

درجة ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية

بمكتب تعليم الوسط ببيشة

The degree of practicing management with love among secondary school principals in the Central Education Office in Bisha

جواهر محمد الأكلبي

ماجستير القيادة التربوية – كلية التربية والتنمية البشرية جامعة بيشة المملكة العربية السعودية

معلمة تخصص اقتصاد منزلي، مديرة (مكلفة) مدرسة الثانوية الثالثة بإدارة بيشة التعليمية

jawaherm1235@gmail.com

ملخص البحث:

استهدف البحث للتعرف على درجة ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة، وتكونت من الأهداف التالية: (التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة - التعرف على مدى توافر متطلبات ممارسة أسلوب الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة من وجهة فريق العمل - الكشف عن دلالات الفروق بين تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية). وقد استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمكتب تعليم الوسط بمحافظة بيشة وعددهن (٤٩٨) معلمة، وتوصل البحث الى: أن درجة ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة كانت بدرجة متوسطة. أن متطلبات ممارسة أسلوب الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة كانت بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة في (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الحب، الإدارة بالحب، مكتب تعليم الوسط ببيشة

The degree of practicing management with love among secondary school principals in the Central Education Office in Bisha

Jawaher Mohammed Al-Oklobi

Master of Educational Leadership - College of Education and Human Development, University of Bisha, Kingdom of Saudi Arabia

Home Economics Teacher, Principal (Acting) of the Third Secondary School in Bisha Education Administration

jawaherm1235@gmail.com

Abstract:

The research aimed to identify the degree of practicing management with love among secondary school principals in the Central Education Office in Bisha, and consisted of the following objectives: (Identifying the degree of practicing management with love among secondary school principals in the Central Education Office in Bisha - Identifying the availability of requirements for practicing the management with love style among secondary school principals in the Central Education Office in Bisha from the point of view of the work team - Revealing the significance of the differences between the estimates of the research sample members for the degree of practicing management with love among secondary school principals in the Central Education Office in Bisha, attributed to the variables (academic qualification, years of experience, training courses). The research used the descriptive survey method, and the research community consisted of all secondary school teachers in government schools in the Central Education Office in Bisha Governorate, numbering (498) teachers. The research concluded that: The degree of practicing management with love among secondary school principals in the Central Education Office in Bisha was moderate. The requirements for practicing the management with love style among secondary school principals in the Central Education Office in Bisha were moderate. There were statistically significant differences between the estimates of the research sample members for the degree of practicing management with love among secondary school principals in the Central Education Office in Bisha in (qualification Scientific, years of experience, training courses)

Keywords: *Management, Love, Management with Love, Central Education Office in Bisha*

المقدمة

تشهد الإدارة التربوية العديد من التحديات والتطورات المتزايدة كالتدفق المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، والتطور التقني الهائل، والتغيرات المتسارعة التي تطرأ على المؤسسة كزيادة عدد الأفراد، لذا فإن الأساليب التربوية في المؤسسات التعليمية بحاجة ماسة لإعادة النظر في تطويرها لتلبي متطلبات واحتياجات العصر الراهن؛ ودراسة النهج التربوي للمجتمع بشكل دائم والتأكد من ملاءمته للنمو والتطور السريع، وضرورة الاهتمام والتكيف مع التغيرات الحديثة التي تؤدي إلى الإبداع والابتكار والنهوض بالعملية التربوية، فتربية جيل جديد يتمتع بمهارات وكفاءات عالية وأساليب متطورة ومنظومة أخلاقية فاعلة ليس بالأمر السهل، لذا فإن على الإدارة المدرسية السعي للارتقاء وتحقيق التميز عن غيرها من المؤسسات، وذلك من خلال مواكبة التغيرات والتحديات التي يتسم بها هذا العصر.

ولعل من أبرز الأساليب الإدارية في الإدارة التعليمية وأهمها هو أسلوب الإدارة بالحب فهي أسمى وأرقى أنواع القيادة؛ فلقد كانت منهج أعظم قائد عرفته البشرية، قاد به الدولة الإسلامية الأولى لتكون مرجعاً متكاملًا ومنهجاً راسخاً في قيادة المجتمعات، لقد جعل الحب فن من فنون القيادة، كان الحب هو القانون السائد فأعطاه لكل من حوله حتى كان يظن الواحد منهم أنه أحب الناس إليه مما يرى منه من معاملات الحب. إنه الحب الصادق الذي ظهر في حركات وسكنات القائد، فلقد كان الحب شعار قيادة محمد ﷺ وتحقيقاً لقول الله عز وجل (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ قَوْلًا لَوِ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (آل عمران: ١٥٩)، (النسفي، ٢٠١٢م، ص. ٢٠).

بالإدارة بالحب قاد رسول الله ﷺ الأنصار، ومجد القرآن فعلهم (وَيُؤْتِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ) (الحشر: ٩). بالحب امتزجت النفوس، وتعانقت الأرواح، وتلاشت الحجب المصطنعة، وصنع ابن الصحراء تاريخاً مجيداً لم يتكرر بنفس المواصفات، ولكننا نحاول أن نقرب منه وتأسيساً لتعديد الدورة الحضارية المرجوة والمنشودة مرة أخرى. (الشحات، ٢٠١٨)

إن حاجتنا لقيادة نحبها في جميع الأصعدة السياسية والاجتماعية، والدعوية وغيرها؛ أشد من حاجة الأرض الميتة لماء السماء، والقائد الجيد هو الذي يحرص على وجود جو من الألفة والود والعلاقات الطيبة مع المرؤوسين، فالإنسان لا يستطيع إنجاز أي عمل أو تحقيق نجاح في وجود المشاحنات. وقد أتى الرسول الكريم ﷺ على هذا الجانب فقال: " خِيَارُ أُمَّتِكُمُ الَّذِينَ تَحَبُّونَهُمْ وَيَحُبُّونَكُمْ وَيُصَلُّونَ عَلَيْهِمْ وَيُصَلُّونَ عَلَيْكُمْ وَشَرَارُ أُمَّتِكُمُ الَّذِينَ تَبْغُضُونَهُمْ وَيَبْغُضُونَكُمْ وَتَلْعَنُونَهُمْ وَيَلْعَنُونَكُمْ قُلْنَا: يَا رَسُولَ اللَّهِ أَفَلَا نُنَابِذُهُمْ؟ قَالَ: لَا مَا أَقَامُوا فِيكُمْ الصَّلَاةَ أَلَا مَنْ وَلِيَ عَلَيْهِ وَالِ فَرَأَهُ يَأْتِي شَيْئاً مِنْ مَعْصِيَةِ اللَّهِ فَلْيَنْكَرْهُ مَا يَأْتِي مِنْ مَعْصِيَةِ اللَّهِ وَلَا يَنْزِعَنَّ يَدًا مِنْ طَاعَةٍ " رواه مسلم (النووي، ج ١، ص. ٣٧٧)، (العياشي، ٢٠١٦م، ص. ٢٩٨).

ولأن الإدارة المدرسية في وقتنا هذا اتصفت بتعدد مفاهيمها وتوسع مجالات العمل فيها، فلم تعد مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت تعني بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالطلاب والمعلمين والمدير، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (عطوي، ٢٠١٤، ص. ١١٢).

فأصبح التجديد والتطوير في المؤسسات الإدارية بأن تركز الإدارة المدرسية على الكفاءات الفنية والمهنية التي يقوم بها مدير المدرسة، وحتى يقوم المدير بهذه المهام عليه أن يتمتع بكفاءة ومهارة وقدرة عالية، من أجل مواكبة التطورات والتحويلات العالمية المعاصرة والمستجدات

المختلفة، والإمام بكل ما هو جديد ومتطور، وتوظيف الموارد في الأنشطة التي تسهم في بقاء المؤسسة بالحصول على مخرجات تعليم متميزة، ووصولها إلى مستوى متقدم من الإبداع والابتكار من خلال ممارسة أساليب وعمليات إدارية حديثة تسهم بشكل ملحوظ للوصول لمستوى مرتفع في الأداء والمخرجات والسعي للارتقاء والتميز بالمؤسسة (ابو هزيم، ٢٠٢٠، ص. ١٩)

وعليه فقد زاد الإهتمام بعملية تطوير الإدارة المدرسية وظهرت العديد من الرؤى والأفكار والمبادئ الإدارية الحديثة التي من شأنها رفع كفاءة المؤسسة وتحسين أداء كوادرها الإدارية والفنية، ومن بين أبرز هذه الاتجاهات أسلوب الإدارة بالحب، فبعكس الإدارة التقليدية فإن الإدارة بالحب هي فن التأثير على القلوب، والتي لا يمكن أن تتحقق إلا بالمحبة المتبادلة بين المدير وأفراده العاملين، حيث أنها تجعل الأفراد يطيعون أوامر المدير بمحض إرادتهم وبكل طواعية وانقياد، فالحب بمفهومه البسيط يعني الإهتمام العميق بالآخرين، وهو عاطفة قوية تولد المودة والتعلق الشخصي بين الأفراد (Maatta & Uusiatti, 2014)

الإدارة بالحب ليست مجرد كلمة لطيفة تقال، وإنما أسلوب معترف به أكاديميا في الإدارة الحديثة، يركز على إشاعة المحبة بين القائد والعاملين معه في المؤسسة للارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف، فالحب هو العصا السحرية المسؤولة عن نجاح المؤسسات، والقيادة بالحب من أهم ركائز النجاح، لأنها تترجم الحب إلى كفاءة في الأداء (الصوفي، ٢٠١٩، ص. ١٨)

وتعد كاتلين سانفورد (Kathleen Sanfor) أول من تبني مفهوم القيادة بالحب، حيث قامت بتأليف كتابها " القيادة بالحب: كيف تفوز المنظمات بالحنان والقيادة والفضيلة. تعتقد كاتلين (Kathleen) في كتابها أن فشل النظريات الإدارية تطبيقاتها لا يعود إلى فشل مناهجها أو إلى أخطاء فيها، بل يعود إلى افتقاد الإدارة أو القيادة بالحب، وافتقار القيادة إلى الفطرة والحنان. واستندت في اعتقادها على أن الحب هو سحر الأمومة، والإدارة بفطرة الأمومة تخضع لنفسر السحر، فالحب هو العصا السحرية لهذه النظرية القيادية، وهو المسؤول عن نجاح المؤسسات والمنظمات. (المزاودة والداود، ٢٠١٨، ص. ٣٨)

وكما أشار (Sahay, & Baul, 2016) فإن أهمية الإدارة بالحب تستمد من حاجة المنظمة إلى شخص قادر على إدارة هذه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المنشودة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل والجوانب الإنسانية مع العاملين معه، إذ أن المبادئ الأساسية للإدارة التقليدية تعد مصدراً ومرجعاً للمدير للتركيز على النقاط التي يجب الانتباه إليها والاهتمام بها لتشكيل قيادته، القيادة المثمرة والفعالة والتي تتفهم مواقف ومشاعر الأفراد العاملين والمهمة المطلوبة، فالقيادة المتينة التي تعمل من خلال العواطف أي بمعنى إن الحالات العاطفية للقادة وأعمالهم تؤثر بالفعل على كيفية شعور الموظفين الذين يقودهم وبالتالي على العملية الإنتاجية.

وعليه اتجهت كثيراً من الدول إلى تطوير التعليم وتحديثه حيث اعتمدت على النظريات الإدارية المعاصرة في الإدارة وكان أبرزها نظرية الإدارة بالحب التي قدمتها كاتلين سانفورد (Kathleen Sanfor) وتعتمد النظرية على البعد الإنسان والجانب الاجتماعي في العملية الإدارية ومدى مساهمة هذا الجانب في تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب وتركز النظرية على دور العاملين ورفع مستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرارات، وكذلك البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمؤسسات وأهميتها في صيانة رأس المال الاجتماعي، وتؤكد النظرية أيضاً على أنه لا يمكن الحفاظ على رأس المال الاجتماعي دون الإرتقاء بالذكاء العاطفي للعاملين وحثهم على التعبير عنها في أماكن العمل، وأوضحت النظرية أن فشل كثير من النظريات الإدارية السابقة وتطبيقاتها لا يعود أساساً لفشل مناهجها وضعف مصداقيتها أو إلى أخطاء جوهرية بها، بل يعود إلى افتقار الإدارة بالحب بجانب الحزم والجد. (العلقامي، ٢٠١٨، ص. ١٩٨)

ونظراً لأهمية الإدارة المدرسية والتي تعتبر حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، تظهر الحاجة لإجراء مثل هذا البحث وذلك من خلال التعرف على أسلوب الإدارة بالحب ودرجة ممارسته بالمدارس الثانوية بإدارة تعليم ببشة وأثره على رفع كفاءة المدرسة وتحسين أداء كوادرها الإدارية والفنية.

مشكلة البحث

تعتبر الإدارة المدرسية من أهم التنظيمات الإدارية في الإدارة التعليمية، لأنها الأداة المنفذة والمباشرة للموقف التعليمي، ويشير الأدب التربوي والدارسات العديدة ذات العلاقة بأهمية دور الإدارة المدرسية في زيادة الفاعلية التعليمية، وفي إيجاد بيئة مدرسية تشجع الطلاب على التعلم، وتيسر عملية التعليم فيها، بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية، وصولاً لإنجاح العملية التربوية بشكل عام .

وتشير دراسة (العلقامي، ٢٠١٨، ص ١٩٩) أنه على الرغم من توجهات وزارة التعليم وأهتمامها بتطوير التعليم الثانوي ورفع جودة مخرجاته وتحسين كفاءته إلا أن واقع المدارس الثانوية يشير إلى قصور في أدائها وقد أوضح مظاهر القصور في الآتي : (اهتمام إدارة المدرسة بشكليات إيجاد وثيقة واضحة للرؤية والرسالة دون مشاركة العاملين بالمدرسة في صياغته - عدم سماح قيادات المدرسة الثانوية بمبادرات الإبداع والتجديد من قبل العاملين - ضعف ارتباط التعليم الثانوي بالمجتمع والبيئة المحيطة واحتياجاتها - ضعف جودة التعليم الثانوي وإنخفاض مستوى الخدمة المقدمة - ضعف القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية وعدم استثمار طاقات الأفراد وعدم مشاركتها مع باقي القطاعات الداعمة للعملية التعليمية).

كما توصلت نتائج دراسة (يعقوب، ٢٠١٢) إلى أن هناك خللاً وضعفاً في دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين مما جعل هذه المدارس تعاني من أوجه قصور عديدة في أداء المعلمين، وترتب عليه العديد من المشكلات الخاصة بالمعلمين ، ومن ثم تردي أوضاع العملية التعليمية داخل بعض المدارس ، وكانت من نتائج هذه الدراسة أيضاً أن هناك حاجة ماسة لثورة حقيقية لمواجهة السلبية غير المرغوبة لبعض المعلمين نتيجة التراخي والمجاملات والتطبيق غير السليم للثواب من جانب، والتعسف في توقيع العقاب من جانب آخر.

كما أكدت نتائج دراسة (يعقوب، ٢٠١٥، ص ٣٢٣) بؤادر أزمة ثقة في بعض المدارس بين بعض المعلمين وبعض مديري المدارس ، مما ترتب عليها التباطؤ في أداء بعض الأعمال، فضلاً عن بروز بعض صور عدم الرضا، كما أن النمط الإداري لمدير المدرسة هو الذي يسيطر على عملية صنع القرار المدرسي، وأن بعض المدارس تعاني من افتقاد المشاركة الحقيقية لفريق العمل المدرسي في صنع القرارات المدرسية، فضلاً عن سيادة روح البيروقراطية داخل المدارس ، ويلاحظ أن بعض مديري المدارس يميلون إلى تركيز سلطة اتخاذ القرار في أيديهم دون مشاركة فريق العمل المدرسي، كما يعتقدون أنهم مصدر السلطة والهيمنة وإصدار الأوامر والتعليمات ، فضلاً عن تواجد المناخ المدرسي السلبي في بعض المدارس، فضلاً عن كثرة قرارات مدير المدرسة ، وتضاربها في بعض الأحيان.

ولقد قدمت (سانفورد، ٢٠٠٠) أسلوب الإدارة بالحب عندما وجدت أن في أي مجال عمل توجد بيئة إدارية يكون فيها الجميع رؤوساً فقط لا رؤوسين، فالإدارة بالحب تعني بالجانب الإنساني المحفز للعمل، وعدم التعامل مع قوانين جامدة لا تتسم بالمرونة ، والعمل بروح الفريق الواحد ، وتطبيق مبدأ تفويض الصلاحيات .

واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة منها دراسة (المزاودة والداود، ٢٠١٨) والتي أكدت على الدور الإيجابي لأسلوب الإدارة بالحب على المجتمع المدرسي وجاءت النتائج كبيرة، حيث

رصدت حب القائد لنفسه بدرجة كبيرة جداً، وحب المعلمين والعاملين في المدرسة بدرجة كبيرة، وحب المدرسة بدرجة كبيرة، ودراسة (دغمش، ٢٠١٩) حيث أظهرت نتائجها أن ممارسة نمط الإدارة بالحب في المدارس الثانوية بدرجة كبيرة في ضوء المنهج التربوي النبوي وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي للمدارس، ودراسة (الضمرات والمصري، ٢٠٢١) التي توصلت نتائجها إلى أن هناك أثر ذو دلالة إيجابية للقيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية، ومن خلال ذلك تبرز أهمية أسلوب الإدارة بالحب وأهمية تبنيتها وأثرها على رفع أداء المؤسسات التعليمية وتحسن إنجازها.

ومن خلال خبرة الباحثة كمعلمة وكمشرفة لمدة (٢٠) عام بإدارة تعليم ببيشة، وخبرتها كمعلمة بالمرحلة الثانوية لمدة (١٥) عام، وجدت أن المدارس الثانوية تعاني العديد من المشكلات المختلفة سواء قصور في أداء القائمين على إدارة المدارس والعملية التعليمية أو تحديات يواجهونها، وبالتالي تؤثر على درجة تحقيق أهدافها، وتهدد استمرارها في أداء رسالتها بالشكل المطلوب. على الرغم مما فيها من إيجابيات وما تحقق لها من إنجازات إلا أنها لا تخلو من المشكلات والقضايا التي يجب أن تعالجها ولعل أبرز المشاكل والصعوبات التي تواجهها المركزية وقلة قياداتها الإدارية المؤهلة رغم تضخم جهازها الإداري إضافة إلى قصور في تقنياتها الإدارية واهتمامها بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الإدارية (العريني، ٢٠٠٢، ص.٦٥). ونظراً لقلة الأدبيات وضعف الإسهامات العلمية والدراسات التي تناولت أسلوب الإدارة بالحب ودورها الفعال في إعادة المرونة والتوازن بالمؤسسات التعليمية عامة والمدارس الثانوية خاصة، أجرت الباحثة هذا البحث.

أسئلة البحث:

- ما درجة ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم ببيشة؟
- وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة من وجهة نظر فريق العمل؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة، تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟
- ما مدى توافر متطلبات ممارسة أسلوب الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة من وجهة فريق العمل؟

أهداف البحث:

١. التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة.
٢. الكشف عن دلالات الفروق بين تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).
٣. التعرف على مدى توافر متطلبات ممارسة أسلوب الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة من وجهة فريق العمل.

أهمية البحث:

يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالحب في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بوجه عام ومكتب تعليم الوسط ببيشة بوجه خاص وتنقسم أهميته إلى قسمين كالتالي:

• الأهمية النظرية:

- إلقاء الضوء على أهمية تفعيل أسلوب الإدارة بالحب بإدارة المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة ومدى تأثيره على تطوير أداء كوادرها الإدارية والفنية.
- متابعة الأبحاث العلمية والدراسات التي تساعد في وضع آليات تطوير الإدارة المدرسية والاستفادة منها في ضوء التوجهات الاستراتيجية الحديثة.
- قد يسهم البحث في توفير معلومات قد تساعد القائمين على المؤسسات التعليمية في الإلمام بكل ما هو جديد ومتطور في الأساليب الإدارية الحديثة وتوظيفه، بهدف معالجة جوانب القصور والتغلب عليها بالإدارة بالحب، مما يزيد من مستوى كفاءتها وتميزها.

• الأهمية التطبيقية:

- الكشف عن الصورة الواقعية لإدارة المدرسة الثانوية، ومستوى ممارسة الإدارة بالحب، وتشخيص الصعوبات التي تعترضها، وبالتالي يمكن تحديد سبل العلاج ووسائل التطوير.
- توجيه نظر مديرات المدارس والمعلمات بأهمية تطبيق الإدارة بالحب كأسلوب قيادي ناجح وفعال.
- يؤمل من هذا البحث توفير تغذية راجعة لمديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة حول مستوى كفاءتهم وسبل تطويرها في ضوء تطبيق أسلوب الإدارة بالحب.
- مواكبة التغيرات والمستجدات في تطبيق الأساليب الحديثة التي تقوم بها الدول المتقدمة في النهوض بمستوى تعليمها من أجل النهوض بنظام التعليم بالمملكة العربية السعودية.

حدود البحث:

تتمثل فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة.
- الحدود البشرية: معلمات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة.
- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث بالمدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة.
- الحدود الزمانية: تم التطبيق في خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٥هـ.

مصطلحات البحث:

تناول البحث عددًا من المصطلحات من أبرزها مصطلح؛ الإدارة بالحب، وفيما يلي توضيح لها:

الإدارة

١. تعريف الإدارة لغة: يقال: دِيرَ به؛ أي غَشِيَ عليه (الخليل: ب.ت، المجلد ٨، ص ٥٦)، دَارَ بالشيء يَدُورُ به إذا طَاف حوله...وأَدَارَهُ عن الأمر وعليه، ودَاوَرَهُ: لاَوْصَهُ، ويقال: أَدْرَتْ فلاناً على الأمر: إذا حَاوَلْتَ إلزامه إياه، وأَدْرَتْهُ عن الأمر: إذا طلبت منه تركه (ابن منظور: ٧١١هـ/١٣١١م، المجلد ٤، ص ٢٩٥)، والإدارة: "المُدَاوَلَةُ، والتَّعَاطِي من غير تَأْجِيل، وبه فُسِّرَ قوله تعالى: ﴿تَجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ﴾ [البقرة: ٢٨٢].

٢. **تعريف الإدارة اصطلاحاً:** يُعدّ مصطلح الإدارة من المصطلحات الحديثة؛ التي لم يتفق علماء الإدارة والتربية والاجتماع على تعريف واحد له، فعرفه كل منهم بما يتوافق مع مذهبه وتخصصه، والسبب في ذلك يعود إلى حداثة مصطلح الإدارة وشموليته، والإدارة أحد العلوم الإنسانية؛ التي تنظر إلى الإنسان على أنه وحدة مستقلة، يختلف من إنسان إلى آخر، وقد عُرفت الإدارة كممارسة منذ زمن طويل، فوجدت مصطلحات كثيرة كانت معروفة قديماً؛ تدل على هذا المعنى ولو من بعيد؛ كالحكمة، والدهاء، والمهارة، ونحو ذلك، ولكن صورة هذه المصطلحات تختلف عن صورة الإدارة في العصر الحديث. (الزغبى: ٢٠١٥، ص ٧٠) وتعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب (منير: ٢٠١٠).

ويمكن تعريف الإدارة إجرائياً أسلوب تنظيم الجهود البشرية، والموارد والإمكانيات المتاحة بطريقة علمية تحقق من خلالها أهداف المنظمة المنشودة.

الحُبّ

مفهوم الحُبّ في اللغة:

لمفهوم الحب معانٍ عدّة أبانت عنها لغتنا العربية على النحو التّالي: الحب "نقيض البغض". ومعنى المحبّة لغةً: الوداد. وأصل هذه المادة يدلُّ على اللُّزوم والنَّبَات، واشتقاقه من أحبّه إذا لزمه، تقول: أحببتُ الشّيءَ فأنا مُحبٌّ وهو مُحبٌّ. (ابن منظور: ٧١١هـ/١٣١١م، المجلد ٢، ص ١٦١).

مفهوم الحُبّ اصطلاحاً:

الميل إلى الشيء السار أو ميل النفس إلى ما تراه وتظنه خيراً. (الحمداني، ١٩٩٩، ص ٤١)

ويمكن تعريف إجرائياً بأنه الميل إلى الشيء السار، والغرض منه إرضاء الحاجات المادية أو الروحية وهو مترتب على تخيل كمال في الشيء السار أو النافع يفضي إلى إنجذاب الإرادة إليه.

الإدارة بالحب

تعددت تعريفات الإدارة بالحب ومنها تعرف بأنها:

مدخل جديد من مداخل إدارة التغيير ورسالتها في ذلك رعاية نمو الآخرين لمواجهة متطلبات التغيير بالمقاومة والإستياء وسوء الفهم وعدم التقدير (سانفورد، ٢٠٠٠، ص ٧) وتعرف أيضاً بأنها التأثير السحري في العاملين، مما يحقق فرص الإبداع والتطوير في تحقيق أهداف المؤسسة علي الوجه الأكمل، وهذا يتوقف على قدرة القائد التربوي في رعاية وتوجيه العاملين، وتقديم العون لهم (السعود، ٢٠١٥)

وقد ذكر من الإدارة بالحب إعادة تصميم بيئة العمل لتقام علي أسس جديده من التعاون والمشاركة بين زملاء العمل في اطار من الحب والتفاؤل والسعادة الانتاجية بين الرئيس والعروس وتنمية روح المشاركة التي تتخطي الرسميات وتزيل الهيبة المفتعلة التي تصنعها المناصب (وينسين، ١٩٧٥، ص ٧)

١/١ - **وتعرف الإدارة بالحب إجرائياً بأنها:** الأسلوب او الكيفية او الطريقة التي تدير بها مديرات

المدارس الثانوية مدارسهن في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة وتحسين أدائها وإنجازاتها ورفع مستوى التنافسية بها. وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المُستجيب على فقرات الاستبانة المُعدة لهذا البحث.

الإطار النظري:

تقسم الباحثة الإطار النظري إلى أربعة محاور، المحور الأول: الإدارة بالحب، المحور الثاني: المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، المحور الثالث: إدارة المدارس الثانوية، المحور الرابع: دور مديرو المدارس الثانوية في تحقيق الإدارة بالحب.

المحور الأول: الإدارة بالحب:

تناولت الباحثة في هذا المحور، مفهوم الإدارة بالحب، أهمية الإدارة بالحب، مرتكزات الإدارة بالحب، أسس ومبادئ الإدارة بالحب داخل المدرسة، مبادئ الإدارة بالحب، خصائص الإدارة بالحب.

مفهوم الإدارة بالحب:

إن الحاجة لقيادة محبة في جميع مناحي أعمالنا وظروفنا أمر بالغ الأهمية وهو توجه استراتيجي يجب العمل به وتبنيه بشكل متكامل، وحاجتنا إليها أشد من حاجة الأرض الميتة لماء السماء، فإذا ما وجدناها اخضرت قلوبنا وتفتقت عقولنا ونمت أبداننا لنرتقي بعد ذلك في العلا مرتقا صعبا ونبونا من المجد مبوأ عاليا، وتعود المنظمات العربية إلى موقعها الصحيح بكل الريادة والتميز والتفوق. فمقصد وتوجه الإدارة بالحب هو العطاء الذي يرتقي بالعاملين ويرتفع بأدائهم ويهذب سلوكهم ويزيد تفاعلهم، ولطالما أن الحب غير مشروط والعطاء غير مؤقت والنمو غير محدود، فإن القيادة بالحب طريق للإبداع والابتكار، والإحساس المتوازن؛ ولأن الحب المتوازن هو المصلحة العامة، والمصلحة العامة بالنسبة للقائد المحب هي قول وفعل وليست شعارا لفرض سياسات أو تبرير نتائج. (الدحود، ٢٠٢٠، ص.٩٠)

ومن هنا تعرف الإدارة بالحب بأنها: توفير المناخ الذي يشعر الموظف فيه بأنه يرتبط بعاطفه حب قوية مع عمله الذي يمارسه ومع قائده ومع مؤسسته (سانفورد، ٢٠٠٠، ص.٥). وتعرف أيضا بأنها حرص الإدارة على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، مع تأدية الموظف للعمل الذي يحبه (أبو العلا، ٢٠١٣، ص.٢٧)

وبحسب ما أورده (الدحود: ٢٠٢٠، ص.٩١) فإن الإدارة بالحب هي المدخل الصحيح لبناء مؤسسات متكاملة ومتوازنة ومرنة ذات مبادئ وأخلاق، وعليه فإن الركيزة التامة للقيادة بالحب ترتكز على الدور القيادي للعاملين ورفع مستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم واتخاذ القرارات، وعلى البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمؤسسات وأهميتها في صيانة رأس المال الاجتماعي.

وعليه يتبادر إلى الأذهان هذا السؤال: الإدارة بالحب علم، أم فن أم كلاهما معاً؟

الإدارة بالحب علم له أسسه وأصوله العلمية، وفن في التطبيق بمهارة متميزة على أرض الواقع داخل المدرسة، فالإدارة بالحب تهدف في المقام الأول، إعلاء قيمة العنصر البشري داخل المدرسة، وهي علم وفن أيضا، فالإدارة بالحب تسعى دوما لبناء علاقات إنسانية طيبة بين فريق العمل المدرسي، ولتحقيقها فلا بد من معرفة أسس وأصول تملك قلوب فريق العمل المدرسي، وتعرف أهم آليات إثارة حماسهم، وتعرف فنيات تحقيق التسامح، والعطاء، والتعاون، والتقبل، على أرض الواقع داخل المدرسة. (يعقوب، ٢٠١٥، ص.٣٣٥)

أهمية الإدارة بالحب

تبرز أهمية الإدارة بالحب في كونها الروح المحركة والفعالة التي تستمد ديناميكيته وفعاليتها من شخص القائد الكفاء والقادر على قدح شرارة الدافعية والسير بمروسيه وتوجيه دافعيتهم نحو قيم العمل الصحيح وتحقيق الهدف المرغوب بحب من الأفراد الذين يقودهم، وتنبع أهمية الإدارة بالحب من كونها تتعلق بالتوجيه والإرشاد والمساندة والتقويم الأداء مختلف العناصر في المدرسة، حيث تشهد هذه المرحلة تجديد رؤية المدرسة وتطويرها، ويبرز أهمية القيادة في

دورها الفاعل في عملية التجديد والتطوير، ودعم، ومساندة المعلمين والطلاب.
(دغمش: ٢٠١٩م، ص. ٢٦)

إن استخدام نمط الإدارة بالحب في إدارة المؤسسة يحقق أهداف العاملين، ويشبع حاجاتهم المادية والمعنوية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وبالتالي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، واستخدام نمط القيادة بالحب يؤدي إلى رفع الحالة المعنوية لدى المرؤوسين، وإفساح المجال لهم، وإطلاق العنان إلى ملكاتهم الابتكار عوامل التطوير، وأداء العمل بشكل يحقق الاستخدام الأمثل للموارد، ويعتمد نمط القيادة بالحب على إشراك القائد والمرؤوسين معا في وضع الأهداف، مما يجعل المرؤوسين أكثر تجاوباً مع هذه الأهداف، ويحفزهم على تحقيقها (الدالي، ٢٠٠٥م، ص. ٩٨).

وتهتم الإدارة بالحب بالعنصر البشري باعتباره العنصر الأساسي في تحقيق التميز في الأداء، والأداة الفاعلة في استغلال الإمكانيات المتاحة، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق أعلى معدلات الرضا لدي جميع المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية، وبالتالي تتضح أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالحب من خلال الآتي: (ضحاوي وخاطر، ٢٠١٥، ص. ٣١٨)

- تهيئة المناخ الذي يحقق أعلى معدلات الانتاجية، من خلال التفاعل والإنسجام في العلاقات بين الإدارة والعاملين.
- تنمية الدافع والالتزام الوظيفي لدي العاملين في المؤسسة، من خلال السياسات التي تكفل منح قيمة للموارد البشرية، واثبتهم اعلي افعالهم وانجازاتهم.
- تشجيع الإلتزام التنظيمي من خلال تعزيز الأداء وتجويده في مختلف الأقسام وعلى مستوى المؤسسة الجامعية.
- تدعيم شعور الإنتماء للمؤسسة.
- تحقيق شعور التحفيز وفرق العمل، وجودة الحياة الوظيفية.
- الألفة الشديده بين العاملين مما يؤثر الي إنجاز العمل في المرتبة الاولي.

مركزات الإدارة بالحب كما ذكرها (المزاودة، ٢٠١٨، ص. ٦):

- الإدارة بالحب، والإدارة بالفطرة وجهان العملة واحده.
- قيادة المؤسسات بفطرة الأمومة.
- تركيز الإدارة بالحب على دور العاملين ورفع مستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرارات.
- تؤكد على البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمؤسسات واهميتها في صيانة رأس المال الاجتماعي.
- الإرتقاء بالذكاء العاطفي للعاملين وتدريبهم على إدارة عواطفهم وحثهم علي التعبير عنها.
- اتباع مدخل القيادة الحنونه للعودة بالمنظمات الي تكاملها وتوازنها.

أسس ومبادئ الإدارة بالحب داخل المدرسة:

جدول رقم (١) يبين أسس الإدارة بالحب داخل المدرسة

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

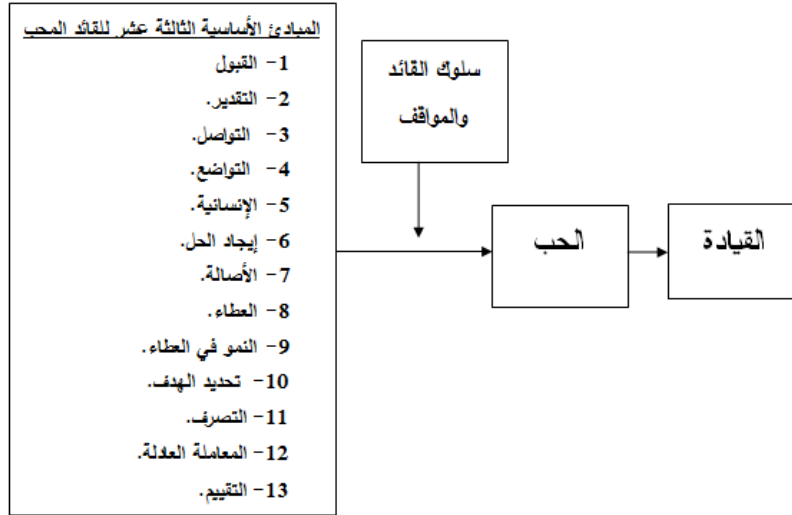
(يعقوب، ٢٠١٥، ص. ٣٣٥)

تقوم فلسفة الإدارة بالحب على خمسة مبادئ، وهي (Sanford, 1998):

- أ- **حب المؤسسة:** يجب أن تكون المؤسسة بالنسبة للقائد بمثابة الأسرة والبيت؛ لكي يتمكن من معرفة رسالتها وفهمها، والإيمان بأهدافها وقيمها، وتعليم الآخرين عمق هذه الرسالة، حتى يتولد لديهم التزام قوي بأداء هذه الرسالة، وتحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه. فحب المؤسسة ونجاحها وجهان لعملة واحدة، والقائد المحب لمؤسسته هو الذي يستطيع أن يضبط إيقاع هذا الحب وترجمته إلى سلوك أخلاقي يرقى بأداء المؤسسة.
 - ب- **حب العاملين:** يحتاج العاملون في المؤسسة إلى الحب والرعاية، ويقصد بها مساعدتهم في الكشف عن مهاراتهم ومواهبهم وتمكينهم من إطلاق طاقاتهم، وبهذا تكون هي الطريق الوحيد لتأكيد ثقتهم بأنفسهم وحبهم واحترامهم لذاتهم.
 - ج- **حب العملاء:** إن حب العميل وخدمته بصدق من أهم ركائز وأسباب ازدهار الأعمال ونجاحها؛ لأن ذلك يترجم إلى كفاءة في الأداء وأدب في اللقاء من ناحية إذا أحببنا من نقوم بخدمته فبالثبات ستكون الخدمة المقدمة له ممتازة، وإننا جميعا عملاء لخدمة معينة أو منتج ما من ناحية أخرى، وبذلك فحب العميل قيمة عليا من قيم العمل، وأحد عناصر الضمير المؤسسي، ومبدأ ومنطق تؤكد عليه الفطرة.
 - د- **حب المجتمع:** بالتأكيد لا تنفصل أي مؤسسة عن المجتمع الذي يحتضن نشاطها، وبالتالي فحب المؤسسة الحقيقي للمجتمع هو أقصر طريق لتحقيق النجاح، ومن هذا النجاح يمكن أن تعبر المؤسسة عن المزيد من حبها لمجتمعها، فتزيد من عملية خدمتها، وتحافظ على علاقاتها مع المجتمع. والقيادة بالحب تعتبر خدمة المجتمع المحيط بها وإمكاناته وموارده من أهم مسؤولياتها ووسائلها؛ للنهوض بحياة العاملين والعملاء وأسراهم، لأن المؤسسات الضعيفة لا يمكن أن توجد وتنمو في مجتمعات ضعيفة.
 - هـ- **حب القائد لنفسه:** إن الإنسان الذي يحب ويحترم ذاته لا يصعب عليه قيادة نفسه، كما لا يجد صعوبة في قيادة الآخرين ورعايتهم. لكن الحب المقصود به هنا هو الحب الأخلاقي الذي يخلو من الأنانية وحب التملك والسيطرة، وحب الذات بهذا الشكل والحنو على النفس يذهب إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه وسيلة إلى حب ورعاية الآخرين. والقائد المحب لنفسه يكون واقعا في توقعاته، لأن التعرف على الواقع وفهم متناقضاته يحمي الإنسان من مشاعر الأسف والندم والاستياء والغضب التي قد تصيبه عندما يقابله الآخرون بالتجاهل وسوء التقدير والإنكار. لذلك تعتبر الواقعية والتوقعات المنطقية من أهم أساليب حب النفس.
- وقد أشار (السعود، ٢٠١٥، ص ١٨-١٩) بأن مبادئ الإدارة بالحب في مجتمعنا العربي الإسلامي قد لمسناها في أسلوب تعامل رسولنا الكريم محمد ﷺ مع الصحابة ولكننا لم نبرز أهميتها في دراساتنا ولم نتناولها ونوضحها إلا عندما طورته الباحثة " كاتلين سانفورد (Kathleen Sanfor)، ذلك أننا نسمع في موروثنا الشعبي أوصافا للأشخاص أن فلانا شيخ، أو أنه (ابن شيوخ)، وأحيانا نسمع مديحا لشخص بأنه يملك (أخلاق الملوك)، وكل هذه العبارات تحاول القول أن في هذا الشخص صفات انعكست في أخلاقه وإدارته لعلاقاته الخاصة والعامة، بما فيها المسؤوليات التي يحملها في أي عمل يتولاه، وأخلاق الشيوخ منظومة مواصفات نفسية وأخلاقية نجدها في فئات من الناس امتازت بالقيادة الأخلاقية المبنية على السمو والشموخ والخلق الرفيع. وهي تجعل الشخص الذي يتولى إدارة شؤون الناس يتصف بما يلي:
- أكثر قدرة على تقديم الأداء الرفيع، وحسن الإدارة، وبخاصة إذا رافق هذا كفاءة فنية وليس شكلية الكفاءة والاستعراض.
 - أكثر عدلا بين من بيده أمورهم وأرزاقهم، فلا يظلم ولا يحابي.
 - أكثر أمانة في التعامل مع المال العام.

- أكثر توقيراً وإجلالاً واحتراماً للناس (أنزلوا الناس منازلهم).
- أكثر محافظة على خصوصيات الناس، وستراً لأعراضهم.
- أكثر إدراكاً لعقول المستمعين ومداركهم ومستوياتهم الفكرية؛ متمثلاً قوله "صلي الله عليه وسلم" أمرت أن أخطب الناس على قدر عقولهم).
- أكثر بعداً عن فاحش القول وبذاءة اللسان والعنف اللفظي والجسدي.
- أكثر بعداً عن سلوك التآمر والفتنة والوشاية والتشبيك السلبي.
- أكثر بعداً عن الغلظة والتسلط والتآمر والظلم والإساءة، فالشيوخ يخاصمون برجولة، وليس بأخلاق الجبناء والأنذال.
- أكثر بعداً عن الحديث عن أنفسهم والتغني ببطولاتهم وأمجادهم، فالشيوخ لا يمدحون أنفسهم، وإنما الناس تتحدث عن الشيخ صاحب الخلق والانجاز (فلا تزكوا أنفسكم هو أعلم بمن اتقى).

كما تجدر الإشارة إلى أن فشل النظريات الإدارية وتطبيقاتها لا يعود إلى فشل مناهجها أو إلى أخطاء فيها، بل يعود إلى افتقار الإدارة للحب، وافتقار القيادة للفطرة والحنان، وذلك أن الحب هو سحر الأمم، والإدارة بظلمة الأمم تخضع لنفس السحر، فالحب هو العصا السحرية لهذه النظرية وهو المسؤول عن نجاح المنظمات (السعود، ٢٠١٥، ص. ١٩). والشكل الموالي يوضح المبادئ الأساسية الثلاثة عشر (١٣) الواجب توفها في القائد المحب:



Source: (Nishant & Mehta, 2018, p. 44)

شكل (١) المبادئ الأساسية الثلاثة عشر للقائد المحب

خصائص الإدارة بالحُب

أولاً: الانفتاح على الجديد:

يعد هذا الأمر هاماً وأساسياً، ولكن تقبل أفكار جديدة وحلول بديلة يعد أمراً أساسياً كي يكون المرء قائداً ناجحاً ومحبوياً ومثالياً. وهذه النقطة تتطلب الكثير من العمل على ما قد تبدو عليه من الناحية النظرية (القرشي، ٢٠٠٤م، ص. ١٠٩).

ويتضح هنا أن على من يرغب في ممارسة الإدارة بالحُب أن يكون منفتحاً مرناً يقبل الأفكار الجديدة ويواجهها ما يطرأ على العمل من متغيرات وظروف ويتنبأ بها ويبحث عن طرق جديدة لتحسين العمل أو المنتج، وعليه أصبحت هذه الخاصية من إحدى صفات القائد الناجح المتميز.

ثانياً: التوازن العاطفي:

من صفات القائد الناجح أيضاً مواجهة متغيرات العمل والتحديات التي تقابل مؤسسته بذكاء عاطفي وشعوري ويعد ذلك من أهم التحديات. وعليه يعد الذكاء العاطفي هو أحد صفات القائد المطلوب توافرها لدى جميع القادة، ويشمل هذا القدرة على المحافظة على التركيز حتى في أيام الضغط وفقدان الحماس، الحزن والتعب (القحطاني، ٢٠٠١م، ص.٩٦).

ويؤكد الدالي أنه من المهم أن يكون لديك الوعي بأننا جميعاً خاضعون لمشكلات وأمور غير متوقعة والتي يمكن أن تؤثر على عواطفنا. ولكن انطلاقاً من حقيقة أن عمل قائد ما يؤثر عادة على عمل عدد كبير من الأشخاص فمن المثالي والضروري أن يتعلم ذلك القائد كيف يدرك التغيرات العاطفية التي يمر بها ولا يسمح لها أن تؤثر بشكل سلبي على الجانب المهني لحياته (الدالي، ٢٠٠٥م، ص.١٠٧).

ثالثاً: معرفة الذات:

تقوم معرفة الذات على إدراك جميع الحدود الذاتية والمحددات الشخصية للمرء، ومعرفة كيفية التصرف والتعامل مع الآخرين عندما يخرج شيء ما عن نطاق السيطرة ويتخطى الحدود المعقولة والمتوقعة له، معرفة المواقف التي يجب له فيها أن يقول فيها لا، والاعتراف أيضاً عندما يدرك أن هناك طلباً ما أو نموذجاً روتينياً معينة يتخطى ويتجاوز حدود تحمله لها (مجمي، ٢٠٠٣م، ص.٩٨).

رابعاً: الذكاء الاجتماعي في العلاقات:

الذكاء الاجتماعي هو قدرة القائد على إقامة حوار ناجح مع جميع العاملين باختلاف اهتماماتهم وصفاتهم ومعرفة كيفية التأثير عليهم وإقامة العلاقات معهم وهذا الأمر لا غنى عنه لكي ينجح القادة في إدارة المؤسسات.

خامساً: إتقان فن الإصغاء:

فن الإصغاء هو وسيلة فعالة في كتب القلوب وترك انطباع جيد وأثر حسن، فإن المتحدث يشعر بالإيناس والطمأنينة إذا بدا على مستنبيه الإنصات والرغبة في الاستماع، فكم من شخصية ترجع جاذبيتها إلى قدرتها على الإصغاء بتركيز وإقبال، وكما قيل: إذا أردت أن تكون مهما فكن مهتماً، ولنا في رسول الله وأسوة، فما قاطع متحدثاً قط، حتى مع المخالفين له في الرأي والاعتقاد، كان يسمع، وبعد أن ينتهوا، يرد عليهم بما يُناسبهم، وقد وجه القرآن المسلمين الأمر بالإنصات إلى القرآن، للتفكير والتدبر ونيل الرحمة والهداية، ويعد فن الإصغاء حلاً لأغلب المشكلات التي تتعرض لها بعض العلاقات الاجتماعية سواء في الأسرة، أو المدرسة، أو العمل، وبالإصغاء تذوب المشكلات، وتختفي نزاعات.

وقد أشار (دغمش، ٢٠١٩، ص.٢٩) أنه يمكن إضافة خصائص فرعية أخرى على النحو التالي:

- الشجاعة الصائبة المبنية على معرفة الذات والفعل: لن تجد شخصاً يحرص على اتباع قائد لا يملك الشجاعة أو الثقة في النفس.
- التحكم في النفس: من لا يستطيع أن يتحكم في نفسه لا يمكنه أن يتحكم في الآخرين. الصبر والأناة حافز قوي للآخرين والهام لأذكيائهم.
- إحساس حقيقي بالعدل: بدون إحساس حقيقي بالنزاهة والعدل لا يمكن لأي قائد أن يقود وينال احترام الآخرين.
- الثبات في اتخاذ القرارات: من يتردد في اتخاذ القرار يعبر عن عدم ثقته بنفسه. لا يمكنه قيادة الآخرين بنجاح.

- دقة الخطط: القائد الحقيقي هو الذي يخطط لعمله ويعمل على تطبيق خطته. القائد الذي يتقدم على غير هدى وبجون خطة محكمة هو مثل مركب بدون دفة سرعان ما ترتطم بالصخور.
- التعود على فعل أكثر من الآخرين: القائد الحقيقي يرغب دائما في فعل أكثر مما يطلبه من تابعيه.
- شخصية ممتعة محبوبة لا يمكن لأي شخص مهمل ومهمل أن يصبح قائدا حقيقيا، الزعامة الحقيقية تدعو للاحترام. لا يمكن للأتباع احترام قائد ذي شخصية غير ممتعة.
- التعاطف والتفهم: على القائد الحقيقي أن يجتذب تعاطف أتباعه وعليه أيضا أن يحاول تفهمهم وتفهم مشاكلهم.
- الاستعداد لتحمل كامل المسؤولية: يعتبر القائد مسئولا عن أخطاء وهفوات تابعيه، إن ارتكب أحد خطأ وأبان عن عدم كفايته فعلى القائد الاعتراف بفسله.

المحور الثاني- المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية:

تناولت الباحثة في هذا المحور، تعريف المرحلة الثانوية، أهداف المرحلة الثانوية، أهمية المرحلة الثانوية، خصائص الطلاب في المرحلة الثانوية .

تعريف المرحلة الثانوية :

عرفت وزارة التعليم (١٤٣٧هـ، ص.٤٣) المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية بأنها "مرحلة تعليمية تعقب المرحلة المتوسطة، ولها طبيعتها الخاصة، من حيث سن الطلاب وخصائص نموهم فيها، وهي تستدعي ألواناً من التوجيه والإعداد، وتضم فروعاً مختلفة يلتحق بها حاملي الشهادة المتوسطة، وفق الأنظمة التي تضعها الجهات المختصة، وتشارك في تحقيق الأهداف العامة للتعليم، بالإضافة إلى ما تحققه من أهدافها الخاصة."

و عرفها (Sahin, 2018) بأنها مرحلة انتقالية من الطفولة إلى البلوغ، يكون فيها الطلاب في أشد الحاجة إلى التنمية الجسدية والنفسية والاجتماعية والثقافية، مما يتطلب تعليم يلبي احتياجات هذه الفترة العمرية.

وتعتبر المرحلة الثانوية أهم المراحل التعليمية وترتيبها الثالث في السلم التعليمي بنظام التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، والحلقة الوسطى بين التعليم الأساسي والتعليم العالي، وتستغرق الدراسة في المرحلة الثانوية ثلاث سنوات، يدرس الطلاب فيها من سن (١٥-١٨) سنة، وتتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص التي تتطلب من المسؤولين عن النظام التعليمي ترجمتها إلى برامج تربوية وعلمية تحقق الطموحات وتستوعب التجديدات العلمية الناجحة وتتفاعل معها (فرج، ٢٠٠٩، ص.١١٢).

حيث ابتدأ التعليم الثانوي بالمملكة عام ١٣٤٥هـ، عندما افتتح المعهد الإسلامي في مكة المكرمة، وقد كانت الدراسة تستغرق أربع سنوات، زادت فيما بعد لتصبح خمس سنوات، وكان هدف المعهد إعداد المدرسين للتدريس في المدارس الابتدائية، وتزويد الدوائر الحكومية بالموظفين الأكفاء (الحقيل، ٢٠١٠، ص.٩٧).

أهداف المرحلة الثانوية:

حددت وزارة التعليم (١٤٣٨هـ، ص.ص.١٥-١٦) أهداف التعليم في المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية فيما يلي:

- متابعة تحقيق الولاء لله وحده، وجعل الأعمال خالصة لوجهه، ومستقيمة في كافة جوانبها على شرعه.

- دعم العقيدة الإسلامية التي تستقيم بها نظرة الطالب إلى الكون والإنسان والحياة في الدنيا والآخرة، وتزويده بالمفاهيم الأساسية والثقافة الإسلامية.
 - تمكين الانتماء الحي لأمة الإسلام الحاملة لراية التوحيد.
 - تحقيق الوفاء للوطن الإسلامي العام، وللوطن الخاص (المملكة العربية السعودية).
 - تعهد قدرات الطالب، واستعداداته المختلفة التي تظهر في هذه الفترة، وتوجيهها وفق ما يناسبه، وما يحقق أهداف التربية الإسلامية في مفهومها العام.
- أهمية المرحلة الثانوية:**

تعد مرحلة التعليم الثانوي من المراحل الهامة؛ نظراً للدور الذي تلعبه في إعداد المواطن الصالح. وللتعليم الثانوي أهمية في نواح متعددة، وفقاً لما أوردته وزارة التعليم (١٤٣٧هـ، ص. ١٧) في الآتي:

- تنمية شعور الطالب بالمسؤولية تجاه نفسه، ودراسته، ومجتمعه، ووطنه.
 - تعريف الطلبة بحقوقهم وواجباتهم.
 - الاتصال بواقع الحياة، لمعرفة حاجات المجتمع من جهة، وإعداد جيل من الطلبة الذين يشاركون في تطوير المجتمع من جهة أخرى.
 - تهيئة شخصية الطالب على مواجهة واقع الحياة العلمية.
- وترى الباحثة أن هذه المرحلة من أهم المراحل التعليمية التي ترتبط بالمراحل التي تسبقها والتي تليها، وعليه يجب اتباع أفضل أساليب الإدارة وفق التوجهات الحديثة في التعليم وبما يتماشى مع احتياجات هذه المرحلة التعليمية، ومع خصائص الطلبة في هذه الفترة العمرية وتحديد أنشطتها ومناهجها بدقة عالية لتحقيق غاياتها.

خصائص الطلاب في المرحلة الثانوية

١- النمو الجسمي:

المرحلة الثانوية تمتد من الخامسة عشرة حتى الثامنة عشرة وهي مرحلة مراهقة متوسطة، ولها بعض السمات والخصائص التي تظهر على الطلاب في هذه المرحلة تتصل بنمو القدرات الجسمية والقدرات الذهنية والقدرات العاطفية. - فمن ناحية القدرات الجسمية فإن سرعة نمو المراهق تقل عن ذي قبل وتزداد القدرة على التحكم في العضلات والأعصاب حتى يكتمل النمو في السابعة عشر ويصبح كل من الجنسين على استعداد للزواج من الناحية الجسمية ولكن هذا يقابل استحالة من الناحية المادية، ويصبح المراهق قادرة على تكون العادات الصحية السليمة مع استمرار احتياجه إلى كثير من الطعام والنوم، وكثيراً ما يلجأ إلى أحلام اليقظة، وتظهر عليه علامات القلق والتوتر النفسي ويصبح غير قادر على فهم وجهات نظر الكبار ويضيق صدره بنصائحهم ولذلك نجده في هذه المرحلة يتجه إلى شلة الأصدقاء وتقوي علاقاته بهم لإحساسه بأنهم يتكلمون لغته ويتفهمون مشاعره وعندئذ يشعر بينهم بالاستقلالية والحرية. (الإدارة العامة للتدريب والابتعاث، ١٤٣٥هـ، ص. ٢١)

٢- النمو العقلي:

- نمو الذكاء العام، وزيادة القدرة على القيام بكثير من العمليات العقلية العليا كال تفكير والتذكر القائم على الفهم، والاستنتاج، والتعلم، والتخيل.
- نمو القدرات العقلية الخاصة كالقدرة الرياضية التعامل مع الأعداد والقدرة اللغوية والدقة في التعبير والقدرة الميكانيكية والفنية. وتتضح الابتكارات في هذه المرحلة كنتاج للنشاطات العقلية. - نمو بعض المفاهيم المجردة كالحق والعدالة والفضيلة ومفهوم الزمن ويتجه التخيل من المحسوس إلى المجرد.

- نمو الميول والاهتمامات والاتجاهات القائمة على الاستدلال العقلي، ويظهر اهتمام المراهق بمستقبله الدراسي والمهني. - تزداد قدرة الانتباه والتركيز بعد أن كانت محدودة في الطفولة.
- يميل المراهق إلى التفكير النقدي أي أنه يطالب بالدليل على حقائق الأمور ولا يقبلها قبولاً أعمى مسلماً به.
- تكثر أحلام اليقظة حول المشكلات والتطلعات والحاجات، حيث يلجأ المراهق لا شعورياً إلى إشباعها، ويمكنه نموه العقلي من ذلك حيث يسمح له بالهروب بعيدة في عالم الخيال، فيرى نفسه لاعباً مشهوراً أو بطلاً لا يشق له غبار. (الإدارة العامة للتدريب والابتعاث: ١٤٣٥هـ، ص ٢٣)

٣- النمو الانفعالي:

- **الرهافة الانفعالية:** حيث يتأثر بالمثيرات المختلفة فيثور لأتفه الأسباب ويشعر بالحزن الشديد إذا تعرض للإحباط من أبيه أو معلمه.
- **الحدة الانفعالية:** (استجابة حادة لبعض المواقف لا تدل على اتزان) كالصراخ بعنف وشتيم الآخرين والاندفاع بتهور فإذا تشاجر مع أحد، اندفع بعنف إلى مصدر الشجار، وإذا قاد السيارة قادها بسرعة شديدة لإظهار قوة وتحدي الآخرين.
- **الارتباك:** حيث يخاف ويعجز عند مواجهة موقف معقد، ولا يمكن التصرف حياله كسخرية الآخرين منه أو مغالاتهم في مدحه.
- **الحساسية الشديدة للنقد:** يشعر المراهق بالحساسية الشديدة النقد الكبار له حتى وإن كان النقد صادقاً وبناءً، ومن أقرب الناس إليه، وخاصةً عندما يكون على مسمع من الآخرين، بل ويعتبر النصيحة أو التوجيه انتقاماً وإهانة، وهذا مما يؤكد عدم نضجه في هذا الجانب.
- **التقلب الانفعالي:** ينتقل المراهق من انفعال إلى آخر بسرعة، فتراه ينتقل من الفرح إلى الحزن، ومن التفاؤل إلى التشاؤم، ومن البكاء إلى الضحك، وتارة يندمج مع الآخرين وتارة يعتزل مجالسهم، ومرة تجده متديناً جداً وأخرى مقصراً.
- **تطور مثيرات الخوف واستجاباته:** حيث تتسع مخاوف المراهقين لتشمل المدرسة والجنس، ومخاوف تتصل بالعلاقات الاجتماعية، ومخاوف عائلية تبدو في القلق على الأهل عندما يتشاجرون أو عندما يمرضون. وقد يحتفظ بعض المراهقين في بدء المراهقة ببعض مخاوف الطفولة كالخوف من الأشباح والثعابين ونحو ذلك.
- **سيطرة العواطف الشخصية (الجسم مركز اهتمامه)** حيث تظهر في بداية المراهقة مظاهر الاعتزاز بالنفس والعناية بالملابس والأناقة والوقوف أمام المرأة كثيراً لجذب الانتباه، حيث يتصور دائماً كيف سيكون رد فعل الآخرين تجاهه. (الإدارة العامة للتدريب والابتعاث، ١٤٣٥هـ، ص ٣١)

٤- النمو الاجتماعي

- الميل إلى الاستقلال والاعتماد على النفس ويظهر ذلك في محاولات المراهق اختيار أصدقائه ونوع ملابسه، ودراسته، وتحديد ميوله بنفسه.
- الميل إلى الالتفاف حول ثلة معينة، حيث يندمج مع مجموعة من الأصدقاء صغيرة العدد ويبدى الولاء والانتماء والتقدير بأرائهم والتصرف وفق أهدافهم ويصبحوا جماعة مرجعية له يحكم من خلالها على أفعاله وأقواله حيث يجد الراحة والمتعة والفهم لسلوكه من قبلهم، ويجد لديهم التقدير وإظهار المهارات وتأكيد الذات واكتشاف القدرات واكتساب المعلومات التي يعجز عن اكتسابها من الآباء والمعلمين بسبب ضعف العلاقة بين المراهق وأسرته في هذه المرحلة.

- تتسع دائرة العلاقات الاجتماعية حيث يصبح أكثر اتصالاً مع الآخرين.
 - الميل إلى مقاومة السلطة الوالدية والمدرسية ويظهر ذلك في رفض المراهق لأوامر الوالدين والمعلمين إذا اصطدمت بأوامر التلة، وينتقد الوالدين وأسلوب حياتهما وطريقة تفكيرهما. ويعبر المراهق الولد عن تمرده بالعداء أو الخروج من المنزل، أما البنات المراهقة فهي أكثر قبولاً للسلطة الوالدية.
 - المنافسة: يقارن المراهق نفسه بغيره في محاولة للحاق بالآخرين أو التفوق عليهم. الميل إلى الجنس الآخر والاهتمام به: يتحول المراهق من النفور من الجنس الآخر إلى الميل إليه والاهتمام به، ويظهر ذلك في محاولته جذب الانتباه إليه عن طريق أناقة المظهر الشخصي أو امتلاك أشياء مثيرة. (الإدارة العامة للتدريب والابتعاث، ١٤٣٥ هـ، ص. ٢٦)
- المحور الثالث- إدارة المدارس الثانوية:**

تناولت الباحثة في هذا المحور، شروط تحقيق الدارسة الثانوية أهدافها المنشودة، خصائص الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية، مهام الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية. يقع على عاتق إدارة المدارس الثانوية مسؤولية كبيرة، ويعود ذلك لأهمية هذه المرحلة في حياة المتعلمين حيث يتوقف عليها تحديد تخصصاتهم الجامعية ويتحدد عليها مستقبلهم المهني فيما بعد لذلك فهم بحاجة إلى الاهتمام والرعاية لجميع جوانب نموهم العقلية والاجتماعية والجسمية، ولتحقيق ذلك على مدير المدرسة التطوير من إدارته وأتباع الأساليب الحديثة التي تتوافق مع تلك المرحلة.

ولكي تحقق المدارس الثانوية أهدافها المنشودة لابد من توفير مجموعة من الشروط كما يلي:

- توافر مناخ ملائم ومساعد يرتاح فيه الطالب والمدرس.
 - يجب أن يكون تحت إشراف إدارة ناجحة.
 - الرفع من معنويات الهيئة التدريسية للقيام بدورها المنوط.
 - قدرة إدارة المدرسة الثانوية على إقامة علاقات إنسانية.
 - قدرة إدارة المدرسة الثانوية على قيادة العمل التربوي. (ستراك، ٢٠٠٤، ص. ٤٧٩)
- وترى الباحثة أنه إذا وفرت المدرسة تلك الشروط من بيئة تعليمية مناسبة وفاعلة لمنسوبيها من المتعلمين والمعلمين وأقامت علاقات إنسانية ناجحة داخلها ووفرت البنية التحتية المطلوبة من قاعات وتجهيزات تعليمية وتقنية ومناخ آمن ومريح للمجتمع المدرسي ساعد ذلك في تحقيق أهداف تلك المرحلة وتطويرها بنجاح.

خصائص الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية:

قدم (العواد، ٢٠١٥، ص.ص. ١١٩-١٢٠) مجموعة من الخصائص لإدارة المدرسة في المرحلة الثانوية وهي كما يلي:

- ١- قدرة إدارة المدرسة على قيادة العمل التربوي ولتحقيق ذلك على مدير المدرسة أن يكون على علم بأهدافها وأساليب تحقيقها مع الالتزام بالسياسات التعليمية، وتنفيذ برامجها بفاعلية متناهية بنجاح.
- ٢- قدرة إدارة المدرسة على إقامة العلاقات الإنسانية: وهذا يتوقف على الأسلوب الذي يتبعه مدير المدرسة في تعامله مع المتعلمين والمعلمين وتوفير مناخ تعليمي ملائم يسوده جو من المحبة الاحترام والتعاون والحوار البناء والمشاركة الفاعلة.

- ٣- مهارة إدارة المدرسة في تنظيم العمل: ويتم ذلك من خلال التخطيط الناجح للعمل وتوجيهات إدارة المدرسة لفريق العمل تفويض الصلاحيات وإضفاء جو من الرضا والمحبة لمنسوبيها.
 - ٤- قدرة إدارة المدرسة على توفير الظروف المناسبة لأداء فعال في العمل.
 - ٥- قدرة إدارة المدرسة على استخدام الإستراتيجيات المناسبة في اتخاذ القرار.
 - ٦- قدرة إدارة المدرسة على مواكبة التغيير واستخدام التكنولوجيا لمواكبة التطورات والتغيرات المتلاحقة في جميع مناحي الحياة.
 - ٧- قدرة إدارة المدرسة على استخدام عملية التقويم في المجتمع المدرسي فمدير المدرسة بحاجة تقييم ما تم إنجازه وتحسين وتطوير أدائه وأداء المجتمع المدرسي.
- وترى الباحثة أنه يجب على مدير المدرسة التحلي بتلك المهارات السابق ذكرها نظراً لأهميتها الكبيرة في تحقيق الأهداف المرجوة وذلك من أجل مواكبة المتغيرات المتسارعة والإنفجار المعرفية والتقدم التكنولوجي الهائل مما يسهم في تميزه ونجاحه في إدارة مدرسته.
- مهام الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية:**

تعد مهام الإدارة المدرسية من بين أكثر الموضوعات التي لاقت اختلافات وتباينات في وجهات النظر، في إطار الأمور المتعلقة بالإدارة المدرسية، ويرجع عدم الاتفاق هذا سواء في المصطلحات التي استخدمت في هذا المجال، أو في مضمون كل منها، وفي عددها، وفرزها وتصنيفها في فئات إلى الأسباب الآتية: (بوز، ٢٠٠٤، ص.ص. ٩٦-٩٧)

١. النظرية التربوية التي يتبناها من يقوم ببحث هذه الأدوار ودراساتها، بالإضافة إلى فلسفة التربية التي يأخذ بها والسياسة التربوية التي تأخذ بها الإدارة التربوية، والتي تم الاستناد إليها عند تحديد صلاحيات المدير، والأدوار التي عليه القيام بها.
٢. نمط الإدارة الذي يتم الأخذ به، إذ من المعروف أن هناك فرقة كبيرة بين مهام مدير في إدارة دكتاتورية ومهامه في إدارة ديمقراطية.
٣. توقعات أولي الأمر أو المعنيين الذين يهمهم ما يتحقق في المدرسة، ويأتي في مقدمة هؤلاء:

- توقعات المدير نفسه من المهام الموكلة إليه، وما ينبثق عنها من صلاحيات، ومسؤوليات، وحقوق وواجبات، وتوظيف ذلك كله إما لصالحه الشخصي، أو من أجل خدمة الآخرين.
- توقعات العاملين معه مثل معاونيه، والمعلمين في مدرسته، والموظفين، والطلاب، وذويهم.

٤. اختلاف مهام المدير تبعاً للمرحلة الدراسية التي تدرج المدرسة في إطارها.
٥. اختلاف مهام المدير كما لا نوعاً من حيث اتساع المدرسة التي يديرها أو حجمها، وبالتالي من حيث وجود معاون له أو عدم وجوده، هذا بالإضافة إلى اختلاف المدارس ما بين الريف والمدينة.

٦. التطور التكنولوجي والعلمي المتسارعان بكل تعقيداتها، ولاسيما ما يتعلق منها بالإنترنت والحاسوب والبريد الإلكتروني وغيرها، والتي زادت من مهام المدير من ناحية الاتصال بمراكز البحوث والاطلاع على المستجدات وسهلت عمله من جهة أخرى، حيث مكنته من توفير وقت طويل كان يصرف لحساب الأمور الورقية.

- وهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة الإدارة المدرسية وهي:
الهدف الذي يحاول مدير المدرسة أن يحققه من خلال وظيفته وهو إعداد النشء وتربيتهم تربية متكاملة.

- الواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة من أجل الوصول إلى الأهداف الإدارية، الفنية ذات الصلة بالعلاقات العامة).
- الطريقة التي تؤدي بها الواجبات (التخطيط، التنظيم، المتابعة).
- يعد مدير المدرسة مسؤولاً عن الناحيتين الإدارية والفنية في المدرسة فهو يصبح إدارية عندما يهبط كل ما تتطلبه عمليات التعليم في المدرسة من أدوات ومساعدات، كما أنه يصبح مشرفاً فنياً عندما يقوم بكل الخدمات الضرورية لتهيئة تعليم جيد فعال ناجح (الفاقي، ١٩٩٤م، ص ٤٠٣).
- قدم (بدران، ٢٠٠٥، ص ٢٣٨) مبررات تطوير الإدارة المدرسية وهي كالتالي:
- التغييرات والتطورات المهمة في المعرفة الإنسانية بما فيها الفكر الإداري، حيث تضاعفت كما ونوعاً مرات عدة خلال العقود الأخيرة من هذا القرن، كما تعددت وتطورت في الوقت نفسه تطبيقاتها العملية في الحياة اليومية، وهذا بدوره يلقي على التعليم وإدارته مسؤوليات واحتياجات جديدة.
- تطور الأساليب التربوية الحديثة التي تؤكد ضرورة التنمية المتكاملة لشخصيات المتعلمين، وأهمية التعليم الوظيفي لدى جمهور المتعلمين، وتنمية مهارات الإبداع، وقدرات التفكير العلمي وهذه لا تحدث تلقائياً، وإنما يخطط لها على مختلف مستويات العمل التعليمي، حتى تتوافر لها عوامل وظروف ممارستها بنجاح على الواقع التعليمي، وتؤدي الاحتياجات التربوية التي تفرضها طبيعة التطورات والتغييرات الاجتماعية المعاصرة.
- تجدد الحياة بالذات وتطور حاجاتها وأساليب الحصول عليها، يستتبعان تجدداً في المواقف والعلاقات، وتطورة في السلوك لمواجهة ذلك التجدد، وكما تتمكن المدرسة الثانوية من النهوض بمهامها في تكوين السلوك المناسب لدى الناشئين، فلا بد من العمل المستمر لتحديث إدارتها، لتكون في تكيف وتطور مستمرين إزاء ما يحيط بها من متغيرات كثيرة.
- كما أن مجموعة التحديات التي ظهرت على الساحة تفرض تطوير مهارات مديري المدارس مثل: تحدي الثورة العلمية والتكنولوجية والمعرفية والتي تستلزم تزويد الأفراد بالمهارات، والمعارف التي تتطلبها تلك الثورة في كافة أشكالها وصورها.
- المعرفة لم تعد أسيرة جدران الكتب ودوائر المعارف، ولكنها أيضاً نسبية، وليست مطلقة ومتغيرة بتغير العلم ومناهجه وطرانقه، وأصبحت متراكمة ومتناهية بصورة مذهلة، حيث أصبحت تلك المعرفة التي يعرفها البشر خلال القرن الماضي يمكن تحصيلها خلال أسابيع وأيام معدودة في تضاعفها وتناميها.
- وأضاف (أبو جبل، ٢٠٠٨، ص ٤٢) بأن التطوير لزاماً للأسباب الآتية:
- إن التغلب على الروتين القاتل والأسلوب الكلاسيكي الذي تدار به المدارس في الوقت الحالي، والذي لم يصبح له أي فائدة في نجاح أي مؤسسة، ومنها المدرسة ولم يمنحها ما تهدف إليه من تخريج جيل واع بمن حوله، مدرك لما عليه من مسؤوليات، يستطيع مواجهة العولمة والاستفادة من فرصها بما يمنحه القدرة على التميز والتفوق والعطاء، يحتم بلا شك اللجوء إلى التغيير الهادف والمدرّوس والمخطط له، ولهذا كان لزاماً على الإدارة المدرسية أن تنتقل من مرحلة الجمود إلى مرحلة حركية ديناميكية تختصر الوقت، وتستثمر الطاقات والقدرات والمواهب.
- تطوير أساليب الإدارة المدرسية في علاجها للمشكلات والتغييرات التي تؤثر على البيئة المدرسية بما يساعدها على التكيف مع تلك التغييرات بأسلوب يحمل بين جنباته المرونة والاستمرارية.

- رفع حماس أفراد المجتمع المدرسي وزيادة دافعيتهم في سبيل قدرتهم على التعامل مع معطيات العصر وثورة المعلومات من خلال إدراكهم للدور المنوط بهم مستقبلاً، وقدرتهم على المنافسة الواعية لمسايرة ركب التطور العلمي وثورة المعلومات.
- بناء مناخ مدرسي يساعد على التطوير والتجديد والإبداع يعمل أفراد بروح الفريق الواحد.
- الزيادة المتسارعة في أعداد الطلبة الملتحقين بالمدارس الثانوية وزيادة عدد هذه المدارس، أخذين في الاعتبار أن هذا التوسع يحتاج إلى إمكانات مادية وفنية كبيرة مما قد لا يكون متوافراً بالصورة المطلوبة في الوقت الحاضر.
- العمل وفق مبدأ التعليم للتميز والتميز للجميع، وضمان تحقيق الجودة، وتبني ثقافتها من خلال تطبيق المعايير القومية للتعليم.
- الاتجاه نحو اللامركزية والإدارة الذاتية التي يتم تطبيقها في بعض المدارس الثانوية وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في.
- التقدم في نظم الاتصالات حيث أدى النمو السريع في نظم الاتصالات والتوسع الكبير في استخدام أدوات الاتصال الجماهيري، وخاصة ما يتعلق منها في الاتصال السمعي والبصري، والتقدم في نظم المعلومات إلى فتح آفاق جديدة وضاعف من الترابط بين التعليم والاتصال، وهذا التطور الكبير في نظم الاتصال زاد من حجم المعلومات والمعارف وتدققها والحث على حسن توظيفها.

المحور الرابع- دور مديرو المدارس الثانوية في تحقيق الإدارة بالحب:

تناولت الباحثة في هذا المحور، دور مدير المدرسة في المرحلة الثانوية، قائد المدرسة الثانوية الفعال، أدوار المدير مع فئات المدرسة المختلفة، تحقيق الإدارة بالحب في المدارس، متطلبات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس.

دور مدير المدرسة في المرحلة الثانوية:

إن دور مدير المدرسة الفني متعلق بمتابعة أداء المعلمين والطلبة، وساعياً إلى رفع مستوى التحصيل وزيادة الإنتاجية ومخرجات عملية التعليم، بعيداً عن النظريات الكبرى والفلسفات التربوية المعقدة، ولكن بأفق مفتوح على توقعات حقيقية وأعمال واقعية تؤدي إلى بناء مجتمع مدرسي فعال، يقوم بدوره على أكمل وجه، متوقفاً قليلاً عند دور مدير المدرسة الإداري دون الخوض في التفاصيل (الغول، ٢٠٠٨م، ص ٧٢).

ومهام مدير المدرسة الإدارية هي أكثر التصاقاً بعمله وطبيعة دوره ومهامه كونه قائداً تربوياً، وليس مديراً تنفيذياً يدير شؤون الدوام الرسمي اليومي وينفذ التعليمات بحرفيتها، بل إن مدير المدرسة بوصفه ممثلاً للجهات العليا وله صلاحيات متعددة يفرضها عليه مسماه الوظيفي والمستند بطبيعة الحال إلى حزمة من التعليمات حتم عليه القيام بواجبات كثيرة، ولكن تلك التعليمات تبقى نظرياً قد توافق أو تخالف الواقع التعليمي في مدرسته، ولذا فإن تلك التعليمات يجب أن ينظر إليها على أنها مرنة وقابلة للتعديل حيث يلزم، فبالتأكيد ليست تعليمات جافة ومقدسة لا يجوز تجاوزها، وهنا تبرز شخصية المدير القيادية في توجيه العملية التربوية بشكل يحقق أهداف المدرسة بوصفها مجتمعا تعليميا جزءا من المجتمع الأكبر القرية أو الدولة بشكل عام (الكوزي، ٢٠١٤، ص ٩٦).

قائد المدرسة الثانوية الفعال:

يعد مدير المدرسة هو الأساس الذي تسير المدرسة على أوامره وفعاليتها وله العديد من المهام وهي:

- الدور الإداري التنفيذي لمدير المدرسة يتضمن توفير الظروف المادية والعناصر البشرية اللازمة لتسيير العملية التربوية، كتوفير الأثاث والكتب ومتابعة التأخر والغياب والمحافظة على سلامة المبنى المدرسي وغير ذلك (سمير، ٢٠١١، ص.٦٨).
- الدور الفني الإشرافي مشرف تربوي مقيم: ويتضمن هذا الدور قيادة عملية التجديد والتطوير للعملية التربوية في مدرسته، وحفز المعلمين وتشجيعهم على الخلق والابتكار، وتوفير فرص النمو المهني لهم، وتحسين ممارساتهم التعليمية.
- الدور الاجتماعي ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، ويتضمن هذا الدور إيجاد علاقة بين المدرسة والمنزل، مما يفتح مجالاً للتعاون بين المعلمين والآباء من جهة، وربط المدرسة بقيادة المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة بحثاً عن تأثير متبادل بين المدرسة وهذا المجتمع المحلي من جهة أخرى (سمير، ٢٠١١، ص.٧٦).

أدوار المدير مع فئات المدرسة المختلفة

أولاً: دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي:

يحتل مدير المدرسة مكاناً هاماً في برنامج المدرسة بصفة عامة فهو قائد المدرسة، ونجاح كثير الأمور يتوقف على قيادته، بل أن الجميع يتجه إليه في طلب التوجيه فالمعلم والطلاب والآباء كلهم يتجهون إليه طلباً للتوجيه.

وتعد أهداف الإدارة المدرسية مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع وحصص حضور الطلاب وتغييرهم، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية التحقيق هذا النمو.

كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، وهكذا أصبح تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية، بدلا من الاهتمام فيما مضى بالنواحي الإدارية فقط (الكوزي، ٢٠١٤م، ص.١٠٤).

ثانياً: دور مدير المدرسة والطلبة:

من المعروف أن الطالب هو محور العملية التعليمية لأن هدفها إنشاء جيل صالح وإعداده ليكون أداة فعالة في المجتمع وتزويد الطلبة بكل ما يحتاجونه من معلومات أساسية ومهارات ضرورية وقيم واتجاهات مناسبة فضلاً عن التفكير العلمي من أجل حياة منتجة وحل مشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين في المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، حيث يقوم مدير المدرسة بالتعرف على التحصيل الدراسي للطلبة وشؤونهم وأحوالهم العامة لتعزيز القيم الروحية الإنسانية والقومية والوطنية والعمل على حل المشكلات بطريقة تربوية وعلمية وتحسين مدى اكتسابهم من مفاهيم ومعلومات والاحتفاظ بها حتى تكون لديه قدره التكيف من خلال إيجاد بيئة ايجابية محفزة على الإبداع ومحبة للطلبة وصقل مواهبهم، ومشاركتهم في المجالس والانشطة المدرسية وتقبل آراءهم وأفكارهم. وطرح نماذج سلوكيه ووظيفية حية من المجتمع لتساعد الطالب على التفكير في تشكيل وتكوين مستقبله (سمير، ٢٠١١م، ص.٧٨).

ثالثاً: دور مدير المدرسة وأولياء الأمور:

إن أولياء الأمور ينبغي أن يكونوا على اطلاع كامل بكيفية تنشئة وتربية وسلوك أبنائهم وحالتهم الصحية حيث يقومون بتلبية حاجاتهم الأساسية لمساعدتهم على التكيف مع البيئة المحلية والمدرسية وتقديم التوجيه والدعم لهم يجب أن يكون هناك تواصل بين مدير المدرسة وأولياء الأمور لتحسين سلوك الطالب وتحصيله الدراسي وحل المشكلات وإشراكهم في النشاطات

والندوات والدورات والمحاضرات والمعارض والقرارات والتخطيط لمستقبل أبنائهم ودعم المدرسة ماديا ومعنويا لتحقيق أهدافها واستمرار تطورها (أبو حمادة، ٢٠٠٩م، ص.٨٢).

رابعا: دور مدير المدرسة والمجتمع المحلي:

المدرسة لم تعد بفردها قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة لذلك نجد إن المدارس المنفتحة على مجتمعها المحلي استطاعت تحقيق أهدافها بتنسيق مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي حيث يستطيع مدير المدرسة توظيف خبراتهم لإنجاز بعض المشروعات في المدرسة من خلال إشراكهم في جميع مراحل العملية التربوية حيث تلعب المدرسة دورا في تقديم الخدمات العامة من خلال الحملات التي تنظمها لذلك مثل النظافة، والمشاركة في أيام الحصاد، مما يكسب الطلبة خبرات وتوطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع، والعمل على تنمية المجتمع وتوعيته والنهوض بمستواه ليواكب التطور المعرفي والتكنولوجي وهذا سبيل لتوفير الاطمئنان النفسي والروحي للطلاب الذين سيشاركون بصلتهم الوثيقة بمجتمعهم، حيث ينسق مدير المدرسة العديد من الدورات اللامنهجية في اثنا العطل بالتعاون مع الشركات والمؤسسات والبنوك ليكون الخريج مؤهلا لهذه المؤسسات، فتكون له أولوية العمل (الغول، ٢٠٠٨، ص.٩٢).

تحقيق الإدارة بالحب في المدارس:

يتوقف نجاح مدير المدرسة في تطبيق أسلوب الإدارة بالحب على مدى حبه لمهنته ومجتمع المدرسي الذي يديره وامتلاكه المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق ذلك، وقدرته على إدارة مدرسته بنجاح وفق ما يطرأ من أحداث وتغييرات وتخطيطه السليم للعمل وتوزيع المهام والأدوار على فريق العمل، ولكي ينجح مدير المدرسة في تحقيق الإدارة بالحب يجب تحقيق الآتي (يعقوب، ٢٠١٥):

أولاً: أن يتحلى مدير المدرسة بمجموعة من المهارات وأهمها كالتالي:

- مهارته في تغيير النظرة الضيقة لطبيعة العمل داخل المدرسة على أنها فترة محددة بساعات عمل رسمية فقط دون أدنى اعتبار لتحسين العملية التعليمية.
- خلق روح الحب في تأدية الأعمال مع فريق العمل المدرسي.
- التفاعل المثمر البناء مع فريق العمل المدرسي.
- التركيز على خلق روح التسامح بين فريق العمل المدرسي.
- التركيز على خلق روح العطاء بين فريق العمل المدرسي.
- التركيز على خلق روح التعاون بين فريق العمل المدرسي.
- التركيز على خلق روح الدفاء والود بين فريق العمل المدرسي.
- ممارسة الأعمال الإيجابية التي تبعث على الحب داخل المدرسة.
- تحسين صورته أمام فريق العمل المدرسي.
- تطبيق آليات بناء الثقة في 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 في تحقيق النجاح.
- التخلص من اللامبالاة والسهولة والتسيب والتسويف. - تحرى الصدق في الأقوال والأفعال مع فريق العمل المدرسي.
- كما أكد (الكوزي، ٢٠١٤، ص.٥٦) أنه لكي ينجح مدير المدرسة في تحقيق الإدارة بالحب يجب تحقيق الآتي

- تحفيز فريق العمل بشتى سبل التحفيز المختلفة (المادية - المعنوية).
- مالتخلص من المشاعر السلبية الهدامة التي تؤثر على مستوى الأداء.

- تجنب لوم فريق العمل المدرسي على أتفه الأسباب.
- التركيز على إيجاد الحلول الواقعية للمشكلات المدرسية.
- استئثار الحوار مع فريق العمل المدرسي.
- اقتناص المساهمات الإيجابية لفريق العمل المدرسي وتنميتها.
- التخلص من مشاعر الكره التي تسيطر عليه تجاه فريق العمل المدرسي.
- تعرف من يحبه ومن يكرهه داخل المدرسة.
- التعامل مع المواقف السلبية المؤقتة التي تؤثر على مستوى الأداء.
- التعامل مع مثيري الشائعات المعرضة داخل المدرسة.
- الانصات الجيد لفريق العمل المدرسي.
- تجنب المشككين في جهود تحسين مستوى الأداء العام للمدرسة.
- القدرة على الإقناع لفريق العمل المدرسي.
- تعزيز ثقة أعضاء فريق العمل المدرسي بأنفسهم.
- تنمية شخصية المعلمين وتمكينهم من حل مشكلاتهم بطرق واقعية.

ثانياً: إظهار مدير المدرسة الحب الصادق لفريق العمل المدرسي، حيث تمثل عملية إظهار الحب لفريق العمل المدرسي من أهم المداخل والأساليب لتعريف فريق العمل المدرسي بأن مدير المدرسة يحبهم فيصل بسرعة إلى قلوبهم، ويحرك مشاعرهم، ويثير دافعيتهم نحو مزيد من العمل والجد بروح الحب. (الغول، ٢٠٠٨، ص.٧٢).

ثالثاً: ممارسة مدير المدرسة لروح الدعاية البناءة مع فريق العمل المدرسي، الدعاية الصادرة من مدير المدرسة ليست هدفاً في حد ذاتها، وإنما وسيلة لخلق روح الود والحب بين مدير المدرسة وفريق العمل المدرسي. (أبو حمادة، ٢٠٠٩، ص.٤٧).

- **رابعاً:** أن يكون مدير المدرسة قيادياً في إدارته حيث يعتبر المثل الأعلى والقوة لفريق العمل المدرسي، فهو يشارك برويته وقيمه التي يؤمن بها فريق العمل المدرسي. (سمير، ٢٠١١، ص.٣٢).

متطلبات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس

هناك مجموعة من المتطلبات الرئيسية أشار إليها (يعقوب، ٢٠١٥م) تسهم في تنفيذ تلك الآليات، ومن أهمها:

- ١- بذل الجهود الصادقة نحو تحقيق فعلي للإدارة بالحب في إدارة المدارس، والتأكيد على أن خسائر الحب لا تعوض، وعملية اغتيال الإدارة بالحب في المدرسة تمثل أكبر جريمة يرتكبها مدير المدرسة في حق نفسه وحق مدرسته.
- ٢- التأكيد على أهمية دور مجالس الأمناء والآباء بالمدارس في تعزيز مفهوم الإدارة بالحب في إدارة المدارس، ونبذ كل صور الكره داخل المدرسة.
- ٣- الاهتمام الحقيقي بالخدمات الاجتماعية المقدمة لفريق العمل المدرسي.
- ٤- التأكيد المستمر في كلمات الإذاعة المدرسية على إعلاء قيمة الإدارة بالحب.
- ٥- تفعيل دور الندوات الدينية والثقافية وورش العمل في نشر ثقافة الإدارة بالحب.
- ٦- تخلص مديري المدارس من الأفكار التي يغلب عليها سوء الظن.
- ٧- تخلص مديري المدارس من أسلوب الرقابة البوليسية وتصيد أخطاء المعلمين.
- ٨- تجنب مديري المدارس الأسلوب التمييز في التعامل مع فريق العمل المدرسي والذي 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، فلكي 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 أو ليسامحه الله، ثم يسامح الآخرين.
- ١١- السعي الصادق لتوفير مناخ مدرسي خالي من كل أشكال القهر الإداري، والقسوة في التعامل مع المعلمين والتلاميذ، والعنف الإداري، والنفاق الإداري، والتسويق الإداري، وخلافات العمل، والصراعات المستمرة داخل المدرسة.
- ١٢- حتمية مراجعة مدير المدرسة لنفسه يومياً، فتعوده على محاسبة نفسه يجعله يميل الخلق علاقات ود وحب وألفة مع فريق العمل المدرسي.
- ١٣- ضرورة تخلص مدير المدرسة من مرض الكبر الإداري، فيجب أن يكون متواضعاً مع الجميع سهلاً بسيطاً يألفه فريق العمل المدرسي.
- ١٤- إيمان مدير المدرسة بسحر الابتسامة الصادقة، فمدير المدرسة يجب أن يكون مبتسماً مع فريق العمل المدرسي، بشوش الوجه.
- ١٥- حرص مدير المدرسة على حسن المظهر: فقال جل شأنه: " والله يحب المطهرين" (١٠٢)،
- ١٦- حرص مدير المدرسة على إدخال البهجة والحب على فريق العمل المدرسي.
- ١٧- حرص مدير المدرسة على غرس قيمة الحب في نفوس التلاميذ خلال زيارته للفصول الدراسية، وتبصيرهم بتعظيم قيمة حب الله، وحب الوطن.
- ١٨- دعوة النماذج الطيبة في المجتمع من العلماء ورجال الفكر والدين وتقديمها للتلاميذ كقدوة صالحة خلال طابور الصباح لبث روح الحب بين التلاميذ.
- ١٩- اهتمام مدير المدرسة بتجميل مداخل وحديقة المدرسة بالورود الجميلة.
- ٢٠- اهتمام مدير المدرسة بفنيات إلقاء السلام، فمدير المدرسة الواع هو الذي يجيد فنيات إلقاء السلام على معلميه وتلاميذه، وبأحسن الكلام الذي يبعث على صفاء المشاعر. (الغول، ٢٠٠٨م، ص ٥٣).

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض الدراسات السابقة الأكثر صلة بموضوع البحث الحالي، مع التنبيه على أن المحك الرئيس في أولوية العرض هو التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، مُصنفة على محورين كما يلي:

المحور الأول- الدراسات العربية:

- ١- دراسة (يعقوب، ٢٠١٥م) بعنوان: "آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر" (دراسة تحليلية) هدفت الدراسة إلى تعرف الإطار المفاهيمي للإدارة بالحب في إدارة المدارس، والتعرض لأهم مبررات تزايد الحاجة للإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر، والكشف عن أهم عناصر تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر، وأهم صفات مدير المدرسة الذي يحقق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر، وكشف النقاب عن أهم آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب مثل: الدراسة النظرية، والزيارة الميدانية، والدراسة الاستطلاعية، والتي أجريت على عينة عشوائية عندها مائة وواحد مدير مدرسة في ثلاث محافظات (البحيرة - الأسكندرية - مرسى مطروح)، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها

الدراسة: وضع مجموعة من الآليات التي تسهم في تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر، وتحديد أهم متطلبات تنفيذها.

٢- دراسة (المزاودة والداود، ٢٠١٨م)، بعنوان: "القيادات المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق والبالغ عددهم (٣١٩٠) معلما ومعلمة. وقد اختيرت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الأصلي بالطريقة العشوائية الطبقية وبنسبة (٢٥%) حيث بلغ عددها (٧٩٨) معلما ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت كبيرة، وجاءت المجالات مرتبة على النحو الآتي: حب القائد لنفسه وبدرجة كبيرة جدا، وحب المعلمين والعاملين في المدرسة وبدرجة كبيرة، وحب المدرسة وبدرجة كبيرة، وحب أولياء أمور الطلبة وبدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير النوع الاجتماعي وجاءت لصالح (الإناث).

٣- دراسة (دغمش، ٢٠١٩م)، بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها"، وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة النمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (١٢٠) معلمين ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي (بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعلمين وزنة نسبية (٧٦.٣٦%)، بدرجة كبيرة، كما أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة الدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي تعزي لمتغير (الجنس - سنوات الخدمة) كما أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة الدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي تعزي لمتغير المؤهل العلمي لصالح العلوم الانسانية).

٤- دراسة (خلوفي، ٢٠٢٠م) بعنوان: "القيادة بالحب كأسلوب قيادي فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرووسين"، وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة بالحب (القيادة الأبوية) أو كما تسمى القيادة بفطرة الأمومة باعتبارها أسلوب قيادي فعال، ومحاولة تبيان دورها في تحسين الرضا الوظيفي للمرووسين، من خلال استقراء وتحليل العديد من الدراسات ذات العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج. وقد توصلت الدراسة إلى أن الحب أسلوب قيادي فعال لتحقيق الرضا الوظيفي، فمتى ما شعر العامل بحب قائده له ورأى منه مواقف وتصرفات تنبئ عن حب صادق، فإنه سيقدم ما يمكن لقائده حبة ووفاء وتعاوننا وتضحية. وأوصت الدراسة في الأخير بأن يعمل القائد دائما على بناء بيئة عمل بعيدة عن الروتين وقريبة من التفاعل والتناغم، وهذا لأن الرضا

الوظيفي للعاملين هو ثمرة من ثمرات الحب، وليس الأنظمة الجامدة والهيكل الجوفاء والإجراءات الإدارية ولا لوائح العقوبات.

٥- دراسة (الضمير والمصري، ٢٠٢١م) بعنوان: "القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم"، هدفت الدراسة إلى التعرف للقيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٦) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إيجابية للقيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة بالحب تعزي للكلية ولصالح عضو هيئة التدريس في الكلية الإنسانية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة بالحب تعزي للرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة في الحب كانت لصالح عضو هيئة التدريس الأثني.

٦- دراسة (صابر وغنيم، ٢٠٢١) بعنوان: "الإدارة بالحب كمدخل لتنمية قيم المواطنة لدى طلاب التعليم الجامعي"، وتهدف الدراسة التعرف على الأسس النظرية للإدارة بالحب في الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على الأسس النظرية للمواطنة وقيمها، وواقع إدارة الحب في تنمية قيم المواطنة لدى طلاب التعليم الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، وتم إجراء دراسة استطلاعية للتعرف على واقع الإدارة بالحب كمدخل لتنمية قيم المواطنة لدى طلاب التعليم الجامعي، وتوصل البحث الي وضع تصور مقترح لتفعيل الإدارة بالحب كمدخل لتنمية قيم المواطنة لدى طلاب التعليم الجامعي.

٧- دراسة (الناظر، المخامرة وأبو منشار ٢٠٢٢) بعنوان: "القيادة بالحب لدى المدراء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين" استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة بالحب لدى المدراء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم الاعتماد على مقياس مكون من (٦٥) فقرة موزعه على محورين، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونه من (١٨٦) معلم ومعلمه، وتم التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج الرزم الاجتماعية (SPSS) ومعادلة كرونباخ الفا واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، بالإضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين القيادة بالحب والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتبين ان درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل جاءت مرتفعة، درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مدراء مدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل جاءت مرتفعة، حيث تبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات ممارسة القيادة بالحب لدى مدراء المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين من وجهة نظر المعلمين باختلاف المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة) لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، سنوات الخبرة) وكانت اهم التوصيات تعزيز ثقافة القيادة بالحب حيث ان طريقة تعامل المدراء مع المعلمين وأولياء الامور تساهم في رفع انتاجية المدرسة .

المحور الثاني- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (ساتو أوسويوتو وكاريننا مايتا: ٢٠١٣م) بعنوان " الحب القائم على القيادة في التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة"، جامعة لابلاندا، فنلندا، هدفت الدراسة لتوضيح ما هو مركز الرعاية النهارية ليس مجرد مكان يمكن للأطفال قضاء يومهم فيه أثناء وجود الوالدين في العمل. كيف تضمن حصول الأطفال على تجارب جيدة في مرحلة الطفولة وكيفية دعم تطورهم الإيجابي منذ بداية حياتهم المهنية التعليمية، في هذه الدراسة تقدم مفهوم القيادة القائمة على الحب ومناقشة دورها وتنفيذها في التعليم المبكر. القيادة القائمة على الحب في التعليم المبكر هي طريقة تتجدد مهارات المعلمين المهنية. يقدم نظام التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة الفنلندية مواتية مباني القيادة القائمة على الحب في التعليم المبكر. يجب أيضاً تضمين الطريقة في المناهج الدراسية لمعلمي المستقبل التعلم في مرحلة الطفولة المبكرة. ومن أهم النتائج التي تصلت إليها الدراسة: ١- تركز سياسة الأسرة الفنلندية الحالية على ثلاث أركان: مجتمع موجه نحو الطفل، الأسر المزدهرة التي لديها أطفال، ومنع الإقصاء الاجتماعي، ٢- الغالبية العظمى من الأسر الفنلندية التي لديها أطفال دون سن المدرسة، كلا الوالدين يعملان وقت كامل. في ظل هذه الظروف، يعد نظام الرعاية النهارية الموثوق والأمن أمراً حيوياً. ٣- فكرة الحب كقدرة قابلة للتعلم تتكون من العواطف، والعمل، المعرفة والمهارات، القيادة القائمة على الحب كما تم تقديمها في هذا البحث تبدو مقارنة جديرة بالاهتمام في التعليم المبكر اليوم وفي مستقبل.

٢- دراسة زهاريس وآخرون (Zaharris, et al., 2017) بعنوان: تصورات قادة ست مدارس في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة وممارساتهم القيادية في ضوء القيادة المثالية أو النموذجية (exemplary leadership)، والقيادة الروحية (spiritual leadership)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق مقياس ممارسات القيادة (Leadership Practices Inventory) وكذلك المقابلات شبه المنتظمة. أشارت النتائج إلى أن قيم القيادة الروحية مثل الأمل والإيمان وحب الغير (altruistic love) والاهتمام تتسق معاً.

٣- دراسة ويليامز (Williams, 2018) بعنوان: القيادة الروحية كنموذج للقيادة في المدارس الحكومية. تم استخدام منهج دراسة الحالة (Case Study) على عينة حجمها (١٦) مدير مدرسة تم اختيارهم بطريقة غرضية من إحدى ولايات جنوب شرق أمريكا. تم تطبيق المقابلة مفتوحة الإجابة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى القادة الروحانيين يمتازون بمهارات قيادية عليا تؤدي إلى نجاح المدرسة في تحقيق نواتج التعلم لدى الطلاب، كما أن القيادة الروحية تؤدي إلى زيادة دافعية الإدارة المدرسية للعمل المدرسي وتنمية التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

٤- دراسة تيرزي وآخرون (Terzi, et al 2020) بعنوان: تناولت تحليل أثر القيادة الروحية على الثقة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم التطبيق على عينة بلغ حجمها (٣٤٣) من المعلمين في المدارس الثانوية بإحدى مدن تركيا، وتم استخدام مقياس القيادة الروحية ومقياس الثقة التنظيمية لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن القيادة الروحية تؤثر بالإيجاب على مستوى الثقة التنظيمية.

٥- دراسة كاراداج وآخرون (Karadag, et al, 2020) بعنوان: التعرف على أثر القيادة الروحية على ثقافة المدرسة والنجاح الأكاديمي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم التطبيق على (٤٤١) معلماً (١٢) مدرسة ثانوية في مدينة (أورفة) في تركيا، وتم استخدام

الاستبيان لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن القيادة الروحية تزيد من الثقافة المدرسية الإيجابية وأن القيادة الروحية والثقافة المدرسية الإيجابية يؤديان إلى زيادة النجاح الأكاديمي لدى الطلاب.

٦- دراسة (Al-Nazer, Khalil Majid 2022). بعنوان: "القيادة المحبة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة بالحب لدى المديرين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٨٦) معلماً ومعلمة. وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) ومعادلة ألفا كرونباخ واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، بالإضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة بالحب والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل، كما تبين أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت مرتفعة، وأن درجة ممارسة القيادة بالحب لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت مرتفعة. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات القيادة بالحب لدى مديري المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لهذه المتغيرات المختلفة (الجنس، سنوات الخبرة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً للجنس، سنوات الخبرة، المتغيرات. وكانت أهم التوصيات تعزيز ثقافة القيادة بالحب، حيث أن طريقة تعامل المديرين مع المعلمين وأولياء الأمور تساهم في رفع إنتاجية المدرسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً- وجه الاستفادة :

من خلال تقصي نتائج البحوث والدراسات السابقة؛ يمكن تحديد مجموعة من نقاط الإفادة التي أفادت الدراسة الحالية وهي:

- أن جميع الدراسات السابقة قد تناولت ضمن متغيراتها نمط وأسلوب القيادة بالحب وأن هذه الدراسات قد أثرت الإطار النظري للدراسة الحالية.
- كذلك الاستفادة من خلال المراجع والمصادر الأساسية والثانوية التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة؛ فقد كانت نقطة انطلاق واعتماد عليها في الدراسة الحالية .
- كذلك في المناهج البحثية التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة حيث إن أغلب الدراسات السابقة قد اعتمدت إما على المنهج الوصفي، أو الوصفي التحليلي، وكذلك شبه التجريبي ، وهذه المناهج البحثية هي أيضاً ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية .
- كذلك أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تحديد الأداة الأساسية للدراسة الميدانية وبنودها (الاستبيان) .
- بالإضافة كذلك إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ؛ فقد استفادت منها الدراسة الحالية واعتبرتها نقطة انطلاق منها في الدراسة الحالية .
- استفادت كذلك في التوصيات التي أوصت بها الدراسات السابقة بناء على النتائج التي توصلت إليها

- وكذلك استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في المقترحات التي اقترحتها الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات البحثية التي تبنتها الدراسة الحالية.

ثانياً- وجه الاختلاف :

أما بالنسبة لوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية؛ فإننا نوجزها في

الآتي:

- فقد تناول بعض المتغيرات البحثية التي انفردت بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
- كذلك في العينة التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية؛ حيث طبقت على مديرات المدارس الثانوية من حيث متغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص، الدورات التدريبية) وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة . في حين أن التشابه مع عينات بعض الدراسات مثل : دراسة (دغمش، ٢٠١٩) ، ودراسة ويليامز (Williams, 2018) ودراسة (يعقوب، ٢٠١٥م) حيث كانت موجهة لمديرات المدارس الثانوية في حين أغلب الدراسات اعتمدت على عينات من المعلمين والمعلمات مثل : دراسة (المزاودة والداود، ٢٠١٨م)، ودراسة (خلوفي، ٢٠٢٠م) ، ودراسة (ساتو أوسويتو وكارينا مايتا: ٢٠١٣م) ، ودراسة زهاريس وآخرون (Zaharris, et al., 2017) ودراسة تيرزي وآخرون (Terzi, et al 2020) ، ودراسة كاراداج وآخرون (Karadag, et al, 2020) ، كما جاءت بعض عينات الدراسات السابقة من طلاب الجامعة مثل: دراسة (الضمرات والمصري، ٢٠٢١م) ، دراسة (صابر وغنايم، ٢٠٢١)
- كذلك كان الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في بنود الاستبانة التي اعتمدت عليها ؛ حيث اختلفت عن بنود الاستبانة الخاصة بالدراسات السابقة .
- في المنهج البحثي؛ حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي .
- في بعض المعالجات الإحصائية للنتائج وتفسيرها ومناقشتها .
- كذلك في النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .
- كذلك في التوصيات والبحوث المقترحة التي توصلت إليها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الدراسة الأولى التي تسعى الى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة في المملكة العربية السعودية-في حدود علم الباحثة- كما تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في الحدود الموضوعية، والحدود المكانية، والحدود الزمانية.

منهجية البحث وإجراءات:

أولاً: منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ويعرف المنهج الوصفي المسحي بأنه "البحث الذي يسعى لوصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة، أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يفعله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية" (القحطاني والعامري وآل مذهب والعمر، ٢٠١٠، ٢٠٥). وقد اختارت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، لكونه ملائماً لطبيعة البحث وتحقيق أهدافه، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات افراد العينة بهدف

التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة.

ثانياً: مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث: جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع البحث، تكون مجتمع البحث الحالي من جميع معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمكتب تعليم الوسط بمحافظة بيشة وعددهن (٤٩٨) معلمة بحسب إحصائية وزارة التعليم ٢٠٢٢م

ثالثاً: عينة البحث:

هي جزء من مجتمع البحث الأصلي، تتحصل عليها الباحثة بعد تطبيق الأداة، وذكر (نوفل واخرون، ٢٠١٠، ص.٢٣٢) في تعريفه لها بأنها " نموذج يشمل جانباً، أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، وممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة". واعتمدت الباحثة طريقة المسح الشامل، بإستخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة البحث، وبذلك تمثلت عينة البحث في جميع معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمكتب تعليم الوسط بمحافظة بيشة، وتم توزيع رابط الاستبانة التالي عليهن جميعاً.

<https://forms.gle/6gyp6pQbaA8KAjf77>

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة علماً بأنه استردت (٤٩٨) استبانة، وبنسبة (٥.٠٤) من المجتمع والجدول رقم (١) التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية وجميعها صالحة للتحليل الاحصائي

جدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	المستوي	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل الدراسي:	دبلوم	١٢٢	%٢٤.٤٩
	بكالوريوس	٢٨٧	%٥٧.٦٣
	دراسات عليا	٨٩	%١٧.٨٧
	المجموع	٤٩٨	%١٠٠
الدرجة الوظيفية والإدارية:	عاملات	١٢٢	%٢٤.٤٩
	معلمات	٢٩٤	%٥٩.٠٣
	وكلاء	٨٢	%١٦.٤٦
	المجموع	٤٩٨	%١٠٠
الدورات التدريبية:	٥ دورات	٥٨	%١١.٦٤
	من ٥ الي ١٠ دورات	٣٠٢	%٦٠.٦٤
	أكثر من ١٠ دورات	١٣٨	%٢٧.٧١
	المجموع	٤٩٨	%١٠٠
سنوات الخبرة:	أقل من ٥ سنوات	١١٢	%٢٢.٤٨
	من ٥ الي ١٠ سنوات	١٧٦	%٣٥.٣٤
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١٠	%٤٢.١٦
	المجموع	٤٩٨	%١٠٠

رابعاً: أداة البحث:

اعتمدت الباحثة في البحث الميداني على الاستبيانات. ويعد الاستبيان من أكثر الوسائل استخداماً للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد، في حين يوصف الاستبيان بأنه عبارة عن أداة ذات أبعاد وبنود، وتستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابة تحريرية. ولتحقيق أهداف البحث أعدت الباحثة هذه الاستبانة؛ وقد مر إعداد الإستبانة بالخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الكتابات النظرية والدراسات السابقة الخاصة بالدراسة
 2. من خلال هذه الدراسات؛ استطاعت الباحثة الوصول إلى عدد من الاستبيانات والمقاييس التي استخدمت في مجال الإدارة بالحب، وقد حاولت أن تشتق منها بنود عبارات استبانة البحث بما يحقق أهدافها.
- وتكونت استبانة البحث في صورتها الأولية من جزئين أساسيين هما:
- الجزء الأول: ويتضمن البيانات الأولية لأفراد البحث، بالإضافة إلى توضيح الهدف من البحث.
 - الجزء الثاني: ويتضمن محاور الاستبانة في الإدارة بالحب (حب مديرة المدرسة للمدرسة - حب مديرة المدرسة لفريق العمل معها "وكيلات - معلمات - عاملات" - حب مديرة المدرسة لطالباتها- حب مديرة المدرسة للمجتمع - حب مديرة المدرسة لنفسها - أداء مديرة المدرسة) لمديرات المدارس الثانوية.
- وقد تضمنت محاور الاستبانة مجموعة من العبارات التي تمثل المؤشرات الإجرائية لها. وبعد أخذ رأي الخبراء من خلال مدى مناسبة هذه المحاور وعباراتها لمتغيرات البحث تم التوافق على نسبة 87% من بين آراء المحكمين على عدد (6) محاور وهما:
- محاور الاستبانة في صورتها الأولية وقد تضمنت التالي:
- محور (حب مديرة المدرسة للمدرسة)، وقد اشتمل على (10) عشرة عبارات من العبارة (10 : 1)
 - محور (حب مديرة المدرسة لفريق العمل معها "وكيلات - معلمات - عاملات")، وقد اشتمل على (9) تسع عبارات من (11 : 19)
 - محور (حب مديرة المدرسة لطالباتها)، وقد اشتمل على (7) سبع عبارات من (20 : 26)
 - محور (حب مديرة المدرسة للمجتمع)، وقد اشتمل على (7) سبع عبارة من (27 : 33)
 - محور (حب مديرة المدرسة لنفسها)، وقد اشتمل على (14) أربعة عشر عبارة من (34 : 47)
 - محور (أداء مديرة المدرسة)، وقد اشتمل على (7) سبع عبارات من (48 : 54)
- وتم تصميم الاستبانة إلكترونياً من خلال نماذج جوجل Google Forms وتم توزيعها على عينة البحث عبر الرابط التالي: <https://forms.gle/6gyp6pQbaA8KAjf77>

• تصحيح المقياس:

صمم مقياس التقويم من ست محاور، ويشتمل كل محور على مجموعة بنود لتوصيف وتقويم هذا المحور تقويماً كاملاً، وتم وضع ميزان تقدير خماسي كالآتي

الاستجابة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

• **صدق الاداة:**

تم عرض ادوات الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في العلوم التربوية حي بلغ عددهم (١١)، وتم التعديل والاضافة والحذف بناء على ملاحظات ارباها المحكمين، واصبحت اداة البحث في صورتها النهائية من (٥٤) فقرة وهذا قد تم تحقيق الصدق للأداة المستخدمة في البحث.

• **صدق استبيان الدراسة:**

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهوم لكل من يستخدمه وقد تم التأكد من صدق أداة البحث من خلال:

أ- الصدق الظاهري للاستبيان:

التعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وضعت لقياسه ثم عرضها على عدد من السادة المحكمين المتخصصين وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد أداة هذا البحث بصورته النهائية.

ب- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:

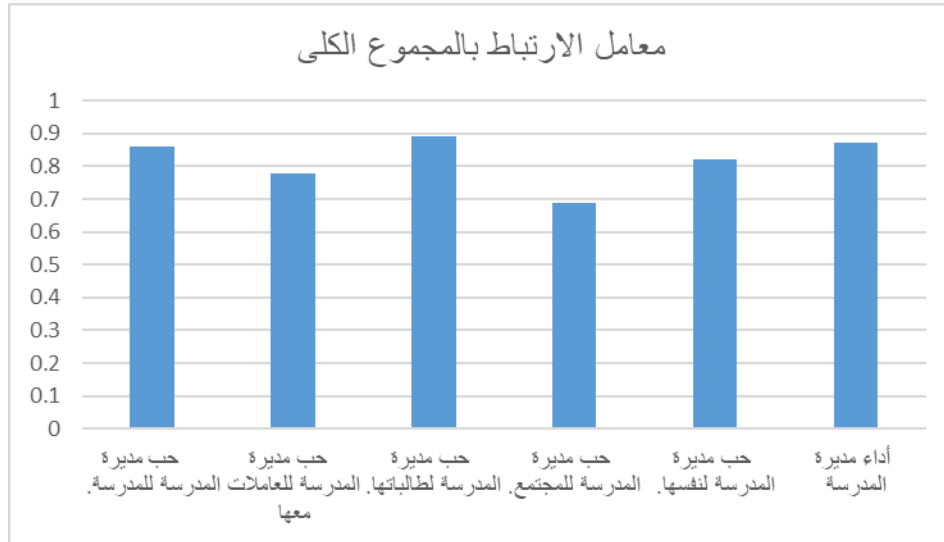
بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانيا وتم حساب معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٢) يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد الاستبيان الخاصة بالمحكمين والمجموع الكلي

معامل الارتباط بالمجموع الكلي	الأبعاد
<u>٠,٨٦</u> **	حب مديرة المدرسة للمدرسة.
<u>٠,٧٨</u> **	حب مديرة المدرسة لفريق العمل معها (وكيلات - معلمات - عاملات)
<u>٠,٨٩</u> **	حب مديرة المدرسة لطلابها.
<u>٠,٦٩</u> **	حب مديرة المدرسة للمجتمع.
<u>٠,٨٢</u> **	حب مديرة المدرسة لنفسها.
<u>٠,٨٧</u> **	أداء مديرة المدرسة

() تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى ٠,٠١**

يتضح من الجدول رقم (٢) السابق ارتباط أبعاد الاستبيان ببعضها البعض بمستوى دلالة (٠,٠١) وبهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق، كما يظهره شكل (٢) التالي:



شكل (٢) يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد الاستبيان الخاصة بالمحكمن والمجموع الكلي

ثبات الاداة :

تم حساب الثبات من خلال معادلة الثبات كرونباخ ألفا، حيث بلغ معمل الثبات ممارسة الادارة بالحب بنسبة عالية، مما يشير الي أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير الي ان الاستبانة صالحة للتطبيق وتحقيق أهداف البحث

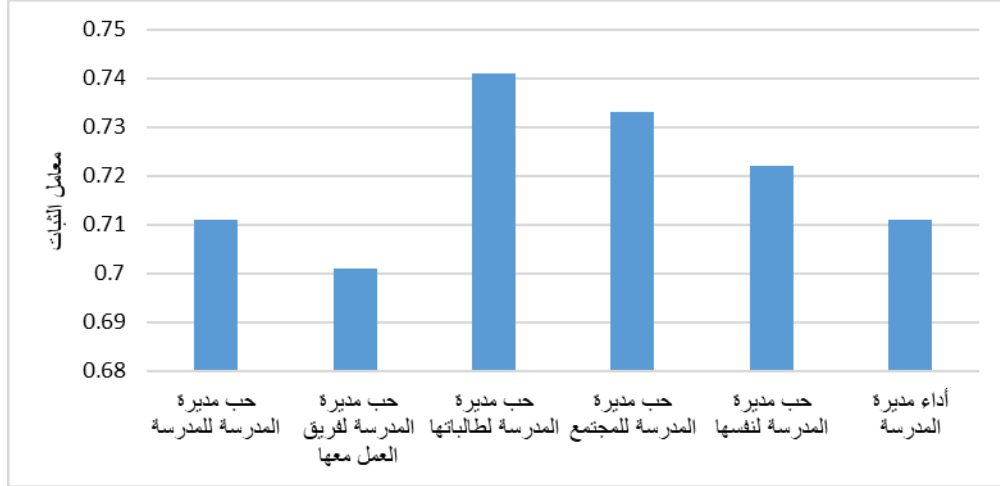
حساب ثبات الاستبيان:

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوي الاستبيان بالكامل وعلى مستوى المحاور، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة ومحاورها :

جدول رقم (٣) معاملات الثبات للأبعاد ولأداة ككل

معامل الثبات	الأبعاد
٠,٧١١	حب مديرة المدرسة للمدرسة.
٠,٧٠١	حب مديرة المدرسة لفريق العمل معها (وكيلات - معلمات - عاملات)
٠,٧٤١	حب مديرة المدرسة لطالباتها.
٠,٧٣٣	حب مديرة المدرسة للمجتمع.
٠,٧٢٢	حب مديرة المدرسة لنفسها.
٠,٧١١	أداء مديرة المدرسة

وبالنظر للنتائج الموجودة في الجدول رقم (٣) السابق يتضح ان معامل الثبات بالنسبة لمحاور الاستبيان والمجموع الكلي مرتفعة وبناء على هذه النتيجة فان محتوى الثبات ملائم لمحتوي الاداء الفعلي لاداة الدراسة، كما يظهره شكل (٣) التالي:



شكل (٣) يوضح معاملات الثبات للأبعاد وللأداة ككل

• المعالجات الاحصائية

تم تحليل بيانات البحث بعد تطبيق الأداة علي أفراد العينة البحث، من خلال التكرارات والاوزان النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ، ومعامل بيرسون، واختبار تحليل الاحادي.

• نتائج البحث

السؤال الاول:

ما درجة ممارسة أسلوب الادارة بالحب لدي مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط بببيشة من وجهة نظر فريق العمل؟

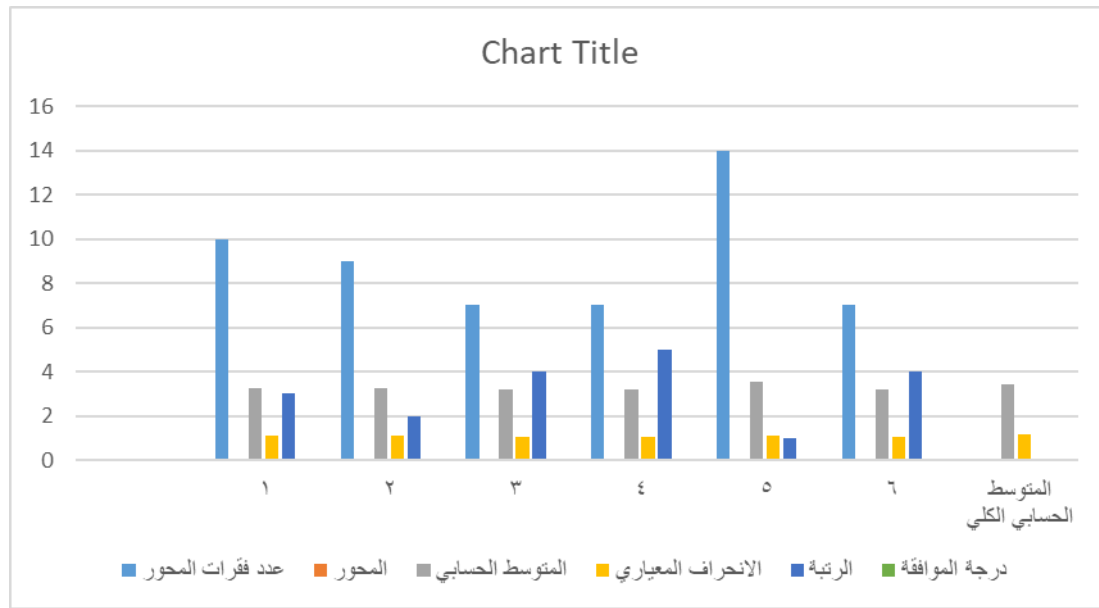
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أسلوب الادارة بالحب لدي مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط بببيشة من وجه فريق العمل وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٤)

جدول (٤) درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالحب لدي مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة من وجه نظر فريق العمل

ترتيب المحور	عدد فقرات المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	١٠	حب مديرة المدرسة للمدرسة.	٣.٢٥	١.٠٩	٣	متوسطة
٢	٩	حب مديرة المدرسة لفريق العمل (وكيلات - معلمات - عاملات)	٣.٢٨	١.١٣	٢	متوسطة
٣	٧	حب مديرة المدرسة لطلابها.	٣.٢١	١.٠٤	٤	متوسطة
٤	٧	حب مديرة المدرسة للمجتمع.	٣.٢١	١.٠٤	٥	متوسطة
٥	١٤	حب مديرة المدرسة لنفسها.	٣.٥٤	١.١٤	١	مرتفعة
٦	٧	أداء مديرة المدرسة	٣.٢١	١.٠٤	٤	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي			٣.٤٥	١.١٦		متوسطة

أشار جدول (٤) السابق درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالحب لدي مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة من وجه فريق العمل اذا بلغ المتوسط الحسابي الكلي الي (٣.٤٥) وبانحراف معياري (١.١٦) وبدرجة موافقة متوسطة وأن محور حب مديرة المدرسة للمدرسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الي (٣.٢٥) وبانحراف معياري (١.٠٩) وبدرجة موافقة متوسطة وبالنسبة حب مديرة المدرسة للعاملات معها (وكيلات - معلمات - عاملات) بلغ المتوسط الحسابي الي (٣.٢٨) وبانحراف معياري (١.١٣) وبدرجة موافقة متوسطة وبالنسبة حب مديرة المدرسة لطلابها فبلغ المتوسط الحسابي الي (٣.٢١) وبانحراف معياري (١.٠٤) وبدرجة موافقة متوسطة وبالنسبة لحب مديرة المدرسة للمجتمع بلغ المتوسط الحسابي الي (٣.٢١) وبانحراف معياري (١.٠٤) وبدرجة موافقة متوسطة وبالنسبة حب مديرة المدرسة لنفسها فبلغ المتوسط الحسابي الي (٣.٥٤) وبانحراف معياري (١.١٤) وبدرجة موافقة مرتفعة وبالنسبة أداء مديرة المدرسة بلغ المتوسط الحسابي الي (٣.٢١) وبانحراف معياري (١.٠٤) وبدرجة موافقة متوسطة

وتفسر هذه النتيجة بأن درجة ممارسة الإدارة بالحب لمديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة كانت بدرجة متوسطة وتعد هذه النتيجة ذات أهمية لكونها تصف الواقع الفعلي من ممارسات المديرات للإدارة بالحب من وجهة فريق العمل المنفذة داخل المدارس والتي تنعكس بصورة مباشرة على المعلمات وجميع فريق العمل داخل المدرسة في تعاملهم بالحب. كما تشير إلى أن المديرات يظهرن اهتماماً ودعماً عاطفياً، ولكن بدرجة متوسطة قد لا تكون كافية لخلق بيئة تفاعلية إيجابية تدعم انتماء فريق العمل وتفانيه. هذا التصور المتوسط للإدارة بالحب يمكن أن يؤثر على مستوى التواصل والعلاقات الإيجابية داخل المدرسة؛ فقد يعزز رضا المعلمات وفريق العمل ويساهم في خلق بيئة عمل قائمة على الاحترام والتقدير، لكن تطوير هذه الممارسات بشكل أكبر قد يكون ضرورياً لتعزيز تفاعل وحماس الفريق المدرسي بشكل أعمق وأشمل. وهذا ما سافرت عنه دراسة كل من (الناظر، مخامرة وأبو منشار، ٢٠٢٢ - Osama, Khalil & Majid 2022 - الضمرات والمصري ٢٠٢١) والشكل (٤) يوضح ذلك:



الشكل (٤) يوضح درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالحب لدي مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببنيشة من وجه نظر فريق العمل

السؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالحب لدي مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببنيشة تعزى للمتغيرات الاتية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

تم استخدام T test اختبار (ت) لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالحب لدي مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببنيشة بالنسبة للمؤهل التعليمي- سنوات الخبرة، الدورات التدريبية

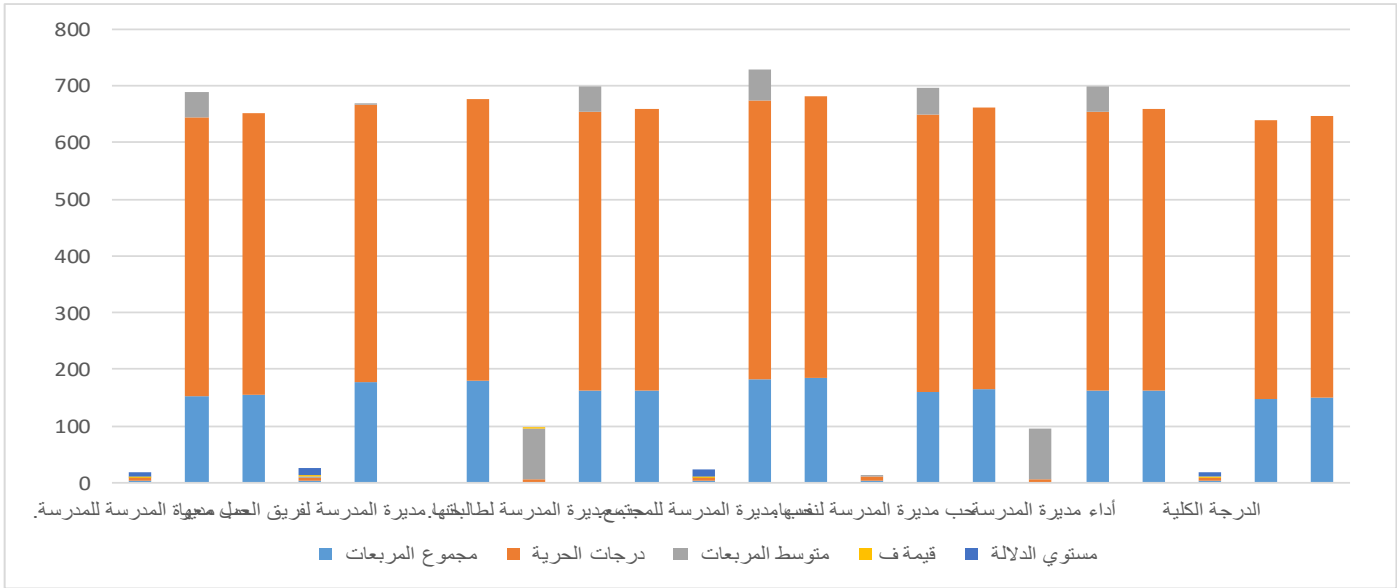
جدول رقم (٥) يوضح نتائج اختبار (ت) لفروق في المتوسطات لدرجة ممارسة الإدارة بالحب لدي مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط للمتغيرات (المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)

مستوي الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات	المحاور	
.٠٦	٢.٧٦	١.٢١	٥	٢.٤٢	بين المجموعات	المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية	حب مديرة المدرسة للمدرسة.	
		.٤٤	٤٩٢	١٥٢.٦١	داخل المجموعات			
			٤٩٧	١٥٥.٠٤	المجموع			
.١٤	١.٩٦	١.٠٠	٧	٢.٠٠	بين المجموعات		المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية	حب مديرة المدرسة لفريق العمل (وكيلات - معلمات - عاملات)
		.٥١	٤٩٠	١٧٧.٥٠	داخل المجموعات			
			٤٩٧	١٧٩.٥٠	المجموع			
.١٤	١.٩٥	٩١.	٥	١.٨١	بين المجموعات			حب مديرة المدرسة

		٠.٤٦	٤٩٢	١٦١.٨١	داخل المجموعات	طلاباتها.
			٤٩٧	١٦٢.٩٩	المجموع	
.١٤	١.٩٨	١.٠٤	٥	٢.٠٨	بين المجموعات	حب مديرة المدرسة للمجتمع.
		٠.٥٣	٤٩٢	١٨٠.٨٠	داخل المجموعات	
			٤٩٧	١٨٤.٨٨	المجموع	
		١.٧١	٧	٣.٤٢	بين المجموعات	حب مديرة المدرسة لنفسها.
		٠.٤٦	٤٩٠	١٦٠.١٥	داخل المجموعات	
			٤٩٧	١٦٣.٥٦	المجموع	
		٠.٩١	٥	١.٨١	بين المجموعات	أداء مديرة المدرسة
		٠.٤٦	٤٩٢	١٦١.١٨	داخل المجموعات	
			٤٩٧	١٦٢.٩٩	المجموع	
.٠٧	٢.٦٧		٥	٢.٢٦	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			٤٩٢	١٤٦.٩٩	داخل المجموعات	
			٤٩٧	١٤٩.٢٥	المجموع	

من خلال ما أشار الجدول رقم (٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (٠.٠٥) بين متوسطات لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالحب لدي مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم ببيشة بالنسبة (للمؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية) وفقاً للمتغيرات التابعة للإدارة بالحب من خلال تحليل الاستجابات لبند الاستبانة وهي (حب مديرة المدرسة للمدرسة، حب مديرة المدرسة لفريق العمل معها (وكيلات - معلمات - عاملات)، حب مديرة المدرسة لطلابها، حب مديرة المدرسة للمجتمع، حب مديرة المدرسة لنفسها، أداء مديرة المدرسة) وبذلك تكون تحققت الفرضية الثانية بوجود فروق دالة احصائياً

وتشير النتيجة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لمدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية للإدارة بالحب، وذلك بناءً على متغيرات مثل المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة. ويعكس ذلك أن بعض العوامل، كالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية قد تلعب دوراً في مستوى تطبيق المديرات للإدارة القائمة على الاهتمام والتقدير. وتبرز هذه النتيجة أهمية مراعاة هذه العوامل عند إعداد برامج التأهيل والتطوير للقيادات المدرسية، مما قد يعزز فعالية تطبيق الإدارة بالحب ويعكس تأثيره الإيجابي على بيئة المدرسة والعلاقات المهنية، كما تساهم في دعم أهمية تأهيل وتدريب المديرين على مبادئ الإدارة بالحب لتعزيز البيئة التعليمية الإيجابية. وهذا ما أسفرت عنه دراسة كل من (Karadag, et al, 2020 - Terzi, et al2020) والشكل (٥) يوضح ذلك:



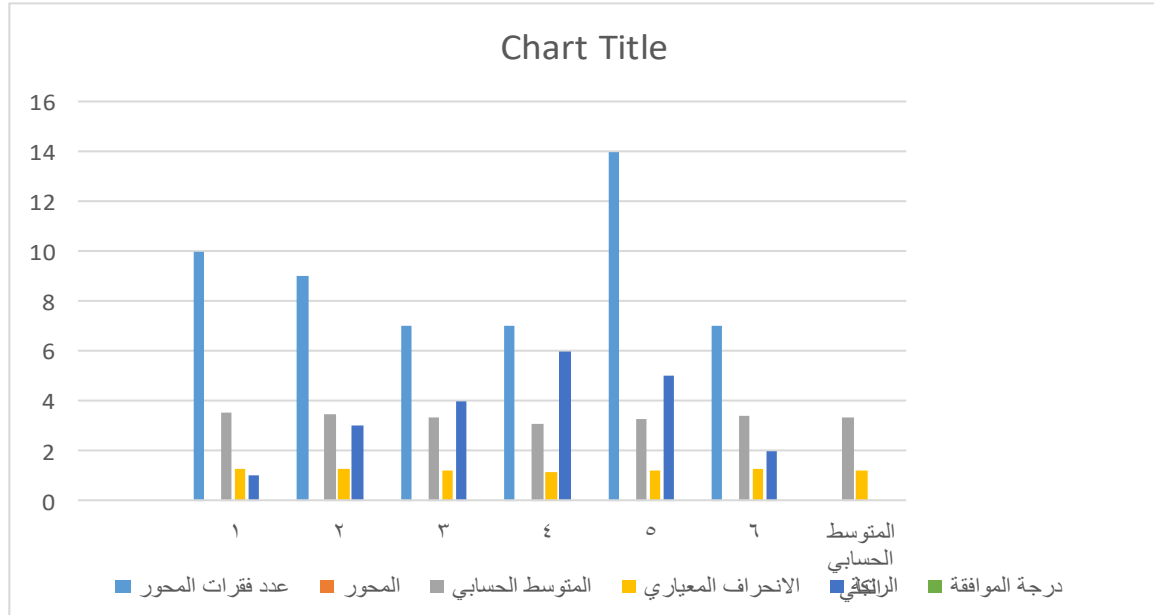
السؤال الثالث:

ما مدى توافر متطلبات ممارسة أسلوب الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة من وجه نظر فريق العمل؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مدى توافر متطلبات ممارسة أسلوب الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة من وجه نظر المعلمات وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٦)

جدول (٦) درجة متطلبات ممارسة أسلوب الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة من وجه نظر فريق العمل

ترتيب المحور	عدد فقرات المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	١٠	حب مديرة المدرسة للمدرسة.	٣.٥٣	١.٢٩	١	متوسطة
٢	٩	حب مديرة المدرسة فريق العمل معها (وكيلات - معلمات - عاملات)	٣.٤٥	١.٢٦	٣	متوسطة
٣	٧	حب مديرة المدرسة لطالباتها.	٣.٣٢	١.٢٢	٤	متوسطة
٤	٧	حب مديرة المدرسة للمجتمع.	٣.١٢	١.١٥	٦	متوسطة
٥	١٤	حب مديرة المدرسة لنفسها.	٣.٢٩	١.٢١	٥	متوسطة
٦	٧	أداء مديرة المدرسة	٣.٣٩	١.٢٧	٢	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي			٣.٣٥	١.٢٤		متوسطة



أشار الجدول رقم (٦) السابق الى أي مدى توافر متطلبات ممارسة أسلوب الادارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط ببيشة من وجه نظر المعلمات اذا بلغ المتوسط الحسابي الكلي الي (٣.٣٥) وبانحراف معياري (١.٢٤) وبدرجة موافقة متوسطة وأن محور حب مديرة المدرسة للمدرسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الي (٣.٥٣) وبانحراف معياري (١.٢٩) وبدرجة موافقة متوسطة وبالنسبة حب مديرة المدرسة لفريق العمل معها (وكيلات - معلمات - عاملات) بلغ المتوسط الحسابي الي (٣.٤٥)

(وبانحراف معياري (١.٢٦) وبدرجة موافقة متوسطة وبالنسبة حب مديرة المدرسة لطالباتها فبلغ المتوسط الحسابي الي (٣.٣٢) وبانحراف معياري (١.٢٢) وبدرجة موافقة متوسطة وبالنسبة لحب مديرة المدرسة للمجتمع بلغ المتوسط الحسابي الي (٣.١٢) وبانحراف معياري (١.١٥) وبدرجة موافقة متوسطة وبالنسبة حب مديرة المدرسة لنفسها فبلغ المتوسط الحسابي الي (٣.٢٩) وبانحراف معياري (١.٢١) وبدرجة موافقة مرتفعة وبالنسبة أداء مديرة المدرسة بلغ المتوسط الحسابي الي (٣.٣٩) وبانحراف معياري (١.٢٤) وبدرجة موافقة متوسطة

تشير النتائج إلى أن مستوى موافقة المعلمات على ممارسات الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس كان "متوسطاً"، مما يعني أن هناك جوانب معينة من هذه الممارسات قد تكون حاضرة لكنها غير مفعلة بشكل كامل أو مؤثر بما يكفي لإحداث تغيير إيجابي ملحوظ في البيئة المدرسية. بعبارة أخرى، يبدو أن المديرات يُظهرن بعض الاهتمام والدعم العاطفي لفريق العمل والطالبات، لكن هناك مجالاً لتعزيز هذه الجوانب لتحقيق التأثير المنشود.

هذا المستوى المتوسط من الموافقة قد يكون مؤشراً على أن المديرات بحاجة إلى تطوير مهارات الإدارة العاطفية والاجتماعية بشكل أكبر، بحيث يشمل ذلك تعزيز التواصل الإيجابي، والاهتمام بتلبية احتياجات المعلمات والطالبات على المستوى العاطفي والاجتماعي، وخلق بيئة مدرسية قائمة على التقدير والتشجيع، مما يساهم في تعزيز الانتماء المدرسي. تحقيق هذا التحسن قد يتطلب تطوير برامج تدريبية تُركز على مهارات الإدارة بالحب، ودمجها كجزء من النمو المهني

للقائدات المدرسية لضمان بيئة مدرسية محفزة، تُشعر الجميع بالأمان والدعم، وتشجع على العمل الجماعي والإبداع، وهذا ما سافرت عنه دراسة كل (Terzi, et al2020- Williams, 2018) والشكل رقم (٦) يوضح ذلك ببيشة من وجه نظر فريق العمل

التعليق على النتائج

بصورة عامة، تبرز النتائج الحاجة إلى تعزيز وتطوير ممارسات الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس لتتحول من مستوى "متوسط" إلى "عالٍ"، بهدف تحقيق بيئة تعليمية إيجابية تحفز فرق العمل والطالبات على حد سواء. ومن الممكن أن يكون ذلك من خلال برامج تدريبية تركز على المهارات العاطفية والاجتماعية لدى القيادات المدرسية، بحيث يشمل هذا التطوير طرقاً لخلق بيئة مدرسية تفاعلية، يشعر فيها الجميع بالتقدير والتشجيع، مما يسهم في رفع الأداء العام للمدرسة وتعزيز الروح المعنوية للمعلمات والطالبات.

توصيات البحث:

من خلال النتائج التي توصل إليها البحث، تقترح الباحثة التوصيات الآتية: بناءً على نتائج البحث الذي تناول درجة ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الوسط بمحافظة بيشة، يمكن اقتراح التوصيات التالية:

توصيات لمديرات المدارس:

١. تعزيز مفهوم الإدارة بالحب: توفير برامج تدريبية تستهدف توعية مديرات المدارس بأهمية الإدارة بالحب وتأثيرها الإيجابي على بيئة العمل المدرسي وأداء الفريق.
٢. تنمية المهارات القيادية العاطفية: تنظيم ورش عمل لمديرات المدارس تركز على مهارات الذكاء العاطفي والتواصل الفعال لخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة.
٣. تحفيز الممارسات الإيجابية: توفير آليات لتشجيع الممارسات التي تعزز الثقة والاحترام المتبادل بين المديرية وفريق العمل.

توصيات للجهات الإشرافية:

٤. توفير الدعم اللازم: ضمان توافر الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات الإدارة بالحب، بما في ذلك الدعم المادي والمعنوي.
٥. إعداد دليل إرشادي: تطوير دليل عملي لتطبيق الإدارة بالحب في المدارس، يشتمل على أمثلة عملية وأفضل الممارسات.
٦. تعزيز برامج التدريب: تنظيم دورات تدريبية متقدمة تستهدف جميع العاملين في المدارس لتبني ممارسات الإدارة الحديثة.

توصيات لفريق العمل:

٧. تعزيز الثقافة الإيجابية: تشجيع المعلمات على تبني ثقافة إيجابية تسهم في دعم مبادئ الإدارة بالحب وتحقيق التعاون الفعال.
٨. فتح قنوات تواصل فعالة: توفير مساحات للتعبير عن الأفكار والمقترحات بين فريق العمل والمديرات لتحسين الأداء.

البحوث المستقبلية:

- من خلال النتائج التي توصل إليها البحث، تقترح الباحثة بعضًا من الدراسات التي يُمكن للباحثين تناولها بالدراسة؛ وهي:
١. دراسة أثر الإدارة بالحب على أداء الطلاب وجودة التعليم، مما يساهم في تعزيز هذا النمط الإداري.
 ٢. توسيع الدراسات لتشمل مدارس أخرى داخل المحافظة وخارجها لمعرفة مدى انتشار وتأثير الإدارة بالحب.
 ٣. دراسة أثر تطبيق الإدارة بالحب على المدى الطويل في تحسين بيئة العمل المدرسية ورضا المعلمين.
 ٤. دراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات المدارس للمرحلة الابتدائية والمتوسطة.
 ٥. دراسة مستقبلية عن معوقات ممارسة الإدارة بالحب لدى مديرات مدارس التعليم العام في محافظة بيشة.
 ٦. دراسة مستقبلية عن درجة ممارسة الإدارة بالحب لدى قادة مكاتب التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظر المشرفات والمديرات.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١) ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور. (ت ٧١١هـ/١٣١١م). لسان العرب. بيروت. دار إحياء التراث. ٢٩٥/٤ باب الرء فصل الدال.
- ٢) أبو العلا، ليلى. (٢٠١٣م). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقياد بين الأصالة والحداثة. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع. عمان.
- ٣) أبو جبل، مطيع موسى حسان. (٢٠٠٨م). برنامج مقترح لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في فلسطين. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات جامعة عين شمس. القاهرة.
- ٤) أبو حرب، سعيد إبراهيم. (٢٠٠٧م). تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية جامعة الأزهر. فلسطين.
- ٥) ابو حمادة، سهاد. (٢٠٠٩م). الطريق السليمة لإدارة المدرسة في العصر الحديث. مؤسسة الكتاب. دمشق.
- ٦) أبو هزيم، راية عبد الوهاب عبد الله. (٢٠٢٠) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، قسم الإدارة والمناهج. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.
- ٧) الإدارة العامة للتدريب والابتعاث. (١٤٣٥هـ). خصائص النمو وتطبيقاتها التربوية، المهارات المهنية الأساسية لتمكين المعلم. وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.
- ٨) بدرانا، شبل. (٢٠٠٥م). التعليم وتحدي الثورة المعرفية. عدد خاص بعنوان مجلة تكنولوجيا التربية. دبي.
- ٩) البرادعي، عرفان. (١٩٨٨م). مدير المدرسة الثانوية، صفاته، مهامه، أساليب اختيار إعدادها. دار الفكر دمشق سوريا.
- ١٠) بوزا، كهيل. (٢٠٠٤م). الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاتها. جامعة دمشق كلية التربية. دمشق.
- ١١) الحقييل، سليمان عبدالرحمن. (٢٠١٠). نظام وسياسية التعليم في المملكة العربية السعودية: الجذور التاريخية لنظام التعليم - الأسس - الأهداف وبعض وسائل تحقيقها، الاتجاهات، نماذج من المنجزات. (ط٤). الرياض: مكتبة المتنبى.
- ١٢) خلوفي، سفيان. (٢٠٢٠م). القيادة بالحب كأسلوب قيادي فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين. جامعة تبسة (الجزائر).
- ١٣) الخليل بن أحمد، أبو عبد الرحمن الفراهيدي. (ب.ت). كتاب العين. تحقيق: مهدي المخزومي وإبراهيم السامرائي. دار ومكتبة الهلال. المجلد ٨. ص ٥٦.
- ١٤) الدالي، وليد. (٢٠٠٥م). القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان.

- ١٥) الدحدوح، فادي محمد. (٢٠٢٠م). القيادة بالحب منهج حياة المؤسسات. الجامعة الأردنية.
- ١٦) دغمش، سوزان أكرم يوسف. (٢٠١٩م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعممين وسبل تفعيلها، كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- ١٧) دغمش، سوزان أكرم يوسف. (٢٠١٩م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة بالحب في ضوء المنهج التربوي النبوي من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ١٨) الزعبي، محمد مصلح. (٢٠١٥) العري النبوي في إدارة الوقت ودوره في بناء الشخصية الإبداعية. المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية. مج (١٢). ع (٢).
- ١٩) سنتراك، رياض. (٢٠٠٤م). دراسات في الإدارة التربوية. دار الأوائل للنشر والتوزيع عمان.
- ٢٠) السعود، راتب. (٢٠١٥م) اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة بقطرة الأمومة). محاضرة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول. التربية أفاق.
- ٢١) الناظر، نفين أسامة، مخامرة، كمال خليل، & أبو منشار ماجد. (٢٠٢٢). القيادة بالحب لدى المدراء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٨ (١٠.٢)، ٢٠٧-٢٢٩.
- ٢٢) سمير، خضر. (٢٠١١م). مهام وواجبات مدراء المدارس. مطابع النور. الجزائر.
- ٢٣) صابر، مشيرة إبراهيم، وغنايم، مهني. (٢٠٢١م). الإدارة بالحب كمدخل لتنمية قيم المواطنة لدى طلاب التعليم الجامعي. كلية التربية. جامعة أسيوط. مصر.
- ٢٤) ضحاوي، بيومي محمد، وخاطر، محمد إبراهيم. (٢٠١٥م). رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. دار الفكر، مصر.
- ٢٥) الضمرات، آلاء طارق عبدالعزيز، والمصري، إيمان عثمان حسين. (٢٠٢١م). القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. الناشر مجلة كلية التربية جامعة أسيوط. مصر.
- ٢٦) العواد، ياسين احمد. (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم الثانوي العام. مجلة كلية التربية جامعة دمشق. سوريا.
- ٢٧) العواد، ياسين احمد. (٢٠١٥م). تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة دمشق.
- ٢٨) الغول، احمد. (٢٠٠٨م). دور المدرسة في تنمية القيم السلوكية لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية. مجلة التربية والعوم. بيروت.
- ٢٩) فرج، عبداللطيف بن حسن. (٢٠٠٩). منهج المدرسة الثانوية في ظل تحديات القرن الواحد والعشرين. عمان. دار الثقافة.
- ٣٠) الفقي، عبد الرحمن الفرج. (١٩٩٤م). الإدارة المدرسية المعاصرة. منشورات جامعة قاربونس. بنغازي.
- ٣١) القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠٠١م). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط ٢. الدار العربي للنشر والتوزيع. الرياض. السعودية.
- ٣٢) القحطاني، سالم بن سعيد؛ والعامري، أحمد بن سالم؛ وآل مذهب، معدي بن محمد؛ والعمري، بدران بن عبد الرحمن (٢٠١٠). منهج البحث في العلوم السلوكية. ط ٣، الرياض.
- ٣٣) القرشي، ليلي حسن عبد الله. (٢٠٠٤م). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة أم القرى.
- ٣٤) الكوزي، وائل. (٢٠١٤م). إدارة المدارس بين الماضي والحاضر. مطبعة النور. بيروت.
- ٣٥) مجمي، ناصر محمد. (٢٠٠٣م). أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الملك سعود.
- ٣٦) المزودة، سلامة مطر حسين، والداود، وجدان محمد نصر. (٢٠١٨م). درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. الناشر مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، مصر.
- ٣٧) نوفل، محمد نبيل. (٢٠١٠م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة. مصر.
- ٣٨) وزارة التعليم. (١٤٣٧هـ). دور وزارة التعليم في تحقيق رؤية ٢٠٣٠. الرياض. مطابع وزارة التعليم. المملكة العربية السعودية.

- ٣٩) وزارة التعليم. (١٤٣٨ هـ). دور وزارة التعليم في تحقيق رؤية ٢٠٣٠. الرياض. مطابع وزارة التعليم. المملكة العربية السعودية.
- ٤٠) يعقوب، خالد عطية. (٢٠١٢ م). دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٤١) يعقوب، خالد عطية. (٢٠١٥ م). آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر (دراسة تحليلية) المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية**

- 42) Karadag, Mehmet: Altinay Aksal, Fahriye; Altinay Gazi, Zehra; Dagli, Gökmen. (2020). *Effect Size of Spiritual Leadership: In the Process of School Culture and Academic Success*. SAGE Open, (January-March), 1-17.
- 43) Nishant, K., & Mehta, A. (2018). Leadership by 'Love': A *Divine Paradigm*. *Annual Research Journal of SCMS*, 01 (06).
- 44) Osama Al-Nazer, N., Khalil Makhamra, K., & Majid Abu Manshar, M. (2022). Love leadership among principals and its relationship with organizational commitment among teachers in public schools in the Hebron Directorate of Education from the teachers' point of view. *Journal of Faculty of Education- Assiut University*, 38(10.2), 207-229
- 45) Şahin, Mehmet.(2018). *Examination of the Level of Participation of Secondary School Students in Extracurricular Sports Activities [Burdur Example]*. *Asian Journal of Education and Training*, 4(3),
- 46) Sanford, Kathleen (1998). *Leading with Love: How Women (and Men) can Transform Their Organizations Through Materialistic Management*. Publisher: Vashon Francisco.
- 47) Terzi, Ragip; Gocen, Ahmet; Kaya, Ahmet. (2020). *Spiritual Leaders for Building Trust in the School Context*. *Eurasian Journal of Educational Research*, (86), 135-156.
- 48) Williams, Mondrae Lamouin. (2018). *Spiritual Leadership as a Model of Leadership in Public Schools: A Case Study*. ProQuest LLC, Ed. D. Dissertation, Grand Canyon University.
- 49) Zaharris, Mary; Sims, Paul; Safer, Louis; Hendricks, Arthur; Sekulich, Kim; Glasgow, Denise. (2017). *The Impact of Spirituality on School Leadership*. *Education Leadership Review*, 18(1), 81-95.