

**Journal of University Studies for Inclusive Research**

**Vol.10, Issue 7 (2022), 3867-3895**

**USRIJ Pvt. Ltd.,**

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة بالحب وعلاقتها بالانغراز الوظيفي في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين

أ. أنعام ابراهيم علي المخامرة

دكتورة الادارة التربوية - جامعة الخليل

مديرة مدرسة لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية/مديرية تربية وتعليم يطا

[Inaammakh2021@gmail.com](mailto:Inaammakh2021@gmail.com)

د. كمال مخامرة

[kamalm@hebron.edu](mailto:kamalm@hebron.edu)

### ملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة بالحب وعلاقتها بالانغراز الوظيفي في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم يطا جميعهم والبالغ عددهم (350) معلما ومعلمة، جاءت الدراسة شاملة لجميع افراد مجتمع الدراسة ولكن شكل ما تم استرجاعه عينة الدراسة والتي قوامها (212) معلم ومعلمة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وطوّرا استبانة القيادة بالحب واستبانة الانغراز الوظيفي، توصلت الدراسة الى النتائج التالية: درجة ممارسة المديرين للقيادة بالحب ودرجة الانغراز الوظيفي للمعلمين جاءت مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بينهما، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في درجة ممارسة القيادة بالحب للمديرين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل وسنوات الخبرة في درجة ممارسة المديرين للقيادة بالحب.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة بالحب، الانغراز الوظيفي، مديرية تربية وتعليم يطا

## **The Degree to Which Secondary School Principals Practice Leadership with Love and Its Relationship to Functional Participation in The Yatta Directorate of Education from The Point of View of Teachers**

### **Abstract**

This study aimed to identify the degree of secondary school leaders' practice of leadership with love and its relationship to the job engagement from the teachers' point of view in the Directorate of Education in Yatta. The population of the study consisted of all secondary school teachers, whose number is (350) male and female teachers. The study came comprehensive for all members of the population of the study, but the form of what was retrieved from the study sample consisted of (212) teachers. The researcher used the descriptive correlative approach and developed a questionnaire about leadership with love and job engagement. The study reached the following results: A high degree, and a positive and statistically significant correlation between leadership with love and job engagement, with the presence of statistically significant differences between the degree of leadership practice with love for leaders, and the job engagement of teachers due to gender, and the absence of statistically significant differences for qualifications and years of experience in the degree to which leaders practice leadership with love, and the degree of job engagement.

**Keywords:** *leadership with love, Job engagement, Directorate of Education- Yatta.*

## المقدمة

ونظراً لأهمية القيادة ودورها في نجاح المؤسسات التربوية والتعليمية، اتجهت معظم دول العالم إلى تبني اتجاهات حديثة في القيادة التربوية تتناسب ومتطلبات العصر، وتتناغم مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم، ومن بين هذه الاتجاهات ما يسمى القيادة بالحب.

تعد كاثلين سانفورد (Sanford Kathleen) أول من تبني مفهوم القيادة بالحب، حيث ألّفت كتابها "الموسوم بـ (القيادة بالحب): كيف تفوز المنظمات بالحنان والقيادة والفطرة". وتعتقد كاثلين في كتابها أن فشل النظريات الإدارية في تطبيقاتها لا يعود إلى فشل مناهجها أو إلى أخطاء فيها، بل يعود إلى افتقار الإدارة أو القيادة بالحب، وافتقار القيادة إلى الفطرة والحنان، واستندت في اعتقادها على أن الحب هو سحر الأمومة، والإدارة بفطرة الأمومة تخضع لنفس السحر، فالحب هو العصا السحرية لهذه النظرية القيادية، وهو المسؤول عن نجاح المؤسسات والمنظمات.

وتتطلق فلسفة القيادة بالحب من مبدأ أهمية دور القيادة في صيانة رأس المال البشري الاجتماعي، بحيث لا يمكن المحافظة عليه دون الارتقاء بالنكاء العاطفي للعاملين وتدريبهم على إدارة عواطفهم، وحثهم على التعبير عنها في أماكن العمل، فمن المستحيل أن يترك الإنسان منظومة عواطفه في منزله قبل الذهاب إلى عمله كل صباح، ولا يعقل أن يعطل الإنسان إحساسه بعواطفه ومشاعره في أوقات العمل الرسمية، والمدقق في تطور الفكر الإداري يجد أنه استهدف - عن قصد أو غير قصد - وبشكل مباشر أو غير مباشر -، سد بعض الثغرات التي مزقت النسيج الاجتماعي للمؤسسات والمنظمات (Sanford, 1998).

والقيادة بالحب تختلف عن القيادة التقليدية، إذ هي فن التأثير على القلوب، ولا يمكن أن تتحقق إلا بالمحبة المتبادلة بين المدير وأفراد العمل، حيث أنها تجعل الأفراد يطيعون وأمر المدير بمحض إرادتهم، وبكل طواعية وانقياد، فالحب بمفهومه البسيط يعني الاهتمام العميق بالآخرين، وهو عاطفة قوية تولد المودة والتعلق الشخصي بين الأفراد (Määttä & Uusiautti, 2014).

والقيادة بالحب كمفهوم واحد من أنماط القيادة الحديثة، وتعتمد على خلق علاقة حب متبادلة بين القائد وبين العاملين، ودفع العاملين للعمل بروح الفريق، والمشاركة نحو تحقيق الأهداف المنشودة (المزاودة والداود، 2018).

لكل قيادة مرتكزات تقوم عليها، وقد ذكر ناصر (2008) بعض مرتكزات القيادة بالحب منها: أنها تركز على دور العاملين ورفع مستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والرقابة، واتخاذ القرارات، وهي ذات صلة بالبعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمؤسسات وأهميتها في صيانة رأس المال البشري، والعواطف والأحاسيس والمشاعر، والارتقاء بالذكاء العاطفي للعاملين، لذا فإنها تركز على هذه الجوانب أيضاً.

إن المؤسسات التي تتمتع بمستوى جيد من القيادة بالألفة والمحبة لا تبدي القدرة على البقاء والاستمرارية فحسب، بل تتمتع بقدرة على التعامل والتفاعل الإيجابي مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية، وعليه فالقيادة بالحب تؤدي إلى تحقيق الرضا والحماسة في العمل، وتقديم المطلوب وأكثر، ومن ثم الولاء للعمل وهو ما يؤدي بدوره إلى التضحية والتفاني، والدفع باتجاه العمل والإنجاز، وهناك مجموعة واسعة، بل كبيرة من القوى التي تؤثر في ارتباط العاملين بمنظماتهم، وهو ما يعرف بظاهرة الانغراز الوظيفي، الذي يشير إلى التأثيرات المهمة التي تلعب دوراً رئيساً في الاحتفاظ بالموظفين، وهي متعلقة بمدى ارتباط العامل بالوظيفة والجوانب الأخرى في المجتمع وتعلق العامل بالأشخاص داخل الوظيفة والأنشطة المختلفة وخارجها، ما يعني صعوبة كسر تلك الروابط (Neill`O, Holtom, 2004).

ويعد الانغراز الوظيفي أحد المفاهيم التي تعزز البقاء في الوظيفة وتحافظ عليه بشرياً واجتماعياً لاشتماله على أبعاد ثلاثة هي: التضحية والروابط والملاءمة.

والانغراز الوظيفي علاقة حول مدى تكيف الفرد مع منظمته التي يعمل بها ومجتمعه الذي يعيش فيه من خلال مجموعة روابط وعلاقات تشجع الموظفين على البقاء في وظائفهم، لأن زيادة هذه الروابط تشعر الفرد بأهميته في المنظمة ومجتمعه عن طريق الاتصال والتواصل بعمله ومؤسسته، وهناك جوانب رئيسية ينطلق منها مفهوم الانغراز الوظيفي، يتمثل بعلاقات وروابط يكونها مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة و خارجها، وملاءمتها بينه وبين منظمته ومجتمعه فضلاً عن تحقيق العديد من الامتيازات والعلاقات التي يتخلى عنها في حال ترك وظيفته (جبار ومحمد، 2021).

إن القيادة بالحب تعزز من الانغراز الوظيفي للموظفين، فشعور الفرد بالراحة من خلال إحساسه بالدفء والشعور العائلي يعزز من حالة انتمائه والتزامه في العمل، حيث يحتاج الموظف في المؤسسة إلى الحب والرعاية، وذلك بمساعدته في الكشف عن مهاراته ومواهبه وتمكينه من إطلاق طاقاته، وبهذا تكون هي الطريق الوحيد لتأكيد ثقته بأنفسه وحبه واحترامه لذاته ما ينعكس على أدائه الفاعل، لذلك حرصت

المؤسسات على تعزيز الانغراز الوظيفي للموظفين من خلال بلورة أنماط قيادية وإيجاد مناخ مثالي من أجل جعل الموظف مندمجا في عمله وتعزيز شعوره نحو وظيفته، وخصوصا عند شعوره بالرضا في عمله، وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، فيولد لديه التزاماً وظيفياً يعزز من الانغراز الوظيفي لتحقيق أهداف المؤسسة والتفوق والأداء المتميز.

ومن خلال ما سبق يرى الباحثان أهمية دور القيادة بالحب في تعزيز الانغراز الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا، وعليه جاءت الدراسة لبيان علاقة القيادة بالحب بتعزيز الانغراز الوظيفي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في تربية وتعليم يطا.

### مشكلة الدراسة

إن المؤسسات التي تتمتع بمستوى جيد من الإدارة بالألفة والمحبة لها المقدر على التعامل والتفاعل الإيجابي مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية، بالإضافة الى القدرة على البقاء والاستمرارية، ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة والاطر النظرية في سياق القيادة بالحب، وأبعاده في بيئات مختلفة كدراسة (دغمش، 2019) ودراسة (خلوقي وشريط، 2020). ومن خلال عمل الباحثة كمديرة مدرسة في سلك التربية والتعليم ونظرا للوضع الاقتصادي الصعب والحالة الاجتماعية والاقتصادية السائدة في فلسطين وخصوصا على المعلمين كونهم يتقاضون رواتب قليلة لا تكفيهم وعيالهم، وما يسببه الاحتلال الاسرائيلي من مضيقات بحق المعلمين والمعلمات ومنعهم من الوصول الى مدارسهم، ومن هنا تكونت مشكلة البحث فالإداري عليه أن يتفهم أن جميع هذه القضايا تؤثر بشكل مباشر على أداء المعلمين واستمراريتهم في العمل، وإذا لم يتم التعامل معها بحذر فإنها تتداخل أحيانا مع العمل، وتضيف المزيد من الضغط على حياتهم وتتسبب في انخفاض الروح المعنوية وتركهم لعملهم، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة بالحب وعلاقتها بالانغراز الوظيفي في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين.

وتتحدد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة بالحب في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى الانغراز الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة بالحب ومستوى الانغراز الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة بالحب في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة، التخصص)؟

#### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين.
- تحديد درجة الانغراز الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظرهم.
- الكشف عما اذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة بالحب ومستوى الانغراز الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

#### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال الاعتبارات الآتية:

- يمثل الحب مركز لكل المشاعر اللطيفة والنبيلة، وما أحوج النمط الإداري الا هو القيادة بالحب في مدارسنا اليوم، بالحب يسود جو من الالفة والتعاطف بالمدرسة، والإدارة بالحب تعكس جمال اداء المدير وتظهر روعته ويعكس حسن أخلاقه، مما يدفع مدير المدرسة إلى بذل قصارى جهده في مدرسته، لأن يمد بطاقته وجهده لتفعيل أنبل وأعظم قيمة داخل المدرسة وهي قيمة الحب.
- توضح مدى أهمية القيادة بالحب وعلاقتها بالانغراز الوظيفي للمعلمين لعلاقتها القوية بزيادة العطاء والإنتاج.

- أنها تضع أمام المسؤولين آليات تحقيق القيادة بالحب في إدارة المدارس، ومن ثم تضمين المحتوى التدريبي لمديري المدارس بمادة تدريبية متكاملة عن هذه الآليات ومتطلبات تحقيقه.
- فتح الآفاق لعمل دراسات أخرى تتضمن القيادة بالحب وذلك لأهميتها.

### محددات الدراسة

- تناولت هذه الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة بالحب وعلاقتها بالانغراز الوظيفي في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين ضمن الحدود التالية:
- **الحد المكاني:** المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم يطا.
  - **الحد الزمني:** السنة الدراسية 2021/2022م
  - **الحد البشري:** أجريت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية.

### مصطلحات الدراسة

- **القيادة:** عرفها الأغبري (2000) بأنها القدرة على توجيه سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها.
- كما وعرفها Huber (2010) على أنها القدرة على خلق تحولات، وإدخال الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة لتسير نحو مستقبل أفضل وذلك عن طريق الإقناع والتعاطف، والعمل التعاوني وترتكز على القيم والنزاهة.
- **القيادة بالحب:** هي نمط حديث من أنماط القيادة، يعتمد على خلق القائد وعلاقة الحب المتبادلة بينه وبين الموظفين، ومن خلال تثبيت هذه العلاقة يستطيع القائد أن يدفع موظفيه بروح المشاركة نحو تحقيق الأهداف المنشودة (أبو العلا، 2013).
- **الانغراز الوظيفي:** مجموعة من العوامل التي تؤثر في قرار الموظف في البقاء أو مغادرة المدرسة (الفتلاوي، 2018).
- **المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم يطا:** هي المدارس التي تحتوي على الصفوف العاشر والحادي عشر والثاني عشر. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2014)

## الدراسات السابقة

قدّم خلوفي وشريط (2020) دراسة بعنوان القيادة بالحب: كأسلوب قيادي فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين، وهدفت الدراسة لتسليط الضوء على القيادة بالحب (القيادة الابوية) أو كما تسمى القيادة بغطرة الأمومة باعتبارها أسلوب قيادي فعال، ومحاولة تبيان دورها في تحسين الرضا الوظيفي للمرؤوسين، من خلال استقراء وتحليل العديد من الدراسات ذات العلاقة، حيث توصلت الدراسة إلى أن الحب أسلوب قيادي فعال لتحقيق الرضا الوظيفي، فكلما شعر العامل بحب قائده له؛ فإنه سيقدم ما أمكن من الحب والتعاون، حيث أوصت الدراسة بأن يعمل القائد على عمل بيئة جيدة ومتناغمة مليئة بالحب، لأن الرضا الوظيفي ثمرة من ثمار الحب.

قدمت الضمرات والمصري (2021) دراسة بعنوان القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم حيث هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم، حيث تكونت عينة الدراسة من (246) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر ذا دلالة إيجابية للقيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية.

وأجرت أبو ليفة (2021) دراسة بعنوان دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الانغراز الوظيفي دراسة ميدانية، وكان الهدف من تلك الدراسة التعرف إلى بُعدي السعادة الوظيفية، الحاجات الشعورية، والحاجات العقلية (في العلاقة بين أبعاد التوازن التنظيمي) الراتب المباشر، والتعويضات، أول ترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة، أبعاد الانغراز الوظيفي (الملاءمة التنظيمية، والملاءمة المجتمعية، والروابط مع المنظمة، والروابط مع المجتمع، والتضحية مع المنظمة، والتضحية مع المجتمع)، لدى العاملين في إحدى شركات قطاع الأعمال العام في مصر والبالغ عددهم (8718)، وطُبقت على عينة مكونة من (368) عاملاً، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، التي خرجت بنتائج، منها وجود علاقة ارتباطية بين السعادة الوظيفية وأبعاد التوازن التنظيمي، وأن بُعدي السعادة الوظيفية (الحاجات الشعورية والحاجات العقلية) متغير وسيط تداخلي أدى إلى زيادة العلاقة الارتباطية الموجبة وأبعاد الانغراز الوظيفي.

أجرى بردينس وآخرون (Kristina et al., 2021) دراسة بعنوان ما الذي يجعل الموظفين يبقون؟ مناخ الإبتقان، واشباع الحاجة النفسية او لانغراز في الوظيفة، هدفت للتعرف إذا كان جو الإبتقان المتصور في العمل يتنبأ بمستوى بالانغراز الوظيفي أي (الرؤايب والملاءمة والتّضحية)، وما إذا كانت تلبية احتياجات الاستقلالية والارتباط والكفاءة ستتوسط هذه العلاقة، في داخل المجتمع النرويحي ضمن ست منظمات في أيسلندا وواحدة في النرويح البالغ عددهم 1494 موظفاً، وطُبقت على عينة مكوّنة من 430 موظفاً، وخرجت بنتائج منها أن الاحتياجات إلى الاستقلالية والكفاءة والارتباط قد توسطت العلاقة بين جو الإبتقان المتصور أنه أول رؤايب والملاءمة وأبعاد التّضحية في الانغراز الوظيفي أثناء العمل، ومناقشة الآثار النّظرية والعملية وكذلك الاتجاهات للبحث في المستقل كتركيز القادة على الجهد الفردي، وتحسين المهارات، والتّعلم، والتّعاون وتقديم ملاحظات مرجعية ذاتية، في ضوء ذلك سيكون لدى الموظفين المزيد من التّضحية، ويكونون أكثر التزاماً ويؤكد على التّعاون والجهد ويشعروهم بأنهم أكثر ارتباطاً بزملائهم في العمل.

وقدم نوروزينك وآخرون (Norouzinik et al., 2021)، دراسة بعنوان القيادة النرجسية والسلوك المبتكر للموظفين : التوسط في أدوار الانغراز الوظيفي والمشاركة الوظيفية)، وهدفت للتعرف إلى تحليل تأثير القيادة النرجسية على السلوك المبتكر للموظفين من خلال إدخال الانغراز الوظيفي للموظفين والمشاركة الوظيفية كمتغيرات وسيطة، وتكوّن مجتمع الدّراسة من مديري وموظفي مؤسسات القطاع العام الإيرانية ، إذ أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكوّنة من (455) مديراً وموظفاً، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدّراسة، وكان من أهم النّتايج : أن النرجسية أثرت سلباً على انغراز الموظفين الوظيفي والمشاركة الوظيفية، وأنها قللت من الانغراز الوظيفي للموظفين، وأنّ الدّراسة قدمت رؤى جديدة لتحليل التناقضات في خصائص القادة التي تؤثر على مواقف الموظفين بما في ذلك الانغراز الوظيفي والمشاركة الوظيفية وسلوك الموظف وأدائه.

**التعقيب على الدراسات السابقة:** يتبين من الدراسات السابقة ان هناك العديد من الدراسات تناولت موضوع القيادة بالحب دلالة على أهمية الموضوع واستمرار الاهتمام به من قبل الباحثين، ولا شك ان هناك تشابها بين هذه الدراسة والدراسات السابقة بتركيزها على هذا الموضوع مع اختلاف طريقة تناوله. وقد أوردت الباحثة العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية اتسمت بحدائتها زمنياً.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اثرء الإطار النظري وتدعيم بنائه، الإفادة منها في اختيار منهج الدراسة وتصميم أدواتها، كما تم مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت اليه تلك الدراسات من نتائج، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاهداء الى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة. وفيما يلي أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو ليفي (2021) ودراسة نوروزينك وآخرون (2021)، في استخدام الاستبانة كأداة الدراسة كما جاءت هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في مجال القيادة بالحب، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تبحث عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة بالحب وعلاقتها بالانغراز الوظيفي في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين ، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة حيث طبقت على مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا.

#### طريقة الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة

من أجل إجراء الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يعتبر أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا، خلال العام الدراسي 2022/2021م، والبالغ عددهم (350) معلماً ومعلمة وفق إحصائيات مديرية التربية والتعليم يطا .

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية قوامها (212) معلما ومعلمة، بنسبة (60%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

**الجدول (1):** توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	98	46.2%
	انثى	114	53.8%
	<b>المجموع</b>	<b>212</b>	<b>100.0</b>
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	41	19.3%
	5-10 سنوات	52	24.5%
	أكثر من 10 سنوات	119	56.2%
	<b>المجموع</b>	<b>212</b>	<b>100.0</b>
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	187	88.2%
	دراسات عليا	25	11.8%
	<b>المجموع</b>	<b>212</b>	<b>100.0</b>
التخصص	علوم إنسانية	136	64.2%
	علوم طبيعية	76	35.8%
	<b>المجموع</b>	<b>212</b>	<b>100.0</b>

## أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانتان، تم بناؤهما وتطويرهما بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة، وتكونت استبانة القيادة بالحب من (32) فقرة موزعة على الأبعاد الآتية (حب المدير لمدرسته، حب المدير للمعلمين، حب المدير للطلبة، حب المدير لنفسه، حب المدير لأولياء الأمور)، أما استبانة الانغراز الوظيفي فتكونت من (18) فقرة موزعة على الأبعاد الآتية (الروابط، التضحية، الملاءمة).

## صدق الاداة

### أولاً: استبانة القيادة بالحب

تم التحقق من صدق الأداة من الناحية الإحصائية أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الدراسة في كل بعد من أبعاد القيادة بالحب مع الدرجة الكلية لها، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الدراسة في كل بعد من القيادة بالحب مع الدرجة الكلية

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية	البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
حب المدير نطلبه	1	0.810**	0.00	حب المدير نطلبه	1	0.743**	0.00
	2	0.799**	0.00		2	0.725**	0.00
	3	0.711**	0.00		3	0.748**	0.00
	4	0.471**	0.00		4	0.735**	0.00
حب المدير لمدرسته	1	0.729**	0.00	حب المدير لمدرسته	5	0.797**	0.00
	2	0.679**	0.00		6	0.754**	0.00
	3	0.694**	0.00		7	0.694**	0.00
حب المدير لنفسه	4	0.767**	0.00	حب المدير لنفسه	1	0.781**	0.00
	5	0.746**	0.00		2	0.714**	0.00
	6	0.719**	0.00		3	0.676**	0.00
حب المدير للمعلمين	1	0.736**	0.00	حب المدير للمعلمين	4	0.713**	0.00
	2	0.822**	0.00		5	0.793**	0.00
	3	0.760**	0.00		6	0.831**	0.00
	4	0.823**	0.00		7	0.782**	0.00
	5	0.757**	0.00		8	0.825**	0.00
	6	0.851**	0.00		9	0.793**	0.00

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.01$ )

يشير الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، ما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، ويعبر بالتالي عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه، وللتحقق من صدق البناء للمجالات؛ جرى استخراج معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (3) يوضح ذلك.

**الجدول (3):** مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس

الارتباط	معامل الارتباط
0.897**	حب المدير لمدرسته X الدرجة الكلية
0.937**	حب المدير للمعلمين X الدرجة الكلية
0.880**	حب المدير لطلبته X الدرجة الكلية
0.847**	حب المدير لنفسه X الدرجة الكلية
0.915**	حب المدير لأولياء الأمور X الدرجة الكلية

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، حيث أن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، ما يشير إلى أن فقرات المقياس تشترك معاً في قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة بالحب وعلاقتها بالانغراز الوظيفي في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين

**ثبات استبانة القيادة بالحب**

**الجدول (4):** معاملات الثبات لمقياس القيادة بالحب

البعء	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
حب المدير لمدرسته	7	0.907
حب المدير للمعلمين	9	0.934
حب المدير لطلبته	4	0.902
حب المدير لنفسه	6	0.881
حب المدير لأولياء الأمور	6	0.933
الدرجة الكلية للمقياس	32	0.974

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، إذ تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات المقياس بين (0.881 - 0.934)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.974)، ما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

### ثانياً استبانة الانغراز الوظيفي

تم التحقق من صدق البناء لمقياس الانغراز الوظيفي من خلال الإجراءات الآتية:

**الجدول (5):** نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات

الانغراز الوظيفي مع الدرجة الكلية

البد	رقم الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدالة الإحصائية	البد	رقم الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدالة الإحصائية
الروابط	1	0.807**	0.00	الملائمة	1	0.806**	0.00
	2	0.765**	0.00		2	0.793**	0.00
	3	0.742**	0.00		3	0.763**	0.00
	4	0.839**	0.00		4	0.858**	0.00
	5	0.828**	0.00		5	0.798**	0.00
التضحية	1	0.873**	0.00	الملائمة	1	0.830**	0.00
	2	0.832**	0.00		2	0.866**	0.00
	3	0.851**	0.00		3	0.835**	0.00
	4				4	0.839**	0.00
	5				5	0.846**	0.00

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.01$ )

يشير الجدول (5) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الانغراز الوظيفي مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه، وللتحقق من صدق البناء للمجالات أجري استخراج معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (6) يوضح ذلك.

**الجدول (6):** مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس

الارتباط	معامل الارتباط
الروابط X الدرجة الكلية	0.938**
التضحية X الدرجة الكلية	0.948**
الملائمة X الدرجة الكلية	0.957**

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (6) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، حيث أن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، ما يشير إلى أن فقرات المقياس تشترك معاً في قياس الانغراز الوظيفي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم يطا.

#### ثبات مقياس الانغراز الوظيفي

حُسب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح

في الجدول (7).

**الجدول (7):** معاملات الثبات لمقياس الانغراز الوظيفي

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الروابط	5	0.907
التضحية	5	0.924
الملائمة	8	0.941
<b>الدرجة الكلية للمقياس</b>	<b>18</b>	<b>0.971</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، إذ تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات المقياس بين (0.907 – 0.941)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.971)، ما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

### • نتائج السؤال الأول

"ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة بالحب في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة بالحب في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين؟، والجدول (8) يوضح ذلك:

**الجدول (8):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة بالحب في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين؟، مرتبة تنازلياً: (ن=212)

البعد	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
حب المدير لمدرسته	1	4.28	0.75	85.6	1	مرتفعة
	5	4.27	0.79	85.4	2	مرتفعة
	3	4.16	0.81	83.2	3	مرتفعة
	4	4.11	0.87	82.2	4	مرتفعة
	7	4.08	0.74	81.6	5	مرتفعة
	6	4.04	0.76	80.8	6	مرتفعة
	2	4.01	0.82	80.2	7	مرتفعة
<b>الدرجة الكلية للبعد</b>						<b>الدرجة الكلية للبعد</b>
حب المدير للمعلمين	5	4.86	0.89	97.2	1	مرتفعة
	2	4.23	0.86	84.6	2	مرتفعة
	4	4.08	0.85	81.6	3	مرتفعة
	3	4.07	0.79	81.4	4	مرتفعة
	9	4.03	0.87	80.6	5	مرتفعة
	1	3.96	0.74	79.2	6	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>					

مرتفعة	7	78.8	0.88	3.94		8	
مرتفعة	8	78.2	0.84	3.91		6	
مرتفعة	9	78.2	0.91	3.91		7	
<b>مرتفعة</b>	<b>4</b>	<b>80.2</b>	<b>0.69</b>	<b>4.01</b>			<b>الدرجة الكلية للبعد</b>
مرتفعة	1	97.2	0.89	4.86		1	<b>حسب المدير للطلبة</b>
مرتفعة	2	84.6	0.86	4.23		2	
مرتفعة	3	81.6	0.85	4.08		3	
مرتفعة	4	81.4	0.79	4.07		4	
<b>مرتفعة</b>	<b>3</b>	<b>80.4</b>	<b>0.69</b>	<b>4.02</b>			<b>الدرجة الكلية للبعد</b>
مرتفعة	1	81.6	0.74	4.08		6	<b>حسب المدير نفسه</b>
مرتفعة	2	80.6	0.87	4.03		1	
مرتفعة	3	79.2	0.74	3.96		2	
مرتفعة	4	78.8	0.88	3.94		3	
مرتفعة	5	78.2	0.84	3.91		4	
مرتفعة	6	78.2	0.91	3.91		5	
<b>مرتفعة</b>	<b>2</b>	<b>81.8</b>	<b>0.63</b>	<b>4.09</b>			<b>الدرجة الكلية للبعد</b>
مرتفعة	1	84.4	0.72	4.22		6	<b>حسب المدير لأولياء الأمور</b>
مرتفعة	2	83.8	0.73	4.19		1	
مرتفعة	3	82.6	0.73	4.13		5	
مرتفعة	4	81.6	0.82	4.08		4	
مرتفعة	5	81.4	0.79	4.07		2	
مرتفعة	6	75	0.89	3.75		3	
<b>مرتفعة</b>	<b>5</b>	<b>80.2</b>	<b>0.71</b>	<b>4.01</b>			<b>الدرجة الكلية للبعد</b>
<b>مرتفعة</b>		<b>81</b>	<b>0.61</b>	<b>4.05</b>			<b>ممارسة القيادة بالحب</b>

تشير البيانات الموضحة في الجدول (8)، أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة بالحب في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة بالحب (4.05) بنسبة مئوية بلغت (81.0%)، وقد يعزى ذلك الى الفطرة الإنسانية التي جبل عليها القائد في إيلاء العنصر الإنساني (المعلمين والمعلمات) من خلال بث روح المشاركة المبنية على الاحترام والثقة المتبادلة، ومدى إدراك مديري المدارس الثانوية لدور القيادة بالحب في العمل الإداري، وأهميته في تنمية العلاقات الإنسانية الودية.

ويتضح من الجدول (8) أن حب المدير لمدرسته احتل المركز الأول، حيث جاءت الفقرة (1) ونصها: " يحب المدير مدرسته ويسعى إلى تطويرها وتطوير طاقمها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي(4.28)، في حين جاءت الفقرة (2) والتي نصها " يجب أن تشارك مدرسته في جميع الفعاليات الخارجية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.01)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال(4.14)، وهو ما يقابل درجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى تعامل قائد المدرسة مع المدرسة كبيتها الثاني والمعلمين والعاملين فيها بمثابة الأسرة، بالإضافة إلى سعيه إلى إنجاح المدرسة وتميزها وارتقاء أدائها مع مراعاة مصلحة المدرسة معلّميا ورسالتها وقيمها عند اتخاذ القرارات.

وجاء في المركز الثاني حب المدير لنفسه حيث جاءت الفقرة (6) ونصها: " يعترف بأخطائه ويعتذر عنها ويتقبل النقد بصدق رحب " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي(4.08)، في حين جاءت الفقرة (5) التي نصها "يمارس صلاحياته مديرا للمدرسة دون مبالغة، وكسب محبة الجميع " في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي(3.91)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال(4.09)، وهو ما يقابل درجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى سعي القائد نحو تحقيق ذاته وتميزه عن غيره من القيادات المدرسية الأخرى وذلك على الصعيد الشخصي من جهة، وعلى الصعيد العملي من جهة أخرى، وحرصه على تحسين الأداء وتنمية مهاراته من خلال التغذية الراجعة من المعلمين ما يشير ذلك الى النمط الديمقراطي المستخدم.

أما المركز الثالث فكان حب المدير للطلبة، حيث جاءت الفقرة (1) ونصها: "يساهم مع العاملين في المدرسة في استقصاء مشكلات الطلبة لمعالجتها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي(4.86)، في حين جاءت الفقرة (4) التي نصها "يشرك الطلبة في عملية التخطيط ويعزز ثقتهم بأنفسهم بإخاء" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي(4.07)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال(4.02)، وهو ما يقابل درجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى مدى حرصه على الموروث البشري وهم الطلبة، وتعزيز حس

المسؤولية لديهم وأشراكهم في عملية التخطيط وتعزيز ثقتهم بأنفسهم لبناء جيل واع ومتقف وخال من المشاكل قادر على تحمل المسؤولية.

وجاء في المركز الرابع حب المدير للمعلمين، حيث جاءت الفقرة (5) ونصها: "يساعد المعلمين في اختيار الاستراتيجيات المناسبة وصنع الوسائل بحب" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.86)، في حين جاءت الفقرة (7) والتي نصها "يساوي بين المعلمين ويهتم بحاجاتهم" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.91)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (4.01)، وهو ما يقابل درجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى توفير القائد المدرسي جو ومناخ تعليمي مبني على الاحترام والثقة المتبادلة والتقدير والأخوة بين المعلمين أنفسهم من جهة، وبين المعلمين والطلبة من جهة أخرى.

جاء في المركز الخامس حب المدير لأولياء الأمور، حيث جاءت الفقرة (6) ونصها: "يحترم أفكار الآخرين حتى لو اختلفت عن أفكاره" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.22)، في حين جاءت الفقرة (3) والتي نصها "يحرص على التواصل مع المجتمع وحضور المناسبات" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.75)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (4.01)، وهو ما يقابل درجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى مدى حرص القائد على التواصل الجيد مع أولياء الأمور وتعزيز المشاركة المجتمعية الفعالة التي بدورها تعزز الثقة المتبادلة، والخدمات المشتركة لصالح المدرسة والطلبة.

#### • نتائج السؤال الثاني

"ما درجة الانغراز الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة الانغراز الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا، وذلك كما يتضح في الجدول (9).

**الجدول (9):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة الانغراز الوظيفي لدى

معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا، مرتبة تنازلياً: (ن=212)

البعد	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
الرتبة	1	4.11	0.78	82.2	1	مرتفعة
	2	4.08	0.77	81.6	2	مرتفعة
	3	3.91	0.86	78.2	3	مرتفعة

مرتفعة	4	78.2	0.78	3.91	4		
مرتفعة	5	76.2	0.85	3.81	5		
<b>مرتفعة</b>	<b>1</b>	<b>79.2</b>	<b>0.69</b>	<b>3.96</b>	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>		
مرتفعة	1	77.2	0.91	3.86	5	التضحية	
مرتفعة	2	76.6	0.87	3.83	3		
مرتفعة	3	75	0.89	3.75	4		
مرتفعة	4	74.4	0.91	3.72	2		
مرتفعة	5	73.6	0.88	3.68	1		
<b>مرتفعة</b>	<b>3</b>	<b>75.4</b>	<b>0.79</b>	<b>3.77</b>	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>		
متوسطة	1	78.2	0.79	3.91	2		الملائمة
متوسطة	2	77.4	0.81	3.87	1		
متوسطة	3	76.8	0.82	3.84	3		
متوسطة	4	76.8	0.76	3.84	8		
متوسطة	5	76.2	0.84	3.81	5		
متوسطة	6	75	0.85	3.75	6		
متوسطة	7	74.2	0.85	3.71	4		
متوسطة	8	15.6	0.78	3.70	7		
<b>مرتفعة</b>	<b>2</b>	<b>76.2</b>	<b>0.69</b>	<b>3.81</b>	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>		
<b>مرتفعة</b>		<b>77</b>	<b>0.69</b>	<b>3.85</b>	<b>الانغراز الوظيفي</b>		

تشير البيانات الموضحة في الجدول (8)، أن درجة الانغراز الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85) بنسبة مئوية بلغت (77.0%)، وقد يعزى ذلك إلى اخلاقنا الاسلامية الحميدة وأننا في مجتمع اسلامي متحاب.

ويتضح من الجدول (9) أن مجال (الروابط) جاء في المركز الأول ، حيث جاءت الفقرة (1) ونصها: "ممارسات المدير تجعل المعلم السبب الاول لنجاح مدرسته" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.11)، في حين جاءت الفقرة (5) التي نصها "أصبحت علاقة المعلم بأولياء الأمور أكثر إيجابية وتقبل في ظل النمط الإداري المستخدم" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.81)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.96)، وهو ما يقابل درجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن المدير هو سبب في تقوية الروابط ما بين المعلمين أنفسهم من جهة، ومع المجتمع المحلي من جهة أخرى، ذلك لأنه يعتبر المعلم هو أساس نجاح المدرسة، وذلك من خلال التعاون وبناء جسر الثقة بين أطراف العملية التعليمية، وكذلك من خلال تكون علاقات وصداقات وتبادل الزيارات الاجتماعية، والتواصل الاجتماعي مع أطراف العملية التعليمية.

وجاء في المركز الثاني مجال (الملاءمة)، حيث جاءت الفقرة (2) ونصها: "أصبح لدي انسجاما عاليا بين قيمي وقيم المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.91)، في حين جاءت الفقرة (7) التي نصها "وحدت وجهات النظر حول القضايا المختلفة بالعمل في المدرسة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.70)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.81)، وهو ما يقابل درجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى تحقيق الانسجام العالي ما بين أهداف المعلمين وأهداف المدرسة، والذي بدوره يشعر العاملين بالأمان الوظيفي الذي بدوره يخرطهم بالمدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة براحة تامة.

وجاء في المركز الثالث مجال (التضحية)، حيث جاءت الفقرة (5) ونصها: "النمط الإداري المستخدم هيا بيئة عمل مريحة بشكل أكبر للمعلم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.86)، في حين جاءت الفقرة (1) التي نصها "أصبح لدى المعلمين حقوق وظيفية أكثر تميزا في ظل النمط الإداري المستخدم" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.68)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.77)، وهو ما يقابل درجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن النمط الإداري المستخدم يوفر البيئة المريحة والتي تدفع المعلمين الى العمل بشكل وزيادة الانتماء لوظيفتهم، حيث أن استمرار المعلم في وظيفته يستمد من الأمان الوظيفي.

• نتائج السؤال الثالث

"هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة بالحب لدى مديري المدارس الثانوية والانغراز الوظيفي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الرابع، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين القيادة بالحب لدى مديري المدارس الثانوية والانغراز الوظيفي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم يطا، كما هو واضح من خلال الجدول (10).

الجدول (10): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة بالحب لدى مديري المدارس الثانوية والانغراز الوظيفي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم يطا

الانغراز الوظيفي الكلية	العلاقات	
0.785**	حب المدير لمدرسته	أبعاد القيادة بالحب
0.00		
0.836**	حب المدير للمعلمين	
0.00		
0.759**	حب المدير للطلبة	
0.00		
0.731**	حب المدير لنفسه	
0.00		
0.587**	حب المدير لأولياء الأمور	
0.00		
0.888**	القيادة بالحب الكلية	
0.00		

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

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

تشير البيانات الواردة في الجدول (10) إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة بالحب لدى مديري المدارس الثانوية وأبعدها من جهة وبين الانغراز الوظيفي لدى المعلمين من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.888) بدلالة إحصائية (0.00) وهي دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس الثانوية، شعر المعلمون بالثقة والأمان وبالتالي زيادة الإنتاجية في جو من المحبة ما يؤدي الى ازدياد الانغراز الوظيفي لديهم.

#### • نتائج السؤال الرابع

"هل تختلف متوسطات درجات ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين باختلاف الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص؟"

تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات القيادة بالحب لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا وفقاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والتخصص.

**جدول (11):** اختبار (ت) (t-test) لفحص الفروق في متوسطات درجات القيادة بالحب لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا وفقاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

#### والتخصص

المتغيرات التابعة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
حب المدير لمدرسته	ذكر	98	4.1880	0.66457	1.017	0.311
	انثى	114	4.0990	0.61029		
حب المدير للمعلمين	ذكر	98	4.0760	0.69592	1.447	0.149
	انثى	114	3.9386	0.68335		
حب المدير للطلبة	ذكر	98	4.1556	0.64167	2.539	0.012*
	انثى	114	3.9145	0.72779		
حب المدير لنفسه	ذكر	98	4.1939	0.57521	2.069	0.040*
	انثى	114	4.0146	0.67165		
حب المدير لأولياء الأمور	ذكر	98	4.1156	0.73351	1.858	0.065
	انثى	114	3.9371	0.66496		
الدرجة الكلية للقيادة بالحب	ذكر	98	4.1458	0.59424	2.005	0.046
	انثى	114	3.9808	0.60075		

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات التابعة
0.181	1.725	0.693	2	1.386	بين المجموعات	حب المدير لمدرسته
		0.402	209	83.960	داخل المجموعات	
			211	85.345	المجموع	
0.424	0.861	0.412	2	.823	بين المجموعات	حب المدير للمعلمين
		0.478	209	99.917	داخل المجموعات	
			211	100.740	المجموع	
0.919	0.085	0.042	2	.083	بين المجموعات	حب المدير للطلبة
		0.492	209	102.774	داخل المجموعات	
			211	102.857	المجموع	
0.876	0.132	0.054	2	.107	بين المجموعات	حب المدير لنفسه
		0.405	209	84.656	داخل المجموعات	
			211	84.763	المجموع	
0.552	0.595	0.294	2	.588	بين المجموعات	حب المدير لأولياء الأمور
		0.494	209	103.247	داخل المجموعات	
			211	103.835	المجموع	
0.609	0.497	0.181	2	.362	بين المجموعات	الدرجة الكلية للقيادة بالحب
		0.364	209	76.107	داخل المجموعات	
			211	76.469	المجموع	
الدلالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغيرات التابعة
0.120	1.561	0.59591	4.1650	187	بكالوريوس فما دون	حب المدير لمدرسته
		0.87357	3.9543	25	دراسات عليا	
0.146	1.458	0.64112	4.0273	187	بكالوريوس فما دون	حب المدير للمعلمين
		0.98482	3.8133	25	دراسات عليا	
0.085	1.731	0.66107	4.0561	187	بكالوريوس فما دون	حب المدير للطلبة
		0.91572	3.8000	25	دراسات عليا	
0.077	1.780	0.58336	4.1257	187	بكالوريوس فما دون	حب المدير لنفسه
		0.91758	3.8867	25	دراسات عليا	
0.227	1.213	0.65818	4.0410	187	بكالوريوس فما دون	

		0.96906	3.8600	25	دراسات عليا	حب المدير لأولياء الأمور
0.086	1.725	0.54963	4.0830	187	بكالوريوس فما دون	الدرجة الكلية
		0.89467	3.8629	25	دراسات عليا	للقيادة بالحب
<b>المتغيرات التابعة</b>	<b>القيمة (ت) المحسوبة</b>	<b>الانحراف المعياري</b>	<b>المتوسط الحسابي</b>	<b>العدد</b>	<b>التخصص</b>	<b>الدلالة الإحصائية</b>
0.152	1.437	0.67175	4.1870	136	علوم إنسانية	حب المدير لمدرسته
		0.56089	4.0564	76	علوم طبيعية	
0.775	0.286	0.70723	4.0123	136	علوم إنسانية	حب المدير للمعلمين
		0.66511	3.9839	76	علوم طبيعية	
0.995	0.006	0.73111	4.0257	136	علوم إنسانية	حب المدير للطلبة
		0.63976	4.0263	76	علوم طبيعية	
0.320	0.996	0.64012	4.1299	136	علوم إنسانية	حب المدير لنفسه
		0.62234	4.0395	76	علوم طبيعية	
0.660	0.440	0.71877	4.0355	136	علوم إنسانية	حب المدير لأولياء الأمور
		0.67324	3.9912	76	علوم طبيعية	
0.498	0.679	0.61162	4.0781	136	علوم إنسانية	الدرجة الكلية
		0.58653	4.0195	76	علوم طبيعية	

يظهر من خلال جدول (11) وجود فروق دالة إحصائية في درجات ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس، عند الدرجة الكلية والأبعاد (حب المدير للطلبة، حب المدير لنفسه)، وذلك لكون مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وكانت الفروق لصالح الذكور لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى، بينما لا توجد فروق في الأبعاد الآتية (حب المدير لمدرسته، حب المدير للمعلمين، حب المدير لأولياء الأمور)، حيث يعزى ذلك الى أن المعلمين الذكور أكثر ميلاً من المعلمات الإناث من التواصل مع القيادات المدرسية من خلال الجماعات غير الرسمية في المدرسة، وتبادل الزيارات الأسرية في مختلف المناسبات، وهذا يلعب دور في مقدرة المعلمين الذكور على تحديد درجة ممارسة القيادة بالحب.

كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، عند الدرجة الكلية وعند الأبعاد، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، مما يشير الى أن سنوات

الخبرة ليس لها تأثير على تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المدراء للقيادة بالحب، حيث يعزى ذلك الى ايمان جميع المعلمين سواء كانوا جدد أو أصحاب الخبرة الطويلة، بأهمية القيادة بالحب. بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، عند الدرجة الكلية وعند الأبعاد، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، مما يشير الى أن المؤهل ليس له تأثير على تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المدراء للقيادة بالحب وذلك بان المؤهل العلمي لا يرتبط بالخبرة التي يكتسبها المعلم اثناء دوامه.

أما بالنسبة للتخصص فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير التخصص، عند الدرجة الكلية وعند الأبعاد، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، ما يشير الى أن التخصص ليس له تأثير على تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المدراء للقيادة بالحب.

#### التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصي بالآتي:

- وضع وزارة التربية والتعليم لتصور مقترح للقيادة بالحب، وادراجه ضمن الخطة التدريبية لمديري المدارس، في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة.
- إجراء دراسات مماثلة عن القيادة بالحب وعلاقته بالانغراز الوظيفي لمراحل دراسية أخرى مثل: (أساسي دنيا/ أساسي عليا/ مرحلة ما قبل المدرسة)

## المراجع

### المراجع العربية

- أبو السعود، راتب. (2015). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحس (الإدارة ببطرة الأمومة). محاضرة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول: التربية آفاق.
- أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة بين الأصالة والحداثة. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو ليفة، سناء. (2021). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الانغراز الوظيفي. دراسة ميدانية. مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، م (58)، ع(1).
- الأغبري، عبد الصمد. (2000). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- جبار، دعاء، محمد، أثير. (2021). تأثير الإبداع التقني في براعة الموارد البشرية من خلال الانغراز الوظيفي. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، م(27)، ص 256-293.
- خشان، محمد. (2012). توسيط عدم الأمان الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر العربية.
- خلوفي، سفيان، شريط، كمال. (2020). (القيادة بالحس: كأسلوب قيادي فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين). الجزائر: مجلة إضافات اقتصادية.
- الدويك، تيسير. (2005). إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها. عمان: جهينة للنشر والتوزيع.
- الضمرات، الاء، المصري، ايمان. (2021). (القيادة بالحس وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم). جامعة أسيوط: مجلة كلية التربية.
- الطائي، حيدر. (2021). (دور القيادة المحاورة في تعزيز الانغراز الوظيفي). رسالة ماجستير.

- الفتلاوي، ميثاق. (2018). إضاءات فكرية في المتغيرات الإدارية الحديثة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

- كنعان، نواف. (1999). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- المزاوده، سالم، الداود، وجدان. (2018). درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة كلية التربية, 34 (12) ، 1-18.

- ناصر، محمد. (2008). الإدارة بالحب وإعداد القيادة المحبة. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

#### المراجع الأجنبية

-Holtom, Brooks ; O`Neill , B.S. ( 2004) . Job Embeddedness : theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan , **Journal of Nursing Administration** , Vol. 34 , No. 5 , pp : 1-24

-Huber, S. (2010). **School leadership international perspectives**. London: Springer.

-Norouzinik, Y. (2021). Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour: mediating roles of job embeddedness and job engagement, *Innovation Organization & Management*, Management Department, Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Mashhad, Iran.

-Ratnawati, A., Sudarti, K., Mulyana, M., & Mubarok, M. H. (2020). JobEmbeddedness: a Strategy to Reduce Voluntary Turnover Inten-tion. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 11(2), 271-282.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)  
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

–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).

–Sanford, Kathleen. (1998). **Leading with Love: How Women (and Men) Can Transform Their Organizations Through Materialistic Management.** Publisher: Vashon Francisco.