

درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين

الاستلام: 31/يناير/2024
التحكيم: 12/فبراير/2024
القبول: 26/فبراير/2024

أنعام أحمد عبد الله أرشود^(*1)

© 2023 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 وزارة التربية والتعليم - الأردن
* عنوان المراسلة: fayzahmzneh@yahoo.com

درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين

الملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة جرى اختيار عينة عشوائية تكوّنت من (286) معلماً ومعلمة، وطبّق عليهم مقياسان: الأول لقياس درجة القيادة بالحب، أما المقياس الثاني لقياس مستوى التميز المؤسسي، وقد بلغ عدد فقراتهما (40) فقرة، وجرى التحقق من صدقهما وثباتهما. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى التميز المؤسسي بدرجة متوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة بالحب والتميز المؤسسي، ودلت نتائج دورات ومؤتمرات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في جميع المجالات، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات، ودلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في جميع المجالات، وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإقامة دورات ومؤتمرات وورش عمل لتعزيز حول القيادة بالحب وأهميتها موجهة خصوصاً لمديري ومديرات المدارس.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، مديري المدارس، القيادة بالحب، التميز المؤسسي.

The Degree of Practicing Leadership Love by School Principals in the Qweismeh District and its Relationship to Institutional Excellence from the Teachers' Point of View

Anam Ahmed Abdullah Arshod ^(1, *)

Abstract:

This study aimed to study the degree of practicing leadership by love by school principals in the Qweismeh district and its relationship to institutional excellence from the teachers' point of view, To achieve the aim of the study, a random sample of (286) male and female teachers was selected, and two scales were applied to them: the first to measure the degree of leadership with love, and the second to measure the level of institutional excellence. The study reached the following results: The degree of school principals' practice of leadership with love from the teachers' point of view was high, and the level of institutional excellence was medium. There are statistically significant differences in the degree of practice of school principals in the Qweismeh District to lead with love from the point of view of teachers due to the effect of the variables (sex, educational qualification, and years of experience) in all fields, And that there are no statistically significant differences due to the effect of variables, and the results of the study indicated that there are no statistically significant differences in the level of institutional excellence due to the impact of the variables (sex, educational qualification, and years of experience) in all fields, and in light of the results of the study, the study recommends a set of recommendations The most important of which is that the Ministry of Education holds courses, conferences, and workshops to promote leadership with love and its importance, especially for school principals.

Keywords: *The Degree of Practice, School Principals, Leadership Love, Institutional Excellence.*

1 Ministry of Education– Jordan

* Corresponding Email Address: fayzahmzneh@yahoo.com

المقدمة:

تشهد الإدارة التربوية الكثير من التحديات والتطورات المتزايدة، كثورة المعلومات والاتصالات، والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة، والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة، كازدياد أعداد الأفراد، لذا فإن الأساليب التربوية في المؤسسات التعليمية بحاجة ماسة لإعادة النظر في الأساليب المؤسسية التقليدية وتطويرها حتى تصبح مناسبة لمتطلبات واحتياجات العصر الحالي؛ قد عدَّ كثير من علماء الإدارة وباحثوها القيادة بأنها جوهر العملية الإدارية، وأكدوا على أن أهميتها تنبع من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسات التربوية والتعليمية، وما له من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية. حيث للقائد التربوي دورٌ في تحسين العملية التربوية والتعليمية، ويتوقف نجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة على ما يتمتع به القائد من مهارات إدارية وقيادية عالية في أداء العمل والارتقاء.

وقد اتسعت مجالات الإدارة المدرسية في الوقت الحالي، فلم تعد مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت تعني بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالطلبة والمعلمين والمدير، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني، وتنظيم العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (عطوي، 2014).

وقد أتاحت التغيرات والتحديات التي تواجهها المؤسسات في العصر الحالي العمل على التفكير بإيجاد حلول لمواجهةها، والسبيل الوحيد لمواجهة هذه التحديات وتحقيق النجاح في المؤسسة امتلاكها إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستغلالها لصالحها من أجل بقاء المؤسسة، وتكيفها مع الظروف والتقليل من المخاطر والتهديدات بحنكة ومهارة في الأداء والتصرف، وهذا يبرز ما يسمى بالتميز المؤسسي الذي أصبح من التوجهات الحديثة لتحقيق استدامة المؤسسة عن طريق إدارتها التي تتمتع باتجاهات ومقدرات تسعى بها للتميز على المستوى الشخصي للمدير أو مستوى المؤسسة ككل (شوقي، 2021).

ويشمل مفهوم التميز الغاية الأساسية من الإدارة في المؤسسات المعاصرة من جهة، وللمسئمة الرئيسة التي يجب أن يتصف بها من ناحية أخرى، ويستخدم مفهوم التميز للتعبير عن الأداء وجودته، وتشجيع المبادرات التطويرية للعمل على تصميم آليات مؤسسية محفزة للتميز والإبداع، وتشجيع الممارسات المؤسسية والمبادرات الإبداعية في المستويات المؤسسية بالمؤسسة كافة (الحبيصي، 2014).

وتعد القيادة بالحب من مبادئ 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، فمن المستحيل أن يترك الإنسان منظومة عواطفه في منزله قبل الذهاب إلى عمله كل صباح، كما لا يعقل أن يعطل الإنسان إحساسه بعواطفه بقصد، بنحو أوقات العمل الرسمية، والمدقق في تطور الفكر الإداري يجد أنه استهدف عن قصد أو غير قصد، بنحو مباشر أو غير مباشر، سد بعض الثغرات التي مرقت النسيج الاجتماعي للمؤسسات والمنظمات (الداود، 2018).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من عمل الباحثة مديرة لمدرسة ثانوية في الميدان التربوي في لواء القويسمة في الأردن لاحظت تغيب بعض مديري المدارس عن الميدان وانشغالهم بالمناصب والأعمال الورقية، وتوزيع الصلاحيات والمهام

للمرؤوسين، وغيابهم عن أرض الواقع، وربما قلت المعرفة والكفاية التي قد لا يتمتع بها مديري المدارس، واتباعهم أساليب القيادة بالحب وعلاقتها بالتميز المؤسسي. ومع الإنجازات التي حققتها وزارة التربية والتعليم في الأردن في ترسيخ مفاهيم الجودة والتميز العلمية، إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجهها في سبيل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء في الجودة والتميز والإبداع، كضعف الوعي بمفاهيم التميز العالمي، والحاجة إلى تطوير نظام جودة معتمد وفق الأنظمة الحديثة العالمية وضعف اعتماد نتائج دراسات الرضا والتوصيات في تطوير الأداء المؤسسي (وزارة التربية والتعليم، 2023).

ومن هنا، فقد تمثلت مشكلة الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مدارس لواء القويسمة للقيادة بالحب وعلاقتها بالتميز المؤسسي، وذلك عبر الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين؟

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
3. ما درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للتميز المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
5. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب وبين مستوى التميز المؤسسي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
3. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين.
4. التعرف إلى فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للتميز المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
5. التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين القيادة بالحب ومستوى التميز المؤسسي.

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى ما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية

- سعت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، وبالتالي فإن أهميتها تكمن فيما يأتي:
- 1- إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية.
 - 2- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تختص بالقيادة بالحب وإدارة التميز المؤسسي التي من الممكن أن يستفيد منها أصحاب القرارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية بما يأتي:

- 1- يؤمل أن يستفيد من النتائج التي ستصل إليها الدراسة القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية حول القيادة بالحب والتميز المؤسسي.
- 2- يؤمل أن يستفيد من النتائج والتوصيات الباحثون والمهتمون بهذا المجال.
- 3- إثراء المكتبة العربية بالأدب التربوي بمعلومات قيمة عن القيادة الواثقة في مجال الإدارة التربوية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تضمنت الدراسة مصطلحات ترى الباحثة من الضروري تعريفها على النحو الآتي:

القيادة بالحب: عرفها أبو العلا (2018) بأنها "توفير المناخ الملائم الذي يشعر الموظف بأنه يرتبط بعاطفة حب قوية مع عمله الذي يمارسه، ومع قائده، ومع مؤسسته".
وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها حرص القيادة على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، مع تأدية الموظف للعمل الذي يحبه، وجرى قياس ذلك عبر إجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة بالحب.
التميز المؤسسي: ويعرفه الشور (2015) بأنه "الأنشطة التي يبتكرها وينظمها مدير المدرسة بالتعاون مع المرؤوسين، من أجل الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وتميز الأداء في المدرسة ومستوى مخرجات متميزة يعمل على تحقيق أو يفوق رغبات وتوقعات جميع المستفيدين".
وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنه مقدرة مديري المدارس على التفوق والإبداع في الأداء وحل المشكلات التي تواجههم في المدرسة، وتحقيق الأهداف بصورة فعّالة تميزهم عن غيرهم عبر صفات إبداعية وابتكارية، وكفايات مهنية وإدارية وفنية، وجرى قياس ذلك عبر إجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس التميز المؤسسي.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين.
- الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء القويسمة.
- الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة.

الحدود الزمنية؛ اقتصر هذه الدراسة في تطبيقها على الفصل الثاني من العام الدراسي (2023/2022).
المحددات؛ يتحدد تعميم النتائج الحالية في ضوء صدق أداة الدراسة وثباتها ودقتها وموضوعية استجابات
عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة: أولاً: الإطار النظري

القيادة بالحب:

بعكس القيادة التقليدية، فإن القيادة بالحب هي فنُّ التأثير على القلوب، والتي لا يمكن أن تتحقق إلا
بالمحبة المتبادلة بين المدير وأفراده العاملين، حيث إنها 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.

مفهوم القيادة بالحب

يعرفها (Sanford, 2018) بأنها "حرص القيادة على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، مع تأديته
الموظف للعمل الذي يحبه".

مرتكزات القيادة بالحب

يذكر ناصر (2018) أن هنالك مرتكزات للقيادة بالحب، ومنها تركيز القيادة بالحب على دور العاملين ورفع
مستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرارات، وتركز على البعد الاجتماعي والقيم
الثقافية للمؤسسات وأهميتها في صيانة رأس المال البشري، والعواطف والأحاسيس والمشاعر، والارتقاء بالذكاء
العاطفي للعاملين.

مبادئ القيادة بالحب في المدارس

تقوم فلسفة القيادة بالحب في المدارس على خمسة مبادئ، وهي:

أولاً: حب المؤسسة؛ يجب أن تكون المؤسسة بالنسبة للقائد بمثابة الأسرة والبيت؛ لكي يتمكن من معرفة
رسالتها وفهمها، والإيمان بأهدافها وقيمها، وتعليم الآخرين عمق هذه الرسائل، حتى يتولد لديهم التزام قوي بأداء
هذه الرسائل، وتحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه.

ثانياً: حب المعلمين؛ يحتاج المعلمين والمعلمات في المدرسة إلى الحب والرعاية، ويقصد بها مساعدتهم في
الكشف عن مهاراتهم ومواهبهم.

ثالثاً: حب الطلبة؛ إن حب الطلبة وخدمتهم بصدق من أهم ركائز وأسباب ازدهار العملية التعليمية ونجاحها.

رابعاً: حب أولياء الأمور؛ بالتأكيد لا تنفصل أي مدرسة عن أولياء أمور الطلبة، فهم المتابعون لأبنائهم طيلة
العام الدراسي، وعلى القائد دائماً التواصل معهم.

خامساً: حب القائد لنفسه؛ إن الإنسان الذي يحب ويحترم ذاته لا يصعب عليه قيادة نفسه، كما لا يجد صعوبة
في قيادة الآخرين ورعايتهم (الداود، 2018).

صفات القائد المحب

يشير السعود (2015) أن من صفات القائد المحب الآتي؛ يتميز ببعد الرؤية، والعمل لمستقبل أفضل دون
التركيز على الذات والغايات المادية، ويقدر أن العلاقة مع العاملين تتغير مع مرور الوقت، ويعي أن الناس
مختلفون، ولكل فرد طريقة خاصة للتعامل معه، ويتيح المعرفة للآخرين، فهو القدوة والمثل الأعلى للآخرين.

التميز المؤسسي

التعلم والإبداع والتحسين المستمر تمثل للمؤسسات التربوية التعليمية جوهر الإدارة، إذ تقوم بمجموعة من العمليات الإدارية بغرض تهيئة الجو الملائم بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها عبر التنظيم والكفاءة العالية والتوجيه المناسب لتحقيق الأهداف التربوية للوصول بالمؤسسة وإدارتها إلى التميز الذي سعت الإدارة إلى تهيئته في بيئة مناسبة، إذ تسعى الكثير من المؤسسات إلى التميز عن طريق وعي إدارتها بنحو كامل بمتطلبات التميز، الذي سيؤدي لتطورها وتقدمها وفق معايير وأهداف تطورت مع تطور علم الإدارة (الجعبري، 2021).

مفهوم التميز المؤسسي؛

فقد عرف بأنه "نمط فكري وفلسفة إدارية يعتمد على منهجية ذات ارتباط مباشر بنتائج ملموسة للمؤسسة، لتحقيق توازن في حاجات أصحاب المصلحة والمجتمع ككل في إطار ثقافة...." (السيد، 2020). وعرفه شوقي (2021) بأنه "فلسفة التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة وكفاءتها واستغلالها في أحسن التوظيفات الممكنة".

أهمية التميز المؤسسي للمدرسة؛

تنبع أهمية الإبداع والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية عن طريق القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة وتحسين خدمات المؤسسة، بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد، ومساهمتها في تنمية المقدرات الفكرية العقلية للمرؤوسين عبر إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك المقدرات، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية، واستخدام أساليب علمية تواكب التطورات الحديثة، ومواجهة التحديات الطارئة (الصيرفي، 2020).

أهداف التميز المؤسسي للمدرسة؛

يعد التميز المؤسسي ضرورة من ضروريات التطوير الإداري، وذلك لرفع مستويات الأداء عن طريق مهارات وقدرات جميع المديرين والمعلمين والعاملين في المدرسة، كما ويتضمن التميز ضبط النظام الإداري في المدرسة التعليمية نتيجة وضوح الأدوار، وتحديد المسؤوليات، والارتقاء بمستوى الأفراد في جميع الجوانب الجسمانية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية، وضبط المشكلات والتقليل منها ووضع الحلول المناسبة لها، وزيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لدى جميع الإداريين والعاملين، بالإضافة إلى ذلك فإن التميز المؤسسي يهدف إلى تحسين نصيب المؤسسة التعليمية في سوق العمل، وجعل نظام العمل بها أكثر مرونة وتوافقاً مع متطلبات سوق العمل، عن طريق الأعمال التنظيمية والإدارية المختلفة (المليحي، 2022).

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة بالحسب

أجرت الداود (2018) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المضرق لمبادئ القيادة بالحسب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المضرق والبالغ عددهم (3190) معلم ومعلمة، وقد اختيرت عينتا الدراسة من مجتمع الدراسة

الأصلي بالطريقة العشوائية التطبيقية ونسبة (25%) حيث بلغ عددها (798) معلماً ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة جرى بناء استبانة مكوّنة من (39) فقرة موزعة إلى أربع مجالات، هي: (حب المدرسة، وحب المعلمين والعاملين في المدرسة، وحب أولياء أمور الطلبة، وحب القائد لنفسه). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت كبيرة، وجاءت المجالات مرتبّة على النحو الآتي: حب القائد لنفسه ودرجة كبيرة جداً، وحب المعلمين والعاملين في المدرسة ودرجة كبيرة، وحب المدرسة ودرجة كبيرة، وحب أولياء أمور الطلبة ودرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وجاءت لصالح (الإناث).

وهدفت دراسة العلقامي (2018) إلى رصد واقع القدرة المؤسسية عن طريق الإدارة بالحب بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، والتعرف على واقع ممارسة إدارة المدرسة والتحديات التي تواجه تطوير القدرة المؤسسية بالمدرسة الثانوية العامة من وجهة نظر أفراد العينة، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (128) من مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في محافظتي القاهرة والبحيرة، وجرى اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن حب المديرين لمدرستهم جاء بدرجة ضعيفة، في حين جاء حب المديرين للعاملين ولذاتهم بدرجة متوسطة، وحب المديرين للعلماء بدرجة متوسطة، كما أشارت إلى ضعف المساندة من قبل كوادر المجتمع للمدارس عن طريق المشاركة في الندوات والمحاضرات.

وأجرت المصري (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، وتكوّنت عينة الدراسة من (246) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك أثراً ذا دلالة إيجابية للقيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة بالحب تعزى للكلية ولصالح عضو هيئة التدريس في الكلية الإنسانية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة بالحب تعزى للرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة في الحب كانت لصالح عضو هيئة التدريس الأنثى.

الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتميز المؤسسي

أجرى (Aldaihani) (2017) دراسة هدفت للكشف عن تحقيق التميز في المدارس الكويتية من وجهة نظر قادة المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري وقادة المدارس الحكومية في الكويت والبالغ عددهم (4362)، وبلغت عينة الدراسة من (832) قائداً في المدارس الكويتية الحكومية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأجور والمكافآت تأتي في المرتبة الأولى، وينبغي أن تشمل الدراسات المستقبلية على تغيرات داخلية أخرى لتحقيق التميز الأكاديمي في التعليم العام.

وأجرى العنزي (2019) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للتميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة الجبراء والبالغ عددهم (1782) معلماً ومعلمة، وبلغت العينة من (345) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لتمييز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتمييز من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

وأجرت أبو مصطفى (2019) دراسة هدفت التعرف على درجة توافر مؤشرات التمييز المؤسسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وسبل تعزيزها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي لوضع سبل التعزيز مؤشرات التمييز في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكوّنت عينة الدراسة من (115) رئيس قسم، وتوصلت النتائج إلى أن درجة توافر مؤشرات التمييز في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام بدرجة كبيرة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من استعراض الباحثة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة بالحب والتمييز الوظيفي يتبين أن هذه الدراسات قد تعددت واختلقت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف المتغيرات التي تناولتها، واختلاف البيانات التي جرت فيها، فمن هذه الدراسات ما تناول موضوع القيادة بالحب وحده، وبعضها تناول التمييز الوظيفي وحده. ولكن لم تجد الباحثة أي دراسة ربطت بين القيادة بالحب والتمييز الوظيفي. حيث ركزت بعض الدراسات على جوانب متعددة من القيادة بالحب، كدراسة الداود (2018) ودراسة العلقامي (2018) ودراسة المصري (2021)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية القيادة بالحب.

وتناولت بعض الدراسات الأخرى أثر العديد من المتغيرات على التمييز الوظيفي، وتأثيرها على أداء مديري المدارس، كدراسة (Aldaihani, 2017) ودراسة العنزي (2019) ودراسة أبو مصطفى (2019).

ومن استعراض ما تناولته الدراسات التي جرى الرجوع إليها يمكن ملاحظة تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، ومن حيث الأداة المستخدمة (الاستبانة) وطريقة اختيار العينة. ولكنها تميزت عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة المستخدم، وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تصور أداة الدراسة وإثراء الأدب النظري. وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية أنها ربطت دراسة القيادة بالحب والتمييز الوظيفي لدى مديري المدارس في لواء القويسمة، واشتملت عينتها على المعلمين والمعلمات، والكشف عن معرفتها بدرجة ممارسة القيادة بالحب والتعرف على مستوى التمييز الوظيفي.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة في الأردن، وبلغ عددهم (1116) معلماً ومعلمة والذين هم على رأس عملهم أثناء تطبيق الدراسة من العام الدراسي (2022/2023)، وذلك وفقاً لإحصائيات مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة.

عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من (286) معلماً ومعلمة، جرى اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمي المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة، من الفصل الثاني من العام الدراسي (2023/2022). وجرى توزيع أداة الدراسة عن طريق التطبيق الإلكتروني (Google Form)، والجدول (1) يبين أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغيرات	الفئات	التكرار/العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	76	27%
	أنثى	210	73%
	المجموع	286	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	198	69%
	دراسات عليا	88	31%
	المجموع	286	100%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	165	68%
	10 سنوات فأكثر	91	32%
	المجموع	286	100%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة أداة الدراسة بالاطلاع على الدراسات السابقة مثل دراسة العلقامي (2018) ودراسة العنزي (2019) ودراسة أبو مصطفى (2019)، وقد تكوّنت أداة الدراسة من جزأين، تناول الجزء الأول منها المعلومات الديموغرافية والتي تتعلق بأفراد عينة الدراسة الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). وأما الجزء الثاني فقد تناول استبانة درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين.

جرى اعتماد سلم ليكرت الثلاثي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الثلاثية (كبيرة، متوسطة، منخفضة) وهي تمثل رقمياً (3، 2، 1) على الترتيب، وقد جرى اعتماد المقياس التالي (المعيار الإحصائي) لأغراض تحليل النتائج:

وَجَرى الاعتماد على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على المستوى وذلك اعتماداً على المعادلة الآتية:

$$\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل} / \text{عدد المستويات} = 3/2 = 3/1 - 3 = 0.66$$

$$\text{المدى الأول} = 1 + 0.66 = 1.66$$

$$\text{المدى الثاني} = 1.67 + 0.66 = 2.33$$

$$\text{المدى الثالث} = 2.34 + 0.66 = 3$$

ومن ثم أصبحت التقديرات كالتالي:

1- أقل من أو يساوي (1.66) مؤشراً منخفضاً.

2- أكبر من أو تساوي (1.67) وأقل من أو تساوي (2.33) مؤشراً متوسطاً.

3- أكبر من أو تساوي (2.34) مؤشراً مرتفعاً.

صدق أداة الأداة:

جرى التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من عرض صورتها الأولية (44) فقرة على (12) مُحكمًا من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص والخبرة في جامعة آل البيت، وجامعة اليرموك، وجامعة جرش الأهلية، وجامعة جدارا، وجامعة مؤتة، وجامعة البلقاء التطبيقية، وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة، وذلك من حيث درجة ملاءمة كل فقرة من فقراتها للمجال الذي تنتمي إليه، ودرجة وضوح كل فقرة، وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وُضعت من أجله، واقتراح ما يراه كل محكم وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة.

وبعد استعادة النسخ المحكمتة جرى تعديل بعض فقرات الاستبانة وحذف بعضها في ضوء آراء المحكمين بحيث أصبح عدد فقراتها (40) فقرة بصورتها النهائية، بعد أن كانت (44) فقرة بصورتها الأولية، وقد جرى اعتماد موافقة المحكمين عليها، وهو الصدق الظاهري لها، حيث وضعت الباحثة نسبة اتفاق (82%) كحد أدنى لقبول فقرات الاستبانة.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة، جرى حساب معاملات ثبات التجانس الداخلي بطريقتي (كرونباخ ألفا) والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2): معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمقياس القيادة بالحب والتميز المؤسسي

المقياس	معامل الثبات
القيادة الواثقة	0.91
مستوى التفويض	0.89

وقد اتضح أن قيم معاملات الثبات لمجالات الأداتين كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل الثبات للقيادة بالحب (91) وللتميز المؤسسي (0.89)، مما يشير إلى أن المقياسين اتصفا بثبات عال.

المعالجة الإحصائية:

لاستخراج معامل الثبات جرى استخدام معادلت كرونباخ ألفا. للإجابة عن السؤالين الأول والثالث جرى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع جرى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد. للإجابة عن السؤال الخامس جرى استخدام معمل ارتباط بيرسون.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات الوسيطة:

- الجنس: وله مستويان، هما: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله مستويان، هما: (بكالوريوس، دراسات عليا)
- سنوات الخبرة: ولها مستويان، هما (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المتغير المستقل: القيادة بالحب.

المتغير التابع: مستوى التميز المؤسسي.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- 1- الاطلاع على الدراسات السابقة التي تتضمن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب وعلاقتها بمستوى التميز المؤسسي في الأردن، وفي بقية العالم.
- 2- إعداد أداة الدراسة، وهي استبانة هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، وفق مقياس ليكرت الثلاثي.
- 3- الحصول على كتاب رسمي من مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة المشمولت بالدراسة؛ وذلك لتسهيل مهمة القيام بتوزيع أداة الدراسة على المعلمين والمعلمات فيها.
- 4- قامت الباحثة بعمل استبانة إلكترونية على (Googledox).
- 5- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة، وهم معلمو ومعلمات المدارس في المديرية العامة للتربية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة المشمولت بالدراسة بإرسال رابط الاستبانة الإلكترونية.
- 6- قامت الباحثة بتنزيل تقديرات عينة الدراسة من (Googledox) بشكل ملف (Excel)، وجرى تحليلها إحصائياً.
- 7- قامت الباحثة بتفسير النتائج.
- 8- قامت الباحثة بتقديم التوصيات والمقترحات المناسبة بالاستناد إلى نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة.

عرض وتفسير النتائج:

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومناقشتها، وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء القويسمة للقيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب

من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	3	يلتزم القائد برسالة المدرسة ورؤيتها.	2.82	0.64	مرتفعة
2	8	يلتزم القائد بأهداف المدرسة.	2.80	0.66	مرتفعة
3	19	يعبر سلوك القائد عن ولائه للمدرسة.	2.77	0.66	مرتفعة
4	1	يسعى القائد إلى إنجاح المدرسة وتميزها.	2.75	0.68	مرتفعة
5	12	يسعى القائد إلى الارتقاء بأداء المدرسة.	2.73	0.66	مرتفعة
6	18	يراعي القائد في اتخاذ قراراته مصلحة المدرسة.	2.71	0.66	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
7	10	يوفر القائد الإمكانيات التي تحتاجها المدرسة.	2.69	0.69	مرتفعة
8	2	يتعامل قائد المدرسة مع المدرسة ومعلميها بمتاباة الأسرة.	2.66	0.72	مرتفعة
9	17	يتعامل القائد مع المعلمين تعامل الأخوة.	2.64	0.73	مرتفعة
10	4	يقدر القائد إنجازات المعلمين عن طريق تكريمهم.	2.61	0.75	مرتفعة
11	13	يشرك القائد المعلمين في عملية صنع القرارات.	2.58	0.77	مرتفعة
12	20	يساعد القائد في الكشف عن مواهب المعلمين.	2.54	0.81	مرتفعة
13	9	يعمل القائد على حل المشكلات التي تواجه أولياء الأمور.	2.49	0.83	مرتفعة
14	6	يهتم قائد المدرسة بحاجات أولياء أمور الطلبة.	2.45	0.88	مرتفعة
15	11	يتقبل القائد وجهات نظر أولياء الأمور ومقترحاتهم.	2.41	0.89	مرتفعة
16	15	يتواصل القائد بصورة مستمرة مع أولياء الأمور.	2.39	0.91	مرتفعة
17	7	يتمتع قائد المدرسة بأخلاق عالية.	2.37	0.93	مرتفعة
18	16	يسعى القائد إلى تحقيق ذاته والتميز في عمله.	2.33	0.95	متوسطة
19	15	يملك القائد توقعات إيجابية.	2.31	0.97	متوسطة
20	5	تخلو سلوكيات القائد من حب التملك والسيطرة.	2.29	0.98	متوسطة
		الكلبي	2.57	0.79	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين بلغ (2.57)، وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي نص على "يلتزم القائد برسالة المدرسة ورؤيتها" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2.82)، وانحراف معياري (0.64) وبدرجة (مرتفعة)، تلاها الفقرة (8) والتي نص على "يلتزم القائد بأهداف المدرسة"، بمتوسط حسابي بلغ (802.) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة (كبيرة)، وحل بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (15) التي تنص على "يملك القائد توقعات إيجابية" بمتوسط حسابي بلغ (2.31) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة (متوسطة)، وحل في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "تخلو سلوكيات القائد من حب التملك والسيطرة" بمتوسط حسابي بلغ (2.29) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة (متوسطة). وتفسر الباحثة ذلك إلى حرص مديري المدارس في لواء القويسمة على ممارسة القيادة بالحب، وإلى تعامل قائد المدرسة مع المدرسة والمعلمين والعاميين فيها بمتاباة الأسرة، بالإضافة إلى سعيه إلى إنجاح المدرسة وتميزها والارتقاء أدائياً مع مراعاة مصلحة المدرسة ومعلميها ورؤيتها ورسالتها، ويوفر القائد المدرسي جواً ومناخاً تعليمياً مبنياً على الاحترام والثقة المتبادلة والتقدير والأخوة بين المعلمين أنفسهم من جهة، وبين المعلمين والطلبة من جهة أخرى، كما أن التواصل بين قائد المدرسة وأولياء أمور الطلبة، فضلاً عن الروتين والمركزية في العمل التي تقلل من مشاركة أولياء أمور الطلبة في الأنشطة والفعاليات المدرسية وعملية صنع القرارات التربوية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الداود (2018) ودراسة المصري (2021)، واختلقت مع دراسة العلاقي (2018).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني؛ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويستة للقيادة بالحب تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويستة للقيادة بالحب حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويستة للقيادة بالحب حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	مستويات المتغير	الإحصائي	درجة ممارسة
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	2.39
		الانحراف المعياري	0.50
	أنثى	الوسط الحسابي	2.37
		الانحراف المعياري	0.57
المؤهل العلمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	2.44
		الانحراف المعياري	0.35
	دراسات عليا	الوسط الحسابي	2.40
		الانحراف المعياري	0.38
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	الوسط الحسابي	2.24
		الانحراف المعياري	0.45
	أكثر من 10 سنوات	الوسط الحسابي	2.28
		الانحراف المعياري	0.41

يلاحظ من الجدول (4) أن وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويستة للقيادة بالحب حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) تبعاً لاختلاف مستويات متغيرات الدراسة، ويهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق الظاهرية، أجراء تحليل التباين الثلاثي لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويستة للقيادة بالحب حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، كما في الجدول (5).

الجدول (5): نتائج التحليل الثلاثي لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويستة للقيادة بالحب حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.514	1	0.260	0.332	0.022
المؤهل العلمي	0.472	1	0.235	0.452	0.063
سنوات الخبرة	0.866	1	0.433	0.621	0.081
الخطأ	173.442	283			
الكلية	221.264	286			

يتضح من نتائج الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات على اختلاف الجنس متفقون بوجهة النظر حول أهمية القيادة بالحب، ولديهم قدرة على تصور أسلوب القيادة بالحب، كما أن المعلمين على مختلف درجاتهم العلمية ومؤهلهم العلمي يسعون إلى تحسين أوضاعهم وتنمية قدراتهم ومهارتهم، ويدركون أهمية ممارسة القيادة بالحب، كما أن المعلمين جميعهم على اختلاف سنوات خدمتهم يدركون أهمية دور مدير المدرسة وتبنيها لأسلوب القيادة بالحب التي تمارس من قبله، وأن هذا الأسلوب يرتبط بعامل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الداود (2018)، واختلفت مع دراسة العلقامي (2018) ودراسة المصري (2021).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للتمييز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للتمييز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للتمييز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	5	يتابع مدير المدرسة تنفيذ المنهج على مدار العام الدراسي.	2.41	0.60	مرتفعة
2	9	يُعرف مدير المدرسة المرؤوسين بالأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	2.37	0.68	مرتفعة
3	13	يمتلك مدير المدرسة مهارات قيادية فعالة.	2.35	0.64	مرتفعة
4	2	يشجع مدير المدرسة على تطوير كفاءات المدرسة.	2.33	0.64	متوسطة
5	17	يشجع مدير المدرسة على تحسين العمليات بطرق إبداعية.	2.31	0.69	متوسطة
6	12	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على الاتصال والتواصل.	2.29	0.69	متوسطة
7	6	يوفر مدير المدرسة فرصة للمعلمين لتمكينهم من تحقيق التميز المؤسسي.	2.27	0.64	متوسطة
8	18	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على معرفة احتياجات المرؤوسين في المدرسة.	2.26	0.72	متوسطة
9	1	يتميز العمل في المدرسة بروح الفريق.	2.24	0.69	متوسطة
10	19	تمتلك المدرسة نظاماً فعالاً للرقابة.	2.24	0.70	متوسطة
11	10	تتوفر في المدرسة معايير لمؤشرات الأداء.	2.23	0.63	متوسطة
12	14	يوفر مدير المدرسة الموارد المالية للتحفيز.	2.20	0.70	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
13	8	يوفر مدير المدرسة برامج للتدريب والتأهيل في المدرسة.	2.19	0.70	متوسطة
14	16	يوضح مدير المدرسة الرؤية والرسالة.	2.17	0.70	متوسطة
15	4	يؤدي نظام التحفيز بالمدرسة دوراً فعالاً في التأثير في سلوك المعلمين.	2.16	0.69	متوسطة
16	15	يؤدي التواصل الفعال دوراً مهماً في توفير مناخاً داخلياً يسوده المودة والاحترام.	2.14	0.67	متوسطة
17	7	يولي مدير المدرسة تعريف المرؤوسين في المدرسة بأهمية التميز في عملهم.	2.12	0.71	متوسطة
18	20	يدعم مدير المدرسة عملية التغيير التنظيمي.	2.11	0.73	متوسطة
19	11	يعزز مدير المدرسة العلاقات الإيجابية بين الموظفين.	2.09	0.75	متوسطة
20	3	يشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المدرسية.	2.07	0.78	متوسطة
		الكلية	2.23	0.69	متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين بلغ (2.23)، وانحراف معياري (0.69)، وبدرجة (متوسطة)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي نص على "يتابع مدير المدرسة تنفيذ المنهج على مدار العام الدراسي" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2.41)، وانحراف معياري (0.60) وبدرجة (مرتفعة)، تلاها الفقرة (9) والتي نص على "يعرف مدير المدرسة المرؤوسين بالأهداف الاستراتيجية للمدرسة"، بمتوسط حسابي بلغ (2.37) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة (كبيرة)، وحل في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على "يعزز مدير المدرسة العلاقات الإيجابية بين الموظفين" بمتوسط حسابي بلغ (2.09) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة (متوسطة)، وحل في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على يشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المدرسية" بمتوسط حسابي بلغ (2.07) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة (متوسطة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن لمدير المدرسة دوراً رئيسياً ومهماً في صياغة أهداف المدرسة وتفعيل قدراتها الإدارية والأكاديمية، ووضع إستراتيجية العمل في ضوء احتياجات أهداف المدرسة، وأن مسؤوليته كقائد تربوي تعني إدراك حاجات المدرسة وحاجات المرؤوسين والمتعلمين، وأن تطوير المدرسة وتحديثها يتطلب من المدير أن يتمتع بإدارة مدرسية علمية حديثة، متمثلة بسلوكه القيادي في إدارة وتنظيم مدرسته؛ لذلك تعد الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية، إذ تحدد المعامل وترسم الطريق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وبالتالي الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستوى من التميز؛ لأن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي تتوقف على مديرها واتجاهاته وإدراكه لرسائله والإلمام بالمعرفة وكل ما هو جديد وحديث، والسعي إلى إيصال إستراتيجية العمل إلى جميع المعلمين في المدرسة، والعمل على المراجعة الدورية لأساليب العمل لضمان التميز في الأداء، وأن المديرين يدركون أن العمل يجب أن ينطلق من رؤية ورسالة واضحة باعتبارها تحدد الاتجاه الرئيس لعمل المعلمين في المدرسة، وأن التميز المؤسسي من

وجهة نظرهم يتحقق بمستويات عالية من التميز والجودة والإتقان، وأنه مطلب ضروري ينبغي الاهتمام به لتحقيق الريادة والصدارة في التميز في ميدان العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2019) ودراسة أبو مصطفى (2019)، واختلفت مع دراسة الديحاني (Aldaihani, 2017).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للتميز المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للتميز المؤسسي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للتميز المؤسسي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	مستويات المتغير	الإحصائي	درجة ممارسة
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	2.08
		الانحراف المعياري	0.40
أنثى		الوسط الحسابي	2.32
		الانحراف المعياري	0.39
المؤهل العلمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	2.24
		الانحراف المعياري	0.42
دراسات عليا		الوسط الحسابي	2.29
		الانحراف المعياري	0.35
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	الوسط الحسابي	2.31
		الانحراف المعياري	0.43
أكثر من 10 سنوات		الوسط الحسابي	2.20
		الانحراف المعياري	0.38

يلاحظ من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للتميز المؤسسي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة تبعاً لاختلاف مستويات متغيرات الدراسة، وبهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق الظاهرية، أجري تحليل التباين الثلاثي لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للتميز المؤسسي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، كما في الجدول (8).

الجدول (8): نتائج التحليل الثلاثي لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للتميز المؤسسي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.119	1	0.560	1.425	0.242
المؤهل العلمي	1.254	1	0.627	1.261	0.264

0.288	1.321	0.739	1	1.478	سنوات الخبرة
			283	139.967	الخطأ
			286	148.966	الكلية

يتضح من نتائج الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للتميز المؤسسي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات على اختلاف الجنس متفقون بوجهة النظر حول أهمية الأداء والجودة والتقدم بالأداء للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي، وفق أسلوب الإدارة الذي يتبعه مدير المدرسة، كما أن المعلمين من حملة البكالوريوس والدراسات العليا يسعون معاً لتحقيق التميز المؤسسي بالتشارك مع الإدارة المدرسية التي تتبع أفضل الاستراتيجيات والأساليب الإدارية التي تحسن من أدائهم المهني والأكاديمي وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة وفق مصلحة مشتركة تعود على الجميع بالنفع والفائدة، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي، كما أن المعلمين جميعهم على اختلاف سنوات خدمتهم الأكثر يتمتعون بالمعرفة وكل ما هو جديد وحديث لتحسين الأداء، ويقومون بأداء المهام الموكلة إليهم وفق أساليب تساهم في تحسين العمل بالتعاون والتشارك والعمل بروح الفريق، ويسعون إلى المراجعة الدورية لأساليب العمل لضمان التميز في الأداء، وتحديد جدول زمني لتنفيذ إستراتيجية العمل في أقصر وقت وأقل جهد، وصولاً بالمدرسة للتميز المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2019)، واختلفت مع دراسة الديحاني (Aldaihani, 2017) ودراسة أبو مصطفى (2019).

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين القيادة بالحب ومستوى التميز المؤسسي؟ للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج معامل ارتباط بيرسون بين القيادة بالحب ومستوى التميز المؤسسي، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9) :معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة بالحب ومستوى التميز المؤسسي لدى مديري

المدارس من وجهة نظر المعلمين		
معامل الارتباط ومستوى الدلالة	القيادة بالحب	التميز المؤسسي
م. الارتباط	0.705 (**)	0.722 (**)
مستوى الدلالة	0.000	0.000
حجم العينة	286	286

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).
** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (9) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القويسمة للقيادة بالحب وبين مستوى التميز المؤسسي. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة بالحب في إدارتهم؛ وذلك لنجاح الإدارة الذي يتمثل بمتطلبات إدارية فنية يعتمدون عليها عن طريق التخطيط ووضع القواعد والأنظمة والتطهير والترشيد

والتواجد في مكان تنفيذ العمل والإشراف عليه، ومعرفة مدى تحقيق الأهداف والإنجاز وتقديم التغذية الراجعة، والتعاون والتشارك وأخذ الآراء وتبادل الأفكار في حل المشكلات والمستجدات التي تواجه سير العمل وتعميق تنفيذه، وذلك سعياً للنجاح، والاندماج مع المرؤوسين بالتصميم الضال، والتركيز على العمليات، وتقديم برامج تدريبية وتوعوية لجميع المرؤوسين عبر الأساليب الحديثة وغير التقليدية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، مما يحقق التميز المؤسسي لمدارسهم، كما تفسر هذه النتيجة بأن مديري المدارس يتمتعون بقدرات فكرية وعقلية ومهارات في تقديم مستويات أداء عالية الكفاءة، وذلك عن طريق متابعة تنفيذ العمل، والتشارك وتبادل الأفكار بين المدير والمرؤوسين، مما يعزز الثقة المتبادلة بينهم، ويعود بالنفع على سير العمل داخل المدرسة، وبالتالي يحقق الجودة والكفاءة والدقة في العمل، والوصول للأهداف المرجوة، وكذلك انعكاس الاهتمام بالموارد البشرية المدرسية عن طريق التدريب والتعليم والتخطيط لرفع قدرتها في تحقيق الأداء المدرسي المميز، أي أنه كلما مارس مديرو المدارس القيادة بالحسب سيؤدي ذلك إلى التميز المؤسسي للمدرسة.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

1. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإقامة دورات ومؤتمرات وورش عمل لتعزيز حول القيادة بالحسب وأهميتها موجهة بنحو خاص لمديري ومديرات المدارس.
2. عقد دورات تدريبية للمعلمين بنحو عام حول التميز المؤسسي لدى المدارس.
3. إجراء المزيد من الدراسات المماثلة لهذه الدراسة حول القيادة بالحسب لمديري المدارس باستخدام متغيرات أخرى، كجودة الخدمات التعليمية، والإبداع الإداري، والميزة التنافسية، وبيئات أخرى.
4. إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة حول التميز المؤسسي لدى المدارس باستخدام متغيرات أخرى، كالالتزام التنظيمي، ودافعية الإنجاز.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو العلا، ليلى. (2018). مفااهيم ورؤى في الإدارة والقيادة بين الأصالة والحداثة، عمان: دار يافا للنشر والتوزيع.
- أبو مصطفى، سهيلة. (2019). درجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وسبل تعزيزها، رسالت ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجعبري، تغريد. (2021). دور إدارة التمييز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في القدس، ط2، نابلس: دار نابلس للنشر والتوزيع.
- الحبيصي، عبد المعطي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالت ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الداود، وجدان. (2018). درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظته المضرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، 12(34)، (281-265).
- السعود، راتب. (2015). القيادة بالحب (الإدارة بفضرة الأمومة)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السيد، رضا. (2020). التميز المؤسسي، ط3، القاهرة: دار العربية للنشر والتوزيع.
- الشور، عفت. (2015). إدارة التميز، القاهرة: دار الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع.
- شوقي، قبطان. (2021). إدارة التميز: ز: الفلاسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، المجلة الأكاديمية العالمية في العلوم التربوية والنفسية، 4(6)، (81-55).
- الصيرفي، محمد. (2020). التميز المؤسسي للعاملين في قطاع التربية والتعليم، ط3، القاهرة: دار حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- العلقامي، شيماء. (2018). تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- العنزي، خالد. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالت ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المضرق، الأردن.
- المصري، إيمان. (2021). القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، 37(12)، (172-141).
- المليحي، محمد. (2022). التميز المؤسسي للمدرسة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع.
- ناصر، محمد. (2018). الإدارة بالحب واعداد القيادة المحببة، القاهرة: المكتبة المصرية الحديثة للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية. (2020). الجودة والتميز، منشورات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- ALdaihani, S .(2017). Achieving Excellence in Kuwait Schools: A School Leaders. *Viewpoint Arts and social sciences Journal*, 8 (3). 1-7.
- Sanford, K. (2018). *Leading with Love*, Publisher: Vashon Francisco.