

درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية

العامة وعلاقتها بالأداء المهني

دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي

العام في مدينة دمشق

*د. فاضل حنا

**الطالبة: رزان محمد تقلا

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق للقيادة بالحب وعلاقتها بالأداء المهني للمدرسين، وتعرف دلالة الفروق تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) لدرجة ممارسة القيادة بالحب، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (447) مدرساً ومدرسة تم سحبها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج، والتي كانت:

- إن درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي للقيادة بالحب كانت بدرجة مرتفعة، اتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة بالحب والأداء المهني للمدرسين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مدرسي التعليم الثانوي العام لدرجة ممارسة القيادة بالحب تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، القيادة بالحب، المدرسة الثانوية العامة، الأداء المهني.

*أستاذ بكلية التربية جامعة دمشق

**طالبة دكتوراه تربوية ومقارنة

The Degree of Practicing Leadership with Love in Public Secondary Schools and its Relationship to Professional Performance

A field study from the point of view of general secondary education teachers in the city of Damascus

Summary

The study aimed to identify the degree to which general secondary education teachers in the city of Damascus practice leadership with love and its relationship to the professional performance of teachers, and to determine the significance of the differences due to the variables (gender, academic qualification, and years of experience) in the degree of practicing leadership with love. The study followed the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as a tool for collecting data and information, the study sample consisted of (447) male and female teachers that was drawn using a simple random sampling method, and the statistical program (SPSS) was used to reach the results, which were:

- The degree of secondary education principals' practice of leadership with love was high, and there was a statistically significant relationship between the degree of practice of leadership with love and the professional performance of teachers, and the presence of statistically significant differences between the average scores of general secondary education teachers' responses to the degree of practice of leadership with love due to the gender variable in favor of females. There were no differences due to the variables (academic qualification and years of experience).

Keywords: degree of practice, leadership with love, public high school, professional performance.

مقدمة:

أسهمت الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي والاتجاهات نحوها تغييرات كبيرة في نواحي الحياة كافة، وخاصة المؤسسات التربوية، فتطلب الأمر قيادة تربوية تتبنى اتجاهات إدارية معاصرة وحديثة تواكب المتغيرات وتسهم في تطوير المؤسسات التربوية والعلاقات الإنسانية فيها.

وتحت وطأة المتغيرات العالمية من جانب، وما فرضته من تحديات داخل المدارس من جانب آخر مثل ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة وتطويرها، والحاجة لتحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة والعاملين فيها، وتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، كذلك تحدي تغيير الأهداف، ومواجهة انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين (العبوي، 2007، 34-35)، أضحت المدارس أسوة بغيرها من المؤسسات في المجتمع مطالبة بالتغيير من أجل البقاء وتحقيق الفاعلية، وإن تحقيق فاعلية هذا التغيير يتطلب من الإدارة أساليباً وممارسات تختلف عما هو سائد في الإدارة التقليدية، ومن تلك الأساليب القيادة بالحب التي تنطلق من مبدأ "أهمية دور القيادة في صيانة الرأس المال البشري الاجتماعي، بحيث لا يمكن المحافظة على هذا الرأس دون الارتقاء بالذكاء العاطفي للعاملين وتدريبهم على إدارة عواطفهم وحثهم على التعبير عنها في أماكن العمل" (المزاوده والداود، 2018، 368)، فالقيادة بالحب تركز على دور المديرين في تحقيق أهداف المدرسة، وهي علامة إنسانية فريدة من نوعها، وسمة أخلاقية تدفع للشعور بالرضا عند تنفيذ المهام (خلوفي وشريط، 2020، 73).

فالقيادة بالحب تتم في المدرسة الثانوية العامة من خلال حب المدير للمدرسة والمدرسين والطلبة والمجتمع وأولياء الأمور، لأن العلاقة الإنسانية القائمة على الحب والعواطف تسهم جميعها في تحقيق أهداف المدرسة والتكامل بالعمل، وبالتالي شعور المدرسين

درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بالأداء المهني دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

والعاملين في المدرسة بأهمية وجود كل واحد منهم، وبالتالي الرضا عن العمل والولاء له وبالتالي الأداء المهني الجيد، وتصبح المصلحة العامة هي الأسمى، والابتعاد عن الصراع، وأن أي وجود تكون له إدارة توجهه بالاتجاه الصحيح.

فضلاً عما أكدته دراسة الضمرات والمصري (2021) على الأثر ذو دلالة إيجابية للقيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية، ودراسة خانداليوال وميهتا (Khandelwal and Mehta، 2018) التي أكدت أن القيادة بالحب هي ظاهرة تمارس بشكل كبير في العصر الحالي وفي مختلف الأنشطة والمجالات، إلا أنها غير مطبقة من قبل الكثير من منظمات الأعمال والتي تتبع أسلوب القيادة التقليدية في إدارة أنشطتها المختلفة.

ونلاحظ في الآونة الأخيرة اتجاه الفكر الإداري إلى تناول العملية الإدارية من جوانبها الإنسانية والعاطفية والاجتماعية لما لهذه الجوانب من أهمية في أداء العمل المهني المناسب والوصول إلى النتائج الإيجابية وتحقيق الأهداف المرسومة.

لذلك سعت الباحثة من خلال دراستها الحالية للوقوف على درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بالأداء المهني من وجهة نظر المدرسين.

1- مشكلة الدراسة:

إن للأسلوب القيادي المتبع من قبل المدير الأثر الكبير في المدرسين وطريقة أدائهم لعملهم والنتائج المرجوة منه، حيث ظهر مؤخراً أسلوب القيادة القائم على الحب والذي يسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل والأداء المهني وتحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لما له من تأثيرات إيجابية على المدرسين.

وقد قامت الباحثة بدراسة استطلاعية على عينة من مدرسي التعليم الثانوي العام بمدينة دمشق، في شهر تشرين الأول من العام 2023، بلغت /36/ مدرساً ومدرسة، للوقوف على درجة ممارسة مديريهم للقيادة بالحب، وذلك من خلال مقابلة مفتوحة مع أفراد العينة تمحورت أسئلتها حول مشاركة المدرسين بالقرارات المدرسية، والأسلوب القيادي المتبع من قبل المدراء، وغيرها من الأسئلة التي تتعلق بالعمل الإداري، فتوصلت للآتي:

- وجود تناقض بين أهداف المديرين والمدرسين وأهداف المدرسة وكانت بنسبة (77.77%).

- الابتعاد عن المشاركة في الفعاليات التي تكون مكلفة، والابتعاد عن تطوير العمل الإداري وكانت بنسبة (86.11%).

- عدم إيمان المدير بأهمية مشاركة المدرسين في القرارات المدرسية وكانت بنسبة (80.56%).

- التناقض بين أهداف المدرسين بعضهم مع بعض، وغياب روح التعاون، وعدم احترام الآراء وكانت بنسبة (53.11%).

- محاولة البعض إخفاء خبراته كي لا يفيد الآخرين بها وكانت بنسبة (83.33%).

- فقدان الثقة بالنفس وبالآخرين وكانت بنسبة (66.67%).

- مركزية القرارات والقوانين وكانت بنسبة (100%).

إضافة للعديد من الدراسات التي تناولت القيادة بالحب، كدراسة خلوفي وشريط (2020)، والتي أكدت أن الحب أسلوب قيادي وفعال لتحقيق الرضا الوظيفي، ودراسة الضمرات

والمصري (2021) والتي أكدت أن للقيادة بالحب أثر إيجابي على أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

ويضاف إلى ما سبق التجربة الشخصية للباحثة من خلال عملها كمعلمة، حيث أن أسلوب القيادة المتبع من قبل المدير يتذبذب ما بين التسلطي والمتسيب والديمقراطي، وغياب مشاركة المدرسين في طرح آرائهم فيما يتعلق بالمدرسة نتيجة التقيد بالتعليمات والقرارات الصادرة عن المستوى الأعلى، وغياب التعاون، وإخفاء الخبرة خوفاً من التكليف بأعمال إضافية، حيث أثر ما سبق على الأداء المهني وبالتالي المروددية القليلة.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، وما أكدت عليه الدراسات السابقة، والتجربة الشخصية للباحثة، تشكل دافع للوقوف على درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بالأداء المهني، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة؟ وما علاقتها بالأداء المهني للمدرسين من وجهة نظرهم؟

2- أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في الآتي:

2-1- الأهمية النظرية: وتتجلى في الآتي:

- تسليط الضوء على أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة وعلاقته بالأداء المهني للمدرسين.
- توضيح أبعاد القيادة بالحب (حب المدير للمدرسة، وللمدرسين، والطلبة، وحبه لنفسه، وحبه للمجتمع ولأولياء الأمور).

- من ضرورة تبني القيادة المدرسية لأنماط القيادة الحديثة والتي تسهم في تطوير الأداء والعمل المهني في المدرسة الثانوية العامة.

2-2- الأهمية التطبيقية: وتتجلى في الآتي:

- قد توجه نتائج الدراسة أنظار القائمين على التعليم الثانوي العام لضرورة الأخذ بالقيادة بالحب كمؤشر على الفعالية والأداء المهني الجيد.

- قد تسهم في توجيه مديرية التربية بدمشق لتدريب مديري المدارس التعليم الثانوي العام على الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تحقق نتائج ذات فائدة في العملية التعليمية.

- قد تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى ذات علاقة بالقيادة بالحب ووفقاً لمتغيرات جديدة.

3- أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- تعرف درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق للقيادة بالحب من وجهة نظر المدرسين.

- تعرف العلاقة بين درجة ممارسة القيادة والأداء المهني للمدرسين.

- تعرف دلالة الفروق تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على درجة ممارسة القيادة بالحب في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين.

4- أسئلة الدراسة: تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة؟ وما علاقتها بالأداء المهني للمدرسين من وجهة نظرهم؟

درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بالأداء المهني دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين؟

- ما العلاقة بين درجة ممارسة القيادة بالحب والأداء المهني للمدرسين من وجهة نظرهم؟

- ما دلالة الفروق تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على درجة ممارسة القيادة بالحب في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين؟

5- متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- المتغيرات التابعة: درجة ممارسة القيادة بالحب.

6- فرضيات الدراسة: اختبرت صحة الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة والأداء المهني من وجهة نظر المدرسين.

الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق حول درجة ممارسة القيادة بالحب تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق حول درجة ممارسة القيادة بالحب تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق حول درجة ممارسة القيادة بالحب تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

7- حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: عينة من مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.
- الحدود المكانية: مدينة دمشق.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2023 - 2024.
- الحدود العلمية: حب المدير للمدرسة، للمدرسين، للطلبة و لنفسه وللمجتمع.

8- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

درجة الممارسة: الدرجة الكلية لاستجابات مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق لمحاور القيادة بالحب (حب المدير للمدرسة، للمدرسين، الطلبة، و لنفسه، وللمجتمع وأولياء الأمور) وفق للأداة المعدة لهذا الغرض.

القيادة بالحب: "تمط حديث من أنماط القيادة يعتمد على خلق القائد علاقة حب متبادلة بينه وبين الموظفين ومن خلال تثبيت هذه العلاقة يستطيع القائد أن يدفع موظفيه و بروح المشاركة لتحقيق الأهداف المرسومة" (أبو العلا، 2013، 76).

وتعرف إجرائياً: هي الدرجة الكلية لاستجابات مدرسي التعليم الثانوي العام على محاور الاستبانة (حب المدير للمدرسة والمدرسين والطلبة ولنفسه، وللمجتمع وأولياء الأمور) والتي تم إعدادها لهذا الغرض.

الأداء المهني: المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد التي يجب القيام بها، فهو في الحقيقة سلوك بأوسع معانيه (رضا، 2004، 33).

ويعرف إجرائياً: القيام بالواجبات وفقاً للأنظمة والتعليمات المعمول بها، لتحقيق الأهداف المرسومة، وتحمل المسؤوليات والواجبات التي تسعى المدرسة لتحقيقها والتي سيتم التعرف عليها من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض.

10- الإطار النظري:

10-1- مبادئ القيادة بالحب في المؤسسات التربوية:

إن للقيادة بالحب مجموعة من المبادئ والتي تركز عليها وهي السبب الحقيقي وراء تحقيق أهداف هذا النوع من القيادات، وهذه المبادئ هي:

- حب المدير لمدرسته: يجب أن تكون المدرسة بمثابة المنزل والأسرة للمدير، ومؤمن بأهدافها وقيمها، فحب المدرسة ونجاحها وجهان لعملة واحدة (Sanford, 2000, (242).

- حب المدير للمدرسين: يحتاج المدرسون للحب والرعاية من خلال تشجيعهم وتنمية مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم واحترامهم وحبهم لها.

- حب المدير لنفسه: عندما يكون المدير محب لنفسه يستطيع قيادة نفسه والآخرين، هنا الحب يكون قائم على الأخلاق بعيداً عن الأنانية والتملك والسيطرة.

- حب المدير للطلبة: إن حب المدير للطلبة هو السبب الرئيس في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها، وفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم وتلبيتها، ومشاركتهم النشاطات والأعمال (السعود، 2015، 15).

- حب المدير للمجتمع وأولياء الأمور: إن حب المدير للمجتمع الذي توجد فيه المدرسة وكذلك حبه لأولياء الأمور هو الطريق لنجاح مدرسته، كون المدرسة هي جزء من خدمة المجتمع وأفراده، فالقيادة بالحب تعتبر حب المجتمع مسؤولية (المزاوده والداود، 2018، 368-369).

إن المبادئ السابقة تؤكد أهمية القيادة بالحب في تحقيق النجاح في المؤسسات التربوية، كونها قيادة قائمة على الجانب الإنساني وبالتالي تكون وسيلة لتحقيق الأهداف والنجاح في العمل والأداء.

10-2- أهمية القيادة بالحب في المدرسة:

إن أهمية القيادة بالحب تستمد من حاجة المدرسة إلى شخص قادر على قيادة هذه المدرسة لتحقيق أهدافها مع مراعاة العوامل والجوانب الإنسانية مع المدرسين العاملين مع المدير، إذ أن المبادئ الأساسية للقيادة التقليدية تعد مصدراً ومرجعاً للقائد للتركيز على النقاط التي يجب الانتباه إليها والاهتمام بها لتشكيل قيادته القيادة المثمرة والفعالة والتي تتفهم مواقف ومشاعر المدرسين والمهمة المطلوبة منهم، فالقيادة المثينة التي تعمل من خلال العواطف أي بمعنى أن الحالات العاطفية للمدراء وأعمالهم تؤثر بالفعل على كيفية شعور المدرسين الذين يقودهم وبالتالي على العملية التدريسية (Sahay and Baul، 2016، 13).

إن أهمية القيادة بالحب تتطلب اعتمادها كأسلوب قيادي في العمل لما تحقّقه من نتائج
ومزايا في العمل وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً.

10-3- القوانين الأساسية للقيادة بالحب:

تقوم القيادة بالحب على مجموعة من القوانين وهي:

- الخسارة تخلق القيادة: لا يمكن أن يكون هناك قوة بدون معاناة في أي مشروع.
- الخوف يخفق: فقط الاحترام والمحبة يؤديان إلى النجاح.
- الحب يجمع المال: الحب في جوهره الثروة الحقيقية.
- الضعيف هو القوة: عندما تفتح على الناس يفتحون لك.
- العطاء هو الحصول عليه: كلما كنت تقدم للآخرين أكثر سوف يعطونك (Hope،
2010، 30)

إن القوانين السابقة تؤكد أهمية القيادة بالحب في المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية
كون نتائجها جميلة وتحقق الأهداف المطلوبة.

10-4- الفرق بين الإدارة بالحب والإدارة الإنسانية والإدارة الديمقراطية والإدارة الدبلوماسية:

- الإدارة الإنسانية :

وهي واحدة من ثلاثة مدارس فكرية (مدرسة النظم والمدرسة الظرفية) ظهرت كرد فعل
على مفاهيم وأفكار المدرسة الكلاسيكية، اقترنت بأبحاث ودراسات عالم الاجتماع
الأمريكي (التون مايو الذي يعد أشهر رواد هذه المدرسة وعاش بالفترة بين 1880-

(1949)، حيث تشير الإدارة الإنسانية إلى كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل مما يترتب عليه إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، وتعتبر كل من الإدارة بالحب والإدارة الديمقراطية والإدارة الدبلوماسية تفرعات عن هذه المدرسة. (بوقرة، 32، 2008)

- الإدارة بالحب:

إن جوهر الإدارة بالحب هو التأكيد على إعلاء العلاقات الإنسانية الطيبة بين فريق العمل المدرسي، ومن ثم إعلاء البعد الإنساني والقيم الإيجابية داخل المدرسة، فهي تعنى بتوفير المناخ المدرسي الذي يسوده روح الحب وما فيه م علاقات طيبة وتسامح وتعاون ومشاركة بناءة، وبالتالي هي أسلوب إداري جديد للمدارس يسعى دوماً لبناء علاقات إنسانية طيبة يسودها الود والألفة بين فريق العمل المدرسي، ولتحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس لا بد من تملك قلوب فريق العمل المدرسي، وإثارة حماسهم وولائهم تجاه المدرسة بتسامح، وعطاء وتعاون وتقبل، فجورها احترام آدمية وقيمة العنصر البشري للحصول على أفضل أداء. (يعقوب، 330، 2015)

- الإدارة الديمقراطية:

وهو النمط الأكفأ والأصعب تطبيقاً إذ أن من يمارس هذا النوع من الإدارة عليه أن يضع في حسابه أنه لا يمكن أن يستغنى عن الآخرين من هن دونه إذ بمجرد أن يمتلكه هذا الإحساس فإنه سيفشل مهما كان مستواه الثقافي لأن هذه النظرة ستقطع عنه روافد التقوية والاستزادة من المعرفة ويرى أصحاب هذا النوع من الإدارة أن الديمقراطية لا تفقد الإداري هيمنته أو سيطرته المشروعة إذ لا يوجد تناقض بين الممارسة الديمقراطية والسيطرة الإدارية المركزية المشروعة وفق التوازن الصحيح بين المركزية والديمقراطية.

إن هذا النمط يساهم فيه كل الأشخاص لذين يعينهم الأمر في اتخاذ القرارات ورسم الخطط وتوزيع الأعمال وتنفيذها على أفضل وجه ويكون المدير فيها منظماً ومنسقاً ومتعاوناً وموجهاً أي أن الأفراد المعنيين يعملون في ظل الإدارة الديمقراطية كما يعمل فريق كرة القدم على إيصال الكرة إلى الهدف المنشود.

• الإدارة الدبلوماسية:

وهذا النمط أقرب إلى النمط الديمقراطي ولكنه أقل كفاءة منه ذلك لأن المدير الدبلوماسي يتمسك بالشكليات والمظاهر ويتصف بالمجاملة التي تتجاوز الحد المطلوب في بعض الأحيان ويعطي أهمية كبيرة للمظهر الخارجي والأناقة المتمثلة بالملابس ويكثر من التودد للعاملين معه وبأخذ آرائهم أحياناً ولكنه يقصر عن بلوغ المستوى الذي يصل إليه المدير الديمقراطي. (بوقرة، 35، 2008)

10-5- أهمية الأداء المهني في المدرسة:

يحتل الأداء المهني مكانة هامة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، حيث تكون المدرسة أكثر استقراراً وأطول بقاء ويكون أداء المدرسين فيها أداءً متميزاً ونشطاً، ويمكن القول بأن اهتمام إدارة المدرسة بمستوى الأداء يفوق اهتمامها بالمدرسين أنفسهم، لأن أداء المدرسين ليس انعكاساً لقدراتهم فقط بل أيضاً لقدرات مدير المدرسة، وترجع أهمية مفهوم الأداء ليس فقط في المدرسة بل من وجهة نظر أي منظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة ومن ثم فإن قدرة المدرسة أو أي منظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها (الشريف، 2004، 45).

للأداء المهني دوراً كبيراً في عملية استقرار المدرسة ونجاحها وتحقيق أهدافها وتميزها، وبالتالي الوصول إلى الهدف الأساسي من عملية التعليم والتعلم.

11- منهجية الدراسة:

11-1- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية من حيث طريقة إجرائها على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على دراسة الظاهرة التربوية ووصفها كما هي على أرض الواقع والتعبير عنها كمياً وكيفياً (ملحم، 2007، 370)، حيث سيتم من خلال هذا المنهج دراسة القيادة بالحب وأبعادها (حب المدير للمدرسة، المدرسين، الطلبة، وحب نفسه، وللمجتمع وأولياء الأمور)، والتعبير عنها كمياً من خلال رأي مدرسي المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق.

11-2- المجتمع الأصلي للدراسة وعينته:

11-2-1- المجتمع الأصلي للدراسة: تضمن مجتمع الدراسة جميع مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق خلال العام الدراسي 2022-2023، والبالغ عددهم (15713) مدرساً ومدرسة وذلك حسب احصائيات وزارة التربية والتي أعطيت للباحثة.

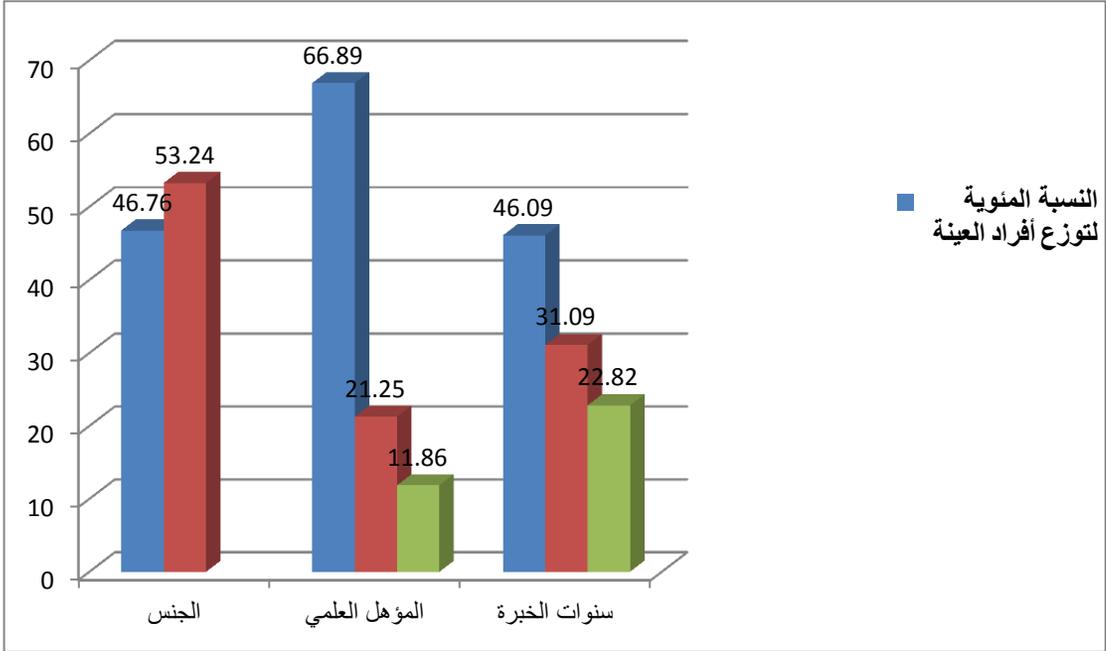
11-2-2- عينة الدراسة: تألف عينة الدراسة من (450) مدرساً ومدرسة، وأخذت بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث أتاحت الفرصة لكل مدرس ومدرسة أن يكونوا جزء من العينة المبحوثة، وقد تم استرجاع (447) استبانة مكتملة وصالحة للمعالجة الإحصائية، مع مراعاة عدم شمول العينة الاستطلاعية التي بلغت (61) مدرساً ومدرسة طبقت عليهم إجراءات حساب صدق وثبات الأداة.

درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بالأداء المهني دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

الجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة

| المتغير | المستوى | العينة | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------|--------|----------------|
| الجنس | ذكور | 209 | 46.76 % |
| | إناث | 238 | 53.24 % |
| المؤهل العلمي | إجازة جامعية | 299 | 66.89 % |
| | دبلوم تأهيل تربوي | 95 | 21.25 % |
| | دراسات عليا | 53 | 11.86 % |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 206 | 46.09 % |
| | من 6-10 سنوات | 139 | 31.09 % |
| | أكثر من 10 سنوات | 102 | 22.82 % |

والشكل الآتي يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة:



الشكل (1) النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة

11-3- أداة الدراسة:

بعد إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة والأدب النظري الذي تناول القيادة بالحب والأداء المهني، صممت استبانة، تكونت من قسمين، الأول: يتعلق بالبيانات الخاصة بعينة الدراسة، والثاني: يتضمن عبارات الاستبانة وبدائل الإجابة لكل من القيادة بالحب والأداء المهني، حيث تم بناء الاستبانة وصياغة العبارات باتباع الطرق العلمية المنظمة لتصل إلى استبانة تتصف بصفات المقياس الجيد.

1-3-11 - صدق المحتوى لاستبانة:

عرضت الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، للتأكد من صلاحيتها من حيث الصياغة اللغوية والوضوح، وشموليتها للمحاور التي تضمنتها، وبناء على ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، تم حذف بعض البنود، وتعديل بعضها الآخر وإعادة فرز بعضها حسب المحاور، ليستقر العدد النهائي على (5) محاور (حب المدير للمدرسة، حب المدير للمدرسين، حب المدير للطلبة، حب المدير لنفسه، حب المدير للمجتمع ولأولياء الأمور) وعلى (42) عبارة لقسم القيادة بالحب و(18) عبارة لقسم الأداء المهني، والملحق (1) يبين الصورة النهائية للاستبانة، والجدول الآتي يوضح آراء المحكمين ببعض عبارات الاستبانة:

جدول (2) بعض بنود الاستبانة قبل التعديل وبعد التعديل

| الاستبانة قبل التعديل | الاستبانة بعد التعديل |
|--|--|
| ولاء المدير ظاهر بسلوكه. | يظهر في سلوك المدير مدى ولاءه للمدرسة. |
| التعاون هو الأساس الذي يعمل المدير عليه. | يعمل المدير على نشر روح التعاون بين المدرسين. |
| الابتكار والبحث هدف المدير من الطلبة. | يشجع الطلبة على البحث والابتكار. |
| مقترحات المدرسين محط انتباه الإدارة. | تهتم إدارة المدرسة بمقترحات المدرسين لتطوير الأداء المهني. |

11-3-2- الصدق الداخلي لاستبانة:

قامت الباحثة بحساب ارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع الأبعاد الأخرى والدرجة الكلية، كما في الجدول رقم (3).

الجدول (3) معاملات الارتباطات بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع الأبعاد الأخرى والدرجة الكلية

| الدرجة الكلية | حب المدير للمجتمع وأولياء الأمور | حب المدير لنفسه | حب المدير للطلبة | حب المدير للمدرسين | حب المدير للمدرسة | البعد |
|---------------|----------------------------------|-----------------|------------------|--------------------|-------------------|----------------------------------|
| **0.842 | *0.642 | *0.799 | *0.619 | **0.688 | 1 | حب المدير للمدرسة |
| **0.723 | *0.686 | *0.662 | *0.791 | 1 | **0.783 | حب المدير للمدرسين |
| **0.691 | **0.662 | *0.778 | 1 | *0.822 | *0.559 | حب المدير للطلبة |
| **0.702 | **0.498 | 1 | *0.658 | *0.783 | *0.882 | حب المدير لنفسه |
| **0.698 | 1 | *0.801 | **0.590 | *0.572 | *0.648 | حب المدير للمجتمع وأولياء الأمور |
| 1 | **0.698 | **0.702 | **0.691 | **0.723 | **0.842 | الدرجة الكلية |

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01، (*) دال عند مستوى دلالة 0.05

أما الصدق الداخلي لقسم الأداء المهني فقط بلغت الدرجة الكلية (0.768)، ويلاحظ من الجدول (3) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، و(0.01) بين كل بعد من أبعاد استبانة درجة ممارسة القيادة بالحب مع الأبعاد الأخرى والدرجة الكلية، مما يدل على تمتع الاستبانة بالصدق الداخلي.

11-3-3- ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة بلغت (61) مدرساً ومدرسة، وحساب معامل كرونباخ ألفا، ويتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل تساوي (0.739) لقسم القيادة بالحب، بينما بلغت (0.791) لقسم الأداء

المهني، وهي قيمة جيدة ومقبولة إحصائياً لأغراض الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها. كذلك كانت جميع قيم كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد مناسبة كما يوضحها الجدول (4).

يبين الجدول (4) نتائج ثبات معامل كرونباخ ألفا

| البعد | الأول | الثاني | الثالث | الرابع | الخامس | الكلية |
|--------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| معامل كرونباخ ألفا | 0.698 | 0.716 | 0.741 | 0.685 | 0.774 | 0.739 |

12- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

12-1- نتائج أسئلة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم اعتماد معيار الحكم على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة كما هو واضح في الجدول رقم (5). مستخدماً القانون الآتي:
طول الفئة = أعلى درجة للاستجابة - أدنى درجة للاستجابة / تقسيم عدد فئات تدرج الاستجابة.

المعيار = درجة الاستجابة العليا (5) - درجة الاستجابة الدنيا (1) / عدد فئات الاستجابة (5).

المعيار = $5 - 1 / 5 = 0,8$ وبناء عليه تكون الدرجات على النحو الآتي:

يبين الجدول (5) معيار الحكم على متوسط نتائج الدراسة

| المجال | درجة الممارسة |
|-------------|---------------|
| من 1 - 1.80 | منخفضة جداً |
| 1.81 - 2.60 | منخفضة |
| 2.61 - 3.40 | متوسطة |
| 3.41 - 4.20 | مرتفعة |
| 4.21 - 5 | مرتفعة جداً |

درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بالأداء المهني دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

12-1-1- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة: ما درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي في

مدينة دمشق للقيادة بالحب من وجهة نظر المدرسين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المدرسين عن كل بعد من أبعاد الاستبانة. والجدول رقم (6) يبيّن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المدرسين.

الجدول (6) يبيّن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من ابعاد الاستبانة

| درجة الممارسة | المتوسط | محاور درجة ممارسة القيادة بالحب |
|---------------|---------|------------------------------------|
| مرتفعة | 4.09 | 1 حب المدير للمدرسة |
| مرتفعة | 4.01 | 2 حب المدير للمدرسين |
| مرتفعة | 3.91 | 3 حب المدير للطلبة |
| مرتفعة | 3.97 | 4 حب المدير لنفسه |
| مرتفعة | 3.71 | 5 حب المدير للمجتمع وأولياء الأمور |
| مرتفعة | 3.90 | المتوسط الحسابي الكلي |

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لاستجابات المدرسين على محاور الاستبانة ككل بلغ (3.90) مما يدل على درجة ممارسة مرتفعة للقيادة بالحب من قبل مديري التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين.

وباستعراض استجابات المدرسين على محاور الاستبانة نجد أن ترتيب محاور الاستبانة جاء كآتي: في المرتبة الأولى حب المدير للمدرسة بمتوسط حسابي بلغ (4.09) أي بدرجة ممارسة مرتفعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدرء يعتبرون المدرسة بمثابة الأسرة والبيت والأم، لكي يتمكن من معرفة رسالتها وفهمها، والإيمان بأهدافها وقيمها، والسعي لتحقيق أهداف المدرسة على أكمل وجه، حيث أن المدير المحب لمدرسته هو الذي يستطيع أن يضبط إيقاع الحب وترجمته إلى سلوك أخلاقي يرقى بأداء المدرسة، تلاها في المرتبة الثانية حب المدير للمدرسين بمتوسط حسابي بلغ (4.01)

أي بدرجة ممارسة مرتفعة وترى الباحثة أن المديرين يتجهون بالحب والرعاية للمدرسين ومساعدتهم والكشف عن مهاراتهم ومواهبهم وتمكينهم من إطلاق طاقاتهم، والسعي لتأكيد ثقتهم بأنفسهم وحبهم واحترامهم لذواتهم، ومشاركتهم في القرارات والوقوف إلى جانبهم في ظل الظروف الصعبة، وفي المرتبة الثالثة حب المدير لنفسه بمتوسط حسابي بلغ (3.97) أي بدرجة ممارسة مرتفعة، وتعزو الباحثة السبب في ثقة المدير بنفسه وسعيه الدائم لتأكيد ذاته وتحقيقها من خلال العمل ونجاحه، وحب المدير لنفسه واحترامه لها حيث لا يجد صعوبة في قيادة الآخرين ورعايتهم، والحب هنا حب أخلاقي بعيد عن الأنانية والتملك والسيطرة، والمدير المحب لنفسه واقعي في توقعاته لأنها أهم الأساليب في حب النفس، وفي المرتبة الرابعة حب المدير للطلبة بمتوسط حسابي بلغ (3.91) بدرجة ممارسة مرتفعة وتعزو الباحثة إلى سعي المدير ليكون قريباً من الطلبة والاستماع لهم وتبادل الآراء وطرح المشكلات والعمل على حلها، كون الطلبة جزء من الحل لأنهم الأقرب للمشكلة وجميع ما في المدرسة يدور حولهم، وتعامله مع الطلبة بروح الأب المحب لأبنائه فهذا الحب هو حب حقيقي كونه نابع من جانب نفسي تربوي داخلي قوي، ونتيجة للتعامل الطويل للمدير مع الطلبة سواء على مدار اليوم أو خلال سنوات خدمته، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة حب المدير للمجتمع وأولياء الأمور بمتوسط حسابي بلغ (3.71) بدرجة ممارسة مرتفعة تعزو الباحثة ذلك بأن المدرسة جزء من المجتمع الذي يحتضن نشاطات المدرسة، فحب المدير للمجتمع وأولياء الأمور هو أقصر طريق لتحقيق النجاح، حيث القيادة بالحب تعتبر خدمة المجتمع وأولياء الأمور من أهم المسؤوليات للنهوض بالمدرسة والعاملين فيها، لأن المدارس الضعيفة لا يمكن أن توجد وتتمو في مجتمعات ضعيفة، وتتفق النتيجة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة دغمش (2019)، ولكن تختلف مع دراسة نصور (2021) التي توصلت لدرجة ممارسة متوسطة.

12-2- نتائج فرضيات الدراسة:

قامت الباحثة باختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

12-2-1- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة الأداء المهني من وجهة نظر المدرسين. للتأكد من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معامل الارتباط Pearson (r) بين استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة بالحب، واستبانة الأداء المهني، والجدول الآتي يبين النتائج.

جدول (7) نتائج معامل ارتباط بيرسون Pearson (r) بين استجابات عينة الدراسة

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة r المحسوبة | قيمة r المجدولة | مستوى الدلالة | القرار |
|---------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|---------------|--------|
| القيادة بالحب | 56.81 | 1.79 | 0.49 | 0.32 | 0.01 | دال * |
| الأداء المهني | 52.37 | 1.84 | | | | |

التفسير: يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة (r) المحسوبة كانت (0.49) وهي أكبر من قيمة (r) النظرية وبالتالي فإن الفرضية دالة إحصائياً، وعليه نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجة ممارسة القيادة بالحب والأداء المهني من وجهة نظر المدرسين في مدينة دمشق، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجة ممارسة القيادة بالحب والأداء المهني من وجهة نظر المدرسين في مدينة دمشق.

وتفسر النتيجة الحالية بأن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة بالحب والأداء المهني للمدرسين هي علاقة طردية فكلما كانت درجة ممارسة المدرس للقيادة بالحب مرتفعة كان أداء المدرسين أفضل وذو إنتاجية أكبر، وبالتالي هذه حقيقة بالعلاقات الإنسانية، فكلمات

كانت العلاقات قائمة على المحبة والود كان التعامل والإنتاج أفضل وبحق أفضل المستويات، وكون القيادة بالحب هي من المدارس الإنسانية، فإن العلاقة مع المدرسين ستكون أكثر إنتاجية وفعالية، وعلاقة المدرسين بالمدير من جهة وعلاقتهم مع بعضهم من جهة آخر تقوم على الحب فسوف ينعكس ذلك على العمل، والذي بدوره سيكون أفضل وأكثر كفاءة وإنتاجية.

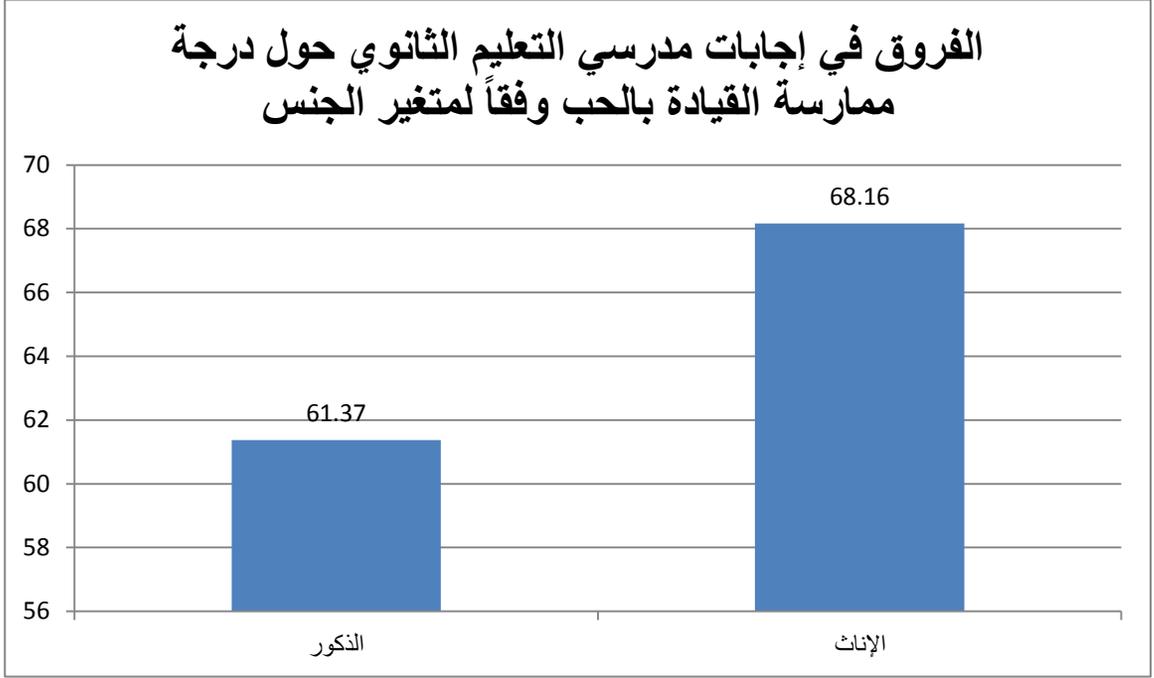
-2-2-12 الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق حول درجة ممارسة القيادة بالحب تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من الفرضية الأولى استخدم اختبار (ت) ستيودنت (T)-Student كما يبين ذلك الجدول رقم (8).

الجدول (8) نتائج اختبار (ت) لمتوسطات درجات المديرين تبعاً لمتغير الجنس

| المتغير | الفئة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | (ت) المحسوبة | درجة الحرية | الدلالة | القرار |
|---------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------|-------------|---------|--------|
| الجنس | ذكر | 209 | 61.37 | 1.96 | 0.684 | 446 | 0.001 | دال |
| | أنثى | 238 | 68.16 | 1.51 | | | | |

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.001) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي ($a=0.05$). وبالتالي نرفض الفرضية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مدرسي التعليم الثانوي العام حول درجة ممارسة القيادة بالحب تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث. وهذا يختلف مع دراسة دغمش (2019) التي لم تجد فروق، ولكن تتفق مع دراسة الضمرات والمصري (2021) التي وجدت فروق لصالح الإناث.



الشكل (2) الفروق في إجابات مدرسي التعليم الثانوي حول درجة ممارسة القيادة بالحب وفقاً لمتغير الجنس

وترجع الباحثة ذلك إلى أن المدرسات الإناث أكثر ميلاً من المدرسين الذكور في عملية التواصل من خلال الجماعات غير الرسمية في المدرسة، وكذلك تبادل الزيارات الأسرية في المناسبات المتنوعة، فضلاً عن الدافعية الداخلية للإناث التي تتسم بالحب والعاطفة والشعور بالأمومة تجاه طلابهم ومؤسساتهم.

-2-2-12 الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق حول درجة ممارسة القيادة بالحب تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من الفرضية الثانية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى المعنوية | القرار |
|---------------|----------------|-------------|----------------|--------|----------------|---------|
| بين المجموعات | 1209.648 | 2 | 604.824 | .561 | .729 | غير دال |
| ضمن المجموعات | 4928.302 | 444 | 11.099 | | | |
| الكلي | 6137.95 | 446 | | | | |

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.729) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ($\alpha=0.05$). وبالتالي نقبل الفرضية، والتي تنص: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق حول درجة ممارسة القيادة بالحب تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتفسر الباحثة النتيجة الحالية بأن المؤهل العلمي ليس وسيلة لتطبيق وممارسة القيادة بالحب، كون هذه القيادة نابعة من الشخص وليس من مؤهله، ونابعة من حبه لزملائه وطلابه ومجتمعه، وهي مكتسبة وليست متعلمة من خلال مؤهل علمي معين.

3-2-12 الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق حول درجة ممارسة القيادة بالحب تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من الفرضية الرابعة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (10).

الجدول (10) نتائج اختبار(ت) لمتوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى المعنوية | القرار |
|---------------|----------------|-------------|----------------|--------|----------------|---------|
| بين المجموعات | 989.622 | 2 | 494.811 | 0.679 | .324 | غير دال |
| ضمن المجموعات | 4208.007 | 444 | 9.477 | | | |
| الكلي | 3498.342 | 446 | | | | |

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.324) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ($a=0.05$). وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق حول درجة ممارسة القيادة بالحب تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة دغمش (2019) التي لم تجد فروقاً، ولكن تختلف مع دراسة نصور (2021) والتي وجدت فروقاً لصالح 10 سنوات فأكثر.

وتفسر الباحثة النتيجة الحالية بأن ممارسة القيادة التي تعتمد على الحب والعلاقات الإنسانية نابعة من طبيعة الشخص القائد، وإيمانه بأهمية هذا النوع من القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها وليس من عدد سنوات العمل التي مارسها في المؤسسة فالقيادة بالحب سلوك نابع من إيمان القائد في أهمية مؤسسته ودوره في تحقيق أهدافها بناء على الحب المنتج له وللعاملين والمؤسسة.

13- مقترحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة تقترح الباحثة الآتي:

- أن تتضمن البرامج الدراسية الجامعة موضوع القيادة بالحب، وخاصة في البرامج الخاصة بكلية التربية.
- أن تتضمن الدورات التدريبية التي تنفذها وزارة التربية لموضوع القيادة بالحب والموجهة لمدراء المدارس بشكل عام وليس الثانوية فقط لما لها من أهمية وتأثير على الأداء المهني للمدرسين.
- أن تعمل الإدارات التربوية في مختلف المستويات بزيادة الاهتمام بحب المدرسة من خلال توفير المتطلبات التي تحتاجها المدرسة.
- أن تعمل الإدارات التربوية في مختلف المستويات بزيادة الاهتمام بالمدرسين والمجتمع وأولياء الأمور من خلال المشاركة في قرارات المدرسة والفعاليات والأنشطة التي تنفذها.
- تدعيم العلاقة مع المجتمع المحلي بما يسهم بشكل كبير في نجاح المدرسة في رسالتها وبقائها واستمرارها.

14- المراجع:

- أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة بين الأصالة والحداثة. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- بوقرة، عواطف. (2008). درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الإدارة الديمقراطية من خلال وجهة نظر الأساتذة في ولاية المسيلة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة وتسيير تربوي، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر.
- خلوفي، سفيان وشريط، كمال. (2020). القيادة بالحب: كأسلوب قيادي فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين. مجلة إضافات اقتصادية، المجلد4، العدد2، ص ص72-89.
- دغمش، سوزان. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين.
- رضا، حاتم. (2004). الأبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا، السعودية.
- السعود، راتب. (2015). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة). محاضرة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول: التربية آفاق مستقبلية، المنعقد في 12-15/4/2015، كلية التربية، جامعة الباحة، السعودية.

- الشريف، طلال. (2004). الأنماط الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، السعودية.
- الضمرات، آلاء والمصري، إيمان. (2021). القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*، المجلد 37، العدد 12، ص ص 132-152.
- المزوده، سلامة والداود، وجدان. (2018). درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*، المجلد 34، العدد 12، ص ص 365-381.
- ملحم، سامي محمد (2007). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- تصور، إيمان. (2021). درجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" دراسة ميدانية في رياض الأطفال الحكومية والخاصة بمدينة دمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، المجلد 37، العدد 4، ص ص 115-151.
- يعقوب، خالد عطية(2015). آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر (دراسة تحليلية). *المجلة العلمية لكلية التربية النوعية*، العدد الثالث يناير الجزء الثاني، مصر.

- Carr, C. (2016). Sustainable leadership skills in primary schools. *Journal of Educational Administration*, Vol. 47 No. 2, pp. 206–226.
- Hope, John. (2010). *Love Leadership– The New Way to Lead in a Fear-Based World*. Summarized by permission of the publisher, Jossey–Bass, a Wiley Imprint, Lake Dallas, TX 75065, USA.
- Khandelwal, N., & Mehta, A. (2018). Leadership by ‘Love’: A Divine Paradigm. *Studies*, 1(38).
- Sahay, K., & Baul, U. (2016). Comparison of Traditional Leadership and E–Leadership: A Study of Organizational Effectiveness in Today's Scenario. *Purushartha: A Journal of Management Ethics and Spirituality*, 7(2).

الملحق (1)

"استبانة رأي"

تحية طيبة:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بالأداء المهني، دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق"، واستكمالاً لإجراءات الدراسة، أعدت الباحثة هذه الاستبانة المؤلفة من عدد من المحاور، بهدف تعرف درجة ممارسة القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء المهني، علماً أن نتائج الاستبانة موجهة لخدمة البحث العلمي وجميع المعلومات التي تتضمنها ستبقى ضمن السرية.

نرجو التكرم بوضع إشارة √ أمام العبارة التي ترونها تعبر عن وجهة نظركم.

شكراً جزيلاً لكم

أولاً: البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- المؤهل العلمي: إجازة دبلوم تأهيل تربوي دراسات عليا
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات أكثر من 11 سنة

ثانياً: استبانة درجة ممارسة القيادة بالحب:

| الرقم | الفقرات | مرتفعة جداً | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |
|---------------------------|--|-------------|--------|--------|--------|-------------|
| حب المدير للمدرسة | | | | | | |
| 1 | يلتزم المدير بالأهداف المرسومة للمدرسة. | | | | | |
| 2 | يؤمن المدير برؤية المدرسة ورسالتها. | | | | | |
| 3 | يفضل المدير مصلحة المدرسة على مصلحته الشخصية. | | | | | |
| 4 | يسعى المدير للارتقاء بالمدرسة وأدائها. | | | | | |
| 5 | يسعى المدير لتوفير الإمكانيات التي تتطلبها المدرسة. | | | | | |
| 6 | يظهر في سلوك المدير مدى ولاءه للمدرسة. | | | | | |
| 7 | يراعي المدير في اتخاذ قراراته مصلحة المدرسة. | | | | | |
| 8 | يبذل المدير جهده لتوفير الدعم للمدرسة. | | | | | |
| 9 | يحرص المدير على تطوير العمل الإداري في المدرسة. | | | | | |
| حب المدير للمدرسين | | | | | | |
| 10 | يسعى المدير لتحقيق جو من الألفة والانسجام بينه وبين المدرسين في المدرسة. | | | | | |
| 11 | يعمل المدير على نشر روح التعاون بين المدرسين. | | | | | |
| 12 | يطبق المدير القانون على جميع المدرسين دون أي تفریق. | | | | | |
| 13 | يتعامل المدير مع المدرسين بأسلوب أخوي. | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | يسعى المدير لبناء علاقات إيجابية مع المدرسين. | 14 |
| | | | | | يسعى المدير لمشاركة المدرسين في صنع القرارات المدرسية. | 15 |
| | | | | | يتقبل المدير اعتذارات المدرسين. | 16 |
| | | | | | يوزع المدير المسؤوليات بين المدرسين وفق الحاجة والرغبة. | 17 |
| حسب المدير للطلبة | | | | | | |
| | | | | | يسعى المدير لإشباع الحاجات النفسية للطلبة في المدرسة. | 18 |
| | | | | | يقوم المدير بتقديم المساعدة للطلبة في المدرسة. | 19 |
| | | | | | يشجع المدير الطلبة على البحث والابتكار. | 20 |
| | | | | | يتصف المدير باللطف في تعامله مع الطلبة. | 21 |
| | | | | | يدفع المدير المرشد النفسي لمتابعة احتياجات الطلبة. | 22 |
| | | | | | يستمع المدير لمشكلات الطلبة بأسلوب أوي. | 23 |
| | | | | | يسعى المدير لحل المشكلات التي تعترض الطلبة وكأنه أب لهم. | 24 |
| حب المدير لنفسه | | | | | | |
| | | | | | يحرص المدير أن يكون رأيه مميز. | 25 |
| | | | | | يظهر المدير ثقة عالية بالنفس. | 26 |
| | | | | | يثمن المدير العمل الذي يقوم به. | 27 |
| | | | | | يتمتع المدير بأخلاق عالية. | 28 |

درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بالأداء المهني دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 29 | تخلو سلوكيات المدير من الأناية في التعامل. |
| | | | | | 30 | تخلو سلوكيات المدير من حب التملك والسيطرة. |
| | | | | | 31 | يسعى المدير لعدم هدر الوقت. |
| | | | | | 32 | يناقش المدير المشكلات بشجاعة وقوة. |
| | | | | | 33 | يلتزم المدير بالقوانين والأنظمة. |
| حب المدير للمجتمع وأولياء الأمور | | | | | | |
| | | | | | 34 | يحرص المدير على التواصل مع المجتمع في مختلف المناسبات. |
| | | | | | 35 | يعمل المدير على حل المشكلات التي تواجه أولياء الطلبة. |
| | | | | | 36 | يسعى المدير لمشاركة أولياء الطلبة في الأنشطة والفعاليات المدرسية المتنوعة. |
| | | | | | 37 | يتبع المدير سياسة الباب المفتوح في التعامل مع الآخرين. |
| | | | | | 38 | يستوعب المدير خلفيات وثقافات الجميع. |
| | | | | | 39 | يضع ما يمتلكه من خبرات في خدمة المجتمع. |
| | | | | | 40 | يهتم المدير بحاجات أولياء الطلبة. |
| | | | | | 41 | يقدم المدير اعتذاره لأولياء الأمور في حال عدم تحقيق حاجاتهم وأهدافهم. |
| | | | | | 42 | يتواصل المدير بصورة مستمرة مع أولياء الأمور. |

استبانة الأداء المهني:

| م | العبارات | درجة الموافقة | | | | |
|----|---|---------------|-------|--------|-------|------------|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
| 1 | يقوم المدرسون بتأدية الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية. | | | | | |
| 2 | يؤدي المدرسون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير المطلوبة. | | | | | |
| 3 | يبذل المدرسون الجهد الكافي لإنجاز الأداء المهني في الوقت المحدد. | | | | | |
| 4 | يتوفر لدى المدرسين القدرة والمهارة على حل المشكلات العمل اليومية. | | | | | |
| 5 | تهتم إدارة المدرسة بمقترحات المدرسين لتطوير الأداء المهني. | | | | | |
| 6 | ينجز المدرسون أعمالهم بما يتلاءم مع الأنظمة والقوانين. | | | | | |
| 7 | هناك تنسيق بين مختلف المستويات لتحقيق الأداء الفعال في إنجاز الأعمال المدرسية. | | | | | |
| 8 | يتوفر لدى المدرسين الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز حجم الأداء المهني المطلوب. | | | | | |
| 9 | يؤدي المدرسون المهام والواجبات المهنية طبقاً للإجراءات والأنظمة المعتمدة. | | | | | |
| 10 | هناك معرفة وإلمام لدى المدرسين بطبيعة الأعمال المطلوبة منهم. | | | | | |
| 11 | يشمل نظام تقييم الأداء المهني على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات ومهارات المدرسين بالجودة المطلوبة. | | | | | |

درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بالأداء المهني دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | يشكل نظام تقييم الأداء المهني حافزاً للمدرسين ذوي التقييم المنخفض لتطوير وتحسين نقاط الضعف. | 12 |
| | | | | | يمكن للمدرسين الاطلاع على نتائج تقييم الأداء السنوي لتعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف. | 13 |
| | | | | | تطور الإدارة المدرسية نظام تقييم الأداء السنوي باستمرار من أجل تطوير الأداء المهني بشكل عام. | 14 |
| | | | | | تؤثر القيم السائدة على جودة الأداء المهني. | 15 |
| | | | | | تقدم المدرسة برامج تدريبية للمدرسين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة. | 16 |
| | | | | | يلتزم المدرسون بتنفيذ تعليمات إدارة المدرسة. | 17 |
| | | | | | ينعكس التزام الإدارة بجودة الأداء على تحسين مستوى المدرسين. | 18 |

الملحق (2)

قائمة بالسادة المحكمين

أ. د. عيسى علي.

أ. د. طاهر سلوم.

أ. د. آصف يوسف.

د. ليلى شالاتي.

د. سمر إبراهيم.

د. وليم عباس.