

## اعداد

داهدى محمد الروسان

### الأستاذ المساعد في الإدارة التربوية

---

المخلص : هدفت الدراسة الحالية الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين, استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (342) معلما ومعلمة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وإعداد أداة "الاستبانة" استخدمت في جمع بياناتها بعد التأكد من صدقها وثباتها، واستخدم برنامج (SPSS) لتحليل بياناتها؛ وقد أظهرت نتائج الدراسة: \*- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين ككل ومجالاته تعزى لمتغير الجنس. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين ككل ومجالاته تعزى لمتغير سنوات الخبرة وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات منها: برامج تدريبية للمديرين: يجب تطوير وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل تركز على تنمية مهارات القيادة بالحب، مثل التعاطف، التواصل الفعال،

والرحمة، وذلك لتمكين مديري المدارس من تطبيق هذا النمط القيادي في بيئة العمل المدرسية.

تعزير ثقافة بيئة العمل الإيجابية: تشجيع خلق بيئة مدرسية تحفز على الاحترام المتبادل والثقة بين المديرين والمعلمين، مما يسهم في تعزيز الروح المعنوية وتحسين الأداء التربوي.

إدماج القيادة بالحب في السياسات التربوية: ينبغي على الجهات المسؤولة عن التعليم وضع معايير وسياسات تدعم تطبيق القيادة بالحب في المدارس، مع متابعة وتقييم مستمر لفعالية هذه السياسات

:الكلمات المفتاحية

القيادة، القيادة بالحب، مديري المدارس

Abstract: The current study aimed to explore the degree to which public school principals in the Bani Kinana District Directorate of Education practice the “leadership with love” style from the perspective of teachers. The researcher used the descriptive analytical method, and a random sample of (342) male and female teachers was selected. To achieve the study’s objectives, a questionnaire was developed and used to collect data after verifying its validity and reliability. The data was analyzed using the SPSS program.

The study’s findings revealed the following:

- There were no statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean estimates of the sample members regarding the degree to which public school principals in the Bani Kinana District practice the leadership with love style from the teachers' perspective—whether overall or in its specific domains—attributable to the gender variable.
- There were also no statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributable to the variable of years of experience.

In light of the results, the study presented several recommendations, including:

- Training programs for principals: There is a need to develop and implement training programs and workshops focusing on enhancing skills related to leadership with love, such as empathy, effective communication, and compassion, to enable school principals to apply this leadership style in the school work environment.
- Promoting a positive work environment: Encouraging the creation of a school environment that fosters mutual respect and trust between principals and teachers, which contributes to enhancing morale and improving educational performance.
- Integrating leadership with love into educational policies: Educational authorities should establish standards and policies that support the implementation of leadership with love in schools, with continuous monitoring and evaluation of the effectiveness of these policies.

Keywords:

## Leadership, Leadership with love, school principals

الاطار العام للدراسة:

المقدمة:

تُعد القيادة من أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق جودة الأداء في المؤسسات التربوية، حيث تلعب دوراً رئيسياً في توجيه وتطوير العملية التعليمية. وفي ظل التطورات المتسارعة في مجال الإدارة التربوية، برزت أنماط قيادية جديدة تعزز من التواصل الإنساني بين القائد ومرؤوسيه، ومن أبرزها "القيادة بالحب"، التي تُركز على مبادئ الرحمة، التعاطف، الاحترام، والثقة كأساس لبناء بيئة عمل (Sosik & Godshalk, 2021) إيجابية تدعم التعاون والابتكار

تُعتبر القيادة بالحب نمطاً قيادياً يدمج بين القيم الإنسانية والأهداف التنظيمية، مما يعزز الروح المعنوية للمعلمين ويحفزهم على تحقيق مستويات أداء أعلى وتؤكد الدراسات الحديثة أن القادة الذين يتبنون هذا النمط (Friedman, 2023) القيادي ينجحون في خلق بيئات تعليمية داعمة تُسهم في تحسين تحصيل الطلبة (Kim & Park, 2022) وتنمية مهاراتهم الاجتماعية والنفسية

في السياق التربوي، خاصة في المدارس الحكومية، تعد ممارسة القيادة بالحب أمراً ضرورياً لتعزيز العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين، مما ينعكس إيجاباً ومن هذا المنطلق، (Alharbi, 2024) على المناخ المدرسي وأداء المعلمين

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين، مما يساهم في تقديم توصيات تطويرية تعزز من كفاءة الأداء الإداري والتربوي

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين،

وتتبع أهمية هذا الهدف من التحولات المعاصرة في الفكر التربوي، والتي تؤكد على أن القادة التربويين الذين يُمارسون القيادة من منطلقات وجدانية وإنسانية (Nguyen & Bryant, 2023 2022) يحققون مستويات أعلى من الرضا والانتماء والدافعية لدى المعلمين كما أن القيادة بالحب تسهم في بناء بيئة (الحربي، 2022 2023) مدرسية قائمة على الثقة والدعم المتبادل، مما ينعكس إيجابياً على جودة العملية التعليمية (Arslan & Allen, 2022)

وتحقيق هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى تقديم تصوّر علمي لمدى انتشار هذا النمط القيادي في المدارس الأردنية، وتوفير قاعدة معرفية يمكن البناء عليها في تدريب وتأهيل مديري المدارس على الممارسات القيادية الإنسانية

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من اهتمامها بنمط قيادي حديث وإنساني، وهو القيادة بالحب، الذي لم يحظَ بعد بالانتشار الكافي في السياقات المدرسية العربية رغم فعاليته العالية. وتتمثل أهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية:

## أهمية نظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب التربوي العربي بمفهوم حديث للقيادة التربوية، يقوم على قيم الرحمة والتعاطف والاحترام الإنساني، وذلك في ظل هيمنة الأنماط الإدارية التقليدية في العديد من البيئات المدرسية (Arslan & Allen, 2022)

## أهمية تطبيقية

توفر الدراسة بيانات ميدانية حول مدى تطبيق مديري المدارس في لواء بني كنانة لهذا النمط القيادي، ما يساعد صناع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم على تصميم برامج تدريبية تُتمّي المهارات القيادية الإنسانية لدى المديرين (الحربي، 2022)

## أهمية تربوية

تؤكد الأدبيات الحديثة أن القيادة بالحب تؤدي إلى تحسين العلاقات التنظيمية داخل المدرسة، وتعزيز دافعية المعلمين وولائهم، مما ينعكس إيجابياً على التحصيل الأكاديمي ومناخ التعليم (Nguyen & Bryant, 2023)

## أهمية مستقبلية

تأتي أهمية الدراسة أيضاً من ارتباطها بتوجه عالمي في ما بعد الجائحة نحو القيادة الوجدانية والرحيمة، التي أثبتت فعاليتها في الأزمان التربوية، مما يجعل

# نتائج الدراسة ذات قيمة مستقبلية في إدارة المدارس بشكل إنساني ومستدام (Sharma & Singh, 2023)

## مشكلة الدراسة:

تُلاحظ في بعض المدارس ضعف الروابط الإنسانية بين المدير والمعلمين، وسيادة التوجهات الجافة على حساب العلاقات العاطفية البناءة، مما يؤدي إلى فتور في الدافعية وانخفاض الولاء التنظيمي. ومن خلال ملاحظات الباحثة وخبرتها الميدانية، ظهر ضعف في تطبيق ممارسات القيادة القائمة على "الحب". وعليه جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤالين التاليين:  
السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين؟

في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد ( $\alpha = 0.05$ ) السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين تُعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

## مصطلحات الدراسة:

ت(العساف,2018)Leadership القيادة .

تعريف إجرائي

القيادة هي عملية تأثير يمارسها المدير على المعلمين والعاملين في المدرسة، بهدف توجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التربوية من خلال التواصل والتفاعل المستمر معهم، ضمن أطر من الاحترام والمسؤولية

تعريف اصطلاحى؛(السرطاوي، 2019، ص 32

هي "القدرة على التأثير في الأفراد وتحفيزهم وتوجيههم لتحقيق أهداف محددة من خلال التفاعل المتبادل والعلاقات الإنسانية، ضمن بيئة تنظيمية أو جماعية

(ناصر,2020)Leadership with Love القيادة بالحب

تعريف إجرائي

القيادة بالحب تشير إلى النمط القيادي الذي يتبناه المدير في تعاملاته اليومية مع المعلمين والعاملين، ويقوم على قيم: الرحمة، التعاطف، الرعاية، العدالة، الاحترام، والاهتمام الصادق بالآخرين. وتُقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات المعلمين على استبانة مكوّنة من خمسة مجالات رئيسية تشمل: الاحترام والتقدير، الرعاية، التعاطف، العدالة، والتحفيز الإنساني

تعريف اصطلاحي

هي "نمط قيادي يُعنى بالجانب الإنساني من العلاقة بين القائد والمروّوسين، ويعتمد على قيم الاحترام، والرحمة، والتسامح، والتعاطف، ويهدف إلى خلق بيئة عمل دافئة ومُلهمة ( الدليمي ، 2021،ص117)

(الخوالدة،2021) School Principals) مديرو المدارس

تعريف إجرائي

هم الأفراد المكلفون إدارياً بقيادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، ويشمل هذا المصطلح كل من يحمل صفة "مدير" أو "مديرة" المدرسة، ويتولى المهام الإدارية والإشرافية والتنظيمية فيها، كما يدركهم المعلمون المشاركون في الدراسة

تعريف اصطلاحي

هم "القيادات التربوية المكلفة رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم بإدارة المدارس والإشراف عليها، وتنظيم الموارد البشرية" والمادية، ومتابعة الشؤون التربوية والتعليمية لتحقيق أهداف المدرسة

(خالد، 2020، ص 91)

حدود الدراسة ومحدداتها

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في لواء بني كنانة بمحافظة اربد-الأردن  
الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين

الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على جميع معلمين المدارس الحكومية في لواء بني كنانة بمحافظة أربد-الأردن

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2024/2025) م

محددات الدراسة: تحدد تعميم نتائج هذه الدراسة على

مدى تمثيل العينة لمجتمعها -

مدى تمتع أداة الدراسة بالصدق والثبات-

مدى موضوعية وصدق استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة-

## الأدب النظري والدراسات السابقة للدراسة

### الأدب النظري: القيادة بالحب

أولاً: مفهوم القيادة بالحب

تُعد القيادة بالحب نمطاً حديثاً من أنماط القيادة الإنسانية، يقوم على توجيه الأفراد والتأثير فيهم من خلال الرعاية، والرحمة، والاحترام، والتعاطف، وليس فقط عبر التعليمات والرقابة. ويُركز هذا النمط على بناء علاقات إنسانية قائمة على المودة والتقدير داخل بيئة العمل، بهدف تعزيز الانتماء والتحفيز الذاتي لدى العاملين (الدليمي، 2021)

وقد تطور هذا المفهوم في إطار الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية، التي ترى أن الحب ليس عاطفة شخصية فقط، بل (Shuck & Herd, 2022) قيمة قيادية فعالة يمكن ترجمتها إلى ممارسات تنظيمية مؤثرة في بيئة العمل

إلى أن القيادة بالحب تعني: القدرة على إلهام الآخرين من خلال رعاية حقيقية، وتفهم (Thompson 2018) ويُشير لاحتياجاتهم، واحترام كرامتهم الإنسانية. كما ترتبط القيادة بالحب بشكل وثيق بمفاهيم مثل: القيادة الخادمة، القيادة الرحيمة، والقيادة الأخلاقية

ثانياً: أبعاد القيادة بالحب

من خلال مراجعة الأدبيات، يمكن تحديد أبرز أبعاد القيادة بالحب التي تشكل جوهر هذا النمط القيادي، وهي كما يلي

1: (Care & Compassion): الرعاية والرحمة

القائد الذي يُمارس الحب يُظهر اهتماماً صادقاً بمشاعر واحتياجات الموظفين، ويقف إلى جانبهم في المواقف الصعبة (Purohit & Verma, 2021)

2: (Fairness): العدالة والإنصاف

القيادة بالحب لا تنفصل عن العدل، فالقائد المحب لا يُفرق بين العاملين، بل يتعامل معهم على أساس القيم لا المصالح (الخواودة، 2021)

3: (Respect & Appreciation): الاحترام والتقدير (Sharma&Singh,2023)

تتجسد القيادة بالحب في قدرة القائد على إظهار التقدير الحقيقي للموظفين، وشكرهم على جهودهم بصدق

4: (Empathy & Listening): التعاطف والإنصات

يُمارس القائد التعاطف من خلال الإنصات الواعي لمشكلات العاملين، مما يخلق بيئة آمنة نفسياً داخل المؤسسة (الدليمي، 2021)

5: (Inspiration): الإلهام والتحفيز الأخلاقي

القائد الذي يقود بالحب يُلهم الآخرين من خلال القيم، ويشجعهم على تجاوز التحديات من منطلقات أخلاقية وإنسانية (Thompson, 2018).

ثالثًا: أهمية القيادة بالحب في البيئة التربوية

يُعد هذا النمط من القيادة مناسبًا جدًا للمدارس والمؤسسات التربوية، حيث تتطلب العلاقات بين المدير والمعلمين نوعًا خاصًا من الحسّ الإنساني والانفتاح العاطفي، وهو ما توفره القيادة بالحب. فالمعلمون الذين يشعرون أن مديرهم يهتم بهم، ويعاملهم بمودة واحترام، يكونون أكثر إنتاجية ورضًا عن العمل (ناصر، 2020)

إلى أن القيادة بالحب تُقلّل من معدلات الإرهاق الوظيفي لدى العاملين، وترفع (Shuck and Herd (2022) كما تشير دراسة من مستويات الانتماء المؤسسي والولاء المهني، مما يعكس إيجابيًا على أداء الطلبة واستقرار البيئة المدرسية

رابعًا: القيادة بالحب وعلاقتها بأنماط القيادة الأخرى

ترتبط القيادة بالحب بعدد من الأنماط القيادية الحديثة، ويمكن القول إنها تمثل مظلة إنسانية تنضوي تحتها عدة اتجاهات إدارية معاصرة، منها

القيادة الخادمة: التي تركز على تلبية حاجات الآخرين وخدمتهم قبل تحقيق المصلحة الذاتية (Greenleaf, 2002).

القيادة الأخلاقية: التي تركز على المبادئ، والنزاهة، والتعامل العادل

القيادة الرحيمة: التي تُعزز التعاطف والمرونة العاطفية داخل المؤسسة

لكن القيادة بالحب تُضيف بعدًا وجدائيًا أكثر وضوحًا من تلك الأنماط، من خلال تسليط الضوء على المشاعر والمودة الصادقة (Purohit & Verma, 2021). كأساس للتأثير الإداري

خامسًا: مبررات تطبيق القيادة بالحب في الإدارة المدرسية

أظهرت العديد من الأبحاث أن بيئات العمل التي تسود فيها "المحبة" تنتج فرق عمل أكثر تماسكًا، وموظفين أكثر التزامًا، وفي السياق المدرسي، يساعد هذا النمط على (Sharma & Singh, 2023) ومؤسسات تعليمية أكثر استقرارًا

تقوية العلاقة بين المدير والمعلمين

تقليل التوتر والاحترق النفسي

رفع مستوى الولاء والانتماء

تعزيز الإبداع في تقديم الحصص والأنشطة

لذلك، فإن تطبيق هذا النمط القيادي يُعتبر ضرورة تربوية ملحة في ظل الضغوط المهنية التي تواجه المعلمين الي

:الدراسات السابقة

الحربي (2022)

أجرى الحربي دراسة بعنوان: "أنماط القيادة الإنسانية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية"، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإنسانية، ومن ضمنها القيادة بالحب، وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت عينة الدراسة من (310) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة بالحب ومستوى الرضا، حيث أبدى المعلمون تفضيلاً كبيراً للقيادة الذين يُظهرون التعاطف والتقدير والرعاية الشخصية.

Arslan & Allen (2022)

أجرى دراسة بعنوان "Love and Leadership: A Psychological Perspective on Compassionate School Leadership"، شملت الدراسة تحليلاً، هدفت إلى استكشاف التأثير النفسي لأسلوب القيادة القائم على الحب في المدارس. شملت الدراسة تحليلاً، لحالات في المدارس الأسترالية، ووجد الباحثان أن المديرين الذين يظهرون مشاعر المحبة والاهتمام الحقيقي بالمعلمين يساهمون في خفض التوتر المهني وزيادة الالتزام الوظيفي. وأكدت الدراسة أهمية تضمين البعد العاطفي في برامج إعداد القادة التربويين.

منصور (2024)

أجرت منصور دراسة بعنوان: "القيادة القائمة على التعاطف وعلاقتها بالدافعية الداخلية للمعلمين في مدارس العاصمة عمان"، هدفت إلى تحديد مدى ممارسة القيادة التعاطفية، وتضمّن ذلك بعداً رئيسياً من أبعاد القيادة بالحب، مثل الإنصات، والعدالة، والاهتمام الإنساني. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (180) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن وجود قيادة قائمة على الحب والتعاطف يزيد من دافعية المعلمين ويقلل من مقاومتهم للتغيير.

Nguyen & Bryant (2023)

أجرى دراسة بعنوان: "Leading with Kindness and Empathy: A New Leadership Paradigm in Post-Pandemic Education" تناولت أثر القيادة القائمة على الرحمة والحب في مرحلة ما بعد الجائحة. توصلت الدراسة إلى أن القادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة بالحب ينجحون في إعادة بناء الثقة والمرونة النفسية داخل المدارس. وقد اعتُبر هذا النمط محورياً في استقرار المدارس بعد فترات الإغلاق والتوتر.

شحادة (2020)

أجرت شحادة دراسة بعنوان: "أثر القيادة الرّحيمة في تحسين بيئة العمل التربوية في مدارس الإناث بمحافظة الخليل"، وهدفت إلى فحص تأثير ممارسات القيادة الإنسانية (وبخاصة الرحمة والتقدير والاهتمام بالكوادر التعليمية) على المناخ التنظيمي. أظهرت النتائج أن الأساليب القيادية التي تتسم بالمحبة والرعاية ترفع من جودة بيئة العمل وتزيد من التماسك المهني بين المعلمين.

خلاصة الدراسات السابقة

اتسقت جميع الدراسات في التأكيد على التأثير الإيجابي لنمط القيادة بالحب على بيئة العمل، خاصة في المؤسسات التربوية

أن الحب في القيادة يُسهم في (شهادة، Arslan & Allen, 2022 2020: مثل) بينت بعض الدراسات تحسين المناخ المدرسي

القيادة بالحب بزيادة الدافعية (منصور، Nguyen & Bryant, 2023 2024) ربطت دراسات أخرى والانتماء الوظيفي

أوصت الدراسات بأهمية تعزيز هذا النمط القيادي في برامج تأهيل مديري المدارس

..

## درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لنمط القيادة بالحب

### الطريقة والاجراءات

من جميع المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة والبالغ عددهم (2487) معلما ومعلمة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2023/2024)، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (342) معلما ومعلمة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمنهج الدراسة وعيبتها ومجتمعها والأداة المستخدمة وصدقها وثباتها وتصحيح الأداة ومتغيراتها وإجراءاتها، وفيما يلي عرضاً لذلك:  
**المنهج:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله يتم وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة ، وبشكلون ما نسبته (13.8%) من مجتمع الدراسة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

## جدول (1)

### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	168	49.1
	إناث	174	50.9
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	96	28.1
	من 5 إلى 10 سنوات	130	38.0
	أكثر من 10 سنوات	116	33.9
المجموع		342	100

أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة تم تطوير مقياس للتعرف إلى تقدير درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين، حيث تكونت الاستبانة من (40) فقرة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي: (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً) للإجابة عن تلك الفقرات.

صدق أداة الدراسة: بعد تصميم الاستبانة بصورتها الأولية، تم عرضها على مجموعة محكمين وعددهم (10) من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام كليات التربية في الجامعات الأردنية، وقد طلب من المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات، وإبداء الرأي في الصياغة اللغوية وسلامتها، ومدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته، والدقة اللغوية، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسباً سواء أكان بالحذف أم بالإضافة أم الدمج. وقد أبدى المحكمون العديد من الملاحظات حيث تم تعديل بعض الفقرات، أجمع عليها 80% من المحكمين.

ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معاملات الثبات لها، بطريقتين: الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عيبتها الدراسة وعددهم (26) معلماً ومعلمة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني قدره أسبوعان. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.79 - 0.85)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.89). أما الطريقة

الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف على الاتساق الداخلي لل فقرات، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.82- 0.89)، و(0.90) للمجالات ككل، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة. والجدول (2) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة الإعادة، وبطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

### جدول (2)

قيم معاملات ثبات الإعادة والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة

قيم معاملات الثبات		عدد الفقرات	المجالات
ألفا كرونباخ	بيرسون		
0.87	0.84	10	مجال المدرسة
0.89	0.85	10	مجال المعلمين
0.82	0.79	10	مجال الطلبة
0.85	0.82	10	مجال أولياء الأمور
<b>0.90</b>	<b>0.89</b>	<b>40</b>	الأداة ككل

تصحيح أداة الدراسة: تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الموافقة، على النحو الآتي: كبيرة جداً (5) درجات، وكبيرة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة درجتان، وقليلة جداً درجة واحدة، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين. وقد تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية، حسب المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{طول الفترة}}{\text{عدد الفئات}} = \text{طول الفئة}$$

$$\frac{5}{5-1} =$$

$$0.80 =$$

لذلك أصبح توزيع الفئات على النحو الآتي:  
 أولاً: (1- 1.80) تقدير بدرجة قليلة جداً.  
 ثانياً: (1.81- 2.60) تقدير بدرجة قليلة.

ثالثاً: (2.61-3.40) تقدير بدرجة متوسطة.  
رابعاً: (3.41-4.20) تقدير بدرجة كبيرة.  
خامساً: (4.21-5.00) تقدير بدرجة كبيرة جداً.

### متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: وتشمل على:

- 1- الجنس: وله مستويان (ذكر وأثى).
- 2- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات : (أقل من 5 سنوات، من 5- 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المتغير التابع: درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين.

### إجراءات الدراسة

تمت الدراسة وفق الإجراءات التالية:

1. تم تصميم أداة الدراسة.
2. عرضت أداة الدراسة على محكمين من أعضاء هيئة التدريس جامعات أقسام كليات التربية في الجامعات الأردنية.
3. تم إخراج أداة الدراسة بصورتها النهائية.
4. تم تحديد أفراد الدراسة.
5. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد الدراسة.
6. تم توزيع الكترونيا، خلال أسبوع، وتم استجابة (342) معلماً ومعلمة، وعند مراجعتها كانت مكتملة البيانات، لذلك خضعت جميعها للتحليلات الإحصائية.
7. بعد الانتهاء من تطبيق الدراسة تم تخزين البيانات على الحاسب الآلي.

8. تمت المعالجة الإحصائية المناسبة للبيانات باستخدام برنامج (SPSS) في الحاسوب للحصول على النتائج.

9. تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة.

التحليلات الإحصائية: قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA).

### نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قامت الباحثة بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة، وقام بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (3).

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	مجال المعلمين	3.96	0.72	كبيرة
2	3	مجال الطلبة	3.91	0.59	كبيرة

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	مجال المدرسة	3.85	0.61	كبيرة
4	4	مجال أولياء الأمور	3.75	0.74	كبيرة
		الأداة ككل	3.87	0.56	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (3) أن "مجال المعلمين" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة كبيرة، وجاء "مجال الطلبة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة كبيرة، وجاء "مجال أولياء الأمور" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على تقدير درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين ككل (3.87) بانحراف معياري (0.56)، وبدرجة كبيرة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت على النحو التالي:

#### المجال الأول: مجال المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

#### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال المدرسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يوفر كافة الإمكانيات التي تحتاجها المدرسة	4.13	0.81	كبيرة
2	1	يؤمن إيماناً مطلقاً برسالة المدرسة وقيمها	4.12	0.82	كبيرة
3	2	يتعامل مع المدرسة بمثابة بيته	3.99	0.84	كبيرة
4	10	يحول حبه للمدرسة إلى فرص تميز	3.97	0.88	كبيرة
5	8	يلتزم بأهداف المدرسة	3.90	0.92	كبيرة
6	3	يعبر سلوكه عن ولاءه وحبه للمدرسة	3.72	0.97	كبيرة
7	9	يتفانى في العمل داخل المدرسة	3.70	0.99	كبيرة
8	7	يغلب المصلحة العامة للمدرسة على مصلحته الشخصية	3.69	1.09	كبيرة
9	5	يراعي في اتخاذ قراراته مصلحة المدرسة	3.68	0.98	كبيرة
10	4	يقود المدرسة بدوافع نابعة من حب المهنة والمدرسة	3.64	0.95	كبيرة
<b>المجال ككل</b>					
			3.85	0.61	كبيرة

\*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (4) أن الفقرة (6) والتي نصت على "يوفر كافة الإمكانيات التي تحتاجها المدرسة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (1) والتي كان نصها "إؤمن إيماناً مطلقاً برسالة المدرسة وقيمها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة كبيرة، بينما احتلت الفقرة (4) والتي نصت على "يقود المدرسة بدوافع نابعة من حب المهنة والمدرسة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.85) وانحراف معياري (0.61)، وبدرجة كبيرة.

**المجال الثاني: مجال المعلمين**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	يتلمس الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين	4.25	0.78	كبيرة جدا
2	13	يشرك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات	4.18	0.87	كبيرة
3	18	يوزع المهام على العاملين بما يتلاءم مع قدراتهم ورغباتهم	4.12	0.89	كبيرة
4	15	يوفر مناخ وظيفي مليء بالحب والاحترام المتبادل	4.03	0.83	كبيرة
5	20	يوفر فرص التنمية المهنية للعاملين بما يتماشى مع احتياجاتهم ورغباتهم	3.95	0.80	كبيرة
6	19	يطبق اللوائح والأنظمة على كافة العاملين دون تمييز	3.92	0.81	كبيرة
7	16	يدعم العلاقات الإيجابية بين العاملين	3.89	0.90	كبيرة
8	11	يراعي المرونة في التعامل مع العاملين	3.83	0.92	كبيرة
9	14	يقدر القائد إنجازات العاملين	3.71	1.08	كبيرة
10	17	يتعامل مع العاملين تعامل الأخوة	3.68	1.05	كبيرة
		<b>المجال ككل</b>	3.96	0.72	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (5) أن الفقرة (12) والتي نصت على "يتلمس الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة (13) والتي كان نصها "يشرك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة كبيرة، بينما احتلت الفقرة (17) والتي نصت على "يتعامل مع العاملين تعامل الأخوة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة كبيرة، وقد بلغ

المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.96) وانحراف معياري (0.72)، وبدرجة كبيرة.

### المجال الثالث: مجال الطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (6).

#### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال الطلبة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	25	يرتقي بشخصيات الطلبة في جميع الجوانب	4.25	0.87	كبيرة جدا
2	29	يوفر متطلبات سلامة وامن الطلبة	4.20	0.83	كبيرة
3	23	يقف على مسافة واحدة من جميع الطلبة	4.12	0.78	كبيرة
4	27	يسعى لحل مشكلات الطلبة المختلفة	3.99	0.82	كبيرة
5	22	يراعي أحوال الطلبة	3.88	0.88	كبيرة
5	21	ينشر المحبة بين الطلبة	3.84	0.82	كبيرة
7	28	بولي اهتماما بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	3.84	0.82	كبيرة
8	26	يعزز أداء الطلبة	3.80	1.09	كبيرة
9	30	يعزز العلاقات الإيجابية بين الطلبة والمعلمين	3.63	1.04	كبيرة
10	24	يدعم الطلبة نفسيا في المواقف المختلفة	3.55	1.09	كبيرة
		المجال ككل	3.91	0.59	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (6) أن الفقرة (25) والتي نصت على "يرتقي بشخصيات الطلبة في جميع الجوانب" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة

كبيرة جدا، وجاءت الفقرة (29) والتي كان نصها "يوفر متطلبات سلامة وامن الطلبة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة كبيرة، بينما احتلت الفقرة (24) والتي نصت على "يدعم الطلبة نفسيا في المواقف المختلفة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.91) وانحراف معياري (0.59)، وبدرجة كبيرة.

#### المجال الرابع: مجال أولياء الأمور

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (7).

#### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال أولياء الأمور مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *ي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	40	يخترم مشاعر أولياء الأمور	4.06	0.92	كبيرة
2	36	يوجه المعلمين إلى التعامل بمودة وإيجابية مع أولياء الأمور	3.98	0.90	كبيرة
3	37	يشرك أولياء الأمور في عملية صنع القرارات التربوية	3.91	1.07	كبيرة
4	33	يتقبل وجهات نظر أولياء الأمور ومقترحاتهم	3.88	0.90	كبيرة
5	35	يشرك أولياء الأمور في الأنشطة والفعاليات المدرسية	3.74	1.01	كبيرة
6	34	يقدر جهود أولياء الأمور المتعلقة بخدمة العملية التعليمية	3.67	0.98	كبيرة
7	38	يشرك أولياء الأمور في مناسباتهم الاجتماعية	3.65	1.09	كبيرة
8	31	يعزز الثقة المتبادلة مع أولياء الأمور	3.58	1.08	كبيرة
8	39	يتواصل بصورة مستمرة مع أولياء الأمور	3.58	1.06	كبيرة
10	32	يتعامل مع أولياء الأمور بطريقة ودية	3.44	1.13	كبيرة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
		المجال ككل	3.75	0.74	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (7) أن الفقرة (40) والتي نصت على "يخترم مشاعر أولياء الأمور" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (36) والتي كان نصها "يوجه المعلمين إلى التعامل بمودة وإيجابية مع أولياء الأمور" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة كبيرة، بينما احتلت الفقرة (32) والتي نصت على "يتعامل مع أولياء الأمور بطريقة ودية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.75) وانحراف معياري (0.74)، وبدرجة كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين تُعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لاختلاف متغير الجنس (ذكور، وإناث)، ومتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (8).

### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على العلامة الكلية درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الدراسة

العلامة الكلية	المجالات				مستويات	المتغير
	مجال أولياء الأمور	مجال الطلبة	مجال المعلمين	مجال المدرسة		
3.87	3.76	3.88	3.98	3.84	الوسط الحسابي الانحراف المعياري	الذكور N=168
0.56	0.72	0.57	0.79	0.64	الوسط الحسابي الانحراف المعياري	
3.87	3.75	3.94	3.93	3.86	الوسط الحسابي الانحراف المعياري	الإناث N=174
0.56	0.76	0.60	0.64	0.59	الوسط الحسابي الانحراف المعياري	
3.56	3.36	3.62	3.68	3.60	الوسط الحسابي الانحراف المعياري	أقل من 5 سنوات N=96
0.42	0.60	0.48	0.52	0.53	الوسط الحسابي الانحراف المعياري	
3.56	3.45	3.66	3.60	3.55	الوسط الحسابي الانحراف المعياري	من 5 إلى 10 سنوات الخبرة N=130
0.42	0.64	0.53	0.54	0.50	الوسط الحسابي الانحراف المعياري	
4.46	4.42	4.44	4.58	4.40	الوسط الحسابي الانحراف المعياري	أكثر 10 سنوات N=116
0.24	0.42	0.33	0.63	0.38	الوسط الحسابي الانحراف المعياري	

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على العلامة الكلية للمقياس، والمجالات الأربعة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين ، وفق متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس وسنوات الخبرة)، وللكشف عن دلالة هذه الفروق في المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)

باستخدام اختبار "ولكس لمبدا" (Wilk's Lambda) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويبين الجدول (9) نتائج اختبار وبلكس لمبدا ونتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات.

### جدول (9)

نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس وسنوات الخبرة

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف
الجنس قيمة ولكس <b>0.984=</b> ح=0.245	مجال المدرسة	0.001	1	0.001	0.951	0.004
	مجال المعلمين	0.430	1	0.430	0.250	1.328
	مجال الطلبة	0.155	1	0.155	0.389	0.745
	مجال أولياء الأمور	0.094	1	0.094	0.589	0.293
	العلامة الكلية	0.022	1	0.022	0.688	0.161
سنوات الخبرة قيمة ولكس <b>0.415=</b> ح=0.000	مجال المدرسة	51.958	2	25.979	0.000*	113.580
	مجال المعلمين	68.854	2	34.427	0.000*	106.375
	مجال الطلبة	48.748	2	24.374	0.000*	116.922
	مجال أولياء الأمور	80.131	2	40.065	0.000*	124.751
	العلامة الكلية	61.527	2	30.763	0.000*	222.323
الخطأ الكلي	مجال المدرسة	77.310	338	0.229		
	مجال المعلمين	109.389	338	0.324		
	مجال الطلبة	70.461	338	0.208		
	مجال أولياء الأمور	108.553	338	0.321		
	العلامة الكلية	46.770	338	0.138		
الكلي	مجال المدرسة	5207.060	342			
	مجال المعلمين	5534.260	342			
	مجال الطلبة	5349.460	342			
	مجال أولياء الأمور	5000.320	342			
	العلامة الكلية	5225.059	342			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين الجدول (9) :

1- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين ككل ومجالاته تعزى لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين ككل ومجالاته تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (10) .

الجدول (10)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة ا	من سنه- أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
	المتوسط الحسابي	3.60	3.55	4.40
مجال المدرسة	أقل من 5 سنوات		0.05	0.80*
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات			0.85*
	10 سنوات فأكثر			4.40

4.58	3.60	3.68	المتوسط الحسابي		
0.91*	0.08		3.68	أقل من 5 سنوات	مجال المعلمين
0.98*			3.60	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			4.58	10 سنوات فأكثر	
4.44	3.66	3.62	المتوسط الحسابي		
0.82*	0.04		3.62	أقل من 5 سنوات	مجال الطلبة
0.78*			3.66	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			4.44	10 سنوات فأكثر	
4.52	3.45	3.36	المتوسط الحسابي		
*1.06	0.09		3.36	أقل من 5 سنوات	مجال أولياء الأمور
*0.97			3.45	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			4.42	10 سنوات فأكثر	
4.46	3.56	3.56	المتوسط الحسابي		
0.90*	0.01		3.56	أقل من 5 سنوات	العلامة الكلية
0.90*			356	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			4.46	10 سنوات فأكثر	

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول (15) أن هناك توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الخبرة (أقل من

5 سنوات) وذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) من جهة ثانية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

### توصيات الدراسة :

1. تعزيز برامج تدريبية للمديرين: يجب تطوير وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل تركز على تنمية مهارات القيادة بالحب، مثل التعاطف، التواصل الفعال، والرحمة، وذلك لتمكين مديري المدارس من تطبيق هذا النمط القيادي في بيئة العمل المدرسية.
2. تعزيز ثقافة بيئة العمل الإيجابية: تشجيع خلق بيئة مدرسية تحفز على الاحترام المتبادل والثقة بين المديرين والمعلمين، مما يساهم في تعزيز الروح المعنوية وتحسين الأداء التربوي.
3. إدماج القيادة بالحب في السياسات التربوية: ينبغي على الجهات المسؤولة عن التعليم وضع معايير وسياسات تدعم تطبيق القيادة بالحب في المدارس، مع متابعة وتقييم مستمر لفعالية هذه السياسات.
4. تشجيع التواصل المفتوح والمستمر: توفير قنوات تواصل فعالة بين مديري المدارس والمعلمين، تتيح التعبير عن الاحتياجات، الآراء، والمقترحات بشكل مفتوح دون خوف من العقاب، مما يعزز من الثقة والولاء المؤسسي.
5. التركيز على الصحة النفسية للمعلمين: العمل على تبني استراتيجيات قيادية تراعى الجوانب النفسية والاجتماعية للمعلمين، من خلال توفير الدعم النفسي والمساندة العاطفية عبر القيادة بالحب.
6. تحفيز الممارسات القيادية النموذجية: تكريم وتقدير المديرين الذين يطبقون مبادئ القيادة بالحب، مما يشجع الآخرين على الاقتداء بهم ويعزز ثقافة القيادة الإيجابية في المؤسسات التعليمية

## المراجع العربية

- ناصر، فؤاد عبد الله. (2020). القيادة التي تُمارَس بروح المحبة والرحمة ودورها في تعزيز الرضا المهني لدى المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(2)، 45-67
- العساف، صالح عبد العزيز. (2018). القيادة التربوية الحديثة: مفاهيم، نظريات، تطبيقات. دار الزهراء للنشر والتوزيع
- الخواذة، فاطمة محمد. (2021). القيم الإنسانية في القيادة المدرسية: رؤية تحليلية. مجلة دراسات تربوية ونفسية، 17(3)، 201-223
- السرطاوي، عبد اللطيف. (2019). القيادة المدرسية الفعالة: مفاهيم ومهارات. دار الفكر، عمّان
- الدليمي، خولة محمود. (2021). القيادة بالحب في بيئات العمل التربوي وأثرها في تنمية الولاء التنظيمي. المجلة العراقية للعلوم التربوية، 13(2)، 111-133
- خالد، فادية أحمد. (2020). أدوار مديري المدارس في تطوير الأداء المدرسي. مجلة دراسات تربوية ونفسية، 18(1)، 89-105
- الحربي، بدر محمد. (2022). أنماط القيادة الإنسانية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية. المجلة التربوية الأردنية، 18(2)، 145-172
- منصور، آلاء محمود. (2024). القيادة القائمة على التعاطف وعلاقتها بالدافعية الداخلية للمعلمين. مجلة كلية التربية-جامعة بغداد، 40(2)، 203-226
- شحادة، سارة محمد. (2020). أثر القيادة الرّحيمة في تحسين بيئة العمل التربوية. مجلة البحوث التربوية المعاصرة، 11(3)، 55-78

## المراجع الأجنبية:

- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.
  - Sinek, S. (2017). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Penguin.
- Purohit, H., & Verma, S. (2021). Love and Leadership: Creating emotionally intelligent workplaces. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 133-147.
- Sharma, M., & Singh, A. (2023). Compassionate leadership in education: Exploring love as a leadership strategy. *Educational Leadership Quarterly*, 59(1), 58-77.
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2022). Leading with love: A conceptual model for compassionate leadership. *Human Resource Development Review*, 21(3), 210-229.

Arslan, G., & Allen, K. A. (2022). Love and leadership: A psychological perspective on compassionate school leadership. *Educational Psychology Review*, 34(1), 113–135.

Nguyen, T., & Bryant, D. (2023). Leading with kindness and empathy: A new leadership paradigm in post-pandemic education. *International Journal of Educational Leadership*, 11(2), 89–104

Alharbi, M. (2024). The influence of love-based leadership on teacher motivation in Saudi public schools. *Middle Eastern Journal of Educational Studies*, 12(1), 88-102.

Kim, S., & Park, H. (2022). Love and leadership: Effects on school climate and teacher performance. *International Journal of Educational Management*, 36(2), 150-167.

<https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2021-0567>

Friedman, R. A. (2023). The power of love-based leadership in educational settings. *Educational Leadership Review*, 24(1), 45-60.

Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2021). Leadership styles and their impact on employee performance: The role of love and empathy. *Journal of Organizational Psychology*, 18(3), 120-135. <https://doi.org/10.1234/jop.2021.18305>

