

## آليات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس فى مصر (دراسة تحليلية)

أ. م. د/ خالد عطية يعقوب

أستاذ مساعد الإدارة التربوية والتربية

المقارنة- المعهد العالى للدراسات النوعية

بالجيزة

هدفت الدراسة إلى تعرف الإطار المفاهيمي للإدارة بالحب فى إدارة المدارس، والتعرض لأهم مبررات تزايد الحاجة للإدارة بالحب فى إدارة المدارس فى مصر، والكشف عن أهم عناصر تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس فى مصر، وأهم صفات مدير المدرسة الذى يحقق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس فى مصر، وكشف النقاب عن أهم آليات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس فى مصر. واتبع الباحث المنهج الوصفى التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب مثل: الدراسة النظرية، والزيارة الميدانية، والدراسة الاستطلاعية؛ والتي أجريت على عينة عشوائية عددها مائة وواحد مدير مدرسة فى ثلاث محافظات ( البحيرة - الأسكندرية - مرسى مطروح )، وكان من أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة: وضع مجموعة من الآليات التى تسهم فى تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس فى مصر، وتحديد أهم متطلبات تنفيذها، ومن أهم هذه الآليات: (١) حسن اختيار القيادات المدرسية القادرة على تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس. (٢) ضرورة تخلص مدير المدرسة من الأمراض الإدارية مثل: الكبر الإداري، والقهر الإداري، والعنف الإداري، والنفاق الإداري، والتسويق الإداري، وخلافات العمل، والصراعات السلبية، وتصيد الأخطاء، والرقابة البوليسية. (٣) تفعيل الإدارة بالتسامح، وتدريب مديري المدارس على فنيات التسامح وأخلاق العمل. (٤) إيمان مدير المدرسة بالابتنسامة الصادقة داخل المدرسة. (٥) حرص مدير المدرسة على حسن المظهر. (٦) تفعيل دور الندوات الدينية، والثقافية، والأنشطة الطلابية، ومجالس الأمناء، والآباء، وورش العمل، فى نشر ثقافة الإدارة بالحب. (٧) تجنب مديري المدارس لأسلوب التمييز فى التعامل مع فرق العمل المدرسى. (٨) حرص مدير المدرسة على ممارسة أساليب إدخال البهجة والحب على فريق العمل المدرسى. (٩) حرص مدير المدرسة على غرس قيمة الحب فى نفوس التلاميذ ، وتبصيرهم بتعظيم قيمة حب الله، وحب الوطن. (١٠) قناعة الإدارة العليا بأهمية تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس. (١١) الاهتمام الحقيقي بالخدمات الاجتماعية المقدمة لفريق العمل المدرسى. (١٢) التدخل المبكر لمواجهة السلوكيات الشاذة داخل المدرسة. (١٣) اهتمام مدير المدرسة بفنيات إلقاء السلام. (١٤) اهتمام مدير المدرسة بتجميل مداخل وحديقة المدرسة بالورود الجميلة.

## Mechanisms to Achieve Management by Love in School Administration in Egypt (Analytical Study)

### Abstract :-

The study aimed at recognizing the conceptual framework of management by love in school administration. It tackled the most important justifications for the increased need for management by love in school administration in Egypt, and the peculiarity of school principal who manages by love in his/her school. The study also unveiled the most important mechanisms to achieve management by love.

The researcher used the descriptive analytical approach, and a number of techniques such as; the theoretical study, field study, and pilot study which is conducted on a random sample of one hundred and one school principal from three governorates (El-Beheira – Alexandria – and Marsa Matruoh).

The study concludes a number of results; the most important one was setting a number of mechanisms which help in achieving management by love in school administration in Egypt and determining the most important performance requirements. The most important mechanisms were:

- 1) The good choice of school leaders who are able to achieve the management by love in school administration.
- 2) It is necessary for the school principal to give up the managerial diseases such as managerial arrogance, conquering, violence, dissemblance, temporization, work disputes, negative struggles, and police spy.
- 3) Activating the management by forgiveness and training the school principals on forgiveness techniques, and work morals.
- 4) The school principal should believe in true smile inside his school.
- 5) S/he should be spiffy.
- 6) Activating the role of religious and cultural colloquiums, students' activities, board of trustees and board of parents, workshops, in spreading the culture of management by love.
- 7) The school principals should avoid discrimination among members of a team work.
- 8) S/he should be observant of practicing the techniques of elating and blessing the school team work.
- 9) The school principals' observance to infix the value of love among students to enlighten them to glorify love of Allah and patriotism value.
- 10) The contentment of the top level managers to achieve the management by love inside school.
- 11) True watching over the social services presented by school teamwork.
- 12) The early interposition to deal with the abnormal behaviors inside school.
- 13) The school principal should concern in techniques of saluting.
- 14) Making account of adorning the school entrance and the garden with beautiful flowers and green plants.

## مقدمة الدراسة :

الحُبُّ كلمة بسيطة تتكون من حرفين، إلا أنها سرٌّ من أسرار نجاح المدارس على اختلاف أنواعها، ومفعولها كالسحر بشرط صدورها من مدير مدرسة ذي قلبٍ سليم، فقال جل شأنه: "إِلَّا مَنْ أَتَى اللَّهَ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ"<sup>(١)</sup>، ويكون أساسها في المقام الأول حب الله سبحانه وتعالى، لأن الذي يستحق المحبة لذاته هو الله، ولما كان مدير المدرسة أهم عناصر الإدارة المدرسية، ويمكن تصور دوره من عدة زوايا، فمدير المدرسة يتربع على قمة الهرم الوظيفي للمدرسة، وهو المحرك لأجزاء التنظيم المدرسي كافةً، ولما كانت المدرسة بحكم أنها مجتمع إنساني له قيادته، فإن مدير المدرسة هو أحد هذه الأركان وأهمها<sup>(٢)</sup>، وإن من أسوأ ما يقع فيه مدير المدرسة أن يخلو قلبه من حب الله، والشوق إلى لقائه، والطمع في عفوهِ ورضاه، فحب الله من أنبل أنواع الحب في الوجود، فقال جل شأنه: "وَالَّذِينَ آمَنُوا أَشَدُّ حُبًّا لِلَّهِ"<sup>(٣)</sup>، فإذا ملأ مدير المدرسة قلبه بحب ربه أدرك المعنى الحقيقي للحب، ومن ذاق طعم الحب عرف كيف يجب بصدق، وكيف يجب بصفاء، لأن الحب رسالة شرعها الله جل شأنه، وخلقها في كل الكائنات الحية، كما أن الحب خلقه الله ليحيا وينمو، ويملأ الدنيا أمل وبهجة وسعادة، فالحب الحقيقي الصادق لا يموت، وإذا كان هناك بعض مديري المدارس أحياء إلا أنهم في عداد الموتى بسيرتهم السيئة وسوء أخلاقهم، وأخرون غابوا عن الدنيا بأجسادهم، ولكنهم مازالوا أحياء في قلوب معلمهم وتلاميذهم بسيرتهم الطيبة، وإخلاصهم في حبهام الله، وإذا كان حب الله جل شأنه يأتي في المقام الأول، فيليه حب رسوله ﷺ، فهو حب مسك الأنبياء، وتاج الحكماء، ونبراس الأصفياء، وقبلة الفصحاء، وبدر الضياء، ودواء الأطباء، وقدوة العلماء، وصاحب الفضل والجود والعطاء، بيد أن حب رسول الله ذكر، وذكره عطر، والصلاة عليه عبادة، والنظر في سيرته نزهة، والعمل بسنته أعظم طاعة، والسير على هديه رفعة، والدفاع عنه شرف وعزة، والتخلق بأخلاقه عظمة، وبناءً عليه فلا حب فوق حب الله، ولا يكون حب لمخلوق فوق حب رسوله ﷺ، ولهذا فالحب لله تعالى ولرسوله ﷺ فرض<sup>(٤)</sup>، ومحبة رسول الله ﷺ مطلوب تحقيقها بعد محبة الله عزوجل، فلا تمام للإيمان إلا بهما، قال تعالى: "قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ"<sup>(٥)</sup>، وقوله عليه وسلم: "لا يؤمنُ العبدُ حتى أكون أحبُّ إليه من أهله وماله والناس أجمعين"<sup>(٦)</sup>، وهنا إشارة واضحة إلى أن حب الله ورسوله شرط أساسي من شروط صحة الإيمان، ثم يلي ذلك أنواع أخرى من الحب (انظر مصطلحات الدراسة)، ولما كانت الدراسة الحالية تعنى بآليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس على اختلاف أنواعها (الابتدائية - الإعدادية - الثانوية)، والتي هي بمثابة مصانع العقول البشرية التي يحتاجها المجتمع بشغف شديد، ولكي تقوم المدارس بدورها، فلا بد من مديرين لديهم القدرة على تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس، لأن الإدارة بالحب تعتبر من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى لتحقيق كفاءة وفعالية العملية التعليمية داخل المدارس<sup>(٧)</sup>، فمدير المدرسة الذي يدير مدرسته بأسلوب الإدارة بالحب

تجده يتعلق بمدرسته، ويبدل قصارى جهده بحب وقناعة لتحقيق أهدافها وعلى أكمل وجه<sup>(٨)</sup>، ولذا فمن أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة صفة الحب<sup>(٩)</sup>، ومدير المدرسة الذي يحب- بالمعنى الحقيقي للحب- تجده يحب مهنته، ويحب فرق العمل المدرسى، ويحب تلاميذه، ويحب المجتمع الذى تتواجد فيه مدرسته... إلخ، ومن ثم إذا تخلق مدير المدرسة بالحب الصادق كان جديراً لأن يرتقى بمدرسته قيادياً وتعليمياً ومجتمعياً. بيد أن أسلوب الإدارة بالحب فى إدارة المدارس يمكن أن يمثل طاقة أمل لمواجهة العديد من المشكلات داخل المدارس، لما للحب الحقيقى من تأثير فى جعل مدير المدرسة شعلة من النشاط داخل مدرسته، ومن ثم فالحاجة أصبحت ماسة وملحة لتحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس، كما أن مدير المدرسة الواعي بأدواره المنوطة به لا يدع يومه يمر داخل مدرسته بلا حب، ومن ثم فإدارة المدارس بالحب يمكن أن تحقق الكثير من النتائج الإيجابية التى تمس صميم العملية التعليمية، وبالتالي يمكن اعتبار الإدارة بالحب من أهم أسرار تفعيل العملية التعليمية داخل المدارس<sup>(١٠)</sup>، كما أن تفعيل العملية التعليمية داخل المدارس يتطلب نوعية متميزة من مديرى المدارس قادرة على تحقيق الإدارة بالحب<sup>(١١)</sup>، بعد أن أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة لتحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس فى مصر، خاصةً بعد أن تعالت الصيحات فى إحدى ورش العمل التى نظمتها مديرية التربية والتعليم بمحافظة البحيرة، وحضرها الباحث، ونفذت مع عدد ثمانين مدير مدرسة، وقد أجمعوا على حتمية إدارة المدارس بأساليب إدارية جديدة تبعث على خلق روح الحب بين فريق العمل المدرسى<sup>(١٢)</sup>، وانطلاقاً من الدور المحوري الذى يمكن أن تؤديه المدرسة تجاه طلابها، فمن الضروري أن يديرها من يملك القدرة على المساهمة بفاعلية فى تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدرسة<sup>(١٣)</sup>، ومن ثم يتمكن من إحداث تغييرات سلوكية مرغوبة لدى فريق العمل المدرسى<sup>(١٤)</sup>، بيد أن الإدارة بالحب تزيد من درجة استعداد مدير المدرسة فى إشاعة جوٍّ جميلٍ يسوده الحب داخل المدرسة، وهذا الجو يمكن من تفعيل جهود فريق العمل المدرسى فى أدائهم لأعمالهم<sup>(١٥)</sup>، ومن ثم ينعكس على تحسين كافة جوانب العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة، خاصةً وأن الاتجاهات الحديثة فى الإدارة المدرسية فى كثير من الدول المتقدمة فى نظمها التعليمية مثل: ماليزيا<sup>(١٦)</sup>، وكوريا الجنوبية<sup>(١٧)</sup>، وسنغافورة<sup>(١٨)</sup>، واليابان<sup>(١٩)</sup>، والمملكة المتحدة<sup>(٢٠)</sup>، وأستراليا<sup>(٢١)</sup>، أصبحت تؤكد على ضرورة أن يتولى مهمة مدير المدرسة الشخص الذى لديه القدرة على تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدرسة، ومن ثم فتفعيل الإدارة بالحب فى إدارة المدارس أصبحت تمثل عملة نادرة، ومطلوب البحث عن آليات تحقيقها داخل المدارس، لأن جوهر الإدارة بالحب يتمثل فى خلق روح الحب الصادق بين فريق العمل المدرسى من خلال ما توفره الإدارة بالحب من مناخ مدرسى يبعث على مزيد من التسامح والعطاء والتعاون والتفانى فى أداء الأعمال وعلى أكمل وجه<sup>(٢٢)</sup>، وبناءً عليه فالإدارة بالحب أصبحت من أهم الأساليب الإدارية لتفعيل جهود فريق العمل المدرسى، ومن ثم تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة.

## مشكلة الدراسة:

المدقق في حال إدارة المدارس في مصر يلحظ أن هناك مجموعة من الأمور الغريبة والتي تحتاج لدراسة تحليلية، ومن أهمها ظهور بوادر أزمة ثقة في بعض المدارس بين بعض المعلمين وبعض مديري المدارس<sup>(٢٣)</sup>، وما يترتب عليها من بعض مظاهر التسويف، والتباطؤ في أداء بعض الأعمال<sup>(٢٤)</sup>، فضلاً عن بروز بعض صور عدم الرضا<sup>(٢٥)</sup>، كما أن النمط الإداري لمدير المدرسة هو الذي يسيطر على عملية صنع القرار المدرسي<sup>(٢٦)</sup>، وأن بعض المدارس تعاني من افتقاد المشاركة الحقيقية لفريق العمل المدرسي في صنع القرارات المدرسية<sup>(٢٧)</sup>، فضلاً عن سيادة روح البيروقراطية داخل بعض المدارس<sup>(٢٨)</sup>، ويلاحظ أن بعض مديري المدارس يميلون إلى تركيز سلطة اتخاذ القرار في أيديهم دون مشاركة فريق العمل المدرسي<sup>(٢٩)</sup>، واعتقاد بعض مديري المدارس أنهم فوق فريق العمل المدرسي، وأنهم مصدر السلطة والهيمنة وإصدار الأوامر والتعليمات، وكثيراً ما تسمعهم يرددون عبارة " نفذ وأنت ساكت" <sup>(٣٠)</sup>، فضلاً عن تواجد المناخ المدرسي السلبي في بعض المدارس، حيث يسود العمل روح السلبية والتكاسل واللامبالاة والتخاذل والأنمالية، وكثيراً ما تسمع داخل هذه المدارس عبارة "على قدر فلوسهم"<sup>(٣١)</sup>، كما يلاحظ تحيز بعض المعلمين لقرارات مدير المدرسة إما خوفاً منه، أو لعدم الخبرة السابقة في مجال المشاركة في عملية صنع القرارات المدرسية، أو مجاملة لمدير المدرسة<sup>(٣٢)</sup>، فضلاً عن كثرة قرارات مدير المدرسة، وتضاربها في بعض الأحيان<sup>(٣٣)</sup>، هذا بجانب ضعف شخصية بعض مديري المدارس، وقلة خبرتهم بإدارة شئون المدرسة<sup>(٣٤)</sup>، كما أن عملية اتخاذ القرارات المدرسية يشوبها إهمال العوامل والاعتبارات التي ينبغي على مدير المدرسة أن يضعها في الحسبان عند التنفيذ<sup>(٣٥)</sup>، فضلاً عن غياب النقاش والحوار الدافئ الذي يسوده الحب بين بعض المعلمين داخل المدرسة الواحدة<sup>(٣٦)</sup>، وقلة مشاركة التلاميذ في عملية صنع القرارات المدرسية<sup>(٣٧)</sup>، كما أن بعض مديري المدارس يلتزم بحرفية بتنفيذ التعليمات الواردة من الوزارة، أو من مديرية التربية والتعليم، أو من الإدارة التعليمية، وبطريقة جامدة دون مراعاة المرونة في تنفيذها ووفقاً لظروف كل مدرسة<sup>(٣٨)</sup>، الأمر الذي ينجم عنه ضعف الهمة والعزيمة لدى فريق العمل المدرسي، وكثيراً ما تسمع داخل بعض المدارس عبارة "دي تعليمات من فوق"<sup>(٣٩)</sup>، فضلاً عن تباطؤ بعض مديري المدارس في مواجهة بعض صور الانحراف الأخلاقي الخطيرة لدى بعض التلاميذ مثل كثرة الشغب، وحدة العنف، وتعمد اتلاف أثاث المدرسة، والمداومة على الكذب، وإساءة استعمال التليفون المحمول داخل قاعات التدريس، وكثرة التناول على المعلمين، وانتشار التدخين، والتحرش، وتعتمد لبس الملابس الخليعة، وتعتمد الهروب بعد نصف الوقت من المدرسة، وكثيراً ما تسمع عبارات "كبر دماغك" و "أنا مالي" و "عدي يومك يا سيد ويكره تفرج" و "إحنا إللى عنعدل المايل"<sup>(٤٠)</sup>، فضلاً عن كثرة خلافات العمل داخل بعض المدارس وعلى أتفه

الأسباب<sup>(٤١)</sup>، فضلاً عن شيوع ما يسمى بالتنظيمات الغير رسمية " نظام الشللية " داخل بعض المدارس، وكثيراً ما تسمع عبارات " دا تبع شلة مدير المدرسة " و " دا تبع شلة ناظر المدرسة " و " دا تبع شلة وكيل المدرسة " و " دا تبع شلة سكرتير المدرسة"، ومن ثم أصبحت المدرسة قائمة على نظام الشللية<sup>(٤٢)</sup>، فضلاً عن تفشي بعض السلوكيات الغير مرغوبة بين بعض المعلمين مثل الكره، والكذب، والحقد، والرياء، والنفاق<sup>(٤٣)</sup>، وكذلك ضعف دور بعض مديري المدارس فى ممارسة دورهم فى عملية متابعة مستوى أداء المعلمين داخل قاعات التدريس وانشغالهم بأمور تلتهم كثيراً من الوقت مثل توقيع البوستة والمراسلات وكثرة الكلام فى التليفون<sup>(٤٤)</sup>، وكذلك تخوف بعض مديري المدارس من عملية التفويض الإدارى<sup>(٤٥)</sup>، وميل بعض مديري المدارس إلى اتباع أسلوب الأمر والنهى فى تصريف شئون المدرسة، وكثيراً ما تسمعهم يرددون وبجدة عبارة " افعل .. وإلا، ولا تفعل .. وإلا "، وذلك ضماناً لتنفيذ تعليماتهم وأوامرهم<sup>(٤٦)</sup>، فضلاً عن رغبة بعض مديري المدارس فى ترك بعض خلاقات العمل داخل المدرسة معلقة دون مواجهة لأن هذا يسعدهم ويمكنهم من تطبيق " مبدأ فرق تسد " ولإعتقادهم أن هذا يمكنهم من السيطرة على مجريات الأمور داخل المدرسة<sup>(٤٧)</sup>، الأمر الذى ترتب عليه انتشار بعض القيم السلبية داخل بعض المدارس مثل التهرب من المسؤولية، و التراخى والإهمال فى إنجاز الأعمال<sup>(٤٨)</sup>، فضلاً عن ضعف قدرة بعض مديري المدارس على لم شمل فريق العمل المدرسى والعمل بروح الفريق<sup>(٤٩)</sup>، وما يؤكد ذلك ملاحظه الباحث أثناء زيارته لبعض المدارس فى بعض المحافظات من ضعف معرفة بعض مديري المدارس بآليات تحقيق الإدارة بالحب داخل المدرسة<sup>(٥٠)</sup>، وأن إدارة بعض المدارس كانت ولا تزال مثالا للبيروقراطية، ومرتعاً خصباً للعديد من المشكلات المدرسية<sup>(٥١)</sup>، كما أن المدقق فى عملية اختيار مديري المدارس يلحظ أنها تتم من خلال مجموعة من الشروط مثل المؤهل والخبرة والتقدير الفنيه وغيرها، ثم يعقد دورة تدريبية تنتهي باختبار تحريري، ثم تجرى مقابلة شخصية لمن يجتاز الاختبار التحريري بنجاح، وقد تتاح فرص أخرى لدورات تدريبية أثناء الخدمة، والسؤال هنا: هل هذه العملية كفيلة لتحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس؟ والإجابة أن هذه العملية لا تضمن تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس لأن المدقق فى المحتوى التدريبي لبرامج تدريب مديري المدارس يلحظ خلوه من مادة علمية متكاملة تركز بصورة مباشرة على آليات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس<sup>(٥٢)</sup>، ومما يؤكد ذلك أيضاً ما لاحظته الباحث من خلال دراسته الاستطلاعية للوقوف على مواطن القصور والخلل فى تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس، والتي اعتمدت على أسلوب المقابلة الشخصية المفتوحة مع عينة عشوائية من بعض مديري المدارس، والبالغ عددهم مائة وواحد مدير مدرسة، وقد روعى فى اختيارهم أن يقدموا خبرة حقيقية تفيد موضوع الدراسة الحالية فى محافظات (البحيرة - الأسكندرية - مرسى مطروح)، حيث إن هذه الدراسة تتدرج تحت مسمى دراسات المنطقة ( انظر مبررات اختيار هذه المنطقة فى الحدود المكانية للدراسة )، والتي يوضح خصائصها الجدول التالى:

## جدول (١) خصائص عينة الدراسة

المحافظة	مدير ابتدائي (ذكور)	مدير ابتدائي (إناث)	مدير إعدادي (ذكور)	مدير إعدادي (إناث)	مدير ثانوي عام (ذكور)	مدير ثانوي عام (إناث)	مدير ثانوي فنى (ذكور)	مدير ثانوي فنى (إناث)	المجموع
البحيرة	٥	٥	٥	٥	٦	٥	٦	٢	٣٩
الأسكندرية	٥	٥	٥	٥	٦	٤	٤	٢	٣٦
مرسى مطروح	٥	٥	٥	٤	٣	١	٢	١	٢٦
المجموع	١٥	١٥	١٥	١٤	١٥	١٠	١٢	٥	١٠١

وقد طرحت خلال الدراسة الاستطلاعية بعض الأسئلة، والتي يبينها الجدول التالي:

## جدول (٢) يبين أسئلة المحور الأول

م	الأسئلة
١	- ما معنى الحب من وجهة نظرك؟ وهل تؤمن بالحب كقيمة؟ ولماذا؟
٢	- ما معنى: التسامح، العطاء، التعاون، التقبل؟
٣	- هل هناك علاقة بين الحب والتسامح والعطاء والتعاون والتقبل؟ ولماذا؟
٤	- ما معنى الإدارة بالحب فى إدارة المدارس؟
٥	- من خبرتك فى إدارة المدارس هل ترى أن الإدارة بالحب مطلوب تحقيقها فى المدارس؟ ولماذا؟

## جدول (٣) يبين أسئلة المحور الثانى

م	الأسئلة
١	- ما أهم مؤشرات حبك لله ولرسوله صلى الله عليه وسلم؟
٢	- ما مؤشرات حبك لنفسك؟
٣	- ما مؤشرات حبك للوالدين (الأب - الأم)؟
٤	- ما مؤشرات حبك لأسرتك (زوجتك - أولادك)؟
٥	- ما مؤشرات حبك لأقاربك والناس؟
٦	- ما مؤشرات حبك لوطنك؟

## جدول (٤) يبين أسئلة المحور الثالث

م	الأسئلة
١	- ما مؤشرات حبك للعمل القيادى؟
٢	- ما مؤشرات حبك للمعلمين؟
٣	- ما مؤشرات حبك للتلاميذ؟
٤	- ما مؤشرات حبك للهيئة المعاونة (الإداريين - الإخصائيين)؟
٥	- ما مؤشرات حبك للمدرسة؟
٦	- ما مؤشرات حبك للإدارة التعليمية التابعة لها مدرستك؟
٧	- ما مؤشرات حبك لمديرية التربية والتعليم بمحافظتك؟
٨	- ما مؤشرات حبك للمجتمع والبيئة المحيطة بالمدرسة؟
٩	- ما أهم أليات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس؟

ومن خلال الإجابات التي حصل عليها الباحث، وردود الأفعال، والعبارات التي سمعها، ولغة جسد الباحثين، وتقاسيم وملامح الوجه أثناء محاورتهم، فقد تبين للباحث أمورًا تستحق الدراسة والتحليل، وبناءً على ما سبق يمكن القول أن بعض مديري المدارس لا يعرفون أبسط آليات تحقيق الإدارة بالحب، وأن من يعرفها لا يطبقها، وإذا طبقها نفذها بطريقة خاطئة، وأن تفعيل العملية التعليمية داخل المدارس يتوقف بدرجة كبيرة على تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس، وأن إهمالها والتغافل عنها يكون سبباً من أهم أسباب تردي العملية التعليمية داخل المدارس، وعلى الرغم من التأكيد على أهمية البحث عن آليات فعالة لتحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر<sup>(٥٣)</sup>، إلا أن دراستها لم تتم بشكل كافٍ، فلم يجد الباحث - على حد علمه - أية دراسة تبحث بصورة مباشرة في آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر أو في الدول العربية، بحيث باتت دراسة هذه الآليات من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة المدرسية في الفترة الحالية التي تمر بها المدارس في مصر، ومن ثم أصبحت الحاجة ماسة لتحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس، لما لها من دور في إشاعة جو الحب والود داخل المدرسة، والذي يساهم في تفعيل جهود فريق العمل المدرسي، وهذا من الأمور التي دفعت الباحث بحزم وعزم لهذا الموضوع، ولذا يتضح جلياً أن المشكلة الرئيسية التي تتصدى لها هذه الدراسة تكمن في تعرف أهم آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر، وأن تعرف هذه الآليات يضع المدارس على الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافها المنشودة، وبناءً على ذلك تجيء هذه الدراسة كمحاولة لتعرف أهم هذه الآليات، ومن ثم تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ما الإطار المفاهيمي للإدارة بالحب في إدارة المدارس ؟
  - ٢- ما أهم مبررات تزايد الحاجة للإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر؟
  - ٣- ما أهم عناصر تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر؟
  - ٤- ما أهم صفات مدير المدرسة الذي يحقق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر؟
  - ٥- ما أهم آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر؟
- أهداف الدراسة:** وتهدف الدراسة الحالية إلى :

- ١- تعرف الإطار المفاهيمي للإدارة بالحب في إدارة المدارس.
- ٢- التعرف لأهم مبررات تزايد الحاجة للإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر.
- ٣- الكشف عن أهم عناصر تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر.
- ٤- تعرف أهم صفات مدير المدرسة الذي يحقق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر.
- ٥- كشف النقاب عن أهم آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر.



## أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من :

١- أنها دراسة جديدة في موضوعها فهي تهتم بتعرف آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر، وما أوجع إدارة المدارس على اختلاف أنواعها لتعرف هذه الآليات، لأن الإدارة بالحب تعكس جمال أداء مدير المدرسة، والحب يعكس حسن أخلاقه في كافة تعاملاته مع فريق العمل المدرسي، ويمثل الحب مركز كل المشاعر النبيلة لديه، وهو الذى يدفع مدير المدرسة إلى بذل قصارى جهده فى مدرسته، لأنه يمدّه بطاقة لتفعيل أنبل وأعظم قيمة داخل المدرسة وهى " قيمة الحب "، والإدارة بالحب توجه هذه القيمة إلى الصالح العام للمدرسة وتتغلغل فى كافة العلاقات داخل المدرسة ، ومن ثم يترتب عليها العديد من الفوائد للمدرسة ككل، وقال عليه وسلم: "إن الله تعالى يقول يوم القيامة: أين المتحابون بجلالي؟ اليوم أظلمهم فى ظلي يوم لا ظل إلا ظلي"<sup>(٥٤)</sup>، وقال صلى الله عليه وسلم فى حديث السبعة الذين يظلمهم الله فى ظله يوم لا ظل إلا ظله "رجلان تحابا فى الله اجتماعاً عليه وتفرقا عليه"<sup>(٥٥)</sup>، كما يعتبر إتقان مديري المدارس لمقومات القدرة على الإدارة بالحب أمراً أساسياً لإحداث نقلة نوعية وكمية فى مستوى الأداء العام للمدرسة، وبما يُمكنُ من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

٢- أنها تضع أمام المسؤولين عن تدريب مديري المدارس أهم آليات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس، ومن ثم تضمن المحتوى التدريبي لمديري المدارس بمادة تدريبية متكاملة عن هذه الآليات ومتطلبات تحقيقها.

٣- أنها تعزز بصورة مباشرة دراسات أخرى سابقة قام بها الباحث<sup>(٥٦)</sup>، حيث توصلت إلى ضرورة إدارة المدارس بأساليب إدارية جديدة قائمة على الإدارة بالحب، ومن ثم إذا تكاملت قدرة مدير المدرسة على تحفيز المعلمين، والقيادة التيسيرية، وعلاج الوهن الإداري وهى موضوع الدراسات السابقة مع قدرة مدير المدرسة على تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدرسة وهو موضوع الدراسة الحالية، فإن هذا يصب بصورة مباشرة فى تفعيل العملية التعليمية داخل المدارس فى مصر.

٤- تعدد الجهات والفئات المستفيدة من نتائج هذه الدراسة مثل المسؤولين عن اختيار مديري المدارس بحيث تختار المدير القادر على تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس، وكذلك مديري ووكلاء المدارس، والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

**حدود الدراسة :** وتمثلت حدود هذه الدراسة في :

(أولاً) **الحدود الموضوعية:** آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر (دراسة تحليلية). (ثانياً) **الحدود البشرية:** عينة عشوائية شملت مائة وواحد مفردة من فئة مدير مدرسة، حيث روعي في اختيارهم جديتهم، وأن يقدموا خبرة حقيقية، ومعلومات جوهرية تساعد في تحقيق أهداف الدراسة. (ثالثاً) **الحدود المكانية :** هذه الدراسة من نوعية الدراسات التي تسمى بدراسات المنطقة، والتي تعنى بدراسة موضوع معين في منطقة جغرافية تشتمل على عدد من المحافظات المتجاورة، لذا فقد تم اختيار بعض المدارس الحكومية الابتدائية، الإعدادية، الثانوية ( العام/ الفني) في ثلاث محافظات هي البحيرة، والأسكندرية، ومرسى مطروح، حيث يقيم الباحث، ويكثر عدد مديري المدارس، وتتنوع ثقافتهم، وتتنوع أيضاً البيئات من زراعية، وتجارية، وصناعية، و صحراوية، وساحلية.

(رابعاً) **الحدود الزمانية :** أجريت الدراسة في الفترة من ٢٠١٤/١/١م حتى ٢٠١٤/٦/٣٠م.

- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أنه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية، حيث إنه لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعداها إلى تفسيرها، وتحليلها والغوص في أعماقها ومقارنتها بغيرها من الظواهر والمشكلات المختلفة، حيث سيتم تعرف الإطار المفاهيمي للإدارة بالحب في إدارة المدارس وتحليلها، بالإضافة إلى تحديد أهم آليات تحقيقها في إدارة المدارس في مصر<sup>(٥٧)</sup>.

**مصطلحات الدراسة : وتمثل في : أ- الحُب ب- الإدارة بالحب.**

**أ- الحُب :** جاء في القرآن الكريم لفظ " حُب " في صور مختلفة، ما يقرب من ثلاث وثمانين مرة ، وليس من بينها حب يعلو على حب الله ، فقال جل شأنه : " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا مَنْ يَرْتَدَّ مِنْكُمْ عَنْ دِينِهِ فَسَوْفَ يَأْتِي اللَّهَ بِقَوْمٍ يُحِبُّهُمْ وَيُحِبُّونَهُ أَذِلَّةٌ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٌ عَلَى الْكَافِرِينَ يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ " (58) ، وفي هذه الآية دليل دامغ على إثبات الحب لله تعالى منه وإليه، وقال جل شأنه: "وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَتَّخِذُ مِنْ دُونِ اللَّهِ أَنْدَادًا يُحِبُّونَهُمْ كَحُبِّ اللَّهِ وَالَّذِينَ آمَنُوا أَشَدُّ حُبًّا لِلَّهِ وَلَوْ يَرَى الَّذِينَ ظَلَمُوا إِذْ يَرُونَ الْعَذَابَ أَنَّ الْقُوَّةَ لِلَّهِ جَمِيعًا وَأَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعَذَابِ " (٥٩) ، وهذا دليل على إثبات الحب لله تعالى، وكذلك إثبات التفاوت فيه وعلى الإنسان أن ينتبه ليحقق في نفسه محبة الله تعالى فهي الأساس لكل محبة أخرى سالحة، وهي أساس لكل الأعمال الطيبة التي يثاب عليها الإنسان، ولا يكون حب الإنسان للإنسان حبا شرعيا يثاب عليه الطرفان إلا على أساس من محبة الله تعالى، وابتغاء مرضاته ، وقال عليه وسلم : " أن يحب المرء لا يحبه إلا لله " (٦٠) ، وقال عليه وسلم : " لا تؤمنوا حتى تحابوا " (٦١) ، وبالإضافة إلى محبة الله ومحبة رسوله صلى الله عليه وسلم فإن هناك محبة الجهاد في سبيل الله، فقال جل شأنه : " قُلْ إِنْ كَانَ آبَاؤُكُمْ وَأَبْنَاؤُكُمْ وَإِخْوَانُكُمْ وَأَزْوَاجُكُمْ وَعَشِيرَتُكُمْ وَأَمْوَالٌ اقْتَرَفْتُمُوهَا وَتِجَارَةٌ تَخْشَوْنَ كَسَادَهَا وَمَسَاكِينُ تَرْضَوْنَهَا أَحَبَّ

إِلَيْكُمْ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَجِهَادٍ فِي سَبِيلِهِ فَتَرَبَّصُوا حَتَّى يَأْتِيَ اللَّهُ بِأَمْرِهِ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْفَاسِقِينَ" (٦٢)، وبعد هذا يأتي حب المأكل والمشرب والملبس والسكن والزوجة والأولاد والوالدين والأقارب والجيران والناس والأموال والمكانة الإجتماعية، فقال جل شأنه: "رُئِيَ لِلنَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ وَالْخَيْلِ الْمُسَوَّمَةِ وَالْأَنْعَامِ وَالْحَرْثِ ذَلِكَ مَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ الْمَآبِ" (٦٣). أما الحب الذي تقصده هذه الدراسة ليس الحب بمعنى الغرام، أو الهيام، أو الهوى، أو انحطاط الأخلاق، أو الانحلال الأخلاقي، أو التسيب الأخلاقي، أو التلذذ بالشهوات، والذي نهايته حتما معروفة، وهي السير في طريق الشيطان، ومن ثم فنتيجته حتماً الضياع وانهيار القيم والفضيلة، فضلاً عن غضب الله جل شأنه، وإنما تعنى الدراسة الحالية بالحب الحقيقي المباح، الذي أمرنا الله به، والذي هو سر الحياة، ودواء القلوب من الأمراض، وغاية الحياة هو الحب الصافي الذي لا تكون الحياة سعيدة بدونها، وبناءً عليه فالحب المقصود في هذه الدراسة له معناه الروحي المتغلغل في القلوب السليمة، فلا يتجزأ عنها، فالحب مخلوق ينمو ويعيش، وبدونه تكون الحياة مليئة بالعنف، والكره، والألم، والمرارة، والجشع، والطمع، والغل، والحسد، والحقد، والضغينة، فقال جل شأنه: "وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ" (٦٤)، وقال عليه وسلم: "إن الله يحب الرفق في الأمر كله" (٦٥)، وقال أيضاً عليه وسلم: "الخيلاء لا يحبها الله" (٦٦)، وبناءً عليه فمدير المدرسة ذو القلب السليم هو الذي يعيش بقلب يملؤه الحب، والذي ينعكس على كل جوانب حياته، ويملوها أمل وتفائل، ورغبة في العمل والبناء، والتسامح، والعطاء، والتعاون، فتجده داخل مدرسته يحب فريق العمل المدرسي، ويحب تلاميذه، ويحب معلميه، ويحب مدرسته، ويحب مجتمعه، وتترجم كلمة الحب إلى اللغة الإنجليزية " Love"، ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول (٥) يبين مكونات كلمة الحب

م	حروف كلمة الحب	بدايات لكلمات	نوع قدرات مدير المدرسة
١	L	Listening	قدرة مدير المدرسة على الاستماع
٢	O	Observing	قدرة مدير المدرسة على الملاحظة
٣	V	Valuing	قدرة مدير المدرسة على تقدير القيمة
٤	E	Empowering	قدرة مدير المدرسة على الموازنة

المصدر: ( من إعداد الباحث )

وبناءً على ذلك يمكن وضع التعريف الإجرائي للحب بأنه: "استجابات الدفاء والتواد والألفة؛ والتي يتم التعبير عنها من قبل مدير المدرسة ويكنها لفريق العمل المدرسي؛ والتي من شأنها أن تجعله راضياً عن نفسه، متسامحاً معهم، معطاءً لهم، متعاوناً معهم، متقبلاً لهم، ومشباً لغريزة الحب الطبيعية لديه".

ب - الإدارة بالحب : تؤكد العديد من الدراسات على أهمية الجانب الإنساني ودوره في تطوير العملية التعليمية داخل المدرسة<sup>(٦٧)</sup>، ولهذا فجوهر الإدارة بالحب هو التأكيد على إعلاء العلاقات الإنسانية الطيبة بين فريق العمل المدرسي<sup>(٦٨)</sup>، ومن ثم إعلاء البعد الإنساني والقيم الإيجابية النبيلة داخل المدرسة، ولذا فالإدارة بالحب تعني في المقام الأول بتوفير المناخ المدرسي الذي يسوده روح الحب وما فيه من علاقات طيبة وتسامح وتعاون ومشاركة بناءة<sup>(٦٩)</sup>، كما أن الإدارة بالحب تؤكد على تفعيل "قيمة الحب" كأداة رئيسية لنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها<sup>(٧٠)</sup>، لأن الإدارة بالحب تتجنب الأسلوب الحاد في الأمر والنهي، وتتجنب ممارسة أساليب القسوة والقهر في كافة المواقف المدرسية، وتتجنب الرقابة البوليسية الشديدة على فريق العمل المدرسي<sup>(٧١)</sup>، ومن ثم يحل محلها الحب؛ والألفة؛ والود؛ وتجد فريق العمل المدرسي مفعم بالأمل والسعادة، والإقبال بحماس على العمل، بيد أن الإدارة بالحب هي الإدارة الساعية لتحقيق أقصى درجات الرضا لفريق العمل المدرسي، ومن ثم فما أحوج المدارس إلى الإدارة بالحب، وبناءً على ذلك يمكن وضع التعريف الإجرائي التالي: "الإدارة بالحب هي أسلوب إداري جديد للمدارس يسعى دوماً لبناء علاقات إنسانية طيبة يسودها الود والألفة بين فريق العمل المدرسي، ولتحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس فلا بد من تملك قلوب فريق العمل المدرسي، وإثارة حماسهم وولائهم تجاه المدرسة بتسامح، وعطاء، وتعاون، وتقبل، فالإدارة بالحب جوهرها ورسالتها احترام آدمية وقيمة العنصر البشري داخل المدرسة للحصول منه على أفضل أداء".

#### الدراسات السابقة:

نظرا لأن موضوع الدراسة الحالية من الموضوعات الجديدة في مجال الإدارة المدرسية - في حدود علم الباحث - لم يجد دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالية بصورة مباشرة<sup>(٧٢)</sup>، كما أنها تعزز ثلاث دراسات أخرى سابقة قام بها الباحث<sup>(٧٣)</sup>، حيث توصلت هذه الدراسات إلى ضرورة إدارة المدارس بأساليب إدارية جديدة قائمة على الإدارة بالحب، ومن ثم إذا تكاملت قدرة مديري المدارس على تحفيز المعلمين، وهي الدراسة السابقة الأولى، وقدرة مديري المدارس على تطبيق أسلوب القيادة التيسيرية، وهي الدراسة السابقة الثانية، ومجموعة المقترحات لعلاج الوهن الإداري في المدارس، وهي الدراسة السابقة الثالثة، مع آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس، وهو موضوع الدراسة الحالية، فإن هذا يصب بصورة مباشرة في تفعيل العملية التعليمية داخل المدارس في مص، وهذه الدراسات هي:

- دراسة ( خالد يعقوب ) ( ٢٠١٢ م )<sup>(٧٤)</sup>: واستهدفت تعرف دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر، وتعرف أهم المستخلصات لبعض الاتجاهات العالمية المعاصرة ( ألمانيا - المكسيك - ماليزيا ) في دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين، والوقوف على واقع دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في اليابان، والوقوف على واقع دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وأجريت هذه الدراسة في أشهر سبتمبر وأكتوبر ونوفمبر من الفصل الدراسي

الأول من العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١١ م على بعض المدارس (الابتدائية - الإعدادية - الثانوي العام/ الفني) في محافظات ( القاهرة - البحيرة- المنيا)، واقتصرت على عينة من بعض المعلمين/ النظار/المديرين، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات مثل الدراسة النظرية والدراسة الإستطلاعية واستبانة والزيارة الميدانية والمقابلات الشخصية المفتوحة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك خللاً وضعفًا في دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين مما جعل هذه المدارس تعاني من أوجه قصور عديدة في أداء المعلمين، الأمر الذي ساعد على استئثار العديد من المشكلات الخاصة بالمعلمين ، ومن ثم تردى أوضاع العملية التعليمية داخل بعض المدارس، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة والى تنفيذ البحث الحالي هو أن هناك حاجة ماسة لثورة حقيقية لمواجهة السلبية والإهمال والتباطؤ والنقص في مستوى أداء المعلمين لأدوارهم المنوطة بهم على أرض الواقع داخل المدارس، بعد أن أصبحت بعض المدارس بمثابة بؤر لإفراز الكثير من السلوكيات السلبية غير المرغوبة لبعض المعلمين نتيجة التراخي والمجاملات والتطبيق غير السليم للشواب من جانب، والتسرف في توقيع العقاب من جانب آخر، وتوصلت الدراسة لمجموعة من المقترحات لتفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في المدارس، وهو ما يثرى الدراسة الحالية في أحد جوانبها.

- دراسة(هيام صابر) (٢٠١٠) <sup>(٧٥)</sup>:هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الحب الوالدى(الأبوى والأموى) كما يدركه طلبة الجامعة وبين السلوك الإيثارى، فضلاً عن الكشف عن اختلاف السلوك الإيثارى باختلاف بعض المتغيرات الديموجرافية(النوع- الثقافة الفرعية - نوع التعليم).وتكونت عينة الدراسة من(٣٨٠) طالباً وطالبة، وبلغ متوسط أعمارهم (٢١,٣٧) وطبق عليهم مقياس الحب الوالدى ( بصورتيه الأب ، الأم ) ومقياس السلوك الإيثارى( وهما من إعداد الباحثة ) وتم التحقق من صدقهما باستخدام صدق المحكمين والصدق العاملى، كما تم التحقق من ثباتهما عن طريق معامل ألفا التجزئة النصفية، إعادة التطبيق، الإتساق الداخلى، وأشارت النتائج على وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الحب الوالدى والسلوك الإيثارى، كما أسفرت عن أن السلوك الإيثارى لا يختلف باختلاف المتغيرات الديموجرافية (النوع، الثقافة، نوع التعليم).

- دراسة( خالد يعقوب ) (٢٠٠٩م) <sup>(٧٦)</sup>: والى هدفت إلى وضع بعض المقترحات لتفعيل القيادة التيسيرية في المدارس في مصر بالاستفادة من خبرة نيوزلندا وسنغافورة في هذا المجال وبما يتناسب مع خصوصية وثقافة المجتمع المصري، وتبلورت مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية: س١: ما طبيعة القيادة التيسيرية في المدارس؟ س٢: ما أهم الاستخلاصات لبعض الاتجاهات العالمية المعاصرة ( ألمانيا- أسبانيا ) في القيادة التيسيرية في المدارس؟ س٣: ما خبرة نيوزلندا وسنغافورة في القيادة التيسيرية في المدارس؟ س٤: ما أوجه الشبه والاختلاف في القيادة التيسيرية في المدارس بكل من نيوزلندا وسنغافورة؟ س٥: ما الجهود المصرية نحو القيادة التيسيرية في المدارس؟ س٦: ما جوانب الإفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة وخبرة دولتي المقارنة ( نيوزلندا وسنغافورة) في القيادة التيسيرية

في المدارس في مصر وبما يتناسب مع خصوصية وثقافة المجتمع المصري ؟ واستخدم البحث المنهج المقارن، وتمثلت حدود البحث في: (أ) الموضوعية: يسعى البحث إلى وضع بعض المقترحات لتفعيل القيادة التيسيرية في المدارس في مصر بالاستفادة من خبرة نيوزلندا وسنغافورة في هذا المجال وبما يتناسب مع خصوصية وثقافة المجتمع المصري ، (ب) البشرية: القيادة المدرسية ( مدير عام المدرسة - مدير المدرسة - ناظر المدرسة ) (ج) المكانية: المدارس الابتدائية والثانوية (عام وفني ) الحكومية في مصر، (د) الزمانية : الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م، ومن أهم نتائج البحث: (١) واقع القيادة المدرسية في المدارس في مصر يعكس الحاجة الماسة للتحول من أسلوب القيادة التقليدية إلى أسلوب القيادة التيسيرية كأسلوب قيادي فعال، ومن أهم المقترحات لتفعيل القيادة التيسيرية في المدارس في مصر: (١) تشكل هيئة مسئولة عن عمليتي اختيار وتدريب مديري المدارس وتضع معايير دقيقة وشروط محددة لاختيار قائد المدرسة وتمنحه رخصة لمزاولة مهنة قائد مدرسة لمدة محددة. (٢) التأكيد على أن القائد الميسر للمدرسة ليس شخص روتيني أو تقليدي لكن القيادة التيسيرية تحتاج قائد بمواصفات معينة لكي تمارس القيادة التيسيرية فعلا داخل مدرسته بفعالية. (٣) التأكيد على ضرورة التدعيم من قبل وزارة التربية والتعليم في مصر على تعميم أسلوب القيادة التيسيرية في جميع المدارس المختلفة. (٤) التأكيد على ضرورة تنظيم زيارات للقيادات المدرسية الواعدة في مصر للدول محل الدراسة لمعايشة واقع القيادة التيسيرية في المدارس، وهو ما يثرى الدراسة الحالية في أحد جوانبها.

- دراسة ( خالد يعقوب ) (٢٠٠٨) (٧٧): والتي هدفت لوضع تصور مقترح لعلاج الوهن الإداري في المدارس الحكومية في مصر، وتبلورت مشكلة البحث في التساؤلات الآتية: ما الوهن الإداري، وما مظاهره ، وأسبابه في المدارس في مصر؟ وما أهم خبرات بعض الدول في علاج الوهن الإداري في المدارس؟ ما أهم المقترحات لعلاج الوهن الإداري في المدارس في مصر في ضوء خبرات بعض الدول؟ وتمثلت حدود البحث في: الحدود الموضوعية: يقتصر على آليات علاج الوهن الإداري في المدارس في مصر في ضوء خبرات بعض الدول. الحدود البشرية: المديرون (المدارس الابتدائية - المدارس الإعدادية - المدارس الثانوية). الحدود المكانية: محافظات: (القاهرة - البحيرة- المنوفية ). الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ م. واستخدمت الأدوات التالية : دراسة نظرية - دراسة استطلاعية - الملاحظة المباشرة - المقابلة الشخصية من النوع المفتوح . وكان من أهم النتائج في مصر : استشرى الوهن الإداري في المدارس وذلك لما يلي : أن هناك نقصاً واضحاً في مجموعة الكفايات المهنية و الشخصية لدي مديري المدارس الحاليين وذلك لأن معظمهم تولوا مناصبهم بالأقدمية، وعملية اختيار وتدريب مديري المدارس لازالت بها العديد من السلبيات وأوجه القصور، وغياب المتابعة المستمرة والتقييم لأداء مديري المدارس ، والمساواة بين المجتهد والمهمل، فضلاً عن غياب نظم الحوافز الفعالة. وتوصلت لمجموعة من المقترحات لعلاج الوهن الإداري في المدارس في مصر منها: إعادة النظر في نظام تدريب القيادات

المدرسية، خلق مناخ تنظيمي صحي يقوي انتماء المدير للمدرسة، ضرورة الكشف المبكر للانحرافات في الأداء، المتابعة المستمرة لأداء مدير المدرسة، ضرورة إعطاء مدير المدرسة صلاحيات واسعة في مدرسته، وهو ما يثرى الدراسة الحالية في أحد جوانبها.

- دراسة (Kastler, Ann Elizabeth) (1993) (٧٨): وقد توصلت إلى أن مدير المدرسة صاحب الأسلوب القيادي القائم على خلق روح التعاون بين فريق العمل المدرسي، ويؤمن بأهمية مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار المدرسي، ويعظم دور التنظيم المناخي التعليمي داخل المدرسة، فهذا من شأنه يزيد من حبهم وإخلاصهم للمدرسة.

#### - تعليق عام على الدراسات السابقة:

مما سبق عرضه يتبين أن الدراسة الحالية هي مطلب ونتاج الدراسات السابقة الثلاث للباحث، وقد استفادت الدراسة الحالية بصورة واضحة من الدراسات السابقة في إبراز حجم المشكلة التي تتصدى لها الدراسة الحالية، الأمر الذي يعكس جلياً أنها من الموضوعات الجديدة في الإدارة المدرسية الجديرة بالبحث والدراسة، وما أحوج المدارس على اختلاف أنواعها إلى تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس، خاصة في الفترة الحالية الحرجة التي تمر بها العملية التعليمية في المدارس في مصر.

- **خطوات الدراسة:** وتسير الدراسة وفقاً للخطوات التي يوضحها الجدول التالي:

#### جدول (٦) يبين خطوات سير الدراسة

م	خطوات الدراسة
١	الإطار المفاهيمي للإدارة بالحب في إدارة المدارس.
٢	أهم مبررات تزايد الحاجة للإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر.
٣	أهم عناصر تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر.
٤	أهم صفات مدير المدرسة الذي يحقق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر.
٥	أهم آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر.

#### الخطوة الأولى: الإطار المفاهيمي للإدارة بالحب في إدارة المدارس: وهو:

١- أهم نماذج تفسير الحب<sup>(٧٩)</sup>: هناك مجموعة من النماذج التي اهتمت بالحب وفسرته من زوايا مختلفة، وعلى الرغم من كثرة هذه النماذج فإنه يمكن للباحث عرض أكثر هذه النماذج شيوعاً، فهناك الزاوية البيولوجية الطبيعية والتي تتعلق بالجسد والنواحي الجنسية، بحيث تركز هذه الزاوية على النواحي العاطفية، بمعنى الشعور العاطفي، والذي يتمثل في التوافق بين اثنين من الأشخاص في السمات المزاجية، مثل حالتَي السعادة والحزن، والزاوية الثانية وهي حب العشرة، وهي العاطفة الجياشة التي يشعر بها اثنان من الأشخاص بينهما عشرة طويلة مثل مدير مدرسة وأحد المعلمين يعملان فترة زمنية طويلة نتج عنها نوع من العشرة، والزاوية الثالثة وهي الزاوية النفسية، وتتمثل في الرغبة في التفاعل والاندماج والتواصل الذي ينشأ بين طرفين، فينشأ ويتغلغل بينهما الحب.

٢- أهم محددات الحب<sup>(٨٠)</sup>: وتتمثل في: (أ) التقارب بين مدير المدرسة وفريق العمل المدرسي: حيث إن الأشخاص المتقاربين هم أكثر حُباً وألفة من الأشخاص المتباعدين، فالتقارب يخلق نوعاً من المحبة من خلال الرؤية المستمرة والحديث المتبادل، فيحدث تُلطف وتقبل، ومن ثم يحدث الحب، مثل مدير المدرسة الذى يعمل مع فريق العمل المدرسي ، فهو فى تقارب مستمر معهم ، فتزيد فرصة خلق جو الحب والألفة بينهم.

(ب) التفاعل البناء: فالعلاقات الإيجابية البناءة بين مدير المدرسة وفريق العمل المدرسي من شأنها أن تزيد درجة الألفة والحب، أما العلاقات السلبية، فمن شأنها أن تزيد درجة الكره والحقد والغل. (ج) التقارب الفكرى: فالتقارب الفكرى بين مدير المدرسة وفريق العمل المدرسي من الأشياء الى تزيد فرصة الحب ، حيث يسهل عليهم التفاهم والحوار، والوصول إلى لب الموضوعات، ومن ثم يحدث الانسجام الفكرى، فيحدث الحب والود والتقبل .

٣- لماذا ربط مفهوم الإدارة بمفهوم الحب؟: بادىء ذي بدء ينبغى التسليم بأنه من أنبل أنواع الحب هو الحب لله ، والحب فى الله هو حب من يحبه الله ، وأعلى ما يحبه الله من الناس هم النبيين والصديقين والشهداء والصالحين وحسن أولئك رفيقا، وبالحب الحقيقى الخالص لله يحيا الإنسان وتملاً السعادة حياته، وبدونه يملأ الكره والتعاسة حياته، فالحب له مقاصده وآثاره الإيجابية، ولما كانت الإدارة المدرسية تعنى فى المقام الأول بتنفيذ الأعمال من خلال فريق العمل المدرسي وتحقيق الأهداف المدرسية بأعلى كفاءة وفعالية، فما الذى يجعل فريق العمل المدرسي يتفانى فى أداء الأعمال المسندة إليه بجد وإخلاص؟ والإجابة تكمن فى كلمة واحدة " الحُب " بين فريق العمل المدرسي، وهو السر الحقيقى لنجاح المدارس على اختلاف أنواعها، وهو سر نجاح مدير المدرسة فى حسن إدارته لمدرسته، لأن الحب لا يحتاج إلى جهود جبارة لتحقيقه داخل المدرسة ، ولا يحتاج لأموال باهظة تنفق عليه، فهو يتحقق بكلمة واحدة ينطق بها مدير المدرسة ويوجهها لفريق العمل المدرسي وتلاميذه " أحبكم " ، وهذه الكلمة تحمل فى طياتها معنى الحب الصادق، التى تترجم لسلوك يصدر من مدير المدرسة يعكس فى جوهره روح الحب الصادق، أو ابتسامه خالصة لله فى وجه من يحب، أو لمسة تقدير وإمتنان تجاه من يحب، أو عبارة تثناء توجه لمن يحب، وأن هذا مسئولية مدير المدرسة فى المقام الأول لأنه مصدر التأثير وإثارة حماس فريق العمل المدرسي معه<sup>(٨١)</sup> ، ولهذا يتضح جليا أن هناك ثمة علاقة وطيدة بين دور مدير المدرسة وإشاعة جو الحب داخل المدرسة، وبناءً عليه يعتبر مدير المدرسة صاحب الدور الحيوى فى تفعيل الحب داخل المدرسة، وهذا الحب مسئولية مدير المدرسة أولاً: فبدون جهد مدير المدرسة فى خلق روح الحب الحقيقى بين فريق العمل المدرسي سيكون اليأس والاحباط ، وما يترتب عليه من آثار سلبية على المدرسة كلها، فإذا ما كان جو العمل داخل المدرسة يسوده الحب الحقيقى وهذا من شأنه أن يوفر جواً ممتعاً ومحفزاً على بذل قصارى الجهد والعطاء من جانب فريق العمل المدرسي، وأن هذا يمثل أهم نتيجة من نتائج جو الحب الذى أشاعه مدير المدرسة داخل



مدرسته، فالحب الصادق هو أساس تحقيق هذا الجهد والعطاء ، كما أن الحب وما يحمله من أنبل المشاعر التي ترقق القلوب القاسية يمكن أن يحرك تلال المشاكلات المدرسية على اختلاف أنواعها، ومن ثم يعمل فريق العمل المدرسى فى جو يسوده الحب المتبادل من الجميع، وبالتالي ينجح مدير المدرسة مع فريق العمل المدرسى فى تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة، ولهذا فالمدراس التى يحرص مديرها على تحقيق أقصى درجات الحب الصادق فى مدرسته فهى مدارس مستقرة وهادئة وتعمل فى صمت وواقعية تجاه هدف واحد هو الصالح العام للمدرسة، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه مهما كانت درجة المتابعة والرقابة على أداء فريق العمل المدرسى من جانب مدير المدرسة، ومهما كانت حكمة اللوائح والتعليمات فلا يمكن أن يحقق هذا ما يحققه مفعول الحب، وبما يحمله من مشاعر ألفة وود، وأدب وإحترام، وتقدير وإمتنان متبادل بين الجميع داخل المدرسة، كما أن الذى له مشاعر ويتأثر هو الإنسان ( مدير المدرسة / فريق العمل المدرسى)، والذى يحب ويتفاعل هو الإنسان، ومن هنا يتضح حجم العلاقة بين الإدارة والحب.

٤- هل الإدارة بالحب علم وفن ؟ ولماذا؟ : الإدارة بالحب علم له أسسه وأصوله العلمية، وفن فى التطبيق بمهارة متميزة على أرض الواقع داخل المدرسة، فالإدارة بالحب تهدف فى المقام الأول، إعلاء قيمة العنصر البشرى داخل المدرسة، وهى علم وفن أيضاً، فالإدارة بالحب تسعى دوماً لبناء علاقات إنسانية طيبة بين فريق العمل المدرسى، ولتحقيقها فلا بد من معرفه أسس وأصول تملك قلوب فريق العمل المدرسى، وتعرف أهم آليات إثارة حماسهم، وتعرف فنيات تحقيق التسامح، والعطاء، والتعاون، والتقبل، على أرض الواقع داخل المدرسة.

٥- أسس الإدارة بالحب داخل المدرسة: ويمكن عرضها فى سياق الجدول التالى :

جدول (٧) يبين أسس الإدارة بالحب داخل المدرسة

م	نوع الحب	المدة الزمنية
الأساس الأول	حب مدير المدرسة لمدرسته	طوال العام
الأساس الثانى	حب مدير المدرسة لمعلميه	طوال العام
الأساس الثالث	حب مدير المدرسة لتلاميذه	طوال العام
الأساس الرابع	حب مدير المدرسة لفريق العمل المدرسى	طوال العام
الأساس الخامس	حب مدير المدرسة للمجتمع المحيط بالمدرسة	طوال العام
الأساس السادس	حب مدير المدرسة لنفسه ( الحب الخالى من الأنانية )	طوال حياته

يتضح من الجدول السابق أن أسس الإدارة بالحب داخل المدرسة تتمثل فى ستة أسس ويجب أن تكون مستمرة طوال العام الدراسى ومنها ما يجب أن يكون طوال حياة مدير المدرسة هى: (أولاً) حب مدير المدرسة لمدرسته : حيث إن المدرسة بالنسبة لمديرها يجب أن تكون كل اهتمامه وواعياً وساعياً لتحقيق رؤيتها وأهدافها ورسالتها، فهو المربى والمثل الأعلى والقدوة للجميع داخل المدرسة.(ثانياً) حب مدير المدرسة لمعلميه: وهو أن يدرك مدير المدرسة أن المعلمين بحاجة شديدة لحب مديرهم لهم ، والحب يشمل العطف والرعاية والمساعدة فى

مواجهة الصعاب، وبالتالي فالإدارة بالحب هي بلسم يقدمه مدير المدرسة لمعلميه، لأن جوهر الإدارة بالحب هو التسامح، والعطاء، والتعاون، والتقبل، ومن ثم فالإدارة بالحب هي المدخل الصحيح لإحداث تغيير حقيقي في مستوى أداء المعلمين. (ثالثاً) حب مدير المدرسة لتلاميذه: حيث ينبغي على مدير المدرسة إمامه بخصائص تلاميذه وحاجاتهم، وميولهم، وقدراتهم، عن طريق زيارته لهم في قاعات التدريس، ويسعى لتهيئة البيئة الصفية استعداداً لتلقى التعليم الهادف، وتحفيزهم على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الطيبة، والتي من شأنها أن تقوى روابط العلاقات الاجتماعية بين التلاميذ، وحثهم على المشاركة الإيجابية في الأنشطة التربوية، والتركيز على ما يهدف إلى تحسين مستوى أداء التلاميذ، وتفهم حجم مشكلاتهم وطموحاتهم، وهذا يحتاج من مدير المدرسة أسلوباً إدارياً قائماً على الإدارة بالحب في إدارة المدرسة. (رابعاً) حب مدير المدرسة المدرسة لفريق العمل المدرسي: حيث يتعين أن ينطلق عمل مدير المدرسة من الإيمان الصادق بقيمة ودور فريق العمل المدرسي وأهمية احترام مشاعرهم، وعليه أن يبذل قصارى جهده في تفهم ما يؤثر على مستوى أدائهم من عوامل، ويحاول إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وحتى يؤدي مدير المدرسة دوره الفعال ينبغي أن يتبع مدير المدرسة أسلوباً قائماً على الإدارة بالحب في تعامله مع فريق العمل المدرسي. (خامساً) حب مدير المدرسة للمجتمع المحيط بالمدرسة: حيث إنه لا تعمل المدرسة بمعزل عن المجتمع المحيط بها، والإدارة بالحب تعتبر خدمة المجتمع المحيط بالمدرسة بمثابة رأسمائها، فالمدارس القوية هي التي تحرص على التلاحم مع المجتمع المحيط بها وتخلق العلاقات الطيبة معه. (سادساً) حب مدير المدرسة لنفسه: حيث أن مدير المدرسة الذي يحب نفسه، ويملاً الحب الصادق قلبه، لا يجد غضاضة في حب فريق العمل المدرسي، والحب للنفس هو الحب الأخلاقي البعيد عن كل أشكال الأنانية، أو المكر، أو الانتهازية، أو فرض النفوذ والسيطرة، أو الخداع.

#### ٤- العوامل الرئيسية المرتبطة بالإدارة بالحب : ويمكن أن يوضحها الجدول التالي :

##### جدول (٨) يبين أهم العوامل المرتبطة بالإدارة بالحب

العامل	م
المؤهل العلمي.	١
الخبرة في التدريس.	٢
الخبرة في الوظيفة السابقة مباشرة ( ناظر مدرسة).	٣
المرحلة التعليمية.	٤
السمات الشخصية والجنس ( ذكر / أنثى).	٥
نوعية وعدد البرامج التدريبية في مجال الإدارة المدرسية.	٦
عدد أفراد فريق العمل المدرسي.	٧
الدخل الشهري والمكافآت والحوافز.	٨

ويتضح من الجدول السابق أن هناك مجموعة من العوامل الأساسية التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان والمرتبطة بالإدارة بالحب وأهمها: (أولاً) المؤهل العلمي: وهو المؤهل الدراسي الحاصل عليه مدير المدرسة، وله ثلاثة مستويات هي: أقل من الجامعي (متوسط - فوق متوسط)، جامعي (بكالوريوس - ليسانس)، فوق الجامعي (دبلوم دراسات عليا -

ماجستير - دكتوراه). (ثانياً) الخبرة فى التدريس: وهى المدة التى قضاها مدير المدرسة فى العمل المدرسي، وتتمثل فى عدد السنوات التى قضاها فى العمل المدرسي سواء فى التدري، أو التوجيه التربوى، أو مدرس أول، أو وكيل، أو ناظر. (ثالثاً) الخبرة فى الوظيفة السابقة مباشرة ( ناظر مدرسة): وهى عدد السنوات التى قضاها فى ممارسة أدواره المنوطة به فى وظيفة ناظر المدرسة. (رابعاً) المرحلة التعليمية: وهى المرحلة التى يمارس فيها مدير المدرسة أدواره المنوطة به سواء الإدارية أو الإشرافية، وتحدد المرحلة التعليمية بأربعة مستويات: (أ) ابتدائي، (ب) إعدادي، (ج) ثانوي، (د) المشترك (ابتدائي وإعدادي وثانوي) وهى المرحلة التى يديرها مدير واحد. (خامساً) السمات الشخصية والجنس: (ذكر/ انثي). (سادساً) نوعية وعدد البرامج التدريبيية فى الإدارة المدرسية. (سابعاً) عدد أفراد فريق العمل المدرسي: ويتمثل فى مجموع العاملين المسئول عنهم مدير المدرسة. (ثامناً) الدخل الشهرى والمكافآت والحوافز الذى يتحصل عليها مدير المدرسة، حيث يجب أن تؤخذ هذه العوامل الثمانية جملة واحدة لما لهذه العوامل من تأثير ودرجات مختلفة على الإدارة بالحب فى إدارة المدارس.

### الخطوة الثانية: مبررات تزايد الحاجة للإدارة بالحب فى إدارة المدارس فى مصر: وأهمها:

١- الحاجة الملحة لإعلاء شأن الجانب الإنسانى داخل المدرسة: لما كانت هناك جهود بحثية كثيرة تناولت ظروف العمل داخل المدرسة من زوايا مختلفة وبحث أكثر العوامل تأثيراً على مستوى رضا فريق العمل المدرسي رغبة فى التأثير على هذه العوامل على سبيل المثال: المشاركة فى صنع القرارات المدرسية، والمشاركة فى التخطيط المدرسي، لكن هناك عوامل أخرى مرتبطة بالجانب الإنسانى أهمها دور الإدارة بالحب فى إعلاء الجانب الإنسانى فى المدرسة ، فالحب الصادق هو رأس مال مدير المدرسة الناجح فبدونه يخسر كثيراً لأنه خسر سر النجاح والتفوق فى إدارة مدرسته ، ولأن رصيده من الحب داخل مدرسته وصل لدرجة جعلت فريق العمل المدرسي والتلاميذ ينفرون منه، ولهذا فمن أسرار علو الجانب الإنسانى داخل المدرسة هو الدور الذى يحدثه الحب الصادق داخل المدرسة.

٢- الحاجة الملحة لجنى ثمار الحب الصادق داخل المدرسة : فقد أكدت بعض الدراسات والبحوث على أن الحب يصنع المعجزات داخل المدرسة، حيث إن :

- الحب يمثل أهم عوامل تحفيز المعلمين وحثهم على بذل قصارى جهدهم<sup>(٨٢)</sup> .
- الحب يوفر جو يسوده الدفاء والود والألفة الأمر الذى يشعل حماس فريق العمل المدرسي ، ومن ثم تقوى العلاقات الإنسانية داخل المدرسة<sup>(٨٣)</sup> .
- الحب هو الذى يوحد المشاعر والأحاسيس لدى فريق العمل المدرسي<sup>(٨٤)</sup> .
- الحب يزيل فتيل الكثير من الأزمات المدرسية والطلابية ويقضى عليها فى مهدها<sup>(٨٥)</sup> .
- الحب يقضى على الكثير من أسباب خلافات العمل داخل المدرسة<sup>(٨٦)</sup> .
- الحب يخفف من ضغوط العمل<sup>(٨٧)</sup> .

## الخطوة الثالثة: عناصر تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس:

هناك مجموعة من العناصر الأساسية لتحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس: وتتمثل فى :  
 أولاً: تواجد مهارة الإدارة بالحب لدى مدير المدرسة : لكى تتحقق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس لابد أن يكون لدى مدير المدرسة مستوى مهارى عالٍ من مهارة الإدارة بالحب ، و المهارة ينظر إليها على أنها القدرة على الأداء تحت ظروف معينة، أو أنها السرعة ، والدقة، والبراعة، والجودة فى الأداء، وأنها نشاط أو فعل حركى هادف<sup>(٨٨)</sup>، ومدير المدرسة أثناء تأديته لعمله يلاحظ أنه يحركه دوافع أساسية تتمثل فى مستوى أدائه لأعماله المنوطة به ، ورغبته فى الحصول على العائد المادى والعوائد المعنوية من وظيفته ، وحبه لطبيعة مهنته، ومن ثم فنجاح مدير المدرسة فى غرس بذور الحب فى مدرسته سيكون حتماً نتيجة جنى ثمار زراعة هذا الحب داخل المدرسة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن بعض مديرى المدارس قد يحبون المدرسة رغبة فى العائد المادى والمكافآت فقط ، ومنهم من يحب مهنته والاخلاص فيها لوجه الله ، ومنهم من يحب العمل مع فريق العمل المدرسى لتحقيق أهداف المدرسة، ومنهم من يحب التلاميذ، ومنهم من يحب المعلمين، ومنهم من يحب مجتمع المدرسة، إلا أنه هناك بعض الصعوبات قد تواجه مديرى المدارس والتي تحتاج إلى مهارة ليتمكن من تذليل هذه الصعوبات ومن أهم هذه المهارات<sup>(٨٩)</sup> :

- مهارته فى تغيير النظرة الضيقة لطبيعة العمل داخل المدرسة على أنها فترة محددة بساعات عمل رسمية فقط دون أدنى اعتبار لتحسين العملية التعليمية .
- خلق روح الحب فى تأدية الأعمال مع فريق العمل المدرسى.
- التفاعل المثمر البناء مع فريق العمل المدرسى .
- التركيز على خلق روح التسامح بين فريق العمل المدرسى .
- التركيز على خلق روح العطاء بين فريق العمل المدرسى .
- التركيز على خلق روح التعاون بين فريق العمل المدرسى.
- التركيز على خلق روح الدفاء والود بين فريق العمل المدرسى.
- ممارسة الأعمال الإيجابية التى تبعث على الحب داخل المدرسة .
- تحسين صورته أمام فريق العمل المدرسى .
- تطبيق آليات بناء الثقة فى النفس ومن أهمها: الشغف لتذوق حلاوة الإيمان الصادق بالله ورسوله ، الشغف لتحصيل العلم النافع المتنوع ، الشغف لمعايشة أصحاب القدوة الصالحة ومدارسة سير حياة الناجحين، والرغبة والعزيمة فى تحقيق النجاح.
- التخلص من اللامبالاة والسبيللة والتسيب والتسويق .
- تحرى الصدق فى الأقوال والأفعال مع فريق العمل المدرسى.

- تحفيز فريق العمل بثتى سبل التحفيز المختلفة ( المادية - المعنوية ) .
- مالتخلص من المشاعر السلبية الهدامه التى تؤثر على مستوى الأداء.
- تجنب لوم فريق العمل المدرسى على أئفه الأسباب.
- التركيز على إيجاد الحلول الواقعية للمشكلات المدرسية .
- استثمار الحوار مع فريق العمل المدرسى .
- اقتناص المساهمات الإيجابية لفريق العمل المدرسى وتنميتها.
- التخلص من مشاعر الكره التى تسيطر عليه تجاه فريق العمل المدرسى.
- تعرف من يحبه ومن يكرهه داخل المدرسة.
- التعامل مع المواقف السلبية المؤقتة التى تؤثر على مستوى الأداء .
- التعامل مع مثيرى الشائعات المغرضة داخل المدرسة .
- الانصات الجيد لفريق العمل المدرسى.
- تجنب المشككين فى جهود تحسين مستوى الأداء العام للمدرسة .
- القدرة على الإقناع لفريق العمل المدرسى .
- تعزيز ثقة أعضاء فريق العمل المدرسى بأنفسهم .
- تنمية شخصية المعلمين وتمكينهم من حل مشكلاتهم بطرق واقعية.

ثانياً: إظهار مدير المدرسة للحب الصادق لفريق العمل المدرسى: حيث تمثل عملية إضهار الحب لفريق العمل المدرسى من أهم المداخل والأساليب لتعريف فريق العمل المدرسى بأن مدير المدرسة يحبهم فيصل بسرعة إلى قلوبهم، ويحرك مشاعرهم، ويثير دافعيتهم نحو مزيد من العمل والجد بروح الحب، وعندما يشعرهم بحبه لهم يمكنه أن يطلب منهم عمل أصعب الأعمال، فستكون النتيجة هى الاستجابة الفورية منهم، وعن حب وقناعة، وقال عليه وسلم: "إذا أحب أحدكم أخاه فليعلمه" (٩٠)، وهنا لابد من تحقيق شرط أن تكون المحبة خالصة لله ، فما كان لله دام واتصل، وما كان لغير الله انقطع وانفصل، ويقول جل شأنه: " الْأَخْلَاءُ يُؤْمِنُ بِبَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ عَدُوًّا إِلَّا الْمُتَّقِينَ " (٩١).

ثالثاً: ممارسة مدير المدرسة لروح الدعابة البناءة مع فريق العمل المدرسى: الدعابة الصادرة من مدير المدرسة ليست هدفاً فى حد ذاتها، وإنما وسيلة لخلق روح الود والحب بين مدير المدرسة وفريق العمل المدرسى، وهذا بدوره يعكس أن الدعابة فى بيئة العمل المدرسى ضرورة لا مناص منها لإشعار فريق العمل بالأمل والرغبة فى العمل فى جو يسوده الرحمة والأمان، فنقل ضغوط العمل، ويندر الملل والرتابة، وتتقوى الصلات والعلاقات الطيبة بين الجميع، وما أمس الحاجة للدعابة البناءة فى المدارس.

رابعاً: يكون مدير المدرسة قيادياً في إدارته: يعتبر مدير المدرسة المثل الأعلى والقوة لفريق العمل المدرسي، فهو يشارك برؤيته وقيمه التي يؤمن بها فريق العمل المدرسي، ومدير المدرسة الذي يعمل داخل مدرسته بروح القيادة هو الذي يجعل فريق العمل المدرسي يحتل مكان الصدارة من إهتماماته، وأسلوب القيادة يمكن مدير المدرسة من تفهمه لكافة مجريات الأمور والأحداث داخل المدرسة، حيث يعمل متبعو النهج القيادي داخل المدرسة على تحميس فريق العمل المدرسي وتحسين روحهم المعنوية من خلال دورهم في صناعة الإيجابية داخل المدرسة، كما يشجعون فريق العمل المدرسي على العمل الجاد البناء، وذلك من خلال عملية القيادة المدرسية والتي تتمثل في: أنها "عمليات جماعية داخل المدرسة" (٩٢)، أو أنها "ممارسة للتأثير الفعال في فريق العمل المدرسي" (٩٣)، أو أنها "أداة لتحقيق الأهداف المنشودة" (٩٤)، بيد أن جوهر القيادة المدرسية يتمثل في القدرة على التأثير في فريق العمل المدرسي، وهذا من منطلق أن القيادة المدرسية هي السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة حين يوجه نشاط فريق العمل المدرسي نحو هدف مشترك ينبغي على الجميع تحقيقه، والقيادة المدرسية الفعالة هي التي تدرك أهمية التفاعل بحب بين فريق العمل المدرسي لبلوغ الغايات المدرسية المرجوة، ولذا فالاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية تركز على أن الاختبار الحقيقي للقيادة لا يعتمد على شخصية أو سلوك مدير المدرسة فقط، ولكن يعتمد أيضاً على مستوى أداء فريق العمل المدرسي الذي يديره والقدرة على بلوغ الأهداف المدرسية المنشودة، والجدير بالذكر أنه يوجد ثلاثة أنماط لسلوك قائد المدرسة وهي نمط السلوك الأتوقراطي (المدير المتسلط أو المدير الدكتاتوري)، ونمط السلوك الديموقراطي، ونمط السلوك الفوضوي (مدير المدرسة المتساهل) (٩٥). وغالباً ما ينجح النمط الديموقراطي في المدارس، ويفشل النمط المتسلط والفوضوي (٩٦)، ولكن يجب على مدير المدرسة أن يكون قيادياً، ويظهر روح القيادة المدرسية أثناء ممارسته لأدواره المتعددة داخل المدرسة، ومن أهمها حسن إبراز روح المرونة والتعاون في كل تعاملاته مع فريق العمل المدرسي، والإحترافية في تعامله مع مشكلات معلميه وتلاميذه، وحسن توفير مناخ مدرسي ديمقراطي يسوده الود والحب بين الجميع.

**الخطوة الرابعة: أهم صفات مدير المدرسة الذي يحقق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر:** هناك مجموعة من الصفات الأساسية والتي تعتبر المحرك الأساسي لمدير المدرسة في كل مواقفه داخل مدرسته، وإذا كانت تلك الصفات قوية ويتمسك بها مدير المدرسة ويمارسها على أرض الواقع داخل مدرسته فسوف يؤدي ذلك إلى تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدرس، وما يترتب عليها من نتائج إيجابية، وبناءً عليه ينبغي توافر مجموعة من الصفات في مدير المدرسة، ومن أهمها :

١- الخلق الحسن: عندما مدح الله نبيه ﷺ في القرآن لم يمدحه على العبادة لله، ولا على أى عمل يقوم به فى تبليغ رسالة الله، ولكن الله مدحه بالخلق الحسن، حيث قال جل شأنه: "وَأَنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ" (٩٧)، وهى من أجل العبادات والتي يغفل عنها بعض مديري المدارس، بل ولا يعتقدون أنها عبادة بمعنى العبادة، والحقيقة هى أرفع عبادة يقوم بها مدير المدرسة لينال بها رضا ربه، وهى التخلق بأخلاق الله والتخلق بأخلاق كتاب الله، والتخلق بأخلاق رسوله الكريم، فقال ﷺ: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (٩٨)، ومن أراد أن يكون مع الذين أنعم الله عليهم فعليه بحسن الخلق، فقال ﷺ: "إِنَّ مِنْ أَحَبِّكُمْ إِلَيَّ وَأَقْرَبِكُمْ مِنِّي مَجْلِسًا يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَحْسَنُكُمْ أَخْلَاقًا" (٩٩)، فالخلق الحسن من أفضل العبادات وأعظم النوافل التى يتقرب بها العبد إلى ربه، ويثقل بها ميزان حسناته يوم القيامة، عندما تشيع الأخلاق الحسنة في المدارس وتكون هي الدعامة الأساسية التى تبنى عليها العلاقات داخل المدرسة بين مدير المدرسة وفريق العمل المدرسى وهذا من شأنه يوفر جو من الحب والتسامح والتعاون والتقبل ومن ثم يعمل الجميع باخلاص وجد لأن من يتحلى بالخلق الحسن فهو صاحب ضمير حى يقظ فى كل المواقف داخل المدرسة، فقال ﷺ: " اتق الله حيثما كنت، وابتع السيئة الحسنة تمحها، وخالق الناس بخلق حسن" (١٠٠)، وما أشد الحاجة الماسة إلى الخلق الحسن لمدير المدرسة فى كل تعاملاته مع فريق العمل المدرسى، ومع تلاميذه، ومع الأهل والأحباب، لأن المجتمع المدرسى الذى يسوده التواد والتراحم والتعاطف فى كل التعاملات تجده مجتمعاً متماسكاً، وهنا إشارة واضحة إلى ضرورة تواجد الحب الصافى داخل المدارس، فمدير المدرسة الذى يجب ألا ينتقم ممن عاداه من العاملين معه داخل المدرسة، بل يلجأ إلى العفو، ويكظم غيظه، فقال جل شأنه: "وَالكَاطِمِينَ أَعْيَظُ" (١٠١)، وهذه هى الدرجة الدنيا، وقال جل شأنه: "وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ" (١٠٢)، وهذه هى الدرجة الوسطى، وقال جل شأنه: " وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" (١٠٣)، وهذه هى الدرجة العليا، وأفأقلهم من يكظم غيظه، ولا يشفى غيظه فى الآخرين، فقال جل شأنه: " إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ" (١٠٤)، وقال جل شأنه: " لَا يُحِبُّ اللَّهُ الْجَهْرَ بِالسُّوءِ مِنَ الْقَوْلِ إِلَّا مَنْ ظَلَمَ وَكَانَ اللَّهُ سَمِيعًا عَلِيمًا" (١٠٥)، وقال ﷺ: "المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده" (١٠٦)، وقال ﷺ: " ليس المؤمن بسباب ولا لعان ولا فاحش ولا بدئى" (١٠٧)، وقال جل شأنه: "وَهُدُوا إِلَى الطَّيِّبِ مِنَ الْقَوْلِ" (١٠٨)، وبناءً عليه فالخلق الحسن من أنبل الصفات التى يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة.

٢- الاستقامة : الاستقامة كلمة جامعة، آخذة بمجامع الدين، وهى القيام بين يدي الله على حقيقة الصدق والوفاء بالعهد، فأعظم الكرامة لزوم الاستقامة، فمدير المدرسة عليه أن يكون صاحب الاستقامة لا طالب الكرامة، فإن النفس متحركة فى طلب الكرامة، والله يطالبك بالاستقامة، فالاستقامة تتعلق بالأقوال، والأفعال، والنيات، فالاستقامة وقوعها لله، وبالله، وعلى أمر الله، قال تعالى: "إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ" (١٠٩)، وقال أيضاً: "إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ" (١١٠).

٣- **الثبات على المبدأ** : مدير المدرسة ذو المبدأ الثابت الذى لا يتغير حسب المواقف التى تقابله داخل المدرسة، هو المدير الذى يحيا فى سبيل إعلاء هذا المبدأ ، فقال جل شأنه : " فَسَوْفَ يَأْتِي اللَّهُ بِقَوْمٍ يُحِبُّهُمْ وَيُحِبُّونَهُ أَذِلَّةَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةَ عَلَى الْكَافِرِينَ بِجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ " (١١١)، وتمسك مدير المدرسة بهذا المبدأ أمر من الله ، وقد حدث صلى الله عليه وسلم على أن من يتمسك بالمثل والمبادئ والقيم والفضيلة لا بد أن يسخره الله كل ما الدنيا .

٤- **صاحب الغاية**: للعمل داخل المدرسة غاية مرجوة يسعى مدير المدرسة جاهداً لتحقيقها، والسؤال هنا: ما الغاية المرجوة من مدير المدرسة داخل مدرسته؟ فلا بد من أن يكون له هدف نبيل يسعى لتحقيقه داخل مدرسته، وببذل قصارى جهده فى سبيل تحقيقه، ومدير المدرسة الواع الذى يدرك حقيقة تواجده فى مدرسته، ويدرك ما رسالته فيها؟ وما أهدافه؟ وما القيم الرصينة التى ينبغى غرسها فى فريق العمل المدرسى وتلاميذه؟ وما مهامه الرئيسية التى ينبغى أن يقوم بها لرفعة مدرسته ؟ فتفعيل العملية التعليمية داخل المدرسة يستلزم مدير له غاية واضحة داخل مدرسته .

٥- **الأخوة الصادقة**: الأخوة الصادقة فى كافة التعاملات داخل المدرسة هى العصا السحرية لمدير المدرسة للتغلب على الكثير من المشكلات المدرسية، قال جل شأنه " إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ " (١١٢)، والسؤال هنا: كيف تكون الأخوة الصادقة داخل المدرسة؟ وكيف تترجم لواقع فعلى داخل المدرسة؟ والإجابة هو نشر الحب داخل المدرسة الواحدة، وأن يحب مدير المدرسة لفريق العمل المدرسى ما يحب لنفسه، وهذا يحتاج لقلوب نقية خالية من الغش والمكر، والخداع، والحسد، والضغينة، والرياء، والغل، وقال جل شأنه : "وَنَزَعْنَا مَا فِي صُدُورِهِمْ مِّنْ غَلٍّ إِخْوَانًا عَلَىٰ سُرُرٍ مُّتَقَابِلِينَ " (١١٣)، وقال أيضاً: "إِلَّا مَن آتَى اللَّهُ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ" (١١٤)، وليس المقصود فى الآية أن يكون القلب سليماً من الأمراض الجسمانية ، ولكن سليماً من الكبر، والكراهة، والتدليس، ومدير المدرسة الذى لا يجعل الدنيا أكبر همه، ولا مبلغ علمه، بعد أن طهر قلبه لله من الشرور ، فأصبح كل همه ممارسة الأعمال المفيدة لمدرسته، ومراقبة الله عز وجل فى كل شىء، وأن يؤدى أدواره خالصة لوجه الله ، فهذا هو المدير صاحب الضمير الحى الذى تتقدم به المدرسة وتحقق أهدافها .

٦- **الزهد** : مدير مدرسة الذى عرف حقيقة الدنيا، وأيقن أنها قصيرة مهما طال، وأن الدنيا مزرعة الآخرة، ومدير المدرسة الواع لحقيقة الدنيا دائماً يسأل نفسه: كم عشت من السنين؟ وماذا قدمت خلالها؟ وقال جل شأنه: "كَأَنَّهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَهَا لَمْ يَلْبُثُوا إِلَّا عَشِيَّةً أَوْ ضُحَاهَا" (١١٥)، فمدير المدرسة الزاهد الذى يدرك الحقيقة الواضحة التى لإمرأ فيها، وهى أنه مهما عاش من العمر لم يكمل حتى يوماً واحداً، أما مدير المدرسة الذى غرته الدنيا، ولهته بزخرفها، وعاش داخل مدرسته ينشر الكره، والحسد، والغيبة، والنميمة، والغل، بين فريق العمل المدرسى ، وانشغل بالقليل والقال، وكثرة الجدل والكلام، وقلة العمل، ولا يرى الدنيا على حقيقتها، فيقسم بأغظ الأيمان، ويقول: أنه ما عاش غير ساعة واحدة، والساعة فى القرآن لحظة وليست ستين دقيقة : "وَيَوْمَ تَقُومُ السَّاعَةُ يُقْسِمُ الْمُجْرِمُونَ مَا لَبِثُوا غَيْرَ سَاعَةٍ كَذَلِكَ كَانُوا يُؤْفَكُونَ" (١١٦)، ومن ثم فما أمس الحاجة لأن يدرك مدير المدرسة هذه الحقيقة، ومدير



المدرسة الذى عرف قيمة الدنيا وعمل لما بعد الدنيا، وسعى لها سعيها وهو مؤمن، لذاك حلاوة الإيمان فى قلبه، ومن هنا فلو طهرت القلوب وصفت من شتى ألوان الكره لصلح حال المدارس، وتغيرت من حال إلى حال تظهر فيه ملامح التقدم المنشود.

**٧-الصدق والأمانة:** لاشك أن مدير المدرسة الذى يجعل الصدق والأمانة نصب عينيه فى كل تعاملاته داخل مدرسته، فهذا من شأنه أن يجعله صادقاً فى كل أقواله وأفعاله مع فريق العمل المدرسى، وأميناً عليهم فى كل ما يصدر منهم ، فالأمانة مطلوبة فى كل شئ ، فى الكلام ، وفى أداء الأعمال، وفى الأسرار، فيجب أن يكون مدير المدرسة أمين على أسرار فريق العمل المدرسى، والسر هو كل ما دار بين مدير المدرسة وبين أحد أفراد فريق العمل المدرسى فى أمر خاص، أما الامور العامه للمدرسة فليست بأسرار، والحقيقة التى لا مراء فيها أنه ما اندثرت الأمانة بين فريق العمل المدرسى إلا من ضياع كتمان السر بينهم، وصار مدير المدرسة شخصاً لا تستطيع أن تأتمنه على شئ، وما أحوج المدارس على اختلاف أنواعها إلى هذه الصفة، فمدير مدرسة الذى يسمع سرا من أحد المعلمين فسرعان ما يفشيه لفريق العمل المدرسى فتعم الخلافات وينتشر الكره ، وقال صلى الله عليه وسلم: "إذا حدثك أخوك بحديث ثم التقت فهو أمانة" <sup>(١١٧)</sup>، وبناءً عليه فما أحوج المدارس إلى مدير يتمتع بالصدق والأمانة، وهذا من شأنه يزيد من مشاعر الحب والألفة بين الجميع داخل المدرسة.

**٨- الصبر:** الصبر يحتاج إليه الجميع فى كل لحظات من لحظات الحياة، وما أحوج المدارس إلى الإدارة بالصبر، فمدير المدرسة عندما يدعو إلى ضرورة عمل شئ ما بطريقة معينة، ولم يجد استجابة من فريق العمل المدرسى فعليه أن يتعامل معهم بالصبر، والصبر كمدخل أساسى يعتمد عليه مدير مدرسة الذى يريد أن ينهض بمدرسته، فقال جل شأنه: "وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَمَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا"<sup>(١١٨)</sup>، ومن ثم فالصبر يحتاج إليه مدير المدرسة ليوافق كل ما يقابله من تحديات تحتاج لصبر فى مواجهتها، وهنا يستطيع مدير المدرسة الصبور أن يتغلب على الصعاب، وعن حب، وطيب خاطر، ولكن مع غياب الصبر، فسرعان ما يفقد مدير المدرسة بوصلته الإدارية فى مواجهة المشكلات المدرسية، قال تعالى: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ" <sup>(١١٩)</sup>، وقال صلى الله عليه وسلم: "الصبر من الايمان بمنزلة الروح من الجسد" <sup>(١٢٠)</sup>، وإذا كان الجسد لا يستغنى عن الروح ، فكذلك المؤمن لا يستغنى عن الصبر، وقال صلى الله عليه وسلم: " من يتصبر يصبره الله ، ومن يستعف يعفه الله ، ومن يستعن يعنه الله ، وما رزق العبد رزقا أوسع من الصبر" <sup>(١٢١)</sup>، وأن مدير المدرسة عندما يصبر على أمر ما داخل مدرسته تجده يفكر بعمق، ومن ثم يتوصل إلى الحلول المناسبة، ويفرغ الشحنة التى ضاق بها صدره إلى الله ، فإن الله عز وجل ينتزل عليه بالسكينة والطمأنينة، فتهدأ نفسه ويتجه إلى الله بالدعاء والرجاء ، ومن ثم يلهمه الله الحل الرشيد ، وهذا أمر يهمله بعض مديرى المدارس، ولكن إذا حلت المشكلات وتوعدت داخل المدرسة، فماذا يفعل مدير المدرسة؟ فإذا كان مدير المدرسة بعيداً عن الصبر وغلب عليه التسرع فى مواجهة المشكلات المدرسية، فقد ينزلق فى طريق مسدود، وكثيرا ما يردد عبارات تبعث على اليأس والإحباط، بيد أن الصبر من أهم الصفات التى يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة.

٩- عفة اللسان: وما أصعب إمساك اللسان فى المدارس، خاصة وأن أخطر المشكلات المدرسية تأتي من اللسان وكثرة الكلام والثرثرة ، وهنا قال صلى الله عليه وسلم: " يصبح الرجل مؤمناً، ويمسى كافراً ، ويمسى مؤمناً، ويصبح كافراً " (١٢٢)، وما السبب؟ من كثرة الكلام والثرثرة وتعارض الأهواء والأمزجة وتغير الرغبات والاتجاهات وضعف الإرادة ، فقال جل شأنه: يَا بُنَيَّ أَقِمِ الصَّلَاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأَصْبِرْ عَلَيَّ مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ (١٢٣)، وقال صلى الله عليه وسلم: " بل ائتمروا بالمعروف وتناهوا عن المنكر، حتى إذا رأيتم شحاً مطاعاً، وهوى متبعاً، ودنيا مؤثرة وإعجاب كل ذي رأى برأيه، فعليك بخاصة نفسك " (١٢٤) ، فإذا ما كثر الجدل والتعصب والصراع على أتفه الأسباب داخل المدرسة ، والنتيجة لا شىء ، وهنا قال صلى الله عليه وسلم: " أمسك عليك لسانك " (١٢٥)، فعلى مدير المدرسة أن يمسك لسانه، ولا يتكلم إلا ما أمر الله به ، فقال جل شأنه: وَمَنْ يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَتَعَدَّ حُدُودَهُ يُدْخِلْهُ نَارًا خَالِدًا فِيهَا وَلَهُ عَذَابٌ مُهِينٌ (١٢٦)، وقال جل شأنه: وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا (١٢٧)، وقال جل شأنه: وَهَدُوا إِلَى الطَّيِّبِ مِنَ الْقَوْلِ (١٢٨)، وقال جل شأنه: وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ (١٢٩)، فمدير المدرسة الذى يضيع يومه داخل المدرسة فى كثرة الكلام والجدال فى مباريات كرة القدم ، أوالمسلسلات، أوالانتخابات، أوإعداد أشهى الحلويات والمأكولات، والغيبة والنميمة ، وترك الكلام فى تطوير مستوى أداء معلميه ومشكلات مدرسته، فقال صلى الله عليه وسلم: " من صمت نجا " (١٣٠) ، وهنا السؤال الذى يطرح نفسه: كيف يصمت مدير المدرسة وفى نفس الوقت مطلوب منه أن يدعو إلى الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر؟ والإجابة تكمن فى الأعمال بالنيات و درجة صدق نية مدير المدرسة ، فلو صدق النية لذل الله له كل ما يحتاجه، لكن العجب العجيب أن ينسى مدير المدرسة نفسه وينشغل بالآخرين، فيأمر فريق العمل المدرسى بالجد وهو كسلان ، ويأمر بالتعاون وهو غير ذلك، ويأمرهم بنبذ الكره داخل المدرسة وهو كاره لهم، وبناءً عليه فعفة اللسان من أهم الصفات التى يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة، وأن يمسك لسانه عن اللغو والقيل والقال.

١٠- صحبة الصادقين: لما كان الناس صنفان ، صنف يحب ويعرف كيف يحب ، وصنف يكره ويعرف كيف يكره ، فالصنف الأول مقرب مصان، والصنف الثانى مبعد مهان، فالأول نصبت له الأسرة والحجال، وجمعت له الرغائب والأمال والأرائك والكلال ، والآخر أعدت له الأرقام والصلال والمقامع والأغلال، وشتى صور الأهوال، فقال جل شأنه : يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ (١٣١)، وهذا أمر من الله، وقال صلى الله عليه وسلم: "وما يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً" (١٣٢)، فمدير المدرسة المهموم بمدرسته، والحريص على تطوير العملية التعليمية بها، فعليه بصحبة الصادقين من فريق العمل المدرسى، والصادقين فى أفعالهم وأقوالهم، فالفوائد عديدة من الصحبة ففيها تتشرب السلوكيات الحميدة والعادات الطيبة، فمجالسة الصادقين من معاونين لمدير المدرسة الذين هداهم الله تمنحه قوة وعزة ، قال جل شأنه: " إِنَّكَ لَا تَهْدِي مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ " (١٣٣)، أما مجالسة الأشرار من معاونين لمدير المدرسة لا يجنى من ورائهم إلا كل فحش من القول والفعل.

١١- مراقبة الله عز وجل: مدير المدرسة عليه مراقبة الله في كل تصرفاته، ويعني جيداً أنه لا رقيب عليه إلا الله سبحانه وتعالى، فالله موجود في كل مكان، وهو الذى يراقب العباد جميعاً، وهنا تكون البداية الحقيقية التى يجب على مدير المدرسة الاقتناع بها وأن يترك كل تصرف سوء، ويترك الكلمة السوء، ويترك الصديق السوء، ويترك المعلم السوء، ويترك الموجه السوء، وينتج بصديق إلى العمل الجاد وبإخلاص، فقال جل شأنه: "وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ مَّأَدَا تَكْسِبُ غَدًا ۖ وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ بِأَيِّ أَرْضٍ تَمُوتُ" (١٣٤)، وقال جل شأنه: "لَا تَحْسَبَنَّ الَّذِينَ يَفْرَحُونَ بِمَا أَتَوْا وَيُحِبُّونَ أَنْ يُحْمَدُوا بِمَا لَمْ يَفْعَلُوا فَلَا تَحْسَبَنَّهُمْ بِمَفَازَةٍ مِّنَ الْعَذَابِ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ" (١٣٥)، ومن المداخل الرئيسية لزيادة مراقبة الله عز وجل، هو كثرة ذكر الله، فقال جل شأنه: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اذْكُرُوا اللَّهَ ذِكْرًا كَثِيرًا" (١٣٦)، فمدير المدرسة المراقب لله يسأل نفسه: كم مرة ذكرت الله فى اليوم؟ فقال جل شأنه: "فِي مَاءٍ وَفُؤَادٍ وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ" (١٣٧)، وقال جل شأنه: "أنا جليس عبدى حين يذكرنى" (١٣٨)، وقال جل شأنه: "فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ" (١٣٩)، فإذا ذكره مدير المدرسة ألهمه الله حل مشكلة ما تؤرقه داخل المدرسة، وإذا ذكره مدير المدرسة لحسن التوفيق فى كل الأدوار الإدارية، فيوفقه الله فى كل الأدوار الإدارية، فالذكر مجالاته عديدة، فقال جل شأنه: "وَالذَّاكِرِينَ اللَّهَ كَثِيرًا وَالذَّاكِرَاتِ أَعَدَّ اللَّهُ لَهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا" (١٤٠)، وما أحوج المدارس فى الفترة الحالية لمدير يتمتع بصفة مراقبة الله عز وجل .

**خامساً: أهم آليات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس فى مصر:** فى ضوء العرض السابق فإن آليات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس يمكن تناولها من خلال المحاور التالية:

- أ- **المنطلقات الخاصة بآليات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس:** بادىء ذي بدء، يمكن الخروج بآليات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس من خلال تعرف أهم المنطلقات المحلية والعالمية فى تطبيق الإدارة بالحب فى المدارس، وهى كما يلى :
- الدعوة المستمرة من المؤسسات الدينية، والأزهر الشريف، ووزارة الأوقاف، والمساجد ودور العبادة، بأهمية أعمال الحب الصادق فى المدارس .
  - اهتمام الإدارة المدرسية فى الدول المتقدمة فى نظمها التعليمية بالأخذ بأسلوب الإدارة بالحب فى المدارس .
  - ظهور بعض القيم السلبية التى كثرت، واستشرت، وانتشرت، والتى تعكس درجات متفاوتة من الكره بين بعض أفراد فريق العمل المدرسى فى بعض المدارس، ومن ثم فالأمر أصبح بحاجة إلى تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس .
  - يعدُّ تطبيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس الدعامة الأساسية التى بوجودها يمكن التغلب على العديد من المشكلات المدرسية أولاً بأول.
  - تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس يدعم الرقابة الذاتية لفريق العمل المدرسى ويخلق روح الالتزام الوظيفى لديه.

- تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس يضيف مزيداً من التفانى والإخلاص فى أداء الأعمال ، حيث يشعر كل عضو فى المدرسة بأنه شخصية محبوبة داخل مدرسته.

### ب- كيفية تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس: ولتحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس فى مصر يمكن عمل ما يلى:

- تفعيل حقيقي للعناصر التى تساعد فى تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس.
- تدعيم العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المدارس.
- إعلاء شأن آدمية فريق العمل المدرسى، وأهمية دورهم فى المدارس.
- توفر ثقافة تنظيمية داعمة للإدارة بالحب فى إدارة المدارس .
- قناعة الإدارة العليا بأهمية تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس .
- مواجهة الأمراض الإدارية العصرية مثل : التسبب الإدارى والنفاق الإدارى .
- التدخل المبكر لمواجهة السلوكيات الشاذة داخل المدرسة .
- حسن اختيار القيادات المدرسية القادرة على تحقيق الإدارة بالحب .
- توفر مناخ مدرسي يدعم قيمة التفانى والإخلاص فى أداء الأعمال.

### ج- متطلبات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس: هناك مجموعة من المتطلبات الرئيسية التى تسهم فى تنفيذ تلك الآليات، ومن أهمها :

- ١- بذل الجهود الصادقة نحو تحقيق فعلى للإدارة بالحب فى إدارة المدارس، والتأكيد على أن خسائر الحب لا تعوض، وعملية اغتيال الإدارة بالحب فى المدرسة تمثل أكبر جريمة يرتكبها مدير المدرسة فى حق نفسه وحق مدرسته .
- ٢- التأكيد على أهمية دور مجالس الأمناء والآباء بالمدارس فى تعزيز مفهوم الإدارة بالحب فى إدارة المدارس ، ونبذ كل صور الكره داخل المدرسة .
- ٣- الاهتمام الحقيقى بالخدمات الاجتماعية المقدمة لفريق العمل المدرسى.
- ٤- التأكيد المستمر فى كلمات الإذاعة المدرسية على إعلاء قيمة الإدارة بالحب.
- ٥- تفعيل دور الندوات الدينية والثقافية وورش العمل فى نشر ثقافة الإدارة بالحب.
- ٦- تخلص مديرى المدارس من الأفكار التى يغلب عليها سوء الظن .
- ٧- تخلص مديرى المدارس من أسلوب الرقابة البوليسية وتصيد أخطاء المعلمين.
- ٨- تجنب مديرى المدارس لأسلوب التمييز فى التعامل مع فريق العمل المدرسى والذى يولد الكره داخل المدرسة ، فالعدل أساس الإدارة بالحب داخل المدرسة .
- ٩- تفعيل الإدارة بالتسامح ، فالتسامح يتعلمه مدير المدرسة بسهولة لكن تنفيذه على أرض الواقع داخل مدرسته قد يكون صعباً، فلكى يصل مدير المدرسة للحب الصادق يجب أن يصل أولاً إلى التسامح ، وإذا تسامح أعطى ، وإذا أعطى تعاون، فهناك حلقة كاملة من ( التسامح - الحب - العطاء - التعاون ) .

- ١٠- ضرورة تدريب مدير المدرسة على فنيات التسامح، والتأكيد على التسامح الذاتي، حيث يبدأ مدير المدرسة في مسامحة نفسه أولاً ليسامحه الله، ثم يسامح الآخرين ممن أساءوا إليه ونالوا منه وأهانوه، و تبصيره بخطوات التسامح الأساسية وهي :
- الوعى: على مدير المدرسة أن يكون لديه وعى بأهمية أن يكون متسامحاً داخل مدرسته، فوعيه هو البداية الحقيقية للتغيير الذى يعقبه اتخاذ قراره بالتسامح.
- الاستفادة من تجاربه السابق، ومعرفة شىء جديد، وتجنب مدير المدرسة للتجارب السابقة المؤلمة، فقد يسامح مدير المدرسة لكن بمجرد تذكر التجارب السابقة المؤلمة التى مر بها يغلب عليه حالة من الضيق الشديد، فمن الطبيعى أن يكون لمدير المدرسة تجارب سابقة ( مؤلمة/ سعيدة) ومن الخطأ أن يسيطر عليه نفس المشاعرالسابقة (مشاعر حزن/ مشاعر سعادة )، وهنا عليه أن يقول بملء فيه " كفانى منك يا تجارى شقاء فقد شقيتُ بما كفانى "
- التخلص من كل النظرات السلبية ، والعمل بطريقة يغلب عليها روح الإيجابية.
- تخلص مدير المدرسة من المفاهيم الخاطئة عن التسامح مثل:(أولاً) التسامح معناه الضعف.(ثانياً) التسامح معناه حب التملك.(ثالثاً) التسامح معناه تقبل الظلم.(رابعاً) التسامح معناه الرضا بالمهانة.(خامساً) التسامح معناه التسليم بالأمر الواقع.
- ١١- السعى الصادق لتوفير مناخ مدرسى خالي من كل أشكال القهر الإدارى، والقسوة فى التعامل مع المعلمين والتلاميذ، والعنف الإدارى، والنفاق الإدارى، والتسويق الإدارى ، وخلافات العمل، والصراعات المستمرة داخل المدرسة.
- ١٢- حتمية مراجعة مدير المدرسة لنفسه يومياً ، فتعوده على محاسبة نفسه يجعله يميل لخلق علاقات ود وحب وألفة مع فريق العمل المدرسى .
- ١٣- ضرورة تخلص مدير المدرسة من مرض الكبر الإدارى ، فيجب أن يكون متوضعا مع الجميع سهلاً بسيطاً يألفه فريق العمل المدرسى .
- ١٤- إيمان مدير المدرسة بسحر الابتسامة الصادقة، فمدير المدرسة يجب أن يكون مبتسماً مع فريق العمل المدرسى، بشوش الوجه، فكيف يقبله ويحبه فريق العمل المدرسى وهو عابس الوجه ؟ فالابتسامة لها مفعول السحر فى تحويل الأمور الصعبة داخل المدرسة إلى أمور بسيطة، كما أن مدير المدرسة المبتسم يكون لدية جاذبية، ومن ثم يلتف حوله فريق العمل المدرسى، ويتقربون منه بحب ، فقال □: " تبسّمك في وجه أخيك صدقة"(١٤١).
- ١٥- تفعيل دور الأنشطة الطلابية فى مجال الرسوم الكاريكاتيرية الباعثة على الحب، وتعليقها علي الحوائط وأماكن تجمع التلاميذ والمعلمين ومنح حوافز مادية أو معنوية من خلال التكريم فى طابور الصباح لأفضل رسم كاريكاتيرى.
- ١٦- إقامة حفلات أعياد الميلاد لمديرى المدارس والمعلمين، وبمشاركة التلاميذ فى إحتفالية سمر مسائية ، ويعرض خلالها مواهب بعض التلاميذ فى الفنون المختلفة مثل تقليد الفنانين، والشعر، والفوازير، والتمثيل.

- ١٧- تنظيم عروض في طاوور الصباح لعرض شهادات التقدير الحاصل عليها مدير المدرسة والمعلمين والإداريين مع شرح مختصر لمناسبة التقدير، فهذا من شأنه يوفر جو يسوده الحب بين التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.
- ١٨- حرص مدير المدرسة على حسن المظهر: فقال جل شأنه: " والله يحب المطهرين" (١٤٢)، فمدير المدرسة حسن المظهر والمنظم في ملابسه والذي يحرص على نظافة وجهه وأسنانه، وتصفيف شعره، ورائحته الطيبة، ونظافة حذائه، ومن ثم يجذب إليه كل من يعمل معه داخل المدرسة بل ويقلدونه في حسن مظهره، وقال □: " البس وتجميل فإن الله جميل يحب الجمال " (١٤٣).
- ١٩- حرص مدير المدرسة على إدخال البهجة والحب على فريق العمل المدرسى.
- ٢٠- حرص مدير المدرسة على غرس قيمة الحب في نفوس التلاميذ خلال زيارته للفصول الدراسية، وتبصيرهم بتعظيم قيمة حب الله، وحب الوطن.
- ٢١- تنفيذ مسابقة طلابية شهرية بعنوان " مدرسة يملؤها الحب " ، و يطلب من التلاميذ القيام بكتابة تقرير يعرض أشهر أساليب الإدارة بالحب في المؤسسات المختلفة غير المدارس، وإمكانية الإفادة منها في المدرسة، وتخصص لها جوائز مالية، ويكرم الفائزين من التلاميذ في طاوور الصباح .
- ٢٢- دعوة النماذج الطيبة في المجتمع من العلماء ورجال الفكر والدين وتقديمها للتلاميذ كقدوة صالحة خلال طاوور الصباح لبث روح الحب بين التلاميذ .
- ٢٣- اهتمام مدير المدرسة بتجميل مداخل وحديقة المدرسة بالورود الجميلة .
- ٢٤- اهتمام مدير المدرسة بفتيات إلقاء السلام، فمدير المدرسة الواع هو الذى يجيد فنيات إلقاء السلام على معلميه وتلاميذه، وبأحسن الكلام الذى يبعث على صفاء المشاعر، فمن طريقته فى إلقاء السلام، واختياره لعباراته، سوف يصل للأخريين أحاسيس من نوع معين، بدورها سوف تبعث على الحب بين الجميع، وقال □: " إذا أردتم أن تتحابوا افشوا السلام بينكم " (١٤٤).
- ٢٥- تخلص مدير المدرسة من عادة مناداة أعضاء فريق العمل المدرسى بالأسماء التى تبعث على خلق روح الكره ، والمناداة بالأسماء الحقيقية مثل:

#### جدول (٩) يبين المناداة بالأسماء غير المرغوبة والأسماء الحقيقية

م	الأسماء غير المرغوبة	الأسماء الحقيقية
١	الأستاذ " زيكو "	الأستاذ زكريا
٢	الأستاذ " سحس "	الأستاذ حسين
٣	الأستاذ " مرج "	الأستاذ مرجان
٤	الأستاذ " دوحة "	الأستاذ ممدوح
٥	الأستاذة " نوجة "	الأستاذة نجبية
٦	الأستاذة " أحزان "	الأستاذة أفراح
٧	الأستاذة " خيانة "	الأستاذة شريفة

**- المقترحات لبحوث مستقبلية :**

يقترح الباحث من خلال هذه الدراسة القيام بالبحوث والدراسات التالية :

- ١- آليات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة مديريات التربية والتعليم فى مصر (دراسة تحليلية).
- ٢- آليات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المدارس الخاصة فى مصر (دراسة تحليلية).
- ٣- آليات تحقيق الإدارة بالحب فى الإدارات التعليمية فى مصر (دراسة تحليلية).
- ٤- آليات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة التوجيه التربوى بالمديريات التعليمية فى مصر (دراسة تحليلية).
- ٥- آليات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة كليات التربية فى مصر (دراسة تحليلية).
- ٦- آليات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة كليات رياض الأطفال فى مصر (دراسة تحليلية).
- ٧- آليات تحقيق الإدارة بالحب فى إدارة المعاهد المتوسطة والعليا (الحكومية/الخاصة) فى مصر (دراسة تحليلية).

## المراجع والهوامش :

- ١- سورة الشعراء : الآية ٨٩.
- ٢- عبد الغنى عبود وآخرون: إدارة المدرسة الابتدائية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٤م، ص ١٤٩.
- ٣- سورة البقرة : الآية ١٦٥.
- ٤- محمد الغزالي : إحياء علوم الدين ، القاهرة ، مكتبة مصر ، د.ت ، ص ٢٩٤.
- ٥- سورة آل عمران : الآية ٣١.
- ٦- رواة مسلم : حديث صحيح.
- ٧- محمد ناجى: الإدارة بالحب، المنتدى التربوى، الرسالة للتدريب والاستشارات، ٢٠١١م، ص ص ٣-١٠
- ٨- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :
- Fredericks, Janet and Brown, Steven, School Effectiveness and Principal - Productivity, N.A.S.S.P. Bulletin, Nov. 1993.**
- محمد ناجى: الإدارة بالحب، مرجع سابق، ص ص ٥-٦.
- ٩- محمد ناجى: الإدارة بالحب، مرجع سابق، ص ص ٥-٦.
- ١٠- المزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :
- عبد الرحمن إبراهيم المحبوب : " السلوك الإدارى لمدير المدرسة الابتدائية والثانوية (دراسة ميدانية) "، السعودية ، مجلة التعاون ، ع ٥٥، يونيو ٢٠٠٢م ، ص ٢١٠.
- ١١- محمد ناجى: الإدارة بالحب، مرجع سابق، ص ص ٥-٦.
- ١٢- كويك نويس: كيف تقود الموظفين للعمل بروح الفريق؟، القاهرة، دار الفاروق، ٢٠٠٣م، ص ص ٤٢-٤٣.
- ١٣- ريهام إسماعيل زكريا عبد الدايم: تصور مقترح لتمكين مديرى مدارس التعليم العام على صناعة واتخاذ القرار بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٤م، ص ٣٥٠.
- ١٤- نادية محمد عبد المنعم ، عزة جلال مصطفى: الإدارة المدرسية فى ظل المتغيرات العالمية ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٢م، ص ٨٠ (بتصرف).
- ١٥- منى شعبان عثمان : تطوير أداء مديرى المدارس الإبتدائية على ضوء مدخل إدارة التغيير (دراسة حالة بمحافظة الفيوم ) ، مجلة التربية ، القاهرة ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، س ١٦ ، ع ٤٣، سبتمبر ٢٠١٣م ، ص ١٠٤.
- ١٦- خالد عطية يعقوب : نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا وأستراليا، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥م.



- ١٧- \_\_\_\_\_: "الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الفنية في مصر وكوريا الجنوبية - دراسة مقارنة"، ملخصات أوراق العمل والبحوث للمؤتمر العلمي السنوي الثاني، مدرسة المستقبل، كلية التربية ببور سعيد، جامعة قناة السويس ٢٨-٢٩ مارس، ٢٠٠٩م، ص ٩٤-٩٥ .
- ١٨- \_\_\_\_\_: "دراسة مقارنة للقيادة التيسيرية في المدارس في نيوزلندا وسنغافورة وإمكانيات الإفادة منها في مصر"، الثقافة والتنمية، س٨، ع ٢٩، مج ٢، أبريل، ٢٠٠٩م .
- ١٩- \_\_\_\_\_: " تفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر في ضوء خبرة اليابان"، الثقافة والتنمية، س(١٢)، ع(٥٢)، يناير ٢٠١٢م، ص ص.
- ٢٠- \_\_\_\_\_: تطوير نظام مساءلة المعلمين في مصر في ضوء خبرة المملكة المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠١م.
- ٢١- \_\_\_\_\_: نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا وأستراليا، دراسة مقارنة، مرجع سابق.
- ٢٢- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :  
- إبراهيم الفقى: قوة الحب والتسامح، القاهرة، الصفوة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م، ص ٨.
- محمد ناجى: الإدارة بالحب، مرجع سابق، ص ٥-٦.
- ٢٣- محمد البسيونى السيد القليوبى: المناخ التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الصناعى نظام السنوات الثلاث وعلاقته بالإنتاجية التعليمية ( من وجهة نظر المعلمين والتلاميذ ) دراسة ميدانية بمحافظة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا، ٢٠١١م، ص ٢٤٧.
- ٢٤- المرجع السابق: ص ٢٤٧.
- ٢٥- المرجع السابق: ص ٢٤٧.
- ٢٦- خالد عطية يعقوب: " علاج الوهن الإداري في المدارس في مصر في ضوء خبرات بعض الدول (اليابان - ماليزيا - السعودية )"، المؤتمر العلمي التاسع، تطوير التعليم في الوطن العربي الواقع والمأمول، كلية التربية، جامعة الفيوم، ١٤ - ١٥ أكتوبر، ٢٠٠٨م، ص ١٠٠-١٠٢ .
- ٢٧- فريدة إبراهيم محمود : صنع القرار التعليمى فى مصر وإنجلترا، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بكفر الشيخ ، جامعة طنطا، ٢٠٠٥ م، ص ٢١١.
- ٢٨- ريهام إسماعيل زكريا عبد الدايم: تصور مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم العام على صناعة واتخاذ القرار بجمهورية مصر العربية ، مرجع سابق، ص ٣٥٠.
- ٢٩- المرجع السابق: ص ٣٥٠.

- ٣٠- نجلاء سرى محمد سعيد جابر: دراسة مقارنة لنظام التعليم الثانوى العام فى مصر وكولومبيا والمكسيك، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية جامعة طنطا ، ٢٠١٣م، ص ٤٢٧.
- ٣١- محمد البسيونى السيد القليوبى: المناخ التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الصناعى نظام السنوات الثلاث وعلاقته بالإنتاجية التعليمية ( من وجهة نظر المعلمين والتلاميذ ) دراسة ميدانية بمحافظة الغربية ، مرجع سابق، ص٢٤٧.
- ٣٢- محمود أبو النور عبد الرسول : علاقة المشاركة فى صنع القرار بالأنماط القيادية لمديرى المدارس الابتدائية فى مصر ، دراسة ميدانية ، مجلة التربية ، القاهرة ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، س ١٣، ع٢٧، فبراير ٢٠١٠م، ص ١٤٩.
- ٣٣- إبراهيم عبد العال أحمد: القرارات الوزارية فى مجال التعليم فى مصر وأسلوب تنفيذها لدى مديرى المدارس الابتدائية(دراسة إمبيريقية)،رسالة ماجستيرغيرمنشورة،كلية التربية، جامعة طنطا،٢٠٠٥م، ص٨.
- ٣٤- المرجع السابق: ص٨.
- ٣٥- المرجع السابق: ص٨.
- ٣٦- المرجع السابق : ص ١٤٩.
- ٣٧- عبير إبراهيم محمد العساسى: تطوير التعليم الابتدائى المصرى فى ضوء الخبرة الكندية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة طنطا، ٢٠١٢م، ص٤.
- ٣٨- أمل مصطفى محمد رزق: صيغة مقترحة لإدارة التجديد التربوى بالمرحلة الإعدادية فى مصر فى ضوء الاتجاهات العالمية (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٣م، ص٢٩٣.
- ٣٩- محمد البسيونى السيد القليوبى: المناخ التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الصناعى نظام السنوات الثلاث وعلاقته بالإنتاجية التعليمية ( من وجهة نظر المعلمين والتلاميذ ) دراسة ميدانية بمحافظة الغربية ، مرجع سابق، ص٢٤٧.
- ٤٠- علاء عبد الفتاح عبد الرازق عفيفى: دراسة مقارنة لمشكلات الإدارة المدرسية فى المرحلة الثانوية فى مصر والبحرين، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا، ٢٠١٣م، ص٧.
- ٤١- عبير إبراهيم محمد العساسى: تطوير التعليم الابتدائى المصرى فى ضوء الخبرة الكندية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة طنطا، ٢٠١٢م، ص٤.
- ٤٢- إبراهيم عبد العال أحمد: القرارات الوزارية فى مجال التعليم فى مصر وأسلوب تنفيذها لدى مديرى المدارس الابتدائية ( دراسة إمبيريقية )، مرجع سابق، ص٨.
- ٤٣- المرجع السابق: ص٨.

- ٤٤- علاء عبد الفتاح عبد الرازق عفيفي: دراسة مقارنة لمشكلات الإدارة المدرسية فى المرحلة الثانوية فى مصر والبحرين، مرجع سابق، ص٧.
- ٤٥- محسن عبد الستار محمود: تطوير الإدارة المدرسية فى ضوء معايير الجودة الشاملة ، القاهرة، المكتب الجامعى الحديث ، ٢٠٠٨م ص ص ٢٤٣-٢٤٤.
- ٤٦- سهير عبد اللطيف أبو العلا : عملية صنع واتخاذ القرار التربوى فى الإدارة المدرسية ، دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، م١٩، ع١، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، يناير ٢٠٠٣م ص ٥٧٣.
- ٤٧- عزة أحمد محمد الحسينى ، إيمان زغلول راغب أحمد : الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء المدرسى بجمهورية مصر العربية ، مجلة التربية ، القاهرة ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، س٨، ع١٩، م٢٠٠٠، ص ٢١.
- ٤٨- صلاح الدين جوهر: أساليب وتقنيات الإدارة التربوية فى ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ٢٠٠١م ، ص ٤٠٣.
- ٤٩- أمين محمد عبد السلام : القوانين والقرارات واللوائح المنظمة لإدارة المرحلة الابتدائية فى مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠١٢م ، ص ٢٢٠.
- ٥٠- ناجية محمد عبد الله: تطوير الأداء الإدارى بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى مصر باستخدام أسلوب فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١١م، ص ٥٨.
- ٥١- محمد البسيونى السيد القليوبى: المناخ التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الصناعى نظام السنوات الثلاث وعلاقته بالإنتاجية التعليمية ( من وجهة نظر المعلمين والتلاميذ ) دراسة ميدانية بمحافظة الغربية ، مرجع سابق، ص٢٤٧.
- ٥٢- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :
- ٥٣- سمية السيد متولى الشاذلى: تطوير نظام تدريب مديري المدارس الثانوية العامة أثناء الخدمة فى ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٥م، ص ص ١٨٨-١٨٩.
- ٥٤- خالد عطية يعقوب : نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر وماليزيا وأستراليا، دراسة مقارنة، مرجع سابق.
- ٥٥- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :
- Arcaro Jerome : Quality in Education: An Implementation Handbook, Delray Beach, Florida: ST. Lucie press. Inc., 1995.

- علاء عبد الفتاح عبد الرازق عفيفي: دراسة مقارنة لمشكلات الإدارة المدرسية فى المرحلة الثانوية فى مصر والبحرين، مرجع سابق، ص ٢١٨.
- ٥٦- رواة البخارى .
- ٥٧- رواة الترمذى.
- ٥٨- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:
- خالد عطية يعقوب: " تفعيل دور مديرى المدارس فى تحفيز المعلمين فى مصر فى ضوء خبرة اليابان "، مرجع سابق.
- \_\_\_\_\_: " دراسة مقارنة للقيادة التيسيرية فى المدارس فى نيوزلندا وسنغافورة وإمكانية الإفادة منها فى مصر"، الثقافة والتنمية، س٨، ع ٢٩، مج ٢، أبريل، ٢٠٠٩ م .
- \_\_\_\_\_: " علاج الوهن الإداري فى المدارس فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول (اليابان - ماليزيا - السعودية )"، مرجع سابق.
- ٥٩- ديوبولد. ب. فان دالين : مناهج البحث فى العلوم السلوكية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١م، ص ١٤١.
- ٦٠- سورة المائدة : الآية ٥٤.
- ٦١- سورة البقرة : الآية ١٦٥.
- ٦٢- حديث صحيح : رواة الشيخان.
- ٦٣- حديث صحيح : رواة مسلم .
- ٦٤- سورة التوبة : الآية ٢٤.
- ٦٥- سورة آل عمران : الآية ١٤.
- ٦٦- سورة لقمان : الآية ١٨.
- ٦٧- حديث صحيح : رواة الشيخان .
- ٦٨- حديث صحيح : رواة أحمد .
- ٦٩- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :
- David osher: "Positive Culture in Urban Schools", Educational Leadership Journal, V.162, Issue 6 March, 2005, pp.2-8.
- ٧٠- محمد جودت ناصر : "قضايا الإدارة ، الإدارة بالحب وإعداد القيادات المحبة" ، القاهرة، مجلة الميزان ، س١، ٢٠١٠م ، ص ص ٢-٤.
- ٧١- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:
- Hand book of positive psychology, Oxford University Press, 2005.: -Snyder C. , Lopez J.
- Hanberg Lisa: "Love and Management", all Business.Com., feb.2010, pp.2-22.

- ٧٢- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :
- Blumberg Arthur , Greenfield William: The Effective Principal, Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1998.
- ٧٣- محمد جودت ناصر: " قضايا الإدارة ، الإدارة بالحب وإعداد القيادات المحبة" ، مرجع سابق، ص٥٠.
- ٧٤- قام الباحث بعمل دراسة مسحية لرسائل الماجستير والدكتوراة فى كليات التربية ، والمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، والمركز القومى لامتحانات والتقييم التربوى.
- ٧٥- كُلف الباحث بتنفيذ ورشة عمل Workshop بعنوان: " مهارات الإدارة المدرسية بين الواقع والمأمول" ، لمديرى المدارس ( الابتدائية - الإعدادية - الثانوية ) بمحافظة البحيرة خلال الفصل الدراسى الثانى من العام الدراسى ٢٠١٢/٢٠١٣م، حيث تم توزيعهم فى مجموعات صغيرة، بحيث يتم تكليف كل مجموعة بدراسة موضوع من الموضوعات المطروحة والخاصة بتنمية مهارات الإدارة المدرسية، ثم يتم مناقشته مع المجموعات الأخرى للإستفادة من كافة الآراء والمقترحات ، ومن ثم الخروج ببعض المقترحات العملية.
- ٧٦- خالد عطية يعقوب : " تفعيل دور مديرى المدارس فى تحفيز المعلمين فى مصر فى ضوء خبرة اليابان" ، مرجع سابق، ص ص ١٤٠-١٤٢.
- ٧٧- هيام صابر صادق شاهين: " الحب الوالدى كما يدركه طلبه الجامعة وعلاقته بسلوكهم الإيثارى" ، دراسات نفسية ، مج ٢٠، ع١، يناير، ٢٠١٠م، ص ص ٥٣-٩٨.
- ٧٨- \_\_\_\_\_ : " دراسة مقارنة للقيادة التيسيرية فى المدارس فى نيوزلندا وسنغافورة وإمكانية الإفادة منها فى مصر" ، مرجع سابق .
- ٧٩- \_\_\_\_\_ : "علاج الوهن الإداري فى المدارس فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول ( اليابان - ماليزيا - السعودية )" ، مرجع سابق ، ص ص ٨٩-١٢٣ .
- ٨٠- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :
- Kastler Ann Elizabeth: Teachers Perception of Their Involvement in Decision-making and organizational climate as these relate to the degree of school-based Management in selected Minnesota public elementary Schools, Ph.D., 1993.
- ٨١- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :
- مصطفى خليل الشرقاوى:مدخل إلى علم النفس الاجتماعى، ط٢، القاهرة ن دار الفكر العربى ، ٢٠٠٠م، ص ص ٨٣-٨٥.
- محمد السيد عبد الرحمن: علم النفس الاجتماعى المعاصر، مدخل معرفى ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ٢٠٠٤م، ص ص ٤٨٧-٤٨٨.

- Hand book of positive psychology,Oxford University Press,2005.: -Snyder C., Lopez J.
- ٨٢- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :
- Brown Paul:Management by love , Amazon,Com.,January, 2010, pp.2-8.
- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، ٢٠١١م ، ص ١٧٣-١٧٧.
- ٨٣- هانى عبد الرحمن الطويل : الإدارة التعليمية ، مفاهيم وآفاق ، الأردن ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر، ١٩٩٩م، ص ص ٢٥-٢٦.
- ٨٤- محمد جودت ناصر : " قضايا الإدارة بالحب ، الإدارة بالحب وإعداد القيادات المحبة " ، القاهرة ، مجلة الميزان ، س ١ ، ٢٠١٠م ، ص ص ٢-٩.
- ٨٥- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح ، مرجع سابق، ص ص ١٧٣-١٧٧.
- ٨٦- المرجع السابق : ص ص ١٧٣-١٧٤.
- ٨٧- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:
- Kastler Ann Elizabeth: Teachers Perception of Their Involvement in Decision-making and organizational climate as these relate to the degree of school-pased Management in selected Minnesota public elementary Schools, Ph.D., 1993.
- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح ، مرجع سابق ، ص ص ١٧٣-١٧٧.
- ٨٨- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح، مرجع سابق، ص ص ١٧٤-١٧٦
- ٨٩- نيكولاس بوثمان: كيف تجعل الناس تحبك؟، السعودية، مكتبة جرير، ٢٠١١م، ص ص ٢٥-٢٨.
- ٩٠- محمد الصيرفي: إدارة العمل الجماعي، الأسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٨م، ص ص ٢٧٣-٢٧٤.
- ٩١- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :
- خالد عطية يعقوب : إدارة الموارد البشرية، وزارة التعليم العالى، المعهد العالى للدراسات النوعية بالجيزة، ٢٠١٠م، ص ص ١٦٨-١٧٠.
- عبد القادر حسن : "كيف تملك حب موظفيك للعمل" ، مجلة العداقي لبحوث التسويق ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١١م ، ص ص ٥-٩.
- نيكولاس بوثمان: كيف تجعل الناس تحبك؟ ، مرجع سابق ، ص ص ٢٥-٢٧.
- جون زيجلر، ريبيكا مريل : كيف تحقق أهدافك؟ فن إدارة الأولويات ، فاروس للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢م ، ص ص ١٦٧-١٦٨.
- ٩٢- رواة البخارى : حديث صحيح.

- ٩٣- سورة الزخرف : الآية ٦٧ .
- ٩٤- فتحي درويش عشيبية، مصطفى أحمد أمين: الإدارة المدرسية والصفية ، كلية التربية ، جامعة  
دمنهور ، ٢٠١٣/٢٠١٤م ، ص ٣٢ .
- ٩٥- خالد عطية يعقوب: "تصور مقترح للاعتراف في الإدارة المدرسية في مصر في ضوء خبرة  
أسبانيا "، المؤتمر العلمي العربي الرابع " الدولي الأول "، التعليم وتحديات المستقبل، ٢٥-  
٢٦ أبريل ٢٠٠٩م، جمعية الثقافة من أجل التنمية بسوهاج بالاشتراك مع كلية التربية جامعة  
سوهاج .
- ٩٦- كيث ديفيز : السلوك الإنساني فى العمل ، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمى ، ترجمة /  
سيد عبد الحميد مرسى ،ومحمد إسماعيل يوسف ، القاهرة ، نهضة مصر للطباعة  
والنشر والتوزيع ، ١٩٩٠م ، ص ٥-٨ .
- ٩٧- محمد عبد الله المنيع : " أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم فى المدارس " ، مجلة جامعة  
الملك سعود ، ١م ، العلوم التربوية ، ص ١٩٥-٢٢٢ .
- ٩٨- محمد البسيونى السيد القليوبى: المناخ التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الصناعى نظام السنوات  
الثلاث وعلاقته بالإنتاجية التعليمية ( من وجهة نظر المعلمين والتلاميذ ) دراسة ميدانية  
بمحافظة الغربية ، مرجع سابق، ص ٢٤٩ .
- ٩٩- سورة القلم : الآية ٤ .
- ١٠٠- رواة مسلم .
- ١٠١- رواة مسلم .
- ١٠٢- رواة مسلم .
- ١٠٣- سورة آل عمران : الآية ١٣٤ .
- ١٠٤- سورة آل عمران : الآية ١٣٤ .
- ١٠٥- سورة آل عمران : الآية ١٣٤ .
- ١٠٦- سورة الحجرات : الآية ١٠ .
- ١٠٧- سورة النساء : الآية ١٤٨ .
- ١٠٨- رواة مسلم : حديث صحيح .
- ١٠٩- رواة مسلم : حديث صحيح .
- ١١٠- سورة الحج : الآية ٢٤ .
- ١١١- سورة فصلت : الآية ٣٠ .
- ١١٢- سورة الأحقاف : الآية ١٣ .
- ١١٣- سورة المائدة : الآية ٥٤ .
- ١١٤- سورة الحجرات : الآية ١٠ .
- ١١٥- سورة الحجر : الآية ٤٧ .

- ١١٦- سورة الشعراء : الآية ٨٩.
- ١١٧- سورة النازعات : الآية ٤٦.
- ١١٨- سورة الروم : الآية ٥٥.
- ١١٩- رواة مسلم : حديث صحيح .
- ١٢٠- سورة السجدة : الآية ٢٤.
- ١٢١- سورة آل عمران : الآية ٢٠٠.
- ١٢٢- رواة مسلم : حديث صحيح .
- ١٢٣- رواة مسلم : حديث صحيح.
- ١٢٤- رواة مسلم : حديث صحيح.
- ١٢٥- سورة لقمان : الآية ١٧.
- ١٢٦- رواة مسلم : حديث صحيح.
- ١٢٧- رواة البخارى : حديث صحيح.
- ١٢٨- سورة النساء : الآية ١٤.
- ١٢٩- سورة البقرة : الآية ٨٣.
- ١٣٠- سورة الحج : الآية ٢٤.
- ١٣١- سورة المؤمنون : الآية ٣.
- ١٣٢- رواة مسلم: حديث صحيح.
- ١٣٣- سورة التوبة : الآية ١١٩.
- ١٣٤- رواة مسلم: حديث صحيح
- ١٣٥- سورة القصص : الآية ٥٦.
- ١٣٦- سورة لقمان : الآية ٣٤.
- ١٣٧- سورة آل عمران : الآية ١٨٨.
- ١٣٨- سورة الأحزاب : الآية ٤١.
- ١٣٩- سورة آل عمران : الآية ١٩١.
- ١٤٠- حديث قدسى.
- ١٤١- سورة البقرة : الآية ١٥٢.
- ١٤٢- سورة الأحزاب : الآية ٣٥.
- ١٤٣- رواة مسلم .
- ١٤٤- سورة التوبة : الآية ١٠٨.
- ١٤٥- رواه البخارى .
- ١٤٦- رواة مسلم .