



ISSN: 1994-4217 (Print) 2518-5586(online)

Journal of College of Education

Available online at: <https://eduj.uowasit.edu.iq>

Nabil J. Jondi

Reem M. Anati

Alkhalil University,  
College of Education

Email:

jondin@hebron.edu

Keywords:

host leadership, school  
principal, educational  
leadership, Hebron  
directorate

Article info

Article history:

Received 5.apri.2023

Accepted 17.may.2023

Published 20.aug.2023



## The Host Leadership Indicators among Government School Principals in Hebron Governorate, Indicators and Challenges: Qualitative Study

### A B S T R A C T

This study aimed to explore the host leadership for government school principals in Hebron Governorate. To achieve the objectives of the study, qualitative method is used to collect and analyze qualitative data, using Grounded Theory. This in turn will help correspond to research questions and objectives. According to the above mentioned, a semi-structured interviews were conducted to scrutinize the articulated experiences of (10) government school principals in Hebron Governorate. The study showed a bundle of results that confirmed the host leadership six roles through participants' answers. The six roles appear as leaders' competencies, including building positive relationships, providing support, providing care, influencer, effective communicator, and building self-esteem. The study identified the existence of some challenges that facing the school principals, involving administrative, financial, technical, and personal challenges.

© 2022 EDUJ, College of Education for Human Science, Wasit University

DOI: <https://doi.org/10.31185/eduj.Vol52.Iss1.3520>

مؤشرات القيادة بالضيافة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ومؤشرات ومعوقات (دراسة نوعية)

طالبة دكتوراه/ ريم محمد كامل العناتي

بروف/ نبيل جبرين الجندي

جامعة الخليل كلية التربية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مؤشرات القيادة بالضيافة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل مؤشرات ومعوقات (دراسة نوعية)، وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم استخدام المنهج النوعي في جمع البيانات النوعية وتحليلها وفق النظرية المجذرة Grounded Theory وهو ما يتلاءم مع أسئلة البحث وأهدافه، وبناءً عليه تم تطوير بطاقة للمقابلة شبه المنظمة لجمع البيانات، حيث طبقت الدراسة على (10) مدراء ومديرات في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أن للقيادة بالضيافة ست سمات ظهرت من خلال إجابات المشاركين، التأثير

بالآخرين، بناء الثقة، الرعاية، الدعم المادي والمعنوي، الاتصال الفعال، وبناء علاقات إيجابية، فكانت ممارسة المدراء لنمط القيادة بناءً على السمات عالية، كما بينت الدراسة وجود بعض المعوقات يواجهها المدراء منها معوقات إدارية، ومادية، ومعوقات فنية ومعوقات شخصية، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز سلوك القيادة بالضيافة، للحد من تلك المعوقات ورفع مستواها لدى مديري المدارس الحكومية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة بالضيافة ، مدير المدرسة ، القائد التربوي ، محافظة الخليل

## المقدمة

تعد القيادة عملية ديناميكية تحرك الأشخاص الذين يتحملون المسؤوليات، وأعضاء المجموعة الذين يتم تحديدهم وتعبئتهم، والأسباب التي تستحق النضال من أجلها، من السهل أن ترى كيف تكون إنساناً وغير فعال، من الأسهل أن ترى كيف تكون فعالاً وغير إنساني ولكن كيف تجمع بين الاثنين؟ نستكشف هذا السؤال من زوايا مختلفة في التعلم والتدريب والتغيير التنظيمي وتنمية المجتمع، حيث وضح الحلاق (٢٠٢٠) أن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه. ينبغي أن تمتلك القيادة سمات ومهارات ومعارف متنوعة فهي ليست بالمهمة السهلة، بل تتطلب الكثير من الجهد والخبرة والكفاءة والفاعلية لتحقيق الأهداف الشخصية والعامّة للقائد ومجموعته، وتعتبر القيادة عملية حيوية لاستمرار العمل الإداري، حيث أشار الجالودي والبطاح (٢٠٢٠) أن المؤسسات التعليمية تحتاج بشكل كبير إلى القيادة، لأنها العملية التي تنمي العلاقات الاجتماعية وتسعى لإحداث التطوير في كافة أنواعه، ولأنها تعمل على إيجاد وخلق بيئة تعليمية تسودها علاقات مرنة بين الإدارة والعاملين وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، كما أشار السناني (٢٠٢١) أن العمليات الإدارية الناجحة تحتاج إلى قائد ناجح يقود المؤسسة التعليمية فهو مفتاح النجاح لمدرسته لأنه لا يمهّد الطريق لتحقيق الإنجاز فقط بل ويغرس ثقافة التميز على المدى الطويل، ويعتمد على إمامه بالصفات والخصائص والمهارات والقدرات التي تسفر عن ممارساته الإدارية بمدرسته، ومؤمن بالتغيير الإيجابي، وقد أشارت أبو عرار (٢٠٢٢) أن على مديري المدارس أن يكونوا على وعي وثقافة وخبرة بأنماط القيادة المتنوعة، وأساليب ممارستها حسب الموقف ويفترض أن يلم القائد بعدد من المهارات التي تؤثر في عمله وإدارته ومنها المهارات الإنسانية والفنية والذهنية، ويرى كل من (المعمري، ٢٠٢١) و(الديحاني، ٢٠٢١) عن حاجة العاملين إلى قائد يمتلك خصائص القائد وأن نمط القيادة يختلف باختلاف شخصية القائد، لذا تحتاج المدارس إلى قادة فعالين لتحقيق أهدافها.

وقد وضح مكيرجرو (Mckergow, 2023) بأن القيادة بالضيافة تركز على التعامل مع التابعين كضيوف، إذ يقوم القائد بجذب الأفراد العاملين معاً حول قضية أو تحدٍ معين، ومن ثم مشاركتهم في الأنشطة أو الأعمال والمهام وتقديم التسهيلات اللازمة لهم باعتبارهم ضيوفاً لدى تلك القيادة، فهو امتداد لأفكار القيادة البطولية والقيادة الخادمة من خلال إعادة التفكير في تقاليد هذه الأنماط وإجراء الإضافات عليها والتأكيد على المرونة والذكاء السياقي.

وفي ضوء ذلك بين أبو برهم (٢٠٢١) أن نمط القيادة بالضيافة يبرز بسبب تزايد حاجات العاملين إلى العناية والاهتمام، فالقائد المضيف يسعى دائماً لتمكين من معه من الاتباع. تعد القيادة بالضيافة أنموذج جديد، للتغلب على عيوب القيادة الكلاسيكية، كما يركز بشكل واضح على دعم المرؤوسين للتقدم إلى الأمام، وتشجيعهم، ومواجهة التحديات بالشجاعة وتوفير كافة الإمكانيات والتسهيلات اللازمة، ووضح بيكفورد (Beckford, 2022) أن القادة بالضيافة ملزمون بتوفير بيئات تعليمية شاملة وآمنة ترحب بجميع العاملين وتعنتي بهم لأن العاملين يزدهرون في أجواء يشعرون فيها

بالأمان والترحيب والانتماء وتخلق علاقات إيجابية بينهم، وفي هذا السياق أشارت هيلين (Helen, 2023) إلى دور القيادة بالضيافة كطريقة طبيعية لاتخاذ موقف قيادي، بطريقة تجذب الآخرين مما يسهم في مشاركتهم في حل مشاكل المؤسسة وحل الصراعات عن طريق التغيير الإيجابي من خلال التعاون والثقة بين العاملين.

وعند تتبع مفهوم القيادة بالضيافة تبيّن أن أول من أسس مفهوم القيادة بالضيافة Host Leadership هو Mark Mckergow وهو مفهوم مستعار تعتمد فكرته على التعامل مع الاتباع كضيوف، وأخذ الفكرة من المقولة العربية الأصل (الضيف هو الأول والأخير) (Beckford, 2021).

وبين مارك (Mark, 2015) وجود علاقة تبادلية بين (المضيف) و (الضيوف) وما يترتب عليه من المهام والأدوار وينشئ علاقة احترام متبادل بين الطرفين، فالقائد يتعامل معهم بلطف ومن ثم مشاركتهم بإرادتهم دون إكراه للوصول إلى النتائج التي يسعى إلى تحقيقها، وذلك من خلال التحفيز وإثارة الحماس مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية والراحة النفسية، وأشار كل من ميكرجرو وبيلي (McKergow & Bailey, 2020) أن نمط القيادة بالضيافة نمط يدمج بين القيادة البطولية والقيادة الخادمة حتى يقوم القائد المضيف بدوره كقائد مضيف وعليه أن يلتزم بمهارات الوعي والتوقيت والمرونة ومن سماتها الإقدام على العمل، واتخاذ قرارات مصيرية للمنظمة، وفهم القائد للآخرين ومراعاة شعورهم، وتحقيق النمو المهني والشخصي والأخلاقي للتابعين، حيث بين المحمود والباشقالي (٢٠٢٠) أن للقيادة بالضيافة أدواراً مهمة وفعالة في نمو المؤسسة وبقائها واستمرارها، فعندما يمارس القائد بالضيافة هذه الأدوار فإنه يؤثر إيجابياً على كفاءة العاملين، ويتقبل أخطاء الآخرين بسعة صدر ويتحمل المخاطرة، ويفوض المهام بهدف التطوير. وذكر الحسون (٢٠٢٣) أن دور القائد الخادم في القيادة بالضيافة الدعم وخدمة الاتباع وهذا يعكس أيضاً أساساً عاطفياً، وينبع من شعوره الإيجابي نحو خدمة الآخرين باعتبارها غريزة إنسانية لها آثار إيجابية في الممارسة، وكما أشار كنتون وراشو (Kenton & Rasure, 2021) القائد بدور الخادم يطور ويوجه الفريق ويشجع رؤوسيه على النظر إلى خدمة الآخرين كأولوية لهم على المكاسب الشخصية ويشارك الاتباع السلطة ويشجع تطويرهم ونموهم وتمتد هذه السمة إلى الاستماع إليهم بعناية لفهم احتياجاتهم بشكل أفضل.

ويكمن إجمال القول كما وضحه ميكرجرو (McKergow, 2009) بأن دور القائد المضيف يتمثل بتحديد الأمور وتحريكها، والتهيؤ للصدفة والحالات غير المتوقعة، والقيام باختيار وتكليف الشخص المناسب للقيام بالمهام المناسبة، والحرص على التعارف وإقامة علاقات جديدة بين الموظفين ومتابعة المهام بين الحين والآخر لضمان سير العمل وليس بهدف مراقبة القدرة على العمل بكفاءة تحت الضغط.

هناك الكثير من الدراسات التي شهدت على أن القيادة المضييفة قائمة على الخدمة والإشراف بقصد التطوير والإبداع بعيداً عن القيادة التسلطية، حيث هدفت دراسة المحمود والباشقالي (٢٠٢٠) إلى التعرف على دور القيادة بالضيافة ومن خلال أبعادها في الدور (البطولي والخادم والمضيف) في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي ومن خلال أبعاده (الإدراكي والعاطفي والسلوكي). واعتمد البحث المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بينت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين القيادة بالضيافة وأبعاد التهكم التنظيمي على المستوى الكلي للعيينة المستجيبة. وقد هدفت دراسة أبو برهم (٢٠٢١) الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة بالضيافة وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تمّ اعتماداً الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في معلمي المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى: أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة بالضيافة، و حصلت على وزن نسبي (٦٨,٤%) أي بدرجة

مرتفعة. وأما دراسة بيكفورد (Beckford, 2022) فقد عنيت بتطوير تصور أساسي للقيادة باعتبارها استضافة في السياقات التعليمية واستكشاف السمات المتصورة لفعالية ممارسة الاستضافة في المنظمات التعليمية كان التصميم المنهجي الأساس لدراسة النظرية المجذرة، مجتمع الدراسة عينات من طلاب الدراسات العليا والقادة التربويين ذوي الخبرة، ومن ثم جمع البيانات ذات الصلة بالبحوث باستخدام مقابلات إلكترونية دلفي وشبه منظمة من نتائج الدراسة لتوفير قيادة عالية الجودة وجعل البيئة التعليمية أكثر رعاية وشمولية وترحيباً وكشفت النتائج أن المعلمين الذين يستضيفون جيداً يتمتعون بالكفاءة في بناء علاقات إيجابية. وهدفت دراسة العلي (٢٠٢٢) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث ظهرت أبرز النتائج بأن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة كبيرة. وبينت دراسة العنزي (٢٠٢١) درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية وقوامها (٣٥٣) معلماً ومعلمة، وكانت أبرز النتائج استجابات عينة الدراسة نحو القيادة الخادمة وأبعادها كانت جميعها بدرجة مرتفعة. وعينت دراسة المقابلة (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للثقافة الترحيبية في مدارسهم، واستخدمت المنهج البحثي الوصفي المسحي الشامل كما اعتمدت على الصورة المعربة من أداة تقدير الثقافة الترحيبية لمديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (٩٥) من مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للثقافة الترحيبية في مدارسهم جاءت بدرجة قليلة. كما هدفت دراسة الشمري والحربي (٢٠١٩) إلى التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس للمرحلة الابتدائية بمدينة حائل، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) مديراً، ومن أهم المعوقات التي ظهرت هي المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظر أفراد العينة، ومن أهم التوصيات إتاحة الفرص أمام مديري المدارس للالتحاق بدورات تدريبية في كيفية حل المشكلات واليات التوصل إلى حلول مناسبة.

### مشكلة الدراسة

من خلال اطلاع الباحثين على واقع القيادة التربوية في مدارس محافظة الخليل، وجدوا فرقاً بين الواقع والمأمول في ممارسات القيادة الديمقراطية والقيادة التشاركية، والمتأمل للواقع القيادي بالضيافة يلمح ضعف ممارسة هذه القيادة، والغالب على نمط القيادة السائد النمط التسلطي ويرجع السبب إلى الطبيعة النفسية لشخصيات القادة في مجتمعاتنا وأن القادة في المنظمات المستجيبة لديهم مستويات ضعيفة تجاه العمل بالمجازفة الشخصية ولا يتحملون المخاطرة الناجمة عن ذلك، نتيجة تبنيتهم للنمط الأوتوقراطي (حسن، ٢٠٢١) وتحديداً في هذه الدراسة تحاول الإجابة على الأسئلة الآتية:

ما مؤشرات القيادة بالضيافة كما يدركها مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

ما درجة ممارسة القيادة بالضيافة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

القائد: عرفه المبيضين وآخرون (٢٠٢٢) بأنه هو الشخص الذي يتمتع داخل مؤسسته بالقدرة على إلهام المرؤوسين للركي بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة، والذي له القدرة على إحداث تأثير خارق على تابعيه، وإنشاء رؤية ثم حشد أنفسهم والآخرين للعمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

أما القائد التربوي الفعال فقد عرفه النايف (٢٠٢٠) بأنه الشخص الذي يستطيع أن يحقق النجاح له وللعاملين معه وللمؤسسة التربوية ككل، ويتفق ذلك على المدرسة كإحدى المؤسسات التربوية، حيث أن فاعلية المدرسة كمؤسسة تربوية مرهونة بوجود قيادة واعية قادرة على تحقيق أهدافها في جو من الحرية والتشاركية.

عرف الفيروان (٢٠٢٢) القيادة بأنها عملية تأثير في سلوك وأنشطة التابعين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين وتلبية حاجات المرؤوسين لإحداث التغيير والتطوير.

القيادة بالضيافة كما ظهرت من خلال النظرية المجردة هي القيادة المتمثلة في مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل بفلسطين، والتي تعتمد على كفاءة القائد في تقديم الدعم والرعاية للمرؤوسين، والاتصال الفعال، وبناء الثقة، وإقامة علاقات ايجابية، لتحقيق أهداف المدرسة.

مدير المدرسة: عرف السلمي (٢٠٢٢) مدير المدرسة بأنه الشخص المعين رسمياً في المدرسة ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب العملية الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة، وهو الشخص المؤهل لإدارة المدرسة ويعمل على توجيهها نحو تحقيق أهدافها.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية النظرية في أن هذه الدراسة قد تسهم في زيادة وعي مديري المدارس في محافظة الخليل بمبادئ القيادة بالضيافة وطرق تطبيقها، كما أنه منطلق لأبحاث تساعد الباحثين وطلبة الدراسات العليا، وضرورة تأهيل القيادات الأكاديمية والإدارية في مجال العمل القيادي على كيفية ممارسة أنماطه المختلفة وزيادة توجيه اهتمامهم نحو الآثار الإيجابية والسلبية لممارسة كل نمط قيادي ويمكن أن تقدم مفهوماً ثرياً للقيادة المدرسية.

الأهمية التطبيقية تسهم في زيادة وعي مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بمبادئ القيادة بالضيافة وتقديم البرامج اللازمة لتطبيقها في المدارس، الأمر الذي من شأنه أن يساعد في توفير معلومات دقيقة عن واقع ممارسة القيادة بالضيافة للمسؤولين وصناع القرار الإداري في المجال التعليمي، وبما يُمكنهم من تطوير وتنمية القيادات المدرسية، في سبيل تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية في العملية التعليمية.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى استقصاء مؤشرات القيادة بالضيافة كما يدركها مدرء المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

### منهج الدراسة وإجراءاتها

اتبعت الدراسة منهجية البحث النوعي، واستخدمت مبادئ النظرية المجردة (Theory Grounded) التي أعدها جليزر وشتراوس (Glaser & Strauss, 1967) التي تسعى إلى بناء النظرية الموضوعية وهي مؤشرات القيادة بالضيافة ومدى ممارستها من خلال المراجعة المستمرة للبيانات والتحليل العميق لها. حيث إن النظرية المجردة عبارة عن قواعد منظمة ومرنة في الوقت ذاته لجمع البيانات النوعية وتحليلها بحيث يسلك الباحث مسلكاً استقرائياً من انتقاله من البيانات الى النظرية وليس من النظرية الى تحليل البيانات (أرنوط، ٢٠٢٠)، فهي استراتيجية بحثية شاملة اعتماداً على البيانات التي تم جمعها من مقابلة المدرء بهدف توليد نظرية تفسر نمط القيادة بالضيافة، فالنظرية المجردة تعتمد على استقراء المعلومات من الجزء إلى الكل التي تؤدي إلى تطوير فئات مفاهيمية جديدة.

ومما يميز النظرية المجردة أنه أثناء القيام بإجراء الدراسة، فإنها تسعى لاكتشاف مفاهيم خاصة بالدراسة، وتحاول التعرف على العلاقة التي تربط بين المفاهيم بعد وضعها في فئات والقيام بتحليلها، وهي منهجية بحثية في البحث النوعي، تم

اختيارها لكونها تسمح بجمع كمية كبيرة من البيانات وتحليلها والتوصل إلى أقرب التفسيرات وأكثرها ملائمة (القرني، ٢٠٢٠).

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (٥٣١) مديراً ومديرةً موزعين على (٥٣١) مدرسة حكومية، من الفصل الدراسي الثاني، للعام ٢٠٢٣.

#### عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من عشر مدراء ومديرات يعملون في المدارس الحكومية في محافظة الخليل منهم، خمس مديرات، خمسة مديرين.

#### أداة البحث:

تم بناء أداة الدراسة على شكل أسئلة طرحت من خلال مقابلة، استخدمت المقابلة شبه المنظمة كأداة للدراسة وجمع البيانات، أجريت المقابلات شبه المنظمة في الفترة في شهري آذار ونيسان، وتكونت المقابلة: من ست أسئلة بحثية وكانت جميعها تشترك في قياس مؤشرات القيادة بالضيافة وست أسئلة حول معيقات ممارسة القيادة بالضيافة، وبعد عرضها وإجراء التعديلات اللازمة من إضافة وحذف تم اعتمادها بصيغتها النهائية بناء على طلب المحكمين.

#### صدق الأداة:

كانت هناك إجراءات لضمان الصدق تم تفرغ البيانات التي جمعت من المشاركين بلغتهم كما تم سماعها وتنظيمها في مسودة بخط اليد، وقراءتها عدة مرات، وتجميعها في ملف على برنامج ورد وكتابة جميع البيانات في العمود الأول الترميز المفتوح فيه مقابلات المدراء العشرة بعد ترميز أسمائهم ومنح كل منهم رقم خاص ولون خاص به، ودونت ملحوظات على البيانات في أثناء قراءتها تكراراً، وفي كل مرة كانت الملاحظات أعمق، وأشمل، وتم ترميزها وتصنيفها ترميزاً أولياً (الترميز المفتوح) باستخدام عبارات ووصف، ثم إعادة القراءة والتأكد من دقة الترميز، ثم تصنيفها وتجميع ذات الترميز المتشابه في موضوعات إلى أن وصلت درجة التشعب وإعادة تصنيف وقراءة البيانات أكثر من مرة، وتم تحليل كل مقابلة على حدى ثم متابعة التحليل، إلى التأكد من الوصول لدرجة التشعب، التوقف عن متابعة جمع البيانات حيث لا جديد فيما يطرحه المشاركون، كما تم إدراج اقتباسات مباشرة من حديث المشاركين، ثم كتابة كل الكلمات التي تلفظ بها المشاركون بلغتهم قدر الإمكان استغرق جمع البيانات وتحليلها حوالي شهرين، ومن ثم تم تحليل النتائج عبر الاطلاع على جدول الترميزات، الفئات ومن ثم استخلاص الثيمات أو المواضيع، حيث تؤثر جودة عملية الترميز سواء المفتوح أو المحوري أو الانتقائي للبيانات على صدق وموثوقية الدراسة.

#### ثبات التحليل

تم التحقق من ثبات المقابلة، عن طريق الثبات بين- الشخصي، تم تحليل للمقابلات من قبل الباحثة، وتلا ذلك تحليل آخر من قبل محلل يعمل مدير مدرسة، إذ تم مقارنة بين تحليل الباحث الأول، وتحليل المدير، وأخذوا المجالات المشتركة، وناقشوا المجالات المختلفة، واتفقوا على بعضها، وعدّلوا بعضها الآخر، مما أعطى مؤشراً على وجود اتساق أو اختلاف تام بين التحليلين.

الثبات عبر الزمن: ويقصد به وصول المحلل لنفس النتائج في حال تكرار التحليل في نفس الظروف مما يشير إلى ثبات التحليل، حيث تم تحليل البيانات ثم إعادة تحليلها مرة أخرى بعد أسبوعين وكانت نسبة التوافق عالية مما تم الاعتماد على نتائج التحليل.

#### إجراءات الدراسة:

تم إجراء مقابلات مع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (١٠) (٥) مدرء و (٥) مديرات، حيث تراوحت مدة المقابلة من (٤٥-٦٠) دقيقة، وقد أبدى المشاركون تعاوناً بموضوع الدراسة. وتم الاتصال مسبقاً بالمدرء والمديرات أفراد العينة لتحديد موعد المقابلة وتوضيح أهمية وأهداف وأسئلة الدراسة وإرسالها لأفراد العينة قبل المقابلة، وتسجيل المقابلات بعد الحصول على إذن المشاركين، وتدوين أي ملاحظات مهمة أثناء المقابلات.

ولتعزيز موثوقية البيانات تم استخدام جهاز تسجيل صوتي بموافقة المشاركين، وتم التأكد من صحة البيانات من خلال المطابقة بين التسجيل الصوتي وتسجيل البيانات بخط اليد والمقارنة بينهما باستمرار، تم جمع البيانات، تم تحليلها بشكل متزامن من خلال البحث عن جميع التفسيرات الممكنة. وتضمن ذلك استخدام إجراءات ترميز معينة. في قلب تحليل النظرية المجردة توجد عملية الترميز يتكون الترميز من تسمية البيانات وتصنيفها، وتتطلب طبيعة الترميز في النظرية المجردة العودة إلى البيانات للحصول على أجزاء متنوعة من المعلومات في أوقات مختلفة.

يعرف جليسر وشتراوس (Glaser & Strauss, 1967) الترميز بأنه العملية التحليلية التي يتم من خلالها "تقسيم البيانات وتصورها ودمجها لتشكيل النظرية" هدفها هو التعرف على المفاهيم التي هي اللبنة الأساسية للنظرية وتطويرها وربطها، ترميز النظرية المجردة هو نوع من تحليل المحتوى للعثور على القضايا الأساسية في القيادة بالضيافة وتصورها من داخل كومة ضخمة من البيانات، من خلال تحليل المقابلة، أدركت أن الشخص الذي تتم مقابله يستخدم كلمات وعبارات تسلط الضوء على قضية ذات أهمية أو اهتمام بالبحث، ويوصف ذلك في عبارة قصيرة ويمكن ذكر هذه المشكلة مرة أخرى بنفس الكلمات أو كلمات مشابهة وتتم الإشارة إليها مرة أخرى. وصفت هذه العملية بأنها "ترميز" قد يخرج أكثر من رمز واحد من نفس النص. تم مراجعة البيانات عدة مرات، وإعادة البحث عن الرموز الناشئة، تم تحليل الترميز عن طريق التحليل الدقيق للبيانات، كلمة بكلمة وسطر بسطر، استغرق وقتاً طويلاً للغاية، تبدأ هذه العملية بالترميز المفتوح، الترميز المفتوح هو عملية تقسيم البيانات إلى وحدات منفصلة من المعنى (Goulding, 1999)، وقد أنتجت عملية الترميز المفتوح الفئات، ومن ثم باستخدام المقارنة للوصول لحالة التشعب، تم تجميع الترميز المتشابهة في مجموعات للوصول إلى الترميز المحوري ومن ثم الترميز الانتقائي وصولاً إلى النظرية، يعتبر الترميز الانتقائي الفئة الأساسية مركزية لتطوير النظرية لأن العديد من الفئات الأخرى مرتبطة بها.

فيما يأتي عرض للنتائج من خلال جمع وتبويب وتحليل وتصنيف وترميز بيانات المقابلات التي جمعت من طرح الأسئلة على المشاركين في البحث:

بعد ترميز البيانات وفرزها وتحليلها، ظهرت عناصر النظرية المجردة للقيادة بالضيافة وكانت الموضوعات التي ظهرت هي، تقديم الدعم للمرؤوسين وإظهار مواقف الرعاية المادية والمعنوية، التأثير في الآخرين، والتواصل الفعال بين المدير والمرؤوسين، بناء علاقات إيجابية وتلبية احتياجات جميع المرؤوسين في البيئة التعليمية، والاحترام المتبادل بين المكونات وبناء الثقة بالنفس. يحتوي القسم التالي على مقتطفات مختارة من البيانات التي شاركها المشاركون في الرد على الأسئلة.

## المعايير الأخلاقية

تم مراعاة معايير أخلاقيات البحث العلمي حسب معايير لجنة أخلاقيات البحث العلمي (COPE) من حيث احترام خصوصية المشاركين في البحث، وحفظ حقوقهم واحترام آرائهم، وتم مراعاة المصداقية، والسرية، والخصوصية، والتسجيل الصوتي، فقد تم أخذ الإذن من جميع المشاركين لتسجيل أصواتهم أثناء المقابلة وقد وافقوا جميعاً.

### إجابة السؤال الأول: ما مؤشرات القيادة بالضيافة كما يدركها مديرو المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

بناء على التحليل النوعي للبيانات التي تم الحصول عليها من إجابات المشاركين في المقابلات تبين أن من مؤشرات القيادة بالضيافة:

#### ١. بناء علاقات إيجابية مع المرؤوسين

حيث أجمع جميع المشاركين ببناء علاقات إيجابية مع المرؤوسين وهي من الكفاءات الرئيسية المرتبطة بالقيادة بالضيافة، ومن وجهة نظر المشاركين يوجد قاسم مشترك يشير إلى أن بناء العلاقات الاجتماعية، وتنظيم المهام ومشاركة الموظفين حسب تخصصهم وتلبية احتياجات الآخرين ترتبط بكفاءة القائد، فالقيادة في الجوهر ترتبط ارتباطاً معقداً بالعلاقات وتتضمن تفاعلات بين مكونات متعددة في المنظمات التعليمية، وكشف المشاركون أن القادة كانوا بارعين في بناء علاقات إيجابية، منها الاحترام المتبادل، العدالة في التعامل، كانت معظم استجابة المشاركين حرص المديرين والمديرات على التعارف وإقامة علاقات الصداقة بين الموظفين، حيث أشار احد المديرين طريقتة في بناء علاقات إيجابية قائلاً:

"أحرص دائماً على التعارف وإقامة علاقات الصداقة بين المعلمين، وأقوم بجل الصراعات الشخصية الموجودة بين المعلمين من خلال العدالة في توزيع المسؤوليات وأحرص باستمرار على تلبية احتياجات الآخرين الشخصية والوظيفية."

كشفت الاستجابة السابقة أن المديرين والمديرات يمارسون القيادة بالضيافة، وإحدى المؤشرات بناء علاقات إيجابية مع المرؤوسين من كفاءة القائد المضيف الذي يهتم بالعلاقات الإيجابية مع المرؤوسين، والعمل على تلبية احتياجات الآخرين الشخصية والوظيفية على حد سواء من إحدى مهام القائد بالضيافة، أيضاً الحرص على التعارف وإقامة علاقات جديدة بين الموظفين.

#### ٢. الدعم المادي والدعم المعنوي

أجمع جميع المشاركين من المديرين والمديرات بأنهم يشعرون المرؤوسين بالخصوصية من خلال تقدير كل شخص كمورد فريد، وإشراكهم في بعض الأعمال ككينونة لها تأثير إيجابي على النفس، ومن أكثر الإجابات تكراراً من قبل المشاركين التعزيز المستمر للمرؤوسين، لجعل بيئة العمل مريحة وأجواء داعمة، تقديم التعزيز للمرؤوسين يزيد العطاء والتنافس بينهم لصالح العمل. تكشف الاستجابات السابقة وجود قناعة راسخة، لدى غالبية مديري المدارس الذين أجريت لهم مقابلة بأهمية تقديم الدعم المعنوي كأحد مؤشرات القيادة بالضيافة لأهميته في تقدم العمل، وكأن المدرسة مصحة نفسية للتخفيف من الضغوطات التي يتعرض لها العاملين في المدرسة، فالدعم المعنوي والنفسي حسب ما أجمع عليه المشاركون هو الإشادة بإنجازات المرؤوسين أمام زملائهم والتأكيد على نقاط القوة لديهم والتباحث في نقاط الضعف بشكل خاص وفردى ومحاولة تطويرها ومراعاة ظروف المرؤوس والتجاوب مع كل ما يمر به وإشعاره بأهمية أي حدث يوجهه سواء كان بالمدرسة أو خارجها، ومشاركتهم مناسباتهم الخاصة و اعتبار مجتمع العمل أسرة واحدة. وذكرت إحدى المديرات كيف تقدم الدعم للمعلمات:

" الدعم المادي: مهم مثل مساعدة المعلمات في تحضير وسائل خاصة لشرح المواد الدراسية، الاهتمام بإحضار هدايا لتكريم طلابهم والاهتمام باحتياجاتهم سواء كانت مخبرية أو علمية أو ثقافية وإدراجها ضمن موازنة المدرسة، دعم المبادرات والاهتمام بتفاصيلها وتمويلها من مصادر دخل متنوعة".

### ٣. تقديم الرعاية للمرؤوسين

بينت نتائج تحليل بيانات الدراسة المؤشر الثالث للقيادة بالضيافة تقديم الرعاية للمرؤوسين ووضح المشاركون وجود تصورات واضحة لديهم حول أنواع الرعاية التي يتم تقديمها للمعلمين كمؤشر للقيادة بالضيافة، ذكر أحد المشاركين قائلاً:  
أقدم الرعاية للمعلمين، الرعاية النفسية، ومراعاة الفروق الفردية للمرؤوسين وخاصة عند توزيع المهام والمسؤوليات والصحية مراعاة الظروف الصحية مثلاً إعفاءه من المناوبة، والاجتماعية كالمشاركة بالمناسبات المختلفة والمادية توفير ما يلزم من احتياجات مادية مثل الأجهزة التعليمية والوسائل التعليمية المختلفة ركز معظم على الرعاية النفسية والمادية، ورعاية المواهب كرعابة خاصة يتم تقديم الدعم لهم مثل المبادرات والأنشطة المختلفة، تشعرهم بالاهتمام والمحبة".

من سمات القيادة بالضيافة تقديم الرعاية للمرؤوسين مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بالالتزام تام لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك تشعرهم بأن المدير ينظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، فرعاية القائد لها أثر إيجابي على بيئة العمل يسودها الجو الإنساني والديمقراطي يسهم في جذب المرؤوسين والمحافظة عليهم.

فالرعاية حسب ما عرفها المشاركون هي الاهتمام وينبثق عن هذا المفهوم تقديم رعاية نفسية مثل تكريم المعلم وإشراكه في القرارات المهمة التي تأخذ في المدرسة تبني أفكار المعلمين التي تطرح عقد لقاءات لأهداف ترفيهية، زيارات اجتماعية في حال تغيب أحد المعلمات التأكد من أن الأمور جيدة والاهتمام بهم أثناء الإجازات المرضية أو الظروف الاجتماعية التي يمرون بها.

### ٤. التأثير بالآخرين

بينت نتائج تحليل بيانات الدراسة وجود تصورات واضحة لدى المشاركين بتأثيرهم على الآخرين وهو المؤشر الرابع التأثير بالآخرين، ذكر أحد المشاركين أن السمة الرئيسية للقادة التربويين الذين يخلقون بيئة تعليمية دافئة وجاذبة هي التأثير بالآخرين وأشار المستجيب إلى أن:

" المؤثر هو الشخص الذي يقود بالقدوة، ولديه القدرة على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وبالتالي خلق بيئة مريحة يشعر فيها الجميع بالتقدير" ادعم وأشجع المواهب والإبداعات والقدرات "من فنون القيادة الثقة بالنفس القدرة على استخدام لغة الحوار وعدم فرض الهيمنة والسيطرة والتعامل مع معلماتي بروح الفريق والعمل الجماعي".

يوجد للقائد التربوي تأثير كبير على الآخرين يكون قدوة لهم في تقديم الخدمات والمشاركة في تحديد إظهار الثقة بالنفس، يستمع اليهم ويلهمهم لإنجاز المهمات، الأهداف من صفات القائد المؤثر، ويستخدم الأسلوب العاطفي في فن التعامل مع الناس والمبادرة في العمل كقدوة للآخرين العمل بروح الجماعة وتحمل المسؤولية في حال حدوث أي خلل، تقبل القيادة مواقف الموظفين الخاطئة ودون ردود أفعال سلبية تجاه ذلك، من خصائص القيادة بالضيافة، يلتزم القادة بمبادئهم في جميع الظروف سواء أكانت جيدة أو سيئة، منح القادة الموظفين الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون أنها أفضل، التأثير بالآخرين أن تكون قدوة جيدة في كل المواقف أي أن تكون ملتزماً سلوكياً وأخلاقياً وان تكون منتزماً محباً لعملك مهتماً بالمدرسة والطلبة وان تبني علاقة جيدة مع كل من حولك، وأن تكون نموذج جيد في حل المشكلات وضبط النفس واتخاذ القرارات والحزم.

## ٥ - الاتصال والتواصل الفعال

ظهر المؤشر الخامس الاتصال الفعال في بيانات المشاركين باعتباره مهماً في البيئات التعليمية أي أن القائد الذي نهجه الودي والكلمات الإيجابية والمشجعة التي يستخدمها للتواصل مع المرؤوسين ووجهه الترحيبي كانت من بين أفضل الصفات التي أظهرها المشاركون، حدد أحد المشاركين أن خاصية الاتصال مهمة للغاية بالنسبة للمعلمين لامتلاكها الحافز الذي يجمع الناس مع بعضهم البعض. وأعلن أحد المشاركين أن:

"الاستراتيجية الأولى لحل النزاعات والصراعات هي التواصل الفعال حيث يعمل التواصل إلى تخفيف التوتر والصراع من خلال تفويض المهام، يُعزز العلاقة بين المدير والمعلمين، أكد المشاركون على أهمية التواصل اللفظي والغير لفظي، ينعكس إيجاباً على بيئة العمل، إن القادة كمضيفون يتمتعون بمرونة كبيرة، ويجيدون التعامل مع المشاكل بسلاسة كبيرة، ويمنحهم الكرامة المتساوية من خلال الثقة والتعاون والتمكين".

كان القاسم المشترك بين إجابات المشاركين الاتصال الفعال يؤدي إلى بناء الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين، والقرب الإنساني والمشاركة الوجدانية، من مهارة القائد التواصل مع المعلمين عن طريق الاجتماعات الحية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني.

### ٦. المؤشر السادس بناء الثقة

ظهر المؤشر السادس وهو بناء الثقة، من مهارات القيادة الثقة والتواصل والاستماع الفعال، وتقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين، دور القائد بناء الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين، ذكر المشاركون كيفية مساعدة أتباعهم على بناء الثقة من خلال تفويض الصلاحيات، تكليفهم بمهام ثلاث خصائصهم وقدراتهم، تقديم الحوافز وتكريمهم أمام زملائهم، رفع الروح المعنوية في حال إنجاز المهام الموكلة إليهم ذكرت إحدى المديرات من طرق تحفيزها للمعلمين وبناء الثقة:

" الدعم النفسي بعبارات أو تكريم أمام المعلمات يزيد جسور المحبة بين المدير والمعلمين، ومشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل تزيد ثقة المعلمة بنفسها". توفير فرص تحمل المسؤولية، وإشراكهم في الندوات والمؤتمرات يزيد من ثقة المرؤوسين بأنفسهم.

وتتفق نتائج تحليل السؤال الأول وما جاءت به دراسة بيكفورد (٢٠٢٢) توفير قيادة عالية الجودة وجعل البيئة التعليمية أكثر رعاية وشمولية وترحيباً وكشفت النتائج أن المعلمون الذين يستضيفون جيداً يتمتعون بالكفاءة في بناء علاقات إيجابية، وأن للقيادة بالضيافة سمات يتمتع بها القائد المضيف وهي بناء العلاقات الإيجابية، التأثير بالآخرين، الاتصال الفعال، بناء الثقة، الدعم والرعاية، ظهر عدم توافق بين نتائج السؤال الأول ودراسة المقابلة (٢٠١٩) أن الثقافة الترحيبية منخفضة لدى مديري مدارس محافظة جرش بينما الدراسة الحالية يوجد ترحيب واحترام للضيوف.

### نتائج السؤال الثاني: ما درجة ممارسة القيادة بالضيافة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

من خلال تحليل البيانات بالطريقة المجردة بناءً على إجابة المشاركين من المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في محافظة الخليل كان ممارسة المديرين لنمط القيادة بالضيافة مرتفعاً، إن أدوار القيادة بالضيافة: هي بناء العلاقات الإيجابية مع المعلمين، وتقديم الدعم والرعاية لهم، والاتصال الفعال، والتأثير الإيجابي عليهم وحل الصراعات بينهم من خلال العدل والمساواة في توزيع المهام والأدوار لجعل بيئة المدرسة بيئة مرغوبة وجاذبة لجميع العاملين. وربما يعود السبب إلى أن وعي مديري المدارس بمزايا القيادة بالضيافة، من تشجيع المعلمين على تحمل المسؤولية، وإحداث التوازن بين الحياة الشخصية للمعلمين ومتطلبات العمل، ومناقشة مقترحاتهم بموضوعية، فضلاً عن توفير الموارد الكافية التي تمكن

المعلمين من تقديم مساهمات نوعية، بالإضافة إلى المرونة عند تنفيذ الخطط، وتنظيم الجداول، وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على المعلمين، وتوفير بيئة داعمة لتطوير معلمهم، وتشجيعهم ليكونوا مبادرين، بالإضافة إلى خدمتهم وتحديد مستويات طموحة للأداء، وتحقيق أهداف عالية، مساهمة مديرين المدارس في حل المشكلات التي تواجه المعلمين، وقبولهم المخاطرة في حدود معقولة عند اتخاذ القرارات، يحرصون على إشباع الحاجات الشخصية، والوظيفية للمعلمين في ظل الإمكانيات والموارد المتوفرة، فضلاً عن تقديم النصيحة والمساندة في المواقف الضاغطة.

وانتقلت نتائج السؤال الثاني مع دراسة أبو برهم (٢٠٢١) أن درجة ممارسة القيادة بالضيافة بدرجة عالية ما يدل على أن المدراء يتبعون النمط الديمقراطي كأسلوب في القيادة، من سمات القيادة بالضيافة بناء الثقة للمرؤوسين من خلال الاحتفاء بنجاحاتهم التي يصلون إليها، نشر ثقافة حرية الرأي والرأي الآخر، واحترام وجهات النظر المختلفة، الاعتماد على مشاركة الآخرين، بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، اختيار وتكليف الشخص المناسب للقيام بالمهام المناسبة، يتميز القادة بالصدق والنزاهة. ويتفق ذلك وما جاءت به دراسة المحمود والباشقالي (٢٠٢٠).

وتعد القيادة بالضيافة هي نمط قيادي يجمع القيادة الأخلاقية والإنسانية والتشاركية والخدمية والإبداعية وهذه النتيجة تتفق وما جاءت به دراسة العلي (٢٠٢٢) والعنزي، (٢٠٢١) أن مديرين المدارس يمارسون القيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة.

### إجابة السؤال الثالث: ما معوقات القيادة بالضيافة كما يدركها مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

بالرغم من إيجابيات القيادة بالضيافة إلا أن المديرين والمديرات يواجهون معوقات تبنيها كمنحى إداري ناجح وأشار جميع المشاركين في إجاباتهم أن المعوقات الإدارية تكمن في:

#### ١- عدم وجود الصلاحيات للمديرين

يظهر ذلك جلياً في وجود مركزية في اتخاذ القرار مثلاً معلم متميز أن يكون معلم خبير ويقدم المساعدة للزملاء الجدد ويخفف عنه من نصاب الحصص، ويكون له علاوة في الراتب، فالمديرين تحكمهم المركزية والسياسات العليا، بيروقراطية اللوائح والأنظمة، يعني تطبيق المركزية الإدارية تحد من دور المرؤوسين واتباعهم لقرارات الإدارة العليا وعدم مشاركة الموظفين في عملية التخطيط واتخاذ القرار، أشار أحد المديرين:

"الإدارة البيروقراطية نتيجةً لتركز سلطة اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا، عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى عدم ولاء الموظفين، عدم المرونة في العمل، الصعوبة في إجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي المركزي".

ونذكر المشاركين أن المركزية في المدارس تؤدي إلى خفض الروح المعنوية لدى المديرين، فالمركزية في الإدارة لا تتصف بالمرونة، ولا تُشجّع التنافس الإيجابي، والانتعاش الفكري، تزيد من الروتين، ولا تنمي الجهود الذاتية. إن مديرين المدارس لا يمتلكون حرية مطلقة في تدبير شؤون مدارسهم إذ تقع عليهم عدة ضغوط وقيود فقد يكون تدخل الأهل والمسؤولين عائقاً على مدير المدرسة.

#### ٢- أعباء الإدارة:

ظهر القاسم المشترك في إجابات المشاركين عنصر أعباء الإدارة، حيث أشاروا إلى الأعباء الكبيرة الملقاة على عاتق مدير المدرسة، تحد من بعض أدوار القيادة بالضيافة كما تتنوع المهام الملقاة على عاتق المدير سواء الإدارية والفنية، وتختلف هذه المهام في أهميتها وأولوياتها بالنسبة للمدير تبعاً لنظريته للإدارة المدرسية والنظام التعليمي السائد. فمن الأنظمة التعليمية ما تركز على النواحي الإدارية والكتابية والروتين التنظيمي ومنها ما تركز على النواحي الفنية التطويرية،

يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً وهو المسؤول عن كل كبيرة وصغيرة داخل المدرسة، وتقع على عاتقه أعباء كثيرة وبين المشاركين نظراً لتعدد هذه الأدوار الإشرافية، فإنه يواجه صعوبات تحد في كثير من الأحيان من فاعليته، وتعيق القيام بالعمل على الوجه الأكمل، وتحدث أحد المدراء عن بعض المعوقات قائلاً:

" عمل مدير المدرسة أصبح أكثر تعقيداً فالمدير يقابل ويعالج المشكلات اليومية من مشكلات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي التي تتطلب المتابعة المستمرة، فهو المسؤول الأول والأخير عن إصدار القرارات التي تؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة".

إن انشغال المديرين بالأعمال اليومية والروتينية، والالتزام بحرفية القوانين والتعميمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.

### ٣. ضعف الاتصال والتواصل

ظهر ضعف الاتصال والتواصل في بعض الأحيان رغم الاتصال والتواصل من سمات القيادة بالضيافة، ظهرت من إجابات المشاركين أن هناك ضعف في طريقة الاتصال والتواصل تعيق ممارسة القيادة بالضيافة حيث ذكر المشاركون أحياناً وجود الصراعات داخل المدرسة وعدم تقبل الطرف الآخر وشعور بعض المعلمين بعدم المساواة وعدم الرضا يؤدي إلى اللامبالاة وكثرة التذمر، ذكر بعض المشاركين أن السبب يعود إلى السمات الشخصية لبعض المعلمين والمعلمات، سوء الفهم، الخبرات السابقة لهم مع المديرين السابقين النظرة السلبية للمدير، ذكرت إحدى المديرات:

" تعتبر صعوبة التكيف من أكثر وأهم المعوقات التي تحول دون تحقيق فاعلية الاتصال، إذ أن الأفراد عادة ما يقاومون التغيير في العمل أو في أي مجال يتم فيه عمليات التفاعل الاجتماعي، ولذا فإن عملية الاتصال حتى تحقق أهدافها يجب نفرض مساواة الآخرين في فهم واستيعاب الرسائل بدقة، إذ أن الأفراد يتبادلون في مدركاتهم الفكرية والذهنية وكذلك في الجوانب المزاجية والنفسية لكل منهم".

نجد أن العديد من الآثار الاجتماعية والثقافية، مثلاً ضعف العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة واختلاف التوجهات السياسية، وعدم تقبل الطرف الآخر تحد من عملية الاتصال الفعال الفواصل الرئاسية وعدم سهولة الاتصال بين المديرين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونه هذا ما تم ذكره من غالبية المديرين والمديرات.

### ٤. المعوقات المادية

تتعلق بعدم القدرة على توفير الاحتياجات اتفقت إجابات جميع المشاركين إلى المعوقات المادية بسبب نقص الميزانية ميزانية المدرسة وقلة الدعم من قبل الجهات المسؤولة مكاتب التربية والوزارة، عدم توفر الدعم المادي وتوفير كل ما يحتاجه المعلم سواء من دورات تطويرية أو أجهزة أو وسائل تعليمية تعيق عمل المدير وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية للمعلمين المتميزين

أشارت إحدى المديرات بحديثها حول المعوقات المادية التي تواجهها قائلة:

" ضعف ميزانية برامج وخطط في المراحل المختلفة، ضعف الموارد المالية، عدم وجود حوافز مادية تشجع المدراء على إجراء دراسات علمية، ضعف مشاركة أولياء الأمور في دعم البرامج التطويرية والتربوية، ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع الأخرى في دعم برامج المدرسة، ضعف الحوافز المادية المقدمة للمعلمين الموهوبين والمبارزين. "

وعدم توفر التقنيات التربوية الحديثة في جميع المدارس ضعف شبكة الإنترنت من المعوقات المادية، غياب الحوافز لتشجيع الإبداع الإداري، و لكي تحقق المدرسة الرؤية المتمثلة في إنشاء بيئة تعليمية دافئة وجذابة ، يجب إتاحة الدعم

للمعلمين وتلبية احتياجاتهم ، حتى يتمكنوا من زيادة إمكاناتهم إلى أقصى حد، ذكر أحد المدراء التجهيزات غير مناسبة للمباني المدرسية المستأجرة تعيق عملي، أجمع غالبية المشاركين قصور نظام الحوافز المشجعة للمدراء على إجراء دراسات علمية، قلة الحوافز المقدمة للمدراء المتميزين، قلة توافر التقنيات الحديثة بالمدارس، عدم اكتمال تجهيزات مصادر التعلم في بعض المدارس، ضعف حوسبة الأعمال الإدارية، ضعف الموارد المالية لدى بعض إدارات المدارس نقاط مهمة أجمع عليها معظم المدراء .

#### ٥. المعوقات الفنية:

بعد تحليل إجابات المشاركين تم التوصل إلى المعوقات الفنية التي تواجه القائد بالضيافة، وهي ضعف دافعية بعض المعلمين نحو التطور المهني، ضعف القدرة على التعامل مع تقنيات التعليم الحديثة لدى فئة قليلة من المعلمين والمعلمات أشار بعض المدراء

" من خلال عملي كان هناك معوقات منها قصور البرامج التأهيلية المتزامنة مع البرامج المستجدة من قبل الوزارة، وقلة استخدام الوسائل التعليمية والتقنية من قبل المعلمين، الخوف من التغيير، الخوف من استخدام التقنيات الحديثة التعود على النمط التقليدي"

وذكر غالبية المشاركين عدم مقدرتهم على تلبية جميع احتياجات المعلمين والمعلمات الشخصية والوظيفية على حد سواء، أحياناً ضعف مشاركة أولياء الأمور في دعم البرامج التطويرية والتربوية يعيق عمل المدير في إنجاز بعض البرامج، الخوف من التغيير مثلاً ما بعد جائحة كورونا ذكر غالبية المشاركين كان هناك تخوف وقلق من بعض المعلمين والمعلمات من استخدام تقنيات التعلم عن بعد مما يؤدي إلى استخدام العديد من وسائل الإقناع لاستخدام التعليم عن بعد في حالات الطوارئ، أيضاً من الإجابات التي تكررت ضعف تعاون بعض المعلمين مع طموحات المدير لتطوير الأداء المدرسي، وعمومية معايير التقييم الوظيفي للمعلمين والمعلمات بالمدرسة.

#### ٦. المعوقات الشخصية:

أشار أغلب المشاركين أن هناك توازن بين أنماط القيادة المختلفة، إلا أن هناك بعض المديرين ما يزال يغلب عليه النمط التسلسلي بسبب القوانين الملزمة من الوزارة حسب ما ذكره بعض المشاركين تعود إلى ضعف في فهم بعض المديرين للقوانين والأنظمة في العمل الإداري، وضعف وعي بعض المديرين بالمشكلات الاجتماعية، وانعكاس نمط شخصية المدير على إدارة المدرسة، وعدم قدرة بعض المديرين على اتباع الأساليب القيادية والمناسبة، ذكرت إحدى المشاركات:

" تعتقد بعض المعلمات أن هناك تحيز معلمات دون معلمات وعدم توزيع المهام والصلاحيات بالتساوي رغم أنني عكس ذلك وهذا قد يؤدي إلى توتر العلاقة بيننا إلا أنني أحاول أتغاضى وأتقبل رأيهم لمصلحة العمل، أتحمّل المسؤولية عن أفعال وأخطاء المعلمات، أحياناً أواجه مشكلة في إدارة الوقت مما يعيق عملي، أحياناً عدم الالتزام بالموضوعية في المهام وتقييم الموظفين تضعف شخصية المدير."

تتسجم المعوقات الشخصية والصراعات داخل المؤسسة تقريباً مع دراسة محمود والباشقالي (٢٠٢٠) أن القيادة بالضيافة قد تحد من التهكم التنظيمي والصراع داخل المدرسة، وانسجمت هذه المعوقات مع دراسات أخرى منها دراسة الشمري والحربي (٢٠١٩) التي هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تواجه مديرين المدارس، مثل المعوقات الإدارية، والمعوقات الفنية، والمعوقات الشخصية، ظهرت في هذه الدراسة ستة معوقات، جميعها تعيق عمل المديرين أغلبها نتيجة الأعباء الكبيرة الملقة عليهم، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشمري والحربي أن المعوقات الإدارية، والشخصية، والفنية تمثل معوقات رئيسية تواجه مديرين المدارس وتؤثر على عملهم.

## الخلاصة

النظرية التي نشأت من استجابات المشاركين هناك ست سمات للقيادة بالضيافة ومؤشراتها تشير عناصر النظرية، أن القادة التربويين يظهرون كفاءات في بناء علاقات إيجابية، وتقديم الرعاية والدعم، والتواصل بشكل فعال، وإظهار مستويات عالية من الذكاء الاجتماعي والعاطفي والثقافي. بالإضافة إلى ذلك تشير النظرية أيضًا إلى أن القادة التربويين يظهرون مبادئ مثل الاحترام والتعاطف والود والثقة أثناء قيامهم بواجباتهم في السياقات التعليمية، السمة الرئيسية للقادة التربويين هي قدرتهم على تحفيز الآخرين، أي أنهم يجب أن يولدوا القدرة على إلهام الآخرين لاستخدام الموارد والطاقة اللازمة لتحقيق النجاح.

المؤسسات التعليمية التي تتسم بالدفء والترحيب تكون أكثر إنتاجية ولديها احتمالية أكبر لتحقيق النجاح وتعظيم إمكاناتها، وظهرت كفاءة القائد التي تمثلت في بناء العلاقات الاجتماعية، وتنظيم المهام ومشاركة الموظفين حسب تخصصهم، وتلبية احتياجاتهم، ومن مبادئ القائد الاحترام والثقة والود والتعاطف كدور القائد المضيف للتابعين، بيئة دافئة وجذابة مرغوبة، تحسين كفاءة المديرين من حيث وضع مصالح التابعين فوق مصالحهم الشخصية والوظيفية، يعطي التابعين الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون أنها الأفضل، وهناك ثلاث أدوار للقائد المضيف وهو الدور الخادم والذي يتمثل بمساعدة القائد الموظفين عندما يكون لديهم مشكلات شخصية يضع القادة مصالح الموظفين فوق مصالحهم الشخصية والوظيفية، يمنح القادة الموظفين الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون أنها أفضل، والدور البطولي للقائد المضيف يتحقق من خلال الرغبة لدى القائد في التعامل مع القضايا والمشكلات الصعبة والحساسية، يتقبل القادة مواقف الموظفين الخاطئة وبدون ردود أفعال سلبية تجاه ذلك، يعمل القادة بالمجازفة الشخصية وهم من يتحملون المخاطرة عن ذلك، إن استخدام النظرية المجردة في البحث النوعي كشفت عن أفكار للظاهرة المدروسة منها المعوقات التي تواجه القيادة بالضيافة مثل المعوقات الإدارية والبيروقراطية التي تعيق تلبية جميع احتياجات العاملين، المعوقات المادية التي ظهرت من خلال النظرية، عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لمديرين المدارس، بسبب نقص الميزانيات المالية في المدارس، معوقات فنية بسبب كثرة الأعباء الملغاة على عاتق المدير، المعوقات الشخصية التي ظهرت ممكن التغلب عليها عند ممارسة القيادة بالضيافة كون جميع المشاركين أكدوا ممارستها من خلال تحليل المقابلات واستنتاج السمات الست للقيادة بالضيافة وهي الرعاية والدعم وخلق الثقة والاتصال الفعال والتأثير بالآخرين، القائد المضيف يعمل على بناء فريق ويطور الروح المعنوية ويحفز التابعين في الأوقات الصعبة.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي بما يأتي:

- تنمية روح الحوار بين القيادة والمعلمين والمعلمات لضمان الارتقاء وتحقيق أهداف المدرسة.
- دراسة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة بالضيافة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي.
- ممارسة القيادة بالضيافة ودورها في الحد من المعوقات التي تواجه القائد المضيف وأثرها على المناخ التنظيمي.

## المراجع

- أرنوط ، بشرى. (٢٠٢٠). جودة البحث العلمي: المعايير، المتطلبات، المعوقات، والإجراءات التطويرية من وجهة نظر الباحثين (دراسة نوعية باستخدام النظرية المجذرة)، *المجلة التربوية*، 69 (٦٩)، ٢٧-١. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2020.64369>
- الجالودي، ماجدة، بطاح، أحمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقاً لنظرية جيم كولينز. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٨ (١) ٥٢٨-٥٥٦. DOI://1033976/1443-028-001-016
- حسن، لبيب. (٢٠٢١). تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والارتباط الوظيفي. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. ٢٢ (٤) 110-182. <https://dx.doi.org/10.21608/jsst.2021.98278.1330>
- الحسون، أماني. (٢٠٢٣). درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٣١) ٢٥-٦٠. Doi://10.47015/17.3.1
- حلاق، بطرس. (٢٠٢٠). القيادة الإدارية. منشورات الجامعة الافتراضية السورية. 12-14
- الديحاني، سلطان. (٢٠٢١). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، ١ (٢) 255-290. <https://search.mandumah.com/Record/1139280/Description>
- السلمي، أحمد. (٢٠٢٢). تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، ٢ (٧)، ٥٣١-٥٧١. <https://www.benkjournal.com>
- السلمي، مسلم. (٢٠٢٢). واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية للإدارة الاستراتيجية. *مجلة العلوم التربوية*، ٨ (١) ٣٠٥-٣٤٠.
- السناني، ناصر. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنيس ليكيرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٥ (١٩)، 136080. Doi:10.21608/jasep. 2021. 136080
- الشمري، عبد العزيز والحري، عارف. (٢٠١٩). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (١١).
- أبو عرار، ختام. (٢٠٢٢). معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومن وجهة نظر مدرء مدارس بير السبع. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*، ٣٨ (٨) 193-212. [10.21608/MFES.2022.270038](https://doi.org/10.21608/MFES.2022.270038)
- العلي، تهاني. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، ٢ (٥) ٣٣٠-٣٥٦.
- العنزي، أحمد. (٢٠٢١). القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٧ (٣) ٣٢٥-341. Doi: //10.47015/17.3.1.341
- فريوان، منيرة. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*، ٣٨ (١٠) ١٧٩-٢٠٦. [MFES.2022.275569/10.21608](https://doi.org/10.21608/MFES.2022.275569)
- القرني، علي، والعبيري، فهد. (٢٠٢٠). إعادة ابتكار المؤسسة الجامعية لتحقيق أنموذج الجامعة الاستثمارية في ضوء نظام مجلس الجامعات السعودية. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٢٠٢٠ (١١) ١٢٧-١٦٥. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1334243>
- المبيضين، ديماء. (٢٠٢٢). دور القيادة التحولية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، ٢ (٧) ٥٧٢-593. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1344673>

المحمود، سعد، والباشاقل، محمود. (٢٠٢٠). أثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر الوظيفية والتدريسية في عدد من الكليات والمعاهد التقنية لجامعة دهوك التقنية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠ (٣) ٢١-٤١.

DOI:10.21608/aja.2020.111810

المعمري، محمد. (٢٠٢١). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعلم ما بعد الأساسي وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى المعلمين في محافظة شمال الباطنة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٥ (٢٠) ٢١٩-٣٦٨. DOI: 10.21608/jasep.2021.162461

المقابلة، جمال. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية للثقافة الترحيبية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٨ (٢) ٢٦-٥١.

النايف، سعود. (٢٠٢٠). آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. *المجلة التربوية، المملكة العربية السعودية*، (٨٧) ٤٦٣-٤٩٢.

<http://search.mandumah.com//Record/1173799>

## References

- Kenton & Gorgon. (2020). Successful School Leadership. *Education development trust, 1(39)* 25-28.
- McKergow, M. & Bailey. (2020). Host: Six New Roles of Engagement. Solutions books. *Journal of Solution-Focused Brief Therapy*, 2(1), 63. <https://digitalscholarship.unlv.edu/journalsfp> .
- McKergow, M. (2009). Leader as host, host as leader: Towards a new yet ancient metaphor. *International Journal of Leadership in Public Services*, 5(1), 19-24. <https://doi.org/10.1108/17479886200900005>
- McKergow, M. (2015). How to be a Host Leader, *Development and Learning in Organizations*, 29(3), 15- 17.