرجة متوسطة. وعن وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وجاءت لصالح الإناث).

أما دراسة **العقامي ومطاوع والمهدي (2018)** هدفت للتعرف إلى الأطر النظرية للقدرة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية والوقوف على الأسس النظرية للإدارة بالحب في الفكر الإداري المعاصر ورصد واقع القدرة المؤسسية على ضوء الإدارة بالحبّ 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، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها، وتوصلت الدراسة إلى أن حبّ المديرين لمدرستهم كان بدرجة ضعيفة، حبّ المديرين للعاملين كان بدرجة متوسطة، وحبّ المديرين لعملاء المدرسة كان بدرجة متوسطة، حبّ المديرين لتطوير ذاتهم كان بدرجة متوسطة، حبّ المديرين للمجتمع كان بدرجة متوسطة، وتمثلت تحديات تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيما يأتي: 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 المعلمون بتدني مكانتهم اجتماعياً وضعف مرتباتهم، وقصور الدورات التدريبية الخاصة بالإدارة والقدرة المؤسسية.

في حين أن دراسة القرالة (2017) هدفت التعرف إلى مستوى الصحة النفسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك قد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك جاء مرتفعاً، وأظهرت كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً 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 تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ولتغير الخبرة لصالح الفئة أكثر ممن 10 سنوات، وعدم وجود فروق تعزى إلى متغير المديرية.

التعقيب على الدراسات السابقة

لقد استفاد الباحثون من عرض هذه الدراسات السابقة في توظيفها في لإثراء الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها في ضوء استعراض الدراسات السابقة، تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها الأولى على المستوى المحلي، التي تتناول نظرية القيادة بالحب في العملية التعليمية، وتتميز أيضاً بكونها تحدد واقع القيادة بالحب من ناحية التطبيق الواقعي لها، حيث جمعت الدراسة بين الجانبين التأصيلي النظري للقيادة بالحب، والجانب الميداني، يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية للكشف عن واقع توظيف نظرية القيادة بالحب لدى مديري المدارس في الميدان التربوي .

الإجراءات ومنهجية الدراسة:

1-منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون 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، والذي 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.

2-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (529) مديراً، (177) مديراً في تربية جنوب الخليل، (105) مديراً في تربية شمال الخليل، (157) مديراً في تربية الخليل، (90) مديراً في تربية مديرية بطة)، وفق الإحصائيات الرسمية لمديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك في الفصل الدراسي الثاني 2021/2020 م.

3-عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية، حيث اشتملت عينة الدراسة على (220) مديراً ومديرة أي بنسبة (42%) من مجتمع الدراسة الخاص بالمديرين، والجدول (1) يوضح أفراد عينة الدراسة.

جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية

| المتغير | المستوى | العدد | النسبة المئوية | المجموع |
|---------|---------|-------|----------------|---------|
|---------|---------|-------|----------------|---------|

| | | | | |
|-----|-------|-----|------------------|----------|
| 220 | 46.4% | 102 | ذكور | الجنس |
| | 53.6% | 118 | إناث | |
| 220 | 19.1% | 42 | أقل من 5 سنوات | الخبرة |
| | 23.2% | 51 | 5-10 سنوات | |
| | 57.7% | 127 | أكثر من 10 سنوات | |
| 220 | 24.5% | 54 | جنوب الخليل | المديرية |
| | 18.2% | 40 | شمال الخليل | |
| | 20.0% | 44 | الخليل | |
| | 37.3% | 82 | مديرية يطا | |

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على جميع المديرية فكانت نسبة الاستجابة قليلة حيث بلغ عدد الردود (110)، من جميع المديرية، وحجم المجتمع (529)، وقد تكون هذه الردود لا تتناسب مع حجم المجتمع، وإحصائياً عدد أفراد العينة يجب أن تتناسب مع حجم المجتمع، فقد قام الباحثون بالتواصل مع مديري المدارس في جميع المديرية عن طريق الايميلات الخاصة بهم ومواقع التواصل الاجتماعي، وبذلك ارتفعت عدد الردود إلى (220) رداً، وبلغت النسبة 42% وهي نسبة تمثل حجم مجتمع الدراسة، فقد بلغ حجم عينة مديرية يطا الأكبر (82) من حجم مجتمعها (90)، في حين حصلت مديرية الخليل وشمال الخليل وجنوب الخليل على حجم عينة أقل حيث أن حجم مجتمع مديرية الخليل (175)، بلغ حجم العينة (44)، في مديرية شمال الخليل حجم مجتمعها (105)، بلغ حجم العينة (40)، وفي مديرية جنوب الخليل حجم مجتمعها (177)، بلغ حجم العينة (54) لهذا السبب كان الفرق مُلفتاً.

4-أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة تم الاطلاع على مقاييس عديدة منها دراسة دغمش (2019)، وتم تطوير استبانة استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع القيادة بالحب، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام: القسم الأول البيانات الأساسية (الجنس، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، والمديرية)، والقسم الثاني محور القيادة بالحب، وتكون من فقرات الدراسة موزعة على خمس مجالات، وهي: حبّ المدير لمدرسته (12) فقرة، حبّ المدير للمعلمين (13) فقرة، حبّ المير للطلبة (11) فقرة، حبّ المدير لأولياء الأمور (10) فقرة، تقدير المدير لذاته (10)، والقسم الثالث: محور الأداء الوظيفي وتكون من (20) فقرة.

5-صدق أداة الدراسة:

طوّرت الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثمّ تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة والبالغ عددهم 15مختصاً. حيث طُلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أية معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تمّ إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، حيث تمّ التعديل اللازم، وقد تمّ اعتمادها لدى 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.

وقد تم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة على النحو الآتي:

صدق آراء المحكمين: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين 15 من المختصين في التربية والإدارة، وقد استجاب الباحثون لأرائهم وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

الصدق البنائي لمجالات الاستبانة: تم التأكد من الصدق البنائي لمجالات الاستبانة وحساب مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة (القيادة بالحب)، باحتساب معامل الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول (2).

جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة (القيادة بالحب) مع الدرجة الكلية للأداة.

| المحور الثالث | | | المحور الثاني | | | المحور الأول | | |
|-------------------|----------|-------|-------------------|----------|-------|-------------------|----------|-------|
| الدلالة الإحصائية | قيمة (ر) | الرقم | الدلالة الإحصائية | قيمة (ر) | الرقم | الدلالة الإحصائية | قيمة (ر) | الرقم |
| 0.000 | **0.654 | 1 | 0.000 | **0.624 | 1 | 0.022 | *0.398 | 1 |
| 0.000 | **0.719 | 2 | 0.004 | **0.484 | 2 | 0.040 | *0.360 | 2 |
| 0.000 | **0.677 | 3 | 0.001 | **0.549 | 3 | 0.001 | **0.533 | 3 |
| 0.000 | **0.757 | 4 | 0.001 | **0.563 | 4 | 0.020 | *0.404 | 4 |
| 0.005 | **0.495 | 5 | 0.003 | **0.512 | 5 | 0.004 | **0.484 | 5 |
| 0.000 | **0.771 | 6 | 0.036 | *0.367 | 6 | 0.000 | **0.644 | 6 |
| 0.001 | **0.573 | 7 | 0.020 | *0.404 | 7 | 0.009 | **0.446 | 7 |
| 0.001 | **0.575 | 8 | 0.010 | **0.442 | 8 | 0.171 | 0.244 | 8 |
| 0.020 | *0.404 | 9 | 0.000 | **0.705 | 9 | 0.002 | **0.523 | 9 |
| 0.004 | **0.484 | 10 | 0.000 | **0.660 | 10 | 0.006 | **0.472 | 10 |
| 0.001 | **0.549 | 11 | 0.020 | *0.404 | 11 | 0.003 | **0.512 | 11 |
| | | | 0.001 | **0.533 | 12 | 0.036 | *0.367 | 12 |
| | | | 0.000 | **0.644 | 13 | | | |
| | | | المحور الخامس | | | المحور الرابع | | |
| | | | الدلالة الإحصائية | قيمة (ر) | الرقم | الدلالة الإحصائية | قيمة (ر) | الرقم |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|-------|---------|----|-------|---------|----|
| | | | 0.010 | **0.442 | 1 | 0.002 | **0.523 | 1 |
| | | | 0.000 | **0.705 | 2 | 0.006 | **0.472 | 2 |
| | | | 0.000 | **0.660 | 3 | 0.003 | **0.519 | 3 |
| | | | 0.000 | **0.697 | 4 | 0.000 | **0.617 | 4 |
| | | | 0.000 | **0.820 | 5 | 0.006 | **0.484 | 5 |
| | | | 0.000 | **0.625 | 6 | 0.001 | **0.584 | 6 |
| | | | 0.001 | **0.557 | 7 | 0.007 | **0.472 | 7 |
| | | | 0.000 | **0.641 | 8 | 0.001 | **0.533 | 8 |
| | | | 0.000 | **0.719 | 9 | 0.003 | **0.512 | 9 |
| | | | 0.000 | **0.677 | 10 | 0.036 | *0.367 | 10 |

** دال إحصائياً عند (0.01) * دال إحصائياً عند (0.05)

يتضح من الجدول (2) 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 عالياً.
جدول (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة (الأداء الوظيفي) مع الدرجة الكلية للأداة.

| الرقم | قيمة (ر) | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة (ر) | الدالة الإحصائية |
|-------|----------|------------------|-------|----------|------------------|
| 1 | **0.802 | 0.000 | 11 | **0.730 | 0.000 |
| 2 | **0.725 | 0.000 | 12 | **0.783 | 0.000 |
| 3 | **0.515 | 0.004 | 13 | **0.762 | 0.000 |
| 4 | **0.616 | 0.000 | 14 | **0.665 | 0.000 |
| 5 | **0.619 | 0.000 | 15 | **0.747 | 0.000 |
| 6 | **0.729 | 0.000 | 16 | **0.737 | 0.000 |
| 7 | **0.762 | 0.000 | 17 | **0.818 | 0.000 |
| 8 | **0.640 | 0.000 | 18 | **0.713 | 0.000 |
| 9 | **0.751 | 0.000 | 19 | **0.842 | 0.000 |
| 10 | **0.813 | 0.000 | 20 | **0.567 | 0.001 |

** دال إحصائياً عند (0.01) * دال إحصائياً عند (0.05)

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.

6- ثبات أداة الدراسة:

ثبات مقياس القيادة بالحب:

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس القيادة بالحب ولأداة ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.3).

جدول رقم (4): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

| الرقم | مجالات المقياس | عدد الفقرات | قيمة كرونباخ الفا |
|-------|---|-------------|-------------------|
| 1 | المجال الأول: حب المدير لمدرسته | 12 | 0.792 |
| 2 | المجال الثاني: حب المدير للمعلمين | 13 | 0.785 |
| 3 | المجال الثالث: حب المدير للطلبة | 11 | 0.756 |
| 4 | المجال الرابع: حب المدير لأولياء الأمور | 10 | 0.871 |
| 5 | المجال الخامس: تقدير المدير لذاته | 10 | 0.793 |
| | الدرجة الكلية | 56 | 0.887 |

تشير المعطيات في الجدول (3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة للدرجة الكلية بلغت (0.887)، وقيمة ثبات المحور الأول بلغت (0.792) وقيمة ثبات المحور الثاني بلغت (0.785) وقيمة ثبات المحور الثالث بلغت (0.756) وقيمة ثبات المحور الرابع بلغت (0.871) وقيمة ثبات المحور الخامس بلغت (0.793)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

ثبات مقياس الأداء الوظيفي:

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وقد بلغت قيمة الثبات بهذه الطريقة (0.841) وهي قيمة مرتفعة تسمح باستخدام المقياس لأغراض البحث العلمي.

7- المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطاؤها أرقاماً 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).

8- نتائج الدراسة ومناقشتها

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها الخمس، والدرجة الكلية كما في الجدول (6).

جدول (6): الأعداد والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم.

| الرقم | المجالات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|-------|-----------------------------------|---------------|-------------------|---------|---------|
| 1 | المجال الأول: حب المدير لمدرسته | 4.42 | .39 | مرتفع | الرابع |
| 2 | المجال الثاني: حب المدير للمعلمين | 4.49 | .44 | مرتفع | الثاني |

| | | | | | |
|---|---|------|-----|-------|--------|
| 3 | المجال الثالث: حب المدير للطلبة | 4.51 | .41 | مرتفع | الأول |
| 4 | المجال الرابع: حب المدير لأولياء الأمور | 4.11 | .49 | مرتفع | الخامس |
| 5 | المجال الخامس: تقدير المدير لذاته | 4.49 | .43 | مرتفع | الثاني |
| | الدرجة الكلية | 4.41 | .37 | مرتفع | |

يتضح من الجدول (6) أن الدرجة الكلية لواقع توظيف القيادة بالحبّ لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم (4.41) وهي درجة مرتفعة، وكذلك جميع مجالات واقع توظيف نظرية القيادة بالحبّ، فقد بلغت درجة المجال الأول: "حبّ المدير لمدرسته" (4.42) وهي درجة مرتفعة أيضاً، وجاء ترتيبه الرابع، كما بلغت درجة المجال الثاني "حب المدير للمعلمين" (4.49) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الثاني، وكذلك بلغت درجة المجال الثالث "حبّ المدير للمدير للطلبة" (4.51) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الأول، وكذلك بلغت درجة المجال الرابع "حبّ المدير لأولياء الأمور" (4.11) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الخامس. كما بلغت درجة المجال الخامس "تقدير المدير لذاته" (4.49) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الثاني.

بشأن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ولتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهذا هو هدف الدراسات المسحية، أخذ الباحثون بما يعرف بالتقدير النقطي، ويعني تقدير معلمة المجتمع بقيمة تأخذها من إحصاء العينة (أبو سمرة والطيطي، 2019)، 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 (4.41).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إدراك مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم لدور القيادة بالحبّ 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 كورونا، وحبّ المدير للطلبة والارتقاء بشخصيات الطلبة في جميع الجوانب، والحرص على أن يكون طلبة المدرسة متميزين دوماً، وأن معظم مديري المدارس يهتمون بالطلبة لأنهم محور العملية التعليمية، محور النشاطات الصفية واللاصفية. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة خلوفي (2020)، ودراسة الشهرومي (2020)، ودراسة دغمش (2019)، ودراسة المزودة (2018)، أي أنها جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة العلقامي ومطاوع والمهدي (2018)، أي جاءت بدرجات مختلفة في جميع المجالات.

أما بخصوص تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لفقرات مجالات الاستبانة فقد جاءت على الشكل الآتي:

المجال الأول: (حب المدير لمدرسته) الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب استجابات مجتمع الدراسة للمجال الأول

| الترتيب | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------------------------------|--|---------------|-------------------|---------|
| المجال الأول: حب المدير لمدرسته | | | | |
| 1 | أهتم بمظهر النظافة والجمال في مرافق المدرسة. | 4.66 | .514 | مرتفع |

| | | | | |
|----|---|------|-----|-------|
| 2 | أمثل قدوة في الانضباط بالعمل المدرسي. | 4.65 | .53 | مرتفع |
| 3 | أحرص على معالجة الأزمات والحالات الطارئة في المدرسة. | 4.63 | .53 | مرتفع |
| 4 | أتفقد صيانة مرافق المدرسة بشكل مستمر. | 4.60 | .55 | مرتفع |
| 5 | أوفر شروط البيئة الصفية الملائمة (الإنارة والتهوية والهدوء). | 4.55 | .57 | مرتفع |
| 6 | أوفر الأدوات والوسائل التعليمية اللازمة لجميع مرافق المدرسة. | 4.50 | .60 | مرتفع |
| 7 | أطور المدرسة باستمرار. | 4.48 | .58 | مرتفع |
| 8 | أجتهد في تطوير العمل الإداري بالمدرسة. | 4.46 | .58 | مرتفع |
| 9 | أتواصل مع الجهات الحكومية ذات الصلة لتحقيق أهداف المدرسة. | 4.27 | .65 | مرتفع |
| 10 | أدعم البحوث والدراسات التربوية التي تسهم في تطوير المدرسة. | 4.16 | .72 | مرتفع |
| 11 | أتواصل باستمرار مع جهات متعددة لتوفير الدعم للأنشطة المدرسية. | 4.15 | .71 | مرتفع |
| 12 | أشرك المدرسة في جميع الأنشطة والفعاليات الخارجية. | 3.91 | .65 | مرتفع |
| | مجموع المجال الأول: حب المدير لمدرسته | 4.42 | .39 | مرتفع |

يتضح من الجدول (7) أن درجة المجال الأول: "حب المدير لمدرسته" من مجالات واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم (4.42) وهي درجة مرتفعة، ويلاحظ من الجدول نفسه أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، وقد كانت أعلى فقرات هذا المجال الفقرة (12): "أهتم بمظهر النظافة والجمال في مرافق المدرسة"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.66)، والفقرة (6): "أمثل قدوة في الانضباط بالعمل المدرسي"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.65)، والفقرة (5): "أحرص على معالجة الأزمات والحالات الطارئة في المدرسة"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.63)، وكانت أدنى فقرات هذا المجال الفقرة (2): "أشرك المدرسة في جميع الأنشطة والفعاليات الخارجية"، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.91)، والفقرة (3): "أتواصل باستمرار مع جهات متعددة لتوفير الدعم للأنشطة المدرسية"، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.15)، والفقرة (7): "أدعم البحوث والدراسات التربوية التي تسهم في تطوير المدرسة"، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.16).

يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس للمجالات الرئيسية لبرنامج المدرسة الفلسطينية الفاعلة والتي تهتم بإدارة الموارد، والاهتمام بمظهر النظافة والجمال في مرافق المدرسة بتوفير بيئة مدرسية جذابة، وإلى 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. وإلى 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، وإلى أدراك مديري المدارس لأهمية الأنشطة المدرسية في تنمية شخصيات الطلبة، وتوجيه مديريات التربية والتعليم للمديرين من أجل وضع خطط للأنشطة التربوية المدرسية.

وانتقلت هذه النتائج مع نتائج دراسة المزودة (2018)، ودراسة دغمش (2019)، أي جاءت درجة حب المدير لمدرسته بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العلقامي ومطوع والمهدي (2018)، أي جاءت درجة حب المدير للمدرسة بدرجة ضعيفة.

المجال الثاني: (حب المدير للمعلمين) الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لأفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب استجابات مجتمع الدراسة للمجال الثاني

| الترتيب | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--|--|---------------|-------------------|---------|
| المجال الثاني: حب المدير للمعلمين | | | | |
| 1 | أعزز العمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين. | 4.60 | 0.58 | مرتفع |
| 2 | أقدر الأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمون. | 4.60 | 0.57 | مرتفع |
| 3 | أعزز الأداء المتميز للمعلمين. | 4.60 | 0.55 | مرتفع |
| 4 | أوفر جو الألفة والانسجام بيني وبين المعلمين. | 4.57 | 0.59 | مرتفع |
| 5 | أحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة. | 4.55 | 0.60 | مرتفع |
| 6 | أشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية المختلفة. | 4.51 | 0.61 | مرتفع |
| 7 | أعدل بين المعلمين في توزيع المهام المدرسية. | 4.50 | 0.60 | مرتفع |
| 8 | أشجع المعلمين على تبادل الخبرات المهنية فيما بينهم. | 4.48 | 0.58 | مرتفع |
| 9 | أساعد المعلمين على النجاح في إنجاز مهامهم. | 4.43 | 0.57 | مرتفع |
| 10 | أصوب أخطاء المعلمين بهدوء ورفق. | 4.40 | 0.64 | مرتفع |
| 11 | أحرص على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والمهني للمعلمين. | 4.39 | 0.59 | مرتفع |
| 12 | أدعم المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة. | 4.36 | 0.61 | مرتفع |
| 13 | أشرك المعلمين في التخطيط للعملية التعليمية. | 4.35 | 0.58 | مرتفع |
| | مجموع المجال الثاني: حب المدير للمعلمين | 4.49 | 0.43 | مرتفع |

يتضح من الجدول (8) أن درجة المجال الثاني: "حب المدير للمعلمين" من مجالات واقع توظيف القيادة بالحبّ لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم (4.49) وهي درجة مرتفعة، ويلاحظ من الجدول نفسه أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، وقد كانت أعلى فقرات هذا المجال الفقرة (3): "أعزز العمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين"، والفقرة (12): "أقدر الأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمون"، والفقرة (4): "أعزز الأداء المتميز للمعلمين"، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرات (4.60). وكانت أدنى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (1): "أشرك المعلمين في التخطيط للعملية التعليمية"، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.35)، والفقرة (6): "أدعم المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.36)، والفقرة (8): "أحرص على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والمهني للمعلمين"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.39).

ويمكن أن تعزى 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، وإلى 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. وتعزى إلى حرص مديريات التربية والتعليم على إشراك المعلمين في التخطيط للعملية التعليمية والتربوية تخطيطاً وتنفيذاً واعتبار ذلك من مهام مدير المدرسة، وإدراك المديرين لأهمية إشراك المعلمين في التخطيط للعملية التعليمية، ودور ذلك في الارتقاء بالعمل المدرسي، وإدراك المديرين لأهمية دعم المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة لما لها من أثر كبير في تطوير المدرسة، وحرص مديري المدارس على أهمية دعم المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة واعتبار ذلك من مهام

معلمي المدرسة. وانفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة دغمش (2019)، ودراسة المزودة (2018)، أي جاءت نتائج حب المدير للمعلمين بدرجة مرتفعة، واختلفت مع نتائج دراسة العلقامي ومطواع والمهدي (2018)، أي جاءت النتيجة بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: (حب المدير للطلبة) الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب استجابات مجتمع الدراسة للمجال الثالث

| الترتيب | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--|---|---------------|-------------------|---------|
| المجال الثالث: حب المدير للطلبة | | | | |
| 1 | أعزز أداء الطلبة المتميزين. | 4.67 | 0.50 | مرتفع |
| 2 | أوفر متطلبات الأمن والسلامة داخل المدرسة للمحافظة على سلامة الطلبة. | 4.63 | 0.55 | مرتفع |
| 3 | أتعامل مع الطلبة كنتعامل الأب مع أبنائه. | 4.58 | 0.56 | مرتفع |
| 4 | أؤكد على أن يكون الطالب محور النشاطات الصفية واللاصفية. | 4.52 | 0.57 | مرتفع |
| 5 | أولي اهتماماً واضحاً بالطلبة الفقراء والمحتاجين. | 4.50 | 0.59 | مرتفع |
| 6 | أسعى إلى الارتقاء بشخصيات الطلبة في جميع الجوانب. | 4.50 | 0.56 | مرتفع |
| 7 | أحرص على تعزيز علاقة الطلبة بالمعلمين. | 4.47 | 0.58 | مرتفع |
| 8 | أشرك الطلبة في النشاطات المدرسية. | 4.46 | 0.59 | مرتفع |
| 9 | أسعى إلى معالجة مشكلات الطلبة التعليمية. | 4.46 | 0.55 | مرتفع |
| 10 | أعالج السلوك الخاطئ للطلبة برفق وحكمة. | 4.42 | 0.62 | مرتفع |
| 11 | أفعل دور المرشد التربوي في معالجة مشكلات الطلبة. | 4.37 | 0.74 | مرتفع |
| | مجموع المجال الثالث: حب المدير للطلبة | 4.51 | 0.41 | مرتفع |

ويتضح من الجدول (9) أن درجة المجال الثالث: "حب المدير للطلبة" من مجالات واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم (4.51) وهي درجة مرتفعة، ويلاحظ من الجدول نفسه أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، وقد كانت أعلى فقرات هذا المجال الفقرة (2): "أعزز أداء الطلبة المتميزين"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.67)، والفقرة (9): "أوفر متطلبات الأمن والسلامة داخل المدرسة للمحافظة على سلامة الطلبة"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.63)، والفقرة (11): "أتعامل مع الطلبة كنتعامل الأب مع أبنائه"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.58). وكانت أدنى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (10): "أفعل دور المرشد التربوي في معالجة مشكلات الطلبة"، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.37)، والفقرة (6): "أعالج السلوك الخاطئ للطلبة برفق وحكمة"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.42)، والفقرة (4): "أسعى إلى معالجة مشكلات الطلبة التعليمية"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.46).

تعزى هذه النتيجة إلى أدراك مديري المدارس أهمية تعزيز أداء الطلبة المتميزين لما له من أثر كبير في تطوير المدرسة، وأن الطلبة أهم مخرجات المدرسة التي تعكس مستوى إدارة المدرسة، وإلى حرص مديري المدارس على توفير متطلبات الأمن والسلامة داخل المدرسة للمحافظة على سلامة الطلبة والجميع، لما له أثر كبير في تطوير المدرسة، وأن مديري المدارس يحاولون التعامل مع الطلبة بحبٍ وبالتالي يقومون بحل بعض مشاكل الطلبة الخاصة بأنفسهم وهذا

يعزز من شخصية الطالب وصقلها، ولكنه مع ذلك يعتمد على المرشد التربوي بدرجة كبيرة، اجتهاد مديري المدارس في السعي لمعالجة مشكلات الطلبة التعليمية لما لها من أثر سلبي على تحصيلهم واندماجهم في النشاطات المدرسية، وإلى إدراك مديري المدارس أهمية معالجة السلوك الخاطئ للطلبة برفق وحكمة لما له من أثر كبير في الارتقاء بالعمل المؤسسي. واتفقت هذه النتائج مع نتائج ودراسة دغمش (2019)، أي جاءت نتائج حب المدير للطلبة بدرجة مرتفعة، واختلفت مع نتائج دراسة العلقامي ومطاوع والمهدي (2018)، أي جاءت نتائج حب المدير للطلبة بدرجة متوسطة.

المجال الرابع: (حب المدير لأولياء الأمور) الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول في الجدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب استجابات

مجتمع الدراسة للمجال الرابع

| الترتيب | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--|--|---------------|-------------------|--------------|
| المجال الرابع: حب المدير لأولياء الأمور | | | | |
| 1 | أتعامل مع أولياء الأمور بطريقة ودية. | 4.48 | 0.62 | مرتفع |
| 2 | أوجه المعلمين إلى حسن التعامل مع أولياء الأمور. | 4.36 | 0.63 | مرتفع |
| 3 | أبدي اهتماماً واضحاً بزيارات أولياء الأمور. | 4.27 | 0.64 | مرتفع |
| 4 | أعزز الثقة المتبادلة مع أولياء الأمور. | 4.26 | 0.61 | مرتفع |
| 5 | أحرص على التواصل مع أولياء الأمور في المناسبات المختلفة. | 4.13 | 0.64 | مرتفع |
| 6 | أستثمر مجلس أولياء الأمور في توثيق العلاقات معهم ومع المجتمع المحلي. | 4.11 | 0.67 | مرتفع |
| 7 | أطلع أولياء الأمور على النشاطات المدرسية. | 4.04 | 0.69 | مرتفع |
| 8 | أنظم زيارات أولياء الأمور للمدرسة بشكل دقيق. | 3.90 | 0.74 | مرتفع |
| 9 | أشرك أولياء الأمور في اقتراح الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة. | 3.80 | 0.78 | مرتفع |
| 10 | 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 |

يتضح من الجدول (10) أن درجة المجال الرابع: "حب المدير لأولياء الأمور" من مجالات واقع توظيف القيادة بالحبّ لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم (4.10) وهي درجة مرتفعة، ويلاحظ من الجدول نفسه أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، وقد كانت أعلى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (1): "أتعامل مع أولياء الأمور بطريقة ودية"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.48)، والفقرة (10): "أوجه المعلمين إلى حسن التعامل مع أولياء الأمور"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.36)، والفقرة (9): "أبدي اهتماماً واضحاً بزيارات أولياء الأمور"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.27)، وكانت أدنى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (7): "أقدر آراء أولياء الأمور في تقييم أداء المعلمين"، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.69)، والفقرة (5): "أشرك أولياء الأمور في اقتراح الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.80)، والفقرة (6): "أنظم زيارات أولياء الأمور للمدرسة بشكل دقيق"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.90).

تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس أهمية بناء علاقة ودية مع أولياء الأمور حتى يتم المحافظة على نظام المدرسة سوياً، حرص مديري المدارس على التعامل في إطار نظامي مع أولياء الأمور، وإلى حرص مديري المدارس توجيه المعلمين إلى حسن التعامل مع أولياء الأمور لما له من دور في تحقيق التعاون بين الطرفين في النهوض بمستوى الطالب، وإدراك مديري المدارس لأهمية توجيه المعلمين إلى حسن التعامل مع أولياء الأمور، من أجل

مساعدتهم في معالجة المشكلات السلوكية والتعليمية التي تواجه أبناءهم الطلبة. وفهم مديري المدارس وتقديرهم لآراء أولياء الأمور في تقييم أداء المعلمين والاهتمام بهم، لأنهم من بيئات مختلفة يجب على المدير أن يحتويهم جميعاً، وإلى اجتهاد مديري 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 (2019)، أي جاءت درجة حبّ المدير لأولياء الأمور بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المزودة (2018)، ودراسة العلقامي ومطووع والمهدي (2018)، أي جاءت نتائج حبّ المدير لأولياء الأمور بدرجة متوسطة.

المجال الخامس: (تقدير المدير لذاته) الجدول الآتي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول كما في الجدول (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب استجابات مجتمع الدراسة للمجال الخامس

| الترتيب | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--|--|---------------|-------------------|--------------|
| المجال الخامس: تقدير المدير لذاته | | | | |
| 1 | أمتك القدرة على اتخاذ القرار. | 4.60 | 0.54 | مرتفع |
| 2 | أحرص على ترك بصمة إبداعية واضحة في إدارتي المدرسية. | 4.59 | 0.59 | مرتفع |
| 3 | لدي ثقة عالية بنفسي. | 4.59 | 0.55 | مرتفع |
| 4 | أفتخر بالجهود التي أبذلها في إنجاز النشاطات المدرسية. | 4.55 | 0.58 | مرتفع |
| 5 | أناقش المشكلات المدرسية بشجاعة وثبات. | 4.55 | 0.57 | مرتفع |
| 6 | أبدي ثقة عالية عند الحديث مع أصحاب المؤهلات العلمية الرفيعة. | 4.49 | 0.57 | مرتفع |
| 7 | أحرص على أن يكون لي رأي متميز في مناقشة نشاطات المدرسة. | 4.44 | 0.57 | مرتفع |
| 8 | أستفيد من مقترحات المعلمين لتحسين الأداء الوظيفي. | 4.43 | 0.60 | مرتفع |
| 9 | أسعى إلى تجديد مهاراتي المهنية باستمرار. | 4.36 | 0.58 | مرتفع |
| 10 | أبدي توقعات عالية لإنجازات العاملين في المدرسة. | 4.35 | 0.62 | مرتفع |
| | مجموع المجال الخامس: تقدير المدير لذاته | 4.49 | 0.43 | مرتفع |

يتضح من الجدول (11) أن درجة المجال الخامس: "تقدير المدير لذاته" من مجالات واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم (4.49) وهي درجة مرتفعة، ويلاحظ من الجدول نفسه أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، وقد كانت أعلى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (6): "أمتك القدرة على اتخاذ القرار"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.60)، والفقرة (10): "أحرص على ترك بصمة إبداعية واضحة في إدارتي المدرسية"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.59)، والفقرة (1): "لدي ثقة عالية بنفسي"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.59)، وكانت أدنى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (4): "أبدي توقعات عالية لإنجازات العاملين في المدرسة"، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.35)، والفقرة (5): "أسعى إلى تجديد مهاراتي المهنية باستمرار"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.36)، والفقرة (9): "أستفيد من مقترحات المعلمين لتحسين الأداء الوظيفي"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.43).

تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس امتلاك القدرة على اتخاذ القرار لما لها من أثر كبير في المحافظة على تحقيق أهداف العملية التعليمية، وحرص مديري المدارس ترك بصمة إبداعية واضحة في الإدارة المدرسية لما له من

أثر لأن يكون قدوة للمدراء، وخلق علاقات ودية بين المدراء والمعلمين، وتعزى 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 للتطور المهني وهذا يؤدي لتطور المدرسة. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة المزودة (2018)، ودراسة دغمش (2019)، أي جاءت درجة تقدير المدير لذاته بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العلقامي ومطوع والمهدي (2018)، أي جاءت درجة حبّ المديرين لتطوير ذواتهم بدرجة متوسطة.

2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

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

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين لمجالات أداة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة، وبيئتها الجدول (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين واقع توظيف نظرية القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب المتغيرات المستقلة

| المتغير | مستويات المتغير | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------|------------------|-------|---------------|-------------------|
| الجنس | ذكور | 102 | 4.42 | 0.37 |
| | إناث | 118 | 4.40 | 0.40 |
| الخبرة | أقل من 5 سنوات | 42 | 4.54 | 0.40 |
| | من 5-10 سنوات | 51 | 4.34 | 0.39 |
| | أكثر من 10 سنوات | 127 | 4.39 | 0.37 |
| 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 |

يتضح من الجدول (12) أن هناك فروقاً ظاهرية بين الأوساط الحسابية للدرجة الكلية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، ولفحص دلالة هذه الفروق تم فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

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

2.1 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس. لفحص الفرضية استخدم اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير الجنس.

جدول (13): نتائج اختبار "ت" لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس 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 | | | |

يتضح من الجدول (13) أن مستوى الدلالة (0.617) وهي أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس (الذكور والإناث).

ويتضح أن متغير الجنس ليس له أي تأثير حاسم على تقديرات واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى الاهتمام بموضوع القيادة بالحب بغض النظر عن الجنس. وانفتحت هذه النتائج مع نتائج دراسة الشهمي (2020)، ودراسة دغمش (2019)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المزودة (2018)، أي وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس وجاءت لصالح (الإناث).

1.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الخبرة. لفحص الفرضية، استخدم 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 (14): نتائج 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 | | | |

يتضح من الجدول (14) أن مستوى الدلالة (0.031) وهي أقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً. أي أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) 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 (15): 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 من 5 سنوات | من 5-10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|------------------------|----------------|---------------|------------------|
| أقل من 5 سنوات | 0.030 | 0.011 | ---- |
| من 5-10 سنوات | 0.374 | ---- | 0.011 |
| أكثر من 10 سنوات | ---- | 0.374 | 0.030 |

يتضح من الجدول (15) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وذوي الخبرة من (5-10) سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

تعزى هذه النتيجة إلى إيمان جميع المديرين ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات بأهمية القيادة بالحب في الإدارة المدرسية، ووجود سمات في شخصيات العديد منهم قبل تعيينهم مديري. وانفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الشهومي (2020)، ودراسة دغمش (2019)، ودراسة المزودة (2018)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة.

2.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية. لفحص الفرضية، استخدم الباحثون 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 المديرية.

جدول (16): 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 | | | |

يتضح من الجدول (16) أن مستوى الدلالة (0.479) وهي أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية. وهذا يعني أن متغير المديرية ليس له أي تأثير حاسم على تقديرات واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى الاهتمام بموضوع القيادة بالحب في جميع المديريات.

2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟
حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول (17).

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب استجابات مجتمع الدراسة لمحور الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً.

| الترتيب | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|--|---------------|-------------------|---------|
| 1 | أوظف جميع سبل التواصل المتاحة مع المعلمين والعاملين في المدرسة. | 4.48 | 0.58 | مرتفع |
| 2 | أنجز الأعمال اليومية الموكلة الي. | 4.46 | 0.58 | مرتفع |
| 3 | أهتم بتقديم تغذية راجعة للمعلمين. | 4.44 | 0.56 | مرتفع |
| 4 | أستطيع أداء المهام الموكلة الي بجودة عالية. | 4.44 | 0.55 | مرتفع |
| 5 | أهتم بتحقيق الأهداف التعليمية لدى الطلبة. | 4.42 | 0.56 | مرتفع |
| 6 | أنجز المهمات في الوقت المحدد. | 4.41 | 0.57 | مرتفع |
| 7 | أؤدي اعمالي ضمن الفريق الواحد. | 4.40 | 0.54 | مرتفع |
| 8 | أحرص على تطوير أدائي بشكل مستمر. | 4.40 | 0.60 | مرتفع |
| 9 | أتعامل مع الحالات الطارئة بكفاءة. | 4.36 | 0.58 | مرتفع |
| 10 | أستخدم الأدوات الخاصة بالعمل بكفاءة. | 4.36 | 0.56 | مرتفع |
| 11 | أقوم بتنفيذ المهام وفقاً للخطط السنوية والشهرية. | 4.35 | 0.56 | مرتفع |
| 12 | أنظم الاعمال اليومية بدقة. | 4.35 | 0.61 | مرتفع |
| 13 | أمنح مكافآت معنوية للمعلمين لتعزيز جهودهم. | 4.34 | 0.60 | مرتفع |
| 14 | أعمل أحيانا خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء المطلوب. | 4.33 | 0.74 | مرتفع |
| 15 | ألم بالجوانب المتعلقة بالإدارة المدرسية كافة. | 4.32 | 0.58 | مرتفع |
| 16 | أوظف التقويم الحقيقي لتحفيز المعلمين. | 4.32 | 0.60 | مرتفع |
| 17 | أشارك المعلمين في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي. | 4.30 | 0.59 | مرتفع |
| 18 | أسعى الي تطوير أداء المعلمين من خلال الدورات والبرامج التدريبية. | 4.30 | 0.58 | مرتفع |
| 19 | أبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهني في إدارة المدرسة. | 4.30 | 0.60 | مرتفع |
| 20 | أقبل انتقاد الآخرين. | 4.27 | 0.60 | مرتفع |
| | المجموع | 4.37 | 0.43 | مرتفع |

يتضح الجدول (17) أن درجة "واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم" بلغت (4.37) وهي درجة مرتفعة، ويلاحظ من الجدول نفسه أن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة، قد كانت أعلى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (13): "أوظف جميع سبل التواصل المتاحة مع المعلمين والعاملين في المدرسة"، من حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.48)، والفقرة (6): "أنجز الأعمال اليومية الموكلة إلي"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.46)، والفقرة (12): "أهتم بتقديم تغذية راجعة للمعلمين"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.44)، وكانت أدنى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (10): "أقبل انتقاد الآخرين"، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.27)، والفقرة (8): "أبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهني في إدارة المدرسة"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.30)، والفقرة (16): "أسعى الي تطوير أداء المعلمين من خلال الدورات والبرامج التدريبية"، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.30).

تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على أهمية تحسين الأداء الوظيفي في ظلّ القيادة بالحبّ ولتحقيق رسالة المدرسة على أكمل وجه، وأن معظم مديري المدارس لديهم مهارات وأساليب وقدرات لتحسين الأداء الوظيفي في ظلّ القيادة بالحبّ وتطوير المدرسة بطرق مختلفة. وإلى إدراك مديري المدارس أهمية توظيف جميع سبل التواصل المتاحة مع المعلمين والعاملين في المدرسة من أجل إنجاز المهام من خلال توفير كافة المتطلبات التي يحتاجونها لإنجاح العملية التعليمية. وإلى حرص واهتمام مديري المدارس على إنجاز الأعمال اليومية الموكلة اليهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والارتقاء بالعمل المدرسي. ودور مديري المدارس في تقبل انتقاد الآخرين لما له من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير المدرسة. وإلى حرص مديري المدارس على الاهتمام في ابتكار حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في إدارة المدرسة لما له من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي واعتبار ذلك من مهام مدير المدرسة.

3- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

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

الجدول (18) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب المتغيرات المستقلة للدراسة.

جدول (18): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب المتغيرات المستقلة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | مستويات المتغير | المتغير |
|-------------------|---------------|-------|------------------|----------|
| 0.40 | 4.37 | 102 | ذكور | الجنس |
| 0.45 | 4.36 | 118 | إناث | |
| 0.40 | 4.51 | 42 | أقل من 5 سنوات | الخبرة |
| 0.45 | 4.25 | 51 | من 5-10 سنوات | |
| 0.41 | 4.37 | 127 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.47 | 4.27 | 54 | جنوب الخليل | المديرية |
| 0.42 | 4.37 | 40 | شمال الخليل | |
| 0.39 | 4.44 | 44 | الخليل | |
| 0.41 | 4.39 | 82 | يطا | |

يتبين من خلال الجدول رقم (18) السابق أن هناك فروقاً ظاهرية بين الأوساط الحسابية للدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، ولفحص دلالة هذه الفروق تم فحص الفرضيات الصفرية التالية:

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الآتية:

4.1 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

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

جدول (19): نتائج اختبار "ت" لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات 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 | | | |

يتضح من الجدول (19) أن مستوى الدلالة (0.922) وهي أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس.

ويتضح أن متغير الجنس ليس له أي تأثير حاسم على واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل. وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة عمل مدير المدرسة لا تختلف بين الذكور والإناث، فالجميع يقوم بالمهام الوظيفية نفسها، والتعاون بين الجنسين في إعداد الخطط والنماذج الإدارية والفنية الخاصة بمديري المدارس، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو غالي (2016)، أي عدم وجود فروق دالة إحصائياً في واقع الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة عيدة (2017)، ودراسة قرالة (2017)، أي توجد فروق دالة إحصائياً في واقع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

4.2 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

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

ل فحص الفرضية، استخدم الباحثون 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 (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي 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 | 1.563 | 2 | 0.782 | 4.455 | 0.013 |
| داخل المجموعات | 38.064 | 217 | 0.175 | | |
| المجموع | 39.627 | 219 | | | |

يتضح من الجدول (20) أن مستوى الدلالة (0.013) وهي أقل من (0.05) وهي دالة إحصائية. أي أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة. ولمعرفة مصدر الفروق استخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

جدول (21): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير الخبرة

| المجموعات المجموعات | أقل من 5 سنوات | من 5-10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|------------------------|----------------|---------------|------------------|
| أقل من 5 سنوات | ----- | 0.003 | 0.058 |
| من 5-10 سنوات | 0.003 | ----- | 0.090 |
| أكثر من 10 سنوات | 0.058 | 0.090 | ----- |

يتضح من الجدول (21) أن هناك فروقاً دالة إحصائية في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة بين ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات وذوي الخبرة من (5-10) سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات. وتعزى هذه النتيجة إلى إيمان جميع المديرين ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات بأهمية القيادة بالحب في الإدارة المدرسية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة قرالة (2017)، أي لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الاداء الوظيفي تعزى لمنغير الخبرة.

4.3 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية. لفحص الفرضية، استخدم الباحثون 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 المديرية.

جدول (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لواقع الأداء الوظيفي 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 | 0.759 | 3 | 0.253 | 1.405 | 0.242 |
| داخل المجموعات | 38.868 | 216 | 0.180 | | |
| المجموع | 39.627 | 219 | | | |

يتبين من الجدول (22) أن مستوى الدلالة (0.242) وهي أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائية. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية.

وهذا يعني أن متغير المديرية ليس له تأثير حاسم على واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، ويمكن أن يعزى ذلك إلى اهتمام المديرين بواقع الأداء الوظيفي ونمط القيادة بالحب في جميع المديريات. وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة القرالة (2017)، أي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الاداء الوظيفي تعزي لمتغير المديرية.

4- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

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

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله لفرضية الآتية:

5.1 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

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

لفحص الفرضية، حسب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل، والجدول (23) يوضح ذلك.

جدول (23): 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 الجدول (23) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل بلغت (0.855) وأن دلالتها الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.

وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام جميع المديرين بالقيادة بالحب للارتقاء بواقع الأداء الوظيفي وتطوير المدرسة باتباعهم هذا النمط الحديث في الإدارة المدرسية. وانفقت مع نتائج دراسة القرالة (2017)، التي توصلت لوجود علاقة ارتباطية بين الصحة النفسية والأداء الوظيفي.

النتائج :

1. الدرجة الكلية لواقع توظيف القيادة بالحبّ لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم (4.41) وهي درجة مرتفعة، وكذلك جميع مجالات واقع توظيف نظرية القيادة بالحبّ، فقد بلغت درجة المجال الأول: "حبّ المدير لمدرسته" (4.42) وهي درجة مرتفعة أيضاً، وجاء ترتيبه الرابع، كما بلغت درجة المجال الثاني "حب المدير للمعلمين" (4.49) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الثاني، وكذلك بلغت درجة المجال الثالث "حبّ المدير للطلبة" (4.51) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الأول، وكذلك بلغت درجة المجال الرابع "حبّ المدير لأولياء الأمور" (4.11) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الخامس. كما بلغت درجة المجال الخامس "تقدير المدير لذاته" (4.49) وهي درجة مرتفعة أيضاً وجاء ترتيبه الثاني.
2. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس، المديرية
3. هناك فروقاً دالة إحصائياً في الأوساط الحسابية لواقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وذوي الخبرة من (5-10) سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.
4. درجة "واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم" بلغت (4.37) وهي درجة مرتفعة،
5. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس.
6. هناك فروقاً دالة إحصائياً في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى الخبرة بين ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات وذوي الخبرة من (5-10) سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

7. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأوساط الحسابية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى المديرية.
8. توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع توظيف القيادة بالحب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.
- يرى فريق البحث أن البحث قد حقق أهدافه من خلال الإجابة على أسئلة البحث وفرضياته، وبإلقاء نظرة تحليلية على نتائج البحث يتبين أن سبب القيمة المرتفعة لدرجة توظيف القيادة بالحب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل قد يعود إلى أن هذا النمط من القيادة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلاقات الإنسانية مع الطلبة والمعلمين والزملاء وأولياء الأمور، ولقناعة مديري المدارس لأهمية هذه العلاقات الإنسانية في نجاح عملية القيادة للمدرسة، ويمكن تفسير العلاقة الارتباطية الموجبة القوية بين نمط القيادة بالحب وبين مستوى الأداء الوظيفي قد يعود إلى قناعة مديري المدارس إلى أهمية العلاقات الإنسانية مع الطلبة والعاملين وأولياء الأمور في تحقيق المؤسسة التربوية.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصى:

- 1- تنمية القيادة بالحب لدى الإدارة المدرسية، لأن القيادة بالحب أسلوب قيادي فاعل لتحقيق الأداء الوظيفي، فعندما يتحلّى القائد التربوي بالحب يكون لذلك تأثير كبير على مستوى أدائه الوظيفي، وتطوير المسيرة التعليمية، والعمل على منح المعلمين الصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال المفوضة إليهم بحب.
- 2- إيجاد علاقات ودية بين المدير والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور لتطوير المسيرة التعليمية بحب وليس بخوف، والعمل على تطوير العلاقة بين المدير والطلاب وأولياء الأمور بطريقة ودية لتطوير أداء الطلاب في المدارس، وجعل أولياء الأمور يحبون إدارة المدرسة، ويشعرون بالاطمئنان على أبنائهم في المدارس، وتطوير أداء المعلمين والطلبة.
- 3- إشراك المدرسة في جميع الأنشطة والفعاليات الخارجية، والتواصل باستمرار مع جهات متعددة لتوفير الدعم للأنشطة المدرسية.
- 4- توجيه الباحثين نحو إجراء دراسات تُدرُس القيادة بالحب لدى المديرين بموضوعات إدارية أخرى.
- 5- أهمية تشجيع العمل ضمن فريق بالتركيز على القيادة بالحب وخلق روح التعاون والمشاركة وتغليب المصلحة العامة، والحرص على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والمهني للمعلمين، والتصدي لكل التحديات.
- 7- إجراء دراسات مماثلة باستخدام متغيرات مستقلة جديدة لمعرفة واقع توظيف القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- 8- تفعيل دور الإرشاد التربوي في معالجة المشكلات التعليمية، ومعالجة السلوك الخاطئ للطلبة برفق وحكمة.
- 9- تقدير آراء أولياء الأمور في تقييم أداء المعلمين، وإشراكهم في اقتراح الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة، وتنظيم زيارات أولياء الأمور للمدرسة بشكل دقيق.
- 10- ضرورة تجديد المهارات المهنية للمدرء باستمرار والعمل على الاستفادة من مقترحات المعلمين لتحسين الأداء الوظيفي، والعمل على ابتكار حلول جديدة للمشكلات التي تواجه المدرء في إدارة المدرسة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة بين الأصالة والحداثة. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- بحر، العجلة. (2010). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الحداد، جعفر. (2016). الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية. 27(107). 289-302.
- حسن، راوية. (2001). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
- الحلبي، نادية. (2009). دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- حنفي، عبد الغفار. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- الخطيب، عامر. (2011). "أصول التربية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، مكتبة القدس، غزة، فلسطين.
- خلوفي سفيان، شريط كمال. (2020). القيادة بالحب كأسلوب فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين. مجلة إضافات إقتصادية. 4(2). 72-89.
- الدحوح، فادي. (2020). "القيادة بالحب منهج حياة المؤسسات". شبكة النبا المعلوماتية، غزة

- دغمش، سوزان. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- السعود، راتب. (2015). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة). محاضرة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول، التربية آفاق مستقبلية - كلية التربية - جامعة الباحة - السعودية، 1 (1)، 261-272، والمنعقد في الفترة الممتدة من، 15/4/2015 - 12 .
- الشهمي، حمد بن ذياب. (2020). واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في رواية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. (2020). 313-333.
- عبد الله، ولاء. (2020). القيادة الودودة لتفعيل القيادة الصفية بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية. 26، 99-254.
- عطوي جودت. (2004). الإدارة المدرسية الحديثة . مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية " ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلقامي، شيماء، ومطوع، وسامة، والمهدي، سوزان . (2018). تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية. 4(61). 194-209.
- القرالة، خالدة. (2017). الصحة النفسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- القريوتي، محمد. (1994). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. الطبعة الثانية، الشرق، عمان، الأردن.
- الكمالي، عبدالله. (2018). مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت. المجلة العربية للتربية النوعية، 3، 48-76.
- المبيضين، عقله، وجرادات أسامه. (2001). التدريب الإداري الموجه بالأداء. المنظمة العربية للتنمية الإدارية السلسلة، بحوث ودراسات.
- العمري، ايمن. (2009). أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسب على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المزودة سلامة. (2018). درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط. 34(12). 366-381.

- العجمي، محمد (2000). الإدارة المدرسية. الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Begley, P. (1999): **Values and educational leadership**, Albany, state University of new York, press.

Bryant, J. H. (2010). Love leadership: The new way to lead in a fear-based world. John Wiley & Sons. https://www.huffpost.com/entry/leading-with-love-giving_b_314114

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), 1-12.

Matthew, K. (2012). Building Corporate Social Responsibility Through Servant-Leadership. International Journal of Leadership Studies. **International Journal of Leadership Studies** , 07 (02).

Sanford, K. (1998). **Leading with Love: How Women and Men Can Transform Their Organizations Through Maternalistic Management**. Vashon Pub.