



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## **القيادة بالحب لدى المدراء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين**

إعداد

**نفين أسامة الناظر**

مديرة مدرسة- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

**د/ كمال خليل مخامرة**

جامعة الخليل- كلية التربية

**د/ منال ماجد ابو منشار**

جامعة الخليل - كلية التربية

﴿ المجلد الثامن والثلاثون- العدد العاشر - جزء ثاني - أكتوبر ٢٠٢٢ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة بالحب لدى المدراء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم الاعتماد على مقياس مكون من (٦٥) فقرة موزعه على محورين، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونه من (١٨٦) معلم ومعلمه، وتم التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج الرزم الاجتماعية (SPSS) ومعادلة كرونباخ الفا واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، بالإضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين القيادة بالحب والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتبين ان درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل جاءت مرتفعة، درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مدراء مدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل جاءت مرتفعة، حيث تبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات ممارسة القيادة بالحب لدى مدراء المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين من وجهة نظر المعلمين باختلاف المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة) لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، سنوات الخبرة) وكانت اهم التوصيات تعزيز ثقافة القيادة بالحب حيث ان طريقة تعامل المدراء مع المعلمين وأولياء الامور تساهم في رفع انتاجية المدرسة .

**الكلمات المفتاحية:** القيادة بالحب، الالتزام التنظيمي، المدارس الحكومية في مديرية الخليل.

## Abstract

This study aimed at identifying the leadership with love among principals and its relationship to the organizational commitment of teachers in Hebron education directorate public schools from the teachers' perspectives. A random sample of (186) male and female teachers was selected. Statistical analysis of the data was done using (SPSS), Cronbach's alpha equation and t-test for two independent samples, in addition to the averages and standard deviations of the questionnaire items. The results of the study showed that there is a positive relationship between leadership with love and organizational commitment among public school teachers in Hebron education directorate, and it was found that the degree of organizational commitment of school teachers in the Hebron Education Directorate was high, the degree of leadership practice with love among school principals in Hebron Education Directorate was high. It was also found that there are no statistically significant differences between the average degrees of leadership with love among the principals of public schools in Hebron from the teachers' perspectives according to these different variables (gender, years of experience). The results also shows that there are no statistically significant differences between the average degrees of the organizational commitment of public school teachers in Hebron from teachers' perspectives according to gender, years of experience, variables. The most important recommendations were to strengthen the culture of leadership with love, as the way the principals deal with teachers and parents contributes to the raising of school's productivity.

**Keywords:** leadership with love, organizational commitment, public schools in Hebron directorate

## المقدمة

إن نجاح المؤسسات التربوية يتوقف الى حد كبير على قدرة إدارتها على توجيه وتطوير العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها، كما أن التوجهات الحديثة لتطوير فعالية الإدارة التربوية بالشكل المناسب تتطلب مديراً ناجحاً، وقائداً تربوياً فاعلاً، لديه المهارات، والكفايات المعرفية، والأدائية والسلوكية، والوجدانية اللازمة لتفعيل متطلبات دوره (الحسن، ٢٠١٠).

والحب كلمة بسيطة تتكون من حرفين، إلا أنها سر من أسرار نجاح المدارس على اختلاف أنواعها، ومفعولها كالسحر بشرط صدورها من مدير مدرسة ذي قلب سليم، و بشرط ان يكون أساسها في المقام الأول حب الله سبحانه وتعالى، لأن الذي يستحق المحبة لذاته هو الله، ولما كان مدير المدرسة أهم عناصر الإدارة المدرسية، وبما انه يتربع على قمة الهرم الوظيفي للمدرسة، وهو المحرك لأجزاء التنظيم المدرسي كافة، ولما كانت المدرسة مجتمعاً إنسانياً له قيادته، فان سلوك المدير الناجح ومعاملته لها كل الاثر على نجاح المؤسسة التعليمية (يعقوب، ٢٠١٥).

وتعتبر سانفورد (Kathleen Sanford) هي من استخدم مصطلح القيادة بالحب في كتابها الذي تناول الحديث عن طريقة فوز المؤسسات بالحنان والقيادة ، كما وافترضت كاتلين سانفورد في كتابها أن السبب في فشل النظريات الإدارية وتطبيقاتها لا يعود إلى الفشل في مناهجها أو إلى اخطاء فيها بل السبب في ذلك هو افتقار مفهوم القيادة للحب وافتقاره إلى الحنان والفضة و وذلك لأنها تؤمن بأن الحب في القيادة يخضع لنفس سحر الامومة ، وذلك على اعتبار أن الحب هو المسؤول الأول عن نجاح المؤسسات والمنظمات (خلوفي وشريط، ٢٠٢٠).

ولخص السعود (٢٠١٥) صفات القائد المحب (القيادة بالحب) بالآتي: يتميز ببعد النظر (الرؤية والعمل لمستقبل أفضل دون التركيز على الذات والغايات المادية، ويقدر أن العلاقة مع العاملين تتغير مع مرور الزمن، ويعي أن الناس مختلفون، ولكل فرد طريقة خاصة للتعامل معه، ويتيح المعرفة للآخرين، ويقدم القدوة والمثل الأعلى للآخرين).

وتقوم القيادة بالحب على مجموعة من المرتكزات كما تقوم بها كل قيادة، ومن هذه المرتكزات: تركيز القيادة بالحب على دور العاملين ورفع مستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرارات، وتركز القيادة بالحب على البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمؤسسات وأهميتها في صيانة رأس المال البشري، وترتكز أيضا على العواطف والأحاسيس والمشاعر، كما تركز على الارتقاء بالذكاء العاطفي للعاملين (المزاوده والداود، ٢٠١٨).

كما تعتبر القيادة القائمة على الحب ذات تأثير إيجابي واضح بشكل واسع، حيث تقوم على قادة سعداء وأكثر انفتاحا وشجاعة وثقة، وهي مفيدة للأشخاص المتعثرين أو المثبتين أو الذين يعانون من الاكتئاب، كما أن سعادة الإنسان ورفاهيته لها أهمية اجتماعية أيضا فهي تساهم في تكوين مجتمع أكثر سعادة وأكثر إيجابية وفائدة (Maatta & Uusiautti, 2013).

### مشكلة الدراسة

إن الحب أسلوب فعال من أساليب القيادة، ويعتبر من الأساليب الحديثة للقيادة وقد لاحظ الباحثون ان اتباع القيادة بالحب سيكون له العديد من الاثار الايجابية ولذلك كانت فكرة الدراسة لمعرفة علاقة القيادة بالحب بالالتزام الوظيفي لدى المعلمين وهل فعلا للقيادة بالحب هذا الاثر الفعال في تحقيق الالتزام الوظيفي ام لا . كما ان العديد من الدراسات في توصياتها اشارت الى اهمية دراسة هذا الموضوع، وتكمن مشكلة الدراسة في الاجابة على الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة بالحب لدى المدراء والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل؟
٤. هل تختلف متوسطات درجات ممارسة القيادة بالحب لدى مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين باختلاف كل من المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)؟
٥. هل تختلف متوسطات درجات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل باختلاف المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)؟

## أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة مهمة في موضوعها حيث تركز على القيادة بالحب وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين وآليات تحقيق القيادة بالحب في المدارس، لأن الإدارة بالحب تعكس طبيعة أداء مدير المدرسة، والحب يعكس حسن أخلاقه في كافة تعاملاته مع فريق العمل المدرسي، ويمثل الحب مركز كل المشاعر النبيلة لديه، وهو الذي يدفع مدير المدرسة إلى بذل قصارى جهده في مدرسته، لأنه يمدّه بطاقة لتفعيل أنبل وأعظم قيمة داخل المدرسة، هذا من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية فتعتبر الدراسة الحالية محاولة للتعرف إلى دور الإدارة بالحب على الممارسات التربوية وانعكاساتها على أداء العاملين، و تزويد وتعريف متخذي القرار بأهمية تأثير الأساليب الاستراتيجية المتعلقة بالقيادة بالحب في السلوك والممارسات التربوية ودورها في رفع مستوى الأداء لبناء التميز وتجويده.

## أهداف الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مدرء المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.
3. التعرف إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين القيادة بالحب لدى المدرء والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل
4. التعرف إذا كان هناك اختلاف بين متوسطات درجات ممارسة القيادة بالحب لدى مدرء المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين باختلاف المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).
5. التعرف إذا كان هناك اختلاف بين درجات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين باختلاف المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).

## حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: علاقة القيادة بالحب بالالتزام التنظيمي للمعلمين
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢١/٢٠٢٢م
- الحدود البشرية: المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل.

## مصطلحات الدراسة

**القيادة بالحب:** هي توفير المناخ المناسب والملائم الذي يشعر الموظف بأنه يرتبط بعاطفة حب قوية مع عمله الذي يمارسه ومع قائده ومع مؤسسته (Sanford, 1998) ، ويعرفها (أبو العلا، ٢٠١٣) بأنها حرص القيادة على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، مع تأدية الموظف للعمل الذي يحبه.

**الممارسات التربوية للمعلمين:** هي مجموعة النشاطات التدريسية القولية والفعلية التي يقوم بها المعلم داخل غرفة الصف والتي تتمثل في أربعة جوانب: تحديد الأهداف التدريسية، واختيار الطرق والاستراتيجيات والوسائل وتوظيفها لتحقيق الأهداف، وأساليب الإدارة الصفية (هندي والتميمي، ٢٠٠٩).

## الدراسات السابقة

دراسة خلوفي وشريط (٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة بالحب (القيادة الأبوية) أو كما تسمى القيادة بفطرة الأمومة باعتبارها أسلوب قيادي فعال، ومحاولة تبين دورها في تحسين الرضا الوظيفي للمرؤوسين، من خلال استقراء وتحليل العديد من الدراسات ذات العلاقة. وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى أن الحب أسلوب قيادي فعال لتحقيق الرضا الوظيفي، فمتى ما شعر العامل بحب قائده له ورأى منه مواقف وتصرفات تنبئ عن حب صادق، فإنه سيقدم ما يمكن لقائده حباً ووفاءً وتعاوناً وتضحية.

دراسة (Dahm, and Greenbaum. 2019) الغرض منها هو دراسة كيفية ارتباط مشاعر الخوف لدى الموظفين وحبهم تجاه قادتهم بفاعلية القائد وولاء التابعين، يستخدم التحليل بيانات مسح متعددة المستويات (ن = ٧٢٨) من شركة خدمات مهنية، توصلت الدراسة إلى أن يعمل الحب المصاحب على تهدئة العلاقة بين الخوف من القائد وفعالية القائد وولاء التابع. في المستويات العالية من الحب المصاحب ، تزداد فعالية القائد وولائه مع الخوف ، ولكن عند المستويات المنخفضة من الحب المصاحب ، يرتبط الخوف سلبيًا بفاعلية القائد وولائه. هناك عوائد متناقصة عند مستويات عالية نسبيًا من الحب والخوف أو عندما يصبح الحب أكبر نسبيًا من الخوف.

دراسة المزوده والداود (٢٠١٨) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في المفرق لمبادئ القيادة بالحب، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية ونسبة (٢٥%) حيث بلغت (٧٩٨) معلماً ومعلم، وتم بناء استبانة مكونة من (٣٩) فقرة ضمن أربعة مجالات، هي: (حب المدرسة، وحب المعلمين والعاملين في المدرسة، وحب أولياء أمور الطلبة، وحب القائد لنفسه). وقد أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب كانت كبيرة، وجاءت المجالات مرتبة على النحو الآتي: حب القائد لنفسه وبدرجة كبيرة جداً، وحب المعلمين والعاملين في المدرسة وبدرجة كبيرة، وحب المدرسة وبدرجة كبيرة، وحب أولياء أمور الطلبة وبدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج فروقاً تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي وجاءت لصالح (الإناث).

دراسة يعقوب (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى تعرف الإطار المفاهيمي للإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أجريت على عينة عشوائية عددها (١٠١) مدير مدرسة في ثلاث محافظات (البحيرة - الأسكندرية - مرسى مطروح)، وكان من أهم النتائج وضع مجموعة من الآليات التي تسهم في تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر، وتحديد أهم متطلبات تنفيذها، ومن أهم هذه الآليات: حسن اختيار القيادات المدرسية القادرة على تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس. وضرورة تخلص مدير المدرسة من الأمراض الإدارية مثل: الكبر الإداري، والقهر الإداري، والعنف الإداري، والنفاق الإداري، والتسويق الإداري، وخلافات العمل، والصراعات السلبية، وتصيد الأخطاء، والرقابة البوليسية. وتفعيل الإدارة بالتسامح، وتدريب مديري المدارس على فنيات التسامح وأخلاق العمل. وإيمان مدير المدرسة بالابتسام الصادقة داخل المدرسة.



## طريقة وإجراءات الدراسة

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يعتبر أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل، خلال العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢١م، والبالغ عددهم (٣٤٣٩) معلماً ومعلمة.

### عينة الدراسة:

اختيرت العينة بالطريقة العشوائية قوامها (١٨٦) معلم ومعلمة، بنسبة (٥.٤%) من المجتمع، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول (١): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

(الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

| المتغير       | الفئة             | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------|-------|----------------|
| الجنس         | ذكر               | ٥٥    | ٢٩.٦%          |
|               | انثى              | ١٣١   | ٧٠.٤%          |
|               | المجموع           | ١٨٦   | ١٠٠.٠%         |
| سنوات الخبرة  | ٥ سنوات فأقل      | ٣٢    | ١٧.٢%          |
|               | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٢    | ٣٣.٣%          |
|               | أكثر من ١٠ سنوات  | ٩٢    | ٤٩.٥%          |
|               | المجموع           | ١٨٦   | ١٠٠.٠%         |
| المؤهل العلمي | دبلوم             | ٦     | ٣.٢%           |
|               | بكالوريوس         | ١٥٢   | ٨١.٧%          |
|               | دراسات عليا       | ٢٨    | ١٥.١%          |
|               | المجموع           | ١٨٦   | ١٠٠.٠%         |

## أداة الدراسة

أعد فريق البحث استبانتان، تم بناؤهما وتطويرهما بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة، وتكونت استبانة القيادة بالحب من (٣٤) فقرة موزعة على الأبعاد الآتية (حب المدرسته، حب المعلمين، حب الطلبة، حب أولياء الأمور، حب القائد لنفسه)، أما استبانة الإلتزام التنظيمي تكونت من (٣١) فقرة.

## صدق الأداة

تم عرض أدوات الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في العلوم التربوية حيث بلغ عددهم ستة من المحكمين، وتم التعديل والإضافة والحذف بناءً على ملاحظات أرباءها المحكمين واصبحت اداة الدراسة مكونه بصورتها النهائية من(٦٥) فقرة، وهذا قد تم تحقيق الصدق للادوات المستخدمة في الدراسة.

## ثبات الاداة

حُسب الثبات من خلال معادلة الثبات كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات للقيادة بالحب (٠.٩٢)، وبلغ للالتزام التنظيمي (٠.٩٤)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

## تصحيح المقياس

تصحح الإجابات على فقرات المقياس من خلال إعطاء الإجابة (كبيرة جداً ٥ درجات)، والإجابة (كبيرة ٤ درجات)، والإجابة (متوسطة ٣ درجات)، والإجابة (منخفضة درجتين)، والإجابة (منخفضة جداً درجة واحدة)، كما و تم تحديد درجة الموافقة على مقياس الالتزام التنظيمي حيث كانت الفئة (٢.٣٣ فأقل) درجة منخفضة، والفئة (٢.٣٤-٣.٦٧) درجة متوسطة، والفئة (٣.٦٨ فأكثر) درجة مرتفعة.

## المعالجات الإحصائية

حللت بيانات الدراسة بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، باستخدام (SPSS)، من خلال استخراج التكرارات والأوزان النسبية، والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار تحليل الأحادي.

## نتائج الدراسة

**السؤال الأول على:** ما درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مدراء المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة القيادة بالحب لدى مدراء المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما يتضح في الجدول (٢).

**الجدول (٢):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة القيادة بالحب لدى مدراء المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة

تنازلياً: (ن=١٨٦)

| الرتبة | الوزن النسبي % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال                               | رتبة المجال | ترتيب المجال |
|--------|----------------|-------------------|-----------------|--------------------------------------|-------------|--------------|
| مرتفعة | ٨١.٦           | 0.91              | 4.06            | حب المدير لنفسه                      | ١           | ٤            |
| مرتفعة | ٨٠.٤           | 0.77              | 4.02            | حب المدرسة                           | ٢           | ١            |
| متوسطة | 73.4           | 0.86              | 3.67            | حب المعلمين                          | ٣           | ٢            |
| متوسطة | 66.4           | 0.95              | 3.06            | حب اولياء الامور                     | ٤           | ٣            |
| مرتفعة | ٧٥.٢           | 0.78              | 3.76            | الدرجة الكلية (ممارسة القيادة بالحب) |             |              |

أ/ نفين أسامة الناظر

القيادة بالحب لدى المدراء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

د/ كمال خليل مخامرة

د/ منال ماجد ابو منشار

أشار الجدول (٣)، أن درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مدراء مدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة بالحب (٣.٧٦) بنسبة مئوية بلغت (٧٥.٢%). وأن حب المدير لنفسه احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٦) ونسبة مئوية بلغت (٨١.٦%)، وجاء في المركز الثاني حب المدير للمدرسة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٢) ونسبة مئوية بلغت (٨٠.٤%)، وجاء في المركز الثالث حب المعلمين بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧) ونسبة مئوية بلغت (٧٣.٤%)، وجاء في المركز الرابع والآخر حب أولياء الأمور بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٦) ونسبة مئوية بلغت (٦٦.٤%).

تفسر هذه النتيجة من خلال سعي المديرين في المدارس إلى توفير جو من المودة والحب في البيئة المدرسة من خلال الاهتمام بجميع الجوانب التي تخدم العملية التعليمية فنجد أن المدير يهتم بنفسه من أجل تحسين نفسيته وتحقيق الرضا له كون هذا ينعكس ايجابا على المدرسة التي تضم جميع الأطراف في العملية التعليمية، فمن خلال اهتمام بالمدرسة بتعليم الطلبة يهتم بشكل تلقائي في المعلمين لأن المعلم محور العملية التعليمية فالاهتمام بالمعلم يؤدي إلى الحصول إلى مستوى مرتفع من الأداء، كما أن الاهتمام المدير بنفسه ينعكس على المعلمين لذا نجد أن المدير يهتم بنفسه من خلال التمتع بمستوى من الأخلاق وفن التعامل مع المعلمين وأولياء الأمور، لذا وجد أن اهتمام المدير بنفسه وبالمدرسة حصل على درجة مرتفعة لأنه من خلال توفير بيئة مدرسية مناسبة وطريقة تعامل وتواصل مناسبة مع المعلمين وأولياء الأمور نستطيع الحصول على مستوى مرتفع من تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

**السؤال الثاني:** ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما يتضح في الجدول (٤).

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً:  
(ن=١٨٦)

| رقم الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|-----------------|-------------------|----------------|--------|---------------|
| يحرص المدير على سمعة المدرسة  | 4.38            | 0.72              | 87.5           | ١      | مرتفعة        |
| لدى المدير فخر للعمل في المدرسة.                                    | 4.24            | 0.76              | 84.7           | ٢      | مرتفعة        |
| لدى المدير انتماء قوي للمدرسة .                                     | 4.17            | 0.90              | 83.4           | ٣      | مرتفعة        |
| لا يغادر المدير المدرسة إلا للضرورة القصوى                          | 4.12            | 0.93              | 82.4           | ٤      | مرتفعة        |
| لدى المدير رغبة كبيرة بالعمل  | 4.11            | 0.88              | 82.2           | ٥      | مرتفعة        |
| لدى المدير رغبة قوية بالاستمرار بالعمل في المدرسة                   | 4.11            | 0.89              | 82.2           | ٦      | مرتفعة        |
| لدى المدير استعداد قوي لبذل أكبر الجهود من أجل تحقيق أهداف المدرسة. | 4.08            | 0.96              | 81.5           | ٧      | مرتفعة        |
| تعامل مدير المدرسة معي يدفعني إلى بذل أقصى جهد بالعمل.              | 4.05            | 1.00              | 81.1           | ٨      | مرتفعة        |
| يعزز المدير استمرار العلاقات بينه وبين الزملاء.                     | 4.00            | 0.94              | 80.0           | ٩      | مرتفعة        |
| لدى المدير التزام اتجاه العاملين بالمدرسة                           | 4.00            | 0.93              | 80.0           | ١٠     | مرتفعة        |
| يشعر المدير بأن مشاكل المدرسة هي جزء من مشاكله                      | 3.98            | 0.96              | 79.6           | ١١     | مرتفعة        |
| يوفر المدير فرص مناسبة لاستمرار العمل                               | 3.94            | 0.96              | 78.7           | ١٢     | مرتفعة        |
| يشارك المدير في اللجان التي تقدم خدمة لصالح المدرسة                 | 3.88            | 0.98              | 77.6           | ١٣     | مرتفعة        |
| الالتزام التنظيمي   | 4.08            | 0.78              | 81.6           |        | مرتفعة        |

أشار الجدول (٤)، أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤.٠٨) بنسبة مئوية بلغت (٨١.٦%). ويتضح من الجدول (٦) أن أعلى فقرات الالتزام التنظيمي الفقرة (يحرص المدير على سمعة المدرسة) بمتوسط حسابي (٤.٣٨) ونسبة مئوية (٨٧.٥%)، تلاها الفقرة (يفتخر المدير بعمله في المدرسة) بمتوسط حسابي (٤.٢٤) ونسبة مئوية (٨٤.٧%)، تلاها الفقرة (لدى المدير انتماء قوي للمدرسة) بمتوسط حسابي (٤.١٧) ونسبة مئوية (٨٣.٤%)، تفسر هذه النتيجة أن المدراء لديهم انتماء لعملهم وهم يفتخرون بوظيفتهم التي تعتبر ذات رسالة سامية، لذا نجد أن المدير يسعى إلى حل جميع المشاكل التي يمكن أن تحدث في المدرسة، وهو يحرص على سمعة المدرسة التي أصبحت جزء من سمعته لأنه هو من يقود هذه المؤسسة.

أ/ نفين أسامة الناظر  
 د/ كمال خليل مخامرة  
 د/ منال ماجد ابو منشار

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة بالحب والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الرابع، استخدم (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين القيادة بالحب والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين، كما هو واضح من خلال الجدول (٥).

الجدول (٥): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة بالحب والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين.

| العلاقات             | الالتزام التنظيمي الكلية |
|----------------------|--------------------------|
| حب المدرسة           | 0.891**                  |
|                      | 0.000                    |
| حب المعلمين          | 0.843**                  |
|                      | 0.000                    |
| حب أولياء الأمور     | 0.704**                  |
|                      | 0.000                    |
| حب المدير لنفسه      | 0.930**                  |
|                      | 0.000                    |
| القيادة بالحب الكلية | 0.909**                  |
|                      | 0.000                    |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

أشار الجدول (٥) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة بالحب وأبعادها من جهة وبين الالتزام التنظيمي من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.909) بدلالة إحصائية (0.000) وهي دالة إحصائية، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة القيادة بالحب لدى مدراء المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين كلما زاد الالتزام التنظيمي لديهم، والعكس صحيح، يعود ذلك إلى كون المدراء يهتمون في المدارس التي يديرونها فنجدهم يحافظون عليها ويعملون على حل المشكلات التي يمكن أن تظهر في المدرسة كما أنه يهتم بالمعلمين وأولياء الأمور ليكونوا عوناً له من أجل التغلب على الصعوبات التي تحد من تطور العملية التعليمية.

**السؤال الرابع:** هل تختلف متوسطات درجات ممارسة القيادة بالحب لدى مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين من وجهة نظر المعلمين باختلاف الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟  
أولاً: متغير الجنس.

تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات القيادة بالحب لدى مدراء المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس.

**الجدول (٦) نتائج اختبار (t-test) للفروق في متوسطات القيادة بالحب لدى مدراء المدارس وفقاً لمتغير الجنس**

| المتغيرات التابعة           | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| حب المدرسة                  | ذكر   | 55    | 4.11            | 0.60              | 0.882             | 0.379             |
|                             | انثى  | 131   | 4.00            | 0.84              |                   |                   |
| حب المعلمين                 | ذكر   | 55    | 3.72            | 0.66              | 0.413             | 0.680             |
|                             | انثى  | 131   | 3.66            | 0.94              |                   |                   |
| حب أولياء الأمور            | ذكر   | 55    | 3.33            | 0.96              | 0.231             | 0.817             |
|                             | انثى  | 131   | 3.30            | 0.96              |                   |                   |
| حب المدير لنفسه             | ذكر   | 55    | 4.09            | 0.64              | 0.332             | 0.740             |
|                             | انثى  | 131   | 4.05            | 0.88              |                   |                   |
| الدرجة الكلية للقيادة بالحب | ذكر   | 55    | 3.81            | 0.63              | 0.488             | 0.626             |
|                             | انثى  | 131   | 3.75            | 0.84              |                   |                   |

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) / \* عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٦) ما يلي:

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في درجات ممارسة القيادة بالحب لدى مدراء المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس، عند الدرجة الكلية والأبعاد وجميع أبعاد القيادة بالحب، تفسر هذه النتيجة من خلال أن المدراء يحملون رسالة يسعون إلى تحقيقها ولديهم انتماء للمؤسسة التي يعملون فيها فنجد أن آراء المعلمين على اختلاف النوع الاجتماعي لهم، يظهرون أن هناك اهتمام من قبل المدراء بالمؤسسة التعليمية وجوانبها وما يؤثر عليها.

أ/ نفين أسامة الناظر  
 د/ كمال خليل مخامرة  
 د/ منال ماجد ابو منشار

## ثانياً: متغير سنوات الخبرة.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لغايات فحص الفروق في متوسطات ممارسة القيادة بالحب لدى مدرء المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (٧) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات ممارسة القيادة بالحب لدى مدرء المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| المتغيرات التابعة           | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-----------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| حب المدرسة                  | بين المجموعات  | 0.479          | 2            | 0.240          | 0.398  | 0.672         |
|                             | داخل المجموعات | 110.145        | 183          | 0.602          |        |               |
|                             | المجموع        | 110.624        | 185          |                |        |               |
| حب المعلمين                 | بين المجموعات  | 0.603          | 2            | 0.301          | 0.402  | 0.670         |
|                             | داخل المجموعات | 137.346        | 183          | 0.751          |        |               |
|                             | المجموع        | 137.949        | 185          |                |        |               |
| حب أولياء الأمور            | بين المجموعات  | 0.035          | 2            | 0.018          | 0.019  | 0.981         |
|                             | داخل المجموعات | 169.292        | 183          | 0.925          |        |               |
|                             | المجموع        | 169.327        | 185          |                |        |               |
| حب المدير لنفسه             | بين المجموعات  | 1.236          | 2            | 0.618          | 0.929  | 0.397         |
|                             | داخل المجموعات | 121.770        | 183          | 0.665          |        |               |
|                             | المجموع        | 123.006        | 185          |                |        |               |
| الدرجة الكلية للقيادة بالحب | بين المجموعات  | 0.319          | 2            | 0.160          | 0.258  | 0.773         |
|                             | داخل المجموعات | 113.240        | 183          | 0.619          |        |               |
|                             | المجموع        | 113.559        | 185          |                |        |               |

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) / \* عند مستوى دلالة (٠.٠٥)



### ينضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٧) ما يلي:

أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق في درجات ممارسة القيادة بالحب لدى مدرء المدارس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، عند الدرجة الكلية وعند الأبعاد، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥)، يعود ذلك إلى كون اهتمام المدرء بالمعلمين وأولياء الأمور يعود إلى شخصية المدير ومدى قدرته على الاهتمام بالعملية التعليمية ومدى قدرته على تطوير المؤسسة التي يعمل بها، ومستوى الانتماء لهذه المؤسسة التعليمية وهذا يعود إلى طريقة وأسلوب تعامل المدير وليس لسنوات خدمة المعلمين تأثير في ذلك.

**السؤال الخامس:** هل تختلف متوسطات درجات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين باختلاف الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟

أولاً: متغير الجنس.

تم استخدام (t-test) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس.

**الجدول (٨) نتائج (t-test) للفروق في متوسطات درجات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس**

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-------|-------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ذكر   | 55    | 4.08            | 0.63              | 0.057             | 0.954             |
| انثى  | 131   | 4.07            | 0.83              |                   |                   |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) / \* عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

أ/ نفين أسامة الناظر  
القيادة بالحب لدى المدرء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي  
د/ كمال خليل مخامرة  
د/ منال ماجد ابو منشار

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس، عند الدرجة الكلية، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، تفسر هذه النتيجة من خلال كون المعلمين يعيشون في بيئات مدرسية متشابهة ويتم تطبيق نفس الأسس والقوانين في جميع المدارس مع بعض الاختلافات البسيطة التي تسود بعض المدارس ولكن المعلمين لهم آراء متشابهة في معظم الأحيان لأن معظم المدرء يؤدون الوظائف المنوطة بهم على أكمل وجه

### ثانياً: متغير سنوات الخبرة.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لغايات فحص الفروق في متوسطات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (٩) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات  | 0.740          | 2            | 0.370          | 0.601  | 0.549         |
| داخل المجموعات | 112.560        | 183          | 0.615          |        |               |
| المجموع        | 113.300        | 185          |                |        |               |

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / \* عند مستوى دلالة (0.05)

أظهرت النتائج عدم وجود فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، عند الدرجة الكلية وعند الأبعاد، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥)، تفسر هذه النتيجة من خلال أن معلمين على اختلاف سنوات الخبرة لديهم فهم يعملون مع المدراء كفريق واحد لتحقيق أهداف المدرسة التي يعملون فيها، فنجد أن المدراء والمعلمين يعملون على تحقيق كفاءة عالية من الأهداف التربوية التي يسعون إلى إيصالها للمجتمع.

أ/ نفين أسامة الناظر  
د/ كمال خليل مخامرة  
د/ منال ماجد ابو منشار

---

### التوصيات:

١. تعزيز ثقافة القيادة بالحب حيث ان طريقة تعامل المدير مع المعلمين وأولياء الامور تساهم في رفع انتاجية المدرسة .
٢. تقديم دورات تدريبية للمدرء لكيفية تفعيل مبادئ القيادة بالحب عند التعامل مع المجتمع المحلي.
٣. التركيز على مراعاة وجود ابعاد القيادة بالحب عند تعيين المدرء والمعلمين .
٤. تركيز المشرفين على ضرورة التذكير الدائم ان القيادة المدرسية ليست قيادات متسلطة بل قيادات محبة لما لذلك من انعكاس على الطلبة والمجتمع على حد سواء.

المراجع:

المراجع العربية

الحسن، مي. (٢٠١٠). درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ابو شقرا، روان خضر. (٢٠٢١). الادارة بالحب، مجلة الدستور.

يعقوب، خالد عطية. (٢٠١٥). آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، العدد الثالث، الجزء الثاني.

السعود، راتب. (٢٠١٥) اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة)، محاضرة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول: التربية آفاق مستقبلية، والمنعقد في الفترة الممتدة من ١٢-١٥/٤/٢٠١٥ كلية التربية، جامعة الباحة، السعودية.

المزاوده، سلامه مطر، والداود، وجدان محمد نصر. (٢٠١٨). 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، المجلد ٣٤، العدد ١٢، ديسمبر ٢٠١٨، الصفحة ٣٦٦-٣٨١.

أبو العلا، ليلي. (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقياد بين الأصالة والحداثة. الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

أ/ نفين أسامة الناظر  
القيادة بالحب لدى المدراء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي  
د/ كمال خليل مخامرة  
د/ منال ماجد ابو منشار

---

خلوفي، سفيان وشريط، كمال. (٢٠٢٠). القيادة بالحب: كأسلوب قيادي فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين، مجلة إضافات اقتصادية، ٤(٢)، ٧٢-٨٩.

هندي، صالح والتميمي، إيمان (٢٠٠٩). الممارسات الصفية التدريسية لمعلمين التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية في محافظة الزرقاء من منظور بنائي، وعلاقتها ببغض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٤(١).

### المراجع الأجنبية

- Sanford, Kathleen (1998). Leading with Love: How Women (and Men) can Transform Their Organizations Through Materialistic Management. Publisher: Vashon Francisco.
- Maatta, K., & Uusiautti, S. (2013). Love-Based leadership in early childhood education. Journal of Education Culture and Society (01).
- Dahm, P.C. and Greenbaum, B.E. (2019), "Leadership through love and fear: an effective combination", Journal of Managerial Psychology, Vol. 34 No. 5, pp. 326-338. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2018-0346>