

المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب

د. عفاف شكري حنا مطر*

كلية العلوم التربوية-جامعة القدس-القدس-فلسطين

Afafmatar2000@gmail.com <https://orcid.org/0009-0008-7236-7801>

د. محمد عوض شعيبات**

كلية العلوم التربوية-جامعة القدس-القدس-فلسطين

mshuibat@staff.alquds.edu <https://orcid.org/0009-0001-8260-0012>

تاريخ الاستلام: 2026/05/10 تاريخ القبول: 2026/06/10 تاريخ النشر: 2026/07/23

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب، ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، بالاعتماد على أداة الاستبانة التي طوّرها الباحثان، تكونت عينة الدراسة من (364) معلمة من معلمات رياض أطفال، تم اختيارهن بالطريقة العنقودية العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.91)، كما جاء ترتيب المهارات القيادية تنازلياً على النحو الآتي: المهارات القيادية الإنسانية، تليها المهارات القيادية الفكرية، ثم المهارات القيادية الإدارية، تليها المهارات القيادية الفنية وأخيراً المهارات القيادية الذاتية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا، ولتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (10 سنوات فأكثر). الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية؛ رياض الأطفال؛ مديرات رياض الأطفال؛ القيادة بالحُب؛ مبادئ نظرية القيادة بالحُب.

Leadership Skills of Kindergarten Principals in Palestine Based on the Principles of Love-Based Leadership Theory**Dr. Afaf Shukry Hanna Mattar**
Al Quads University, Jerusalem-PalestineAfafmatar2000@gmail.com <https://orcid.org/0009-0008-7236-7801>**Dr. Mohammed A. Shuibat**
Al Quads University, Jerusalem-Palestinemshuibat@staff.alquds.edu <https://orcid.org/0009-0001-8260-0012>

Received: 10/05/2026 Accepted: 10/06/2026 Published: 23/07/2026

Abstract

This study aimed to examine the level of leadership skills among kindergarten principals in Palestine based on the principles of Love-Based Leadership Theory. A descriptive-analytical approach was adopted as it best suits the study's objectives. Data were collected using a researcher-developed questionnaire

administered to a sample of (364) kindergarten teachers, selected through a random cluster sampling technique. The results revealed that the overall level of leadership skills among kindergarten principals, according to the principles of Love-Based Leadership Theory, was moderate, with a mean score of (2.91). The ranking of leadership skills in descending order was: human skills, cognitive (intellectual) skills, administrative skills, technical skills, and self-leadership skills. The findings also indicated statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in teachers' perceptions of the principals' leadership skills according to educational qualification, favoring those with higher degrees; years of experience, favoring those with ten or more years.

Keywords: Leadership Skills; Kindergarten; Kindergarten Principals; Love-Based Leadership.

مقدمة:

يُعدّ تطوير القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية من القضايا التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات التربوية المعاصرة. نظراً للدور المحوري الذي تؤديه القيادة في توجيه العمل المؤسسي وتحقيق جودة المخرجات التعليمية. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية أكثر إنسانية وفاعلية، قادرة على إدارة المؤسسات التربوية بكفاءة، وبناء بيئات تعليمية داعمة للنمو والتعلم.

وتشهد المجتمعات المعاصرة تحولات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الأمر الذي جعل التعليم من أهم الركائز في بناء المجتمعات وتطوير قدراتها البشرية والمؤسسية. وفي ظل هذه التحولات المتلاحقة، أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على مواكبة التطورات وتحقيق التميز المؤسسي، الأمر الذي يتطلب وجود قيادات تربوية تمتلك مهارات قيادية متقدمة تمكّنها من إدارة المؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية (الصايغ، 2025).

وقد حظي مفهوم القيادة باهتمام واسع في الأدبيات التربوية والإدارية بوصفه عنصراً محورياً في نجاح المؤسسات واستدامة أدائها؛ إذ يسهم القائد في توجيه الجهود وتحفيز العاملين وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة في تحقيق الأهداف المؤسسية. وعليه تبرز أهمية المهارات القيادية بوصفها مجموعة من القدرات والسلوكيات القابلة للتعليم، التي تمكّن القائد من التأثير في الآخرين وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة داخل المؤسسة (Richardson & Khawaja, 2025). كما تسهم تنمية هذه المهارات في تعزيز الإنتاجية وبناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وجودة العمل التربوي (Branch, 2025).

وفي السياق الفلسطيني، تكتسب رياض الأطفال أهمية خاصة في ظل التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يواجهها الأطفال؛ الأمر الذي يجعل من هذه المؤسسات بيئات تربوية وإنسانية تسهم في دعم النمو النفسي والاجتماعي للأطفال وتعزيز شعورهم بالأمان والانتماء (نافر، 2024). ويقع على عاتق مديرات رياض الأطفال دور قيادي محوري في تنظيم البيئة التعليمية، ودعم المعلمين مهنيًا وإنسانيًا، وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل، بما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الممارسات التربوية المقدمة للأطفال (فرعون، 2025).

وفي إطار الطبيعة الإنسانية للعمل التربوي في رياض الأطفال، تبرز الحاجة إلى تبني مداخل قيادية حديثة تركز على العلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية، ومن أبرزها نظرية القيادة بالحب التي تؤكد أهمية التعاطف والتقدير وبناء الثقة وتعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية. إذ تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الإنسانية التي تسهم في تعزيز التعاون والانتماء التنظيمي لدى العاملين، وتحقيق بيئة تعليمية إيجابية داعمة للتعليم والنمو (الدحود، 2020). وتشير الأدبيات التربوية إلى أن القيادة بالحب تمثل مدخلاً قيادياً معاصراً يسهم في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وتعزيز الدافعية المهنية لدى العاملين، وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية (Uusiautti & Määttä, 2020; الدوسري، 2025).

وبناءً على ما سبق، تبرز أهمية دراسة المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين في ضوء مبادئ القيادة بالحب، نظراً للدور الذي يلعبه هذا النمط القيادي في تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين، وبناء بيئة تعليمية داعمة تعكس قيم التعاون والاحترام المتبادل، كما يسهم في

تحسين بيئة العمل وتطوير قدرات المعلمات، والارتقاء بجودة العملية التربوية في مرحلة الطفولة المبكرة، بما يضمن تحقيق أهداف التعليم المؤسسي بكفاءة وفاعلية.

مشكلة الدراسة

تُعد مرحلة رياض الأطفال من أهم المراحل التربوية في حياة الطفل، إذ تسهم في بناء شخصية وتنمية قدراته المعرفية والاجتماعية والانفعالية، وتُشكل الأساس الذي تُبنى عليه المراحل التعليمية اللاحقة. ويعتمد نجاح مؤسسات رياض الأطفال في تحقيق أهدافها التربوية والتنموية إلى حد كبير على كفاءة قياداتها التربوية وقدرتها على إدارة الموارد البشرية والمادية، وتوفير بيئة تعليمية داعمة ومحفزة للتعلم والنمو. لذلك أصبحت القيادة التربوية في مؤسسات الطفولة المبكرة من القضايا التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات التربوية المعاصرة، نظراً لدورها المحوري في تحسين جودة التعليم وتعزيز فاعلية المؤسسات التربوية.

وفي السياق الفلسطيني، تواجه مؤسسات رياض الأطفال مجموعة من التحديات التنظيمية والإدارية والتربوية المرتبطة بطبيعة هذا القطاع وتعدد الجهات المشرفة عليه، فضلاً عن التفاوت في الإمكانيات والموارد المتاحة بين المؤسسات. فقد أشار الزامل وآخرون (2021: 803) إلى أن "الأراضي الفلسطينية لا تزال تعاني من غياب الرؤية الواضحة لرياض الأطفال، التي يدار جزء كبير منها من جهات خاصة وخيرية، باستثناء عدد محدود يدار من جهات حكومية"، الأمر الذي ينعكس على مستوى التنظيم والإدارة وجودة الخدمات المقدمة.

كما أشار نافز (2024) إلى وجود العديد من التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في رياض الأطفال، من أبرزها محدودية الإمكانيات المادية والبشرية، وانخفاض المؤهل العلمي لبعض المعلمات، وضعف التنسيق والتواصل بين مؤسسات رياض الأطفال، إضافة إلى غياب رؤية شمولية متكاملة لتطوير هذا القطاع. وأوضح أن ما (60%) من مديرات ومعلمات رياض الأطفال في الضفة الغربية وقطاع غزة يحتجن إلى تدريب فني وإداري، وهو ما يشير إلى الحاجة الملحة لتعزيز كفاءتهن ومهارتهن القيادية بما يمكنهن من مواجهة التحديات المتزايدة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وتزداد أهمية هذه القضية في ظل ما تشهده البيئة التعليمية من تغيرات متسارعة تتطلب من مديرات رياض الأطفال امتلاك مهارات قيادية متنوعة تشمل مهارات التواصل الفعال، وبناء العلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، وإدارة فرق العمل، وتحفيز العاملين، وإدارة التغيير، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للأطفال. وفي هذا الإطار، أكدت دراسة فرعون (2025: 264) وجود ضعف في المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين، الأمر الذي قد يؤثر سلباً في فاعلية الأداء الإداري والتربوي داخل هذه المؤسسات.

وتنبع خطورة هذه المشكلة من أن ضعف الممارسات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال قد ينعكس سلباً على جودة البيئة التعليمية، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وفاعلية التواصل مع أولياء الأمور، وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التربوية. كما أن غياب الممارسات القيادية القائمة على القيم الإنسانية قد يحد من بناء ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التعاون والثقة والاحترام المتبادل، وهي عناصر أساسية لنجاح مؤسسات الطفولة المبكرة وتحقيق رسالتها التربوية.

ومن جهة أخرى، شهدت الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة اهتماماً متزايداً بالاتجاهات القيادية الإنسانية التي تركز على بناء العلاقات الإيجابية وتعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والعاملين، ومن أبرز هذه الاتجاهات نظرية القيادة بالحب (Love-Based Leadership) التي تنظر إلى الحب بوصفه قيمة إنسانية وأخلاقية تُترجم في الممارسات القيادية من خلال التعاطف والاحترام والرعاية والتمكين وبناء الثقة. وتُعد هذه النظرية من المداخل الحديثة نسبياً في مجال القيادة، وما تزال بحاجة إلى مزيج من التأصيل النظري والتطبيقات البحثية في البيئة التربوية العربية.

ويكتسب توظيف مبادئ القيادة بالحب في رياض الأطفال أهمية خاصة نظراً لخصوصية هذه المرحلة العمرية، التي تتطلب بيئة تربوية قائمة على الرعاية والاحتواء والعلاقات الإنسانية الإيجابية، ومن ثم فإن هذا المدخل القيادي يبدو أكثر انسجاماً مع طبيعة العمل في مؤسسات الطفولة المبكرة مقارنة ببعض المداخل القيادية التقليدية التي تركز بصورة أكبر على الجوانب الإجرائية والإدارية.

وبالرغم من تزايد الدراسات التي تناولت المهارات القيادية في المؤسسات التربوية، والدراسات التي بحثت بعض الأنماط القيادية الحديثة، فإن مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة تشير إلى محدودية الدراسات التي تناولت نظرية القيادة بالحب في البيئة التربوية العربية، ونادرة الدراسات التي بحثت تطبيقاتها في مؤسسات الطفولة المبكرة. كما لم يعثر الباحثان- في حدود علم الباحثين- على دراسة تناولت مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين في ضوء مبادئ القيادة بالحب. الأمر الذي يبرر الحاجة إلى سد هذه الفجوة المعرفية وتوفير إطار علمي يمكن الاستناد إليه في تطوير الممارسات القيادية في هذا القطاع. وفي هذا السياق أشار أبو كلوب والطراونة (2024: 7) إلى وجود دور مهم لرياض الأطفال والدور المحوري لمديراتها، في ظل قلة الدراسات التي تناولت المهارات القيادية لمديرات رياض الأطفال وعلاقتها بمفهوم الحب في القيادة".

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من الملاحظة الميدانية لأحد الباحثين بصفته مشرفاً تربوياً في مجال رياض الأطفال، حيث لمس تفاوتاً في مستوى الممارسات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال، والحاجة إلى نماذج قيادية أكثر إنسانية تسهم في تعزيز بيئة العمل التربوية وتحسين العلاقات المهنية ورفع مستوى التعاون بين العاملين، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية المقدمة للأطفال.

وفي ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الكشف عن مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين في ضوء مبادئ القيادة بالحب، باعتبارها مدخلاً قيادياً حديثاً يمكن أن يسهم في تطوير الأداء الإداري والتربوي، وتعزيز العلاقات الإنسانية، داخل مؤسسات الطفولة المبكرة، وسد فجوة معرفية ما تزال قائمة في الأدب التربوي الفلسطيني والعربي.

وبناءً على ما سبق، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحب؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة

انبثقت عن السؤال الثاني الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الأهداف:

- تحديد مستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن.
- فحص الفروقات في تقديرات المعلمات العاملات لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- تحديد ترتيب أبعاد المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن.

أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى محورين: الأهمية النظرية، والأهمية التطبيقية.

الأهمية النظرية

- يأمل الباحثان أن تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الفلسطينية بإضافة علمية جديدة تتعلق بمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب"، إذ يُعد هذا الموضوع من الموضوعات التي لم تحظ باهتمام كافٍ في الدراسات التربوية الفلسطينية، الأمر الذي يعزز من أهمية تناوله في السياق الأكاديمي المحلي.
- تسعى الدراسة إلى فتح آفاق وبحثية جديدة للباحثين والأكاديميين في مجال القيادة التربوية، من خلال ربط المهارات القيادية بالممارسات الإنسانية والقيمية في الإدارة التربوية، بما يسهم في توسيع الإطار النظري المتعلق بالقيادة بالحُب وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية.
- تسهم هذه الدراسة في تعزيز الاهتمام العلمي بتطوير القيادات التربوية النسائية في مجال الطفولة المبكرة، وتشجيع الباحثين والمهتمين بالشؤون التربوية على دراسة أساليب القيادة الإنسانية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية.
- تُشجع الدراسة على التفكير النقدي بين الأكاديميين والمهتمين بالشؤون التربوية حول أساليب تطوير القيادات النسائية في التعليم المبكر، مما يسهم في بناء جيل من القادة القادرين على مواجهة التحديات التنظيمية والإدارية بطريقة متوازنة وفعالة.

الأهمية العملية والتطبيقية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في كشف مستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال، وعليه يأمل الباحثان أن تستفيد من نتائج الدراسة الجهات الآتية:

- مديرات رياض الأطفال: من خلال تعزيز قدراتهن القيادية وتحسين أساليب إدارة المؤسسات التعليمية بما يتوافق مع مبادئ القيادة بالحُب.
- الإداريون والمشرفون التربويون: من خلال توفير أدوات واستراتيجيات عملية لتطوير القيادات النسائية في المدارس ورياض الأطفال، بما يسهم في رفع جودة الإدارة التعليمية.

- الباحثون والأكاديميون: من خلال تقديم نموذج تطبيقي جديد لدراسة القيادة بالحب وتأثيرها على تطوير المهارات القيادية في السياق الفلسطيني.
- المجتمع الفلسطيني: عبر رفع كفاءة المؤسسات التربوية وتحسين جودة التعليم، ما ينعكس إيجابيًا على التنمية المجتمعية وتعزيز القيم الإنسانية في البيئة التعليمية.

حدود الدراسة

- الحد البشري: اقتصرَت الدراسة على معلمات رياض الأطفال في فلسطين.
- الحد المكاني: اقتصرَت الدراسة على رياض الأطفال في المحافظات الشماليَّة (الضفة الغربية).
- الحد الزماني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول والثاني، من العام الأكاديمي (2025-2026).

مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة المُصطلحات الآتية:

المهارات القيادية (Leadership Skills)

عُرِفَت المهارات القيادية بأنها "سمات شخصية وتراكم من الخبرات يمتلكها الأفراد، تتفاوت من فرد إلى آخر في المنظمات، وتكتسب هذه المهارات من خلال أداء بدني أو ذهني يؤدي على مستوى عالٍ من الإتقان، مما ينعكس أثره على المنظمة من خلال أداء أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية" (السلي، 2025: 37). وتعرّف إجرائيًا بأنها منظومة متكاملة من القدرات المكتسبة التي تتكون من معارف وخبرات وقيم واتجاهات وسلوكيات قيادية، تنمو من خلال التدريب والممارسة والتجربة المهنية، وتمكّن مديرة رياض الأطفال من التأثير الإيجابي في العائلات، وإدارة المواقف التربوية بكفاءة، واتخاذ القرارات المناسبة، وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بفاعلية في ضوء مبادئ القيادة بالحب، كما تُقاس بالدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لذلك، والمحددة بالمجالات الآتية: (مهارات قيادية ذاتية – مهارات قيادية إنسانية – مهارات قيادية فكرية – مهارات قيادية فنية – مهارات قيادية إدارية).

القيادة بالحب (Leadership with Love)

عرّفها الخطيب والطراونة (2025: 510) بأنها "مقدرة القائد على التأثير في من يقودهم على اختلاف مستوياتهم وطبيعة عملهم للعمل طوعية بحب وشغف من خلال الدعم والتحفيز وتعزيز الثقة بالذات ومراعاة الجوانب الإنسانية لتحقيق الأهداف المرجوة". وتُعرّف القيادة بالحب إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها نمط قيادي إنساني يستند إلى ممارسة مديرة رياض الأطفال لسلوكيات قائمة على التعاطف، والدعم، والتحفيز، وبناء الثقة، وتعزيز العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل، بما يمكنها من التأثير الطوعي في المعلمات والعائلات، واستثارة دافعيّتهم نحو أداء مهامهم بشغف ومسؤولية، وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية في إطار من الاحترام المتبادل والرعاية المهنية، وتُقاس بالدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لذلك.

مبادئ القيادة بالحب

تُعرف مبادئ القيادة بالحب بأنها مجموعة من القيم والاتجاهات والسلوكيات التي تعكس الاهتمام الصادق بالآخرين ورعايتهم وتقديرهم، وتتجسد في الثقة والتسامح واللطف والتعاطف والزاهة والتواضع، بما يساهم في تعزيز شعور الأفراد بالانتماء والمعنى وتحقيق النمو والرفاه

داخل المؤسسة (Fry, 2003). وتُعرف مبادئ القيادة بالحب إجرائياً بأنها الدرجة التي تعكس مستوى ممارسة قائدة الروضة لمبادئ القيادة بالحب من خلال توظيفها للمهارات الإنسانية والإدراكية والفنية والذاتية في تعاملها مع العاملات وإدارة العمل التربوي، وتقاس بالدرجة الكلية التي تحصل عليها المستجيبات على مقياس مبادئ القيادة بالحب المستخدم في هذه الدراسة.

الإطار النظري

مفهوم القيادة

القيادة لغة: إنَّ كلمة القيادة مأخوذة من الفعل قاد، ومن كلمة قود. وذكر ابن منظور في لسان العرب: "القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف. وقُدَّت الفرس وغيره أقودُه قودًا ومقادَة وقيدودة، وقادَ واقتادَه: معناه جرَّه خلفه، وجمع قائد قادة وقُود، وهو قائد بين القادة، والقائدُ واحد القوادِ والقادة" (ابن منظور، 1992:370). وعليه يمكن استنتاج أن المعنى اللغوي للقيادة يشير المبادرة والتقدم والإقدام أمام الآخرين.

أما اصطلاحاً فقد عُرِّفت بأنها "عملية مزدوجة، فيها التأثير والتأثير من قبل القائد ذي المهارات القيادية، والجماعة في نفس الوقت؛ سعيًا وراء تحقيق أهداف مشتركة ناتجة عن خطة دقيقة مدروسة ناجحة لتحقيق المطلوب" (المطيري، 2020:36). وتُعد القيادة أحد العناصر الأساسية في المنظمات؛ إذ يسهم القائد الفعال في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف وتحفيزهم وتنسيق جهودهم، بينما قد يؤدي ضعف القيادة إلى تراجع الأداء المؤسسي (Patejczyk & Kobos, 2022).

وعليه فإن المهارات القيادية تُعرف بأنها "مجموعة من السمات والصفات والمعارف والقيم التي يمكن أن تكتسب عن طريق الممارسة والتعليم والتدريب مما ينعكس على أداء العاملين لواجباتهم ومهام الوظيفة أثناء إدارة الأزمات لتحقيق الأهداف المنشودة بكل كفاءة وفاعلية" (السلي، 2025:35). كما عرّفها اشتويوي (2018:69) بأنها "المهارات التي يتصف بها القائد والتي تنعكس على سلوكياته وتعاملاته مع العاملين والتي بشأنها أن تؤثر على طبيعة ومستوى أدائهم وإنجازهم في المنظمة".

وتمكّن المهارات القيادية القائد الإداري من ممارسة دوره بكفاءة من خلال التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. فالقادة الذين يمتلكون مهارات قيادية متقدمة يكونون أكثر قدرة على إحداث التغيير، وبناء الرؤى المستقبلية، وتحفيز فرق العمل، وإدارة التحديات التنظيمية بفاعلية (بلوشي وآخرون، 2023). وفي المؤسسات التعليمية تسهم هذه المهارات في بناء شبكات تواصل فعالة داخل البيئة التعليمية وخارجها، وتعزيز المقدرة على حل النزاعات، وتطوير الأداء المهني للعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية ونمو الطلبة (Boymurodova & Yakubjonova, 2025).

أبعاد المهارات القيادية

تشير الأدبيات التربوية والإدارية إلى وجود تباين في تصنيف المهارات القيادية نتيجة اختلاف الخلفيات النظرية وأهداف الدراسات. فقد تناولت بعض الدراسات المهارات القيادية من خلال مهارات اتخاذ القرار والتواصل والعمل الجماعي، في حين اعتمدت دراسات أخرى تصنيفات أكثر شمولاً. ومن أبرز التصنيفات التي تناولتها الأدبيات، تصنيف المهارات القيادية إلى خمس فئات رئيسية هي: المهارات الذاتية، والإنسانية، والفنية، والفكرية، والإدارية (الشديفات وآخرون، 2022؛ القحطاني، 2023؛ الكيلاني وأخو ارشيدة، 2024؛ اغبارية وبني هاني، 2024؛ محاميد وآخرون، 2024).

المهارات الذاتية

تشير المهارات القيادية الذاتية إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يمارسها الفرد لتنظيم سلوكه وأفكاره بهدف تحسين الأداء والتحفيز الذاتي داخل بيئة العمل، الأمر الذي يسهم في تنمية التنظيم الذاتي والفاعلية الشخصية وتحسين الأداء المهني (Tenschart et al., 2024). وقد عُرِّفت

بأنها "مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية التي يظهرها الفرد أثناء العمل، وتشمل عدداً من السمات مثل التحمل والصبر، والاندفاع نحو الإنجاز، والاستعداد للتضحية ببعض المصالح الشخصية في سبيل تحقيق أهداف العمل" (رضوان وعمرى، 2020: 1145). كما تتضمن هذه المهارات القدرة على التنظيم الذاتي، وتعزيز الدافعية الشخصية، وإدارة الصراع، وإظهار التعاطف مع الآخرين، بما يدعم التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل ويعزز فاعلية القيادة (القحطاني، 2023).

المهارات الإنسانية

ترتبط المهارات الإنسانية بمقدرة القائد على التعامل مع الأفراد وبناء العلاقات داخل بيئة العمل. فقد أشار القحطاني (2023: 429) إلى أن "المهارات الإنسانية للقائد يعكسها مهارات التعامل مع الأنماط والشخصيات المختلفة في بيئة العمل". وتشمل هذه المهارات مهارات الاتصال والتواصل والعمل الجماعي والذكاء الاجتماعي والوجداني (شامة، 2022). وعليه فإن مهارات القيادة الإنسانية تسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والدعم المتبادل بما يعزز الرضا الوظيفي، ويحد من الاحتراق النفسي ويرفع مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين (Ramachandran et al., 2024).

المهارات الفنية

تتعلق المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة المرتبطة بطبيعة العمل، إذ "تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرق التي يتبعها المدير في ممارسة عمله، ومقدرته على معالجة المواقف التي تصادفه" (المطيري، 2022: 29). وتشمل هذه المهارات المقدرة على التواصل الفعال، واتخاذ القرار، وحل المشكلات داخل بيئة العمل بكفاءة (Myszak, 2025). وتسهم المهارات الفنية في تمكين القائد من توجيه العاملين بفعالية، ومتابعة تنفيذ المهام بدقة، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.

المهارات الفكرية (الإدراكية)

تُعد المهارات الفكرية (الإدراكية) من المهارات الاستراتيجية الأساسية التي تمكن القائد من إدراك المنظمة في إطارها الكلي وفهم العلاقات المتداخلة بين مكوناتها المختلفة وعلاقتها بالمجتمع والنظام التعليمي. وتشير هذه المهارات إلى قدرة القائد على تحليل المعلومات المعقدة، وممارسة التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات في ظل ضبابية المعلومات وعدم اليقين (Hafezniya & Ansari, 2025). كما تتجلى هذه المهارات في التفكير التحليلي، والتخطيط بعيد المدى، والقدرة على ربط القرارات الإدارية بالأهداف التربوية العامة بما يسهم في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التعليمية (القحطاني، 2023).

المهارات القيادية الإدارية

تشير المهارات القيادية الإدارية إلى مجموعة القدرات التي تمكن القائد من إدارة العمل المؤسسي بفاعلية، وتشمل التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، والتواصل الفعال، إضافة إلى إدارة الموارد البشرية والتنظيمية بكفاءة، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة (Khalilov et al., 2025). كما تمكن هذه المهارات القائد الإداري من بناء فرق عمل عالية الأداء، وتحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة، الأمر الذي يعزز فاعلية العمل المؤسسي ويساعد المؤسسات على مواجهة تحديات المعاصرة (Yüksel Sakıncı & Ergün, 2024; Orkamo, 2025).

القيادة بالحب

عُرِفَت القيادة بالحب بأنها "نشاط أو عملية تتضمن حركة تحتوي على التأثير على سلوك الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة" (الشكلية وآخرون، 2023: 178)، كما عُرِفَت بأنها "قدرة القائد على استخدام موقعه القيادي بطريقة تعكس حبه للعاملين والتابعين بشكل يجعلهم يحبون العمل معه، ويسعون إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية" (الرجوب وآخرون، 2022: 2؛ فرعون، 2025: 265).

وإن اتباع القادة لمبادئ القيادة بالحب في حياتهم ومؤسساتهم ضروري جداً، ففشل المؤسسات لا يعود إلى فشل مناهجها أو عدم مصداقيتها، بل يعود لافتقار قيادة هذه المؤسسات لمشاعر الحب والأمومة، فالحب هو سحر الأمومة والقيادة فطرة الأمومة، التي تخضع لنفس السحر، والحب هو العصا السحرية للقيادة وهو المسؤول عن نجاح المؤسسات، إذ يمكن للقائد اتباع القيادة بالحب في مؤسسته، ويمكن للقائد حب مؤسسته من

خلال التعامل معها بمثابة تعامله مع بيته، ويترجم ذلك الحب إلى سلوك أخلاقي يرقى بأداء المنظمة، كمعرفته التامة برسالتها، وفهمه العميق لرؤيتها، وإيمانه المطلق بأهدافها وقيمتها، ومشاركة العاملين في هذا الحب حتى يتولد لديهم التزام قوي بأداء رسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل (فرعون، 2025).

تُعد القيادة بالحب من المداخل القيادية التي تركز على البعد الإنساني في العلاقة بين القائد والعاملين، إذ تسعى إلى بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل والدعم المستمر. ويشير الدحود (2020) إلى أن جوهر القيادة بالحب يتمثل في تبني القائد سلوكيات قائمة على العطاء والرعاية والاهتمام بالعاملين، بما يساهم في تطوير قدراتهم، ورفع مستوى أدائهم، وتعزيز تفاعلهم الإيجابي داخل المنظمة، كما يُنظر إلى الحب في هذا السياق بوصفه قيمة تنظيمية ترتبط بالمساندة والتعاون وتغليب المصلحة العامة، الأمر الذي يجعل هذا النمط القيادي محفزاً للإبداع ومُعززاً للتوازن النفسي لدى الأفراد،

وتبرز "أهمية القيادة بالحب في كونها روحاً محركاً وفاعلة داخل المؤسسات، إذ تستمد ديناميكيتها وفعاليتها من شخصية القائد الكفاء القادر على إشعال شرارة الدافعية لدى مرؤوسيه، والسير بمرؤوسيه، وتوجيه هذه الدافعية نحو الالتزام بقيم العمل السليم وتحقيق الأهداف بروح من المحبة والانتماء لدى الأفراد الذين يقودهم (الشكلية وآخرون، 2023: 178)، كما يشير الخطيب والطراونة (2025: 510) أن "أهمية القيادة بالحب تنبع من كونها تتعلق بالتوجيه والإرشاد والمساندة والتقويم لمختلف العناصر في المدرسة، إذ تشهد هذه المرحلة تجديد رؤية المدرسة وتطويرها، ويبرز أهمية القيادة في دورها الفاعل في عملية التجديد والتطوير ودعم المعلمين والطلبة ومساندتهم".

ويرى الباحثان أن القيادة بالحب تُساهم في تعزيز الانغراس الوظيفي لدى الموظفين، إذ إن شعور الفرد بالراحة النفسية وما يصاحبه من دفع في العلاقات الانسانية القائمة على الرعاية والاهتمام يساهم في تعميق إحساسه بالانتماء والالتزام تجاه عمله. فالموظف داخل المؤسسة يحتاج إلى بيئة يشعر فيها بالتقدير والدعم، من خلال مساعدته على اكتشاف مهاراته ومواهبه، وتمكينه من توظيف طاقاته الكامنة بصورة فاعلة. كما أن هذا الأسلوب القيادي يعزز ثقة الموظف ويزيد من احترامه بنفسه واحترامه لذاته، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه وجودته. ومن هذا المنطلق، حرصت المؤسسات المعاصرة على تبني أنماط قيادية إنسانية، وتوفير مناخ تنظيمي داعم يساهم في دمج الموظف في عمله، ولا سيما عندما يتحقق له الرضا الوظيفي وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، الأمر الذي مما يولد لديه مستوى أعلى من الالتزام تجاه المؤسسة، ويدفعه نحو التفوق وتحقيق أداء متميز.

مرتكزات القيادة بالحب

تستند القيادة بالحب إلى مجموعة من القيم الجوهرية التي تشكّل الإطار المرجعي لسلوك القائد وممارساته القيادية في توجيه العاملين واتخاذ القرارات داخل المؤسسة الفريق (المزاودة، 2018). وتمثل هذه المرتكزات في تبني توجهات قيادية تركز على الإنسان بوصفه محور العملية التنظيمية، من خلال الاهتمام باحتياجاته النفسية والاجتماعية، وتعزيز مشاركته في اتخاذ القرار، وبناء علاقات إنسانية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، بما يساهم في رفع مستوى الانتماء والدافعية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.

وقد تناولت الأدبيات الحديثة مرتكزات القيادة بالحب من زوايا متعددة؛ حيث أشار بيرني جيمénez ويون (Byrne-Jiménez & Yoon, 2019) إلى مجموعة من المرتكزات التي تتجلى في البعد الإنساني القائم على دمج العقل والعاطفة في الممارسة القيادية، والتركيز على تلبية الاحتياجات المهنية والشخصية للعاملين، وتعزيز العلاقات والتواصل الفعال المبني على الاحترام المتبادل، إضافة إلى الشجاعة الأخلاقية في مواجهة التحديات وتحقيق العدالة، وتوظيف الإبداع والحكمة في تطوير الحلول التربوية.

وفي السياق ذاته قدّم كالادويل وانديرسون (Caldwell & Anderson, 2023) إطاراً أكثر تكاملاً لمرتكزات القيادة بالحب، شمل البعد الإنساني، وتعزيز العلاقات والانسجام التنظيمي، واتخاذ القرارات القائمة على الشجاعة والحكمة، وتوظيف الإبداع والخيال في مواجهة التحديات، والاهتمام بالرفاهية النفسية والاجتماعية للعاملين، فضلاً عن تبني القيادة الخادمة القائمة على المسؤولية الأخلاقية والعمل من أجل مصلحة الآخرين.

وتشير هذه المرتكزات مجتمعة إلى أن القيادة بالحُب تمثل مدخلاً قيادياً متكاملًا يجمع بين القيم الإنسانية والممارسات المهنية، ويؤكد على بناء بيئة تعليمية داعمة قائمة على الثقة والتعاون والعدالة، بما يسهم في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات التعليمية.

التعليق على الإطار النظري:

يتضح من استعراض الأدب النظري المتعلق بالقيادة والمهارات القيادية والقيادة بالحُب أن القيادة التربوية المعاصرة لم تعد تقتصر على الجوانب الإدارية والتنظيمية التقليدية، بل أصبحت عملية إنسانية متكاملة تقوم على التأثير الإيجابي في العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، كما يتبين أن امتلاك القائد لمجموعة متوازنة من المهارات الذاتية والإنسانية والفنية والفكرية والإدارية يُعد عاملاً أساسياً في نجاحه وقدرته على مواجهة التحديات وتحقيق الفاعلية المؤسسية.

ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، يُلاحظ الباحثان أن المهارات القيادية لا تعمل بصورة منفصلة، بل تتكامل فيما بينها لتشكيل منظومة قيادية متكاملة؛ فالمهارات الذاتية تمثل الأساس الذي يمكن القائد من فهم ذاته وإدارة انفعالاته وتطوير قدراته المهنية، بينما تسهم المهارات الإنسانية في بناء علاقات إيجابية قائمة على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل، وتساعد المهارات الفنية والإدارية على إدارة العمل بكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية، في حين تمكن المهارات الفكرية القائد من تحليل المشكلات واستشراف المستقبل واتخاذ القرارات المناسبة، وعليه، فإن فاعلية القيادة التربوية تتطلب توازناً وتكاملاً بين هذه المهارات بما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة التربوية.

كما تشير الأدبيات التربوية إلى أن مؤسسات رياض الأطفال تحتاج إلى مؤسسات رياض الطفل تحتاج إلى أنماط قيادية تراعي خصوصية مرحلة الطفولة المبكرة، وتعالى من شأن العلاقات الإنسانية الداعمة، نظراً لطبيعة العمل التربوي القائم على التفاعل المستمر بين المديرة والمعلمات والأطفال وأولياء الأمور. ومن هذا المنطلق، برزت القيادة بالحُب باعتبارها أحد المداخل القيادية الحديثة التي تؤكد أهمية بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الاحترام والتقدير والتعاطف والثقة والتمكين، بما يسهم في تعزيز الدافعية والانتماء وتحسين الأداء المؤسسي.

ويظهر في مراجعة الأدب النظري أن مرتكزات القيادة بالحُب تتقاطع بصورة واضحة مع العديد من المهارات القيادية التي يتطلبها العمل التربوي، فمبادئ التعاطف والرعاية والاحترام والثقة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهارات الإنسانية، كما أن التمكين والدعم والتحفيز تسهم في تعزيز الممارسات الإدارية والقيادية الفاعلة. ويشير ذلك إلى أن القيادة بالحُب لا تمثل بديلاً عن المهارات القيادية، بل إطاراً قيمياً وإنسانياً يسهم في توجيه هذه المهارات نحو تحقيق أفضل النتائج على المستويين الإنساني والمؤسسي.

ويرى الباحثان أن نجاح مديرات رياض الأطفال في أداء أدوارهن القيادية لا يعتمد فقط على امتلاك المهارات القيادية بمختلف أبعادها، وإنما على الكيفية التي تُمارس بها هذه المهارات في إطار من العلاقات الإنسانية الإيجابية القائمة على الاحترام والثقة والتقدير المتبادل. ومن هنا تبرز أهمية القيادة بالحُب بوصفها إطاراً نظرياً يمكن أن يسهم في تفسير الممارسات القيادية الفاعلة داخل مؤسسات رياض الأطفال، نظراً لأنسجام مبادئها مع طبيعة البيئة التربوية ومتطلبات العمل في مرحلة الطفولة المبكرة.

وبناءً على ما سبق، يتبنى الباحثان منظوراً نظرياً يقوم على أن مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال يمكن فهمه وتفسيره بصورة أكثر شمولية عند دراسته في ضوء مبادئ القيادة بالحُب، باعتبارها إطاراً يجمع بين الكفاءة المهنية والبعد الإنساني في الممارسة القيادية. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين في ضوء مبادئ القيادة بالحُب، بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية وتوفير مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تطوير القيادة التربوية في مؤسسات الطفولة المبكرة.

الدراسات السابقة:

حظيت القيادة بالحب باهتمام متزايد في الأدبيات التربوية المعاصرة، نظراً لدورها في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل وانعكاسها على أداء العاملين. وفي هذا السياق، تناولت العديد من الدراسات السابقة هذا النمط القيادي وعلاقته بعدد من المتغيرات التنظيمية، وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات.

هدفت دراسة الشكلىة وآخرون (2023) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن لنمط القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن وجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة بالحب تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الاستبانة أداة لجمع البيانات، على عينة بلغت (198) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة بالحب لدى المديرين جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.27)، وعن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة بالحب تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة محاميد وآخرون (2024) إلى التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في فلسطين المحتلة، وعلاقتها بتمكين المعلمين في التعلم عن بُعد. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، على عينة بلغت وتكونت (364) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.22)، حيث جاءت المهارات الإدارية في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30)، تلتها المهارات الذاتية بمتوسط حسابي (4.25)، ثم المهارات الفكرية بمتوسط حسابي (4.22)، ثم المهارات الفنية بمتوسط حسابي (4.16)، وأخيراً المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي (4.15)، كما بينت النتائج أن مستوى تمكين المعلمين كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.20)، مع وجود علاقة ارتباطية قوية بين المهارات القيادية وتمكين المعلمين.

كما هدفت دراسة جو وآخرون (Zhu et al., 2024) إلى التعرف إلى مستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة خفي بالصين، وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، على عينة بلغت (171) مديرة روضة. وأظهرت النتائج أن مستوى المهارات القيادية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي (4.30)، حيث تصدّرت المهارات القيادية التعليمية الترتيب، تلتها المهارات القيادية التنظيمية، ثم المهارات القيادية الإنسانية، وأخيراً المهارات القيادية القيمية. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لعدد من المتغيرات الديموغرافية تبعاً لمتغير العمر، لصالح فئة (29-49) عام، ووجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (5 سنوات وأقل)، ووجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة (الدراسات العليا)، ووجود فروق تبعاً لمتغير تخصص مديرة الروضة لصالح (تخصص الطفولة المبكرة)، وفروق تبعاً للمنطقة التعليمية لصالح فئة (المنطقة الوسط: مركز المدينة)، ووجود فروق تبعاً لتبعية الروضة لصالح فئة (رياض الأطفال التابعة للمؤسسات الخاصة).

وقد استطلع كروس وآخرون (Cross et al., 2024) مستوى الكفاءة في المهارات القيادية لدى مديرات الطفولة المبكرة بهدف تطوير أداة استبانة لقياس المهارات القيادية للمديرات، بعنوان "الكفاءات القيادية في تعليم الطفولة المبكرة: تصميم أداة استبيان والتحقق من صحتها" في غرب استراليا، واستخدم المنهج النوعي لجمع البيانات وحللت باستخدام التحليل الموضوعي، شمل المنهج النوعي على أداة تحليل الوثائق لخمس وثائق حاكمة لسياسات رياض الأطفال، وأداة المقابلة باستخدام مجموعات التركيز مع (5) مشاركين في السياسات الإدارية والتنظيمية لرياض الأطفال، وبينت النتائج المستمدة من الوثائق الحاكمة لرياض الأطفال ومجموعات التركيز، أن المهارات القيادية لدى مديرات الروضة تشكّلت في (6) موضوعات وهي (مهارات التواصل والدعم، مهارة إعداد البرامج التعليمية، مهارة الإرشاد والتوجيه المهني، مهارة عمليات الخدمة، مهارة التعاون، مهارة المعرفة) وبناء على البيانات النوعية تم تطوير استبيان يقيس كفاءة المهارات القيادية مكون من (42) فقرة موزّع على خمسة مجالات لكفاءة المهارات القيادية وتشمل: (المهارات الذاتية، المهارات الاجتماعية، المهارات الإدارية، مهارة الحوكمة، ومهارة المجتمع).

وهدف دراسة المطيري وآخرين (2025) إلى الكشف عن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، والتعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وملتغير سنوات الخبرة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال أداة الاستبانة، على عينة تتكوّن من (390) معلمة رياض أطفال، وبينت النتائج أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال كانت مرتفعة، وجاء ترتيب المهارات القيادية في الدراسة تنازلياً: (مهارة إدارة الوقت، ثم مهارة التواصل والتفاعل الاجتماعي، ثم مهارة التفويض، ثم مهارة حل المشكلات، وأخيراً مهارة التحكم بالانفعالات والضبط الذاتي)، وكما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل علمي بكالوريوس، وكما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وهدف دراسة فرعون (2025) مستوى القيادة بالحب لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة القدس وضواحيها في فلسطين، ومعرفة مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات، والكشف عن العلاقة بين القيادة بالحب لدى المديرات والروح المعنوية للمعلمات العاملات معهن، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بأداة الاستبانة على عينة مكوّنة من (111) معلمة رياض أطفال، وبينت النتائج أن مستوى القيادة بالحب مرتفع بمتوسط حسابي (4.39)، كما أشارت النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة بالحب لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير نوع الروضة لصالح الروضات الخاصة، ووجود فروق لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأعلى، وعدم وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة، وبينت النتائج أن مستوى الروح المعنوية للمعلمات مرتفع بمتوسط حسابي (4.37)، ووجود علاقة ارتباطية قوية بين مستوى القيادة بالحب لدى المديرات والروح المعنوية للمعلمات بلغ معامل الارتباط (78.8%).

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بدراسة المهارات القيادية والقيادة بالحب في المؤسسات التربوية، نظراً لأهميتهما في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية العمل التربوي. وقد أظهرت غالبية الدراسات أن مستوى ممارسة المهارات القيادية أو القيادة بالحب جاء بدرجة مرتفعة، كما في دراسة محاميد وآخرون (2024)، ودراسة جو آخرون (2024)، ودراسة المطيري وآخرون (2025)، ودراسة فرعون (2025)، في حين أظهرت دراسة الشكلى وآخرون (2023) أن مستوى ممارسة القيادة بالحب جاء بدرجة متوسطة.

كما تشير الدراسات إلى أن المهارات القيادية تسهم في تحسين العديد من الجوانب التربوية مثل تمكين المعلمين ورفع مستوى الأداء، كما في دراسة محاميد وآخرون (2024)، وكذلك تعزيز الروح المعنوية للعاملين كما في دراسة فرعون (2025)، مما يعكس الدور الحيوي للقيادة التربوية في تطوير بيئات العمل التعليمية.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يلاحظ أن معظمها تناول المهارات القيادية أو القيادة بالحب بشكل منفصل، كما ركزت على مراحل تعليمية مختلفة مثل المدارس الثانوية أو الإعدادية، أو معلمات رياض الأطفال، في حين لم تحظ مرحلة رياض الأطفال في فلسطين بدراسات كافية تجمع بين المهارات القيادية والقيادة بالحب في إطار واحد، وتشير هذه النتائج إلى أهمية دراسة المتغيرين معاً في بيئة رياض الأطفال.

كما تختلف نتائج الدراسات السابقة في مستوى ممارسة المهارات القيادية أو القيادة بالحب تبعاً لاختلاف البيئات التعليمية والعينات المستخدمة، مما يشير إلى أهمية دراسة هذه المتغيرات في السياق الفلسطيني الذي يتميز بخصوصية تنظيمية وتربوية.

وبالرغم من تنوع الدراسات السابقة، إلا أنه لم يُعثر - في حدود علم الباحثان - على دراسة تناولت مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين في ضوء مبادئ القيادة بالحب، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وتحديد متغيرات الدراسة، وصياغة المشكلة وأسئلتها، وتطوير الأداة، واختيار المنهج المناسب، إضافة إلى الاستفادة من نتائجها في تفسير ومناقشة النتائج.

مجتمع الدراسة وعينها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمات العاملات في رياض الأطفال في فلسطين (المحافظات الشماليّة- الضفة الغربيّة) والبالغ عددهن (7150) معلّمة. ونظراً لتوزّع مديريات التربية والتعليم التي تتبع لها رياض الأطفال على مساحة جغرافيّة واسعة، ولضمان تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها تمثيلاً مناسباً، تم اعتماد العينة العنقودية العشوائية في اختيار أفرادها.

وتمّ تحديد حجم العينة المطلوبة بالاستناد إلى جداول كريجسي ومورجان، حيث قام الباحثان بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً باستخدام نماذج جوجل (Google Forms)، وإتاحتها لأفراد مجتمع الدراسة عبر البوابة الإلكترونية لمديريات التربية والتعليم. وخلال فترة جمع البيانات، تم الحصول على (364) استجابةً صالحة للتحليل. ويُعرض الجدول (1) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة (%)
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	110	30.2
	5 سنوات- أقل من 10 سنوات	150	41.2
	10 سنوات فأكثر	104	28.6
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	90	24.7
	بكالوريوس	230	63.2
	دراسات عليا	44	12.1
المجموع		364	100

بناء أداة الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحب، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث جرى تطويرها وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة للاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال من المجالات الخمسة التي تم اعتمادها.
- إعداد الاستبانة بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة، ومنها دراسة الشكلىة وآخرين (2023)، ودراسة جو وآخرين (Zhu et al.,2024)، ودراسة كروس وآخرين (Cross) et al.,2024، ودراسة محاميد وآخرين (2024)، ودراسة فرعون (2025)، ودراسة المطيري وآخرين (2025).

صدق الاستبانة

تمّ التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحكّمين، حيث قام الباحثان بعرض النسخة الأولى من الاستبانة على (14) محكّماً من ذوي الاختصاص، وذلك بهدف تقويم مدى ملائمة فقرات الاستبانة لمجالاتها، ووضوح صياغتها اللغوية.

وبعد الاطلاع على ملاحظات المحكمين، أجرى الباحثان التعديلات اللازمة في ضوء آرائهم، والتي شملت إضافة بعض فقرات، وإعادة صياغة بعضها الآخر، وإعادة ترتيبها، وقد تم اعتماد الفقرات التي حظيت بنسبة اتفاق بلغت (80%) فأكثر من المحكمين.

وبعد إجراء التعديلات اللازمة حذف وإضافة وتعديل، أُخرجت الاستبانة بصورتها النهائية، حيث تكونت من (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات، على النحو الآتي.

- المجال الأول: المهارات القيادية الذاتية، وعدد فقراته (10) فقرات.
- المجال الثاني: المهارات القيادية الإنسانية، وعدد فقراته (9) فقرات.
- المجال الثالث: المهارات القيادية الفنية (المهنية)، وعدد فقراته (10) فقرات.
- المجال الرابع: المهارات القيادية الإدارية، وعدد فقراته (10) فقرات.
- المجال الخامس: المهارات القيادية الفكرية (التصورية)، وعدد فقراته (11) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم التحقق منه من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج أفراد عينة الدراسة، تكونت من (30) فردًا، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، كما هو ظاهر في الجدول (2).

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالاتها.

مهارات القيادة الذاتية		مهارات القيادة الإنسانية		مهارات القيادة الفكرية		مهارات القيادة الفنية (المهنية)		مهارات القيادة الإدارية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.781**	1	0.821**	1	0.842**	1	0.768**	1	0.812**	1
0.804**	2	0.798**	3	0.813**	2	0.828**	2	0.779**	2
0.768**	3	0.844**	3	0.779**	3	0.791**	3	0.846**	3
0.825**	4	0.776**	4	0.865**	4	0.846**	4	0.824**	4
0.792**	5	0.867**	5	0.898**	5	0.809**	5	0.791**	5
0.847**	6	0.806**	6	0.821**	6	0.873**	6	0.867**	6

0.754**	7	0.758 **	7	0.754**	7	0.914**	7	0.913**	7
0.838**	8	0.823**	8	0.836**	8	0.832**	8	0.836**	8
0.906 **	9	0.901**	9	0.919**	9	0.791**	9	0.759**	9
0.889**	10	0.885**	10	0.887**	10			0.882**	10
				0.801**	11				

**دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يوضح جدول (2) معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالاتها، حيث تبين أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كما أنها تراوحت ضمن قيم مرتفعة، مما يدل على قوة الارتباط بين الفقرات ومجالاتها. وبناءً عليه، يتحقق صدق أداة الدراسة من خلال ضمن صدق الاتساق الداخلي.

صدق البناء

يُستدل على صدق بناء الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك للتحقق من الاتساق الداخلي بين مجالات الأداة ككل. وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لهذا الغرض، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3). لدرجة الكلية للمجال مع الدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما في الجدول (3).

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
1	مهارات القيادة الذاتية	**0.782	0.002	30
2	مهارات القيادة الإنسانية	**0.845	0.001	30
3	مهارات القيادة الفكرية (التصورية)	**0.874	0.004	30
4	مهارات القيادة الفنية (المهنية)	**0.761	0.001	30
5	مهارات القيادة الإدارية	**0.823	0.001	30

**دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يوضّح جدول رقم (3) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، حيث تبين أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، مما يدل على وجود ارتباط بين مجالات الأداء والدرجة الكلية لها. وبناءً عليه، تُعد الاستبانة بمجالاتها الخمسة صادقة لما وُضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة

يُقصد بالثبات مدى اتساق نتائج الأداة واستقرارها، الاستقرار، بحيث تعطي النتائج نفسها أو متقاربة عند إعادة تطبيقها على العينة نفسها في ظروف متشابهة. وقد تحقّق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال مُعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient)، حيث يُعد هذا المعامل مؤشراً إحصائياً لقياس درجة ثبات الأداة.

وقد تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) ألفا بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) فرداً من خارج عينة الدراسة الأصلية، وجاءت قيم معاملات الثبات كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4). معاملات ثبات الاستبانة باستخدام كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	مهارات القيادة الذاتية	10	0.923
2	مهارات القيادة الإنسانيّة	9	0.941
3	مهارات القيادة الفكرية (التصورية)	11	0.956
4	مهارات القيادة الفنيّة (المهنيّة)	10	0.934
5	مهارات القيادة الإداريّة	10	0.928
	الدرجة الكلية	50	0.954

يتّضح من جدول رقم (4) أن معاملات ثبات مجالات الاستبانة تراوحت بين (0.923-0.956)، كما بلغ معامل الثبات للدرجة الكلية (0.954)، وهي قيم مرتفعة تدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات. وبناءً على ذلك، تكون أداة الدراسة (الاستبانة) قد حققت متطلبات الصدق والثبات.

تصحيح الاستبانة

اعتمد المقياس الوزني لتفسير المتوسطات الحسابية، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للمقياس) - (الحد الأدنى للمقياس) ÷ عدد المستويات.

وبما أن الحد الأعلى للمقياس هو (4) والحد الأدنى هو (1)، وعدد المستويات (3)، فإن طول الفئة يساوي (1). وبناءً عليه، تم تحديد مستويات الاستجابة على النحو الآتي:

يكون مستوى الاستجابة منخفض إذا تراوح مدى المتوسط الحسابي (2.00 فأقل)، ويكون متوسطاً إذا تراوح بين (2.01-3.00)، ويكون مرتفعاً إذا جاء متوسطه الحسابي أكثر من (3.01 فأعلى)، أي:

- يُعد مستوى الاستجابة منخفضاً إذا كان المتوسط الحسابي (2.00 فأقل).
- يُعد مستوى الاستجابة متوسطاً إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.01-3.00).
- يُعد مستوى الاستجابة مرتفعاً إذا كان المتوسط الحسابي (3.1 فأعلى).

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدمت المعالجات الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن؟ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة ومجالاتها والدرجة الكلية.

2. للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟، تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة لفحص هذه الفرضيات، إذ أُستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، وأُستخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمات العاملات مع مديرات رياض الأطفال، حول مستوى المهارات القيادية لدى المديرات، وذلك استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب. ويوضح الجدول (5) النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن

م	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الموافقة
1	المهارات القيادية الذاتية	10	2.79	0.68	5	متوسطة
2	المهارات القيادية الإنسانية	9	3.02	0.63	1	مرتفعة
3	المهارات القيادية الفكرية (التصورية)	11	3.01	0.61	2	مرتفعة
4	المهارات القيادية الفنية (المهنية)	10	2.80	0.63	4	متوسطة

5	المهارات القيادية الإدارية	10	2.95	0.68	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	50	2.91	0.65		متوسطة

يتضح من جدول (5) أن المستوى الكلي للمهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي كلي بلغ (2.91) وانحراف معياري (0.65).

كما أظهرت النتائج أن مجال المهارات القيادية الإنشائية جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.02)، وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال المهارات القيادية الفكرية (التصورية) بمتوسط حسابي (3.01)، وبدرجة مرتفعة، ثم مجال المهارات القيادية الإدارية بمتوسط حسابي (2.95)، وبدرجة متوسطة، ثم مجال المهارات القيادية الفنية (المهنية) بمتوسط حسابي (2.80) وبدرجة متوسطة، وأخيراً مجال المهارات القيادية الذاتية بمتوسط حسابي (2.79) وبدرجة متوسطة.

ويعزى ذلك إلى عدة عوامل، من أبرزها شمول العينة لمديرات رياض الأطفال في فلسطين دون الاقتصار على منطقة جغرافية محددة، إضافة إلى الظروف العامة المرتبطة بنقص الدعم المادي والحكومي لهذا القطاع، وضعف برامج التدريب والتأهيل للكوادر الإدارية في رياض الأطفال.

كما قد يسهم طابع العمل في القطاع الخاص في تعقيد الممارسات القيادية، نظراً لحرص كل روضة على تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها، مما قد يحد من تطبيق مبادئ القيادة بالحُب بصورة متكاملة، ويؤدي في بعض الحالات إلى بروز أنماط إدارية تقليدية أقل مرونة.

ومن جهة أخرى، فإن هذا المستوى المتوسط يعكس إلى حد ما واقعية النتائج ومصادقيتها، كون تقديرات المهارات القيادية تم جمعها من وجهة نظر المعلمات العاملات مع المديرات، مع توفير درجات مناسبة من السرية التي قد تسهم في الحصول على استجابات صادقة وموضوعية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كروس وآخرون (Cross et al., 2024)، التي أشارت إلى أن مستوى المهارات القيادية جاء بدرجة متوسطة، في حين تختلف مع نتائج دراسات كل من دراسة محاميد وآخرون (2024)، ودراسة فرعون (2025) التي أظهرت مستويات مختلفة للمهارات القيادية.

ولمزيد من التعمق في نتائج الدراسة، تم تحليل المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال وفق مجالاتها الرئيسية، بهدف تحديد مستوى كل مجال على حدة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما يأتي:

المجال الأول: المهارات القيادية الذاتية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال المهارات القيادية الذاتية، ويوضح الجدول (6) هذه النتائج:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (المهارات القيادية الذاتية).

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
1	1	تُحافظُ المديرية على حضور مهني يعكس احترامها لبيئة العمل.	3.32	0.71	مرتفعة
4	2	تتسمُ شخصيّة المديرية بالقُدوة الحسنة أمام فريق عمل الروضة.	2.84	0.81	متوسطة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
5	3	تحافظُ المديرُ على هدوئها وأتزانها في المواقف الضاغطة.	2.79	0.88	متوسطة
3	4	تنقّي المديرُ الألفاظ المناسبة خلال حديثها.	3.14	0.76	مرتفعة
6	5	تُشبع المديرية طاقة إيجابية تدعم بيئة عمل آمنة نفسيًا.	2.73	0.83	متوسطة
7	6	تبادر المديرية بحلول مبتكرة في المواقف التعليميّة؛ لدعم روح الفريق الواحد.	2.69	0.90	متوسطة
8	7	تُعكس المديرية اتزانًا فكريًا بما يدعم روح الفريق.	2.65	0.86	متوسطة
2	8	تلتزم المديرية بالقيم الأخلاقية في تعاملاتها وقراراتها.	3.18	0.74	مرتفعة
9	9	تمارس المديرية قيادة ملهمة تترك أثرًا إيجابيًا في المعلمات.	2.61	0.92	متوسطة
10	10	تعبّر المديرية عن امتنانها لجهود المعلمات بشكل مستمر.	1.94	0.95	منخفضة
الدرجة الكلية			2.79	0.68	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن المستوى الكلي لمجال المهارات القيادية الذاتية جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.79) بانحراف معياري (0.68)، أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا مجال فقد تراوحت بين (1.94-3.32).

كما أظهرت النتائج أن (3) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، و(6) فقرات بدرجة متوسطة، وفقرة واحدة بدرجة منخفضة.

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تُحافظ المديرية على حضور مهني يعكس احترامها لبيئة العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.32) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة "تعبّر المديرية عن امتنانها لجهود المعلمات بشكل مستمر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.94) وبدرجة منخفضة.

المجال الثاني: المهارات القيادية الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال المهارات القيادية الإنسانية، والجدول (7) يوضح هذه النتائج:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (المهارات القيادية الإنسانية).

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
--------	---------------	--------	--------------------	----------------------	----------

مرتفعة	0.77	3.21	تضخُّ المديرية في اعتباراتها الظروف الخاصة للمعلمات عند اتّخاذها للقرارات.	11	5
مرتفعة	0.74	3.25	تدعم المديرية العمل بروح الفريق الواحد لطاغم العمل التربوي في الروضة.	12	4
مرتفعة	0.80	3.17	تُقدِّم المديرية أساليب تعزيز تراعي الفروق الفردية بين المعلمات.	13	6
مرتفعة	0.70	3.34	تبني المديرية علاقات إيجابية بين الروضة والمجتمع المحلي.	14	2
منخفضة	0.97	1.98	تهتم المديرية بشكاوى المعلمات ومقترحاتهم بروح إنسانية داعمة.	15	9
متوسطة	0.88	2.83	تتعاملُ المديرية مع جميع المعلمات بعدالة دون تمييز أو تعصّب.	16	7
مرتفعة	0.68	3.38	تتعاون المديرية مع المعلمات لتحسين وتطوير الأنشطة التي تقدم للأطفال.	17	1
مرتفعة	0.72	3.29	تمارس المديرية عملها بأمانة ونزاهة.	18	3
متوسطة	0.91	2.76	تتجنب المديرية النقد الجارح، وتستبدله بتغذية راجعة رحيمة وبناءة.	19	8
مرتفعة	0.63	3.02	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (7) أن المستوى الكلي لمجال المهارات القيادية الإنسانية جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.02) بانحراف معياري (0.63). أمّا المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال تراوحت بين (1.98- 3.38). كما أظهرت النتائج أن (6) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، وفقرتين بدرجة متوسطة، وفقرة واحدة بدرجة منخفضة. وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تتعاون المديرية مع المعلمات لتحسين وتطوير الأنشطة التي تقدم للأطفال" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.38) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة "تهتم المديرية بشكاوى المعلمات ومقترحاتهم بروح إنسانية داعمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.98) وبدرجة منخفضة.

تشير هذه النتائج إلى أن المديرية تتمتع بمستوى مرتفع من المهارات القيادية الإنسانية، خاصة في جانب التعاون مع المعلمات وتطوير الأنشطة المقدمة للأطفال، مما يعكس بيئة عمل إيجابية قائمة على العمل الجماعي، في المقابل، تُظهر النتائج وجود ضعف نسبي في الاهتمام بشكاوى المعلمات ومقترحاتهم، وهو ما قد يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لديهم، الأمر الذي يستدعي تعزيز قنوات التواصل والدعم الإنساني من خلال تبني ممارسات قيادية أكثر استجابة واحتواءً.

المجال الثالث: المهارات القيادية الفكرية (التصورية)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال المهارات القيادية الفكرية (التصورية) والجدول (8) يوضح هذه النتائج:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المهارات القيادية الفكرية (التصورية)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
4	20	تمتلك المدير رؤية واضحة لتطوير الروضة بروح الفريق.	3.28	0.74	مرتفعة
1	21	توجه المدير المعلمات في الروضة لتحقيق الأهداف التربوية الخاصة في رياض الأطفال بوعي وإدراك.	3.41	0.66	مرتفعة
6	22	تتنبأ المدير بالمشكلات قبل وقوعها، وتعمل على معالجتها بروح الحكمة.	2.87	0.83	متوسطة
3	23	تطرح المدير بدائل متعددة لمشكلات العمل اليومي بإبداع.	3.32	0.72	مرتفعة
7	24	تظهر المدير المقدرة على فهم التكامل بين عناصر الموقف التعليمي.	2.81	0.86	متوسطة
8	25	تتميز المدير بالمقدرة على ربط أهداف الروضة بالخطط الموضوعية المناسبة.	2.76	0.89	متوسطة
5	26	لدى المدير المقدرة على التحليل واستخلاص النتائج.	3.18	0.78	مرتفعة
11	27	تعرض المدير الأفكار الجديدة بأساليب مقنعة وتحفيزية، مما يولد القبول والالتزام لدى المعلمات.	1.89	0.98	منخفضة
2	28	توظف المدير خطط عمل فاعلة في ضوء الإمكانيات والمواد المتاحة.	3.36	0.69	مرتفعة
10	29	تتخذ المدير مواقف قيادية تلهم المعلمات في بيئة إيجابية قائمة على الحب.	1.96	0.95	منخفضة
9	30	توفر المدير بيئة عمل آمنة تشجع على التعبير والابتكار دون خوف.	2.70	0.92	متوسطة
الدرجة الكلية			3.01	0.61	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن المستوى الكلي لمجال المهارات القيادية الفكرية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.01)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال بين (1.89-3.41)، حيث جاءت (5) فقرات بدرجة مرتفعة، و(4) فقرات بدرجة متوسطة، وفقرتان بدرجة منخفضة، وقد حصلت الفقرة التي تنص على "توجه المدير المعلمات في الروضة لتحقيق الأهداف التربوية الخاصة في رياض الأطفال بوعي وإدراك" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.41)، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تعرض المدير الأفكار الجديدة بأساليب مقنعة وتحفيزية، مما يولد القبول والالتزام لدى المعلمات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.89).

تشير هذه النتائج إلى أن المديرية تمتلك مستوى جيداً من المهارات القيادية الفكرية، خاصة في مجال توجيه المعلمات وتحقيق الأهداف التربوية بوعي وإدراك، مما يعكس كفاءة في الجوانب التخطيطية والتنظيمية، في المقابل، تُظهر النتائج وجود ضعف نسبي في مهارات الإقناع والتحفيز، وهو ما قد يؤثر في مستوى تفاعل المعلمات والتزامهن، الأمر الذي يستدعي تعزيز هذه الجوانب من خلال التدريب والتطوير المهني.

المجال الرابع: المهارات القيادية الفنية (المهنية)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال المهارات القيادية الفنية (المهنية)، والجدول (9) يوضح هذه النتائج:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المهارات القيادية الفنية (المهنية).

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
2	31	تُلم المديرية بأهداف العملية التربوية التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم.	3.28	0.70	مرتفعة
5	32	تتقن المديرية التخطيط اليومي والسّنوي لعمل الروضة بشكل واضح ومنظم.	2.85	0.82	متوسطة
9	33	تتابع المديرية تنفيذ الخطط التربوية بروح داعمة لا رقابية.	1.95	0.96	منخفضة
3	34	ترتب المديرية المهام وفق أولويتها وتلتزم بإنجازها ضمن الأوقات المحددة.	3.24	0.72	مرتفعة
6	35	تستخدم المديرية أساليب منهجية لحل مشكلات العمل، مع مراعاة الجانب الإنساني.	2.82	0.85	متوسطة
4	36	تقدم المديرية تغذية راجعة بناءة للمعلمات بأسلوب إيجابي يهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات.	3.17	0.75	مرتفعة
7	37	تشجع المديرية بأساليب مقنعة استخدام أدوات التكنولوجيا لإنجاز المهمات في بيئة الروضة.	2.78	0.88	متوسطة
10	38	تفوّض المديرية المهام والصلاحيات للمعلمات في الروضة بقناعة منها ومحبة.	1.92	0.98	منخفضة
1	39	تتابع المديرية جودة البيئة التعليمية: لضمان تحقيق أفضل مستوى من الرعاية لأطفال الروضة.	3.34	0.67	مرتفعة
8	40	تتابع المديرية احتياجات التطوير المهني للمعلمات.	2.71	0.90	متوسطة
الدرجة الكلية			2.89	0.63	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أنَّ المستوى الكلي لمجال المهارات القيادية الفنية (المهنية) جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.80)، بانحراف معياري (0.63). كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال بين (1.92-3.34)، وأظهرت النتائج أن (4) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، و(4) فقرات بدرجة متوسطة، وفقرتين بدرجة منخفضة. وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تتابع المدير جودة البيئة التعليمية: لضمان تحقيق أفضل مستوى من الرعاية لأطفال الروضة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.34) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تفوّض المدير المهام والصلاحيات للمعلمات في الروضة بقناعة منها ومحبة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.92) وبدرجة منخفضة.

تشير هذه النتائج إلى أن المدير يمتلك مستوى متوسطاً من المهارات القيادية الفنية، مع تميز واضح في متابعة جودة البيئة التعليمية وتنظيم العمل، مما يعكس اهتماماً بالجوانب الإجرائية والإدارية داخل الروضة. في المقابل، تُظهر النتائج ضعفاً نسبياً في تفويض الصلاحيات ومتابعة تنفيذ الخطط بروح داعمة، الأمر الذي قد يؤثر في تنمية العمل الجماعي وتمكين المعلمات، ويستدعي تعزيز هذه الجوانب من خلال تبني ممارسات قيادية أكثر مرونة ودعمًا.

المجال الخامس: المهارات القيادية الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مجال المهارات القيادية الإدارية، والجدول (10) يوضح هذه النتائج:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (المهارات القيادية الإدارية).

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
7	41	تدير المديرية سلوكيات الفريق بأسلوب ديمقراطي داعم ومحترم.	2.85	0.82	متوسطة
5	42	توضّح المديرية المهام والمسؤوليات مسبقاً وضمن أنظمة عادلة وشفافة.	3.21	0.77	مرتفعة
8	43	تتابع المديرية تنفيذ الأنشطة التربوية دون فرض أو تسلط، بل بروح دعم وتمكين.	2.81	0.85	متوسطة
6	44	تمتلك المديرية المقدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية بوجّه وأجواء مريحة.	3.17	0.79	مرتفعة
4	45	تُقيم المديرية أداء المعلمات في الروضة بموضوعية وفق لوائح تقييمية عادلة وشفافة.	3.25	0.74	مرتفعة
10	46	تشرك المديرية المعلمات في اتخاذ القرارات الخاصة بالروضة.	1.95	0.091	منخفضة
1	47	تحسن المديرية تنظيم الوقت والعمل داخل الروضة بما يحقق الانسجام بين الأهداف والنواتج التربوية لأطفال الروضة.	3.38	0.66	مرتفعة

مرتفعة	0.69	3.34	تنسّقُ المديرُ بنجاحٍ بين أدوار الإداريين الآخرين (النائية، المرشدة.. الخ) العاملين في الروضة.	48	2
مرتفعة	0.72	3.29	تُطبّقُ المديرُ القوانين والأنظمة التربوية النازمة لعمل الروضة بمحبة واحترام.	49	3
متوسطة	0.88	2.76	توفر المديرية بيئة عمل آمنة تشجع على التعبير والابتكار دون خوف.	50	9
متوسطة	0.68	2.95	الدرجة الكلية		

يتّضح من الجدول (10) أن المستوى الكلي لمجال المهارات القيادية الإدارية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.95)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال بين (1.95-3.38)، حيث جاءت (6) فقرات بدرجة مرتفعة، و(3) فقرات بدرجة متوسطة، وفقرة واحدة بدرجة منخفضة. وقد حصلت الفقرة التي تنص على "تحسنُ المديرُ تنظيمَ الوقت والعمل داخل الروضة بما يحقق الانسجام بين الأهداف والنواتج التربوية لأطفال الروضة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.38) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تشاركُ المديرية المعلمات في اتخاذ القرارات الخاصة بالروضة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.95) وبدرجة منخفضة.

تشير هذه النتائج إلى أن المديرية تمتلك مستوى متوسطاً من المهارات القيادية الإدارية، مع تميز واضح في تنظيم الوقت وتنسيق العمل داخل الروضة، مما يعكس كفاءة في إدارة الجوانب التنظيمية. في المقابل، تُظهر النتائج ضعفاً في إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات، الأمر الذي قد يؤثر في تعزيز العمل الجماعي والشعور بالانتماء، مما يستدعي تبني أساليب قيادية أكثر مشاركة وتمكيناً للمعلمات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من هذه الفرضية، قام الباحثان أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب، ويُبين الجدول (11) هذه النتائج.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من بكالوريوس	90	2.83	0.63

0.66	2.91	230	بكالوريوس
0.60	3.07	44	دراسات عليا

يُلاحظ من خلال جدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الدالة على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ولتحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (12) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (12): نتائج الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.87	2	1.94	4.63	0.011
داخل المجموعات	151.42	361	0.42		
المجموع	155.29	363			

يتضح من جدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة في (0.011)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في الفرضية الصفرية، وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الثانية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق أي من فئات المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، ويُبين الجدول (13) النتائج.

جدول (13): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	دراسات عليا
أقل من بكالوريوس	-	الفرق 0.214 Sig 0.08	الفرق 0.24 Sig 0.009*
بكالوريوس	الفرق 0.214 Sig 0.08	-	الفرق 0.16 Sig 0.032*
دراسات عليا	الفرق 0.24 Sig 0.009*	الفرق 0.16 Sig 0.032*	-

يتضح من جدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الدراسات العليا وكلّ من فئتي البكالوريوس وأقل من بكالوريوس، وذلك لصالح فئة الدراسات العليا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.009) عند المقارنة مع أقل من بكالوريوس، و(0.032) عند المقارنة مع فئة البكالوريوس، وهي قم أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي البكالوريوس وأقل من بكالوريوس، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.214)، وهو أكبر من (0.05)، وبذلك فإن الفروق كانت لصالح ذوات المؤهل الأعلى (الدراسات العليا).

وترجع الفروق لصالح المعلمات الحاصلات على الدراسات العليا إلى عمق إدراكهن المعرفي والنقدي للمهارات القيادية، إذ يمتلكن قدرة أعلى على تقييم سلوك المديرية وتحليل ممارساتها، وفهماً أعمق لتطبيق مبادئ القيادة بالحُب مثل التحفيز والتمكين والدعم النفسي. ويجعل هذا الوعي الأكاديمي المتقدم تقييماتهن أكثر دقة وموضوعية، ويعكس فهماً أعمق لمفهوم القيادة، وليس بالضرورة اختلافاً في مستوى المهارات الفعلية لدى المديرات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيري وآخرون (2025)، ودراسة جو وآخرون (Zhu et al., 2024)، في حين تختلف مع دراسة الشكيلة وآخرون (2023)، والتي لم تُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من هذه الفرضية الصفرية الثانية، قام الباحثان أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (14) يبين هذه النتائج.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	110	2.82	0.64
5-10 سنوات	150	2.93	0.66
أكثر من 10 سنوات	104	3.11	0.59

يلاحظ من خلال جدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الدالة على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ولتحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (15) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (15): نتائج الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.62	2	2.81	6.71	0.001
داخل المجموعات	149.67	361	0.41		
المجموع	155.29	363			

يتضح من جدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحُب من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في الفرضية الصفرية. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولتحديد هذه الفروق ولصالح أي من فئات سنوات الخبرة، أُستُخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (16) يبين النتائج.

جدول (16): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	-	الفرق 0.318 Sig 0.05	الفرق 0.22 Sig 0.012*
5 سنوات - أقل من 10 سنوات	الفرق 0.318 Sig 0.05	-	الفرق 0.17 Sig 0.028*
10 سنوات فأكثر	الفرق 0.22 Sig 0.012*	الفرق 0.17 Sig 0.028*	-

يتضح من جدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة (10 سنوات فأكثر) وكلّ من فئتي (أقل من 5 سنوات) و (5 إلى أقل من 10 سنوات)، وذلك لصالح فئة (10 سنوات فأكثر)، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.012) عند المقارنة مع فئة (أقل من 5 سنوات)، و (0.028) عند المقارنة مع فئة (5-أقل من 10 سنوات)، وهي قيم أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي (أقل من 5 سنوات) و (5-أقل من 10 سنوات)، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.318)، وهو أكبر من (0.05)، وبذلك فإن الفروق كانت لصالح ذوات الخبرة الأعلى (10 سنوات فأكثر).

وتعزى هذه النتيجة أنّ المعلمات ذوات الخبرة الطويلة قد مررن بخبرات ومواقف متنوعة داخل رياض الأطفال، مما أكسهن قدرة أكبر على تقييم الممارسات القيادية لدى المديرات بصورة أكثر دقة وموضوعية. كما تسهم الخبرة في تعزيز وعيهم بتأثير السلوك القيادي على بيئة العمل، وفهم

أعمق لمبادئ القيادة بالحُب مثل الدعم، والتحفيز، والتوجيه الفعال. كذلك، تمتلك المعلمات الأكثر خبرة معايير تقييمية أكثر نضجاً، وقدرة أعلى على ملاحظة التفاصيل الدقيقة في سلوك المدير، إضافة إلى إمكانية المقارنة بين أنماط قيادية مختلفة، مما ينعكس على دقة تقديراتهن.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جو وآخرون (Zhu et al., 2024)، والتي ظهر فيها فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الأعلى، في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة المطيري وآخرين (2025)، ودراسة فرعون (2025)، ودراسة الشكيلة وآخرون (2025)، التي لم تُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين وفق مبادئ نظرية القيادة بالحُب جاء مرتفعاً بشكل عام، مع تمييز في الجوانب الفكرية والإنسانية، مقابل مستوى متوسط في الجوانب الفنية والإدارية. كما كشفت النتائج عن وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لصالح ذوات المؤهل الأعلى والخبرة الأطول، مما يعكس دور الوعي المهني والخبرة في دقة الممارسات القيادية. وتشير هذه النتائج إلى أهمية تعزيز مهارات التحفيز، والتفويض، وإشراك المعلمات في اتخاذ القرارات بما يدعم بيئة عمل أكثر فاعلية.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بما يأتي:

- إعداد برامج تدريبية لمديرات رياض الأطفال تركز على تنمية المهارات القيادية الوجدانية، خاصة التعبير عن الامتنان، والتفويض الفعال، والإصغاء الداعم للمعلمات.
- تضمين معايير واضحة في أنظمة تقييم أداء مديرات رياض الأطفال تتعلق بدرجة تمكين المعلمات وإشراكهن في اتخاذ القرار، بما يعزز التشاركية ويحد من المركزية الإدارية.
- تطوير أدلة إجرائية إدارية تشجع على تطبيق أساليب التغذية الراجعة الرحيمة والبناءة، وتحويل المتابعة من طابع رقابي إلى طابع داعم يعزز النمو المهني للمعلمات.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي من خلال إشراك المعلمات في التخطيط واتخاذ القرارات التربوية، بما يعمق الإحساس بالمسؤولية المشتركة ويعزز الانتماء المؤسسي.
- دعم المديرات ببرامج إرشاد مهني (Mentoring) وإشراف تربوي نوعي يركز على تنمية مهارات القيادة المهمة القائمة على بناء رؤية مشتركة، والإقناع التحفيزي، وإيجاد بيئة آمنة للتعبير والابتكار.
- توفير فرص تطوير مهني مستمر في مجالات القيادة التربوية القائمة على مبادئ القيادة بالحُب والإدارة الاستراتيجية في مرحلة الطفولة المبكرة، بما يعزز الانتقال من الإدارة التنفيذية التقليدية إلى القيادة الفكرية التحفيزية.
- إجراء دراسات مستقبلية حول أثر القيادة بالحُب في الرضا الوظيفي وجودة البيئة التعليمية، والتحصيل النمائي للأطفال في رياض الأطفال الفلسطينية.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن مستوى المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين، في ضوء مبادئ نظرية القيادة بالحُب، جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود مستوى مقبول من ممارسة هذه المهارات مع الحاجة إلى مزيد من التطوير والتعزيز، كما بينت النتائج تفاوت مستويات المهارات القيادية، حيث جاءت المهارات الإنسانية في المرتبة الأولى، تلتها المهارات الفكرية، ثم الإدارية، فالفنية، وأخيراً المهارات الذاتية، الأمر الذي يعكس اهتمام مديرات رياض الأطفال بالجوانب الإنسانية في التعامل مع العاملات أكثر من اهتمامهن بالجوانب الذاتية والفنية.

كذلك أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، حيث كانت التقديرات أعلى لدى المعلمات من ذوات الدراسات العليا ولدى ذوات الخبرة التي تبلغ عشر سنوات فأكثر، مما يؤكد أهمية التأهيل الأكاديمي والخبرة المهنية في تعزيز إدراك الممارسات القيادية القائمة على مبادئ القيادة بالحب.

وفي ضوء هذه النتائج تؤكد الدراسة أهمية تنمية المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال من خلال برامج تدريبية وتطويرية تستند إلى مبادئ القيادة بالحب، بما يساهم في تعزيز بيئة العمل التربوية ورفع كفاءة الأداء القيادي وتحقيق أهداف المؤسسات التربوية بصورة أكثر فاعلية.

وتبرز أهمية هذه النتائج في سياق مؤسسات الطفولة المبكرة، حيث تُعد القيادة القائمة على مبادئ الحب مدخلاً تربوياً وإنسانياً فاعلاً في بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة، تساهم في تعزيز جودة التفاعل بين المديرات والمعلمات. وانعكاس ذلك إيجاباً على نمو الطفل وتعلمه. كما تؤكد هذه النتائج الحاجة إلى تبني نماذج قيادية حديثة في رياض الأطفال تركز على القيم الإنسانية والمهارات القيادية المتكاملة، بما يضمن استدامة التطوير المهني وتحقيق بيئة تربوية أكثر إنسانية وفعالية.

References:

- Ibn Manzur, J. A.-D. M. B. M. (1992). *Lisan Al-Arab* (Vol. 3, 1st ed.). Beirut, Lebanon: Dar Sader. (In Arabic).
- Abu Kloub, W., & Al-Tarawneh, I. Y. (2024). The reality of leadership competencies among kindergarten principals in Amman Capital Governorate based on the theory of leadership by love. *Jordanian Educational Journal*, 9(1), 96–117. (In Arabic).
- Ishtaywi, M. (2018). Leadership skills and their relationship to the level of job performance from the perspective of employees at Palestine Technical College. *Al-Istiqlal University Journal for Research*, 3(1), 63–106. (In Arabic).
- Aghbaria, A. M., & Bani Hani, M. S. (2024). The degree of practicing leadership skills among school principals within the Green Line in light of some variables. *Jordanian Educational Journal*, 9(3), 305–431. (In Arabic).
- Al-Balushi, J. Y., Al-Ajmi, M. H., & Al-Diyasti, M. B. (2023). Developing leadership skills for secondary school principals in Kuwait: A contemporary necessity. *Journal of the Faculty of Education, Mansoura University*, 124, 683–714. (In Arabic).
- Al-Khatib, M. A., & Al-Tarawneh, I. Y. (2025). The degree to which private secondary school principals in Amman practice leadership by love. *Jordanian Educational Journal*, 10(2), 503–523. (In Arabic).
- Al-Dahdouh, F. M. (2020). Leadership by love: A way of life for institutions. *Global Islamic Economics Journal*, 102, 90–91. (In Arabic).
- Al-Dosari, T. S. (2025). The degree to which kindergarten leaders practice leadership by love from teachers' perspectives. *Educational and Childhood Studies*, 3(1), 105–134. (In Arabic).
- Al-Rujoub, K., Abu Al-Khairan, A., & Al-Maghribi, N. (2022). Leadership by love and its relationship to job performance among school principals in Hebron Governorate from the principals' own perspectives. *Palestine University Journal for Research and Studies*, 11(2), 1–32. (In Arabic).
- Al-Sulami, M. B. H. (2025). Leadership skills and their role in decision-making during crisis management. *Association of Arab Universities Journal for Research in Higher Education*, 45, 33–48. (In Arabic).
- Shama, S. M. (2022). Ways to develop leadership skills among principals of the second cycle of basic education schools. *Journal of University Performance Development*, 17(1), 213–233. (In Arabic).
- Al-Shdeifat, R. A., Al-Ibrahim, A. B., & Al-Khasawneh, A. S. (2022). The reality of training programs among academic department heads at the University of Hail and their

- relationship to developing leadership skills from faculty members' perspectives. *Jordanian Educational Journal*, 7(2), 172–196. (In Arabic).
- Al-Shakliyah, S. M., Humaidi, N. J., & Qasim, M. A. (2023). The degree to which secondary school principals in Aden Governorate practice the leadership-by-love style from teachers' perspectives. *University of Aden Journal*, 48, 171–216. (In Arabic).
 - Al-Sayigh, J. M. (2025). *The degree to which directors of education in Palestine practice ethical leadership and its relationship to employees' job happiness and psychological security in their directorates* (Unpublished doctoral dissertation). Al-Quds University, Palestine. (In Arabic).
 - Faroun, Q. I. (2025). Leadership by love among kindergarten principals in Jerusalem and its suburbs and its relationship to teachers' morale. *Jordanian Educational Journal*, 10(4), 261–284. (In Arabic).
 - Al-Qahtani, F. (2023). Leadership skills and their relationship to managing volunteer work teams and mechanisms for activating them to promote social responsibility in light of the objectives of Saudi Vision 2030 programs. *Education Journal, Al-Azhar University*, 199, 418–482. (In Arabic).
 - Al-Kilani, N. K., & Akhu Arshideh, A. H. A. (2024). The degree of availability of leadership skills among public secondary school principals in the University District of Amman and its relationship to improving job satisfaction. *Jordanian Educational Journal*, 9(2), 314–340. (In Arabic).
 - Mahamid, M. A., Ashour, M. A., & Al-Omari, K. M. (2024). The degree of practicing leadership skills among preparatory school principals within the Green Line and its relationship to empowering teachers in distance learning. *Jordanian Educational Journal*, 9(1), 275–297. (In Arabic).
 - Al-Mazawdeh, S. M. (2018). The degree to which school leaders in the Northeastern Badia District of Mafraq Governorate practice the principles of leadership by love from teachers' perspectives. *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 34(12), 1–18. (In Arabic).
 - Al-Mutairi, A. M., Al-Shammari, N. M., & Al-Munjoumi, A. S. (2025). The degree of practicing leadership skills among kindergarten teachers in Al-Dawadmi Governorate from their perspectives and its relationship to some variables. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(1), 52–67. (In Arabic).
 - Al-Mutairi, H. F. (2020). *Leadership skills among secondary school students in Kuwait in light of the requirements of the knowledge society* (Unpublished doctoral dissertation). Cairo University, Cairo, Egypt. (In Arabic).
 - Nafiz, A. A. (2024). Challenges facing education in the kindergarten sector in Palestine and policies for addressing them. *Journal of Educational Sciences*, 24(3), 37–69. (In Arabic).
 - Louis W. Fry, L. W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership*. The Leadership Quarterly, 14(6), 693–727. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00054-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00054-4)
 - Boymurodova, F. Z., & Yakubjonova, R. F. (2025). The importance of
 - in the era of artificial intelligence – a structured review. *Strategy & Leadership*, 53(3), 235–255.
 - Patejczyk, N. & Kobos, E. K. (2022). leadership skills for undergraduate students in higher education. *International Journal of Artificial Intelligence*, 5(03), 21–24.
 - Branch, A. (2025). Leadership skills necessary for leaders to avoid challenges with productivity and motivation. *Open Journal of Business and Management*, 13(5), 3059–3089.

- Byrne-Jiménez, M. C., & Yoon, I. H. (2019). Leadership as an act of love: Leading in dangerous times. *Frontiers in Education*, 3, Article 117.
- Caldwell, C., & Anderson, V. (2023). *Leading with love: Introduction and overview (Chapter 1)*. In *Leading with Love*. NOVA Science Publishers.
- Cross, E., Dobson, M., & Brooks, J. S. (2024). Leadership competencies in early childhood education: Design and validation of a survey tool. *Australasian Journal of Early Childhood*, 49(4), 284–300.
- Fry, L. W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership*. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00054-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00054-4)
- Hafezniya, H., & Ansari, M. (2025). Developing a Cognitive Skills Model for Organizational Leaders and Managers in Decision- Making within the VUCA Environment. *Journal of Business Management*, 17(2), 526- 564.
- Khalilov, T., Aliyev, V., & Zeynalov, I. (2025). The role of leadership and managerial skills in strategic planning. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(20s), 98–104.
- Myszak, J. M. (2025). Leaders' Competencies and Skills in the Era of Artificial Intelligence: A Scoping Review. *Applied Sciences*, 15(18), Article 10271.
- Orkamo, M. (2025). Leadership- competences Leadership in organisations: Characteristics, importance, methods of management in different sectors. *Economic and Regional Studies*, 15(2), 237- 249.
- Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W. F., & Al Masaeid, T. (2024). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management Review Quarterly*, 74, 1473–1557.
- Richardson, J. W., & Khawaja, S. (2025). Meta- synthesis of school leadership competencies to support learner- centered, personalized education. *Frontiers in Education*, 10, 1-14.
- Tenschert, J., Furtner, M., & Peters, M. (2024). The effects of self-leadership and mindfulness training on leadership development: A systematic review. *Management Review Quarterly*, 75(4), 2811–2862.
- Uusiautti, S., & Määttä, K. (2020). Love-based leadership in early childhood education. *Journal of Education Culture and Society*, 4(1), 109–120.
- Yüksel Sakinç, A., & Ergün, E. (2024). Leadership behaviors and leader effectiveness: *The mediating role of cultural intelligence*. *Sustainability*, 16(24), 11054.
- Zhu, X., Li, X., & Zheng, C. (2024). *A study on the leadership of kindergarten principals: Based on Hefei City, China*. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Literature, Language, and Culture Development* (pp. 185–196).