

تاريخ الإرسال (2022-08-12)، تاريخ قبول النشر (2022-09-17)

Sanaa Muhammad سناء محمد دراغمه  
Daraghmeh

اسم الباحث الأول:

اسم الباحث الثاني (إن وجد):

اسم الباحث الثالث (إن وجد):

وزارة التربية والتعليم / مديرية نابلس  
Ministry of Education/Nablus Directorate

1 اسم الجامعة والبلد (للاول)

2 اسم الجامعة والبلد (للتاني)

3 اسم الجامعة والبلد (للتالث)

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

[sanaa.daraghmeh99@gmail.com](mailto:sanaa.daraghmeh99@gmail.com)

## دور المؤسسة التربوية في نشر ثقافة القيادة بالمحبة من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة نابلس

The role of the educational institution in spreading the culture of leadership with love from the point of view of school principals and principals in Nablus Governorate

Doi:

المخلص:

( هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المعايير المهنية التي تساعد على نشر ثقافة المحبة والانسجام في المؤسسة التعليمية؛ لما لها من أثر في تنمية الحس الإبداعي لدى الطلبة، وسعت الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالمعايير المهنية في إيجاد مؤسسة تربوية يعمل قائدها بأسلوب القيادة بالمحبة لتحقيق التميز والإبداع، حيث توضح أثر المؤسسة التربوية في نشر ثقافة القيادة بالمحبة من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية للمدرسة) وقد تكونت عينة الدراسة من (150) مديراً ومديرة، أي ما يعادل 83 % تقريباً من المجموع الكلي لعدد المديرين ، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبانة (75) فرداً . واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (28) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤال إنشائي للتعرف إلى الاقتراحات التي تساهم في إيجاد مؤسسة تربوية تسودها ثقافة المحبة والتسامح وتحقق التميز القيادي في تنمية الأبداع. وتمثلت مشكلة الدراسة في حاجتنا إلى قادة مبدعين لديهم قدرة على بناء ثقافة مبتكرة في المؤسسة التربوية، أما ما يخص مجتمع الدراسة فقد تكون من مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة نابلس وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

\*\* اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة عمل المعايير المهنية لمدير المدرسة على نشر ثقافة المحبة والانسجام في المؤسسة التربوية في المجالات الثلاثة يعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة لمديري المدارس، ومستوى المرحلة التعليمية للمدرسة.

وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أوردت في آخر البحث وكان من أهمها:

• العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولا سيما القيادة بالمحبة، على أن تأخذ هذه الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

كلمات مفتاحية: (القيادة، القيادة بالمحبة، المعيار)

Title in English (The role of the educational institution in spreading the culture of leadership with love from the point of view of school principals and principals in Nablus Governorate)

Abstract:

This study aims to examine the professional standards which assist to disseminate the culture of love and harmony at the educational institution; due to its influence in developing the sense of creativity among students. The study also strives for examining the impact of commitment to the professional standards to create an educational institution whose leader adopts the love-leadership methodology to achieve excellence and creativity. The study clarifies the influence of the educational institution in the dissemination of the culture of love-leadership from the perspective of principals according to different variables (sex, academic qualification, years of experience, and the educational stage of the school). The study sample consists of (150) male and female principals; which represents 83% approximately of the total number of principals, and the number of individuals who returned questionnaires was (75) individuals. The researcher used the field descriptive methodology to collect data from the study population. The researcher prepared a questionnaire consists of (28) questions, in addition to a compositional question to examine the suggestions which contribute in creating an educational institution which is based on love and toleration and strives for achieving leadership excellence in the development of creativity. The study problem is represented in our need for creative leaders who have the capacity to create an innovative culture at the educational institution. The study population consists of male and female principals of governmental schools at the Directorate of Education of Nablus governorate. The study reached to the following findings:

The study was summarized with a group of recommendations mentioned in the final part of the research; mainly:

- Fostering and increasing the performance level of school principals by involving them in the training courses in the field of leadership; particularly love-leadership; given that these courses should be continuous and

Keywords: (Leading, Leading With Love, the Standard)

## جسم البحث:

## الفصل الأول

## أولاً: مقدمة الدراسة وخلفيتها

جميع المجتمعات البشرية رغم اختلاف ثقافتها بحاجة إلى من ينظم أمورها ويقود دفتيها، فالجميع بحاجة ماسة لقادة مميزين قادرين على تسيق الجهود البشرية وحفزها تجاه تحقيق الأهداف المنشودة ومواجهة التطورات والتغيرات المتلاحقة، فبناء المؤسسة التربوية يفرض على القائد مجموعة من المهام الأساسية التي لم تتغير مثل ( التخطيط، التنظيم، الرقابة، التكوين... ) لكن ما يستجد من تطورات في منظومة العملية التربوية يتطلب تغييراً في أساليب تنفيذ هذه المهام؛ فالقيادة بالمحبة تركز على دور كل فرد من أفراد المؤسسة التربوية، ورفع مستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرارات، فالحب هو العصا السحرية لبناء المؤسسات التربوية، فالمؤسسة التربوية بالنسبة للقائد التربوي بمثابة الأسرة التي يجب أن يعرف رسالتها، ويؤمن بأهدافها وقيمها، ويعلم الآخرين عمق هذه الرسالة حتى يتوحد لديهم التزام قوي بهدفها، فالقائد المحب لمؤسسته هو الذي يتمكن من ضبط إيقاع هذا الحب وترجمته إلى سلوك أخلاقي يرقى بأداء كل فرد من أفراد فريقه. فالقيادة بالمحبة هي انمصل الشافي لتعديل كل سلوك غير مرغوب فيه في إطار المؤسسة التربوية، فالجميع بحاجة إلى الحب والرعاية والاحترام لما لها من أثر في مساعدة الآخرين في الكشف عن قدراتهم الإبداعية، وتنمية مهاراتهم وتحفيز طاقاتهم؛ فهي الطريق الوحيد لتأكيد ثقتهم بأنفسهم، وزيادة تفاعلمهم.

فالقيادة بالمحبة طريق للإبداع والتميز والابتكار بعيداً عن التردد والخوف، فالقائد التربوي الذي يقود مؤسسته بالمحبة يكون واقعياً في توقعاته أكثر من غيره، والقيادة القائمة على مجموعة من القيم الأخلاقية تتكامل فيما بينها لإنجاب مؤسسة تربوية تعليمية مميزة.

ونحن نرى أن المدراء على اختلاف المستوى التعليمي لمدارسهم هم المسؤولون عن التخطيط، وتوجيه المرؤوسين والإشراف عليهم، ومراقبة أدائهم، وهم أداة التطوير الشامل، ومن هذا المنطلق يجب الاهتمام بهم وتطوير اتجاهاتهم وقدراتهم القيادية الإبداعية والإدارية، وبالرغم من أهمية موضوع الدراسة إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي لدى الباحثين والعامنين بمجال التربية والتعلم في الوطن العربي بشكل عام وفي محافظات دولة فلسطين بشكل خاص، هذا ما تبيين بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، الأمر الذي يتطلب إجراء هذه الدراسة التي سنتعرف من خلالها على قواعد وأسس القيادة بالمحبة وفق المعايير المهنية لمديري المدارس، والكشف عن المعوقات البيئية التي تحول دون تطبيق أساليب القيادة بالمحبة ضمن المعايير المهنية.

## ثانياً: مشكلة الدراسة

تعتبر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من أهم الوزارات الفلسطينية باعتبارها المربي الحقيقي والمؤثر في الجيل الناشئ، ولضمان تقديم الخدمات التعليمية المرجوة بجدوة وكفاءة عالية، ولكي تحقق الوزارة دورها بصورة متكاملة تحتاج إلى قادة

مبدعين لديهم قدرة على بناء ثقافة مبتكرة في المؤسسة التربوية ، ومن هنا يتضح الحاجة لإلقاء الضوء على أساليب القيادة بالمحبة، وضرورة التعرف على أهميتها في تعديل كل سلوك غير مرغوب فيه في إطار المؤسسة التربوية وما لها من أثر في مساعدة الآخرين في انكشاف عن قدراتهم الإبداعية، وتنمية مهاراتهم وتحفيز طاقاتهم فهي الطريق الوحيد لتأكيد ثقتهم بأنفسهم ، وزيادة تعاظمهم وينعكس ذلك بدوره بما يخدم تحقيق رسالة الوزارة وأهدافها في الوصول إلى المدرسة المأمونة.

وتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

1. هل تعمل المعايير المهنية لمدير المدرسة على نشر ثقافة المحبة والانسجام في المؤسسة التربوية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

2. هل تؤثر البيئة التعليمية في تطبيق المعايير المهنية للقيادة بالمحبة؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات مديري المدارس حول

درجة عمل المعايير المهنية لمدير المدرسة على نشر ثقافة المحبة و الانسجام في المؤسسة التربوية يعزى لمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية للمدرسة.

ثالثاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول درجة عمل المعايير المهنية لمدير المدرسة على نشر ثقافة المحبة و الانسجام في المؤسسة التربوية يعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) يعزى لمتغير المؤهل العلمي .

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول درجة عمل المعايير المهنية لمدير المدرسة على نشر ثقافة المحبة و الانسجام في المؤسسة التربوية يعزى لمتغير خبرة أفراد الدراسة الذين لا تتجاوز خبرتهم لخمس سنوات، والذين تتراوح خبرتهم ما بين خمس إلى عشر سنوات، والذين تزيد خبرتهم عن عشرة سنوات .

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول درجة عمل المعايير المهنية لمدير المدرسة على نشر ثقافة المحبة و الانسجام في المؤسسة التربوية يعزى لمتغير مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة (أساسية دتيا، أساسية عليا، ثانوية) .

رابعاً: أهداف الدراسة

\* معرفة أثر الالتزام بالمعايير المهنية في ايجاد مؤسسة تربوية يعمل قائدها بأسلوب القيادة بالمحبة من أجل تحقق التميز والابداع.

\* معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط تقديرات الالتزام بالمعايير المهنية لدى أفراد الدراسة يعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية للمدرسة).

\* توضيح أثر المؤسسة التربوية في نشر ثقافة القيادة بالمحبة.

#### خامساً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القيادة المدرسية، ودورها الفاعل، وإسهامها الملحوظ في تحسين العملية التعليمية ويتضح ذلك فيما يلي:

\* الحاجة إلى رفع كفاءة مديري المدارس في تطبيق المعايير المهنية وفق أسلوب القيادة بالمحبة.

\* تعزيز ايجاد مهارات وأساليب القيادة بالمحبة وفق بنود المعايير المهنية لمدير المدرسة.

\* بناء أدوات قياس تفويح متميز بالصدق والثبات والموضوعية لإظهار التميز والتطور بأداء المديرين وفق معايير القيادة بالمحبة.

#### سادساً: حدود الدراسة

أحدد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة دور القيادة بالمحبة لتحقيق التميز والإبداع ضمن المعايير المهنية لمدير المدرسة.

حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

حدود مكانية: شملت الدراسة مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة نابلس.

حدود زمنية: اقتصرت الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة نابلس لفصل الثاني من العام الدراسي 2022/2021.

حدود منهجية: تحددت نتائج الدراسة بأدوات القياس المستخدمة، ومدى صدقها وثباتها ودرجة موضوعية أفراد الدراسة في استجاباتهم على أداة البحث والتي تمت في استبانة الدراسة.

#### سابعاً: مصطلحات الدراسة الإجرائية

• القيادة \* القيادة بالمحبة \* المعيار.

#### 1. القيادة اصطلاحاً :

تعددت المفاهيم وتعريفات القيادة فقد عرفها "باس" bass بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب" (العجمي، 2015، ص57)

لأن القيادة ترتبط بالجماعة أكثر من ارتباطها بالأفراد وهكذا نجد أن القائد هو أي شخص يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم، فهو بهذا بؤرة لسلوك أعضاء الجماعة ويكون الشخص المركزي في الجماعة " (لعبيدي وولي، 2009، ص348).

**التعريف الإجرائي:** قدرة الفرد على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم، واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق الأهداف المنشودة.

2. الحب هو مركز المشاعر النبيلة، والأداة الرئيسية للفلسفة الجديدة القائمة على "أن الإدارة الحنونة هي المدخل الصحيح لبناء منظمات متكاملة ومتوازنة ومرنة ذات مبادئ وأخلاق" (النشومي، 2012).

**المعيار اصطلاحاً:** عبارة يستند في الحكم إليها على الجودة في ضوء ما تضمنته هذه العبارة من وصف لسلوك، والممارسات التي تعبر عن قيم واتجاهات وأنماط التفكير، أو القدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات، باعتبارها خطوط إرشادية تمثل مستوى النوع للاداء. (هيئة تطوير مهنة التعليم، 2014)

### مفهوم القيادة

قبل البدء بتوضيح مفهوم القيادة من المهم أولاً أن نشير إلى ضرورة التفرقة بين القائد والقيادة، فالقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة وقيادتهم، أما القيادة فهي ما يمارسه القائد من أساليب أثناء تعامله مع العاملين في المنظمة والطرق التي يستخدمها في التأثير عليهم لتحقيق الهدف" (النشومي، ونيو، إبراهيم، 2001، ص 224).

. فالقيادة تظهر في قدرة القائد وتقننه في التعامل مع من حوله والتأثير فيهم.

فالمؤسسات الناجحة هي التي تترك حقيقة رضا الأفراد وارتياحهم في مكان العمل نتيجة شعورهم بالتقدير والانتماء والمشاركة، فيكون الإنجاز والتميز والابداع. فالقيادة المبنية على الاحترام المتبادل، وتقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخدماته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، ذلك أن هذه المنظمات هي مجتمعات بشرية، لأفرادها أمانى وطموحات وآمال وآلام ومشكلات وأحاسيس وقيم، مما ينتج عنه علاقات إنتاجية نتيجة تواجد الأفراد معا" (رثوان، 2014، ص229).

### أولاً: تعريف القيادة بالمحبة

لا يمكن الاتفاق على تعريف محدد للقيادة بالمحبة، فالقيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً لابد أن تكون القيادة مبنية على التميز في أسلوبها وطريقة التعامل مع الآخرين، وذلك لتحقيق هدفها من خلال اهتمامها بخلق جو تقاعني بين كل من في المؤسسة التربوية، جو تسوده المودة والمحبة والانسجام.

ويوضح أن القائد المميز هو القادر على اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط، وتعديل سلوكهم وضبط انفعالاتهم وتطوير طرق التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين، والدور القيادي ينبثق من كون القائد المميز هو الذي يعمل بروح الفريق.

وأشارت دراسات كثيرة إلى أن روح الفريق الواحد التي تسود المؤسسة التربوية هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز والإبداع.

ومن التوجيهات الإلهية لرسولنا الكريم لتأثير في الآخرين وقيادة الأمم قول الله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ آل عمران : آية 159).

فإن القيادة بالمحبة أسمى وأرقى أنواع القيادة؛ ولذلك كانت منهج أعظم وأنبى قائد عرفته البشرية صلى الله عليه وسلم، قاد به الدعوة الإسلامية الأولى لتكون مرجعاً متكاملًا ومنهجاً راسخاً في سياسة الناس وقيادة المجتمعات، فجعل رسولنا الكريم "الحب فنا من فنون القيادة فاضماً للناس وبادروا بالتصحية والانقياد وتنفيذ الأوامر، فمتى ما شعر الناس بحب قائدهم نهم وروا منه مواقف وتصرفات تنبئ عن حب صادق؛ فإنهم سيقدمون ما يمكنهم نقاندهم حباً ووفاء وتعاوناً وتصحية" (الشمسي، 2012).

<http://albayan.co.uk/MGZarticle2.aspx?ID=2246>

وأسلوب القيادة بالمحبة يهتم بالعمل والأفراد بشكل متوازن كليهما ويعنى ذلك إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق منتزعين ومتعاونين. ويهتم بالأفراد كفريق عمل واحد بغرض توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، يتسم بالتوضوح في التعبير والتأني وانتقهم في الردود ويستخدم أساليب التشرح والإقناع وإزالة المعوقات ويؤمن بمبدأ المشاركة، كما أن أسلوبه الرقابي يتمس في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة وصولاً إلى مرحلة الرقابة الذاتية لدى فريق العمل.

### ثانياً: مهارات القيادة بالمحبة.

تشير معظم الدراسات والأبحاث العلمية والتجريبية إلى أن القائد الناجح يتمتع بمعدل عال من المهارات التالية:

1. مهارة إلهام الآخرين: وهي مهارة تنبثق عن جاذبية القائد وقدرته في الاتصال مع أتباعه وإمكاناته اللغوية في الإقناع.
2. مهارة حل المشاكل وتسوية الخلافات: وهي مهارة تنبثق من قدرته على فهم السنوك الإنساني ومتابعة أمور أتباعه وتحديد أدوارهم وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم.
3. القدرة على أخذ المبادرات: تعتبر هذه المهارة من أهم العوامل التي توصل الشخص إلى القيادة الناجحة وتعزز مكانته، فالقائد لا يتردد في مواجهة المشاكل والتحديات، وهذا يتطلب منه التمتع بشفاقية ويقظة عالية بالنسبة لمحيطه وأن يكون مرناً ونشطاً في موقعه.

4. مهارة اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط، وتعديل سنوكهم وضبط انفعالاتهم وتطوير طرقهم في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين، لا تأتي مع أوامر يدعون لها وتعليمات يرغم على الالتزام بها، بل تأتي من جعله يجد بهجة في التعنيم (قاسم، يونيو 22، 2012).

رابعاً: قواعد وأسس القيادة بالمحبة

\* معرفة أهداف العاملين ومساعدتهم في تحقيقها.

- \* مساعدة العاملين وتفهم ظروفهم في الأحوال كافة.
  - \* تقدير جهود العاملين والاعتراف بإنجازاتهم على الملأ.
  - \* معاملة العاملين وتطبيق النواحي والقوانين بين جميع أعضاء الفريق بعدل ومساواة دون تمييز أو تحيز.
  - \* نقد العاملين نقداً بناءً وتقديم التغذية الراجعة مع الإشارة إلى السلوكيات المراد ضبطها من أجل تعديلها.
  - \* إعطاء توجيهات واضحة والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن المسار المحدد.
- ومن هذا المنطلق نجد فلسفة القيادة بالمحبة هي أساس العمل المتوازن، الذي يصل بسنوت الأفراد لدرجة التميز والإبداع في الأداء.

#### الدراسات السابقة :

يهدف هذا الجزء إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة بالمحبة لتحقيق التميز، ومن خلال الدراسات الاستطلاعية والبحث الذي قمنا به، وجدنا أنه ليس هناك بحوث طرحت أسلوب القيادة بالمحبة لتحقيق التميز داخل المؤسسة التربوية، إلا أننا وجدنا دراسات مشابهة تتحدث عن القيادة الإنسانية والإبداعية حاولنا استعراض ملخصاً لتلك الدراسات وكانت على النحو الآتي:

دراسات فلسطينية وعددها (3)، دراسات عربية وعددها (2)، دراسات أجنبية وعددها (2)، هذا وقد تم ترتيب الدراسات السابقة من الحديث إلى القديم وسنحاول فيما يلي عرض أهم هذه الدراسات التي ساعدت بتزويدنا بأهم المراجع والمعلومات والنتائج التي انطلقنا من خلالها في إعداد موضوع دراستنا.

#### أولاً: دراسات فلسطينية

1. كنعان، رويبا (2014)، دراسة بعنوان: درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين.
2. أبو الخير، سامي (2013)، دراسة بعنوان: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم.
3. انجبري، طارق (2008)، دراسة بعنوان: دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين .

#### ثانياً: الدراسات العربية

1. الراجحي، إلهام نايف (2021) دراسة بعنوان: القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة: دراسة تطبيقية

2. العنقامي، شيماء منير عبد الحميد(2018) دراسة بعنوان: تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالتحاب
3. السنمي، فهد (2012)، دراسة بعنوان: القيادة الإبداعية وعلاقتها بآمنخ التنظيمي في المدارس الحكومية اأمتوسطة بمدينة جدة



## ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1. Akhavan, Peyman, Zahedi, M. R., Dastyari, Akram, and ali Abasaltian (2014) "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Knowledge Management in Selected Research Organizations"

دراسة بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية على المعرفة الإدارية في مراكز البحوث المختارة

2. Yang, Sarah (2006) Trust and the Relationship Between Leadership and Performance Follower.

دراسة بعنوان: الثقة والعلاقة بين القيادة وأداء الموظفين.

## أولاً: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث، تجدها ركزت على زيادة وعي المديرين بأهمية الدور القيادي وزيادة درجة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية؛ لأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يساهم في تنمية وتطوير الأداء، كما أنها أكدت على أهمية الثقة بين أعضاء الفريق، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ولأن المقام لا يتسع لذكرها؛ نعرض ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها موضوع "القيادة بالمحبة ودورها في الوصول بالمؤسسة التربوية إلى ابداع وتميز أفرادها.

2. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في توضيح أثر المؤسسة التربوية في نشر ثقافة القيادة بالمحبة و التعرف على قواعدها وأسسها.

## الفصل الثالث

## أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يعتمد على التحليل الإحصائي والذي ينسجم مع طبيعة الموضوع؛ حيث تم التعرف على مدى توافر بنود المعايير المهنية بأسلوب القيادة بالمحبة التي ينبغى لمدير المدرسة امتلاكها.

## ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها ( 12 ) استبانة لاختبار صدق وثبات الاستبانة بشكل مبدئي لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي ، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة للاختبار تم توزيع ( 150 ) استبانة على مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية الفلسطينية بمحافظة نابلس للعام الدراسي (2021-2022)، وتم استرداد ( 63 ) استبانة، وبما ان الاستبانة العينة الاستطلاعية لم يحدث لها أي تعديل فقد تم إضافتها إلى الاستبانات التي تم استردادها، فأصبح عدد استبانات عينة الدراسة (75) استبانة .

### ثالثاً: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة النهائية من (150) مديرة/مدرسة حكومية، وقد مثلت هذه العينة ما نسبته (83) % من مجموع المجتمع الدراسي الكلي، وقد اختارت الباحثة العينة وفقاً لنظرية العشوائية البسيطة الفردية، أما الاستبانات المسترجعة والتي جرى عليها التحليل الإحصائي كان عددها (75) استبانة. حيث مثلت ما نسبته (50) % من عينة الدراسة.

### رابعاً: أداة الدراسة

الاستبيان: قامت الباحثة ببناء الاستبانة بالرجوع إلى المعايير المهنية لمدير المدرسة الصادر عن وزارة التربية والتعليم الفلسطيني وفق خطوات التالية:

- 1- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة
  - 2- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
  - 3- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (28) فقرة
  - 4- عرض الاستبانة على (6) من المحكمين بعضهم أعضاء هيئة تدريس للدراسات العليا في جامعاتنا الوطنية، وبعضهم من يشغلون مناصب إدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- تم الاعتماد على الاستبيان في هذه الدراسة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم توجيه أسئلته إلى عينة من مجتمع البحث، واشتمل على ثلاثة مجالات جاءت كالآتي:

المجال الأول: تعلق فقراته بمجال قيادة عمليتي التعليم والتعلم وما يندرج تحتها من معايير وكان عدد البنود (13). المجال الثاني: ضم (7) بنود حول المعايير المهنية لمجال إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية.

المجال الثالث: احتوى على (8) بنود حول تفعيل العلاقات مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية.

كانت كل فقرة في الاستبانة ترتبط بالقيادة بالمحبة لتحقيق التميز ، وأمام كل فقرة أربع إجابات ، يضع إشارة ( √ ) أمام الفقرة التي تتفق وتعبّر عن مشاعره والإجابات كلها صحيحة تدرج من التأكيد والتزام، وتنتهي بالنفي المطلق ، ويتم الإجابة على واحدة من الخيارات التي أمام الفقرة ، حيث أن الإجابة كبيرة جداً تأخذ (4) درجات و الإجابة كبيرة تأخذ (3) درجات و الإجابة متوسطة تأخذ (2) درجات والإجابة قليلة تأخذ درجة واحدة ، حيث تشير ارتفاع الدرجة إلى

ارتفاع مستوى القيادة بالمحبة لتحقيق التميز، والعكس تشير انخفاض الدرجة إلى انخفاض مستوى القيادة بالمحبة لتحقيق التميز، والجزء الثالث من الاستبيان كان سؤالاً إنشائياً يظهر اقتراحات مدير المدرسة في الأمور التي تساهم في إيجاد بيئة تسودها ثقافة المحبة والتسامح و تحقق التميز القيادي .

#### خامساً: صدق الأداة

اعتمدت الباحثة في تقرير صدق الأداة على ما يعرف بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين، حيث تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المختصين حيث أدلوا بملاحظاتهم حول صياغة بعض العبارات، هذا وقد أجريت العديد من التعديلات، ثم قامت الباحثة بعرض الأداة في صورتها النهائية على لجنة من المحكمين الذين يعملون ضمن القطاع التربوي التعليمي من أجل تحكيمها، وقد تم الأخذ بملاحظات وتوجيهات السادة المحكمين بعين الاعتبار خاصة ما تعلق بإعادة صياغة بعض الفقرات.

#### ثبات الأداة:

تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام مقياس كرونباخ ألفا، فقد بلغ الثبات الكلي للاستبانة (945) وهو معامل ثبات عالٍ. بالإضافة إلى حساب معامل الثبات لجميع مجالات الاستبانة كل على حدا لتشير أن معامل الثبات مقبول فبذلك تتسم الاستبانة بالاتساق والثبات في فقراتها مع بعضها البعض، يوضح الجدول التالي معامل ثبات مرتفع لكل مجال:

جدول 1 حساب معامل الثبات لجميع الاحتمالات		
معامل الثبات	عدد فقراته	المجال
.912	13	1-قيادة عمليتي التعليم والتعلم
.856	7	2-إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية
.883	8	3-تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية
.945	28	جميع فقرات الاستبانة

إجراءات الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة، وتحديد أفراد العينة تم اعداد أداة البحث (الاستبانة)، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم جمع البيانات وتبويبها ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، ثم الوصول إلى النتائج، وتفسيرها، وإصدار التوصيات، بناء على النتائج التي تم التوصل إليها. (نتائج الفرضيات ضمن الملاحق).

## المعالجات الإحصائية:

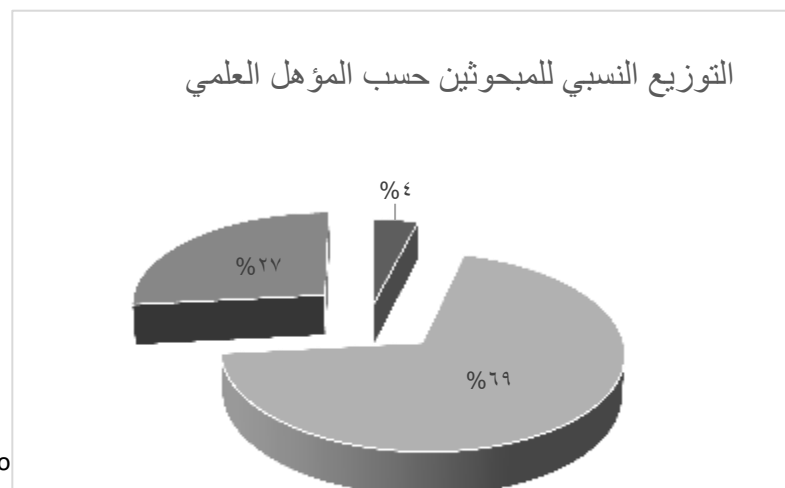
أدخلت البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج SPSS، حيث حسبت المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد الدراسة، وتم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent Samples t-test واختبار أنوفا لفحص الفروق في متغير الدراسة التابع تبعاً لمتغيرات الدراسة والتي ظهرت كالآتي:



رسم بياني 1 التوزيع النسبي للمبحوثين حسب الجنس

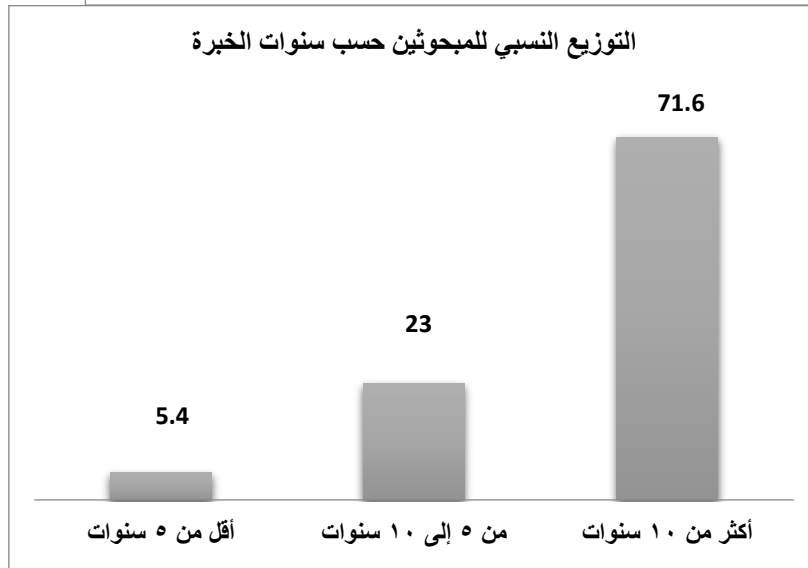
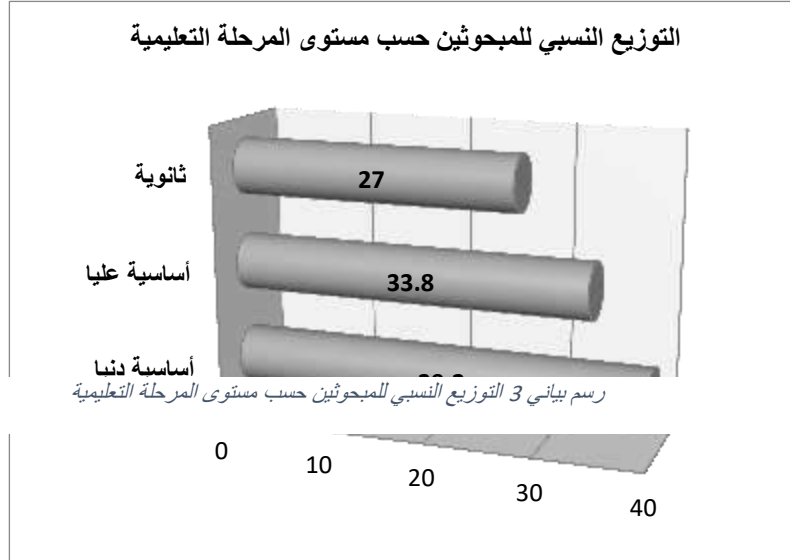
## وصف البيانات الشخصية:

- الشكل البياني التالي يوضح أن نسبة الإناث 60% هي الأعلى في عينة البحث والباقي (40%) من الذكور.
- إن أعلى نسبة من المبحوثين هم نسبة الحاصلين لدرجة البكالوريوس (69.3%) بينما كان حملة شهادة الماجستير أو أعلى 26.7%، حملة الدبلوم الأقل (4%). كما هو موضح في الشكل التالي



رسم بياني 2 التوزيع النسبي للمبحوثين حسب المؤهل العلمي

- كان توزيع المدارس حسب مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة بأعلى نسبة للأساسية الدنيا (39.2%) موزعة كما يلي
- يتبين من الشكل في الأسفل أن هناك خبرة كبيرة للمبجوثين؛ حيث شكلت نسبة الموظفين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنين (71.6%) يليها الموظفون ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 23%، و 5.4% من الموظفين خبرتهم أقل من 5 سنوات.



النتائج المتعلقة بقرود الدراسة

ب\_ فرضيات الدراسة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول درجة عمل المعايير المهنية لمدير المدرسة على نشر ثقافة المحبة و الانسجام في المؤسسة التربوية بين أفراد الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

النتيجة:

جدول 2 Independent Samples Test		
المجالات	دالة الاختبار (t)	مستوى الدلالة (P)
1- قيادة عمليتي التعليم والتعلم	0.90	.37
2- إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية	0.10	.92
3- تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية	0.74	.47

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (  $P > .05$  ) حول درجة عمل المعايير المهنية لمدير المدرسة على نشر ثقافة المحبة و الانسجام في المؤسسة التربوية في قيادة عمليتي التعليم والتعلم، و في إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية وتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية يعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث). كما هو موضح في الجدول أعلاه.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول درجة عمل المعايير المهنية لمدير المدرسة على نشر ثقافة المحبة و الانسجام في المؤسسة التربوية بين أفراد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

النتيجة:

جدول 3 ANOVA		
المجالات	دالة الاختبار (F)	مستوى الدلالة (P)
1- قيادة عمليتي التعليم والتعلم	1.71	0.19
2- إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية	0.17	0.84
3- تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية	0.11	0.89

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $P > .05$ ) حول درجة عمل المعايير المهنية لمدير المدرسة على نشر ثقافة المحبة و الانسجام في المؤسسة التربوية في قيادة عمليتي التعليم والتعلم، و في إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية وتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية يعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول درجة عمل المعايير المهنية لمدير المدرسة على نشر ثقافة المحبة و الانسجام في المؤسسة التربوية بين أفراد الدراسة تعزى لمتغير مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة.

النتيجة:

جدول 4 ANOVA		
المجالات	دالة الاختبار (F)	مستوى الدلالة (P)
1- قيادة عمليتي التعليم والتعلم	0.45	0.64
2- إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية	0.05	0.92
3- تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية	0.08	0.92

نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $P > .05$ ) حول درجة عمل المعايير المهنية لمدير المدرسة على نشر ثقافة المحبة و الانسجام في المؤسسة التربوية في قيادة عمليتي التعليم والتعلم، و في إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية وكذلك في تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية يعزى لمتغير مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة (أساسية دنيا، أساسية عنيا ، ثانوية).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول درجة عمل المعايير المهنية لمدير المدرسة على نشر ثقافة المحبة و الانسجام في المؤسسة التربوية بين أفراد الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

النتيجة:

جدول 5 ANOVA		
المجالات	دالة الاختبار (F)	مستوى الدلالة (P)



0.26	1.36	1- قيادة عمليتي التعليم والتعلم
0.67	0.40	2- إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية
0.70	0.36	3- تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي مع العلاقات الخارجية

بعد إجراء الاختبار تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $P > .05$ ) حول درجة عمل المعايير المهنية لمدير المدرسة على نشر ثقافة المحبة و الانسجام في المؤسسة التربوية في قيادة عمليتي التعلم والتعليم، و في إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية وكذلك في تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لهم (أقل من 5 سنوات، 5 إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).

ج- ارضا عن الفقرات لكل مجال

تتراوح إجابات المبحوثين بين متوسط وعالية وعالية جدا بعدد قليل.

المجال الأول: حصلت معظم الفقرات على أعلى متوسط رضا عال من قبل جميع مستويات المرحلة التعليمية للمدرسة. في حين كان الرضا حسب مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة في تطبيق وتأثير الفقرة (8). إنشاء شبكة تواصل فاعلة بين المدرسة ومركز المناهج لتقديم المقترحات حول أسلوب القيادة بالمحبة) متوسط. حسب وجهة نظر المرحلة الأساسية العليا والثانوية حصلت الفقرة (4). مساعد الدورات التدريبية لمدير المدارس في تطبيق معايير أسلوب القيادة بالمحبة) على رضا متوسط، أما (12). العمل على توفير قاعدة بيانات تحدث بشكل دوري لكل ما يتعلق بأسلوب القيادة بالمحبة) حصلت على رضا متوسط حسب مستوى المرحلة الأساسية العليا ورضا عالي من قبل الأساسية الدنيا والثانوية.

المجال الثاني: حصلت معظم الفقرات على أعلى متوسط رضا عالي من قبل جميع مستويات المرحلة التعليمية للمدرسة. بينما فقرتي (14). مراعاة العلاقات الإنسانية والاجتماعية في ممارساتي القيادية والإدارية في المدرسة) و (16). تفهم دوري كقائد تربوي يعمل بأسلوب القيادة بالمحبة من خلال تقديمي نموذجاً مؤثراً يقتدى به) كان رضاهم عنها عالي جداً من وجهة نظر المرحلة الثانوية في مدى تأثيرها لإدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية وأيضاً فقرة؛ في حين المرحلة الأساسية الدنيا والعليا عالية.

المجال الثالث: حصلت جميع فقراته على نسبة رضا عالية من قبل جميع مستويات المرحلة التعليمية للمدرسة. باستثناء فقرة (22). تشجيع التجريب وطرح الأفكار التربوية الإبداعية، وتفهم النتائج المحتملة) كان تأثيرها عالي جدا حسب وجهة نظر المرحلة الثانوية، ينظر في الملحق (2) مستوى درجة رضا المبحوثين لجميع المجالات.

د (ما الاقتراحات - برأيك - التي تساهم في إيجاد بيئة تسودها ثقافة المحبة والتسامح و تحقق التميز القيادي؟). حسب رأي المبحوثين:

• اقتراحات المرحلة الأساسية الدنيا

يمكننا تلخيص الاقتراحات كالتالي:

✓ التعاون: حيث أكد الكثير على ضرورة التعاون بين أعضاء الفريق والعمل ضمن أسرة. حيث قال أحدهم: " انعمل على تقوية الروابط الاجتماعية بين المعلمين واعتبارهم فريقاً واحداً، ... "

✓ العدالة: ورد نوعين من العدالة؛ أ. عدالة في تقييم المدراء والمعلمين حيث ذكر أحدهم: " العدالة في تقييم أداء مديري المدارس يساهم في إيجاد بيئة تسودها ثقافة المحبة والتسامح " ب. العدالة بين أعضاء فريق العمل، بين المعلمين والطلاب، في التعامل مع الآخرين والمجتمع المحلي.

✓ تحفيز فريق العمل وتشجيعهم على الإبداع، التكريم والتعزيز. .. تشجيع المعلمين على الالتحاق بالدورات والبرامج التي تزيد من إبداع المعلم والطالب معا" وأضاف أحدهم: " تكريم المدارس المميزة بنشاط أو تعزيز أعمال المعلمين ككل في بعض المناسبات كيوم الأم وعيد المعلم وتحفيز المعلمين المتقدمين لأبحاث تربوية وإشراكهم في المسابقات حتى إذا لم يحصلوا على مراتب متقدمة". كما اقترح أحدهم أن تشجيع المعلمين على الالتحاق بالدورات تساهم في زيادة الإبداع عندهم وعند الطلبة. " اهتمام القيادي بالاحتياجات الإنسانية والشخصية للمعلم والعمل على تلبيةها وتقديم التسهيلات لها " يحقق التميز للقيادي حسب رأي أحدهم.

✓ وجود البيئة الغنية بالمصادر المادية والبشرية.

✓ نقل الخبرات والتجارب الواقعية للاستفادة منها.

• اقتراحات المرحلة الأساسية العليا

هناك العديد من الاقتراحات التي تساهم في إيجاد بيئة تسودها المحبة والتسامح وفي تحقيق التميز للقيادي، كما وردت آراء تتفق فيها مع المرحلة الأساسية الدنيا:

✓ العدالة في التعامل بين أعضاء الفريق.

✓ التعاون: التعاون بين أعضاء الفريق، التعاون بين المعلمين والطلاب، التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي؛

حيث قال أحدهم: " معاملة ابنائنا الطلبة معاملة حسنة مبنية على التعاون المتبادل ما بين الطلبة والاختوة المعلمين وكذلك ابنائنا الطلبة مع أولياء الأمور لتحقيق الاهداف المنشودة التربوية والتعليمية ".

- ✓ العفو والتسامح. فصل أحدهم قاتلاً: " العفو والتسامح بشكل دائم أفضل من تنفيذ العقوبات المنصوص عليها في القانون، محاولة إبراز الخطأ وتصويبه في سنوك الطالب أفضل من تعميق ثقافة العقاب وتطبيق القوانين، مما يقلل في أساليب عدم الالتزام وتعزيز ثقافة المحبة والتسامح أيضاً، عدم تأجيل اثبت في مراجعات الأهل ملاحظاتهم بل يجب الاسراع في حل المشكلات قبل تعقيدها وتفاقمها"
- ✓ تنظيم لقاءات وورش عمل وتغيير الكفاءات وتطويرها والدعم المتواصل من قبل جهات الاختصاص، التحفيز وعدم اللوم عند النقل.
- ✓ بيئة متكاملة في عناصرها وغنية بالموارد البشرية والمادية النموذجية. أردف أحدهم قاتلاً: " ايجاد بيئة مدرسية تهتم بالطلبة دون المشتتات وتدخلات المجتمع المحلي والتي شوشت المسار التعليمي".
- ✓ تعزيز دور المدير كقائد تربوي.
- ✓ " تكهم كل من جميع عناصر العملية التعليمية من معلمين وإداريين لتواجبات المطلوبة منهم دون كلل أو ملل والعمل بروح الفريق الواحد ومراعاة تفضيل الإنسان لطبيعة العمل داخل المدرسة وأن المحور الأساسي في المدرسة هو الطالب."

#### • اقتراحات المرحلة الثانوية

فيما يلي تخلص لاقتراحاتهم فيما يسهم في إيجاد بيئة يسودها المحبة والتسامح وقيادي متميز :

- ✓ التعاون بين أعضاء الفريق - يتفوقون به مع سابق- والتواصل.
- ✓ العدالة: أ-العدالة بين أعضاء الفريق ب-العدالة بين المدراء ج-العدالة بين العاملين في المدرسة. "من اقتراحتي ضرورة اتخاذ العدالة والمساواة بين العاملين في المدرسة كأسلوب دائم دون تحيز لأحد منهم، كذلك المتابعة اليومية والشاملة لكل ما يتعلق بالعملية التعليمية:
- ✓ وضوح القانون، الشفافية ووضوح التعليمات.
- ✓ نخص أحدهم أكثر من اقتراح ثمين: " الثقة بين الإدارة والهيئة التدريسية والعدالة في معاملة الجميع، الإنسانية والاحترام المتبادل، وضوح التعليمات وتعميمها، الحرص على العلاقات الاجتماعية يساهم في إيجاد بيئة تسودها ثقافة المحبة والتسامح ويحقق لاشك التميز القيادي".
- ✓ العلاقات الحسنة، الاحترام المتبادل، الشعور مع الآخرين. " التطوير المستمر والتحديث للعلاقات الاجتماعية حسب المرحلة مع جميع ذوي العلاقة في العملية التعليمية من طلبة وأهالي وهيئة تدريسية ومديرية التربية بكافة أقسامها ومسميتها إلى أن تصل الوزارة بكافة دوائرها".
- ✓ تبادل وجهات النظر وتقبلها. .. إثراء الجميع في القرارات داخل المدرسة، المتابعة والمحاسبة ولكن دون استخدام التفوقية وبأسلوب لين "

#### مناقشة نتائج الدراسة

بالاطلاع على نتائج الدراسة تبين الآتي:

\* كانت اجابة مديري المدارس الحكومية في المجال الأول عالية لأغلبية الفقرات باستثناء الفقرة الثامنة والتي تتحدث عن إنشاء شبكة تواصل فاعلة بين المدرسة ومركز المناهج لتقديم المقترحات حول أسلوب القيادة بالمحبة حيث كانت درجة الرضا متوسطة وكان رأي مديري المدارس حول توفير قاعدة بيانات تحدث بشكل دوري نكل ما يتعلق بأسلوب القيادة بالمحبة، حيث كانت درجة الرضا متوسطة حسب مستوى المرحلة الأساسية العليا، ورضا عال من قبل مرحلة الأساسية الدنيا والثانوية.

\* أما في المجال الثاني حصلت معظم الفقرات على أعلى متوسط رضا عال من قبل جميع مستويات المرحلة التعليمية للمدرسة. بينما فقرتي (14). مراعاة العلاقات الإنسانية والاجتماعية في ممارساتي القيادية والإدارية في المدرسة) و(16). تفهم دوري كقائد تربوي يعمل بأسلوب القيادة بالمحبة من خلال تقديم نموذجاً موثقاً يقتدى به) كانت درجة الرضا عالية جداً من وجهة نظر المرحلة الثانوية في مدى تأثيرها لإدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية في حين المرحلة الأساسية الدنيا والعليا عالية.

ونستدل من خلال نتائج الدراسة اتفاقها مع دراسة كنعان (2014) في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويينية (القيادة التي تسعى لتحقيق تغيرات مرغوب فيها وتعتمد على أسلوب رفع الروح المعنوية للمؤسسين وتعزز دوافعهم الذاتية) .

لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة كنعان في وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويينية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولمتغير المؤهل العلمي.

\* اتفقت نتائج الدراسة ومقترحات الباحثين بشكل عام مع دراسة العنقامي (2021) على أن المدرسة الثانوية انعامه تحتاج إلى قيادات إدارية واعية محبة تدعم بناء رؤية مشتركة في إطار الإحساس بالمسئولية المشتركة لتحقيق الأهداف المنشودة

\* اتفقت نتائج الدراسة ومقترحات الباحثين مع دراسة الجعبري(2013) في أهمية تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم ومنح الحوافز المعنوية والمادية، الأهمية الأكبر في تعزيز توجيه العاملين نحو الإبداع المؤسسي، وأن تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من أهم الأساليب المشجعة على الإبداع المؤسسي.

\* اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة السلمي (2012) في ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها، بينما أظهرت نتائج دراستنا وجود مستوى عال في ممارسة القيادة بالمحبة في المدارس الحكومية.

\* كانت أكثر المعايير المهنية توافراً من وجهة نظر مديري المدارس هو توفير بيئة آمنة تؤمن بمبدأ أسلوب القيادة بالمحبة ، ومشاركة فريق المدرسة في بناء الخطط المتنوعة لأسلوب القيادة بالمحبة في المجال الأول ، أما في المجال الثاني فكان أكثر المعايير توافراً وحصل على أعلى درجة رضا هو تفهم دور مدير المدرسي كقائد تربوي يعمل بأسلوب القيادة بالمحبة من خلال تقديمه نموذجاً يقتدى به ، كما حصل معيار مراعاة العلاقات الإنسانية والاجتماعية في الممارسات القيادية والإدارية في

المدرسة على درجة رضا عالية جداً، وهذا يتفق مع ما ورد في الدراسات السابقة ، وفي المجال الثالث كانت أكثر المعايير تؤيد التجريب وطرح الأفكار التربوية الإبداعية وتفهم النتائج المحتملة .

\* أما عن أقل المعايير المهنية توافراً من وجهة نظر مديري المدارس فكانت إنشاء شبكة تواصل فاعلة بين المدرسة ومركز المنهاج بهدف تقديم المقترحات حول أساليب القيادة بالمحبة.

\* وبالاطلاع على إجابات المبحوثين حول الاقتراحات التي تساهم في إيجاد بيئة تسودها ثقافة المحبة والتسامح وتحقق التميز القيادي فقد أجمعت جميع مستويات المراحل التعليمية للمدرسة على أن التعاون بين أعضاء الفريق ، والعدالة في تقييم الأداء ، بالإضافة إلى أهمية تحفيز أعضاء فريق العمل كل ذلك يساهم في إيجاد بيئة تسودها المحبة والتسامح وتحقق التميز القيادي وهذا يتفق مع دراسة الغامدي، (2012) بينما تختلف نتائج الدراسة مع دراسة الغامدي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة النوبة من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات .

#### التوصيات

- تقديم حوافز تشجيعية للمتميزين في وزارة التربية والتعليم العالي والذين لديهم أفكاراً وحلولاً مبتكرة لتطوير العملية التعليمية ومساندتهم في تنفيذها.
- العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولا سيما القيادة بالمحبة، على أن تأخذ هذه الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة .
- اعتماد معايير وآليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات والمبدعين إلى هذه الوظيفة، من خلال إعطاء نقاط إضافية لمن يقوم بعمل إبداعي أو يساهم بشكل فعال في تطوير العملية التعليمية مما سيضفي مزيداً من الجور التنافسي بين المتقدمين للإدارات المدرسية.
- تقليل المهام والأعباء الروتينية اليومية المكثف بها مديري المدارس عن طريق تفويض بعض المهام إلى نائب المدير بشكل واضح ومكتوب لئلا يتاح الوقت الكافي لبحث ودراسة الأفكار الجديدة وتفعيلها ومتابعتها من أجل تطوير العملية التعليمية.
- إعداد دليلاً عملياً محدداً وواضحاً في أساليب القيادة بالمحبة وتعميمه على المؤسسات التربوية بشرط أن يكون قابل للتحديث.
- مراعاة تقييم أداء مديري المدارس من قبل الجهات المختصة على أساس المعايير المهنية الخاصة بمدير المدرسة من خلال الزيارات الميدانية.
- نشر وتعميم المعايير المهنية لمدير المدرسة بداية كل عام دراسي بهدف التذكير والعمل والمتابعة.
- تحفيز فرق العمل وتشجيعهم على الإبداع من خلال التكريم والتعزيز المادي والمعنوي.

## المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

القرآن الكريم

- نجعبري، طارق(2008) ، دور الادارة العليا في تحقيق الابداع المؤسسي في المنظمات الالهية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة): القدس، فلسطين.
- أبو الخير، سامي(2013)، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم". (رسالة ماجستير غير منشورة): الجامعة الإسلامية، غزة.
- الراجحي، إلهام (2021)، القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة: دراسة تطبيقية، مركز رفاد لدراسات والأبحاث، بحث محكم، مج9، ع2.
- رشوان، حسين (2012)، العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- السلمي، فهد (2012): القيادة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة): جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الشامي، نبين، وتينو، ماركو (2001) ، الإدارة: المبادئ الأساسية. الطبعة الأولى، إربد، عمان: المركز القومي للنشر.
- العجمي، محمد (2015)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط 3، عمان، دار المسيرة.
- العلقامي، شيماء، ومنير عبد الحميد(2018)، تطوير القدرة المؤسسية لمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.
- الغامدي، فهد(2012)، درجة الممارسة العنمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها الأكاديميون بجامعة الباحة. (رسالة ماجستير غير منشورة): جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- قاسم، أمجد. (2012) الإدارة المدرسية، التربية والثقافة.
- كنعان، رويلا (2014)، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. (رسالة ماجستير). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2014). المعايير المهنية لمدير المدرسة. فلسطين: هيئة تطوير مهنة التعليم.
- النشومي، نبيل: فن القيادة بالحب، 2012م. <http://albayan.co.uk/MGZarticle2.aspx?ID=224>.

## المراجع العربية الإنجليزية

1. The Holy Quran
2. Al-Ja'bari, T. (2008). The Role of Senior Management in Achieving Organizational Creativity in Civil Society Organizations in the West Bank: Managers' Perspective(In Arabic). (Unpublished master's thesis): Jerusalem, Palestine.
3. Abu Al-Khair, S. (2013). Leadership Styles of Secondary School Principals in Gaza Governorates and Their Relationship to Administrative Creativity: Their Perspective(In Arabic). (Unpublished master's thesis): Islamic University, Gaza.
4. Al-Rajhi, I. (2021). Servant Leadership Among Female Principals in Government Schools in Makkah: An Applied Study, (In Arabic). Rafad Center for Studies and Research, Peer-reviewed Research, Vol. 9, Issue 2.
5. Roshwan, H. (2012). Human Relations: Philosophy and History (In Arabic). Shabab Al-Jami'a Publishing, Alexandria.
6. Al-Salmi, F. (2012). Organizational Leadership and its Relationship to Organizational Climate in Intermediate Public Schools in Jeddah (In Arabic). (Unpublished master's thesis): Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.
7. Al-Shami, L., & Nino, M. (2001). Management: The Basic Principles. (In Arabic). 1st edition, Irbid, Amman: National Center for Publishing.
8. Al-Ajami, M. (2015). Modern Trends in Administrative Leadership. (In Arabic). 3rd Edition, Amman, Dar Al-Maseera.
9. Al-Alqami, S., & Munir, A. (2018). Developing Institutional Capacity of Secondary Schools based on the Approach of Love(In Arabic). (Arab Institute for Scientific Consultations and Human Resources Development).
10. Al-Ghamdi, F. (2012). The Degree of Practical Application and Training Needs for Creative Leadership as Perceived by Academic Leaders at Al-Baha University(In Arabic). (Unpublished master's thesis): Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.
11. Qasim, A. (2012). School Management, Education, and Culture. (In Arabic).

12. Kanaan, R. (2014). The Availability Degree of Transformational Leadership Characteristics Among Principals of Government Secondary Schools and Its Relationship to Teachers' Professional Commitment: Teachers' Perspective(In Arabic). (Master's thesis): An-Najah National University, Palestine.
13. Palestinian Ministry of Education and Higher Education. (2014). Professional Standards for School Principals. (In Arabic). Palestine: Teacher Profession Development Authority.
14. Al-Nashmi, N. (2012). The Art of Leadership with Love. Retrieved from <http://albayan.co.uk/MGZarticle2.aspx?ID=224>



ثانياً: المراجع الأجنبية:

Leadership and Follower Performance. La Trobe University.

Akhavan, Peyman, Zahedi, M. R., Dastyari , Akram , and ali Abasaltian (2014), The effect of organizational culture and leadership style on knowledge management in selected research organizations, International Journal of Scientific Management and Development; Vol. 2, No. 9, pp. 432-440.