

Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار السادس - العدد السادس عشر || تاريخ الإصدار 20-07-2026



## القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين

Leadership by Love among School Principals and Its Relationship with Teachers Affiliation at Ajloun Directorate of Education

رنيم محمد عبد الحليم فريحات

Raneem Mohammed Freihat

وزارة التربية والتعليم-الأردن

الأستاذ الدكتور تيسير محمد الخوالدة

Prof. Taiseer Mohamed Al-Khawaldeh

جامعة آل البيت، الأردن- كلية العلوم التربوية

DOI: <https://doi.org/10.64355/agjhss61619>

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي (CC BY-NC-SA)



### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون، من خلال مجالاتها الأربعة: حب المدير لمدرسته، حب المدير للمعلمين، حب المدير للطلبة، واحترام ولي الأمر، والكشف عن علاقتها بمستوى الانتماء الوظيفي لدى المعلمين، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس مديرية تربية عجلون البالغ عددهم (2567) معلماً ومعلمة، في حين بلغت عينة الدراسة (257) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، طبقت الدراسة في العام الدراسي 2025/2026، واستخدمت استبانة تم التحقق من صدقها وثباتها، وتضمنت (31) فقرة لقياس القيادة بالحب و(20) فقرة لقياس الانتماء الوظيفي، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس جاءت مرتفعة، وأوضحت النتائج أن مستوى الانتماء الوظيفي لدى المعلمين مرتفع، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالحب والانتماء الوظيفي، كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها تعزيز ثقافة القيادة بالحب في المدارس من خلال تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لمديري المدارس، وإدماج مفاهيم القيادة بالحب في برامج إعداد القيادات التربوية، إضافة إلى تفعيل التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي لدعم المناخ التربوي الإيجابي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة بالحب، الانتماء الوظيفي، مديري المدارس، محافظة عجلون.

### Abstract:

The study aimed to identify the degree to which school principals in the Ajloun Directorate of Education practice leadership with love across its four dimensions: the principal's love for the school, love for teachers, love for students, and respect for parents. It also sought to examine the relationship between this leadership style and teachers' level of organizational commitment. The study adopted a descriptive, correlational survey method, deemed appropriate for its nature. The study population consisted of all teachers in the Ajloun Directorate of Education, totaling (2567) male and female teachers, while the sample comprised (257) teachers selected randomly. The study was implemented in the academic year 2025/2026. A validated and reliable questionnaire was used, consisting of (31) items measuring leadership with love and (20) items measuring organizational commitment. Data were analyzed using appropriate statistical methods such as means, standard deviations, and Pearson correlation coefficients, the findings revealed that the degree of practicing leadership with love among school principals was high. Moreover, the results indicated a statistically significant positive correlation between leadership with love and organizational commitment, the study recommended strengthening the culture of leadership with love in schools through organizing training programs and workshops for principals, integrating the concepts of leadership with love into educational leadership preparation programs, and enhancing cooperation between schools, parents, and the local community to foster a positive educational climate.

**Keywords:** Love-Based Leadership, Organizational Commitment, School Principals, Ajloun Governorate

### المقدمة

في ضوء ما تشهده المؤسسات التعليمية من تطور برزت الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على بناء علاقات قائمة على الاحترام والثقة والمحبة بين المدير والمعلمين، ومن هذا المنطلق، بدأت تظهر أساليب تؤمن بضرورة توفير بيئة تربوية داعمة ومواتية للنمو الشخصي والمهني للجميع، وبدأ الاهتمام بدراسة القيادة بالحب كاتجاه حديث في القيادة التربوية، يقوم على التعاطف، والرعاية، والتقدير للجهود المبذولة من قبل المعلمين، وقد تتيح القيادة بالحب الفرصة لتحقيق التواصل الفعال بين المدير والمعلمين، والإسهام في رفع الروح المعنوية للمعلمين، مما ربما يعكس بدوره على جودة التعليم وفعاليته.

كما تمثل القيادة بالحب في المدارس نمط قيادي يسعى من خلاله مدير المدرسة إلى إظهار الحب والاهتمام العاطفي بالمعلمين والطلبة على حد سواء، ويشار إلى هذا الأسلوب بتقديم الرعاية والدعم للمجتمع التعليمي بهدف تعزيز بيئة مدرسية إيجابية تحفّز التعلم، حيث لا يكفي المدير باتخاذ

القرارات أو توزيع الموارد، بل يستجيب بحسّ عالٍ من التعاطف تجاه احتياجات المعلمين والطلاب، مما يؤدي إلى جعل الأفراد يشعرون بأنهم مفهومان ومتصلون بالمدرسة، وهو ما يعزّز لديهم شعور الانتماء والثقة (Steilen & Stone-Johnson, 2023).

كما أنّ القيادة بالحب تُعدّ امتدادًا لمفاهيم القيادة التحولية والخادمة، غير أنها تضيف إليها بُعدًا وجدانيًا يُركّز على العلاقة الإنسانية بين المدير والمعلمين، إذ تُبرز أهمية المشاعر الإيجابية كالحب والامتنان والاحترام في توجيه السلوك التنظيمي، حيث أن القادة الذين يتعاملون بمحبة وتقدير مع مرؤوسيهم يُسهّمون في خلق مناخ تنظيمي قيم، يُشجّع على التعاون والإبداع والالتزام بالقيم الأخلاقية، والمدير الذي يقود بالحب لا يفرض سلطته من خلال الأوامر أو الرقابة، بل من خلال القدوة والإلهام والتفاعل الإنساني الصادق، مما يعزز ولاء العاملين وانتماءهم للمؤسسة التعليمية (الخطيب، 2025).

وتتجلى القيادة بالحب في إظهار المدير اهتمامًا واحترامًا متبادلًا تجاه كل مكونات المجتمع المدرسي، وتشمل حب المدير لمدرسته، وحبه للمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، إضافة إلى تقدير المدير لذاته، وتعكس رؤية شاملة تجعل المدرسة أشبه بأسرة مترابطة، ويُعامل فيها كل فرد بعاطفة وتقدير، حيث وتُسهّم ممارسات القيادة بالحب في بناء ثقافة مدرسية داعمة، إذ أن بيئة العمل القائمة على الحب والاحترام تساعد في إظهار القدرات الإبداعية للمعلمين وتنمية مهاراتهم وتحفيز طاقاتهم (Al azam, 2024).

كما تعزز ثقتهم بأنفسهم وتزيد تفاعلهم، حيث ان مفتاح نجاح القيادة بالحب يكمن في كفاءة القائد العلائقية وسلوكياته الصادقة، فحين يستمع القائد لاحتياجات الآخرين ويعبّر عن احترامه لهم بصدق، يُشكّل بذلك نموذجًا حيًا للمعلمين حول كيفية الاهتمام بأنفسهم وبطلابهم (Lee & Mahaniah, 2021).

وتنعكس ممارسات القيادة بالحب إيجابياً مع نتائج العمل المدرسي، فقد أظهرت دراسة لاغوناسو (Lagunaso, 2024) أن المديرين الذين يتبنون أسلوب القيادة بالحب يخلقون بيئة داعمة يشعر فيها المعلمون بالتقدير والاحترام، مما يؤدي إلى تحسن رفاههم وتقليل مستويات التوتر لديهم وزيادة رضاهم وانتمائهم الوظيفي، كما يسهم هذا الأسلوب في بناء الثقة والتواصل المفتوح بين الإدارة والمعلمين، الأمر الذي يهيئ للتعاون الفعّال في حل المشكلات ويدعم الابتكار في الممارسات التربوية (الكلبانية، 2021).

أما الانتماء الوظيفي للمعلمين فيمثل الشعور بالتكامل النفسي والارتباط في مؤسساتهم التعليمية، وكلما زاد الانتماء انخفضت الرغبة في ترك العمل، ويمثل الشعور بالقبول والتوافق مع أهداف وسياسات المدرسة، ويتعزّز ضمن بيئة عمل داعمة، حيث إن المناخ المدرسي الإيجابي والدعم المؤسسي يرتبطان بشكل إيجابي مع إحساس المعلمين بالانتماء إلى مدرستهم وعملهم، وهذا يشير إلى أن المدرسة التي يهتم فيها المدراء بتقدير المعلمين وتوفير الظروف الملائمة تُنمّي لديهم إحساساً أقوى بالاندماج المهني (Kachchhap & Horo, 2021).

ويعد الانتماء الوظيفي من العوامل التي تؤثر في أداء المعلمين داخل المدارس، كما يُظهر الانتماء الوظيفي تأثيراً كبيراً في تحسين التعاون بين المعلمين داخل الفرق التعليمية، مما يعزز من جودة العمل الجماعي ويؤدي إلى تحسين نتائج الطلاب، ويمكن من خلاله أن تبني بيئة تشجع على الانتماء وتقدير المعلمين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام والنتائج الأكاديمية (Li, Kaltiainen & Hakanen, 2025).

ويعزز الانتماء الوظيفي شعور الموظف بالولاء والارتباط الإيجابي بمكان عمله، ويتجلى ذلك من خلال التزامه بأهداف المؤسسة واستعداده لبذل جهد إضافي لتحقيق رؤيتها، إذ يُعدّ الانتماء من العوامل النفسية المهمة التي تؤثر على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما يسهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة الإنتاجية، كما يظهر الانتماء الوظيفي عندما يشعر الموظف بأن عمله ذو قيمة وأنه يحظى بالتقدير والدعم من الإدارة، مما يعزز من استقراره الوظيفي ورغبته في البقاء والمساهمة الفعالة في تطوير المؤسسة (أحمد، 2021).

وفي ضوء ما سبق، تكتسب دراسة هذا الموضوع أهمية خاصة في مدارس محافظة عجلون نظراً لما تتميز به هذه البيئة التعليمية من خصوصية ثقافية واجتماعية، حيث تُعدّ العلاقات الإنسانية والمجتمعية فيها ذات تأثير كبير على بيئة العمل التربوي، حيث إن فهم مدى ممارسة مديري المدارس في عجلون لأسلوب القيادة بالحب، ومدى انعكاس ذلك على انتماء المعلمين لمدارسهم، يُسهم في الكشف عن واقع القيادة التربوية في هذه المنطقة، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى دعم أو تطوير، كما يمكن أن تُقدّم نتائج هذه الدراسة مؤشرات عملية لصنّاع القرار التربوي في مديرية التربية والتعليم بعجلون حول كيفية تعزيز المناخ المدرسي الإيجابي، وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام والمحبة بين المديرين والمعلمين بما يخدم جودة التعليم وفاعليته، وانطلاقاً من أهمية القيادة بالحب ودراسة أثرها على الانتماء الوظيفي للمعلمين، سنقوم بإجراء هذه الدراسة حول درجة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين.

## مشكلة الدراسة:

تُعدّ القيادة بالحب ركيزة أساسية في تحسين جودة التعليم وتطوير البيئة المدرسية، حيث يُناب بالقيادات المدرسية دور محوري في توجيه المعلمين وتعزيز دافعيتهم المهنية، وهي أحد الأنماط الإنسانية التي تركز على المشاعر الإيجابية والتقدير والاحترام المتبادل، مما يسهم في بناء علاقات قائمة على الثقة والدعم العاطفي بين المدير والمعلمين (الحتمل، 2023). ومن هنا يقع على عاتق مديري المدارس تطبيق هذا النمط القيادي نظراً

بأن هذا النمط يؤدي إلى إنتاج بيئة تدعم المعلمين، حيث يشعر المعلمون بالتقدير والاحترام، مما يساهم في خفض مستويات التوتر لديهم، ويعزز من الرضا والانتماء الوظيفي (الكلبانية، 2021)، وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية ممارسة القيادة بالحب في المدارس نظراً للمزايا والخصائص التي تكتنف نمط القيادة بالحب، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة كدراسة حنا وتقلا (2024)؛ ودراسة العزام (Al azam, 2024)؛ ودراسة الرجوب (2021)، والتي أكدت على أهمية ممارسة مديري المدارس للقيادة بالحب وأبرزت أهمية هذه المشاركة بالنسبة للمديرين والمعلمين.

ويعتبر الانتماء الوظيفي من العوامل الأساسية التي قد تتأثر بمستوى القيادة بالحب داخل المدرسة، وقد يعكس مدى ارتباط المعلمين العاطفي والمهني بالمدرسة (Lagunaso, 2024)، وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بنمط القيادة بالحب، إلا أن الدراسات التي تناولت درجة ممارسة هذا النمط القيادي من قبل مديري المدارس، وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى المعلمين، ما تزال محدودة في حدود علم الباحثان، لا سيما في البيئات التربوية العربية، وعليه فقد جاءت ضرورة إجراء هذه الدراسة من أجل التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

#### أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى الانتماء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مديرية تربية عجلون؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون من وجهة نظر المعلمين.
- 2- التعرف إلى مستوى الانتماء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مديرية تربية عجلون.
- 3- التعرف فيما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

1. تلقي هذه الدراسة الضوء على موضوع مهم من مواضيع القيادة التربوية وهو القيادة بالحب، وسيتم ربط موضوع القيادة بالحب بالانتماء الوظيفي للمعلمين، ومن هنا فإنه من خلال ما تتوصل إليه الدراسة سيتم تقييم درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين، وهي من المسائل التربوية المهمة.
2. قد تسهم هذه الدراسة في إضافة معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والتربوية حول ممارسة مديري المدارس للقيادة بالحب وعلاقتها بالانتماء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وهذا ما قد يسهم في تعميق تجربة هذه الدراسة على العديد من المناطق التعليمية في الأردن.
3. من خلال نتائج الدراسة قد يتم توجيه أنظار المهتمين، والدارسين، والباحثين إلى البحث في هذا المجال، كما يمكن أن يستفيد الباحثون من استبانة الدراسة في الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتطبيقها في بيئات إدارية أخرى.
4. تقديم مؤشرات عملية لصانعي القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس حول مدى تأثير أسلوب القيادة بالحب في الانتماء الوظيفي، حيث يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير برامج تدريبية للقيادات المدرسية تركز على تنمية مهارات القيادة بالحب، بما قد يعزز من البيئة التربوية في المدرسة.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تناولت الدراسة الحالية عدداً من المصطلحات تم تعريفها على النحو الآتي:

**القيادة بالحب:** استخدام الإدارة المدرسية لأسلوب قيادي يعتمد على فطرة الأمومة أو الأبوة، ويساعد في جعل العاملين يشعرون بأنهم أقرب إليه من ناحية عاطفية (الحتمل، 2023: 8).

**وتعرف إجرائياً بأنها:** الدرجة التي يحصل عليها المدير في الاستبانة التي تقيس مدى ممارسته لمهارات القيادة القائمة على مشاعر التقدير والرحمة والاحتواء في البيئة المدرسية، في ضوء محاور القيادة بالحب المحددة في الدراسة من وجهة نظر المعلم نفسه.

**الانتماء الوظيفي:** شعور إيجابي لدى المعلمين تجاه مهنتهم ورغبة في الاستمرارية، والبقاء في المدرسة والعمل بهمة ونشاط مع الامتثال لقيم وأظمة وقوانين المؤسسة التربوية، والحرص على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (الكلبانية، 2021: 9).

**وتعرف إجرائياً بأنها:** الدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلم في الاستبانة المعدّة لقياس مستوى الانتماء الوظيفي لديه من وجهة نظر المعلم نفسه.

## حدود الدراسة ومحدداتها:

تناولت الدراسة الحدود والمحددات الآتية:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون وعلاقتها بالانتماء الوظيفي من وجهة نظره المعلمين.

**الحد المكاني:** مدارس مديرية تربية عجلون.

**الحد الزماني:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025/2026.

**الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس مديرية تربية عجلون.

**محددات الدراسة:** يتوقف تعميم نتائج الدراسة على مدى صدق الاستبانة وثباتها، وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة.

## الأدب النظري

يشتمل هذا الجزء على مفهومي القيادة بالحب والانتماء الوظيفي، وذلك على النحو الآتي:

### مفهوم القيادة بالحب ومجالاتها

تعرف على أنها إحدى أنواع القيادة التي تعتمد على إيجاد نوع من التعاون والحب بين المدير والموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة (المزاودة والداود، 2018)، وعرفت بأنها فن التأثير في الآخرين، ويعتقد كثير من الناس أن قيادة الآخرين إنما تكون بالعنف والقوة والسلطة، وهذا النوع ينتشر بكثرة ولا يحقق سوى القيادة الشكلية، ففي وجودك تجد الآخرين يحترمونك أو يخافون منك، ولكن بمجرد أن تغيب عنهم تختلّف نظرتهم تجاهك، وهذه قيادة سلبية لها نتائج ضارة على المدى البعيد (دعمش، 2019). وتعرف بأنها القيادة التي تؤدي إلى التغيير، وغرضها من ذلك هو رعاية نمو الآخرين خلال مواجهة ذلك التغيير (خلوفي وشريط، 2020)، كما تعرف بأنها تأثير المدير على الموظفين بالمحبة والاحترام، حيث يقوم الموظف بأداء مهامه بكل حب مما يؤدي إلى أداء الأعمال من خلال تحقيق أهداف المؤسسة ومواجهة المواقف الصعبة بين الطرفين بروح الفريق (Sakarneh & Harahdheh, 2021).

في ضوء ما سبق نرى أن القيادة بالحب تمثل نمطاً قيادياً إنسانياً يقوم على إشاعة المحبة والاحترام بين المدير والموظفين، بما يعزز روح التعاون والانتماء ويحول بيئة العمل إلى بيئة أسرية يشعر فيها الأفراد بالتقدير والرعاية، الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء ويحقق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

**حب المدير لمدرسته:** يُعدّ حب المدير لمدرسته من أهم ركائز النجاح التربوي والإداري، فهو الأساس الذي يُبنى عليه الولاء والانتماء والإبداع داخل المؤسسة التعليمية، فإن حب المدير لمدرسته يتجاوز كونه شعوراً عاطفياً ليصبح التزاماً عملياً وسلوكياً ينعكس على جميع تفاصيل العمل التربوي والإداري، ويظهر للجميع أن القيادة بالحب أعمق من أن تكون مجرد كلمات، بل هي ممارسة واقعية تحرك السلوك وتوجّه القرارات (خلوفي وشريط، 2020). وعندما يشعر المدير بالانتماء الحقيقي لمدرسته فإنه يتعامل معها باعتبارها جزءاً من ذاته، فيسعى إلى الحفاظ على سمعتها وصون رسالتها والعمل على تطويرها بشكل مستمر، وهذا الانتماء يزرع فيه الحافز لبذل المزيد من الجهد والتضحية من أجل خدمة أهدافها ورسالتها، فالمكان بالنسبة له ليس مقر عمل عابراً بل بيتاً ثانياً يترك فيه أثراً ويُصنع فيه مستقبل (Horwood et al., 2021).

في ضوء ما سبق نرى أن حب المدير لمدرسته ليس ترفاً أو شعوراً شخصياً بل قيمة تربوية وإدارية عميقة، حيث إنه المحرك الذي يدفعه إلى التميز، والروح التي تُحيي جهود المعلمين والطلاب، والسر الذي يجعل المدرسة منارة علم وأخلاق، وحين يكون هذا الحب هو القاعدة الصلبة للقيادة المدرسية فإن الأثر يظل ممتداً إلى أبعد من حدود المكان، ليصنع أجيالاً محبة لمدرستها، مخلصه لمجتمعها، مؤمنة بأن الحب أساس كل بناء عظيم.

**حب المدير للمعلمين:** والمدير الذي يحب معلميه يدرك أن النجاح الجماعي لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام الفردي بكل معلم، فهو يستمع لهم باهتمام، ويقدر وجهات نظرهم، ويمنحهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم بحرية، وهذا الشعور بالاهتمام يجعل المعلمين أكثر انفتاحاً وإيجابية في تواصلهم مع الإدارة، ويعزز لديهم الإحساس بأنهم شركاء حقيقيون في اتخاذ القرار، لا مجرد منفذين لتوجيهات عليا، وبهذا يتحقق التوازن بين القيادة والتعاون، وينمو شعور الانتماء المتبادل الذي يقوي المدرسة من الداخل (Jons, 2024).

كما أن حب المدير للمعلمين يتجسد في دعمه المستمر لهم من الناحية المهنية والعلمية، فهو يسعى إلى توفير برامج تدريبية متطورة، وورش عمل متخصصة، وفرص للتطوير الذاتي تعزز من خبراتهم وتصلق مهاراتهم، والمعلم الذي يجد من مديره حافزاً وتشجيعاً للتعليم المستمر يصبح أكثر قدرة على الإبداع في طرق التدريس، وأكثر شغفاً بمتابعة كل جديد في مجال التربية والتعليم، وهذا الدعم يرفع من مستوى الكفاءة التعليمية، ويجعل المدرسة مكاناً يحتفي بالنمو الشخصي والمهني في آن واحد (خلوفي وشريط، 2020).

ويظهر حب المدير للمعلمين في تشجيعهم على الإبداع ومنحهم الحرية في تجريب أساليب تدريس جديدة، فهو لا يقف عند حدود النمط التقليدي، بل يفتح المجال أمامهم ليستثمروا طاقاتهم ويطبقوا أفكارهم المبتكرة، وحين ينجح أحد المعلمين في مبادرة تعليمية جديدة، يحرص المدير على الاحتفاء به وتقديمه كنموذج يحتذى به، مما يوحد لدى المعلمين إحساساً بالفخر والانتماء، ويعزز الدافعية لديهم لمواصلة تطوير أدائهم (Horwood et al., 2021).

في ضوء ما سبق نرى أن حب المدير للمعلمين يمثل فلسفة في القيادة التربوية، فهو الذي يضمن استمرار الحافز والدافعية، ويجعل من المدرسة مؤسسة نابضة بالحياة، قادرة على العطاء المستمر، وعندما يتحقق هذا الحب يصبح المعلم أكثر سعادة في عمله، وأكثر استعداداً للتضحية والابتكار، وأكثر قدرة على بناء أجيال محبة لمدرستها ووطنها.

**حب المدير للطلبة:** يمثل الطالب المحور الرئيس في العملية التعليمية، وكل ما يُبذل من جهد في المدرسة إنما يُبذل من أجل بنائه وصياغة مستقبله، وحين يحب المدير طلبته، فإنه ينظر إليهم بعين الأب الحنون والقائد الحكيم، فيراعي مشاعرهم، ويهتم باحتياجاتهم، ويسعى لأن يوفر لهم بيئة آمنة وصحية تساعدهم على التعلم والنمو، وحب المدير للطلبة سلوك عملي يظهر في قراراته اليومية وتعامله المباشر معهم، فيحرص على أن يكون قريباً منهم، يستمع لهم، ويعاملهم بالعدل، ويزرع في نفوسهم الثقة بأنهم محور اهتمامه الأول (نصور وآخرون، 2021).

وعندما يعبر المدير عن حبه لطلابه فإن ذلك ينعكس على المناخ العام للمدرسة، فيشعر الطلاب بالأمان والطمأنينة، ويقبلون على التعلم بشغف وراحة، فالطالب الذي يشعر أن مديره يقدره ويحبه يكون أكثر التزاماً بالنظام، وأكثر تعاوناً مع معلميه، وأكثر حرصاً على النجاح (Lee & Mahaniah, 2021).

ويتجسد حب المدير للطلبة في اهتمامه بالأنشطة اللاصفية التي تسهم في تنمية مواهبهم وصقل شخصياتهم، فالمدير المحب يدرك أن التعليم لا يقتصر على الكتب والمناهج، بل يمتد إلى المسرح والرياضة والفنون والأنشطة الاجتماعية، وهو يشجع الطلبة على المشاركة في هذه الأنشطة، ويحتفي بإنجازاتهم، ويمنحهم الفرص لإبراز قدراتهم، ومن خلال ذلك يُسهم في بناء شخصيات متوازنة قادرة على مواجهة الحياة بثقة وإيجابية (Albadawi & Salha, 2022).

في ضوء ما سبق نرى أن حب المدير لطلابه قد يعكس مدى وعي المدير برسائله وعمق إدراكه لدوره القيادي، وهو حبٌ يترجم إلى عمل، ورعاية، وعدل، وتشجيع، واستماع، واحتواء، وبذلك تتحول المدرسة من مجرد مؤسسة تعليمية إلى بيت محبة وإنسانية، يخرج منه جيل يحمل قيم الإخلاص والانتماء والعطاء.

**حب المدير لولي الأمر:** العملية التعليمية لا تكتمل إلا بالتكامل بين المدرسة والبيت، وإن العلاقة بين المدير وولي الأمر تمثل جسراً أساسياً لهذا التكامل، فعندما يحترم المدير ولي الأمر، فإنه يفتح الباب أمام علاقة إيجابية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة، مما ينعكس بشكل مباشر على مصلحة الطالب، واحترام ولي الأمر يمثل التزام أخلاقي وتربوي عميق يُترجم في أفعال المدير اليومية، في طريقة استقباله لأولياء الأمور، وفي أسلوبه في الإصغاء لملاحظاتهم وتقدير وجهات نظرهم، وفي إشراكهم في القرارات التربوية التي تخص أبنائهم (Bergmann, 2024).

ويدرك المدير الواعي أن ولي الأمر هو الشريك الأول في تربية الطالب، وأن البيت يظل المصدر الأساسي للقيم والعادات والتثنية، بينما المدرسة تأتي لتكمل هذا الدور وتوجهه، لذلك فإن احترام ولي الأمر يبدأ من الاعتراف بمكانته كشريك لا غنى عنه في العملية التعليمية، والحرص على أن يشعر دوماً بأنه جزء من فريق العمل التربوي (Simmie & Sheehan, 2022).

في ضوء ما سبق نرى أن احترام ولي الأمر يمثل قيمة تربوية عميقة تُسهم في نجاح المدرسة ورفيها، حيث إنه جسر من الثقة والتعاون يربط بين البيت والمدرسة، ويجعل الطالب يعيش في بيئة متوازنة يجد فيها الدعم من والديه ومن مدرسته على حد سواء.

كما أن القيادة بالحب تسهم في تحسين مستوى الأداء والإنتاجية، فالأفراد الذين يعملون في بيئة يسودها الاحترام والمودة يلتزمون أكثر بمسؤولياتهم، ويظهرون استعدادًا للتعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وهذا ينعكس على انخفاض مستويات الصراع الداخلي، وزيادة التنسيق بين الأقسام المختلفة، وبالتالي ارتفاع جودة العمل المنجز، ووجود مدير يعتمد على الحب يجعل الموظفين يشعرون بالأمان، الأمر الذي يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم بلا تردد (Simmie & Sheehan, 2022).

### مفهوم الانتماء الوظيفي وأهميته:

يعرف الانتماء الوظيفي بأنه اعتقاد نفسي داخلي متمثل في التوافق مع المؤسسة في الثقافة، والقيم والمعتقدات، وابداء سلوكيات إيجابية سواء داخل التنظيم كالتضحية بالمصالح الشخصية لتحقيق أهداف المؤسسة، وبذل مجهود إضافي في أداء المهام الخاصة بهم، والمشاركة بالأراء والأفكار الابتكارية المفيدة، أو خارج المؤسسة كالاعتزاز بها (رضوان، 2016، ص8)، وتعرف أيضا بأنها علاقة بين الفرد والمؤسسة ناتجة عن تطابق الأهداف والعمل بجد لدرجة الاستغراق لتحقيق الأهداف، ويتطور الشعور إلى الرغبة بالاستمرار في العمل وعدم الرغبة في تركها (البردويل، 2018، ص16).

ويشير مفهوم الانتماء الوظيفي إلى شعور الفرد بأنه جزء من مؤسسته، ينتمي إليها، وكأنه مثل لها أو متوحد فيها، أو بتقصصها، فيلتزم بقيمها، ويخلص لأهدافها، فيشعر بالاطمئنان والفخر والرضا المتبادل بينه وبينها، وكأن لكل ميزة للجماعة هي ميزته الخاصة، مما يجعل الفرد في ميل دائم للتفاني في عمله، فينطلق بهمة عالية للعمل والانجاز (عبد العال، 2017)، أما أبو حسنين (2017) عرفها بأنها ضابط داخلي يلزم صاحبه باحترام قيم ومبادئ مهنته، ويجبره على انجاز المهمات الموكلة إليه على أم وجه، لتحقيق النجاح لهذه المهنة، والسمو بها، وفي نفس الوقت، يدعم صاحبة بالراحة النفسية، ويشعره بمكانته وأهميته.

وعرفت عوده (2019، ص10) بأنها شعور وجداني، نابع من ذات الشخص، يدل على ارتباطه بمهنته، واتجاهه نحوها، كما يعزز شعوره بالرضا والارتياح وتمائل قيمه وأهدافه مع قيم المؤسسة وأهدافها.

ويكون الموظف المنتمي أكثر حرصًا على تطوير ذاته ومهاراته، لأنه يرى نجاحه مرتبطًا بنجاح المؤسسة، حيث يحول العمل من مجرد مصدر دخل إلى تجربة ذات معنى، تجعل الفرد أكثر التزامًا وأقدر على الإبداع، ويقل الانتماء الوظيفي من معدلات دوران الموظفين، وهي مشكلة شائعة في كثير من المؤسسات، فالموظف الذي يشعر بأن عمله يمثل جزءًا من هويته يصعب عليه الانتقال بسهولة إلى مكان آخر، وهذا يوفّر على المؤسسة تكاليف الاستقطاب والتدريب، ويساعدها على الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات (رضوان، 2016).

كما أن الانتماء يساهم في إيجاد بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاونًا، وعندما يشعر الموظفون أنهم جزء من فريق واحد، يصبح التواصل بينهم أكثر سلاسة، وتسود بينهم روح الاحترام والدعم المتبادل، وهذه الأجواء الإيجابية تقلل من الصراعات الداخلية وتعزز الروح المعنوية، مما ينعكس على جودة الأداء للمؤسسة (الجنابي، 2024).

والموظف المنتمي لا يرى نفسه مجرد عامل يؤدي واجباته، بل سفيرًا حقيقيًا لقيم مؤسسته ورسالتها، فهو يدافع عن سمعتها، ويسعى إلى تمثيلها بأفضل صورة أمام العملاء والمجتمع، وهذا الولاء يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لأنها لا تعتمد فقط على أنظمة العمل، بل أيضًا على القناعة الداخلية لموظفيها (الصمادي، 2023).

وتتجلى أهمية الانتماء الوظيفي في أوقات الأزمات، فحين تواجه المؤسسة تحديات خارجية أو داخلية، فإن الموظفين المنتمين يقفون إلى جانبها بروح الفريق، ويعملون على إيجاد الحلول المناسبة، فهم يرونها مسؤولية جماعية يجب التعامل معها بجدية وتعاون (عبد العال، 2017).

في ضوء ما سبق نرى أن الانتماء الوظيفي يمثل واقع ملموس يحدد مصير المؤسسات، والموظف المنتمي يتحول إلى قوة دافعة تسهم في بناء مستقبل المؤسسة وتعزيز مكانتها، حيث يصبح تعزيز الانتماء استثمارًا إستراتيجيًا في رأس المال البشري، وهو الاستثمار الأمثل لتحقيق النجاح والاستدامة.

### أسس تحقيق الانتماء الوظيفي لدى المعلمين:

تُعد عملية تعزيز الانتماء الوظيفي لدى المعلمين من القضايا الرئيسية في الإدارة التربوية، حيث يركز تحقيقها على مجموعة من الأسس التي تمثل مرتكزات أساسية في بناء علاقة متينة بين المعلم ومؤسسته التعليمية، ويمكن تلخيص هذه الأسس فيما يلي:

**سلوك التكليف والتوجيه:** يعتمد هذا السلوك على مدى مقدرة المدير على إسناد المهام للمعلمين وتوجيههم بشكل فعال، مع مراعاة استقلاليتهم في أداء أدوارهم بعيداً عن التدخل المباشر من المستويات الإدارية العليا، إن إتاحة المجال أمام المعلمين لممارسة أدوارهم بحرية، مقروناً بتوفير التغذية الراجعة المناسبة، يعزز من شعورهم بالنجاح ويولد لديهم دافعاً للعمل والمثابرة (الصمادي، 2023).

**سلوك الدعم:** يقوم هذا السلوك على دور المدير في إظهار الاهتمام بالمعلمين وإذكاء دافعتهم من خلال كونه قدوة في الالتزام والعمل، ويُعد شعور المدير ذاته بالانتماء أحد العوامل لانتقال هذا الشعور إلى المعلمين، إذ يُنظر إلى الانتماء باعتباره ظاهرة جماعية وفردية في الوقت ذاته، كما أن منح المعلمين حرية التصرف وتحمل المسؤولية عن أعمالهم يساهم في رفع مستوى التزامهم، ويجعلهم أكثر شعوراً بأن إنجازاتهم تُنسب مباشرة إلى جهدهم (بشر، 2021).

**سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الآخرين:** يتمثل هذا السلوك في تبني المدير أسلوباً قائماً على الانفتاح في تواصله مع المعلمين، وتعزيز العلاقات التشاركية داخل بيئة العمل، فالمدير الناجح هو من يشجع على تبادل الآراء والأفكار، ويحول البرامج الإدارية من روتين نمطي إلى استراتيجيات بناءة تهدف إلى تطوير قدرات المعلمين، كما يساهم الاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم في رفع مستوى الانتماء لديهم (قديد، 2022).

**سلوك الدعم وتجنب السيطرة:** يشير هذا السلوك إلى أن المعلمين يتمكنون من تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية عندما تكون بيئة العمل قائمة على تبني ممارسات داعمة لا تقوم على السيطرة والتحكم، ويتعين على المدير أن يقوم بدور المحفز الذي يهيئ الظروف المناسبة أمام المعلمين لتعزيز كفاءتهم ورفع مستوى عطائهم، ولا يقتصر الأمر على تقديم التعزيز اللفظي، بل يتطلب الأمر دعماً معنوياً يتمثل في إسناد مسؤوليات واضحة ترفع من مستوى التزامهم وتعزز رغبتهم في العمل والانتماء إلى المدرسة (عبد الحليم، 2019).

## الدراسات السابقة

جرى في هذا الجزء استعراض الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وتم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

### 1- الدراسات ذات العلاقة بالقيادة بالحب.

قامت الرجوب (2021) بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في الخليل (529) مدير ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (220) مدير ومديرة، واستخدمت استبانة مكونة من (65) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (حب المدير لمدرسته، وحب المدير للمعلمين، وحب المدير للطلبة، وحب المدير لأولياء الأمور، وتقدير المدير لذاته) لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة بالحب حسب سنوات الخبرة (فائدة لذوي خبرة أقل من 5 سنوات) وحسب المؤهل العلمي (فائدة للحاصلين على ماجستير فأعلى)، بالإضافة إلى وجود ارتباط طردي إيجابي دال إحصائياً بين القيادة بالحب والأداء الوظيفي للمديرين.

وأجرى كل من الضمرات والمصري (Al Damrat & Al-Masry, 2021) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة بالحب وأثرها في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (246) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية، واستخدام استبانة لقياس آراء المشاركين، وتوصلت إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة بالحب في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة بالحب تُعزى لكلية المشارك وكانت لصالح أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإنسانية.

وأجرى حتمل (2023) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس محافظة جرش لأسلوب القيادة بالحب، وعلاقتها بمستوى تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس محافظة جرش، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة، وتم جمع البيانات بواسطة استبانتين إحداهما خصصت لقياس درجة ممارسة القيادة بالحب، وأخرى لقياس مستوى المسؤولية المجتمعية، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية والارتباطية كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة بالحب وبين تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى المعلمين.

وأجرى كل من حنا وتقلا (2024) دراسة هدفت إلى قياس درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة بدمشق وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (474) معلماً ومعلمة، واستخدام استبانة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية والارتباطية كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة بالحب والأداء المهني للمعلمين، كما لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة بالحب بحسب الجنس لصالح الإناث دون فروق حسب المؤهل وسنوات الخبرة.

وقام العزام (Al azam, 2024) بإجراء دراسة هدفت الى تحديد درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة الحائط وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة في محافظة الباحة، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلمة ومعلمة، وتم جمع البيانات بواسطة استبانتين إحداهما خصصت لتقييم ممارسات القيادة بالحب لدى المديرين شملت خمسة أبعاد رئيسية، والأخرى لتقييم أداء المعلمين الوظيفي، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتوصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة القيادة بالحب بين مديري المدارس كانت مرتفعة جداً، ووجود ارتباط إيجابي ودالاً إحصائياً بين القيادة بالحب والأداء الوظيفي للمعلمين.

أجرت الخطيب (2025) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة بالحب من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (200) مدير ومديرة من المدارس الثانوية الخاصة في عمان تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تطوير استبانة تكونت من (20) فقرة للتحقق من درجة ممارسة القيادة بالحب، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة بالحب كانت مرتفعة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة بالحب تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الدراسات العليا، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بموضوع القيادة بالحب وإدراجه ضمن الدورات التدريبية الموجهة للمديرين لما له من دور في تعزيز بيئة مدرسية إيجابية.

## 2- الدراسات ذات العلاقة بالانتماء الوظيفي.

أجرت أحمد (2021) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظرهن، وعلاقته بمستوى الانتماء المهني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال في تلك المحافظات، وبلغ عددهن (342) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من (24) روضة، واستخدمت استبانة مكونة من (39) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل التباين، وتوصلت الدراسة الى أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمات كانت مرتفعة نسبياً، ووجود علاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني.

وأجرت الكلبانية (2021) دراسة هدفت الى استقصاء العلاقة بين ممارسة مديري مدارس ولاية البريمي للقيادة الخادمة، ومستوى الانتماء المهني للمعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (359) معلماً ومعلمة بمدارس ولاية البريمي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانتين إحداهما خصصت لقياس القيادة الخادمة والأخرى خصصت لقياس الانتماء المهني، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة والانتماء المهني.

وأجرت الصمادي (2023) دراسة هدفت التعرف الى مستوى المسؤولية المجتمعية لدى مديري المدارس في تربية الزرقاء الأولى، وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية التابعة لتربية الزرقاء الأولى، وتكونت عينة الدراسة (400) معلم ومعلمة، واستخدام استبانة لجمع البيانات تكونت من (65) فقرة موزعة على أربعة مجالات، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل التباين، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة المسؤولية المجتمعية لدى المديرين ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين.

وأجرت سبتان (2024) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية داخل لواء الأغوار الشمالية، وكذلك إلى بناء نموذج تطويري في ضوء نتائج الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في اللواء، وبلغت عينة الدراسة (449) معلماً ومعلمة، اختبروا بطريقة عشوائية، واستخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.

وأجرت السلما (2025) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور الإدارة بالأهداف في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطوّرت استبانة اشتملت على محورين رئيسيين لقياس مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف ومستوى الانتماء الوظيفي، وتم تطبيق الأداة على عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس محافظة الكرك بلغ عددهم (236) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف جاء بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة بالأهداف ومستوى الانتماء الوظيفي لدى المعلمين.

## التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

ومن خلال عرض الدراسات السابقة تم استخلاص الآتي:

1. يتضح من مراجعة الأدبيات أن هناك اهتمامًا متزايدًا بموضوع القيادة بالحب والانتماء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، حيث تناولت عدة دراسات العلاقة بين القيادة بالحب ومختلف المتغيرات مثل الأداء الوظيفي والمسؤولية المجتمعية، كما تطرقت دراسات أخرى إلى الانتماء الوظيفي للمعلمين وربطته بأنماط قيادية متعددة مثل القيادة الخادمة أو المسؤولية المجتمعية.
  2. لم تتناول أي من الدراسات السابقة في حدود علم الباحثان موضوع درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة بالحب وعلاقتها بالانتماء الوظيفي في مديرية تربية عجلون بالرغم من أنه يشكل موضوعاً في غاية الأهمية بالبحث والتقصي.
  3. اتفقت الدراسة الحالية في بعض أهدافها مع عدد من الدراسات السابقة، مثل دراسة الرجوب (2021) التي بحثت في القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ودراسة حتمل (2023) التي درست العلاقة بين القيادة بالحب والمسؤولية المجتمعية، ودراسة حنا وتقلا (2024) التي تناولت العلاقة بين القيادة بالحب والأداء المهني، غير أن هذه الدراسات اختلفت من حيث المتغير التابع، والموقع الجغرافي (الخليل، جرش، دمشق)، ومن حيث الفئة المستهدفة (مديرين، معلمين)، بينما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على مديرية تربية عجلون ومن وجهة نظر المعلمين.
  4. كما تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الانتماء الوظيفي، مثل دراسة الكلبانية (2021) التي ربطت بين القيادة الخادمة والانتماء المهني، ودراسة الصمادي (2023) التي درست العلاقة بين المسؤولية المجتمعية والانتماء الوظيفي في تربية الزرقاء الأولى، لكنها تختلف معها من حيث نوع القيادة محل الدراسة، والسياق الجغرافي.
- ومن خلال الدراسات السابقة أفاد الباحثان من جوانبها النظرية التي أوردتها تلك الدراسات في عدة جوانب، يمكن هذه الاستفادة في النقاط الآتية:
- الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.
1. الاستفادة من الدراسات السابقة في الأدب النظري والمراجع المستخدمة في الدراسة. وتحديد مشكلة الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولت موضوعي ممارسة القيادة بالحب والانتماء الوظيفي. وتحديد أداة الدراسة (الاستبانة)، واختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وتحديد المحاور الأساسية للاستبيان.
- وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها: تعتبر هذه الدراسة – حسب علم الباحثان – الأولى من نوعها في الأردن التي تربط بين القيادة بالحب والانتماء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مديرية تربية عجلون. وتتميز هذه الدراسة بأنها تتناول قياس تطبيقي يقيس درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية عجلون للقيادة بالحب وعلاقتها بالانتماء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. وركزت معظم الدراسات السابقة إما على الأداء الوظيفي أو الرضا الوظيفي أو المسؤولية المجتمعية، ولم تدمج الانتماء الوظيفي مع القيادة بالحب بشكل مباشر كما في هذه الدراسة.

## منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يسمح بإجراء الدراسة ميدانياً والتعرف على الظاهرة من خلال التطبيق على أرض الواقع، وجمع البيانات للتوصل إلى العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس مديرية تربية عجلون، والبالغ عددهم (2567) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات مديرية تربية عجلون للعام الدراسي 2026/2025.

## عينة الدراسة:

جرى اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية بحيث تمثل (10%) من مجتمع الدراسة وبلغت (257)، وذلك وفقاً لمعادلة سكران وبوجي (Sekaran & Bougie, 2016)، وتم توزيع استبانة الدراسة من خلال الرابط الإلكتروني عبر تطبيق (Google Drive)، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

| المتغير       | الفئات           | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|------------------|-------|----------------|
| الجنس         | ذكر              | 83    | 32.3           |
|               | أنثى             | 174   | 67.7           |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس        | 166   | 64.6           |
|               | دراسات عليا      | 91    | 35.4           |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات   | 90    | 35.0           |
|               | 5-10 سنوات       | 42    | 16.3           |
|               | أكثر من 10 سنوات | 125   | 48.6           |
|               | المجموع          | 257   | 100.0          |

#### أداة الدراسة:

تم في هذه الدراسة جمع البيانات أولاً من خلال الرجوع الى الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع كدراسة كل من الخطيب (2025)، والسلمات (2025)، وسبتان (2024)، وصمادي (2023)، وحتمل (2023)، واحمد (2021)، والرجوب (2021)، وتشكلت الأداة من جزئين، الجزء الأول لقياس القيادة بالحب وتكون من (31) فقرة، والجزء الثاني لقياس مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين وتكون من (20) فقرة.

#### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم اتباع إجراءات منهجية دقيقة للتحقق من مدى تمثيل فقرات الأداة للمجال الذي وضعت لقياسه، فقد تم عرض النسخة الأولية من الأداة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة الأكاديمية في مجال الدراسة، من أساتذة الجامعات الأردنية المتخصصين في موضوع البحث ومناهج البحث العلمي وطرائق القياس والتقويم، وقد طلب من المحكمين تقييم كل فقرة من فقرات الأداة من حيث: سلامة الصياغة اللغوية والدلالية ومدى وضوحها للمستجيبين، ومدى ملائمتها للأهداف التي وضعت من أجلها الأداة وانسجامها مع متغيرات الدراسة، وشمولية الفقرات لمجالات الظاهرة المدروسة وعدم وجود تكرار أو غموض في محتواها، واقتراح التعديلات المناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة. وبعد استلام آراء المحكمين، تم تحليل الملاحظات ومناقشتها، وأدخلت التعديلات المقترحة على فقرات الأداة بما يعزز صدقها ومطابقتها للأهداف المرجوة، وقد نتج عن ذلك صياغة النسخة النهائية من الأداة بصورتها المحكّمة التي تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى، حيث تم اعتماد الفقرات التي حازت على نسبة اتفاق مرتفعة بين المحكمين (80% فأكثر) باعتبارها مؤشراً على تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق البنائي.

#### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) مشاركاً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

## الجدول (2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

| المتغير          | المجال             | ثبات الإعادة | الاتساق الداخلي |
|------------------|--------------------|--------------|-----------------|
| القيادة بالحب    | حب المدير لمدرسته  | 0.88         | 0.82            |
|                  | حب المدير للمعلمين | 0.82         | 0.75            |
|                  | حب المدير للطلبة   | 0.85         | 0.77            |
|                  | احترام ولي الأمر   | 0.83         | 0.80            |
|                  | الكلية             | 0.91         | 0.86            |
| الانتماء الوظيفي |                    | 0.90         | 0.86            |

يتبين من الجدول (2) أن أداة الدراسة تتمتع بدرجات جيدة من الثبات، حيث تراوحت معاملات الاتساق الداخلي بين (0.75-0.86)، ومعاملات ثبات الإعادة بين (0.82-0.91)، مما يدل على تمتعها بمستوى عالٍ من الموثوقية.

### المعيار الإحصائي.

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33 قليلة

من 2.34 - 3.67 متوسطة

من 3.68 - 5.00 كبيرة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

((الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)) / مقسوماً عدد الفئات المطلوبة (3))

$$1.33 = 3 / (5 - 1) =$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

**المتغير المستقل:** القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون.

**المتغير التابع:** الانتماء الوظيفي لدى المعلمين في مديرية تربية عجلون.

### المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج حزمة العلوم الاجتماعية الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤالين الأول والثاني، واستخدام معامل ارتباط بيرسون لبيان فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباط بين القيادة بالحب والانتماء الوظيفي.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، وفقاً لأسئلتها وعلى النحو الآتي:

### السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يوضح ذلك.

**الجدول (3) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون من وجهة نظر المعلمين**

| الرتبة | الرقم | المجال             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 1     | حب المدير لمدرسته  | 3.94            | 0.63              | مرتفعة |
| 2      | 3     | حب المدير للطلبة   | 3.79            | 0.70              | مرتفعة |
| 3      | 2     | حب المدير للمعلمين | 3.74            | 0.76              | مرتفعة |
| 3      | 4     | احترام ولي الأمر   | 3.74            | 0.72              | مرتفعة |
|        |       | الكلي              | 3.81            | 0.64              | مرتفعة |

يتبين من الجدول (3) أن تقديرات عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وبانحراف معياري بلغ (0.64)، أما فيما يتعلق بالمجالات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.74- 3.94)، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال حب المدير لمدرسته بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.94)، وبانحراف معياري بلغ (0.63) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية مجال حب المدير للطلبة بمتوسط حسابي (3.79)، وبانحراف معياري بلغ (0.70) بينما جاء كل من مجال حب المدير للمعلمين ومجال احترام ولي الأمر في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبانحراف معياري بلغ (0.76)، (0.72) على التوالي، وبدرجة تقدير مرتفعة.

وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين أن مديري المدارس يمارسون القيادة بالحب بدرجة كبيرة في تعاملهم مع المعلمين، من خلال إظهار مشاعر الودّ والاحترام، والحرص على تطوير بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والانتماء، ويعزى هذا الارتفاع إلى إدراك المديرين لأهمية البعد الإنساني في القيادة التعليمية، ودور المحبة في تعزيز العلاقات المهنية وتقوية روح الفريق، بما قد ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين وانتمائهم الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العزام (2024) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، حيث أكدت أن المديرين الذين يظهرون مودة وتعاوناً وتقديرًا للمعلمين يسهمون في تحسين أدائهم الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة حتمل (2023) التي بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة بالحب وبين تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى المعلمين، وهو ما يشير إلى أن المناخ العاطفي الإيجابي داخل المدرسة يؤدّد إحساساً بالانتماء والمشاركة.

وتتفق كذلك مع دراسة الرجوب (2021) التي توصلت إلى أن مديري المدارس الذين يمارسون القيادة بالحب يحققون مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي لأنفسهم وللعاملين معهم، وأن هذا النمط من القيادة يرتبط إيجابياً بالتحفيز والانتماء، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة الضمرات والمصري (2021) التي أكدت وجود أثر دال للقيادة بالحب في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مما قد يعزز الفكرة بأن الحب في القيادة ليس سلوكاً عاطفياً فقط بل أداة تنظيمية فاعلة لبناء بيئة مهنية داعمة.

وتختلف بشكل جزئي مع ما توصلت إليه دراسة حنا وتقلا (2024) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية بدمشق كانت متوسطة، ويرجع هذا التباين إلى اختلاف طبيعة البيئة التعليمية والأنظمة الإدارية بين الأردن وسوريا، إضافة إلى اختلاف مستوى الوعي القيادي ومصادر الدعم المتاحة لمديري المدارس.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت حسب النتائج على النحو الآتي:

المجال الأول: حب المدير لمدرسته

الجدول (4) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لمجال حب المدير لمدرسته

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 1     | يُظهر انتماءً واضحاً للمدرسة                           | 4.01            | 0.77              | مرتفعة |
| 2      | 4     | يهتم بنظافة المدرسة                                    | 3.99            | 0.75              | مرتفعة |
| 3      | 7     | يعكس صورة مشرفة عن المدرسة                             | 3.96            | 0.77              | مرتفعة |
| 4      | 2     | يسعى باستمرار لتطوير بيئة المدرسة                      | 3.94            | 0.78              | مرتفعة |
| 5      | 3     | يُخصص وقته وجهده لخدمة المدرسة دون تردد                | 3.93            | 0.75              | مرتفعة |
| 5      | 5     | يحرص على مشاركة مدرسته في النشاطات والفعاليات الخارجية | 3.93            | 0.74              | مرتفعة |
| 7      | 6     | يحرص على صيانة المدرسة بشكل دوري                       | 3.87            | 0.85              | مرتفعة |
| 7      | 8     | يغلب المصلحة العامة للمدرسة على مصلحته الشخصية         | 3.87            | 0.82              | مرتفعة |
|        |       | الكلية                                                 | 3.94            | 0.63              | مرتفعة |

يتبين من الجدول (4) أن تقديرات عينة الدراسة عن مجال حب المدير لمدرسته جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وبانحراف معياري بلغ (0.63)، أما فيما يتعلق بالفقرات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.87 - 4.01)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يُظهر انتماءً واضحاً للمدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري بلغ (0.77) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة (4) والتي تنص على "يهتم بنظافة المدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.75) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرتان 6 و8 في المرتبة الأخيرة، ونص الأولى "يحرص على صيانة المدرسة بشكل دوري"، ونص الثانية "يغلب المصلحة العامة للمدرسة على مصلحته الشخصية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.85) و (0.82) على التوالي، وبدرجة تقدير مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين أن مديري المدارس في مديرية تربية عجلون يُظهرون ارتباطاً عاطفياً قوياً بمؤسساتهم التعليمية، ويعملون على تمثيلها بصورة مشرفة، ويسعون إلى تطوير بيئتها المادية والمعنوية، وربما يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين شعور المديرين بالمسؤولية تجاه المدرسة، وإدراكهم أن نجاحها يُعد انعكاساً مباشراً لنجاحهم القيادي، حيث يسعون للمحافظة على نظافتها وصيانتها وتطوير صورتها في المجتمع المحلي.

وقد جاءت الفقرة (1) "يُظهر انتماءً واضحاً للمدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.01)، مما قد يشير إلى أن الانتماء المؤسسي يُعد سلوكاً متجذراً لدى المديرين، بما ربما يعكس الولاء التنظيمي والالتزام المهني، كما جاءت الفقرة (4) "يهتم بنظافة المدرسة" في المرتبة الثانية، مما قد يعكس اهتمام المديرين بالجوانب المادية كجزء من القيادة بالحب، إذ تعد البيئة المدرسية النظيفة مؤشراً على الانضباط والتنظيم والاحترام المتبادل. وهذه النتائج تتفق مع ما أشار إليه الرجوب (2021) الذي أكد أن حب المدير لمؤسسته ينعكس إيجاباً على سلوكياته القيادية وأداء العاملين معه، كما تتفق مع العزام (2024) الذي وجد أن المديرين الذين يُظهرون ارتباطاً قوياً بمدارسهم يميلون إلى تحفيز فرق العمل بشكل أكبر وتحقيق نتائج إيجابية، وقد يبدو أن حب المدرسة يشكل الأساس الذي تبنى عليه باقي أبعاد القيادة بالحب، إذ إن المدير الذي يحب مدرسته يُعد أكثر حرصاً على نجاحها وعلى توفير مناخ داعم للمعلمين والطلبة.

## المجال الثاني: حب المدير للطلبة

### الجدول (5) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لمجال حب المدير للطلبة

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 19    | يحرص على سلامة الطلبة في المدرسة                   | 3.94            | 0.81              | مرتفعة |
| 2      | 20    | يُشجع الأنشطة التي تُنمّي شخصية الطلبة ومهاراتهم   | 3.81            | 0.82              | مرتفعة |
| 3      | 22    | يعامل الطلبة بعدالة ومساواة دون تحيز               | 3.81            | 0.80              | مرتفعة |
| 4      | 18    | يُتابع شؤون الطلبة التربوية والسلوكية              | 3.80            | 0.87              | مرتفعة |
| 5      | 25    | يحرص أن يكون الطالب محور النشاطات الصفية واللاصفية | 3.80            | 0.79              | مرتفعة |
| 6      | 21    | يعزز علاقة الطلبة بالمعلمين                        | 3.78            | 0.81              | مرتفعة |
| 7      | 23    | يُبدّي تعاطفًا لاحتياجات الطلبة الفردية            | 3.77            | 0.82              | مرتفعة |
| 8      | 24    | يحفز الطلبة على الإبداع                            | 3.77            | 0.83              | مرتفعة |
| 9      | 26    | يسعى للنمو المتكامل في شخصية الطالب                | 3.73            | 0.80              | مرتفعة |
| 10     | 17    | يهتم برفاهية الطلبة                                | 3.68            | 0.89              | مرتفعة |
|        |       | الكلية                                             | 3.79            | 0.70              | مرتفعة |

يتبين من الجدول (5) أن تقديرات عينة الدراسة عن مجال حب المدير للطلبة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري بلغ (0.70)، أما فيما يتعلق بالفقرات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.68- 3.94)، حيث جاءت الفقرة (19) والتي تنص على "يحرص على سلامة الطلبة في المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري بلغ (0.81) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم 20 والتي تنص على "يُشجع الأنشطة التي تُنمّي شخصية الطلبة ومهاراتهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.82) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم 17 ونصها "يهتم برفاهية الطلبة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري بلغ (0.89) وبدرجة تقدير مرتفعة. وتعزى هذه النتيجة المرتفعة على اعتقاد المعلمين بأن المديرين لديهم اهتمام برعاية الطلبة ومتابعة شؤونهم التربوية والسلوكية، وحرصهم على تحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم، وقد جاءت الفقرة (19) "يحرص على سلامة الطلبة في المدرسة" في المرتبة الأولى، وهو ما قد يشير إلى إدراك المديرين لأهمية توفير بيئة مدرسية آمنة، تضمن الحماية الجسدية والنفسية للطلبة، في حين جاءت الفقرة (17) "يهتم برفاهية الطلبة" في المرتبة الأخيرة، مما قد يدل على حاجة المديرين لتوسيع مفهوم الرفاهية ليشمل الدعم النفسي والاجتماعي، وليس فقط الجوانب التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع حنا وتقلا (2024) اللذين أكدا وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة بالحب والأداء المهني للمعلمين، خاصة في البعد المرتبط بالاهتمام بالطلبة، حيث إن المدير الذي يحب طلبته يخلق بيئة تعليمية محفزة، قائمة على التعاطف والرعاية، كما تتوافق مع الرجوب (2021) التي أشارت إلى أن حب المدير لطلابه يعزز ارتباط المعلمين بمؤسساتهم ويقوي الدافعية لديهم، وهو ما ينعكس في تحسن الأداء العام للمدرسة.

### المجال الثالث: حب المدير للمعلمين

#### الجدول (6) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لمجال حب المدير للمعلمين

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 11    | يوجه المعلمين في حالة وقوعهم في الخطأ                  | 3.85            | 0.80              | مرتفعة |
| 2      | 14    | يعامل المعلمين باحترام وتقدير                          | 3.81            | 0.93              | مرتفعة |
| 3      | 12    | يُشجع المعلمين في تحقيق طموحاتهم                       | 3.79            | 0.87              | مرتفعة |
| 4      | 15    | يراعي المرونة عند تعديل حصص المعلمين في الجدول الدراسي | 3.77            | 0.90              | مرتفعة |
| 5      | 16    | يحترم وجهات نظر المعلمين                               | 3.74            | 0.93              | مرتفعة |
| 6      | 10    | يوفر بيئة عمل آمنة للمعلمين                            | 3.71            | 0.91              | مرتفعة |
| 7      | 13    | يساعد المعلمين في اختيار استراتيجيات التعليم المناسبة  | 3.64            | 0.87              | متوسطة |
| 8      | 9     | يشرك المعلمين في صنع القرار                            | 3.61            | 0.90              | متوسطة |
|        |       | الكلية                                                 | 3.74            | 0.76              | مرتفعة |

يتبين من الجدول (6) أن تقديرات عينة الدراسة عن مجال حب المدير للمعلمين جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبانحراف معياري بلغ (0.76)، أما فيما يتعلق بالفقرات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.61- 3.85)، حيث جاءت الفقرة (11) والتي تنص على "يوجه المعلمين في حالة وقوعهم في الخطأ" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.80) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة (14) والتي تنص على "يعامل المعلمين باحترام وتقدير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.93) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (9) ونصها "يشرك المعلمين في صنع القرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري بلغ (0.90) وبدرجة تقدير متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن المديرين في مديرية عجلون يتعاملون مع معلمهم بودّ واحترام، ويوجهونهم عند الخطأ، ويشجعونهم على تحقيق طموحاتهم المهنية، وجاءت الفقرة (11) "يوجه المعلمين في حالة وقوعهم في الخطأ" في المرتبة الأولى، وهو ما قد يشير إلى أن المديرين يمارسون نوعاً من "التوجيه الإيجابي" الذي يجمع بين الحزم والرعاية، بينما جاءت الفقرة (9) "يشرك المعلمين في صنع القرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.61)، مما قد يدل على وجود بعض التحفظ في إشراك المعلمين في القرارات الإدارية.

وهذه النتائج تتوافق مع ما توصل إليه حتمل (2023) من أن ممارسة القيادة بالحب تسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية والمسؤولية المشتركة، كما تتفق مع الضمرات والمصري (Al Damrat & Al-Masry, 2021) الذين أشاروا إلى أن القيادة القائمة على الاحترام والتقدير تُعزز من أداء العاملين وتدفعهم إلى مزيد من الالتزام والانتماء، وقد تشير النتيجة إلى أن المديرين في عجلون يتعاملون مع المعلمين باعتبارهم شركاء في العملية التعليمية.

## المجال الرابع: احترام ولي الأمر

### الجدول (7) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة لمجال احترام ولي الأمر

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 29    | يُبادر بالتواصل مع أولياء الأمور                    | 3.87            | 0.81              | مرتفعة |
| 2      | 27    | يرحب بملاحظات ومقترحات أولياء الأمور                | 3.83            | 0.83              | مرتفعة |
| 3      | 31    | يُعزز العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور            | 3.73            | 0.79              | مرتفعة |
| 4      | 30    | يشجع على إقامة المحاضرات التوعوية لأولياء الأمور    | 3.65            | 0.87              | متوسطة |
| 5      | 28    | يُشرك أولياء الأمور في الفعاليات والقرارات المدرسية | 3.63            | 0.85              | متوسطة |
|        |       | الكلية                                              | 3.74            | 0.72              | مرتفعة |

يتبين من الجدول (7) أن تقديرات عينة الدراسة عن مجال احترام ولي الأمر جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري بلغ (0.72)، أما فيما يتعلق بالفقرات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.63- 3.87)، حيث جاءت الفقرة (29) والتي تنص على "يُبادر بالتواصل مع أولياء الأمور" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.81) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة (27) والتي تنص على "يرحب بملاحظات ومقترحات أولياء الأمور" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.83) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (28) ونصها "يُشرك أولياء الأمور في الفعاليات والقرارات المدرسية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري بلغ (0.85) وبدرجة تقدير متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس في عجلون يسعون إلى التواصل الإيجابي مع أولياء الأمور والترحيب بملاحظاتهم ومشاركاتهم في بعض القرارات المدرسية، وقد جاءت الفقرة (29) "يُبادر بالتواصل مع أولياء الأمور" في المرتبة الأولى، مما قد يعكس رغبة المديرين في بناء جسور تعاون مع الأسرة، بينما جاءت الفقرة (28) "يُشرك أولياء الأمور في الفعاليات والقرارات المدرسية" في المرتبة الأخيرة، وهو ربما يشير إلى أن المشاركة الفعلية لأولياء الأمور لا تزال محدودة رغم الوعي بأهميتها.

وتتفق هذه النتيجة مع الرجوب (2021) التي أكدت أن التواصل مع أولياء الأمور يُعدّ بعداً أساسياً من أبعاد القيادة بالحب لأنه يعزز الثقة المتبادلة ويدعم العملية التربوية، كما تتفق مع العزام (2024) الذي أوضح أن المديرين الذين يشركون أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية يتمتعون بعلاقات مجتمعية قوية تُسهم في تحقيق أهداف المدرسة، وقد يكون هذا البعد يحتاج إلى مزيد من التنظيم والدعم المؤسسي، بحيث تصبح علاقة المدرسة بولي الأمر علاقة تشاركية مستمرة وليست موسمية أو في مناسبات معينة.

### السؤال الثاني: ما مستوى الانتماء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مديرية تربية عجلون؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الانتماء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مديرية تربية عجلون، والجدول (8) يوضح ذلك.

### الجدول (8) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لمستوى الانتماء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مديرية تربية عجلون

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1      | 10    | أحافظ على ممتلكات المدرسة                                   | 4.11            | 0.61              | مرتفع   |
| 2      | 11    | ألتزم بالأنظمة والتعليمات المدرسية بدافع ذاتي               | 4.00            | 0.70              | مرتفع   |
| 3      | 18    | أشعر بالفخر عندما تُحقق المدرسة إنجازات مميزة               | 3.99            | 0.71              | مرتفع   |
| 4      | 1     | أقوم بإنجاز المهام الموكلة إلي                              | 3.98            | 0.66              | مرتفع   |
| 5      | 8     | أتعامل مع نجاح المدرسة كأنه نجاح شخصي لي                    | 3.95            | 0.74              | مرتفع   |
| 5      | 9     | أشعر بالمسؤولية تجاه تحسين صورة المدرسة في المجتمع          | 3.95            | 0.71              | مرتفع   |
| 7      | 12    | أسعى لتطوير مهاراتي التربوية لخدمة الطلبة                   | 3.94            | 0.71              | مرتفع   |
| 8      | 3     | أحرص على تمثيل المدرسة بشكل إيجابي داخل المجتمع المحلي      | 3.91            | 0.78              | مرتفع   |
| 9      | 2     | أعتبر المدرسة التي أعمل بها بمثابة بيتي الثاني              | 3.89            | 0.75              | مرتفع   |
| 9      | 16    | ألتزم بنقل القيم التربوية التي تتبناها المدرسة إلى الطلبة   | 3.89            | 0.71              | مرتفع   |
| 11     | 7     | أشعر بالرضا عن كوني جزءاً من الكادر التعليمي في هذه المدرسة | 3.88            | 0.78              | مرتفع   |
| 12     | 20    | أعزز قنوات التواصل مع أولياء الأمور لدعم مسيرة الطلبة       | 3.87            | 0.73              | مرتفع   |
| 13     | 6     | أشجع الزملاء الجدد على الاندماج في البيئة المدرسية          | 3.86            | 0.79              | مرتفع   |
| 14     | 5     | أشعر أن لي دوراً مهماً في تحقيق أهداف المدرسة               | 3.84            | 0.77              | مرتفع   |
| 15     | 17    | أحرص على تقديم مقترحات إبداعية لتحسين العملية التعليمية     | 3.83            | 0.74              | مرتفع   |
| 16     | 15    | أشارك بفاعلية في الأنشطة المجتمعية التي تنظمها المدرسة      | 3.82            | 0.75              | مرتفع   |
| 17     | 14    | أفكر في مبادرات جديدة تخدم المدرسة                          | 3.79            | 0.82              | مرتفع   |
| 18     | 13    | أشارك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي             | 3.77            | 0.82              | مرتفع   |
| 19     | 4     | أفضل الاستمرار في العمل في هذه المدرسة                      | 3.76            | 0.88              | مرتفع   |
| 20     | 19    | أشارك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي             | 3.70            | 0.84              | مرتفع   |
|        |       | "مستوى الانتماء الوظيفي" الكلي                              | 3.89            | 0.58              | مرتفع   |

يتبين من الجدول (8) أن مستوى عينة الدراسة عن الانتماء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مديرية تربية عجلون جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.58) أما فيما يتعلق بالفقرات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.70 - 4.11)، حيث جاءت الفقرة (10) والتي تنص على "أحافظ على ممتلكات المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وبانحراف معياري بلغ (0.61) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (19) ونصها "أشارك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبانحراف معياري بلغ (0.84) وبمستوى مرتفع. وقد تشير هذه النتيجة إلى أن المعلمين يتمتعون بدرجة عالية من الارتباط المهني والانتماء لمؤسساتهم التعليمية، ويشعرون بالفخر والولاء تجاه مدارسهم، مما قد يعزز استقرارهم المهني ويدفعهم لبذل مزيد من الجهد لخدمة طلبتهم ومجتمعهم المدرسي. وربما يُعزى هذا المستوى المرتفع من الانتماء الوظيفي إلى طبيعة البيئة المدرسية في الأردن التي تتسم بالعلاقات الإنسانية الإيجابية بين المعلمين والإدارة، وإلى ما تبذله إدارات المدارس من جهود في إشاعة روح الفريق الواحد، وتحفيز العاملين معنويًا ومهنيًا، وتعزيز الإحساس بالمشاركة والانتماء المؤسسي، كما أن احترام المديرين لآراء المعلمين وإشراكهم في الأنشطة والقرارات المدرسية قد ينعكس على مستوى رضاهم وولائهم، وهو ما يتماشى مع مفهوم القيادة بالحب الذي يركز على الاحترام والتقدير المتبادل. وهذا يعكس شعور المعلمين بالمسؤولية تجاه مدرستهم باعتبارها بيئة عملهم التي يجب الحفاظ عليها، ولانضباط في العمل ينبع من الدافع الداخلي للمعلم وليس من الرقابة الخارجية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة ما توصلت إليه دراسة أحمد (2021) التي أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، حيث إن المعلمين الذين يشعرون بالرضا تجاه بيئة عملهم يكونون أكثر التزامًا وانتماءً لمؤسساتهم التعليمية، كما تتفق مع دراسة الكلبانية (2021) التي بينت وجود علاقة دالة إحصائيًا بين ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الانتماء المهني للمعلمين في مدارس ولاية البريمي بسلطنة عمان، إذ يُعد النمط القيادي الإنساني الداعم من أهم العوامل التي تعزز مشاعر الولاء والارتباط المهني.

وتتفق ما توصلت إليه دراسة الصمادي (2023) التي وجدت علاقة إيجابية بين درجة المسؤولية المجتمعية لدى المديرين ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى، وهو ما يتقاطع مع نتائج هذه الدراسة التي تؤكد أن المعلم الذي يشعر بأن مديره يهتم به إنسانيًا ومهنيًا يصبح أكثر التزامًا بمدرسته وأكثر ارتباطًا برسالتها التربوية.

وقد تشير هذه النتيجة إلى أن المعلمين في مديرية تربية عجلون يتمتعون بدرجة عالية من الانتماء، فهم لا يلتزمون بعملهم فقط بدافع الواجب، بل بدافع الحب والانتماء والولاء، وهو ما يتضح من حرصهم على تطوير مهاراتهم وخدمة طلبتهم وتعزيز صورة المدرسة في المجتمع المحلي، كما أن الانتماء يرتبط بالقيادة الإيجابية للمديرين، إذ تسهم القيادة بالحب في بناء مناخ نفسي داعم يشعر فيه المعلم بالتقدير، مما ربما يعزز ولاءه الوظيفي ويخفض من احتمالات الانسحاب أو الاحتراق المهني.

**السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين، والجدول (9) يوضح ذلك.

**الجدول (9) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين**

| مستوى الانتماء الوظيفي |                   |        |
|------------------------|-------------------|--------|
| حب المدير لمدرسته      | معامل الارتباط ر  | .675** |
|                        | الدلالة الإحصائية | .000   |
|                        | العدد             | 257    |
| حب المدير للمعلمين     | معامل الارتباط ر  | .731** |
|                        | الدلالة الإحصائية | .000   |
|                        | العدد             | 257    |

|                           |                   |        |
|---------------------------|-------------------|--------|
| حب المدير للطلبة          | معامل الارتباط ر  | .784** |
|                           | الدلالة الإحصائية | .000   |
|                           | العدد             | 257    |
| احترام ولي الأمر          | معامل الارتباط ر  | .724** |
|                           | الدلالة الإحصائية | .000   |
|                           | العدد             | 257    |
| درجة ممارسة القيادة بالحب | معامل الارتباط ر  | .800** |
|                           | الدلالة الإحصائية | .000   |
|                           | العدد             | 257    |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

أظهرت نتائج الجدول (9) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.800)، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة بالحب يسهم في تعزيز الانتماء الوظيفي للمعلمين، كما بينت النتائج أن جميع أبعاد القيادة بالحب ارتبطت ارتباطاً معنوياً بمستوى الانتماء الوظيفي، حيث كان أعلى ارتباط عند بعد "حب المدير للطلبة" ( $r = 0.784$ )، يليه "حب المدير للمعلمين" ( $r = 0.731$ )، ثم "احترام ولي الأمر" ( $r = 0.724$ )، وأخيراً "حب المدير لمدرسته" ( $r = 0.675$ )، وقد تدل النتائج على أن ممارسة المدير لأنماط قيادية قائمة على الحب والاحترام تعزز مشاعر الولاء والارتباط المهني لدى المعلمين.

وهو ما قد يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة المديرين للقيادة بالحب، ارتفع تبعاً لذلك مستوى الانتماء الوظيفي لدى المعلمين. كما بينت النتائج أن جميع أبعاد القيادة بالحب كانت مرتبطة بشكل دالّ بالانتماء الوظيفي، وجاء أعلى ارتباط في بعد "حب المدير للطلبة" ( $r = 0.784$ )، يليه "حب المدير للمعلمين" ( $r = 0.731$ )، ثم "احترام ولي الأمر" ( $r = 0.724$ )، وأخيراً "حب المدير لمدرسته" ( $r = 0.675$ ).

وقد تشير هذه النتيجة أن المديرين الذين يُظهرون مشاعر المودة والاحترام، ويتعاملون مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بروح إنسانية قائمة على التقدير والثقة، ينجحون في خلق بيئة عمل إيجابية تُحفّز المعلمين على الالتزام والانتماء، لأن الحب في القيادة لا يُترجم بالعاطفة لوحدها، وإنما يُترجم إلى سلوك إداري فعال يقوم على الاحترام، والتواصل الفعّال، والدعم النفسي، والمهني.

ويمكن تفسير قوة العلاقة الارتباطية بأن القيادة بالحب تُعدّ من أنماط القيادة الإنسانية الحديثة التي تركز على بناء العلاقات الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية، إذ قد يسهم هذا النمط في تعزيز رضا المعلمين، وتحسين بيئة العمل، وتقوية الإحساس بالولاء والانتماء المهني، فعندما يشعر المعلم أن مديره يُقدّره، ويثق بقدراته، ويُعامله بعدالة واحترام، فإنه يُبدي التزاماً أعلى بأهداف المدرسة ويعمل بروح الفريق الواحد، ما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الانتماء الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرجوب (2021) التي أكدت وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة بالحب والأداء الوظيفي للمديرين، مما يعزز فكرة أن هذا النمط من القيادة يعزز الدافعية والانتماء لدى العاملين، كما تتفق مع دراسة العزام (2024) التي بينت وجود ارتباط إيجابي دالّ بين القيادة بالحب والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الإعدادية، مؤكدة أن القيادة القائمة على الودّ والتقدير تسهم في تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

وقد تدل هذه النتائج على أن القيادة بالحب لا تقتصر آثارها على تحسين العلاقات الشخصية فقط، بل تمتد لتؤثر في أداء المؤسسة التعليمية بأكملها من خلال زيادة التفاعل الإيجابي والرضا الوظيفي، حيث أن العلاقة بين القيادة بالحب والانتماء الوظيفي قد تمثل انعكاساً مباشراً لأهمية البعد الإنساني في القيادة التربوية، إذ إن التحفيز القائم على المشاعر الإيجابية يُولّد طاقة دافعة نحو العطاء، بينما القيادة الصارمة البعيدة عن التقدير العاطفي قد تؤدي إلى ضعف الالتزام والانسحاب النفسي.

التوصيات.

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية تربية عجلون وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين، يقدم الباحثان التوصيات الآتية، التي يُمكن أن تسهم في تطوير القيادة بالحب وتعزيز الانتماء الوظيفي في البيئة المدرسية:
- 1- تعزيز ثقافة القيادة بالحب في المؤسسات التعليمية للحفاظ على المستوى المرتفع من خلال تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لمديري المدارس تهدف إلى توعيتهم بأهمية هذا النمط القيادي الإنساني وأثره في رفع مستوى الرضا والانتماء الوظيفي للمعلمين.
  - 2- إدماج مبادئ القيادة بالحب في الخطط التربوية لوزارة التربية والتعليم، وذلك ضمن برامج إعداد وتأهيل القيادات التربوية، لتصبح هذه القيم جزءاً أساسياً من فلسفة القيادة المدرسية في الأردن.
  - 3- تعزيز التواصل الإيجابي بين المديرين والمعلمين من خلال فتح قنوات حوار منتظمة، وإشراك المعلمين في صنع القرار التربوي، وإشعارهم بأهمية آرائهم ومقترحاتهم في تطوير العملية التعليمية.
  - 4- الاهتمام بالعلاقات المدرسية والمجتمعية عبر تفعيل التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، لما له من أثر في دعم مفهوم القيادة بالحب وتوطيد العلاقة بين جميع الأطراف المشاركة في العملية التربوية.
  - 5- تشجيع البحث العلمي التربوي حول القيادة بالحب وأنماطها التطبيقية في السياقات التعليمية المختلفة، لتوفير قاعدة معرفية تدعم السياسات والبرامج التطويرية المستقبلية.

#### قائمة المصادر والمراجع

##### أولاً: المراجع العربية.

- أبو حسنين، يوسف. (2017). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد، نسرين. (2021)، الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقته بالانتماء المهني لديهن، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
- البردويل، مروان. (2018). جودة الحياة المدرسية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
- بشر، بليغ. (2021). القيادة الروحية وأثرها في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين، جامعة سوهاج، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 35 (1)، 43-60.
- الجنابي، سجاد. (2024). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الانتماء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات النجف الأشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة، 73 (1)، 63 – 95.
- الحتمل، زين. (2023). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة جرش للقيادة بالحب وعلاقتها بتعزيز المسؤولية المجتمعية لدى المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، الأردن.
- حنا، فاضل وتقلا، رزان. (2024). درجة ممارسة القيادة بالحب في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بالأداء المهني دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، مجلة جامعة البعث، 46 (21)، 87-122.
- الخطيب، مها. (2025). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة بالحب، المجلة التربوية الأردنية، 10 (3)، 503-523.
- خوفي، سفيان وشريط، كمال. (2020). القيادة بالحب: كأسلوب قيادي فعال يحقق الرضا الوظيفي للمؤوسين. مجلة إضافات اقتصادية، 4 (2)، 72-89.
- دعمش، سوزان. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
- الرجوب، كريمة. (2021). القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة القدس فلسطين.

- رضوان، أحمد. (2016). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
- سبتان، مثقال. (2024). نموذج تطوري مقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر، رسالة دكتوراة، الجامعة العربية الأمريكية-جنين، فلسطين.
- السلطات، صابرين. (2025). دور الإدارة بالأهداف في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم في محافظة الكرك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- الصمادي، فرح. (2023). المسؤولية المجتمعية لدى مديري المدارس في تربية الزرقاء الأولى وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، الأردن.
- الضمرات، آلاء. (2021). القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، 37 (12)، 152-131.
- عبد الحليم، أحمد. (2019). الانتماء الوظيفي وأثره في دافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 16 (1)، 181-173.
- عبد العال، خولة. (2017). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية المحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عودة، أماني، (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بمستوى الانتماء الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- قديد، لخضر. (2022). الحوافز ودورها في تنمية الانتماء الوظيفي للعاملين، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 8 (1)، 564-553.
- الكلبانية، أمينة. (2021). العلاقة بين ممارسة مديري مدارس ولاية البريمي للقيادة الخادمة والانتماء المهني للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة صحر، عُمان.
- المزاودة، 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- جامعة أسبوط، 34 (12)، 381-366.
- نصور، ايمان وتركو، محمد وصاصيلا، رانيا. (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، 37 (4)، 115-151.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Al azam, Miesam, (2024) Degree of practicing leadership with love among middle school principals in Al-Haeit Governorate and its relationship to job performance from the teachers' point of view. **Library Progress International**, 44(3), 25298-25315.
- Al Damrat, T., & Al-Masry. O. (2021). Leadership with love and its impact on the performance of faculty members in Jordanian universities. **Journal of the Faculty of Education-Assiut University**, 37(12), 131-152.
- Horwood, M., Marsh, H. W., Parker, P. D., Riley, P., Guo, J., & Dicke, T. (2021). Burning passion, burning out: The passionate school principal, burnout, job satisfaction, and extending the dualistic model of passion. **Journal of Educational Psychology**, 113(8), 1668.
- Jons, L. (2024). Love actually: A thematic review of teacher passion for the subject. **Discover Education**, 3(1), 160.

- Sakarneh, B. & Harasheh, F. (2021). Leadership by love as a method for success the leaders in the organization. **Turkish Journal of computer and mathematics education**, 12 (13), 5284-5288.
- Kachchhap, S. L., & Horo, W. (2021). Factors Influencing School Teachers' Sense of Belonging: An Empirical Evidence. **International Journal of Instruction**, 14(4), 775-790.
- Lagunaso, A. A. (2024). Mediating effect of supportive school culture on affectionate leadership styles of school principal and teachers' professional endeavour (Master's thesis, Rizal Memorial Colleges, Davao City). **International Journal of Innovative Science and Research Technology**, 9(5). 3186-3224.
- Lee, P. T., & Mahaniah, K. J. (2021). Leading with love: five practical tips. **Journal of general internal medicine**, 36(11), 3530-3531.
- Li, J., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2025). How Career Crafting Promotes Employee Well-being: The Role of Professional and Organizational Identification. **Journal of Business and Psychology**, 1-17.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). **Research methods for business: A skill building approach**. John Wiley & sons.
- Steilen, K., & Stone-Johnson, C. (2023, June). "*There wasn't a guidebook for this*": caring leadership during crisis. **In Frontiers in Education**, 8, 118-134.
- Albadawi, B. I., & Salha, M. O. (2022). Comparing leadership models at Al-Quds University according to gender in light of leadership theory with love. *Specialusis Ugdydas*, 1(43), 1739-1748.
- Horwood, M., Marsh, H. W., Parker, P. D., Riley, P., Guo, J., & Dicke, T. (2021). Burning passion, burning out: The passionate school principal, burnout, job satisfaction, and extending the dualistic model of passion. **Journal of Educational Psychology**, 113(8), 1668.
- Bergmann, J. (2024). **The relationships between parent/guardian and teacher inclusion in school decision-making processes, perceptions of school quality, and retention in schools** (Doctoral dissertation, Eastern Michigan University).
- Simmie, G. M., & Sheehan, C. (2022). The positioning of moral leadership in primary education: perspectives and contextual understandings of school principals in Ireland. **International Journal of Leadership in Education**, 1-17.