

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قسم الإدارة التربوية والتخطيط
نموذج رقم (٨)

جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
الدراسات العليا

إجازة اطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد اجراء التعديلات

الاسم : (رباعي) : أمل بنت احمد عبد الحميد فلمبان
الاطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير
التخصص : إدارة تربوية وتخطيط
عنوان الاطروحة : ((مدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس بمراحل التعليم العام بمدينة مكة المكرمة كما تراها المعلمات)).

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه وبعد ...

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الاطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١٤١٨/٥/٣٠ هـ ، بقبول الأطروحة بعد اجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم . فإن اللجنة توصي باجازة الاطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه ..

والله الموفق ،،،

أعضاء اللجنة

مناقش من خارج القسم

مناقش من داخل القسم

المشرف

الاسم : د: أحمد بن عبد الرحمن الغامدي

الاسم : د: حمزة بن عبد الله عقيل

الاسم : د: علي بن عبد الله بردي الزهراني

التوقيع :

التوقيع :

التوقيع :

يعتمد :

رئيس قسم الادارة التربوية والتخطيط

د. عبد المحسن بن محمد هلال .

* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الاطروحة في كل نسخة من الرسالة .



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى / كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

٢٠٠٧
٩٣٧

**مدى تطبيق الإدارة الشورية
من قبل مديرات المدارس بمراحل التعليم العام
بمدينة مكة المكرمة
كما تراها المعلمات**

**إعداد الطالبة
أمل بنت أحمد بن عبد الحميد فلمبان**

**إشراف الدكتور
علي بن عبد الله بن بردي الزهراني**

دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول

العام ١٤١٩هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ
شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴾

صَلَّى
الْعَظِيمِ

(سورة الشورى : آية ٣٨)

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : مدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس بمراحل التعليم العام كما تراها المعلمات .

أهداف الدراسة : ١ - استكشاف مدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات مدارس التعليم العام بمراحله المختلفة .

٢ - التوصل إلى مقترحات وتوصيات مستندة حقائق ونتائج ذات فائدة تربوية لتحسين درجة فاعلية الإدارة المدرسية من وقاع ممارسة وأداء المديرات .

تصميم الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال الاستبانة لجمع المعلومات والتي شملت معلمات المدارس بمختلف مراحل التعليم العام بمدينة مكة المكرمة ، وقد استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة .

نتائج الدراسة : ١ - تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية ، المتوسطة ، والثانوية بدرجة عالية من خلال (إقامة علاقات إنسانية جيدة ، مشاركة في اتخاذ القرارات ، تفويض السلطة) .

٢ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق الإدارة الشورية عند إقامة علاقات إنسانية ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، تفويض السلطة والتعاون في العمل ، من قبل مديرات مدارس التعليم العام .

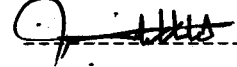
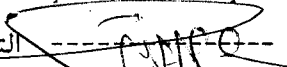
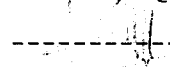
أهم التوصيات : ١ - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل المدرسي .
٢ - توفير الظروف المناسبة لمشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات والتخطيط للعمل مع الإدارة المدرسية .

٣ - تفويض السلطة اللازمة لأداء العمل مع مراعاة محدوديتها .
٤ - ترسيخ مبدأ العدالة في توزيع العمل المدرسي .
٥ - التأكيد على ممارسة الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس وذلك من خلال عقد ندوات وإقامة دورات تدريبية توضح ذلك .

عميد كلية التربية

المشرف

الباحثة

الإسم : أمل بنت أحمد عبدالحمد فليمان الإسم : د. علي بن عبدالله الزهراني الإسم : د. صالح بن محمد سيف
التوقيع :  التوقيع :  التوقيع : 

(ب)

الإهداء

إلى من شاركنتني دربي بحنانها . . وشملتني بعطفها . . وأنارت
طريقي بدعائها . . إلى الشمعة التي انطفأت قبل نهاية الطريق . . إلى
من فارقتني . . واقتدتها في مشوار حياتي . . أُمي رحمها الله .

إلى من روى سبلي بقطرات كده وجهده . . وتفانى لإسعادي . . إلى
من غرس في نفسي حب العلم . . والدي الكريم حفظه الله .

إلى دعائي الأربعة . . فخري واعتزازي . . إخواني . .

إلى من شاركنتني قلقي وخوفي . . وأدين لهما بدموعي وابتساماتي .
إلى جناحي . . أختاي . .

إلى من أكن لها الاحترام لصبرها وجلدها . . عمتي الوحيدده .

إلى خالاتي وكل صديقاتي اللواتي أزرنتني بالدعاء . .

إلى كل هؤلاء . . أهديهم حصاد سهري وقطاف أيامي . .

مع خُبي وتقديري .
الباحثة

شُكر وتقدير

الحمد لله الذي أحاط بكل شيء علماً . الحمد لله الذي علم بالقلم . علم الإنسان ما لم يعلم . اللهم لك الحمد على ما هديت ولك الشكر على جزيل ما أسديت . اللهم لك الحمد على ما أنعمت علي من نعم كثيرة والتي منها هذا الجهد الذي هو قطرة من بحر واسع . وأصلي وأسلم على إمام المعلمين نبينا وإمامنا وقائدنا سيدنا محمد بن عبدالله صلى الله عليه وسلم .

ومن ثم أتقدم بالشكر والامتنان والتقدير لسعادة المشرف على الرسالة الدكتور/ علي بن عبدالله الزهراني لما قدم من إرشاد وما بذل من جهد . فكانت لتوجيهاته المستمرة الأثر العميق في نفسي . ولتتابعته الإدارية والعلمية الأمل في إنجاز هذه الرسالة وإخراجها لحيز الوجود .

كما أتوجه بالشكر الخاص إلى كل من سعادة الدكتور/ حمزه بن عبدالله عقيل والدكتور/ أحمد بن عبدالرحمن الغامدي لتفضلهما بمناقشة الرسالة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من سخرهم المولى لخدمة العلم فكانوا الشعلة المضيئة في سماء الجهل والظلام أستاذاتي وأساتذتي الأفاضل جعلنا الله وإياهم خيراً خلف خيراً سلف . وأخيراً . .

أتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني إلى من أوصاني المولى عز وجل بهم خيراً . . والدتي طيب الله ثراها . ووالدي أطال الله في عمره لما بذلاه من جهد وعناء ومشقة في تعليمي وتربيتي . ورجاني أن يكون لما وصلت إليه فخراً لهما . .

قائمة المحتويات

الصفحة

الموضوع

** الفصل الأول

٢	- المقدمة
٤	- مشكلة الدراسة
٥	- تساؤلات الدراسة
٦	- أهداف الدراسة
٧	- أهمية الدراسة
٨	- حدود الدراسة
٩	- مصطلحات الدراسة

** الفصل الثاني

١٢	- الإطار النظري
١٢	- تمهيد
١٢	- مفهوم الإدارة العامة
١٦	- مفهوم الإدارة التعليمية
١٩	- مفهوم الإدارة المدرسية
٢٢	- أهداف الإدارة المدرسية
٢٤	- الإدارة المدرسية الناجحة
٢٧	- مديرة المدرسة
٣٣	- الإدارة الشورية
٣٣	- تمهيد

قائمة المحتويات

الصفحة

الموضوع

٣٤	- مفهوم الشورى
٣٦	- الشورى في الإسلام
٤٥	- أهمية الشورى للإدارة
٤٩	- مظاهر الشورى في الإدارة
٥١	- أسس الإدارة الشورية
٥٥	- أسلوب العلاقات الإنسانية بين المديرية والعاملات
٦٤	- أهمية العلاقات الإنسانية للعمل الإداري
٦٧	- المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات والبرامج
٧٢	- أهمية المشاركة في العمل الإداري
٧٣	- تفويض السلطة والتعاون في العمل
٧٧	- أهمية التفويض للعمل الإداري
٧٨	- آثار الشورى
٨٠	- الدراسات السابقة
٨٠	- الدراسات ذات العلاقة بالإدارة الشورية
٨٥	- الدراسات ذات العلاقة بأسس الإدارة الشورية
٨٨	- خلاصة الدراسات السابقة

** الفصل الثالث

٩٣	- منهجية الدراسة
٩٣	- منهج الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة

الموضوع

٩٣	- مجتمع الدراسة
٩٣	- عينة الدراسة
٩٤	- أداة الدراسة
٩٤	- صدق الاستبانة
٩٥	- ثبات الاستبانة
٩٥	- تطبيق الاستبانة
٩٦	- المعالجة الإحصائية

** الفصل الرابع

٩٨	- تمهيد
٩٩	- وصف عينة الدراسة
	- عرض نتائج تحليل الدراسة :
١٠٤	- إجابة السؤال الرئيسي
١١٢	- إجابة السؤال الأول
١١٨	- إجابة السؤال الثاني
١٢٤	- إجابة السؤال الثالث
١٣٠	- إجابة السؤال الرابع
١٣١	- إجابة السؤال الخامس
١٣٢	- إجابة السؤال السادس

(ز)

قائمة المحتويات

الصفحة

الموضوع

	الفصل الخامس	**
١٣٧	- نتائج الدراسة	
١٤٠	- تلخيص نتائج الدراسة	
١٤١	- التوصيات	
١٤٢	- الدراسات المقترحة	
١٤٣	- المراجع	
١٥١	- الملاحق	

(ح)

قائمة الجداول

رقم الجدول الموضوع الصفحة

- (١) الاستبانة الموزعة والمستخدم في التحليل ٩٦
- (٢) التكرارات والنسب المئوية لمعلمات المدارس بمراحل التعليم العام حسب ٩٩
المؤهل الدراسي .
- (٣) التكرارات والنسب المئوية لمعلمات المدارس بمراحل التعليم العام حسب ١٠٠
سنوات الخبرة .
- (٤) التكرارات والنسب المئوية لمعلمات المدارس بمراحل التعليم العام حسب ١٠١
التخصص الدراسي .
- (٥) التكرارات والنسب المئوية لمعلمات المدارس بمراحل التعليم العام حسب ١٠٢
المرحلة التعليمية .
- (٦) التكرارات والنسب المئوية لمعلمات المدارس بمراحل التعليم العام حسب ١٠٣
سنوات العمل مع المديرية الحالية .
- (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا^٢ لاستجابات المعلمات ١٠٧
على العبارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية مرتبة تصاعدياً .
- (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا^٢ لاستجابات المعلمات ١٠٩
على العبارات الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات
والبرامج مرتبة تصاعدياً .
- (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا^٢ لاستجابات المعلمات ١١١
على العبارات الخاصة بتفويض السلطة وتوزيع العمل مرتبة
تصاعدياً .

قائمة الجداول

رقم الجدول الموضوع الصفحة

- (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا٢ لاستجابات المعلمات ١١٣
على العبارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية للمرحلة الابتدائية مرتبة
تصاعدياً .
- (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا٢ لاستجابات المعلمات ١١٥
على العبارات الخاصة باتخاذ القرارات للمرحلة الابتدائية مرتبة
تصاعدياً .
- (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا٢ لاستجابات المعلمات ١١٧
على العبارات الخاصة بتفويض السلطة للمرحلة الابتدائية مرتبة
تصاعدياً .
- (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا٢ لاستجابات المعلمات ١١٩
على العبارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية للمرحلة المتوسطة مرتبة
تصاعدياً .
- (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا٢ لاستجابات المعلمات ١٢١
على العبارات الخاصة باتخاذ القرارات للمرحلة المتوسطة مرتبة
تصاعدياً .
- (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا٢ لاستجابات المعلمات ١٢٣
على العبارات الخاصة بتفويض السلطة للمرحلة المتوسطة مرتبة
تصاعدياً .

(ي)

قائمة الجداول

رقم الجدول الموضوع الصفحة

(١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا٢ لاستجابات المعلمات ١٢٥
على العبارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية للمرحلة الثانوية مرتبة
تصاعدياً .

(١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا٢ لاستجابات المعلمات ١٢٧
على العبارات الخاصة باتخاذ القرارات للمرحلة الثانوية مرتبة تصاعدياً .

(١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا٢ لاستجابات المعلمات ١٢٩
على العبارات الخاصة بتفويض السلطة للمرحلة الثانوية مرتبة تصاعدياً .

(١٩) نتائج تحليل التباين لاستجابات المعلمات حول مدى تطبيق الإدارة ١٣٠
الشورية عند إقامة علاقات إنسانية وفقاً للمرحلة الدراسية .

(٢٠) نتائج تحليل التباين لاستجابات المعلمات حول مدى تطبيق الإدارة ١٣١
الشورية عند المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات والبرامج
وفقاً للمرحلة الدراسية .

(٢١) نتائج تحليل التباين لاستجابات المعلمات حول مدى تطبيق الإدارة ١٣٢
الشورية عند تفويض السلطة وتوزيع العمل وفقاً للمرحلة الدراسية .

(٢٢) علاقة المعلومات الأولية لاستجابات المعلمات بالعبارات الخاصة بمبدأ ١٣٣
الشورى عند إقامة علاقات إنسانية .

(٢٣) علاقة المعلومات الأولية لاستجابات المعلمات بالعبارات الخاصة بمبدأ ١٣٤
الشورى عند المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات والبرامج .

(٢٤) علاقة المعلومات الأولية لاستجابات المعلمات بالعبارات الخاصة بمبدأ ١٣٥
الشورى عند تفويض السلطة وتوزيع العمل .

الفصل الأول

- * المقدمة .
- * مشكلة الدراسة .
- * فرضيات الدراسة .
- * أهداف الدراسة .
- * أهمية الدراسة .
- * حدود الدراسة .
- * مصطلحات الدراسة .

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة :

الإنسان بفطرته كائن اجتماعي لا يستطيع أن يلبي متطلبات الحياة على اختلافها دون أن يعمل مع الآخرين جنباً إلى جنب في سائر الأنشطة البشرية والاجتماعية المختلفة حتى يتمكن من إشباع حاجاته التي يعجز عن تحقيقها بمفرده ، هذا يعني حتمية الاجتماع البشري على اختلاف أشكاله وتنوع نشاطاته ابتغاء تحقيق أهداف مشتركة لأفراده .

وحيثما توجد التجمعات البشرية لابد من وجود الإدارة ، فهي في جوهرها كما يذكرها عبدالهادي (١٩٧٧م) :

«تنظيم نشاط بشري جماعي هادف ينظم الجهود الجماعية المشتركة من أجل تحقيق أهداف معينة» (ص٦) .

والتنظيمات الجماعية والإدارية على وجه الخصوص الموجودة في أي مجتمع تأخذ صوراً متعددة من أهمها على الإطلاق جميع التنظيمات والنشاطات التي تباشرها الحكومة وتستهدف الصالح العام وتحقق الخدمة العامة مثل تنظيم الإدارة التعليمية المحققة لأهداف التربية والتعليم والشاملة للإدارة التربوية ونعني بها إدارة المؤسسات التربوية المتخصصة التي أسند إليها المجتمع مسئولية تربية أجياله وتعليمهم وتثقيفهم ، من هنا تبرز أهمية المؤسسة التربوية التي أنشأها المجتمع لتقوم بدورها التربوي وفق ما يحدده لها من أهداف نابعة من أهدافه العامة ، وهذا ما قد أجمع عليه علماء التربية من ارتباط المدرسة بحياة الناس والمجتمع الذي تقوم فيه ، عبر عن هذا جون ديوي (١٩٤٤م) عندما قال : « بأن المدرسة جزء حي في الواقع الحي فالمدرسة لا يمكنها أن تبقى بعيداً دون التفاعل مع ما يحدث في المجتمع فهي مرتبطة به إن لم تكن مجتمعاً مصغراً عنه » (ص٢) .

من كل ذلك يكون من المسلم به أن الإدارة التربوية أو المدرسية بالتحديد جزء لا يتجزأ من الإدارة العامة الشاملة في المجتمع تتأثر به سلباً وإيجاباً كما تتأثر سياساته وأهدافه ، ولأن أهداف أي مجتمع نابعة من عقيدته ولأن عقيدة مجتمعنا الإسلام فلا بد أن يكون حكمها وسياستها وكل علومها متطبعاً بطابع الإسلام .

والإسلام عقيدة كما هو إدارة دين شامل لكل شؤون الحياة ودستوراً ارتضاه الخالق للبشرية جمعاء ، وهو الدين الذي يحكم شتى الجوانب القائمة في المملكة العربية السعودية دولة ومنهجاً منها يستمد النظام الحاكم والإداري في المجتمع السعودي جميع خصائصه وسياساته العامة ومبادئه التي ينفرد بها عن بقية المجتمعات الأخرى ، ومن تلك المبادئ المنبثقة عن الشريعة الإسلامية والتي تنظم المعاملات الجماعية إدارياً ما يعرف بمبدأ « الشورى » التي حث عليها وأمرنا بها ديننا الحنيف الذي يلزم الجماعة بالأخذ بالمشاورة والتشاور عند تدارس الأمور الهامة للمسلمين واحتياجهم ، لتصبح فيما بعد سمة من السمات الراسخة التي ترعرعت في مجتمعنا ونمت داخل نفوس أبنائه فصارت جزءاً هاماً منه .

يقول تعالى في سورة الشورى :

﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴾ صدق الله العظيم

سورة الشورى - آية ٣٨

من هنا تتضح أهمية كون أي إدارة قائمة في مجتمعنا السعودي إدارة شورية تتفق وسياسة دولتنا المسلمة لما للشورى من أهمية بالغة بها ، وما يهم الباحثة هنا هو اكتشاف مدى تطبيق الإدارة المدرسية كجزء من الإدارة العامة والتزامها بالإدارة الشورية التي أوجبها الشرع ودعى إليها ، ووجدت في مجتمعنا بمفاهيمها الربانية

قبل أن تأخذ طابع آخر ومفاهيم غريبة خصوصاً بعد أن أرست الشورى دعائمها في هذه البلاد حين نادى ولي الأمر بتطبيقها لتصبح ركناً ثابتاً في سياسة المملكة وإدارتها كي تواكب التطورات السريعة التي تمر بها .

مشكلة الدراسة :

تمارس مديرة المدرسة بحكم مسئوليتها القيادية تأثيراً كبيراً في التنظيم المدرسي فهي كقائدة تربوية تقوم بمهام عدة منها على سبيل المثال لا الحصر مهام توجيه وتنظيم وتقييم العمل التربوي في مدرستها لبلوغ الأهداف التربوية المطلوبة كما تسعى إلى الاستفادة من الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة في سبيل هذا الغرض ، فتعددت بذلك نشاطاتها الإدارية والفنية بحيث تستطيع المدرسة كمؤسسة تربوية تنفيذ المهام الواجب القيام بها تحقيقاً لأهدافها .

وحتى يتسنى لها القيام بواجبها على أكمل وجه أصبح من المفترض الاستعانة بآراء ذوي التخصص كل في مجاله من داخل المدرسة وخارجها واستشارة ذوي الرأي كفكر موجه نحو دراسة مشكلة قائمة أو متوقعة وتقديم الحلول الكفيلة بمعالجتها .

يقول د. غبوش (١٩٩١م) :

« لكي تستطيع الإدارة جماعة أو فرداً - الاستطلاع بواجباتها الوظيفية على أكمل وجه من خلال الوصول للقرارات الرشيدة - أصبح من المحتم عليها أن تستعين بآراء ذوي التخصص وفي هذا الإطار تبرز الاستشارة كعنصر فاعل وهام من عناصر الإدارة الحديثة تفرضه طبيعة تكوين المنظمات ومايتطلبه تنفيذ مهامها من تعدد وتنوع في التخصصات » . (ص ٦٩ - ٧٠)

وبالتالي يمكن القول بأن نجاح الإدارة المدرسية بالتحديد أو فشلها يتوقف إلى حد بعيد على نوعية الجهود المنسقة التي تقوم بين مديرة المدرسة وجميع العاملين معها من مدرسات وإداريات وغيرهم في مواجهة مواقف العمل المختلفة .

تلك الجهود المشتركة تشكل نمطاً إدارياً حثنا عليه ديننا الحنيف وعرفه بأنه نمط الإدارة التي تتيح الفرصة لأعضاء المؤسسة الواحدة بإبداء آرائهم ومناقشة هذه الآراء والتشاور فيها للوصول إلى أرجحها وأقربها للحق .

يقول تعالى في كتابه العزيز :

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

صدق الله العظيم

آل عمران - آية ١٥٩

وفي هذه الآية الكريمة ما يحث على مراعاة الشورى والعلاقات الإنسانية والتعاون والتسامح في أي إدارة إسلامية تنتمي للإسلام وتستمد أصولها منه .

والإدارة الإسلامية كما يذكرها الغفيلي (١٩٨٥م) :

« إدارة شورية ذات كفاءة وجدارة وأخلاق تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان وهي إدارة ذات مسئولية رعية وسلطة مطاعة قائمة على الرقابة الذاتية »

(ص ١١٢) .

وهذه الدراسة ستتناول دراسة نمط إداري قائم على مبدأ إسلامي هي الشورى ، وبالتحديد دراسة الإدارة الشورية كتصور شامل لمدى تطبيق هذا النمط الإداري في المدارس من قبل مديرات المراحل التعليمية المختلفة .

تساؤلات الدراسة

ويمكن أن نصيغ ماسبق في التساؤل الرئيسي التالي :

«مامدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس في مراحل التعليم العام بمدينة مكة التعليمية كما تراها المعلمات ؟ » .

ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

س١ : مامدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية
كما تراها المعلمات ؟

س٢ : مامدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس بالمرحلة المتوسطة
كما تراها المعلمات ؟

س٣ : مامدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس بالمرحلة الثانوية كما
تراها المعلمات ؟

س٤ : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق الإدارة الشورية عند
إقامة علاقات إنسانية من قبل مديرات مدارس التعليم العام كما تراها
المعلمات ؟

س٥ : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق الإدارة الشورية عند
المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات والبرامج من قبل مديرات
مدارس التعليم العام كما تراها المعلمات ؟

س٦ : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق الإدارة الشورية عند
تفويض السلطة والتعاون في العمل من قبل مديرات مدارس التعليم العام
كما تراها المعلمات ؟

أهداف الدراسة :

تحاول هذه الدراسة استطلاع واستكشاف مدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل
مديرات مدارس التعليم العام بمراحلها المختلفة باعتبارها من أنسب أنواع الإدارات
للإدارة المدرسية في مجتمعنا المسلم سعياً للتوصل إلى مقترحات وتوصيات مستندة

إلى حقائق ونتائج يؤمل أن تكون ذات فائدة تربوية لتحسين درجة فاعلية الإدارة المدرسية من واقع ممارسة وأداء المديرات .

وكإسهام من الباحثة في مواكبة أهم التطورات الفكرية التي تنادي بتطبيق مبدأ الشورى كقيمة إدارية تنفرد بها هذه البلاد والكشف عن أبرز الآثار الإيجابية الناجمة عن تطبيق الإدارة الشورية عند (إقامة علاقات إنسانية ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتحديد السياسات والبرامج ، وتفويض السلطة ، والتعاون في العمل) من قبل مديرات المدارس في المراحل المختلفة من وجهة نظر المعلمات .

أهمية الدراسة :

تناولت معظم الدراسات التربوية التي أجريت في مدارس المملكة ومدينة مكة على التحديد موضوع التعرف على أنماط القيادات المختلفة وأكثرها شيوعاً والتي يمارسها كل من مديري ومديرات المدارس في مراحل التعليم العام وعلاقتها بعدد من المتغيرات مثل تحصيل الطالب - الروح المعنوية والأمن النفسي لأعضاء هيئة التدريس وغيرها من المتغيرات ، وبناءً على نتائج هذه الدراسات كثرت التوصيات بضرورة تطبيق الإدارة الشورية كنمط إداري ذات أثر إيجابي على معظم المتغيرات الإدارية المختلفة ومن مجمل الدراسات التي استعرضتها الباحثة على حد علمها لم تجد دراسة تناولت بإسهاب نمط الإدارة الشورية فقط رغم أهميتها كفكر إسلامي موجه يسد ثغرات ممارسة بعض الأنماط الإدارية الأخرى باعتبارها الأفضل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات وإقامة جسور من العلاقات الإنسانية اللازمة لتسيير العملية الإدارية . من هنا تكمن أهمية الدراسة في أن :

١ - التعريف بالشورى داخل نطاق الإدارة المدرسية والأسس التي تقوم عليها والمبادئ المنظمة لها وإظهار مزاياها قد يؤدي إلى تمسك العاملات في الإدارة

التربوية بها خلال تعاملهم مع الأخريات مما ينتج عنه توفير المناخ الملائم

لإنجاح العملية التربوية ويرى القشامي (١٩٩٣م) أن :
« اشترك المديرين والمعلمين في المدارس مع المسؤولين
والاستعانة بخبراتهم النابعة من واقع العمل ، يكون له الأثر
الكبير في إنجاح العملية التربوية » . (ص ١٧٠)

٢ - الإسهام في مسيرة تأصيل دراسة الإدارة المدرسية من منطلق إسلامي وعلى
ضوء توجيهات إسلامية .

٣ - نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للمسؤولات حيث يمكنهم الاستفادة منها
في توجيه المديرات نحو استخدام الإدارة الشورية التي توفر الجو المدرسي

السليم لقيادة تربوية فعالة . حيث يرى مطاوع وحسن (١٩٨٢م) أن :
« القائد الفعال يجب أن تتوفر في قيادته ثمانية عناصر
هي : تفويض السلطة ، العلاقات الإنسانية ، الطيبة والتوجيه
الجيد واتصالات العمل ، والإدارة الشورية وتنمية روح التعاون
بين مختلف العاملين والنهوض بالمستويات الإدارية المساعدة
والقدوة الحسنة والدوافع الإيجابية » . (ص ٢٢١ - ٢٢٢)

٤ - من أهم دواعي اختيار هذا الموضوع هو القناعة الكاملة بحاجة المؤسسات
التربوية السعودية إلى قيادة إدارية فعالة ، نابعة من مبادئ وقيم دينية
تنسجم مع ما يسود المجتمع القائمة فيه من مفاهيم وتوجيهات إسلامية
خالدة .

حدود الدراسة :

الحدود الزمانية :

الفصل الدراسي الأول لعام ١٤١٨ هـ .

الحدود المكانية :

أجريت الدراسة على معلمات مدارس المرحلة : الابتدائية ، المتوسطة ، الثانوية
بمدينة مكة التعليمية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات .

الحدود الموضوعية :

تقتصر الدراسة على معرفة مدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات التعليم العام في ضوء الأسس القائمة عليها وذلك من خلال إجابة المعلمات على استبيان صمم لهذه الغاية .

مصطلحات الدراسة :١ - مديرات المدارس :

هن القائدات التربويات والرئيسات المباشرات لجميع العاملات معهن في المدرسة . واللواتي يقمن بدور فعّال في توجيههن ومتابعة أعمالهن لرفع مستوى العملية التعليمية والتربوية في المدرسة ، وذلك لقيامهن بأعمال ووظائف إدارية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة من قبل السلطات العليا للتعليم .
وتعرف إجرائياً كما ذكر المحضر (١٤٠٦هـ) :

« بأنها التي تهتم بالفاعلية من أجل خلق جو من التناسق في المدرسة فهي تضع العديد من الطرق والوسائل التي تحقق سير المدرسة بصورة طبيعية فعالة سريعة » . (ص ٢٣١)

٢ - معلمات المدارس :

مصطفى (١٩٨٩م) : هن اللواتي أوكلت إليهن مهمة تعهد النمو العقلي والجسمي والوجداني والروحي للتلميذات . (ص ٨٢)
وتعرفن الباحثة إجرائياً :

هن اللواتي تم تعيينهن من الجهات المختصة في الرئاسة العامة لتعليم البنات بموجب حملهن درجات علمية تتوافق وطبيعة العمل الموكل إليهن واللاتي يشكلن مع المديرية وبقية العاملات أسرة المدرسة الواحدة .

٢ - الإدارة المدرسية :

سمعان (١٩٨٩م) : هي الإدارة التي تعمل على توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساهم في تحسين العملية التربوية لتحقيق النمو العقلي والبدني والروحي للتلميذ وتحقيق الأهداف التي يدين بها المجتمع إلى جانب الاهتمام بالنواحي والوظائف الإدارية التي تخدم هذه العملية . (ص ٣ : ٤) .

وتعرف إجرائياً :

بأنها جميع الجهود التي تقوم بها مديرة المدرسة وفريقها لتنسيق العمل داخل المدرسة على النحو الذي يحقق أهدافها التربوية .

٤ - الإدارة الشورية :

مصطفى وآخرون (١٩٨٩م) : هي الإدارة التي يراعى فيها التوازن والتوفيق بين وجهات نظر العاملين في إطار توفير الاحترام الكافي لآراء من يختلفون معه في الرأي . (ص ١٦)

عبدالحמיד (١٩٨٢م) : هي النمط من الإدارة التي تأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه ، والتي تساعد على البحث والتجريب وتجعل الأفراد يشاركون في العمل مما يحدث التعاون وتبادل الخبرة والمنفعة بين العاملين . (ص ٢٩)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها :

« الإدارة التي تهتم فيها مديرة المدرسة بالعمل إلى جانب العلاقات الإنسانية بين أعضاء الجماعة المدرسية ، ويكون للعاملات معها حق المشاركة في وضع السياسات الهامة بالمدرسة وإسداء النصح وتقديم المشورة والنقد على أساس بناء والتعاون في تنفيذها عملياً ، والمشاركة في صنع القرار وليس اتخاذه فردياً وذلك من أجل الوصول إلى أفضل الحلول المتاحة » .



(١١)

الفصل الثاني

* الإطار النظري .

- تمهيد .
- مفهوم الإدارة العامة .
- مفهوم الإدارة التعليمية .
- مفهوم الإدارة المدرسية .
- الإدارة الشورية :
- تمهيد .
- مفهوم الشورى .
- الشورى في الإسلام .
- أهمية الشورى للإدارة .
- مظاهر الشورى في الإدارة .
- أسس الإدارة الشورية .
- آثار الإدارة الشورية .
- * الدراسات السابقة .
- خلاصة الدراسات السابقة .

الإطار النظري

تمهيد :

يتناول موضوع الدراسة مديرة المدرسة ومدى تطبيقها للإدارة الشورية إدارياً وفنياً وذلك يقتضي التعرض لمفهوم الإدارة العامة التي هي الأصل الذي تتفرع منه جميع أنواع الإدارات ، ثم مفهوم الإدارة التعليمية والتي هي جزء من الإدارة العامة والأساس للإدارة المدرسية التي نحن بصدد تطبيق الدراسة عليها .

مفهوم الإدارة العامة

تعتبر الإدارة علماً من العلوم الاجتماعية ذات المبادئ والأسس التي تلتزم بالمنهج العلمي وتستعين بالأساليب العلمية ويحقق فيها العنصر البشري مصالح مشتركة لأفراد الإدارة الواحدة . والمتتبع لكتب الإدارة يلاحظ تعدد التعاريف التي تناولت الإدارة العامة لصعوبة التوصل إلى تعريف علمي جامع ومحدد لها وذلك يعود إلى عوامل كثيرة من بينها ما ذكره العلمي (١٩٨٥م) :

« كون الإدارة العامة نشأت وتطورت مرتبطة ومتداخلة مع العديد من العلوم الأخرى كالسياسة والقانون وعلم النفس وغيرها من العلوم » (ص١٨) .

ولاختلاف خلفية كل باحث في الإدارة واختلاف أهدافه التي يسعى إليها والمفاهيم التي يستعملها ، ثم اتساع نطاق مسؤوليتها وأعمالها وبالتالي تعدد التعاريف التي من بينها مايلي :

فقد عرّف ويلسون الإدارة العامة عند ديرانية (١٩٧٩م) على أنها : «العملية أو الأعمال المتعلقة بهدف الحكومة التي تهدف إلى تحقيق الأعمال العامة بأكبر قدر من الكفاءة وبقدر المستطاع وفق رغبات الناس وإرادتهم» (ص١٧) .

أما بفيغندر عند ديرانية (١٩٧٩م) فيعرفها على أنها : «ترابط وتعاون جهود الفرد والجماعة من أجل تحقيق السياسة العامة » (ص١٧) .

كما يلاحظ وجود اتجاهان رئيسيان لدى رجال الفكر الإداري عند التعريف بالإدارة حيث يعتمد الاتجاه الأول في تعريفه على تحليل العمل الذي يقوم به المدير إلى عناصر وخطوات كما في تعريف «هوايت والهوارى» عند عساف (١٩٨٨م) :

- الهوارى : « تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم » .

- هوايت : «فن الإدارة إنما ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم» (ص١١) .

وهذا يقتضي الإشارة إلى الوظائف الرئيسية للإدارة كما يقسمها «فايول» عند مصطفى (١٩٨٢م) وهي :

- التخطيط .

- التنظيم .

- التوجيه .

- الرقابة .

- التنسيق . (ص٩)

أما الاتجاه الثاني فيعتمد في تعريفه بالإدارة على طبيعتها باعتبارها نشاطاً متميزاً وليس على وظائفها كما في تعريف جونز و هايمان (١٩٨٨م) حيث يعرفها :

- جونس : « الإدارة هي توجيه الوسائل والطرق نحو إنجاز هدف مقرر » .
- هايمان : « الوظيفة التي تؤدي إلى فعل أشياء بواسطة الأشخاص وتوجيه جهود الأفراد نحو غرض معروف » (ص١٣) .

كما أن مفهوم الإدارة تطورت تطوراً ملحوظاً ، فمن التعريف الذي يركز على مراقبة الإنتاج والعاملين ومبدأ إنجاز العمل من قبل العاملين وفق مصلحة المؤسسة كما يقول العطار (١٩٧٤م) :

« الإدارة تعبير اصطلاح إطلاقه على كل جهد جماعي في أي منظمة خاصة أو عامة بقصد تحقيق هدف معين ومن ثم يسري هذا المعنى أياً كانت المنظمة سواء كانت شركة تجارية أم مدرسة أم هيئة حكومية غير أن هذا الجهد الجماعي يجب أن ينظم ويوجه وينسق حتى يتسنى تحقيق هدف المنظمة ولايتأتى ذلك إلا إذا اختير عضو أو أكثر من أفراد هذه المنظمة لضمان تنفيذ نشاطها بفاعلية أكثر وتكلفة أقل ويطلق على هذا العضو أو هؤلاء الأعضاء اصطلاحاً اسم المدير أو (القائد) » . (ص٧)

إلى التعريف الذي يؤكد على خلق بيئة تسمح للناس أن يحققوا أهدافاً محددة مع مراعاة حاجاتهم الفردية والجماعية كما نرى في التعريفات التالية :

حيث يذكر «هيت» عند حضونة (١٩٨٦م) :

« الإدارة تتضمن دوراً قيادياً في تكوين أهداف واقعية قادرة على التحدي والقيام بكل شيء ممكن في التعامل مع الناس والمصادر المادية لتحقيق الأهداف » (ص١٠) .

أما «ترايكر» الإداري (١٩٩١م) فيرى أن :

« الإدارة هي العملية الخلاقة للعمل مع الناس من أجل وضع أهداف وإقامة علاقات تنظيمية وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقييم النتائج » (ص١٦٦) .

بينما يرى النمر وآخرون (١٩٩١م) أن الإدارة :

« نشاطاً حيوياً مستمراً لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفرادهِ - فهي تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجه جهودهم وترشدهم لسبل الوصول إلى الهدف » (ص ٥) .

ومع تباين التعاريف وتعدد الاتجاهات التي أوردناها إلا أنه يمكننا القول أن الجميع باختلاف مداخلهم لدراسة الإدارة اتفقوا على عدد من المفاهيم نورد بعضاً منها كالتالي :

- ١ - أن المفهوم اللغوي للإدارة يعني (أداء خدمة) أو الأداة التي تتخذ لتحقيق غرض معين .
- ٢ - أن هناك من يدير المنظمة ويتولى تنفيذ المهام الإدارية بها .
- ٣ - الإدارة العامة تعني ويشكل عام الجهد الجماعي والمنظم والهادف إلى تحقيق السياسات العامة للمؤسسة والدولة .
- ٤ - أهمية دور الإدارة العامة في المجتمع الإنساني بغض النظر عن مستوى حضارته ودرجة تطوره حيث لا يمكن فصل الإدارة عن الظروف التي تعمل فيها إذ تتكيف بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية والفلسفية السائدة .
- ٥ - أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن تحقق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة بغية الوصول إلى هدف معين وهذه الحقيقة تضي على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية من جهة واقتصادية وسياسية من جهة أخرى . (درويش ، تكلا - ص ٥٠ - ١٩٨٠م) .

وبالبحث في ضوء كل ذلك تعرّف الإدارة العامة على أنها :

« عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية في منظمة ما وذلك عن طريق الإشراف على آخرين لجعلهم يعملون بكفاءة تحقيقاً لهدف موقوت منشود

وهذه العملية التوجيهية القيادية تأخذ هيئة وظائف وعمليات أهمها التخطيط ، القيادة ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة ، والتقييم ، وهذه الوظائف يلزم القيام بها سواء أكانت المنظمة هيئة حكومية أم مؤسسة تجارية أم نشاطاً أم غير ذلك .

هذا يعني أن الإدارة فن وعلم ذي أصول ومبادئ تتطلب وجود علاقات تعاونية بين الأفراد وفق أصول علمية وأساليب فنية لتحقيق أفضل النتائج المراد تحقيقها بأقل تكلفة وأقصر وقت ، كما يتضح أيضاً أن أهمية الإدارة تكمن في تضافر الجهود الجماعية المشتركة من أجل تحقيق هدف معين على ضوء تخطيط وتنسيق بين تلك الجهود والهدف .

مفهوم الإدارة التعليمية

الإدارة التعليمية إحدى فروع الإدارة العامة تشترك معها في الإطار العام للعملية الإدارية من حيث الوظائف وأسلوب العمل والمبادئ الرئيسية لها ولكنها يختلفان من خلال التطبيق العملي والممارسة الفعلية للأهداف وطبيعة العمل ، فالإدارة العامة تمارس من خلال المؤسسات الحكومية العامة أما الإدارة التعليمية فتمارس من خلال المؤسسات التعليمية المختلفة سواء كانت خاصة أو عامة وذلك لتحقيق أهداف تعليمية معينة فهي كما يذكر سليمان (١٩٨٥م) :

« كل عمل منظم ومنسق يخدم التربية والتعليم وتحقيق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم » . (ص ١١٩)

أو هي كما عند عبود وآخرون (١٩٩٣م) :

« كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً منتجاً » .

وهي أيضاً :

« عملية توجيه ورقابة وإدارة كل الأمور المتعلقة بشئون التعليم بما فيها الأمور الإدارية » (ص ٨٧) .

كما أنها لدى (الدويك وآخرون) : الطريقة التي يُدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقاً لأيديولوجيته واتجاهاته الفكرية والتربوية السائدة هي الإدارة التعليمية . (ص ١٣)

وتعرف لدى الحقييل (١٩٩٤م) بأنها :

« الهيمنة العامة على شئون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه » (ص ٥) .

أو عند مطاوع وحسن (١٤٠٢هـ) هي :

« مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينهما في المستويات الثلاث للإدارة على المستوى القومي والمحلي والإجرائي لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية » (ص ١٥) .

هذا يعني أن النظام التعليمي في الدولة يرتبط بالسياسة العامة وبالنظام الاقتصادي والاجتماعي لها .

والإدارة التعليمية ومن خلال ممارستها تكون أكثر التصاقاً بالإنسان من حيث طبيعة ومجالات العمل وغالباً ما يكون تعاملها معه ومن أجله مما يعزز الروابط والعلاقات الإنسانية بداخلها فهي إذاً لدى جتزلس (١٩٨٤م) :

« عملية اجتماعية تعنى بتسيير وحفز العناصر البشرية في فروع ومستويات الإدارة التعليمية كافة وتوجيه جهودها بصورة منظمة نحو تحقيق أهداف اجتماعية ذات قيمة بأكبر مردود ممكن » (ص ٢٢) .

أو كما يعرفها الشيباني (١٩٧٧م) بأنها عبارة عن :

« مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة

وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية » . (ص ٨٨)

أما حسان (١٩٧٦م) فيرى بأنها :

« العملية الخلاقة التي يمكن بمقتضاها توفير الموارد البشرية والمادية وتوجيه الاستفادة منها ، بما يحقق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً ، في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية مواتية ، وتعاون مشر » . (ص ١٤)

من كل ذلك نخلص إلى أن هناك مجموعة أسس تقوم عليها الإدارة التعليمية

من بينها مايلي :

- ١ - الإدارة التعليمية أعمال يمارسها الجهاز الإداري المركزي في مستويات المراكز الإدارية العليا وفق أنظمة وقوانين واتجاهات عقائدية فكرية سائدة في المجتمع وتحقيقاً لأهداف مرسومة .
- ٢ - قيم المجتمع وآراؤه وتقاليده وإمكاناته وحاجاته وتطلعاته تجد انعكاساً في الإدارة التعليمية محتوى وتنفيذاً .
- ٣ - توفر العناصر البشرية بمستويات تعليمية وتدريبية ملائمة وإطار تنظيمي يضم المستوى والصلاحيات وحدود العمل والحركة والنظم والقوانين واللوائح والحوافز وغيرها كذلك الأهداف النهائية والمرحلية والإمكانات المادية بالإضافة إلى العوامل البيئية المؤثرة . (بستان وطه - ١٤٠٣هـ - ص ٤٢ : ٤٣)
- ٤ - الكفاءة والفاعلية في الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية تحقيقاً للأهداف المنشودة من تربية النشء .
- ٥ - تشجيع طاقات العاملين وتنسيق الجهود والمسئوليات فيما بينهم دون تنازع أو تضارب في الاختصاصات . (عبدالقادر - ١٤٠٥هـ - ص ٧٨)

والباحثة إذ تتفق والتعريف الذي يرى في الإدارة التعليمية :

« العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما متمشية مع ظروفه الثقافية لتحقيق أهدافه من التعليم وهي تربية الصغار والكبار وإعدادهم للحياة ، وتوفير القوى البشرية اللازمة لتحقيق التنمية الشاملة وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة وأساليب عصرية في مجال الفكر التربوي والإداري للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وأدنى تكلفة وأقصر وقت » .

مفهوم الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية جزء مكمل للإدارة التعليمية التي هي فرع من فروع الإدارة العامة .

وإذا كانت الإدارة التعليمية تقوم برسم السياسة التعليمية وتحديد أهدافها والتخطيط لها والإشراف عليها ، فإن الإدارة المدرسية تقوم بتنفيذ هذه السياسة على أرض الواقع (المدرسة) وذلك من خلال الممارسة الفعلية للعملية التعليمية بجوانبها المختلفة الإدارية والفنية والإنسانية والاجتماعية .

من هنا يتضح لنا مدى الارتباط الوثيق بينهما باعتبارهما يدوران حول محور واحد هو التعليم ، ومع تعدد آراء المهتمين بقضايا الإدارة والتربية لتعريف مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها يمكننا استخلاص ثلاث جوانب نوردها كالتالي :

١ - جانب العناصر المادية :

والتي تعتبر الإدارة المدرسية بمثابة نموذج تنظيمي رسمي يتم تخطيطه ومراقبته بواسطة هيئات عليا تشرف على المدرسة من خلال حفز الأفراد ورفع إنتاجيتهم وبالتالي رفع إنتاجية المدرسة ككل لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية ، فهي عند فوكس (١٩٦٤م) :

« كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا داخل المدرسة » . (ص ١٠)

أو لدى سليمان (١٩٨٩م) :

« الكيفية التي تدار بها المدارس حتى يمكن تحقيق أهدافها من أجل إعداد أجيال وناشئة نافعة لأنفسهم ولمجتمعهم » . (ص ١٤١) .

٢ - جانب العنصر البشري :

يركز هذا الجانب على الأفراد ويعتبرهم الأركان الأساسية للإدارة المدرسية فمدير المدرسة والعاملين معه وما يبذلونه من جهود هم المؤثر الوحيد في دفع إنتاجية المدرسة وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية وفعالية دون سائر العناصر الأخرى ، هي إذاً كما يرى الحقييل (١٩٩٤م) :

« جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين بها من مدرسين وإداريين ومستخدمين ومدرسين وغيرهم بقصد تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس سليمة » . (ص ٦٥)

أو عند أندرسون (١٩٦٣م) :

« أنها أمر يتصل بمعظم جهود أعضاء المدرسة والعاملين فيها والتنسيق بينها لتحقيق أهدافها » . (ص ٢٥)

كما عرفت لدى مصطفى وآخرون (١٩٦٠م) على أنها :

« مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل ، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية » . (ص ٧١)

٣ - جانب العمليات :

ينظر للإدارة المدرسية على أنها مجموعة من عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه وكل عمل تعليمي أو تربوي يستهدف إنجاح الإدارة المدرسية ورفع كفاءتها وذلك عن طريق الاهتمام بآليات العمل الواجب اتباعها ، فعرفها الحقييل (١٩٩٤م) على أنها :

« كل جهد مبذول في مجال التخطيط والتنسيق والتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم فيه » . (ص ٦٥)

كما عرفها البرادعي (١٩٨٨م) بأنها :

« نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل وحسن التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الأداء ، إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتسم بعلاقات إنسانية » . (ص ٧٩)

وهي عند مصطفى (١٩٨٧م) :

« مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة) . (ص١٨)

من جملة ذلك نستطيع القول بأن الإدارة المدرسية ماهي إلا :

« كل متكامل منظم يتألف من عناصر بشرية وعناصر مادية ومجموعة عمليات متشابكة ويعمل وفقاً لضوابط ومعايير مقننة سواء داخل المدرسة أو بين المدارس بعضها البعض أو بين المدرسة والمجتمع وصولاً إلى تحقيق أهدافاً مخططة مرغوبة تربوياً ومجتمعياً بأكبر فعالية ممكنة وعلى أسس سليمة » .

أهداف الإدارة المدرسية :

تهدف الإدارة المدرسية حديثاً إلى العناية بالتلميذ (الذي أصبح محور العملية التربوية والتعليمية) وبناء شخصيته من جميع النواحي علمياً وعقلياً وجسماً ونفسياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ، وتوفير الإمكانات المادية والمعنوية وتهيئة الجو المناسب له لنفعه ونفع المجتمع به ، إلى جانب أهدافها السابقة وهي العناية بالنواحي الإدارية والتنظيمية وأهداف التحصيل العلمي .

ويرى الحربي أن الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية هي :

- ١ - استثمار شخصية التلميذ استثماراً متكاملأ من جميع النواحي .
- ٢ - مراعاة تحقيق اللوائح والأنظمة الصادرة من الجهة العليا والمسؤولة .

٣ - تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية وتحسين الأعمال الإدارية .

٤ - إعادة النظر في المناهج المدرسية وأنشطتها ووسائل تعلمها .

أما المحضر فيضيف لتلك الأهداف :

- العمل على إقامة علاقات جيدة ووثيقة بين المدرسة والمجتمع ومعاونة المجتمع على حل ما يستجد فيه من مشكلات .

وبين عيسى (١٩٧٩م) أن هناك أهداف تنفيذية تدخل ضمن أهداف الإدارة المدرسية من أهمها :

١ - أن يكون التلميذ هو المعيار الأول الذي يقاس عليه كل شيء في الأهداف التنفيذية للإدارة ، وذلك بأن يعمل المدير والعاملين معه على تهيئة الظروف التي تحقق تربية التلاميذ وتعليمهم .

٢ - توزيع الأعمال على العاملين بالمدرسة كل بحسب دوره واختصاصه وتحديد مسؤولية كل منهم على أن يؤدوا واجبهم بروح الجماعة .

٣ - تفادي الوقوع في المشكلات الطارئة وذلك عن طريق تفهم المواقف التي تؤدي إلى حدوثها ومعالجتها بروح طيبة .

٤ - تنمية العلاقات الاجتماعية والتعاون بين الأفراد العاملين في المدرسة .

(ص ٦٧ - ٦٨)

كما يتفق الحقييل (١٩٩٤م) مع عيسى في أن التلميذ هو المحور الأول لأهداف الإدارة المدرسية فيركز لدى صياغته لأهم أهدافها على كيفية إعداد التلميذ إعداداً أفضل كما أوجت به وثيقة التعليم وذلك عن طريق :

تربيته تربية إسلامية صحيحة ، وتنمية التفكير العلمي والابتكار والتجديد وحب الاطلاع والمعرفة لديه بعيداً عن التلقين والاستظهار والكشف عن ميوله وقدراته واستعداداته الفطرية وغرس روح التفاني والدقة في العمل والاهتمام بحسن المظهر والنظافة الشخصية ، مع تأصيل روح التشاور والتكافل

الاجتماعي بين التلاميذ بعضهم البعض من قبل معلمون أكفاء وعلى مستوى

المسئولية . (ص ٧٢ : ٧٥)

ويمكن تحديد أهداف الإدارة المدرسية في ضوء الوظائف الإدارية كما ذكرها أحمد (١٩٩٣م) فيما يلي :

- ١ - وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة .
- ٢ - تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها وتوافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المدرسة .
- ٣ - الإشراف على تنفيذ المشروعات المدرسية الحالية والمستقبلية .
- ٤ - تطوير مستويات الأداء المهني والإداري لأفراد المجتمع المدرسي . (ص ٧)

الإدارة المدرسية الناجحة :

أصبحت الإدارة المدرسية الوسيلة التي يمكن أن تتحقق بها الأهداف التربوية والتعليمية داخل المدرسة كما أصبحت تقوم على أصول علمية توجه العمل بها ، ولكي تنجح الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف المطلوبة منها يرى سليمان (١٩٨٥م) ضرورة توفر الخصائص التالية فيها :

- ١ - أن تكون إدارة هادفة :
- لا تعتمد على العشوائية بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام .
- ٢ - أن تكون إدارة إيجابية :
- لها دور قيادي رائد في العمليات التربوية .

٣ - أن تكون إدارة اجتماعية :

بعيدة عن الاستبداد أو التسلط مستجيبة للمشورة الجماعية .

٤ - أن تكون إدارة إنسانية :

لاتنحاز إلى رأي أو مذهب أو فكر تربوي يُسيء إلى العمل بسبب أو لآخر بل

تتصف بالمرونة دون إفراط ، وبالجدية دون تزمت وتحرص على تحقيق أهدافها

دون قصور . (ص ٢٩٦ - ٢٩٧)

بينما يرى الحقييل (١٩٩٤م) أن من صفات الإدارة المدرسية الناجحة :

١ - أن تكون مجتمعاً إسلامياً مشبعاً بالتعاطف والتراحم والتعاون والفهم بين

الرئيس والمرؤوسين في كل العلاقات الإنسانية والاحترام والتواصي بالحق

والصبر .

٢ - أن تكون قدوة حسنة في القول والعمل والسلوك الإسلامي .

٣ - أن تكون مجتمعاً إسلامياً متماسكاً متحد الهدف والفكر وأساسه الحق

والعدل .

٤ - أن تكون وثيقة الصلة بالبيت والمجتمع حتى يتسنى لها عملية إصلاحه

وتوعيته . (ص ٧١ - ٧٢)

أما كلاً من سمعان ، مرسى ، عبود وآخرون عند الفايز (١٩٨٢م) فيرون

أن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يتوقف على معايير معينة نوجزها

كالتالي :

١ - وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها .

٢ - التحديد الواضح للمسئوليات وتقسيم العمل على أفراد المدرسة من معلمين ،

تلاميذ ، موظفين ، مشرفين . . حسب المطلوب من كل منهم .

٣ - تطوير الإمكانيات المادية والطاقات البشرية بما يخدم العملية التربوية .

٤ - ممارسة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية في المدرسة .

- ٥ - التقويم المستمر للعملية التربوية والتعليمية من قبل الإدارة المدرسية يساعد أعضائها على اتخاذ القرارات المناسبة دون اللجوء للتخمين . (ص ٦٣)
- ٦ - بناء نظام جيد للاتصال بين أعضاء الإدارة المدرسية الواحدة وبينها وبين الإدارات التعليمية الأخرى أو بينها وبين البيئة . (عبود - ١٩٩٣م - ص ٩٨)
- ٧ - توفير الفرص المتعددة لتنمية استعدادات وقدرات وميول المجتمع المدرسي .

وقد حدد «مارش» ، «سيمون» (٥٩١٨م) خمس عوامل للإدارة الناجحة هي :

- ١ - الاتصال الفعال بين أعضاء هيئة التدريس وبين مدير المدرسة .
- ٢ - إشباع حاجات العاملين بالمدرسة .
- ٣ - أهمية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المدرسة .
- ٤ - أهمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو المدرسة .
- ٥ - الإقلال من الصراعات في الأدوار بين كافة العاملين بالمدرسة (ص ٦٥-٧٠) .

وبناءً على ماتقدم من عرض ترى الباحثة :

أن هناك تماثلاً بين تلك الصفات والعوامل والمعايير للإدارة المدرسية الناجحة على الرغم من بعض الاختلافات الطفيفة إلا أن مؤشرات نجاح أي مدرسة يتوقف في المقام الأول على العاملين ومدى رضاهم عن المدرسة وماتقدمه لهم ، ثم الدور الذي تبنيه في خلق جو مناسب للتعليم والتعلم وجعلها عملية محببة بالحفاظ على العلاقات الإنسانية التي تعمل على دافعية التلاميذ نحو التعليم والعاملين نحو العمل .

- ويمكن تحديد أربعة معايير مشتركة في كل ماسبق تقدر في ضوءها الإدارة المدرسية الناجحة وهذه المعايير هي :
- ١ - أن الإدارة المدرسية الناجحة تلازم التعليم وتسعى إلى تحقيق أهدافه وبذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في إطار هذا الغرض .
 - ٢ - أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وأن تعكس أيضاً خصائص المدرسين الذين يقومون بهذا العمل .
 - ٣ - تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح للسلطة وتعيين محدد للمسئوليات التي تتناسب معها .
 - ٤ - أن تدير الإدارة المدرسية كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً .

مديرة المدرسة :

تعتبر مديرة المدرسة المسؤول الأول عن تحقيق أهداف المدرسة ، تلك المؤسسة الحيوية في حياة الأفراد والمجتمعات ، حيث تتولى باعتبارها رأس الجهاز الإداري والفني العديد من المسئوليات والمهام لتحقيق الوظيفة التعليمية والتربوية لها ، لذا كان لابد كما يرى (بن دهيث) :

أن « تدرك أهمية كل عضو في المدرسة وتبهيء الظروف الملائمة التي تساعد على تقدم وتحسين العمل فيها وذلك بتشجيع هيئة التدريس على الإحساس بانتسابها للمدرسة وتوفير الثقة بين المعلمات والإدارة وتمكينهن من إبداء آرائهن بحرية ومناقشة هذه الآراء للوصول إلى قرارات ونتائج يتفق عليها الجميع بحيث لا تتعارض مع تعليمات الرئاسة » .

ولقد اتفق معظم المشتغلين بأمور التربية والتعليم (مصطفى وآخرون - ١٩٨٩م)

على تصنيف مهام ووظائف مديرة المدرسة على النحو الآتي :

١ - المسئوليات والمهام الإدارية :

وهي التي تتعلق بالحفاظ على سلامة المبنى المدرسي ومتابعة أحوال الطالبات والعاملات وإعداد الجدول الدراسي وتوفير الكتب وأعمال الامتحانات والإشراف على الدوام وإيجاد الحلول اللازمة للمشكلات وغيرها من الأمور الإدارية . (ص٢٣)

٢ - المسئوليات والمهام الفنية داخل المدرسة :

وهي عبارة عن عملية الإشراف الفني على أعضاء هيئة التدريس ومتابعة تنفيذ المنهج الدراسي وتقويمه . (ص٥٢)

٣ - مسئوليات ومهام خارج المدرسة :

وتشمل علاقات مديرة المدرسة مع المسؤولين عن الإدارات التربوية والمجتمع الخارجي . (ص٢٤)

وتلك المسئوليات والمهام تحتم على مديرة المدرسة القيام بعملية التخطيط للبرنامج الشامل للمدرسة منذ بداية العام الدراسي بالتعاون مع المعلمات والإداريات والموظفات في ضوء التعليمات الصادرة من الجهات المختصة في كل مايتعلق بشؤون المدرسة من مقررات دراسية ووسائل تعليمية ومعامل وفصول دراسية إضافةً إلى برامج النشاط الثقافي والاجتماعي على أن تقوم المديرة بالإشراف والمتابعة لعمليات التنفيذ وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المدرسة .

ولمديرة المدرسة دور هام في تسيير دفة الأمور داخل المدرسة من الناحيتين الإدارية والفنية لذا لابد أن تتوفر فيها شروط ومواصفات معينة كي تتمكن من القيام بواجباتها المكلفة بها منها المؤهل التعليمي ، تقارير الأداء الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة ، وبعض المواصفات الشخصية الأخرى من حيث المظهر العام والسلوك إلى جانب الصفات المهنية والقدرات العقلية .

وستتعرض فيما يلي لأهم واجبات مديرة المدرسة كما جاءت في دليل العمل المدرسي الصادر عن الرئاسة العامة لتعليم البنات بناء على التعاميم الواردة عنه :

(أ) - العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها من خلال :

- التعرف على المناهج الدراسية ودراساتها مع المعلمات ومتابعة المقررات معهن من حيث الأهداف والأساليب وطرق التقويم ووضع الخطة وتنفيذها وتوزيع الحصص عليهن حسب القدرات والتعليمات والتخصصات .
- دراسة خطط المواد التدريسية التي تعدها المعلمات ومتابعة دفاتر تحضير الدروس وحضور حصص لهن وتوجيههن والتقيد بما جاء في تعاميم الرئاسة .
- حث الموظفات على المنافسة الشريفة والابتكار والتجديد بينهن وإبراز النواحي الإيجابية في أدائهن ومنجزاتهن في التقارير السنوية .
- عقد اجتماعات مع منسوبات المدرسة قبل الاختبار لمناقشة اللائحة التنظيمية لأعمال الاختبار وتوزيع جميع الأعمال المتعلقة بها من مراقبة وتصحيح ومراجعة ورصد درجات الطالبات وعمل إشعارات المكملات في الدور الأول والثاني .
- التعاون مع المشرفات التربويات والمتخصصات في المدرسة من أجل معالجة الضعف في العملية التربوية وتوفير الخدمات التربوية بالمملكة للمعلمات بعد التعرف على حاجاتهن المهنية والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلمة .

(ب) - الإشراف على شئون الطالبات ويتضمن ذلك :

- الإشراف على أداء الصلاة في وقتها وحث الموظفات والطالبات على ذلك .

- التعرف على حاجات الطالبات ومشكلاتهن الدراسية والاجتماعية والصحية واتخاذ الترتيبات الوقائية اللازمة بالتعاون مع المسئولات .
- الإشراف على توزيع الطالبات على الفصول حسب تقديراتهن بحيث يشمل كل فصل على جميع المستويات وذلك لإيجاد روح التنافس بينهن .
- الإشراف على توزيع الكتب المدرسية منذ اليوم الأول للدراسة والحرص على طلب الكتب الناقصة والوسائل التعليمية .
- التعرف على مستوى تحصيل الطالبات الدراسي وأحوالهن العامة بالإطلاع المستمر على سجلاتهن والتقارير الخاصة بمربيات الفصول ومتابعة الغياب .
- متابعة الأنشطة المنهجية واللامنهجية والإشراف على سير أعمالها لتنفيذ برامجها بفاعلية .
- الإشراف على ملفات الطالبات والتأكد من احتوائها على الوثائق المطلوبة .

(ج) - الإشراف على التنظيم المدرسي وشئونه الإدارية ويتضمن ذلك :

- الإجتماع بالموظفات بداية كل عام دراسي لإعداد خطة العمل وفق التشكيلات السنوية والتعرف على إمكانات المدرسة وتجهيزاتها والمتطلبات اللازمة لحاجات الخطة الحالية والمستقبلية وكذلك الاهتمام بالاجتماعات الدورية الطارئة كلما دعت الحاجة إليها .
- توزيع الأعمال الإدارية بين الإداريات حسب ماتقتضيه مصلحة العمل بالمدرسة.
- توزيع العمل التعليمي على الملمات في ضوء تخصصاتهن وإمكاناتهن وحاجة البرنامج التعليمي في المدرسة وتنفيذه .
- الإشراف على جميع الأمور الفنية والإدارية وتنظيم ما يخصها من سجلات ومتابعة تنظيمها من قبل الإداريات والتوقيع عليها بين حين وآخر .

- تنظيم جداول الدروس الأسبوعية وكذلك تنظيم الجدول العام منذ اليوم الأول وتسليمها للمعلمات مع مراعاة شروط عمله الوارده في تعميم الرئاسة .
- الإشراف على جدول الانتظار بما يضمن حفظ الهدوء بالمدرسة مع مراعاة العدالة في توزيع الحصص الاحتياطية .
- الإشراف على صيانة المبنى ونظافة مرافقه بشكل مستمر لتصبح أكثر راحة ومتعة لطالباتها والعاملات فيها .
- متابعة أعمال المقصف المدرسي إذا لم يكن في المدرسة مأمورة صرف أو مساعدة مديرة وتطبيق التعميم الخاص بالمقصف .

(د) - الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة ويتضمن ذلك :

- التعرف على إمكانات البيئة المحلية للمدرسة واهتمامها ، وتعميق الصلات بين الأميات والمعلمات من خلال التعامل الجيد والإيجابي بينهما والاهتمام بمجالس الأميات لبحث كل مايتعلق بالطالبات .

(هـ) - متابعة المستمرة للمعلمات :

- أن زيارات المديرية للمعلمات من أهم مصادر تقييمهن ، فيجب أن توليها اهتماماً مركزاً لأنها تعتبر من صميم عملها الفني ، على أن تسجل ملاحظاتها عن تلك الزيارات في سجلها الخاص ، كما يتم تقييمها للمعلمة وفق نموذج بطاقة تقويم الأداء الوظيفي المعتمد من الرئاسة العامة مع الاستئناس برأي موجهة المادة عن المعلمة ومراعاة مصادر التقويم الأخرى .

(و) - واجبات أخرى :

- مراعاة السرية فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالطالبات وخاصة الحالات الفردية .
- متابعة مستوى تنفيذ الأنشطة الثقافية في المدرسة « الإذاعة المدرسية - الندوات - المسابقات بأنواعها » وحث المعلمات على الاشتراك فيها .
- استغلال الإمكانيات المتوفرة في البيئة لخدمة برامج التربية الاجتماعية في المدرسة لتحقيق أهدافها .
- تنظيم مشاركة المدرسة في المناسبات والأسابيع الوطنية والدينية حسب التعاميم الصادرة من الرئاسة .
- ومديرة المدرسة إذ تعد القدوة والمثل الأعلى لموظفاتها وطالباتها في سعة الاطلاع وسمو النفس والعمل على إيجاد الجو الصالح لتعليم الفتيات وتنشئتهن نشأة السليمة .

الإدارة الشورية

تمهيد :

خلق الله الإنسان في أحسن تقويم وميزه بالعقل والإرادة والرأي عن سائر المخلوقات ، والإنسان مجموعة أو محصلة من الآراء والأفكار الإبداعية ويبن الفكرة كبداية وثمرتها وهي نهاية تمر بالإنسان مشاعر من الحزن والسعادة . . ودروب من الحيرة والهدى . وتطرح الحياة خلال مرورها اليومي على الإنسان عشرات التحديات أو اللحظات التي يتعين عليه فيها أن يتخذ رأياً أو موقفاً أو قراراً يكون له معظم الأثر على احترامه لذاته .

وهناك من يستجيب بالرأي وهناك من يتنحى عن الرأي وهناك من لايرد بشيء .

ويبن إبداء الرأي أو التنحي عنه يقاس وعي الإنسان ودرجة ما يتمتع به من حكمه وقدرة على إبداء الرأي أو الترجيح بين البدائل واتخاذ القرار بشأنها أمام تلك التحديات والمواقف ، مما يقيس مدى فعاليته ونجاحه في الحياة . . ومن هنا تنبع قيمة رأي الإنسان .

ومن الحقائق المسلم بها أنه ليس في البشر من هو خبير في كل شيء وكل فرد يحتاج إلى مساعدة ومعونة الآخرين والاستئناس بأرائهم .

ومديرة المدرسة كسائر البشر تحتاج في إدارتها لمؤسستها التربوية الصغيرة للاسترشاد بآراء مروضاتها وتعاونهن ومشاركتهن لها ومساهمتهن معها في إنجاح العملية الإدارية والوصول إلى أفضل النتائج من خلالها .

فتطور الإدارة المدرسية وتعدد أهدافها وتعدد دور مديرة المدرسة وزيادة عبء العمل والمسئولية التي تتحملها إلى جانب حاجتها للإلمام الشامل بكل جوانب العملية

التعليمية وكل ما يحدث داخل المدرسة بدءاً بمدخلاتها وانتهاءً بمخرجاتها وما يغلفها من مشكلات ونواحي إدارية ، إلى جانب مسئوليتها عن تنفيذ القرارات الصادرة من الإدارات التعليمية . كل ذلك يدفع بمديرة المدرسة للتعاون والمشاركة مع مرؤوساتها لطلب النصح والرأي فيما يعن لها من أمور يمكن البت فيها عن طريق التشاور وهذا ما يعرف بالإدارة الشورية التي نحن بصدد التطرق لها .

مفهوم الشورى :

« الشورى » في اللغة :

كلمة استعملها العرب في أكثر من موضع ، فهي مشتقة من الفعل « شَوَّرَ » والفعل شور ومشتقاته لها عدة معان منها ماورد في لسان العرب (ابن منظور / ص ٣٢٩ - مجلد ٢) يقال :

- شار العسل يشوره شورا أي (استخرجه من موضعه واجتناه من خلاياه) .
- شرت الدابة وشورتها (عرضتها للبيع فأقبلت بها وأجبرت) .
- كما قال أهل اللغة أيضاً أن « الشورى » اسم من « المشاورة » فقد ورد في قاموس المحيط (البستاني) :
- « شاوره في الأمر مشاورة » / طلب منه المشورة . (ص ٤٨٧)

وقال ابن المنظور في لسان العرب مادة « شور » (ج ٤) عن تعريف « الشورى » :

- « شاوره مشاورة وشواراً واستشارة » / طلب منه المشورة و « شار الشيء » عرضه ليرى مافيه من محاسن و « أشار عليه بكذا » نصحه أن يفعل مبيناً مافيه من صواب . (ص ٤٣٧)

كما ورد في المصباح المنير عن (الفيومي / ج ١) في مادة «شور» :
 - « شاورته في كذا » « استشرته » راجعته لأرى رأيه منه فأشار عليّ
 بكذا أي أراني ماعنده فيه من المصلحة فكانت إشارة حسنة والاسم
 « الشورى » . (ص ٣٢٦ - ٣٢٧)

« الشورى » في الاصطلاح :

تستند في مفهومها إلى حقيقتين أزليتين ترتبطان بالإنسان وتكوينه ، فالحقيقة
 الأولى أن الإنسان لا يرقى للكمال لأنه من صفات الخالق ولهذا يلجأ لأخيه الإنسان
 لاستشارته في كل ما يعجز عن إدراكه .

أما الحقيقة الثانية فهي أن الإنسان اجتماعي بطبعه ولهذا فإنه يميل إلى مشاركة
 غيره في كل همومه وآماله .

مما يعني أن الشورى كما تحدث عنها ابن العربي عند (الجهني) :

(الاجتماع على الأمر ليستشير كل واحد صاحبه ويستخرج ماعنده) .

كما تعني أيضاً طلب النصح بمشاركة أهل الخبرة وذوي الرأي في كل ما يعن
 للإنسان من أمر . (ص ٥٥)

يذكر في ذلك أبو فارس (١٩٨٦م) :

« إن الشورى تعني تقريب الآراء المختلفة ووجهات
 النظر المطروحة في قضية من القضايا واختبارها من
 أصحاب العقول والأذهان حتى يتوصل إلى الصواب منها
 أو إلى أصوبها وأحسنها ليعمل به ، حتى تتحقق أحسن
 النتائج » . (ص ٧٩)

أما القادري (١٩٨٦م) فيرى أنها :

« عرض أمر ما من الأمور التي يتهم الفرد أو
 المجتمع على ذوي الرأي والخبرة لدراسته وإبداء الرأي
 في شأنه ، مع بيان الحجج لاستخراج الرأي الراجح من
 تلك الآراء » . (ص ١٦)

هذا يعني أن الشورى قد تكون أسرية أو جماعية لشعب أو جماعة أو لحزب أو قد يطلب الفرد من غيره أن يشير عليه بما يرى وقد يشير الفرد على غيره بما يرى بدون طلب منه ، أو قد يجتمع العدد الذي يعنيه الأمر للمناقشة وإبداء الرأي والأخذ بالراجح . والشورى تعني طرح مجموعة آراء من قبل الأفراد حتى يجرى تدقيقها وتمحيصها والسير بمقتضى الرأي السديد منها .
والجهني إذ يرى في ذلك بأنها :

(اجتماع الناس على استخلاص الصواب بطرح جملة آراء في مسألة لكي يهتدوا إلى قرار) . (ص ٥٥)

أما القصد بها كما تحدث عنها الراوي في (المجلة الثقافية) :
« رأي المسلمين في مسألة معينة ومناقشته للوصول إلى الرأي السليم الذي يحقق مصلحة المجتمع الإسلامي بما يتفق مع قواعد الشريعة الإسلامية ولا يخالفها » . (ص ١٠٢)

كما أنها تعد من أهم المبادئ الإدارية والقانونية والدستورية الإسلامية التي يقوم عليها نظام الإدارة والحكم في الإسلام .

الشورى في الإسلام :

« الشورى » في الإسلام قاعدة من قواعده التي إذا فقدت اختل نظام حكمه وحلت الفوضى في مجتمعه ، يقول فضيلة الشيخ (أبو زهرة - ١٩٥٨م) :
« إن القرآن الكريم قد وضع للحكم الإسلامي أصولاً ثلاثة وهي : العدالة والشورى وطاعة لأولياء الأمر فيما أحب المؤمن أو كره ، إلا أن يؤمن بمعصية فلاسمع ولاطاعة » . (ص ٣٧)

وهي من المبادئ التي يجب الالتزام بها في نظام الحكم الإسلامي حتى لو أدت إلى نتائج مريرة فهي نتائج وقتية تزول دون زوال المبدأ . يقول (القطب - ١٩٧٨م) في ذلك :

« وكان الله يعلم خير وسيلة لتربية الأمم وإعدادها للقيادة الرشيدة أن تربي بالشورى وأن تدرب على حمل التبعية وأن تخطيء مهما يكن الخطأ جسيماً وذا نتائج مريرة لتعرف كيف تصحح خطأها وكيف تحمل تبعات رأيها وتصرفاتها » (ص ٥٠١)

كما أجمع المسلمون في البوطي (١٤٠٠هـ) على أن :
(الشورى في كل مالم يثبت فيه نص ملزم من الكتاب أو السنة أساس تشريعي دائم لايجوز إهماله) . (ص ١٢٨)

وهي من المبادئ المنصوص عليها في الكتاب والسنة ، والتي أبرزها القرآن الكريم في عهده المكي قبل أن تقوم للمسلمين دولة ، فقد دل على أن المجتمعات البشرية كانت تتشاور في شئونها المهمة كما قال الله تعالى عن الملكة بلقيس وهي تخاطب قومها البارزين في شأن ماجاءها من النبي سليمان عليه السلام :

﴿ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُون ﴾
(سورة النمل ، آية ٣٢)

أو حين اجتمع مشركوا قريش للتشاور في أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم وانتهى بهم الأمر على العزم على قتله ، وقد أشار الله تعالى على ذلك في قوله :

﴿ وَإِذْ يَمْكُرُ بِكَ الَّذِينَ كَفَرُوا لِيُثْبِتُوكَ أَوْ يَقْتُلُوكَ أَوْ يُخْرِجُوكَ وَيَمْكُرُونَ وَيَمْكُرُ اللَّهُ وَاللَّهُ خَيْرُ الْمَاكِرِينَ ﴾ (سورة الأنفال ، آية : ٣٠)

ومما يدل على اهتمام الإسلام بمبدأ الشورى أن سُميت سورة من سور القرآن الكريم سورة الشورى ، تحدث فيها عن صفات المؤمنين وجعل من بينها أن حياتهم

تقوم على الشورى بل أمرهم كله شورى بينهم . قال سبحانه وتعالى :

﴿ وَالَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَائِرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ ﴾ * وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ * وَالَّذِينَ إِذَا أَصَابَهُمُ الْبَغْيُ هُمْ يَنْتَصِرُونَ ﴾ (سورة الشورى ، آية : ٣٧-٣٨)

واقتران الشورى في الآية الكريمة بفرض الصلاة والصدقة واجتناب الفواحش يدل على مدى أهميتها في الإسلام وأنها من القواعد التي لاغنى للمؤمنين في حياتهم الدنيا عنها .

أما في السنة النبوية :

فقد ذكر أحمد (١٩٩٠م) أن الإسلام قد أقر الشورى بين المسلمين حين أمر الله تعالى رسوله باحترامها والعمل بها بأن يشار أصحابه ويستأنس برأيهم تطبيقاً لخاطرهم وتشريعاً لمن بعدهم لالحاجة لرأيهم فقال مخاطباً إياه في قوله تعالى :

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (سورة آل عمران - آية : ١٥٩) .

وهكذا التزم الرسول الشورى يستشير أولي الرأي والخبرة من أصحابه وجماعات الأمة وأفرادها في الأمور المتعلقة بمعاشهم وفي كل أمر من أمور الدولة السياسية والاقتصادية والإدارية ، ولم يكن متسلطاً بل أثر المشاركة والنصيحة والعدل لكي يكون القدوة الصالحة لهم فاتبع ما أوحى إليه في أمور الدين وشاور في أمور الدنيا .

يقول حسيني (١٩٤٩م) :

« ومع أن سلطة النبي عليه الصلاة والسلام كانت هي السلطة العليا فقد كان من السنة التي استنّها أن يستشير كبار صحابته في جميع الأمور الهامة » . (ص ٤٥)

وكثيراً ما كان ينزل على رأي من يستشيرهم ما لم يوحى إليه بغير ذلك ، والسنة النبوية حافلة بممارسات ومواقف تطبيقية لاستشارات الرسول نستعرض بعضاً منها على سبيل الذكر لا الحصر :

١ - في غزوة بدر :

كما ورد عن ابن هشام (ج ٢) : شاور النبي صلى الله عليه وسلم أصحابه باختيار المكان المناسب الذي ينزل فيه المسلمون استعداداً لقتال المشركين بقوله : أشيروا عليّ أيها الناس ، فأشار عليه الحباب بن المنذر بتغيير موقع المعسكر قائلاً : يارسول الله أهذا منزل أنزلكه الله ليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه ؟ أم هو الرأي والحرب والمكيدة ؟ قال : بل هو الرأي والحرب والمكيدة ، فقال : يارسول الله فإن هذا ليس بمنزل ، فانهض بالناس ، حتى نأتي أدنى ماء من القوم فننزله ، ثم نغور ما وراءه من الآبار حتى لا يشرب العدو ، فاستصوب رسول الله صلى الله عليه وسلم رأيه وعمل به . (ص ١٩١ - ١٩٢)

كما استشار المسلمين في أسرى بدر أيقتلهم أم يفاديهم بالمال فأشار عليه أبو بكر بأخذ الفدية منهم ، ففيها قوة للمسلمين وصلة للرحم وأشار عمر بقتلهم فأخذ صلى الله عليه وسلم برأي أبي بكر وأيد عمر وعوتب الرسول في ذلك بقوله تعالى :

﴿ مَا كَانَ لِنَبِيٍّ أَنْ يَكُونَ لَهُ أَسْرَى حَتَّى يُثْخِنَ فِي الْأَرْضِ تُرِيدُونَ عَرَضَ الدُّنْيَا وَاللَّهُ يُرِيدُ الْآخِرَةَ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴾ (سورة الأنفال : آية : ٦٧)

٢ - في غزوة أحد :

شاور الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه في البقاء في المدينة أو الخروج إلى أحد لقتال المشركين ، فرأى بعضهم الخروج ورأى هو وبعض كبار الصحابة البقاء وكان على هذا الرأي عبدالله بن أبي سلول فتنازل الرسول عن رأيه واستجاب لرأي الأكثرية وخرج لملاقاة قريش .

يقول سيد قطب (ج ١) في هذا :

« إن السياق هنا يتجه إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم وفي نفسه شيء من القوم ، تحمسوا للخروج ثم اضطربت صفوفهم فرجع ثلث الجيش قبل المعركة ، وخالفوا عن أمره وضعفوا أمام إغراء الغنيمة ، ووهنوا أمام إشاعة مقتله ، وانقلبوا على أعقابهم مهزومين » . (ص ٥٠٠)

ومع ذلك خاطب الله تعالى الطبيعة الطيبة في نفس رسوله فرضي وعفا وأرسي مبدأ الشورى .

٣ - في غزوة الخندق :

جاء في البوطي أنه قد : سعى نفر من اليهود لدى قبيلة قريش وغطفان وقبائل أخرى وألبوهم على قتال الرسول في محاولة منهم لاستئصال المسلمين من المدينة وحددوا موعداً لحربهم فلما بلغ الخبر رسول الله أخبر الناس واستشارهم فأشار عليه سلمان الفارسي بحفر الخندق فأعجب ذلك الرأي رسول الله صلى الله عليه وسلم والمسلمين فعملوا به . (ص ٢٨٩ : ٢٩٠)

أما في الطبراني (ج ٢) : وفي غزوة الحديبية وقاتل الأحابيش الذين أعانوا قريشاً على صد الرسول والمسلمين عن زيارة بيت الله الحرام ، وأثناء المناوشات التي حدثت مع الأحزاب استشار الرسول أصحابه ، كما استشار علياً وأسامة رضي الله عنهما

في فراق أهله في قصة الأفك الأثيمة . فعن عائشة رضي الله عنها أن رسول الله صلى الله عليه وسلم - خطب الناس فحمد الله وأثنى عليه وقال :
 « ماتُشِرونَ علىَّ في قوم يسبُّون أهلي ، ماعلمت عليهم من سوء » .
 (ص ١٨٥)

وأخيراً : فإن النبي لم يكتف بممارسة الشورى مع أصحابه وتدريب المسلمين عليها ، وإنما حبيبها إليهم وحثهم عليها بأقواله أيضاً منها قوله : « ماندم من استشار ولاخاب من استخار » .

وروى سهل بن سعد الساعدي رضي الله عنه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم : « ماشقى عبد بمشورة وماسعد باستغناء رأي » (القرطبي - ج ٤ / ص ٢٥) .

كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « ماتشاور قوم قط إلا هدوا إلى أرشد أمرهم » (السيوطي - ج ٢ / ص ٩٠) .

وعن ابن عباس رضي الله عنه قال : لما نزلت آية ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « أما أن الله ورسوله لغنيان عنها ، ولكن جعلها الله تعالى رحمةً لأمتي ، فمن استشار منهم لم يعدم رشداً ومن تركها لم يعدم غيأ » (الراوي - ص ١٠٤) .

ثم قول الرسول صلى الله عليه وسلم : « استرشدوا العاقل ترشدوا ولا تعصوه فتندموا » .

أو قوله : « من أراد أمر فشاور فيه امرئ مسلماً وفقه الله لأرشدته » .

(هيكل - ١٩٩٠م / ص ١١٣) .

وهكذا نجد في أقوال الرسول الكريم أن الشورى ليست مقصورة فقط على الرسول وصحبه الكرام ، وإنما جعلها الله للمسلمين كافة رحمةً لهم للوصول إلى الرأي السديد .

عهد الخلفاء الراشدين :

ظلت الشورى في عهد الخلفاء الراشدين سمة واضحة وأسلوباً ناجحاً لنظام الحكم والإدارة في الإسلام ، فلقد مارس الصحابة من بعد رسول الله صلى الله عليه وسلم الشورى في حياتهم . يقول (أبوفارس - ١٩٨٦م) :

« كان الخلفاء الراشدون يستشيرون أهل الشورى في الأمور العامة ولا يستبدون برأيهم بل يفتحون باب الحوار الحر حتى يقتنع المخالف » . (ص ٩٨)

فقد اقتدى أبي بكر برسول الله في اختياره لعماله وولاته وقواد جيوشه فكان يختارهم من خيرة الصالحين علماً وعملاً ، فيعد لهم وينصحهم ويوصيهم بمشاورة أهل العلم والرأي ليكشف عن أحوالهم ويتقصى أخبارهم ويمنعهم من الاستبداد بآرائهم في سياسة المسلمين . (ديرانيه - ١٩٧٩م / ص ٨٥)

ففي كتابة إلى خالد بن الوليد حين وجهه لحرب المرتدين قال : واستشر من معك من أكابر أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم فإن الله تبارك وتعالى موفقك بمشورتهم . (الراوي / ص ١٠٥)

كما كان رضي الله عنه يطلب النصيحة والمشورة من المسلمين ، قال البخاري :

« ولقد كان الخليفة الأول رضي الله عنه إذا ورد عليه أمر نظر في كتاب الله ، فإن وجد فيه ما يقضي به قضى بينهم وإن علمه من سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم قضى به ، وإن لم يعلم خرج فسأل المسلمين وعلماءهم واستشارهم » . (القرطبي - ١٩٤٧م / ص ١١٦)

فقد استشار رضي الله عنه الصحابة في قتال أهل الردة مانعي الزكاة فعارضه عمر بن الخطاب في بداية الأمر ثم اقتنع برأيه ، كما استشار في جمع القرآن والتزم بالشورى حتى في أيامه الأخيرة عندما أراد أن يستخلف خليفة بعده قبل أن يرشح عمر للخلافة . يقول (الصالح - ١٩٦٨م) :

« ورأى أبوبكر قبيل وفاته أن يجنب المؤمنين الفرقة وهم
أحوج مايكونون إلى وحدة الكلمة في تلك الظروف ، فاستشار
الصحابية في استخلاف عمر ، فحمدوا له ذلك حتى كأنهم
انتخبوا عمر انتخاباً » (ص ٢٦٠).

هذه صورة مقتضبة عن خليفة رسول الله صلى الله عليه وسلم لمنهاجه وسلوكه
كقائد أمين وإداري صالح في فهمه لعلاقة الحاكم بالمحكومين بأن يكون راعياً
لمصالحهم وليس مستبداً بها وأن يكونوا هم عوناً له في القيام بمهام وظيفته بإبداء
النصيحة الخالصة .

ثم يأتي عمر ليسير على هدى أبي بكر في مشاورة المسلمين في شؤونهم . يقول
القرطبي (١٩٤٧م) :

« وكانت النازلة إذا نزلت بأمر المؤمنين عمر بن
الخطاب رضي الله عنه وليس عنده فيها نص عن الله
ولا عن رسوله جمع لها أصحاب رسول الله صلى الله عليه
وسلم ثم جعلها شورى بينهم » . (ص ١١٦)

وقد كان أصحاب مشورة عمر شيوخاً أصحاب تجربة وخبرة ، أو شباباً أصحاب
عقل وذكاء كعبدالله بن العباس رضي الله عنه .

كما كان يأخذ بالرأي الذي يراه يؤدي الغرض ولكن عندما يقتضي الأمر الفصل
في مسألة خطيرة ومهمة كان يعقد اجتماعاً عاماً يشهده كبار الصحابة
(الحارثي - ١٤١١هـ / ص ١٥١) .

يقول علي (١٩٦٨م) :

« كان عمر لا يقطع أمراً عظيماً من دون
استشارة أصحابه ويقول الرأي الفرد كالخيطة السحيلة ،
والرأيان كالخيطين المبرمين ، والثلاثة مزار لا يكاد
ينتقص » . (ص ١٣٢)

وعلى نفس النهج السابق سلك كلا من عثمان بن عفان وعلي بن أبي طالب ،
حيث شاور عثمان في جمع الناس على مصحف واحد ، فقال علي : (ما فعل عثمان
الذي فعل في المصاحف إلا عن ملأ منا) (رواه أبو داود) .

كل هذه النماذج القليلة من القرآن والسنة وعمل الصحابة تؤكد :

١ - ما قال (أبوسن - ١٩٨٤م) :

« إن مبدأ الشورى مبدأ أساسي في الإدارة والحكم في الإسلام فإذا ما اتفق المسلمون على شيء وجب تأييده واتباعه والالتزام به دون مخالفة أو معارضة للجماعة المشاورة أو لولي الأمر المنفذ لقرار الجماعة » . (ص ٧١)

٢ - التشاور والتناصح من أهم ما يجب أن تتميز به الأمة الإسلامية والاستبداد بالرأي والتسلط ليس من صفات عباد الله الصالحين .

٣ - أن الشورى تكون في غير الأمور المنصوص عليها وغير الموحى بها من عند

الله ، هذا ما خبرنا به (أبوفارس - ١٩٨٦م) حيث يقول :

« إن الإسلام جعل ميدان الشورى ميداناً فسيحاً ، فالناس يتشاورون في كل أمورهم وأحوالهم مالم يصطدم ذلك مع نص من كتاب الله أو أحاديث رسول الله أو مسألة مجمع عليها » . (ص ١٠٥)

٤ - لم يرد في كتاب الله أو سنة رسوله ما يبين كيفية ممارسة الشورى لأن المهم في

نظر الإسلام أن تقوم حقيقة الشورى في المجتمع وأن تتحقق في واقع حياة الناس

دون أن يحدد وسيلة ذلك ، فالرسول لم يلتزم كيفية واحدة في ممارسة الشورى

بل مارسها بطرق مختلفة فأحياناً يشير عليه واحد بالرأي كالحباب بن المنذر

أو اثنين أو ثلاثة . . وأحياناً جمهور الحاضرين . (ص ١٠٦ ، ١٠٨)

٥ - أن يشترك الناس في المشورة أو النصيحة أو التأييد .

أهمية الشورى للإدارة

تسعى الإدارة الحديثة إلى تشجيع تبادل الرأي والمقترحات بين الرؤساء والمرؤوسين لما تحقّقه من فاعلية وكفاءة للمنظمة .

ونظام الأخذ بالرأي والتناصح بين الأفراد من المفاهيم التي تقوم عليها الشورى في إدارة المجتمع الإسلامي يقول (شلتوت) في هذا الصدد :

« بنى الإسلام المجتمعات في إدارتها وتنظيم شئونها على أساس الشورى وتبادل الرأي ، يشاور الرئيس المرؤوس والحاكم المحكوم ويكون العزم في الفعل على ما يتم عن طريق المشورة » . (ص ١٤٧)

والرسول صلى الله عليه وسلم يقول : (الدين النصيحة لله والرسول ولأمة المسلمين وعامتهم) .

وتحقيق الشورى في الإدارة يساعد في تحسين طرق العمل ورفع فاعلية الأداء .

يقول (أبوسن - ١٩٨٤م) :

« الشورى ظاهرة حتمية في الإدارة فهو يجعل المواطن إيجابياً وفعالاً ومساهماً بدور بارز في إدارة مؤسسته كما يجعل المسئولين في إدارة المنظمات الإدارية الإسلامية ملتزمين به كفريضة فرضها الله على المجتمع المسلم وكأسلوب يشرك الأفراد العاملين في تحمل المسئولية الإدارية مما يحفزهم للعمل والبذل والعطاء » . (ص ١٧٦)

كما تتمثل أهمية الشورى في التالي :

يرى القادري (١٩٨٦م) أن المشاورة في الشئون الإدارية تترتب عليها مصالح كثيرة

هي :

١ - ظهور الصواب بعد عرض الآراء ومناقشتها .

٢ - استفادة بعض المتشاورين من خبرة بعض .

٣ - إشعار الرؤوسين بالمشاركة في الأمر يترتب عليه تحملهم للمسئولية مع رؤسائهم.

٤ - جمع كلمة الرؤوسين والقضاء على أسباب الاضطرابات الناشئة عن اختلاف الآراء (ص ١٤٨ - ١٤٩) .

وفي ذلك يقول (الجهني) :

« الشورى تؤلف بين القلوب وتوحد الصفوف وتزكي روح المشاركة في المصير » . (ص ٢٢٣)

أما (أبوسن - ١٩٨٤م) فيقول :

« في الشورى قوة للمسلمين وتربط بينهم ، والشورى تدعم جماعية الفكر والتفاهم المشترك وتقوي أواصر الأخوة بين المسلمين » . (ص ٧٠)

كما يقول (هيكل - ١٩٩٠م) :

« تساهم الشورى في تنمية الاحترام المتبادل بين العاملين وإرساء مناخ الألفة والرحمة وإشاعة روح المحبة والود والتآخي مما يساهم في زيادة الترابط الاجتماعي ونجاح المؤسسات » . (ص ١١٧)

أما (أبوفارس - ١٩٨٦م) فيرى في الشورى :

« توزيع للمسئولية بحيث يتقاسمها الجميع ، كما أنها تدرب المستشار على المساهمة في الإدارة وتثريه بالخبرة وجودة الرأي ، ووسيلة للكشف عن الكفاءات والقدرات » . (ص ٨٦)

ويشاركه (هيكل - ١٩٩٠م) فيقول :

« إن تحقيق الشورى في الإدارة يؤدي إلى الكشف عن ملكات الابتكار لدى الرؤوسين ومدى كفاءتهم في ممارسة دور الرئاسة في الغد » . (ص ١١١)

وحول أهمية الشورى للوظائف الرئيسية للإدارة يرى كلاً من :

(عبدون وآخرون) :

« أن من المبادئ التي يستند إليها التخطيط السليم الواقعية ، المرونة ، الشمول ، المشاركة ، فلا ينفرد فرد واحد بالتخطيط بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط ومن شأن الأخذ بهذا المبدأ

البعد عن التعصب وتلافي النقض والقصور فيتحمس الجميع
للعمل لأنهم شاركوا فيه وصاغوه وأحسوا بضرورته وأهمية
نجاحه » . (ص ١١٨)

ويمشورة العاملين يتحمل الجميع مسئولية ونتائج ماأشاروا به وشاركوا في
التخطيط له .

يقول (سالم وآخرون - ١٩٨٢م) :
« أفضل التخطيط يتم عندما يشارك جميع المسئولين في
عملية التخطيط وخاصة في المجالات التي يعملون فيها هذا
قد يجعلهم متحمسين للخطة » . (ص ٧٢)

كما تحقق الشورى التفاعل والتعاون بين العاملين وتشجعهم على الإسهام في
نشاطات التنظيم .

والتشاور بين العاملين يخلق فيهم شعوراً قوياً بالمسئولية مما يؤدي إلى نمو روح
الانضباط الذاتي لديهم . (حسان - ص ١٠٤)
أما مصطفى (١٩٨٢م) فيرى أن :

- ١ - تحديد السلطات والوظائف وتعريف كل عضو بمسئوليته وواجباته من خلال
المشورة يقضي على أسباب عدم الرضا ويحقق الهدف العام للمنظمة .
- ٢ - التفكير المشترك في وسائل أداء العمل وتقويمه كمجموعة واحدة ينسق جهود
العاملين نحو تحقيق هدف المنظمة بدل تحقيق هدف كل فرد من عمله
فقط . (ص ٢٩)

فتبادل المشورة بين العاملين لايدعم جماعية الفكر والتفاهم المشترك فحسب بل
ينمي شخصية كل فرد ويرفع معنوياته ويزكي شعوره بالولاء والانتماء للمنظمة
(عبدالهادي - ص ١٥٩) . ويخفف من حدة المعارضة عند إحداث أي تغيير
(علاقي - ١٩٩٠م / ص ٣٠٥) .

والأخذ بنظام الشورى على الوجه السليم يعتبر أداة فعالة للإصلاح الإداري في مختلف مجالات العمل وتحقيق النهضة التي ينشدها أي مجتمع في مجال التنمية الإدارية . (هيكل - ١٩٩٠م / ص ١٢٠) .

ويؤكد دحلان (١٩٨١م) على ذلك فيقول :
 « الشورى الإدارية إحدى معالم التنظيم الإداري الناجح والاستعانة بها من قبل القيادة الإدارية ليست دليلاً على الضعف والفشل بل هي مؤشراً على وعي الإدارة ورغبتها الصادقة في الإصلاح والنمو والارتفاع بأقصى طاقاتها حتى تحقق فاعليتها في إدارة المنظمة وتوجيه العمل بها ، لتواكب بذلك إحدى استراتيجيات التنمية الإدارية والتغيير نحو الأفضل » . (ص ١٧)

ويمكن للباحثة من خلال العرض السابق سرد أهمية الشورى في النقاط التالية :

- ١ - تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين .
- ٢ - تعمل على تقوية الثقة بين العاملين والرؤساء حين يلتزم القادة بتنفيذ وعودهم .
- ٣ - تشجع على استخدام أسلوب النصيحة وتبادل الرأي بدلاً من النقص والتهديد وعدم التعاون مما يؤدي إلى اتخاذ أفضل القرارات .
- ٤ - تُهيئ العاملين على قبول التغيير الحادث في الأنظمة والأوامر .
- ٥ - تخفف من حدة الرسميات الوظيفية فيعتمد الرؤساء على التأثير التوجيهي في العاملين وليس على القوة المستمدة من السلطة الرسمية .
- ٦ - مناقشة الرؤساء في مقترحاتهم يوفر الجو الصحي للتفكير والتعليم والتدريب والتفاهم المشترك .

٧ - تكشف عن أصحاب الملكات الطيبة من المسؤولين والتي تؤهلهم إلى الرئاسة الإدارية في المستقبل .

٨ - تساعد على إشباع الرغبة في المشاركة والتفاعل العقلي والانفعالي والإبداعي بين العاملين وجعلهم أكثر نضجاً وإحساساً بالمسئولية ودفاعاً عن أي عمل أو قرار سبق لهم المشاركة للتخطيط له .

مظاهر الشورى في الإدارة

تتخذ الشورى في الإدارة مظاهر ووسائل متعددة يعددها هيكل (١٩٩٠م) فيذكر منها :

أولاً : التقارير :

أحد مظاهر الشورى وهي التي تعرض على الإداري أثناء ممارسته لعمله سواء كانت شفوية أو كتابية وتتناول موضوعات معينة ووقائع محددة سارة أو غير سارة ولا بد أن تستوفي رأي مقدمها بصراحة حتى يتسنى للرئيس البت فيها والتأكد من صحتها أو نفيها لاتخاذ القرارات الإدارية اللازمة .

ثانياً : مقابلة الرؤساء والقادة الإداريين للعاملين :

تكون هذه المقابلة لعرض اقتراح أو شكوى من أحد العاملين بالمنظمة الإدارية . والاقتراح يعني إتاحة الفرصة للموظفين إبداء آرائهم بخصوص تحسين ظروف العمل لتحقيق وفر من الزمن أو المجهود أو تقليل النفقات ، ومن ثم لابد للرئيس الإداري أن يقدر قيمة الأفكار الجديدة ويطبقها كلما استطاع ، وأن يعترف بالفضل لمصدر هذه الأفكار والآراء ، وإذا لم يكن من الممكن استخدامها فمن الضروري أن يقدم الإيضاح للوصول إلى مقترحات أفضل وكسب ثقة مرؤوسيه في جانبه .

والشكوى تعني تضرر العاملين من مشكلة شخصية أو واقعة معينة متعلقة بالعمل ومن ثم يجب الاهتمام بها والنظر فيها والقضاء على أسبابها وعدم إغفالها حتى لا تؤثر على حسن سير العمل .

ثالثاً : تقصي القائد الإداري بنفسه للحقائق والآراء على الطبيعة :

وهو أن يسعى القائد الإداري بنفسه للاستماع والتعرف واقعياً لآراء ورغبات العاملين وإصدار القرارات الفورية لحل مشاكل العمل لكسب الوقت والجهد واختصار الإجراءات وتحقيق فاعلية العمل الإداري ، فلا يظل في جهل بحقيقة المواقف حتى ولو كانت ضده في حدود الاحترام والتوقير الواجب له .

رابعاً : الاجتماعات :

تعتبر من المظاهر الهامة للشورى في الإدارة ، ووسيلة لتلقي الاقتراحات والآراء ، وتعد من وسائل الإشراف التي تستخدم في تحقيق التفاهم والنقاش المتبادل ، كما تنسق النواحي الفنية الإدارية وتحولها إلى برامج متابعة ورقابة ، وهي وسيلة فعالة لتحسين المناخ السائد بين مختلف العلاقات الرئاسية ، وتبرز أهميتها في :

- ١ - تنشيط الاهتمام بالمشاكل والاقتراحات والأفكار والآراء .
- ٢ - المساعدة على حل هذه المشاكل والوصول إلى قرار .
- ٣ - اكتشاف القبول لدى الجماعة للتقدم في تنفيذ الحلول التي تقررت .
- ٤ - الحصول على بيانات ومعلومات وخبرات جديدة . (ص ١٠٥ - ١١٠)

خامساً : اللجوء إلى ذوي الخبرة :

من وسائل الشورى كما يذكر الشريف (١٩٩٠م) :

« اللجوء إلى أولي الأمر من الأمة وهؤلاء هم أصحاب الرأي وقادة الفكر من كل جانب وأهل الاختصاص والتخصص والنظر العميق والبحث الوصفي في سائر المصالح والشئون الداخلية والخارجية » . (ص ١٤٠)

أسس الإدارة الشورية :

تعتمد الإدارة الشورية على مبدأ الشورى الذي دعا إليه ديننا الحنيف وأقره قبل أربعة عشر قرناً من الزمان .

وتقوم على مجموعة أسس تميزها عن غيرها من الإدارات الأخرى ، فهي تؤمن بقيمة الفرد وكرامة الإنسان وذكائه ، وتؤكد العمل التعاوني وإشراك الأفراد بقدر إمكانياتهم في المشروعات التي تخصهم جميعاً والتي اقترحوها وناقشوها ووافقوا عليها ، أي أنها تؤمن بقدرة الجماعة على الإبداع والابتكار في العمل ،

يقول (عبود وآخرون - ١٩٩٣م) :

« أننا تؤمن بأن الإنسان يمثل قيمة في ذاته له قدراته واستعداداته واتجاهاته وميوله وهذا الإنسان لا يستطيع أن يعطي أقصى ماله من عمل وجهد لتحقيق الفائدة لنفسه ولمجتمعه الذي يعيش فيه إلا إذا توفر له مناخ يتسم بالحوار والنقاش القائم على الإقناع والتعاون المثمر وكذا العلاقات الإنسانية البناءة » (ص ١٠١) .

وعلى ذلك يمكن القول بأن من الأسس التي تقوم عليها الإدارة الشورية مذكره

(شعلان وآخرون - ١٩٨٧م) :

- الإيمان بشخصية الفرد المتكاملة فهي المبرر الأول لكل التنظيمات الاجتماعية ، ومنها العملية التربوية في كل نشاطها .

- الإيمان بتكافؤ الفرص لتنمية قدرات الفرد ولتحقيق العدالة الاجتماعية دون تفضيل شخص على آخر لاعتبارات تتصل بالجنس أو المركز الاجتماعي . . . وغيره .

- تأكيد مشاركة الجميع في الأمور والمشروعات التي تعينهم .

- تأكيد الصالح العام للجماعة .

كما تتيح الفرصة لأعضاء الإدارة الواحدة إبداء آرائهم ومناقشتها والتشاور فيها

للوصول إلى أرجحها وأقربها للحق ، يقول (مصطفى - ١٩٨٢م) :

« إن هذا النمط من الإدارة قائم على التوازن والتوفيق بين وجهات نظر العاملين في إطار توفير الاحترام الكافي لآراء من يختلفون معها في الرأي مؤمنة بأن في كل مجتمع عمل من يعتنقون فلسفات مختلفة تؤثر في أساليب العمل وفي النظرة للأمور المختلفة وطرق علاجها ، كما وأنها توفر الفرص للعاملين لاتخاذ القرارات في حل المشكلات نتيجة للتفكير السليم ، كما تعمل على تحقيق ذاتية كل فرد . . . وتجعل الأفراد يشاركون معها وتحدث التعاون وتبادل الخبرة في العمل » (ص ٣٠ : ٣١) .

ويرى (النمر وآخرون - ١٩٩١م) أن الإدارة الشورية :
« تقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة حيث يتفاعل القائد مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات ويباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم ، كما تحدد السياسات من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم وبلورة ماتتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات » .
ويضيف :

« بأن سلطة القائد لاتستمد من السلطة الرسمية بل من السلطة الغير رسمية التي تنشأ من اقتناع أفراد التنظيم به كموجه وقائد ومن تأثير هذا القائد على أفراد الجماعة » (ص ٢٢٨ - ٢٣٠) .

ويتفق معه (هاشم - ١٩٨٠م) في ذلك فيوضح أن :
« القائد في هذا التنظيم يعمل من خلال الترغيب والبحث والاستمالة وضرب المثل وليس من خلال التخويف وفرض السلطة » (ص ٢٤٩) .

هذا يعني أن من أسس الإدارة الشورية أيضاً كما يرى (عبدالهادي) :

- اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات سواء باستشارتهم أو استطلاع آرائهم في شكل مقترحات تتناول سير العمل وحل مشاكله والأخذ بالاتصالات الشخصية المباشرة مما يضيفي على تنفيذها الفاعلية (ص ٩٥) .
- إشراك القائد الإداري غيره معه في السلطة بتوزيعها أو التفويض فيها الشريف (١٩٩٠م) .

- الحوار والمشاركة في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم (عبود وآخرون - ١٩٩٣م) .
- العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والجماعة عن طريق اللجوء إلى الضبط الذاتي بعيداً عن أساليب القسر والتهديد (الحقيل - ١٩٩٤م) .

وبهذا فإن وجود هذا النمط من الإدارة في العمل المدرسي له دور كبير في إنجاح العملية التعليمية حيث يجعل هناك تعاون بين مدير المدرسة والمعلم ويولد الثقة بين الجميع ، فالمدير الشوري كما يصفه (عبدالهادي) .

« يتميز بالهدوء ويعرف مدرسه رأييه في العملية التربوية وفي برنامج المدرسة وهو الذي يعقد الاجتماعات للحصول على قرار جماعي ، وكثيراً ماينفق من وقته في تخطيط العمل وتقييمه مع كل الجماعات والأفراد الذين يقبلوا تحمل المسؤولية لتنمية ناحية من نواحي العمل بالمدرسة ، يعاون الآخرين في مايقومون به ويفكر معهم في وسائل أداء هذا العمل » .
(ص١٠)

ويضيف (الحربي) :

« أن المدير يشجع فردية أعضاء هيئات التدريس ولايخضعهم لسلسلة من التعليمات المفروضة عليهم بل يسمح لهم بالتجريب والابتكار ، وهذا الأسلوب يحقق أهداف السياسة التعليمية ويشمر الانضباط التام في جوانب الحياة المدرسية » . (ص٩١)

وبناءً عليه يمكننا عرض بعض أسس الإدارة الشورية في ضوء العمل المدرسي الذي نحن بصدد الحديث عنه فيما يلي :

١ - التعرف على استعدادات أعضاء هيئة المدرسة وحدود قدراتهم :

يتعرف المدير على موهبة كل عضو ثم يقوم بوضعه في العمل الذي يستطيع الإنتاج فيه ، ويعرض عليه القيام ببعض الأعمال والنشاطات التي تساعد على النمو المهني والإحساس بالرضا والسعادة في أدائها .

٢ - تحديد الأعمال دون أن تتضارب وتتداخل وتكون التعليمات واضحة :

وضوح التعليمات والواجبات لكل عضو في المدرسة بما يحقق الرضا لكل العاملين ويجنبهم الخلافات والاحتكاك .

٣ - تكافؤ السلطة مع المسؤولية :

يفوض المدير المدرسين بالقيام ببعض الواجبات والمسؤوليات في المدرسة ويمنحهم في نفس الوقت السلطات التي تتكافأ مع هذه الواجبات وتشمل عملهم وتضمن نجاحه .

٤ - تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة :

يعمل المدرسين كمجموعة متناسقة متعاونة ولا يعملون كأفراد ، فعمل المدرسة متكامل ومتناسق وكل عضو من أعضاء هيئة التدريس يجد ويعمل لإيجاد الوسائل الفعالة للتعاون مع زملائه الآخرين ولتنسيق عمله مع برنامج المدرسة العام .

٥ - المشاركة في تحديد السياسات والبرامج المدرسية :

يشترك مدير المدرسة في القيام بالواجبات والمسؤوليات الإدارية بدلاً من الانفراد بهذا العمل ويكون لكل العاملين في المدرسة حق المشاركة في وضع محددات البرامج والسياسات الهامة للمدرسة وتنفيذها فيحقق المدير تعاوناً تاماً ومشاركة إيجابية بين زملائه .

واستناداً للعرض السابق يمكن للباحثة الأخذ بالأسس الأقرب للدراسة التي ستتناولها والخاصة بالإدارة الشورية كما أشار إليها (كنعان - ١٩٨٢م) :

أولاً - العلاقات الإنسانية بين المديرية والعاملات .

ثانياً - المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات والبرامج .

ثالثاً - تفويض السلطة والتعاون في العمل .

(أ) : أسلوب العلاقات الإنسانية بين المديرية والعاملات :

العلاقات الإنسانية من أوجب السلوكيات التي يجب أن تسود في الإدارة ، فبها تتحقق الأهداف لكل من الإدارة والعاملات فيها .

وهي الجانب المعنوي الذي نلمسه من واقع سلوك الأفراد ولانجدها مكتوبة ضمن التنظيمات الرسمية بما تشمله من لوائح ونشرات وتعليمات ، بل تمارس ويمكن الإحساس بها وملاحظتها من خلال تنفيذ العمل .

والعلاقات الإنسانية في الإسلام تعني لدى المنصور (١٩٩٣م) :

« التعامل فيما بين الناس بعضهم البعض في المجتمع وتشمل مختلف جوانب الحياة الدينية والثقافية والاجتماعية والنفسية والأسرية ومبنية على أساس من الصدق والوضوح الذي يظهر مدى التكامل في البناء الإسلامي ويعكس مدى التلاحم والترابط فيما بين المسلمين الذي يؤدي إلى التطور في كافة المجالات وتحقيق أفضل النتائج » . (ص ١٧)

أما في مجال العمل فهي كما يرى شنواني (١٩٨٣م) :

- « التداخل الذي يتم بين الأفراد في شكل مجموعات في أي مجال من مجالات العمل وتعبير عما يدور بين الجماعة من تفاعل وديناميكية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة » . (ص ٢١٨)

- أو كما عند (الدويك) : « إندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للتعاون للحصول على أكبر قدر ممكن من الإنجاز مع تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والنفسية »

أي أنها إشباع لحاجات الفرد في نطاق الجماعة ، والعلاقات الإنسانية كعمل إداري تعني :

النظام الوظيفي منظور إليه من زواياه الإنسانية .

والسلوك الذي يقوم على تقدير كل فرد واعتباره قيمة عليا في حد ذاته. (ص ٤٢)

- يقول (عساف - ١٩٨٨م) :

« العلاقات الإنسانية هو السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكاناته وخبراته ويقوم على الاحترام المتبادل بين المديرين والمنفذين وبين العاملين بعضهم البعض ويعتمد على حسم النية في التصرفات والشعور الطيب نحو الآخرين ونحو العمل ، كما يقوم على الشعور وإيمان عميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها » . (ص ٥٤٨)

والعلاقات الإنسانية محورها الإنسان وحاجاته وعواطفه ورغباته وكلما اهتمت الإدارة بالإنسان وتقدير مشاعره وإشباع حاجاته ازداد اهتمامها بالعلاقات الإنسانية .

ويمكن الإشارة إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنها :

« ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إليه بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية لتحقيق الأهداف المنشودة مع توفير البيئة المريحة في العمل ومراعاة المعايير والعرف والتقاليد السليمة للمجتمع والقيم الإنسانية السوية المستمدة مبادئها من الدين الإسلامي الحنيف .

هذا يعني أن للعلاقات الإنسانية أهداف ثلاث كما عند عمر (١٩٧٩م) هي :

١ - تحقيق التعاون بين العاملين .

٢ - الإنتاج .

٣ - إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية . (ص ١٥)

ولكي تحقق الإدارة تلك الأهداف يقتضي من جانبها مايلي :

١ - الإيمان بكرامة الفرد .

٢ - المعاملة الطيبة .

٣ - إدراك طبيعة الأفراد ومعرفة الفروق الفردية بينهم .

٤ - إشباع الحاجات الإنسانية .

- ٥ - تحسين ظروف العمل .
- ٦ - تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين .
- ٧ - تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه وتحسس مشاكلهم ومن ثم محاولة العمل على معالجتها .

والعلاقات الإنسانية تتكون من التفاعل بين الشخصيات وكل منها فريد في نوعه مما يجعلها متنوعة وكثيرة التغير .

أصول العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية :

تتمثل في حسن الخلق والتعامل الأمثل المتبادل بين الإدارة ومن يعملون بها حتى تسود المحبة والثقة والوئام وتتحقق الأهداف المشتركة ، وهي كما يمثلها (الضحيان - ١٩٩١م / ص ١٦٢ : ١٦٦) في التالي :

(١) تحديد المسؤولية والتيقن من الهدف :

وفي ذلك يشير أبوسن (١٩٨٤م) ^(١) إلى أن : « الإسلام يشجع الفرد المسلم على تحمل المسؤولية وإدراك الهدف من عمله ، ومعرفته بذلك ومدى الترابط بين مسؤوليته ومسئوليات غيره من العاملين يؤدي إلى إخلاصه وقناعاته النفسية بجدوى مايفعل » . (ص ٩٢)

(٢) استشعار الأخوة :

قال تعالى : ﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ أَخَوَةٌ ﴾ ، كما قال صلى الله عليه وسلم : «المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولايسلمه » .

(٣) حسن الخلق بالموظف إلا إذا أظهر عكس ذلك :

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم : «إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث » .

(٤) عدم الغش : فالإداري المسلم يطبق قول الرسول : صلى الله عليه وسلم : «من غشنا فليس منا» في محيط عمله وفي المعاملات والتعامل داخل الإدارة وقراراتها .

(٥) الصلح بين الموظفين :

قال تعالى : ﴿ فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ ﴾ (الأنفال : آية ١) .

(٦) العدل بين الموظفين :

قال تعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ﴾ (النحل : آية ١) .

(٧) الشورى :

قال تعالى : ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ بمشاورة العاملين يتحمل الجميع المسؤولية .

(٨) حُسن التعامل :

قال الرسول صلى الله عليه وسلم : « ليس منا من لم يرحم صغيرنا ويوقر كبيرنا » .

(٩) التسامح :

قال تعالى : ﴿ خُذْ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ ﴾ (الأعراف : آية ١١٩) .

(١٠) التعاون بين الجميع :

قال تعالى : ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ﴾ (المائدة : آية ١) .

فقد أورد أبوسن (١٩٨٤م) أن العاملون المسلمون أخوة متعاونون في العمل تدفعهم عقيدتهم إلى الابتعاد عن الاستعلاء والظلم والحسد ، والدين يدعوا إلى التآخي بين العاملين وإلى التعاون بينهم وإلى إقرار المشاركة في العمل . (ص٩٢)

(١١) الصدق قولاً وعملاً :

قال الرسول صلى الله عليه وسلم : « دع ما يريبك إلى ما لا يريبك فإن الكذب ريبة والصدق طمأنينة » .

(١٢) حُسن التقدير والمكافأة :

قال الرسول صلى الله عليه وسلم : « من صنع فيكم معروفاً فكافئوه » فالموظف الجدير بالتحفيز والمكافأة نتيجة جهد أو عمل زائد على المطلوب يجب أن يكافأ ويعلن عن ذلك للآخرين ليتنافسوا على الخير ، والمكافأة قد تكون في صورة حافز معنوي بالكلمة التقديرية والإشادة بفضل العامل المجد دون أن تقتصر على المكافأة المادية فقط .

(١٣) حق التظلم :

قال تعالى : ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾ (سورة الإسراء : آية ٧٠) وهي حق مكفول للموظف حيث لا بد من إنصاف المظلومين ، وإقراراً لمبدأ حماية كرامة الإنسان من الإساءة إليها وإيقاع الظلم عليها .

والعلاقات الإنسانية بين القائد ومروؤسيه قائمة على الثقة والتعاون والتوفيق بين

مصالح العاملين الخاصة ومصالحهم العامة هذا لا يعني كما يذكر (الدويك) : « العلاقات الشخصية والنوايا الحسنة والمعاملة اللينة على حساب العمل أو المجاملة فيه ولكنها علاقات عمل بين الأفراد تتسم بالموضوعية مع الحفاظ على تحقيق الأهداف ومراعاة ظروف العمل وحاجات الأفراد مع الإصرار على قيامهم بواجبهم والمستوى الرفيع من الأداء والإنجاز » (ص٤٣) .

وحتى تتحقق العلاقات الإنسانية في محيط العمل المدرسي بين المديرية والعاملات يجب التركيز خلال ممارسة العمل الإداري ، كما يوضح ذلك

(حجي - ١٩٩٤م) وكما تصيغه الباحثة على التالي :

- إتاحة الفرصة للمعلمات للتعبير عن آرائهن :
- حيث يرى شعلان (١٩٨٧م) أن ذلك يتم في اجتماعات هيئة التدريس لتعبر كل معلمة عن أفكارها وتشرح وجهة نظرها في حرية تامة .
- احترام شخصية المعلمة :
- ويعلق على ذلك عبدالهادي أن من أهم وظائف الإدارة تهيئة جو مرضي في المدرسة والطريقة المثلى لذلك هي احترام شخصية المعلمات والعاملات اللواتي تعمل معهن مديرة المدرسة . (ص١٢)
- احترام رأي الأخريات والاختلاف في الرأي والحكم :
- وهذا يتطلب كما يرى عبدالهادي أيضاً سيادة مناخ الحرية حتى تخلق علاقات طيبة بين الجميع ، وإشاعة فرص المصارحة والتعبير عن الرأي دون خوف (ص٤٢٣) .
- تقديم رغبات المعلمات والعاملات على رغباتها :
- أي وضع رغبات المعلمات موضع تقدير في حدود الصالح العام الذي يجب أن يكون فوق كل اعتبار .
- التفكير في شعور الأخريات قبل اتخاذ قرار :
- هذا لايعني كما عند الحقييل (١٩٩٤م) تأثر قرارات المجموعة بالعوامل العاطفية ولكن المقصود هو عدم إغفال العامل الإنساني في أي مشكلة ، بمعنى أن تضع في اعتبارها أثر القرار الذي تتخذه على غيرها من المعلمات . (ص١٨٩)
- الثقة في الأخريات :
- ثقة المديرية في قيمة كل معلمة وكل عاملة وكل تلميذة في المدرسة أساس لخلق جو من العلاقات يسوده الاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة .

- العمل على إشباع حاجات المعلمات :

يرى (الدويك) أن من أهم تلك الحاجات مايلي :

أ - الحاجات الاقتصادية .

ب - الحاجات النفسية (مثل حاجة المعلمة إلى الإحساس بالأمن والطمأنينة والحرية والاستقلال في العمل ، وحاجتها إلى الإحساس بالعطف والتقدير الذاتي والاحترام والمحبة من قبل المديرية وتحقيق الذات) .

ج - الحاجات الاجتماعية (مثل حاجتها إلى الإحساس بالانتماء للمدرسة التي تعمل بها والكفاءة والتفوق . . وتبادل أفكارها ومشاعرها مع زميلاتها في العمل) .

د - الحاجات الإنسانية كما يصنفها ماسلو (تأكيد الذات ، الاحترام والتقدير ، الانتماء والقبول الاجتماعي ، الأمن والاطمئنان ، الحاجات الفسيولوجية) (ص ٤٢ : ٤٣) .

ويضاف لتلك الحاجات ما أشار إليه البعض في :

- الإيمان بالعمل المشترك .
- تشجيع المعلمات على عرض مشكلاتهن متى احتجن إلى مساعدة .
- المعاملة العادلة دون التفرقة لأي سبب .
- إشعار المعلمات والعاملات بأن طموحاتهن وقدراتهن موضع اعتبار في النشاط المدرسي .
- تشجيع أوجه النشاط التي تنشئ علاقات ودية بين المعلمات بعضهن ببعض .
- تشجيع المعلمات والعاملات للتفكير في إيجاد حلول للمشكلات .
- العمل على تحسين ظروف العمل .
- التعرف على شعور المعلمات والتلميذات والعاملات .

- حفز المعلمات مادياً ومعنوياً .
- تبني مناخاً مدرسياً ينمي حب المدرسة والانتماء إليها .
- ضرب المثل للمعلمات في احترام شخصية التلميذة .
- الابتعاد عن اتخاذ بعض المعلمات كقنويات لنقل أسرار الأخريات .

كما يضيف (حجي) :

- إشعار المعلمات بأن مديرة المدرسة تقف لجانبهن تساندنهن إذا تعرضن لضغوط من خارج المدرسة «الموجهة . . الإدارة التعليمية» (ص ٤٢٣) .
- أما (شعلان - ١٩٨٧م) فيرى أن تطبيع الإدارة المدرسية بالعلاقات الإنسانية يتطلب منها احترام شخصية المعلمة وذلك عن طريق :
- إظهار الاهتمام بالمعاملة المهذبة والكياسة والتواضع الذي يأسر قلب المعلمة ويحفزها على العمل التلقائي المنتج .
- تهيئة الجو والظروف التي من شأنها إشاعة الطمأنينة وهدوء الأعصاب .
- إظهار الاهتمام بمشكلات المعلمة التعليمية والشخصية .
- (فالمشكلات التي تعاني منها المعلمة تصاحبها داخل الفصل وتقف بينها وبين تلميذاتها مما يعيق نجاح العملية التربوية) (ص ٥٦) .

يقول (عبدالهادي) :

« الإدارة المدرسية يجب أن تقدر أهمية مساعدة المعلمات في حل مشكلاتهن الشخصية حيث أن مديرة المدرسة بحلها المشكلات الشخصية للمعلمات تساعد على تهيئة جو عاطفي روحي طيب للتلميذات إذ تنعكس حالة المعلمات النفسية على تلميذاتهن » . (ص ١٢)

بينما يؤمن (عساف - ١٩٨٨م) بأن العلاقات الإنسانية في الإدارة إعادة توجيه سلوك الأفراد والجماعة على أساس قيم ودوافع وقيادات وتنظيمات وظروف أفضل ، ولايتأتى ذلك إلا عن طريق :

- تنمية الروح المعنوية بين المعلمات :
 بشعورهن بالرضا عن العمل والإحساس بالكرامة والرضا عن التنظيم القائم وظروف العمل ، وشعورهن بوجود العدالة دون محاباة . (ص ٥٤٨)
- كسب محبة المعلمات واحترامهن :
 بأن تكون مديرة المدرسة قدوة صالحة لهن في السلوك الوظيفي والشخصي ، ومبادرتها بالتحية ومشاركتها لهن في أفراحهن وأحزانهن ، واستماعها لهن بإصغاء وتشجيعهن إذا أحسنَّ ومعاقبتهم برفق عند الخطأ . (ص ٥٤٩)
- تصويب الأخطاء بغير إيذاء الشعور :
 فتصويب الخطأ يعني إشعار المعلمة بخطأها وهذا قد يُسيء إليها ويجرح كرامتها فينبغي الحرص والتعرف على أسباب الخطأ قبل مناقشته بروح الود والتعاطف والهدوء ، وبالطريقة التي تناسب كل شخص ، كما يجب أن تفرق بين الظروف التي ينشأ فيها الخطأ فقد يكون التغاضي عن خطأ صغير من أحسن الأساليب لمعالجته في بعض الظروف . (ص ٥٥٠)
- معالجة الشاذات من المعلمات أو العاملات :
 بمعرفة الجوانب السيئة والطيبة الموجودة في كل حالة كي تستغل الجوانب الطيبة وتحسن توجيهها إليه ، ويقصد بها الحالات التي تقتضي من المديرة تصرفاً خاصاً حيالها مثل :
 - ١ - الفاشلة : التي تخفق في أمر كانت ترجو الفوز به وترغب فيه بشدة .
 - ٢ - المتزمره : التي تكثر الشكوى والتزمر كلما صدر لها أمر .
 - ٣ - المغرورة : التي تخاف من شيء ما وتحاول تغطية جهلها في شكل جراءة في الكلام أو التعامل بقصد الإرهاب أو الخداع .
 - ٤ - الحساسة : التي يتأذى شعورها لأقل عبارة تتوهم أنها تسيء إليها .
 - ٥ - العنيدة : التي تمتنع عن القيام بتصرف ما .

٦- القلقلة : التي تتردد في أمرها دون أن تستقر والمهمومة باستمرار .
(ص ٥٥١ : ٥٥٣) .

وعلى ذلك يمكن للباحثة توضيح أسلوب العلاقات الإنسانية بين المديرية
والعاملات في النقاط التالية :
أولاً : التوفيق بين أهداف العمل المدرسي وبين أهداف العاملات (إداريات
ومعلمات) .

ثانياً : تحفيز العاملات على العمل وذلك بإشباع حاجتهن المختلفة وحل مشكلاتهن .
ثالثاً : تنمية الثقة المتبادلة بين المديرية والعاملات وبين بعضهن بعضاً وإيجاد جو
تعاوني في المدرسة .

رابعاً : تنمية الشعور بالمسؤولية بين العاملات والحرص على أدائهن لأعمالهن على
أحسن وجه .

أهمية العلاقات الإنسانية للعمل الإداري :

العلاقات الإنسانية محور الإنجاز في العمل الإداري مع الناس ، وحيوية تلك
العلاقات تساعد على تحقيق أهداف أي منظمة خصوصاً التربوية منها .
فمديرة المدرسة عادة لا تتولى تأدية العمل بصورة مباشرة إذ أنها لا تقوم بالتدريس
بل تخطط وتحفز وتنسق وتوجه وتقوّم عمل الأخريات ، ولكي يكون عملها جيد
ومؤثر لابد لها من إقامة علاقات مع العاملات ، ونتيجة لتلك العلاقات تنمو
الشخصية الإنسانية لكل عاملة داخل المدرسة .

كما يخلص أثرها في الأداء التربوي للمدرسة في النقاط التالية :

١ - تؤدي إلى تماسك الجماعة الداخلية وسلامة بناءها ، يرى قراقزه (١٩٨٧م)
أن :

« العلاقات الإنسانية الجيدة تهيء الجو أو المناخ الصحي المناسب لنجاح العمل في المنظمات الرسمية المختلفة بما فيها ميدان التعليم : كما أنها حافز لرفع مستوى الأداء ، وحافزاً للعمل والإقبال عليه » . (ص ١٢٧)

٢ - تؤدي إلى الصلات الودية والتفاهم العادل والتعاون الوثيق والثقة المتبادلة بين

أفراد الجماعة ، يقول (سليمان - ١٩٨٧م) أن :
« توفر العلاقات الإنسانية في العمل يمثل حافزاً إيجابياً رئيسياً للعمل والإقبال عليه ، ويزيد من جهد العاملين وتحسبهم للعمل ، فإشباع الحاجات النفسية والإحساس بالأمن والاحترام والتقدير وتمتع العامل بالحرية في التفكير والابتكار في العمل يدفع به إلى بذل جهد أكبر في العمل » . (ص ٢٣٧)

٣ - رفع الوعي بين الجماعة بأهمية الدور التربوي الذي يهدفون إليه وإشعارهم

بمسئوليتهم الاجتماعية والتربوية ، يقول (الياس - ١٩٨٨م) :
« الإداري الذي يكون علاقات إنسانية سليمة يستطيع أن يساعد المجتمع على إظهار الشعور بالهدف التربوي ويساعد مجلس التربية على وضع سياسات أفضل ويجتذب عاملين أفضل للجهاز التربوي ويحقق تنفيذاً أفضل للسياسة المدرسية » . (ص ٢٥)

٤ - رفع الروح المعنوية بينهم ومن ثم يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل ،

فيرى (الحقيل - ١٩٩٤م) :
« أنها عنصر أساسي لنجاح المدرسة في تأدية وظائفها ، وعامل ضروري لانسجام المجموعة وتعاونها في تحقيق أهدافها وشرط من شروط الصحة النفسية والطمأنينة والرضا بين أفراد المجموعة مما يجعلها أوفر إنتاجاً » . (ص ١٩٢)

٥ - زيادة كفاءتهم الإنتاجية بتشجيع الاتصال بينهم واستغلال إمكانياتهم الفردية

والاجتماعية حيث يؤكد سليمان (١٩٨٧م) على أن :
« العلاقات الإنسانية ترتبط بعمليات التوجيه باعتباره أحد عناصر العملية الإدارية ووسائل الاتصال الفعالة ، وإغفال التوجيه يؤدي إلى القصور والتسيب في العمل ، فأسلوب التوجيه

القائم على علاقات إنسانية جيدة يدفع بالعامل للعمل بفاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية » . (ص ٢٣٥)

٦ - ارتفاع سمعة المدرسة في المجتمع الخارجي وظهورها بمظهر مشرف في الداخل والخارج .

واختصاراً لكل ذلك ترى الباحثة أن أهمية العلاقات الإنسانية للعمل الإداري تتمثل في :

- سيادة العلاقات الطيبة بين المعلمات بعضهن ببعض تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهن وبالتالي تزيد من قدرتهن على العمل .
- سيادة العلاقات الطيبة بين المعلمات والإدارة تخلق الشعور بالولاء والانتماء للمدرسة مما يبعث لديهن الإخلاص والحماس في العمل .
- سيادة العلاقات الطيبة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية يحل الكثير من المشكلات التي تواجهها وتحقق السرعة والسهولة في إنجاز المعاملات الخاصة بها .
- سيادة العلاقات الطيبة تشبع الحاجات المادية والنفسية لدى المعلمات مما يشكل حافزاً لهن على العمل والإنتاج المثمر .

(ب) : المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات والبرامج :

تعنى الإدارة المدرسية بوجه عام بالاهتمام بتسيير العمل التربوي بالمدرسة تحقيقاً للأهداف التربوية ، وذلك يتطلب مشاركة كل فرد في تحسين العملية التعليمية بمجهوده ونشاطه ، والمشاركة تعني عند شعلان (١٩٨٧م) :

« اشترك مجموعة من الأفراد في العمليات الإدارية المختلفة كالتخطيط ، التنسيق والتنفيذ لتحديد الأهداف ورسم السياسات والبرامج » . (ص٥٧)

كما تعني أيضاً عند (الدويك) :

« إنتقاء المدير بالمؤوسين لمناقشة مشكلاتهم الإدارية ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها » . (ص٤٤)

وتنطوي المشاركة في العمليات الإدارية وما يرافقها من تحديد الأهداف ورسم السياسات واختيار البرامج ومراقبة النتائج ، ومناقشة المشكلات وتحليلها وأخذ الآراء بها ، على عملية اتخاذ القرار الذي هو لب العملية الإدارية وأهمها على الإطلاق .

واتخاذ القرارات تكون في العادة حصيلة نتاج مجهود جماعي مشترك وليست نتاجاً لرأي فرد واحد ، فلقد أصبح من الصعب على المدير الإداري مواجهة المشكلات الإدارية المتطورة وحده مهما كانت قدراته ومعارفه وخبراته ، فلا بد من إتاحة الفرصة لمشاركة ممرضيه معه في اتخاذ القرار ، وعملية الاشتراك تلك تأخذ أشكالاً وصوراً

متعددة كما يشير (كنعان - ١٩٨٣م) :

« أصبح من الصعب على المدير مواجهة التطورات الحديثة في الإدارة بمفرده مهما كانت قدراته ومعارفه التي تساعد على الإحاطة بكل جديد ، كما أصبح لزاماً عليه الاستعانة بخبرات معاونين والخبراء المتخصصين الذين لديهم معارف وخبرات ، تساعد على الإحاطة بكل مشكلة وإيجاد الحل المناسب لها ، ومن هنا وجدت عدة أساليب وصور لاتخاذ القرار عن طريق المشاركة الجماعية أهمها : اللجان ، مجالس الإدارة ، مؤتمرات حل المشكلات » . (ص٢١٧)

وما يهتم الباحثة هنا هو أسلوب المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار عن طريق عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوارات والمناقشات ، ومثل هذا الأسلوب يتيح للمدير الإداري فرصة لاطلاع مرؤوسيه على حل المشكلات التي تواجهها المنظمة كما يتيح الفرصة للمرؤوسين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل .

لكن هل يعني ذلك إشراك كل المرؤوسين في التنظيم التربوي على اختلاف مستوياتهم في صنع القرار أو إشراك أصحاب الكفاءة والخبرة فقط ، يقول (حسن - ١٩٨٧م) :

« إن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار يقتضي استخدام الأساليب الجماعية الفعالة عند صنعها وهذا يتطلب إشراك المستويات المختلفة في التنظيم وخارج التنظيم ممن يعينهم القرار من العاملين » (ص ٥٩٣) .

مع مراعاة نوعية القرار المراد اتخاذه ومدى أهميته وعاملا الوقت في ذلك ، وتختلف درجة المشاركة في اتخاذ القرارات باختلاف نمط السلوك الذي يمارسه المدير ، والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشكلات التي تواجهه في اتخاذ قراراته ، ومن تلك النماذج ما استعرضه (النمر وآخرون - ١٩٩١م) :

- نموذج المدير الذي يتيح قدرأ من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار ، فهو يضع المشكلة التي تواجهه أمامهم ويطلب منهم مشاركته في اتخاذ القرار المناسب .

- نموذج المدير الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود ، فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار المناسب لحلها .

- نموذج المدير الذي يتخذ القرار بنفسه لكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار ، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى أن الظروف غير مهيأة لمشاركتهم في اتخاذ القرار .
- نموذج المدير الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار ، فهو يترك لهم أمر اتخاذ الأنسب من القرارات وينحصر دوره في الموافقة عليه .
(ص ٣٢٨ : ٣٢٩) .

والفكر الإداري الإسلامي يدعو أيضاً للمشاركة والشورى في مدارس الأمور قبل اتخاذ القرارات ، وهو يدعو إلى جودة التنفيذ وسلامة التطبيق بعد البت في الأمور واتخاذ القرارات الرشيدة .

وعملية صنع القرار الإداري يتطلب توفير :

- الحقائق عند مطاوع (١٩٨٩م) التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة إلى جانب كون القرار عملية اختيار بين البدائل المتاحة فهي نتاج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل موضوعية وشخصية تنعكس على رشد القرار وسلامته ، ومايهم الباحثة هو استعراض العوامل الإنسانية الشخصية التي تؤثر في القرار والتي تنبع من شخص المدير متخذ القرار ، المساعدون الذين يستعين بهم ، المرؤوسون ممن يمسهم القرار . (ص ٢٣٣)
- المدير متخذ القرار :

شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها ، ومركزه الاجتماعي خارج المنظمة واتجاهاته وخلفيته النفسية والاجتماعية وحالته النفسية تؤثر في اختياره لبدائل معين من البدائل المطروحة أمامه أثناء اتخاذ القرار .

- المساعدون الذين يستعين بهم :
- العلاقة بين المدير وبين مساعديه ومعاونيه تؤثر في الجوانب الفنية للقرار ، فالعلاقات السلبية بينهم تؤثر سلباً حيث يتخذ القرار بناءً على معلومات مشوهة نتيجة تعذر الاتصال بين العاملين إلا في حدود ضيقة .
- الرؤوسون ممن يمسهم القرار :
- إن مشاركة وتعاون الرؤوسون مع المدير في اتخاذ القرار وتنفيذه يتأثر بالمناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة ، فكلما كان المناخ مريحاً خالياً من التوتر كلما ساعد ذلك في تعاون الأفراد وازدادت الألفة فيما بينهم مما يجعل المدير أكثر ثقة في تقبلهم لقراراته وتحملهم لمسئوليتها ، كما يمكن تنسيق جهودهم لتقديم اقتراحات فعالة لترشيد القرار :
- * وحتى تتحقق المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات والبرامج المدرسية ينبغي لمديرة المدرسة القيام بالتالي :
- تشرك أعضاء المدرسة في دراسة المشكلات المختلفة :
- حيث تقوم مديرة المدرسة بالتعاون مع المعلمات ومشاركتهم لوضع بدائل لحل المشكلات وتقويم كل بديل منها بتحديد مميزاته وعيوبه واحتمالات نجاحه .
- تتخذ القرار الملائم في توقيت مناسب .
- تُعلم العاملات والمعنيات بالقرار في حينه .
- تتقبل ردود الفعل والآراء المختلفة على ماتتخذه من قرارات حيث يرى حجي (١٩٩٤م) أنها لا بد أن تتيح فرص التعبير للمعلمات والعاملات عن آرائهن ومناقشتهن فيها من خلال لقاءاتها معهن واجتماعها بهن وغير ذلك من وسائل الاتصال . (ص٤٢٦)
- تُهيء البيئة المدرسية لتنفيذ القرار .
- تُقوِّم القرارات التي تتخذها ، وتستفيد من نتائج التقويم :

وذلك قد يستدعي منها لقاء المعلمات والعاملات لتدارس أحوال المدرسة ،

والاسترشاد بالسياسة العامة للتعليم الخاصة بكل مرحلة دراسية .

- تستغل مواهب المعلمات والعضوات ومعارفهم في الوصول إلى القرارات .

- تستخدم تقنيات متنوعة لتناول مشكلة أو برنامج .

- تشجع المعلمات على وضع قواعد مرشدة في تنظيم برامجهن وتوزيع العمل

بينهن .

- تشرك المعلمات في تنفيذ الأعمال المختلفة .

- تعاون المعلمات على إدراك طرق التفكير الجماعي .

- تحدد أنواع الأنشطة والأعمال التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الأهداف .

- تحدد المصادر البشرية والمادية التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف .

- تحسن استخدام الوقت لتنفيذ العمل .

* وعلى ذلك يمكن للباحثة توضيح أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد

السياسات والبرامج في العمل المدرسي في النقاط التالية :

أولاً : عقد اجتماعات متعددة بين المعلمات والعاملات وبين مديرة المدرسة لتبادل

الآراء حول الأمور المتعلقة بالعمل المدرسي والوصول إلى قرارات جماعية .

ثانياً : تشجيع مديرة المدرسة للعاملات معها على تقديم مقترحاتهن واهتمامها بها

وتقديرها .

ثالثاً : مناقشة جميع الآراء المطروحة ومن ثم وضع حلول للمشكلات المتعلقة .

رابعاً : اتخاذ القرارات من خلال المناقشة وأخذ الرأي لتحليلها والتوصل من خلالها

إلى تحديد الأهداف والبرامج ورسم السياسات .

أهمية المشاركة في العمل الإداري :

- ١ - إشراك المعلمات في صنع القرار يتيح لهن المجال للتعبير عن آرائهن والإسهام باقتراحاتهن مما يتيح للمسئولات عن المدرسة الاطلاع على مشكلاتهن .
- ٢ - المشاركة تعني خلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المعلمات والعاملات والمدرسة .
- ٣ - المشاركة تنمي القيادات الإدارية الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال ، الأمر الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه .
- ٤ - المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المديرية والعاملات في المؤسسة أي أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جديدة .

* وعن أهمية المشاركة في عملية صنع القرار أوضح كلاً من :

النمر وآخرون (١٩٩١م) على أنها :

« تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات ، وثقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات ، وخلق روح التعاون فيما بينهم وهذا يؤدي إلى تنمية روح الفريق لديهم والشعور بالعضوية والانتماء ويساعد على زيادة كفاءتهم الإنتاجية » (ص٣٥٩) .

هاشم - (١٩٧٣م) :

« المشاركة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذها... ذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار حيث يمكن للمديرة التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي تمكنها من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف ، وهذا يساعد المديرة على اتخاذ القرار الرشيد . . كما أن المشاركة تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم الغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة وتلافي ما قد يرتبه الغاء القرار أو تعديله من آثار سلبية . . فضلاً عن أن المشاركة في صنع

القرار تساعد على قبول المرؤوسات للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره ، وتخفف من العقبات التي يخلفونها للحيلولة دون تنفيذه « . (ص ٣٩٣)

(جوردون / كنعان - ١٩٨٣م) :

« القرارات الجماعية تجعل المرؤوسين يشعرون أنهم شاركوا مديهم في اتخاذها ووقفوا على ظروف وأسباب إصدارها ، وهم لذلك يقبلون على تنفيذها بحماس ورغبة ويلتزمون أدبياً بعدم معارضتها ، ويحسون بالتالي أن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه . . مثل هذا الالتزام يفوت عليهم محاولة التهرب من المسؤولية في حالة عدم التنفيذ « . (ص ٢٣٦)

ويمكن للباحثة القول بأن تطبيق المشاركة في العمل الإداري يترتب عليها نتائج إيجابية بالنسبة للمرؤوسات كما يترتب عليها ترشيد صنع القرار وصواب فاعليته ، وأهميته تظهر في :

- تحسين سبل الاتصال بين المديرية والمعلمات مما يسهل على كل منهما أداء مهمتها على خير وجه .
- تخفف أسباب العداوة والبغضاء في جو العمل وتساعد على حل المشكلات الإدارية في أقصر وقت .
- تقلل من اعتماد المعلمات على المديرية نتيجة تزايد إحساسهن بالمسؤولية وتفهمهن للأهداف المطروحة .

(ج) : تفويض السلطة والتعاون في العمل :

تمثل السلطة الإدارية في أي منظمة أهمية كبرى باعتبارها وسيلة لتنفيذ الأعمال والقيام بالواجبات المحددة للأفراد ، فالمديرية تقوم بوظائفها الإدارية عن طريق ممارسة السلطات الممنوحة لها .

فالسلطة إذن هي :

(النمر وآخرون - ١٩٩١م) :

« الحق الرسمي الذي يمنح للمديرة باستخدامها في إعطاء الأوامر وتوجيه المؤسسات لإنجاز الأعمال وكذلك اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل الذي تقوم به ، فهي القوة التي تمارس من خلالها المديرة أعمالها ضمن حدود معينة » (ص ١٥١) .

(أبوسن - ١٩٨٤م) :

« القدرة على اتخاذ القرار أو التصرف النهائي الملزم على الآخرين تنفيذه والعمل بموجبه وإطاعة مصدره » (ص ٦٨) .

وترتبط السلطة بالمسئولية ، ففي أي تنظيم إداري لابد أن يعرف كل عامل واجباته فيؤديها وسلطاتها فيمارسها وبذلك تسهل مساءلته إن أخطأ وجزاءه إن أحسن ، فالمسئولية إذن كما عند (النمر وآخرون - ١٩٩١م) هي : « إلزام من صدرت إليه الأوامر بالقيام بتنفيذ العمل الموكل إليه على أحسن وجه ، وتتحدد وفقاً لأهداف المنظمة وفي ضوء احتياجات العمل » . (ص ١٥١)

والسلطة والمسئولية عاملين متقابلين يؤدي التوازن بينهما إلى حسن القيام بأعباء الوظيفة ، هذا يعني أن تكون السلطة بقدر المسئولية .

والسلطة نوعان ، يذكر ذلك مطاوع (١٩٨٩م) :

« سلطة رسمية ، وهي الحق في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل وإسناد الأعمال إلى الرؤوسيين ومحاسبتهم إذا امتنعوا عن العمل أو أهملوا في حدود سلطته الرسمية ، وسلطة شخصية (غير رسمية) وهي القدرة على جعل الآخرين يقومون بالعمل المطلوب منهم عن طريق التأثير فيهم وإقناعهم دون الحاجة إلى الاعتماد على الحق النابع من السلطة الرسمية » . (ص ١٨٩ - ١٩٠)

والتفويض بالسلطة يعني أن يعهد المدير المختص بجزء من سلطاته إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه ، ويصبح مسؤولاً أمامه عن نتائج الأعمال التي يقوم بها ، والسلطات تفوض عادةً بينما المسئوليات لا تفوض .

فإذا كانت مديرة المدرسة مسؤولة عن حسن سير العملية التعليمية بمدرستها ، وإذا كانت مخولة سلطة للقيام بواجباتها فإنها يمكن أن تقوم بتفويض بعض أو معظم سلطاتها للمساعدة أو المعلمات ، وتتم عملية التفويض بمراحل يجب مراعاتها من قبل مديرة المدرسة عند تفويضها للسلطة يجملها حجي (١٩٩٤م) فيما يلي :

(أ) تحديد الأعمال المراد تفويضها :

حيث يحدد العمل الرئيسي والأجزاء الأساسية له وتجمع في مجموعات وتنظم تنظيماً منطقياً يتناسب وقدرة العاملات على أداءه .

(ب) الوقوف على إمكانات المعلمات أو العاملات المراد تفويض السلطة إليهن :

يجب التأكد من أن من ستفوضها لديها القدرة والكفاءة على ممارسة هذه السلطة بصورة جيدة جسدياً وعقلياً بالإضافة إلى رغبتها بالقيام به .

(ج) تكليف المعلمة أو العاملة بما ترى المديرية قيامها به :

فالمعلمة التي تكلف بعمل ينبغي أن تفوض لها السلطات اللازمة للقيام بهذا العمل حتى تكون مسؤولة وتتعرض للمحاسبة والمساءلة أمام المديرية التي فوضت إليها هذه السلطات إن هي قصرت في القيام بما فوضت به . (ص ٣٤٥ - ٣٤٦)

* وحتى تتحقق عملية تفويض السلطة والتعاون في العمل المدرسي يجب على مديرة المدرسة القيام بالتالي :

- تخلق مناخ تعاوني يساعد المشاركات في بذل طاقاتهم في العمل في جماعة وحل مشكلاتهم .
- تشجع تقبل المعلمات لبعضهن البعض .
- تضع توقيتات وإجراءات سليمة للعمل .
- تسهل الحصول على الموارد .

- تنمي في المعلمات مهارات العمل الجماعي المثمر .
- تنمية روح العمل كفريق ، واعتماد المشاركة أسلوباً ووسيلة للنمو .
- ترسم الطرق المجدية للعمل الجماعي .
- تعرف عضوات اللجان بأعمال كل لجنة .
- تشجع المعلمات والعاملات على القيادة .
- تعاون كل جماعة في تحقيق أهدافها .
- تبتعد عن السيطرة التي تضعف قوة الأفراد داخل الجماعة .
- تنبذ الوسائل التي لا تحقق أغراض الجماعة .
- تساعد المعلمات على الشعور بالمسئولية .
- تشرك الجماعات المدرسية في تنفيذ الأعمال المختلفة .
- تفوض السلطات اللازمة للقيام بأي عمل تراه مناسب .
- توازن بين السلطة المفوضة والمسئولية المزمع القيام بها .

* ويمكن للباحثة القول بأن مديرة المدرسة توكل لبعض المعلمات واجبات معينة للقيام بها وتفوض قدرأ من السلطة اللازمة لإنجاز تلك الواجبات ،

يذكر ذلك (عبدالهادي - ١٩٨٤م) فيقول :

« يجب أن يعرف كل من في المدرسة ، مديرها وأعضاء هيئة التدريس بها ماهية واجباتهم ومسؤولياتهم ، كما يجب أن يعرف المسؤولون بها مدى سلطاتهم والدور الذي يقومون به في المدرسة » (ص١٣٤) .

كما تعتقد مديرة المدرسة اجتماعاً بالمعلمات تسعى من خلاله التخطيط للعمل وتقويمه معهن ، كما تعمل دائماً على تجديد المسئولية اللواتي قبلن تحملها لتنمية ناحية من نواحي العمل المدرسي ، وتعاونهن على التفكير في وسائل أدائه .

أهمية التفويض للعمل الإداري :

يذكر (الدويك) أهمية التفويض التي أظهرتها التطبيقات العملية كما يلي :

(١) التفويض يتيح للمديرة الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهدها في الإجراءات والمهام الفرعية .

(٢) التفويض يساعد على تنمية قدرات المعلمات والعاملات .

(٣) التفويض يتيح الفرصة للمعلمات للمشورة وممارسة أدوارهن في الإرشاد والتوجيه .

(٤) التفويض يرفع الروح المعنوية لدى المعلمات ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسئولية ويدفعهن لأداء المهام المفوضة إليهن على أحسن وجه .

(٥) التفويض يحقق التقارب والتعاون والانسجام بين الإدارة والمعلمات لتضامنهما لتحمل المسئولية .

(٦) التفويض أداة لتدريب المعلمات على مزاولة العمل الإداري دون توجيه من المدير . (ص ٤٦)

ويتحدث (عساف - ١٩٨٨م) عن أهمية التفويض لاتخاذ القرار فيقول :
« التفويض في السلطة يساعد في سرعة اتخاذ القرار إذا كان للسرعة أهمية في نشاط المنظمة ، وبخاصة في الحالات التي يكون فيها أصحاب السلطة الأصلية متغيبين عن مقر العمل ، ذلك لقدرة الشخص المفوض له السلطة على اتخاذ القرار فوراً دون انتظار حضور المدير المختص ، كما تبدو أهمية السرعة في اتخاذ القرار في حالة بعد المسافة بين المدير ومعاونيه »
(ص ٣٦٧) .

ختاماً ، يمكن للباحثة من خلال العروض السابقة لأهمية كل أساس تقوم عليه الإدارة الشورية للعمل المدرسي أن توضح بعض آثار الإدارة الشورية داخل المدرسة والتي يمكن استنباطها مما سبق فيما يلي :

- الشورى والتنظيم داخل المدرسة :

يدرك الكثيرون أنه في كل منظمة علاقات رسمية وعلاقات غير رسمية ، فالعلاقات التي ترسمها رسمياً البنية التنظيمية تعرف بالتنظيم «الرسمي» والعلاقات غير الرسمية التي لاتعنيها المنظمة الرسمية والتي تتكون من أجل مناقشة أمور قد تتعلق بالعمل أو لاتتعلق بالعمل تعرف بالتنظيم «غير الرسمي» والتنظيم غير الرسمي يؤثر على المنظمة الرسمية فيساعددها أو يخرب جهودها لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، وقد تكسب المديرية تأييداً من التنظيمات الرسمية في المدرسة أو معارضة شديدة لها ، أو قد تجد المديرية عند تنفيذ خطة ما أن لدى المعلمات أو العاملات موقفاً يعمل على إفشالها مما يلزم المديرية بالتعاون مع التنظيم أو مقاومته .

وترى الباحثة أنه عن طريق التنظيمات والعلاقات غير الرسمية والتي تنشأ بين الإدارة والمعلمات أو العاملات داخل المدرسة يمكن تحسس مبدأ الشورى بينهما ومدى تطبيقه من قبل مديرة المدرسة ، لأن عملية التشاور في الإدارة الشورية بين جميع الأطراف يقلل من مقاومة تلك التنظيمات للإدارة ، كما توجد قناة اتصال خاصة غير رسمية بينهما مما ينتج عنها علاقات إدارية جيدة تبرز أثر الشورى .

- الشورى والروح المعنوية داخل المدرسة :

الروح المعنوية كما يعرفها هاشم (١٩٧٩م) :
 « الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعامل » (ص ٤٠٥) .

بمعنى آخر

هي محصلة المشاعر والعواطف والاتجاهات التي تحكم تصرفات الأفراد .

والحالة المعنوية للمعلمات يمكن الاستدلال عليها من واقع الرغبة والاستعداد تجاه عملهن وتجاه رئيساتهن وزميلاتهن وتجاه أهداف المدرسة بصفة عامة ، فالروح المعنوية العالية تعكسها ظواهر معينة مثل الحماس الزائد بالعمل ، امتثالهن للأوامر والتعليمات طوعياً ، الرغبة في التعاون والولاء للمدرسة والإدارة ، أما الروح المعنوية المنخفضة فتعكسها ظواهر مثل الخشونة ، الفظاظ في المعاملة ، كره العمل والزميلات والإدارة ومعارضة الآراء الجيدة .

وترى الباحثة أن إشراك المعلمات في اتخاذ القرار والعمل الجماعي واحترام الأفراد يقلل من التوتر بين المديرية والعاملات ويرفع من روحهن المعنوية نتيجة عدم الاستبداد من جانب الإدارة ويزيد من الأمن النفسي لهن .

- الشورى وعملية الاتصال داخل المدرسة :

الشورى المتمثلة في تفويض السلطة تتأثر وتؤثر في عملية الاتصال ، فتطبيقها يؤدي إلى اللامركزية في الإدارة وبالأخص في اتخاذ القرار الإداري وذلك يزيد من فاعلية ووضوح وسرعة الاتصال بين الإدارة والمعلمات أو العاملات مما يكون له أفضل الأثر المتمثل في التالي :

- يشجع المعلمات على تحمل المسؤولية وقبولها لوضوح السلطة الممنوحة لهن في العمل وذلك لوضوح قنوات الاتصال مع الإدارة .
- معالجة الخلافات والمواقف والمشكلات التي تكون مديرة المدرسة طرفاً فيها حيث تبقى جميع قنوات الاتصال مفتوحة بين الأطراف المتنازعة ومن خلال الاستخدام الأمثل لها يمكنها الاستماع إلى أفكارهن ومشاعرهن ومن ثم التوصل إلى حل يرضي الأطراف المتنازعة فلا تصبح تلك المشكلة عائق يؤدي إلى العنف نتيجة تمسك كل معلمة أو عاملة بموقفها ودفاعها عنه دون وجه حق .

ثانياً : الدراسات السابقة

تستعرض الباحثة بعض الدراسات التي حصلت عليها في حدود إمكانياتها ، والتي قامت بتصنيفها إلى قسمين كي يسهل عرضها :

القسم الأول :

يتناول الدراسات المتعلقة بالإدارة الشورية كنمط (ديموقراطي شورى تعاوني) ضمن أنماط إدارية أخرى .

القسم الثاني :

يتناول بعض الدراسات ذات العلاقة بأسس الإدارة الشورية والتي تناولتها الباحثة في دراستها .

أولاً : الدراسات ذات العلاقة بالإدارة الشورية :

وتتطرق لأنماط القيادة التي تطبق في المدارس السعودية من قبل المديرين أو المديرات وأكثرها شيوعاً ، وسيتم عرضها متسلسلة حسب المرحلة التعليمية وهي كالتالي :

(أ) المرحلة الابتدائية :

- دراسة على حامد الأحمدى عام (١٤٠٥هـ) وعنوانها « العلاقة بين نمط القيادة وفاعلية الاتصال التربوي بمدارس مكة المكرمة كما يدركها المعلمون » .
وهدفت إلى : معرفة العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة كما يدركها المعلمون وبين فاعلية الاتصال التربوي وتحليل التفاعل بين نمط القيادة والاتصال التربوي لمعرفة أي أنماط القيادة الذي يحقق الاتصال التربوي الفعال والعوامل التي تساعد أو تعيق الاتصال .

واتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدم استبانة طبقها على عينة مكونة من (٣٤١) معلماً وطنياً موزعين في (١٨) مدرسة ابتدائية للبنين تم اختيارها بطريقة عشوائية من المدارس الابتدائية للطلاب في مدينة مكة المكرمة وعددها (٧٤) مدرسة واستعان الباحث بالحزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل الإحصائي للبيانات وكان من نتائج هذه الدراسة مايلي :

- ١ - أن هناك ثلاثة أنماط قيادية تربوية في مدارس مدينة مكة المكرمة الابتدائية للبنين وهي حسب درجة وجودها : القيادة الشورية التعاونية ، ثم القيادة الفردية الاستبدادية ، ثم القيادة الترسلية وهي أقل الأنماط وجوداً .
- ٢ - أن هناك علاقة وثيقة بين بعض أنماط القيادة التربوية وفاعلية الاتصال التربوي ، وتكون هذه العلاقة مرتفعة مع النمط القيادي الشوري وضعيفة مع القيادة الفردية الاستبدادية وتكاد تنعدم العلاقة بين فاعلية الاتصال والقيادة الترسلية .

- أما دراسة عفاف محمود بابكر عام (١٤٠٨هـ) وعنوانها «العلاقة بين نمط القيادة وتحقيق الاحتياجات الاجتماعية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة جدة» فتهدف إلى : معرفة العلاقة بين نمط القيادة لمديرات المدارس وبين تحقيق الاحتياجات الاجتماعية لمعلمات المرحلة الابتدائية في مدينة جدة ، وقد بنت الباحثة استبانة للحصول على المعلومات المتعلقة بكل من أنماط القيادة والاحتياجات الاجتماعية ، وطبقت هذه الاستبانة على عينة مكونة من (٢٠٩) معلمة من معلمات المدارس الابتدائية في مدينة جدة موزعات في (١١) مدرسة ابتدائية للبنات . وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام التكرارات ، والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري وباستخدام تحليل التباين .

وبينت نتائج هذه الدراسة أنه توجد ثلاثة أنماط قيادية لمديرات المدارس الابتدائية للبنات في مدينة جدة وهي النمط الديمقراطي والنمط التسلطي والنمط الترسلّي ، وأن أكثر هذه الأنماط وجوداً هو النمط الديمقراطي يليه النمط التسلطي ثم الترسلّي ، كما بينت أنه لا يوجد اختلاف بين القيادة الديمقراطية والترسلّية في مدى إشباع الاحتياجات الاجتماعية للمعلمات ، وأن القيادة التسلطية لاتعمل على إشباع الاحتياجات الاجتماعية للمعلمات .

(ب) المرحلة المتوسطة :

- دراسة محمد سالم باقازي (١٤٠٣هـ) وعنوانها « الأنماط الإدارية بمدارس مكة المتوسطة وأثرها على المعلم » ، وكان من ضمن أهدافها : معرفة أي الأنماط الإدارية أكثر شيوعاً ، وأي هذه الأنماط يفضلها المعلمون في المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة .

واستخدم الباحث في دراسته استبانة طبقها على عينة مكونة من (٣٣٥) معلماً من (٢٠) مدرسة متوسطة في مدينة مكة المكرمة ، واعتمد الباحث على النسب المئوية في تحليل البيانات .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن نمطي القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي هما أكثر الأنماط الإدارية شيوعاً في المدارس المتوسطة في مكة المكرمة ، وأن النمط الذي يفضلّه أغلب المعلمين هو النمط الديمقراطي .

- كذلك دراسة حامد عبدالعزيز الفايدي في عام (١٤٠٧هـ) وعنوانها « النمط القيادي لمدير المدرسة والروح المعنوية لدى المعلمين » (دراسة ميدانية في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة) . وتهدف إلى : التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة والتعرف على العلاقة بين هذه الأنماط ودرجة

الروح المعنوية للمعلمين الذين يعملون معهم ، وكذلك التعرف على العلاقة بين كل من الأنماط القيادية للمديرين والروح المعنوية للعاملين وبين بعض المتغيرات الشخصية لديهم (السن ، المؤهل ، الخبرة) . واستخدم الباحث مقياس «فيفر (Pfeffer)» للتعرف على النمط القيادي للمديرين وتم تطبيقه على مديري المدارس حيث صنف الأنماط القيادية على أساسه إلى ثلاثة أنماط (ديموقراطي ، أوتوقراطي ، تسيبي) ، كما استخدم الباحث استبانة أخرى طبقت على المعلمين للتعرف على درجة الروح المعنوية لهم . وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس المتوسطة بمنطقة المدينة المنورة وعددهم (٤١) مدير مدرسة ، وبلغ عدد المعلمين (٢٢٧) معلماً يعملون بهذه الدراسة .

واعتمد الباحث في التحليل الإحصائي على اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات لدرجات الروح المعنوية تبعاً لنمط القيادة بالإضافة إلى اعتماده على معامل الارتباط واختبار (كا) .

ودلت نتائج هذه الدراسة على أن النمط الأوتوقراطي هو أكثر الأنماط شيوعاً يليه النمط الديموقراطي ثم النمط الترسلّي وهو نادر . كما دلت على أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية ودرجات الروح المعنوية للمعلمين ، حيث أن هذه النتائج أظهرت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجات الروح المعنوية للمعلمين تعود إلى النمط القيادي لمدير المدرسة وذلك لصالح النمط الديموقراطي . كما دلت هذه النتائج على أنه ليس لسن مدير المدرسة وعدد سنوات خبرته ونوع مؤهله الدراسي تأثير على النمط القيادي للمدير .

- الدراسة التي أجرتها فايزه دياب الغرابلي (١٤٠٨ - ١٤٠٩هـ) وعنوانها «دراسة مقارنة لأنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جدة من حيث مواجهتها لبعض صعوبات العمل الإداري» .

وتهدف إلى التعرف على النمط القيادي للمديرة في كل مدرسة من مدارس البنات المتوسطة في مدينة جدة والكشف عن الفروق بين تلك الأنماط من حيث درجة الصعوبات التي تواجهها .

ومن النتائج التي توصلت إليها الباحثة في هذا البحث :

- أن النمط القيادي الأكثر شيوعاً هو النمط التسلطي ثم الشوري ولا توجد أي دلائل تشير إلى وجود النمط الترسلّي .
- تواجه مديرات المدارس المتوسطة صعوبات عديدة في عملهن الإداري بدرجة متوسطة ونسبة قليلة بدرجة شديدة .
- المديرات ذات النمط التسلطي يواجهن صعوبات تزيد في درجتها على الصعوبات التي تواجهها المديرات ذات النمط الشوري .

ومن التوصيات التي نادت بها الباحثة في دراستها :

بأنه نظراً للتأثير الإيجابي للنمط الشوري على العديد من المتغيرات في الإدارة المدرسية ولأن الصعوبات التي تواجهها المديرة إدارياً تقل درجتها مع النمط الشوري فإن الباحثة توصي بأن تعمل الرئاسة العامة لتعليم البنات على توجيه مديرات المدارس إلى الأخذ بالنمط الشوري التعاوني في الإدارة .

(ج) المرحلة الثانوية :

- كذلك دراسة زينب محسن علي عام (١٤٠٤هـ) وكان من أهدافها «معرفة العلاقة بين النمط القيادي (الديموقراطي - الأوتوقراطي - الترسلّي) لمديرة المدرسة الثانوية في الرياض ودرجة شعور المعلمات بالأمن » ومعرفة أثر كل من سن مديرة المدرسة ومؤهلاتها الدراسي (تربوي ، غير تربوي) وعدد سنوات خبرتها كمديرة مدرسة ثانوية على كل من درجة اهتمامها بالناس ودرجة

اهتمامها بالعمل . واستخدمت الباحثة مقياس «فيفر (Pfieffer)» للتعرف على الأنماط القيادية لمديرات المدارس ، ومقياس «ماسلو (Maslow)» للتعرف على درجة شعور المعلمات بالأمن ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥) مديرة ، (١٢٥) معلمة شملت جميع مديرات ومعلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض واللاتي انطبقت عليهن الشروط المطلوبة في المدرسة . وتم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط وتحليل التباين .

وكان من نتائج هذه الدراسة مايلي :

أ - أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين النمط القيادي الديمقراطي لمديرة المدرسة ودرجة الشعور بالأمن لدى المعلمات ، وأن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لمديرة المدرسة عند مستوى (٠,٠٥) ودرجة الشعور بالأمن .

ب - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة اهتمام المديرة بالعمل أو اهتمامها بالعاملات وكل من سن المديرة وعدد سنوات خبرتها ومؤهلها .

ثانياً : الدراسات ذات العلاقة بأسس الإدارة الشورية :

- الدراسة التي أجراها سعيد عبدالله الخوتاني (١٤٠٢ - ١٤٠٣هـ) وعنوانها : « المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية » . والتي احتوت على بايين أساسيين حيث تم في الباب الأول مناقشة مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة وأسسها ومبادئها وأهدافها في كل من الإسلام والفكر الغربي المعاصر ، والباب الثاني تم فيه مناقشة بعض المحاور الأساسية للعلاقات الإنسانية في العملية الإدارية التربوية كالقيادة والاتصال والتحفيز .

ومن التوصيات التي نادى بها البحث :

الأخذ ببيوادر المشاركة ويقصد بها اشتراك العاملين مع قاداتهم في اتخاذ القرار الإداري المتعلق بتخطيط العمل والتنظيم والرقابة لأن المشاركة في الإدارة من الممارسات الراسخة في الإدارة الإسلامية وقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم من أكثر الناس دعوة لأصحابه للمشاركة في الإدارة عن طريق «الشورى» لقوله تعالى : ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ لأن الشورى كما يعتبرها الباحث أداة المشاركة .

- الدراسة التي أجراها سفر عويض بن سرحان الحارثي (١٤١١هـ) بعنوان : « استنباط بعض القيم الإسلامية ومعرفة مدى إسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية » .

حيث تهدف هذه الدراسة إلى استنباط بعض القيم من الكتاب والسنة المتعلقة بجانب اتخاذ القرارات الإدارية التربوية ومدى إسهامها في ذلك ، وتحدد هذه الدراسة العلاقة بين بعض القيم بالمفهوم الإداري الإسلامي والمفهوم الغربي وهذه القيم التي يراها الباحث هي : العدل ، الإحسان ، الشورى ، والمسئوليات ذات العلاقة الوثيقة بعملية اتخاذ القرار . وقد كان من نتائج هذه الدراسة التالي :

١ - أن القيم الاجتماعية في المفاهيم الغربية ليست ثابتة ولا مستقرة بل تتغير وتتبدل لبشرية مصادرها واختلافها .

٢ - القيم الاجتماعية في المفاهيم الإسلامية قيم رفيعة وسليمة في جميع مناحي الحياة المختلفة ثابتة لا تتبدل لسماوية مصادرها .

٣ - من القيم الإسلامية ذات التأثير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية التربوية : الإيمان بالله - التقوى - العدل - الإحسان - الشورى - والمسئولية والمساواة والاستقامة .

٤ - استمرارية تأثير الدين على اتخاذ القرار الإداري إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها .

٥ - في القيم الإسلامية ثوابت ومتغيرات ، فأركان الإسلام والإحسان والإيمان ثوابت لا تتبدل ، أما المتغيرات فهي عادات وصفات تقل وتكثر ولكنها لا تنقطع مثل عادات الزواج والأعياد وصفات الكرم والسخاء وجميع القيم الثابتة والمتغيرة تتوافق مع تطور الحياة وتقدمها وليست جامدة أو مختلفة .

٦ - تأثير القيم الإسلامية أكثر ثباتاً في اتخاذ القرار من تأثير القيم الغربية .
أما التوصيات التي أوصى بها الباحث فهي :

- اعتماد اتخاذ القرار على مبدأ الشورى لتحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات .

ومن مقترحات الدراسة : إجراء دراسة ميدانية لمعرفة مدى ممارسة المديرين للقيم الإسلامية في المدارس أثناء ممارسة عملهم الوظيفي ، وقياس واقع تلك الممارسة للقيم الإسلامية لديها .

- الدراسة التي أجراها وقاص (١٤٠١ - ١٤٠٢هـ) وعنوانها « دراسة تحليلية لعملية اتخاذ القرار في الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية بالمنطقة الغربية » ، وهدف الدراسة هو تحديد المؤثرات في صناعة القرار من حيث مدى تعرف القادة التربويين على وظائفهم الفعلية وتصرفاتهم حيال المشكلات التي تواجههم وكيفية إصدارهم للقرارات الإدارية ومتابعة تنفيذها بالإضافة إلى التعرف على دور كل من المديرين والموجهين ورؤساء الأقسام التربوية والعلاقة بينهم .

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات وتحليلها من خلال الاستبانة كأداة والتي تضمنت (٤٠) سؤالاً . وقد طبقت هذه الدراسة على مديري المدارس

والموجهين التربويين ورؤساء الأقسام التربوية بالمنطقة الغربية وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل .

ومن أبرز نتائج تلك الدراسة : التأكيد على أهمية مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ .

- أهمية مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية من موجهين ومدرسين ومديري مدارس في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعملية التعليمية .
كما توصلت الدراسة إلى : أنه على الرغم من أن أهداف وظائف المدير التربوي هي اتخاذ القرارات والاتصال والقيادة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إلا أن هذا كله لا يستطيع التصرف فيه إلا من خلال الأنظمة واللوائح التي تمنحه صلاحيات العمل في حدود معينة .

- المشكلات تواجه بأسلوب علمي وكذلك صناعة القرار .

- للقيم والعادات دور كبير في عملية اتخاذ القرارات .

أما أهم التوصيات التي أشار إليها الباحث فهي :

- جعل الشورى مبدأ في كافة الإدارات التربوية .

خلاصة الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة توصلت الباحثة إلى التالي :

(١) الأهداف :

*- وجدت الباحثة أن معظم الدراسات التي تناولت أنماط القيادة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر شيوعاً بين المديرين أو المديرات ، واختلفت من حيث التعرف على علاقة تلك الأنماط ببعض المتغيرات المختلفة من دراسة لأخرى ، مثل (الروح المعنوية ، الاحتياجات الاجتماعية ، الشعور بالأمن ، الرضا ، فعالية الاتصال) .

- كما أن معظم هذه الدراسات قد صنفّت أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط هي : النمط الديمقراطي (الشوري التعاوني) - التسلطي (الأوتوقراطي) - الترسلّي (المتسبب) .

*- تناولت الدراسات ذات العلاقة بأسس الإدارة الشورية ماييلي :

- دراستان منهما تناولتا عملية اتخاذ القرار وهما دراستي وقاص ، الحارثي .
- دراسة واحدة تناولت العلاقات الإنسانية .
- وعلى الرغم من اختلاف جميع تلك الدراسات في هدف الدراسة إلا أنهم يتفقان والدراسة الحالية في تناول المشاركة كأداة لعملية اتخاذ القرار ، كما تطرقت إلى الشورى كمبدأ من المبادئ الإسلامية التي يجب تحقيقها في كافة عمليات الإدارة المدرسية .

(٢) اعتمدت جميع الدراسات السابقة التي عرضتها الباحثة على استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات وهذه الاستبانات قام ببنائها الباحثون أنفسهم وذلك يتفق مع الدراسة الحالية من حيث اعتماد الباحثة على بناء استبيان استعانت في إعدادده على تلك الدراسات ، أما دراسة (زينب علي ، الفايدي) فقد قاموا باستخدام مقاييس (فيفر) الجاهزة .

(٣) العينات والبيئة الثقافية :

- طبقت الدراسات السابقة استباناتها الخاصة على عينة من المعلمين أو المعلمات في مدن مختلفة من المملكة وفي مرحلة تعليمية مختلفة .
- وذلك يتفق والدراسة الحالية حيث اختارت الباحثة تطبيق استباناتها على عينة من معلمات مدينة مكة التعليمية وفي جميع مراحل التعليم العام ، وعلى حد علم الباحثة لم توجد دراسة تناولت الإدارة الشورية كنمط إداري

مستقل عن الأنماط الأخرى وطبقت في تلك المدن . بينما اعتمدت بعض الدراسات على الاستبانات الموجهة للمديرين أو المديرات مثل دراسة (وقاص ، الغرابلي ، الفايد ، علي) .

(٤) النتائج :

- أشارت معظم نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة بوجود ثلاث أنماط للقيادة وأكثر الأنماط شيوعاً (النمط الشوري ثم التسلطي وأقلها شيوعاً الترسلّي) .
أما دراسة (الفايد) فقد وجدت أن النمط الأوتوقراطي هو الأكثر شيوعاً .
كما دلت نتائج الدراسات أن العلاقة تكون إيجابية بين المتغيرات المختلفة وبين النمط الشوري .

مما سبق يمكن للباحثة سياق الاستنتاجات التالية :

(أ) الدراسات السابقة في مجال أنماط القيادة لم تتناول الإدارة الشورية كنمط إداري مستقل بل تناولته مقارنة مع أنماط إدارية أخرى رغم شيوعها في المدارس بين المديرين أو المديرات مع اختلاف المرحلة والمدينة التعليمية .
والدراسة الحالية مكملت للدراسات السابقة حيث تركز فقط على نمط إداري واحد هو النمط الشوري ومدى تطبيقه بين المديرات .

(ب) الدراسات السابقة في مجال أنماط القيادة تناولت نظرياً أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة الشورية دون أن تتناولها عملياً ، فجاءت الدراسة الحالية لتوضح تلك الأسس بإسهاب وهل يتم تحقيقها عملياً في الإدارة المدرسية من قبل المديرات .

(ج) تؤكد نتائج الدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة وعملية اتخاذ القرار على أهمية تحقيق الشورى في الإدارة المدرسية لما لها من آثار إيجابية على بعض المتغيرات وبهذا تتفق والدراسة الحالية والتي تعمل على إبراز الأثر الإيجابي للشورى في اتخاذ القرار والعمليات الإدارية الأخرى ، والعلاقات التي تحدث داخل المدرسة .

الفصل الثالث

* منهجية الدراسة

- منهج الدراسة .
- مجتمع الدراسة .
- أداة الدراسة .
- صدق الاستبانة .
- ثبات الاستبانة .
- تطبيق الاستبانة .
- المعالجة الإحصائية .

منهجية الدراسة

منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي المسحي ، الذي يقوم بدراسة الواقع الفعلي ، للظواهر ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفياً وكمياً (عبيدات وآخرون - ١٩٨٢م / ص ١٨٣) .

حيث يعد من أنسب مناهج البحث ملائمة لطبيعة الدراسة ، ويساعد الباحثة في دراسة الممارسات الإدارية الشورية وتشخيصها وإلقاء الضوء عليها وفهمها وتحليلها في عبارات واضحة ومحددة (دالين - ١٩٨٥م) .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة الكلي من جميع معلمات مدارس مدينة مكة المكرمة حيث بلغ عددهن (٤٧٤٩) معلمة موزعات على (١٩٥) مدرسة ، وذلك وفقاً لإحصائية الإدارة التعليمية برئاسة تعليم البنات بمدينة مكة لعام ١٤١٨هـ (أنظر ملحق ٤) .

عينة الدراسة :

شملت عينة الدراسة (١٠٠٠) معلمة من المجتمع الكلي من معلمات مدارس مدينة مكة المكرمة من جميع مراحل التعليم العام (أنظر ملحق رقم ٥) ، تم اختيارهن عشوائياً من بين اللواتي أبدين الرغبة في الإجابة على الاستبانة .

أداة الدراسة :

قامت الباحثة بإعداد وتصميم استبانة خاصة من خلال اطلاعها على مجموعة من استبانات دراسات سابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وبناءً عليه فقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين :

القسم الأول :

يتعلق بالبيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة أي معلمات مدارس مكة ، وقد شملت : المؤهل الدراسي ، عدد سنوات الخبرة في التدريس ، التخصص ، المرحلة التعليمية ، اسم المدرسة ، عدد سنوات العمل مع المديرية الحالية .

القسم الثاني :

ويتعلق بمدى تطبيق الإدارة الشورية من خلال التعرض للأسس التي تقوم عليها وبالتالي فقد قامت الباحثة بتحديد تلك الأسس في ثلاث محاور رئيسية وصممت عبارات الاستبانة على أساسها :

(أ) العلاقات الإنسانية داخل المدرسة .

(ب) المشاركة في اتخاذ القرار ورسم السياسات والبرامج .

(ج) تفويض السلطة وتوزيع العمل .

واعتمدت الباحثة على معيار متدرج (خماسي) حيث يعطي الرقم (٥) درجة عالية جداً للتطبيق والرقم (١) درجة منخفضة جداً للتطبيق .

صدق الاستبانة :

اعتمدت الباحثة في صدق الاستبانة على الصدق الظاهري عن طريق عرضها على مجموعة من المتخصصين التربويين في كلية التربية بجامعة أم القرى - (أنظر الملحق رقم ٣) .

وبناءً عليه فقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة وإعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة في عدد (٤٨) فقرة موزعة كالتالي : (٢٠) فقرة للعلاقات الإنسانية ، (١٤) فقرة للمشاركة في اتخاذ القرار ، (١٤) فقرة لتفويض السلطة .

ثبات الاستبانة :

لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS) بالحاسب الآلي وبمعادلة كرونباخ بلغ معامل ألفا للثبات والتناسق الداخلي (٠,٩٨) وهذا المستوى من المستويات المقبولة في مثل هذه الدراسات والبحوث العملية .

تطبيق الاستبانة :

بعد حصول الباحثة على موافقة كلية التربية بجامعة أم القرى وموافقة مكتب التوجيه التربوي بالرئاسة العامة لتعليم البنات (أنظر الملحق ١) . قامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستبانة البالغ عددها (١٠٠٠) استبانة على معلمات مدارس مدينة مكة في شتى المراحل التعليمية أي بنسبة (٢١%) من حجم مجتمع الدراسة الكلي .

واتبعت في ذلك الخطوات التالية :

- ١ - تم اختيار المدارس التي تم فيها تطبيق الاستبانة عشوائياً وذلك عن طريق ترقيم جميع المدارس في جميع المراحل التعليمية ثم الاختيار من بينها عشوائياً.
- ٢ - تم توزيع الاستبانات على المعلمات بطريقة عشوائية في المدارس المختارة .
- ٣ - استعانت الباحثة في اختيارها لبعض المدارس وتوزيعها لبعض الاستبانات ببعض الصديقات ممن يعملن في نفس المدرسة والجدول رقم (١) يوضح عدد الاستبانات التي وزعت والتي أعيدت والتي استخدمت في التحليل الإحصائي خلال الفصل الدراسي الأول ١٤١٨ هـ .

جدول رقم (١)

الاستثمارات الموزعة	النسبة المئوية	الاستثمارات المعقدة	النسبة المئوية	الاستثمارات المستعدة	النسبة المئوية	الاستثمارات الصالحة	النسبة المئوية
١٠٠٠	%٢١	٧٠٠	%٧٠	٦٥	%٦٠	٦٣٥	%٦٣,٥

وبعد تأكد الباحثة من صلاحية الاستبانة البالغ عددها ٦٣٥ استبيان الموزعة على مدارس ومراحل تعليمية مختلفة شملتها الدراسة (أنظر الملحق ٥) قامت الباحثة بتفريغ البيانات في الاستثمارات الخاصة بالحاسب الآلي لمعالجتها إحصائياً على ضوء متغيرات الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها وذلك باستخدام الحزم الإحصائية بواسطة الحاسب الآلي .

المعالجة الإحصائية :

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المعالجات الإحصائية التالية :

- (١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- (٢) مربع (كا) لتحديد الدلالة الإحصائية لكل بعد من أبعاد الاستبانة .
- (٣) استخدام تحليل التباين (F Test) للإجابة على السؤال الرابع والخامس والسادس لمعرفة الفروق والتباين بين المجموعات .
- (٤) استخدام معادلة ألفا كرنباخ لإيجاد معامل الثبات .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة
(تحليلها وتفسيرها)

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل :

عرض وتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الباحثة من خلال تطبيق أداة البحث (الاستبانة) والتي تشتمل على البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة الكلية كالمؤهل ، الخبرة ، التخصص ، المرحلة التعليمية ، المدرسة ، عدد سنوات العمل مع المديرية الحالية .

وكذلك مدى التطبيق للإدارة الشورية حسب الأبعاد الثلاثة وهي : (العلاقات الإنسانية ، المشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة) والتي تحتوي (٤٨) فقرة . وستقوم الباحثة في هذا الفصل بتحليلها حسب الترتيب التالي :

أولاً : وصف عينة الدراسة :

وستوضح فيه الباحثة التكرارات والنسب المئوية للمعلومات الأولية التي سبق ذكرها وذلك في جداول خاصة بها .

ثانياً : تم تحليل البيانات وفقاً لتساؤلات الدراسة مع العلم بأن تحليل البيانات للتساؤل الأول والثاني والثالث كان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكما ٢ حيث اعتمد المقياس التالي :

(أ) إعطاء خمس درجات للإجابة على كل مفردة تتدرج من أدنى درجة إلى أعلى درجة من (١) إلى (٥) درجات .

- المفردات التي متوسطها أقل من (١) اعتبرت دليلاً على التطبيق بدرجة منخفضة جداً .

- المفردات التي متوسطاتها من (١,١) إلى (٢) اعتبرت دليلاً على التطبيق بدرجة منخفضة .

- المفردات التي متوسطاتها من (٢,١) إلى (٣) اعتبرت دليلاً على التطبيق بدرجة متوسطة .

- المفردات التي متوسطاتها من (٣,١) إلى (٤) اعتبرت دليلاً على التطبيق بدرجة عالية .

- المفردات التي متوسطاتها من (٤,١) إلى (٥) اعتبرت دليلاً على التطبيق بدرجة عالية جداً .

(ب) اعتبر المقياس أعلاه مقياساً مستمراً حيث جرى تفسير الإجابة تبعاً للقيمة الحقيقية للمتوسط .

وصف عينة الدراسة :

جدول رقم (٢)

التكرارات والنسب المئوية لمعلمات المدارس بمراحل التعليم العام

حسب المؤهل الدراسي (العينة الكلية)

النسبة	التكرار	المؤهل الدراسي
١٧,٢	١٠٩	كلية متوسطة
٦٢,٠	٣٩٤	جامعي تربوي
١٠,٦	٦٧	جامعي غير تربوي
١,٤	٩	ماجستير
٧,١	٤٥	مؤهل آخر
١,٧	١١	مؤهل غير محدد
١٠٠%	٦٣٥	المجموع

من الجدول السابق رقم (٢) نجد أن أعلى نسبة كانت للمعلمات الحاصلات على مؤهل جامعي وما فوق وبلغت ٨٣% تليها نسبة المعلمات الحاصلات على مؤهل دون الجامعي وبلغت ٢٦% مما يعطي مؤشراً على ارتفاع المستوى

العلمي لعينة الدراسة ، كما أن نسبة المعلمات الحاصلات على مؤهل دراسي محدد بلغت ٩١,٢% في حين بلغت نسبة الحاصلات على مؤهل دراسي غير محدد ٨,٨% .

جدول رقم (٣)

التكرارات والنسب المئوية لمعلمات المدارس بمراحل التعليم العام
حسب سنوات الخبرة في التدريس (العينة الكلية)

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من (٥) سنوات	١٧٦	٢٧,٧
٥ - ١٠ سنوات	٢٥٠	٣٩,٤
أكثر من ١٠ سنوات	٢٠٢	٣١,٨
لم توضح	٧	١,١
المجموع	٦٣٥	١٠٠%

من الجدول السابق رقم (٣) نجد أن أعلى نسبة في سنوات الخبرة للمعلمات اللاتي تتراوح خبراتهن من (٥ - ١٠) سنوات حيث بلغت ٣٩,٤% تليها المعلمات اللاتي تزيد خبراتهن عن (١٠) سنوات وبلغت نسبتهن ٣١,٨% ، وأقل نسبة حصلت عليها المعلمات اللاتي تقل خبراتهن عن (٥) سنوات وبلغت ٢٧,٧% .

جدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية لمعلمات المدارس بمراحل التعليم العام
حسب التخصص الدراسي (العينة الكلية)

النسبة	التكرار	التخصص الدراسي
١٨,٣	١١٦	لغة عربية
١٨,٧	١١٩	دراسات إسلامية
١٥,٠	٩٥	اجتماعيات
٩,١	٥٨	رياضيات
١٣,١	٨٣	علوم
٢١,٤	١٣٦	تخصص آخر
٤,٤	٢٨	تخصص غير محدد
%١٠٠	٦٣٥	المجموع

من الجدول السابق رقم (٤) نجد أن أعلى نسبة للمعلمات ذوات التخصصات النظرية حيث بلغت ٥٢% في مقابل نسبة المعلمات ذوات التخصصات العلمية والبالغة ٢٢,٢% أما المعلمات ذوات التخصصات الأخرى فبلغت نسبتهن ٢٥,٤% وربما يعود السبب إلى كثرة الأقسام والتخصصات النظرية .

جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية لمعلمات المدارس بمراحل التعليم العام

حسب المرحلة التعليمية (العينة الكلية)

المرحلة التعليمية	التكرار	النسبة
المرحلة الابتدائية	٢٧٦	٤٣,٥
المرحلة المتوسطة	١٧٩	٢٨,٢
المرحلة الثانوية	١٨٠	٢٨,٣
المجموع	٦٣٥	١٠٠%

من الجدول السابق رقم (٥) نجد أن أعلى نسبة لمعلمات المرحلة الابتدائية ٤٣,٥% تليها نسبة معلمات المرحلة الثانوية ٢٨,٣% ثم معلمات المرحلة المتوسطة ٢٨,٢% .

ويعود السبب في ارتفاع نسبة معلمات المرحلة الابتدائية لزيادة عددهن في هذه المرحلة عن المرحلة المتوسطة والثانوية ، بينما يعود التقارب في نسبة معلمات المرحلة المتوسطة والثانوية إلى تقارب عددهن في هاتان المرحلتان . (ملحق رقم ٤)

جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية لمعلمات المدارس بمراحل التعليم العام
حسب سنوات العمل مع المديرية الحالية (العينة الكلية)

النسبة	التكرار	سنوات العمل
١,١	٧	١ - ٢ سنة
١,٧	١١	٣ - ٤ سنوات
٥,٠	٣٢	٥ - ٦ سنوات
٥,٤	٣٤	٧ - ٨ سنوات
١٦,٩	١٠٧	٩ - ١٠ سنوات
٦٨,٧	٤٣٦	١١ - ١٢ سنة
٠,٨	٥	١٣ - ١٤ سنة
٠,٢	١	١٥ - ١٦ سنة
٠,٢	١	١٧ - ١٨ سنة
٠,٢	١	١٩ - ٢٠ سنة
١٠٠%	٦٣٥	المجموع

من الجدول السابق رقم (٦) نجد أن أعلى نسبة للمعلمات اللواتي عملن مع المديرية الحالية من (١١ - ١٢) سنة بلغت ٦٨,٧% تليها في النسبة المعلمات اللواتي عملن من (٥ - ١٠) سنوات وبلغت ٢٧,٣% ثم المعلمات اللواتي عملن من (١ - ٤) سنوات بلغت نسبتهن ٢,٨% وأقل نسبة حصلت عليها المعلمات اللواتي عملن فوق (١٢) سنة بلغت ٠,١٤% وربما يعود السبب في ذلك لحركة تنقلات كلاً من المعلمات والمديرات بين المدارس أو لسبب حركة التعيينات الجديدة التي تتم كل عام تقريباً .

عرض نتائج تحليل الدراسة

يتم عرض نتائج الدراسة وفقاً لأسئلة الدراسة :

السؤال الرئيسي

مامدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس في مراحل التعليم العام بمدينة مكة المكرمة التعليمية كما تراها المعلمات ؟
للإجابة على هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا
حيث وجدت :

- جميع العبارات الخاصة بمدى تطبيق العلاقات الإنسانية (جدول رقم ٧) قد حصلت على متوسطات تتراوح بين (٣,٤٤) و (٣,٩٠) وذلك دليل على أن مدى تطبيق الإدارة الشورية عند إقامة علاقات إنسانية متحققة بالمقياس الرابع بدرجة عالية ، كما تؤكد قيم كا ٢ ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠,٠٠١) عدم وجود فروق إحصائية بين الاستجابات .

ويدل على مدى إدراك مديرات المدارس لأهمية العلاقات الإنسانية للإدارة المدرسية نظراً للتنوع الكبير بين المعلمات اللواتي يتعاملن معهن وماتربطنهن من علاقات تجمع بينهن ، وتتميز في بعض جوانبها بالتقارب والتداخل وإدراك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة (سمعان - ١٩٧٥م / ص ٦٦) وتطبيق العلاقات الإنسانية من قبل مديرة المدرسة كما تشير الدلائل الإحصائية .

تتخذ الصور التالية حسب تسلسل المتوسطات تصاعدياً :

١ - إتاحة الفرصة لحرية الرأي وذلك بتهيئة الجو الإداري المناسب . العبارات (١٢)

(١٥) (٥) ومتوسطاتها على التوالي (٣,٤٤) (٣,٥٣) (٣,٥٤) .

٢ - العمل على تلبية احتياجات المعلمة واحترام شخصيتها والتوفيق بين أهدافها وبين أهداف المدرسة ككل عند القيام بأي عمل إداري كالتخطيط مثلاً .
العبارات (١٠) (٦) (١٦) ومتوسطاتها على التوالي (٣,٥٦) (٣,٥٧) (٣,٥٩) .

٣ - تنتهج مديرة المدرسة أسلوب الحوار والمناقشة وتقديم النصيحة عند معالجة الأخطاء وذلك ماثير إليه ارتفاع متوسطات العبارات (١٤) (١٨) (٢٠) (٩) وهي كالتالي (٣,٥٨) (٣,٧٠) (٣,٨١) (٣,٨٣) .

٤ - من نتائج تطبيق العلاقات الإنسانية تعزيز مناخ الثقة المتبادلة بين المعلمات ، ورفع الروح المعنوية وإشاعة العلاقات الودية . العبارات (٣) (٤) (٧) ومتوسطاتها على التوالي (٣,٦٠) (٣,٦٥) (٣,٦٩) .

٥ - ثقة المديرة بقدرة المعلمة على العمل وبعدها عن كن الضغائن وسعيها لتوثيق الصلة مع المعلمات واحترامها لمشاعرهن يعزز روح التعاون بينهن ويجعلها القدوة في المثابرة وذلك ماثير إليه العبارات (١) (١٧) (٢) (٨) (١٩) وتؤكد ارتفاع متوسطاتها (٣,٦٧) (٣,٧٢) (٣,٨٢) (٣,٨٤) (٣,٨٦) حيث حصلت العبارة رقم (١٣) الخاصة بالمديرة كقدوة على أعلى المتوسطات (٣,٩٠) .

٦ - العبارة رقم (١١) والتي توضح احترام المديرة لمن يخالفها الرأي فقد حصلت على متوسط (٢,٩٨) أي أنها متحققة بالمقياس الثالث بدرجة متوسطة كما حصلت على أقل درجة في انحرافها المعياري (١,٣٠) وهذا يدل على تجانس إجابات المعلمات حول هذه العبارة .

وتطبيق المديرية للعبارة بدرجة متوسطة تقل عن العبارات الأخرى لربما يعود إلى التداخل الحادث بين نمط القيادة (الشوري والتسلطي) لدى المديرية وذلك يتفق ودراسة باقاري (١٤٠٣هـ) :

«حيث توصل إلى أن المديرين قد يجمعون في إدارتهم بين نمطين إداريين أو أكثر» (ص ١٧٨) .

وقد يتعلق بتأثر المديرية بدورها القيادي وبحكم خبرتها في العمل والنظر إلى المشكلات التي تواجهها وبحكم إعدادها وممارستها الطويلة في ميدان التربية والتعليم فهي الأقدر على فهم حقيقة التعامل مع المعلمات اللواتي تحت إمرتها فقد تواجه بعض المخالفات للرأي والخروج عن المجموعة حياً في الظهور أو كنوع من فرض الرأي لتمتعها كما أشارت الباحثة (ص ٦٤) بشخصية متزمرة أو عنيدة مما يجبر المديرية على التصرف حيالها بشكل خاص .

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا ٢ لاستجابات المعلمات

على العبارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية

مرتبة تصاعدياً طبقاً للمتوسط الحسابي (العينة الكلية)

الترتيب حسب المتوسط	رقم العبارة كما وردت في أداة البحث	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	كا ٢
١	١١	تحتزم كل من يخالفها الرأي	٢,٩٨	١,٣٠	٢٣٥,٢١
٢	١٢	تساعد الآخرين في التعبير عن أفكارهم	٣,٤٤	١,١٧	٣٠٩,٨٥
٣	١٥	تكبر التهديد كأسلوب للسيطرة	٣,٥٣	١,٣٤	٢٤٣,٥٤
٤	٥	تتبع الجور الإداري الذي يساعد على ارتفاع الدافعية	٣,٥٤	١,٢٥	٢٨٢,٩٨
٥	١٠	توفق بين أهداف العمل وحاجات الأفراد	٣,٥٦	١,١٥	٣٧٧,٢٤
٦	٦	تعطي اهتماماً فردياً وجماعياً للمعلمات	٣,٥٧	١,١٨	٣٠٢,١٦
٧	١٤	تفضل أسلوب الحوار عند مخالفة المعلمات للتعليمات	٣,٥٨	١,١٩	٣٢٥,٥٢
٨	١٦	تهتم بتلبية احتياجات المعلمات عند التخطيط	٣,٥٩	١,٧٦	٣٢٥,١٨
٩	٣	تعزز مناخ الثقة المتبادلة بين المعلمات	٣,٦٠	١,٢٤	٣٢٩,٩٢
١٠	٤	تعمل على رفع الروح المعنوية في العمل	٣,٦٥	١,٢٠	٣٢٢,٩٧
١١	١	تؤمن بقيمة الفرد وقدرته على العمل	٣,٦٧	١,١١	٤٣٨,٤٩
١٢	٧	تعمل على إشاعة العلاقات الودية	٣,٦٩	١,٢١	٣٦٣,٢٤
١٣	١٨	تعالج الأخطاء بأسلوب هادف بناء	٣,٧٠	١,١٤	٣٦٩,٨٣
١٤	١٧	تبتعد عن كن الضغائن للمعلمات	٣,٧٢	١,٣٠	٣٦٢,١٤
١٥	٢٠	تتلافى التورط في مناقشات حادة	٣,٨١	١,٠٩	٤٥٧,٢٩
١٦	٢	تسعى لتوثيق الصلة بينها وبين المعلمات	٣,٨٢	١,٥٨	٤٢١,٦٩
١٧	٩	توجه الآخرين عندما يطلبن النصيحة	٣,٨٣	١,١٥	٤٦٥,٨٩
١٨	٨	تحتزم مشاعر الآخرين	٣,٨٤	١,١٦	٤٢٢,٢٩
١٩	١٩	تعزز روح التعاون بين المعلمات	٣,٨٦	١,١٤	٤٥٨,٢٩
٢٠	١٣	تمثل القدوة في الاعتماد على النفس والمثابرة	٣,٩٠	١,١٨	٤٥٨,٠٩

قيمة كا ٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٠١ درجة الحرية = ٥

بالنظر إلى الجدول رقم (٨) نجد أن :

- جميع العبارات الخاصة بمدى تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار ورسم السياسات والبرامج قد حصلت على متوسطات تتراوح بين (٣,١٧) (٣,٨٠) أي أن مدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل المديرات عند المشاركة في اتخاذ القرار متحققة بالمقياس الرابع بدرجة عالية .

كما تؤكد ذلك قيم كا ٢ ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠,٠٠١) ، ويعكس ذلك إدراك مديرات المدارس لأهمية مشاركة المعلمات أو من يعنيهن القرار في صنعه واتخاذها مما يتفق ودراسة كلاً من (وقاص ، الحارثي) حول أهمية تحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ، فالاتفاق والتشاور عناصر تقوم عليها الإدارة الشورية ، والقرارات لا تكون ناجحة وسليمة إلا إذا اتخذت بموافقة الآخرين ومعرفتهم لما لها من نتائج إيجابية على المدى البعيد (الدويك ، ص ٢٠١) .

والقرارات التي يتخذها المدير لن تكون فعالة إلا إذا كانت مقبولة لدى المرؤوسين . فكل قرار إذا لم يكن مقبولاً سيواجه مشكلة عند التطبيق (علاقي - ١٩٨٥ م) .

وتطبيق المدير لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات مع المعلمات يتم بتقبل مقترحاتهن وآرائهن وتشجيعهن على المبادرة في التنفيذ بعد التشاور ذلك ماؤكدته العبارات (١١) (٢) (٤) والحاصلة على متوسطات مرتفعة (٣,٤٨) (٣,٦٥) (٣,٦٦) ، مما يؤدي إلى أن تحظى الإدارة بتأييد من العاملات وذلك ما تشير إليه العبارة رقم (١٤) حيث حصلت على أعلى المتوسطات (٣,٨) وأقل درجة في الانحراف المعياري (١,٣٣) مما يشير إلى إجماع المعلمات حول هذه العبارة .

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا ٢ لاستجابات المعلمات
على العبارات الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات والبرامج
مرتبة تصاعدياً طبقاً للمتوسط الحسابي (العينة الكلية)

الترتيب حسب المتوسط	رقم العبارة كما وردت في أداة البحث	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	كا ٢
١	٩	تقوم العمل المدرسي شورياً لتنميته	٣,١٧	١,٣٥	١٩٣,٩٠
٢	٦	تهدف من خلال الحوار إلى اكتشاف جدوى الأساليب الإدارية	٣,١٨	١,٣٢	٢٣٤,٦٦
٣	٧	تتيح للمعلمات فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	٣,١٩٧	١,٣٠	١٨٨,٤٧
٤	١	تتشاور قبل اتخاذ أي قرار	٣,٢٤	١,٢٨	٢٠٩,٦٤
٥	٣	تقدم قرارات قابلة للتعديل	٣,٢٤	١,٣٠	٢٣٦,٧٨
٦	٥	تعرض للحوار كل ما يستجد من تعليمات صادرة قبل تنفيذها	٣,٢٦	١,٣٤	٢٠٢,٣١
٧	١٢	تناقش سلوك المعلمات بعد تبليغ التعليمات	٣,٢٧	١,٣١	٢٣٤,٧٢
٨	٨	تنسق جهود المعلمات للخروج بعمل جماعي	٣,٢٨	١,٣١	٢٣٥,١١
٩	١٠	تسوي الخلافات القائمة في العمل بالتشاور	٣,٤٠	١,٣٣	٢٤٦,٣٩
١٠	١١	تشجع على المشاركة في حل المشكلات	٣,٤٢	١,٢٩	٢٧٠,٢٦
١١	٢	تلجأ للتشاور في كل ما يحقق النجاح للأهداف	٣,٤٨	١,٢٦	٢٩٣,٥١
١٢	٤	تتقبل مقترحات المعلمات وآرائهن	٣,٦٥	١,٤٢	٣٤٠,٥١
١٣	١٣	تشجع المعلمات على المبادرة في التنفيذ	٣,٦٦	١,٢٤	٣٩٨,١٤
١٤	١٤	تحظى الإدارة بتأييد العاملات	٣,٨٠	١,٣٣	١٦٣,٦٠

قيمة كا ٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٠١ درجة الحرية = ٥

بالنظر إلى الجدول رقم (٩) نجد أن :

- جميع العبارات الخاصة بمدى تطبيق الإدارة الشورية عند تفويض السلطة وتوزيع العمل قد حصلت على متوسطات تتراوح بين (٣,٢٥) و (٣,٩٤) وذلك يدل على أن التطبيق متحقق بالمقياس الرابع بدرجة عالية ، كما تؤكد ذلك قيم كا ٢ الدالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١) مما يشير إلى إدراك مديرات المدارس لأهمية تفويض السلطة وتوزيع العمل « فطاقة المديرة المعرفية ، والذهنية ، والبدنية ، وتمكنها من العمل وحيويتها ونشاطها محدودة فلا بد أن تفوض جزء من سلطاتها متى وجدت القادرات على ذلك وإلا وقفت إمكاناتها عائقاً في سبيل تحقيق العمل وتنفيذه » (عساف - ١٩٨٨ م / ص ٣٦٦) .

- العبارة رقم (١١) (٣) متوسطاتها على التوالي (٢,٢٦) (٣,٠٥) أي أنها متحققة بالمقياس الثالث بدرجة متوسطة مما يشير إلى أن :

١ - مديرة المدرسة تفاضل نوعاً ما بين المعلمات ولتحقيق الشورى الإدارية ينبغي لها مراعاة العدالة بين المعلمات خصوصاً في توزيع العمل ولا تكون المفاضلة إلا على أساس من الكفاءة والجدارة وليس المحاباة أو المركز الاجتماعي وعوامل أخرى ، والانحراف المعياري للعبارة (١,٢٩) يدل على التوافق بين استجابات المعلمات حول العبارة .

٢ - مديرة المدرسة تتدخل في تفاصيل عمل المعلمة وقد يشير ذلك إلى أنها تضع مصلحة العمل فوق أي اعتبارات أخرى وتضع شروط تطالب بالإلتزام بها والعبارة قد حصلت على أعلى انحراف معياري من بين العبارات الأخرى (١,٤) مما يشير إلى التفاوت في استجابات المعلمات حول درجة ممارسة المديرات لها .

ونستطيع القول : للإجابة على التساؤل الرئيسي (أن تطبيق الإدارة الشورية في مراحل التعليم العام من قبل مديرات المدارس تطبق بدرجة عالية .

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا ٢ لاستجابات المعلمات
على العبارات الخاصة بتفويض السلطة وتوزيع العمل
مرتبة تصاعدياً طبقاً للمتوسط الحسابي (العينة الكلية)

الترتيب حسب المتوسط	رقم العبارة كما وردت في أداة البحث	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	كا ٢
١	١١	تفاضل بين معلمة قديمة وأخرى جديدة	٢,٢٦	١,٢٩	٢٢٣,٣٦
٢	٣	تتلافى التدخل في أداء العمل	٣,٠٥	١,٤٠	١٨٨,٥٥
٣	٦	تتبع قواعد تنظيمات اتخذت بعد استشارة الجماعة	٣,٢٥	١,٣٠	٢٢٨,١٠
٤	٥	تمنح جزء من سلطتها اللازمة لإنجاز العمل	٣,٣١	١,٢٣	٢٩٢,٠٠
٥	١	تراعي الفروق الفردية عند تقديم الأنشطة لكل معلمة	٣,٣٨	١,١٢	٤١٣,١٥
٦	٧	تفسر الأمور الغامضة للمعلمة الجديدة	٣,٤٥	١,٣٦	٢٣٩,٥٤
٧	٢	تعقد الاجتماعات المدرسية للخروج باتفاق جماعي	٣,٤٦	١,٢٥	٣٠٧,٤٧
٨	٩	تحقق العدالة عند توزيع الأنشطة بين المعلمات	٣,٤٧	١,٣٠	٢٥٤,٢٤
٩	١٤	تشاور لضبط النظام داخل المدرسة	٣,٦٧	١,١٨	٣٧١,٦١
١٠	٨	توضح الأهداف التعليمية للمعلمات في بداية الفصل الدراسي	٣,٦٧	١,٣١	٣٤٨,٢٤
١١	١٢	تتفهم مشاكل العمل	٣,٧٠	١,١٥	٤٢٣,٣٠
١٢	١٣	تناقش التقصير في أي عمل	٣,٧٠	١,٢٣	٤٠٣,٤٥
١٣	١٠	تشجع التعاون القائم بين المعلمات لتحقيق أداء أفضل	٣,٨٠	١,٢١	٤١٢,٦٤
١٤	٤	تحث الجميع على إنجاح العملية التربوية في المدرسة	٣,٩٤	١,١١	٥٢٢,٦٠
١٤	١٣	تشجع المعلمات على المبادرة في التنفيذ	٣,٦٦	١,٢٤	٣٩٨,١٤

قيمة كا ٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٠١ درجة الحرية = ٥

السؤال الأول

س : ما مدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية كما تراها المعلمات ؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم كا^٢ حيث وجدت أن :

- جميع العبارات الخاصة بمدى تطبيق العلاقات الإنسانية (جدول ١٠) قد حصلت على متوسطات تتراوح بين (٣,٤٥) (٣,٨٨) مما يشير إلى أن مديرات المرحلة الابتدائية يطبقن الإدارة الشورية بالمقياس الرابع أي بدرجة عالية كما تؤكد ذلك قيم كا^٢ ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠,٠٠١) .
- وتشير المتوسطات الحسابية بأن درجة تطبيق العلاقات الإنسانية في المرحلة الابتدائية تتفق ودرجة تطبيقها للعينه الكلية .
- العبارة رقم (١١) والتي توضح احترام المديره لمن يخالفها الرأي فقد حصلت على متوسط (٢,٨٤) أي أنها متحققة بالمقياس الثالث بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (١,٣٦) يدل على تجانس الاستجابات .
- فتطبيق المديره للعبارة بدرجة تقل عن العبارات الأخرى قد يعزى إلى تغلب السلوك الشخصي للمديره على سلوكها الشوري في الإدارة لتعنت بعض المعلمات نتيجة عدم إعدادهن الإعداد التربوي المناسب أو كما تذكر الغرابلي (١٤٠٩هـ) « نتيجة تبني بعض المديرات لمفاهيم إدارية خاطئة تنعكس على أدائهن للعمل » . (ص٤٦)

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا ٢ لاستجابات المعلمات
على العبارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية للمرحلة الابتدائية
مرتبة تصاعدياً طبقاً للمتوسط الحسابي

الترتيب حسب المتوسط	رقم العبارة كما وردت في أداة البحث	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	كا ٢
١	١١	تحتزم كل من يخالفها في الرأي	٢,٨٤	١,٣٦	٧٩,٣٠
٢	١٢	تساعد الأخريات في التعبير عن أفكارهن	٣,٤٥	١,١٦	١٣٢,٣٠
٣	٥	تهيء الجو الإداري الذي يساعد على الدافعية	٣,٥٢	١,٣٣	١٠٨,٤٤
٤	٣	تعزز مناخ الثقة المتبادلة بين المعلمات	٣,٥٣	١,٣٠	١٢٠,٠٩
٥	٦	تعطي اهتماماً فردياً وجماعياً للمعلمات	٣,٥٥	١,٢٢	١١٨,٥٢
٦	١٤	تفضل أسلوب الحوار عند مخالفة التعليمات المباشرة	٣,٥٧	١,١٨	٦٦,٥٧
٧	١٠	توفق بين أهداف العمل وحاجات الأفراد	٣,٥٩	١,٢١	١٣٦,٠٩
٨	١٦	تهتم بتلبية الاحتياجات للمعلمات عند التخطيط للعمل المدرسي	٣,٦٠	١,١٩	١٤٠,٣٠
٩	٤	تعمل على رفع الروح المعنوية في العمل	٣,٦١	١,٢١	١٣٣,٥٧
١٠	١	تؤمن بقيمة الفرد وقدرته على العمل	٣,٦٢	١,١٨	١٥١,١٣
١١	١٥	تكراه التهديد كأسلوب للسيطرة على المعلمات	٣,٦٣	١,٢٩	١٢٩,٧٠
١٢	٧	تعمل على إشاعة العلاقات الودية في مجال العمل	٣,٦٥	١,٢٢	١٣٦,٠٠
١٣	١٨	تعالج الأخطاء بأسلوب هادف وبناء	٣,٧٢	١,١٤	١٦٦,٢٢
١٤	٨	تحتزم مشاعر الآخرين	٣,٧٣	١,٢٣	١٥٠,٧٨
١٥	١٧	تبتعد عن كن الضغائن للمعلمات	٣,٧٣	١,٣١	٥٣,٧٨
١٦	٢	تسعى لتوثيق الصلة بينها وبين المعلمات	٣,٧٧	١,٢٣	١٢١,٢٢
١٧	١٩	تعزز روح التعاون بين المعلمات	٣,٧٧	١,٢١	١٦٥,٤٨
١٨	٩	توجه الأخريات عندما يطلبن النصيحة	٣,٧٨	١,٢٣	١٨٨,٠٠
١٩	٢٠	تتلافى التورط في مناقشات حادة مع المعلمات	٣,٨٤	١,١٣	١٨٥,٣٩
٢٠	١٣	تمثل القدوة في المثابرة وتحمل المسؤولية	٣,٨٨	١,٢٠	١١٤,٦٥

قيمة كا ٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٠١ درجة الحرية = ٥

بالنظر للجدول رقم (١١) نجد أن :

- جميع العبارات الخاصة بمدى تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل مديرات المرحلة الابتدائية تتراوح متوسطاتها بين (٣,١٥) (٣,٦٧) أي أن مدى التطبيق متحقق بالمقياس الرابع بدرجة عالية .

كما تؤكد ذلك قيم كا ٢ عند دلالة إحصائية (٠,٠٠١) .

- أعلى متوسط للعبارة (١٣) (٣,٦٧) والتي تشير إلى تشجيع المديرية للمعلمات على المبادرة في التنفيذ بانحراف معياري (١,٢٧) يدل على عدم التفاوت بين الاستجابات .

- أما العبارات رقم (٧) (١٤) (٩) والتي تشير إلى أن مديرة المدرسة تتيح الفرصة للمعلمات للمشاركة في اتخاذ القرارات ، تأييد العاملات للإدارة ، تقويم المديرية للعمل المدرسي شورياً ، فحصلت على أقل المتوسطات وهي على التوالي (٣,٠١) (٣,٠٤) (٣,٠٥) متحققة بالمقياس الثالث بدرجة متوسطة وبدرجات انحراف معيارية متقاربة (١,٤٠) (١,٤٢) (١,٣٩) كدليل تجانس إجابات المعلمات حول العبارات . هذا يعني :

- أن مديرات المرحلة الابتدائية خلال تطبيقهن للإدارة الشورية يشجعن المعلمات على المبادرة في التنفيذ وفي نفس الوقت لايتحن الفرصة بشكل دائم للمعلمات للمشاركة في اتخاذ القرارات أو في تقويم العمل المدرسي ، مما قد يؤدي إلى ظهور آثار سلبية على المعلمات ، وتدني مستوى تأييدهن للإدارة كما أشارت المتوسطات مما ينعكس على شورية الإدارة وذلك يتوافق مع ما أشار إليه الحقييل (١٤٠٦هـ) في أن :

« عدم إتاحة الفرصة للمعلمات للمشاركة في العمل المدرسي يؤدي إلى نقص

التعاون وانخفاض الروح المعنوية وسطحية العلاقات بينهن وبين المديرية» . (ص ٩٣)

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا ٢ لاستجابات المعلمات
على العبارات الخاصة باتخاذ القرارات للمرحلة الابتدائية
مرتبة تصاعدياً طبقاً للمتوسط الحسابي

الترتيب حسب المتوسط	رقم العبارة كما وردت في أداة البحث	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	كا ٢
١	٧	تتيح للمعلمات فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	٣,٠١	١,٤٠	٥١,٣٥
٢	١٤	تحظى الإدارة بتأييد العاملات	٣,٠٤	١,٤٢	٤٨,٢٦
٣	٩	تقوم العمل الدراسي شورياً لتنميته	٣,٠٥	١,٣٩	٧٥,٣٩
٤	٣	تقدم قرارات قابلة للتعديل الجماعي	٣,١٥	١,٣٥	٨٤,٦٥
٥	٦	تهدف من خلال الحوار إلى اكتشاف جدوى الأساليب الإدارية	٣,١٧	١,٣٧	١٠٣,٦٥
٦	١	تتشاور قبل اتخاذ أي قرار	٣,٢٣	١,٣٦	٧١,٠٤
٧	٨	تنسق جهود المعلمات للخروج بعمل جماعي	٣,٢٣	١,٤٠	٧١,٧٠
٨	١٢	تناقش سلوك المعلمات بعد تبليغ التعميمات	٣,٢٥	١,٣٤	٩٢,٨٧
٩	١٠	تسوي الخلافات القائمة في العمل بالتشاور	٣,٢٧	١,٤٣	٧١,٨٣
١٠	١١	تشجع على المشاركة في حل المشكلات	٣,٣٤	١,٣٢	٨٧,٣٠
١١	٥	تعرض للحوار كل ما يستجد من تعليمات صادرة قبل تنفيذها	٣,٣٦	١,٤٠	١٠٥,٩١
١٢	٢	تلجأ للتشاور في كل ما يحقق النجاح للأهداف	٣,٤٢	١,٣٣	١٠٢,٨٣
١٣	٤	تتقبل مقترحات المعلمات وآرائهن	٣,٥٥	١,٢٩	١٣٢,٥٢
١٤	١٣	تشجع المعلمات على المبادرة في التنفيذ	٣,٦٧	١,٢٧	١٥٩,٢٦

قيمة كا ٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٠١ درجة الحرية = ٥

بالنظر للجدول رقم (١٢) نجد أن :

- جميع العبارات الخاصة بتفويض السلطة قد حصلت على متوسطات تتراوح بين (٣,٢٠) و (٣,٩٢) مما يشير إلى أن تطبيق الإدارة الشورية بتفويض السلطة في المرحلة الابتدائية متحققة بالمقياس الرابع بدرجة عالية ، تؤكد ذلك قيم كا ذات دلالة إحصائية (٠,٠٠١) .
- العبارات (١١) (٣) متوسطاتها جاءت على التوالي (٢,٣٠) (٣,٠٣) بانحراف معياري قدره (١,٣١) (١,٤١) أنها متحققة بالمقياس الثالث بدرجة متوسطة .

هذا يعني :

- أن مديرات المرحلة الابتدائية يطبقن الإدارة الشورية من خلال :
 - ١ - عدم التفضيل بين المعلومات .
 - ٢ - عدم التدخل في أداء العمل وذلك يشير إلى إيمان المديرية بقيمة كل معلمة وقدرتها على إنجاز العمل الموكل إليها مما يؤدي إلى خلق جو من الثقة بينهما .
- وللإجابة على التساؤل الأول نقول :
- « إن تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات المرحلة الابتدائية تطبق بدرجة عالية » .

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا ٢ لاستجابات المعلمات

على العبارات الخاصة بتفويض السلطة للمرحلة الابتدائية

مرتبة تصاعدياً طبقاً للمتوسط الحسابي

الترتيب حسب المتوسط	رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	كا ٢
١	١١	تفاضل بين معلمة قديمة وأخرى جديدة	٢,٣٠	١,٣١	٩١,٨٣
٢	٣	تتلافى التدخل في أداء العمل	٣,٠٣	١,٤١	٦٦,٥٢
٣	٦	تتبع قواعد وتنظيمات اتخذت بعد استشارة الجماعة	٣,٢٠	١,٣٢	٩١,٥٢
٤	٥	تمنح جزء من سلطتها اللازمة لإنجاز العمل	٣,٢٥	١,٢٧	١٠٩,١٣
٥	١	تراعي الفروق الفردية عند تقديم الأنشطة لكل معلمة	٣,٣٠	١,١٦	١٥٢,٤٤
٦	٧	تفسر الأمور الغامضة للمعلمة الجديدة	٣,٣٠	١,٣٠	١٢٢,٩٦
٧	٩	تحقق العدالة عند توزيع الأنشطة بين المعلمات	٣,٤٠	١,٣٧	٩٧,٩١
٨	٢	تعقد الاجتماعات المدرسية للخروج باتفاق جماعي	٣,٤٢	١,٣٠	١١٤,٧٨
٩	١٤	تتشاور لضبط النظام داخل المدرسة	٣,٦٨	١,٢١	١٥١,٦١
١٠	١٢	تتفهم مشاكل العمل	٣,٦٩	١,٣١	١٦٤,٩١
١١	٨	توضح الأهداف التعليمية للمعلمات في بداية الفصل الدراسي	٣,٧٢	١,٣٤	١٧١,٩٦
١٢	١٣	تناقش التقصير في أي عمل	٣,٧٢	١,٢٤	١٧٠,٥٢
١٣	١٠	تشجع التعاون القائم بين المعلمات لتحقيق أداء أفضل	٣,٧٦	١,٢٥	١٥٦,٧٨
١٤	٤	تحت الجميع على إنجاح العملية التربوية في المدرسة وخارجها	٣,٩٢	١,١٥	٢٣١,٠٩

قيمة كا ٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٠١ درجة الحرية = ٥

السؤال الثاني

س : ما مدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس بالمرحلة المتوسطة كما تراها المعلمات ؟

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم كا^٢ حيث وجدت أن :

- جميع العبارات الخاصة بمدى تطبيق العلاقات الإنسانية (جدول ١٣) تتراوح متوسطاتها بين (٣,٤٠) (٣,٩٠) أي أن العبارات متحققة بالمقياس الرابع بدرجة عالية .

- أما العبارة رقم (١١) فمتوسطها (٣,٠٥) أي أنها متحققة بدرجة متوسطة بانحراف معياري قدره (١,١٩) يدل على تجانس الاستجابات حول العبارة .
مما يعني :

- أن مديرات المرحلة المتوسطة يطبقن الإدارة الشورية بإقامة علاقات إنسانية مع المعلمات بدرجة عالية من خلال مراعاة التالي :

١ - السعي لتوثيق الصلة بين المعلمات .

٢ - تعزيز روح التعاون .

٣ - احترام مشاعر الأخريات .

٤ - القدوة في المثابرة وتحمل المسؤولية .

ولكنهن لايحترمن من تخالفهن الرأي من المعلمات وذلك يتفق وما أشارت إليه المتوسطات الحسابية في المرحلة الابتدائية .

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا ٢ لاستجابات المعلمات

على العبارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية للمرحلة المتوسطة

مرتبة تصاعدياً طبقاً للمتوسط الحسابي

الترتيب حسب المتوسط	رقم العبارة كما وردت في أداة البحث	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	كا ٢
١	١١	تحتزم كل من يخالفها الرأي	٣,٠٥	١,١٩	١٠١,٨٦
٢	١٥	تكراه التهديد كأسلوب للسيطرة على المعلمات	٣,٤٠	١,٣٤	٥٦,٠٧
٣	١٢	تساعد الأخريات في التعبير عن أفكارهن	٣,٤٣	١,١٨	٨٩,٣٩
٤	١٦	تهتم بتلبية احتياجات المعلمات عند التخطيط للعمل المدرسي	٣,٥٠	١,٢٢	٨٠,٥٤
٥	١٠	توفق بين أهداف العمل وحاجات الأفراد	٣,٥٣	١,١٠	١٤٢,٦٩
٦	٥	تهيء الجو الإداري الذي يساعد على ارتفاع الدافعية	٣,٥٦	١,٢٠	٨٨,٨٥
٧	١٤	تفضل أسلوب الحوار عند مخالفة التعليمات المباشرة	٣,٦٠	١,١٧	١٠٤,٢١
٨	٣	تعزز مناخ الثقة المتبادلة بين المعلمات	٣,٦٠	١,٢٤	٨٥,٩١
٩	٤	تعمل على رفع الروح المعنوية في العمل	٣,٦٠	١,٩٧	٨٨,٤٥
١٠	٦	تعطي اهتماماً فردياً وجماعياً للمعلمات	٣,٦١	١,١٤	٩٧,٧٧
١١	١٨	تعالج الأخطاء بأسلوب هادف وبناء	٣,٦٤	١,١٤	٤٩,٥٨
١٢	٧	تعمل على إشاعة العلاقات الودية في مجال العمل	٣,٦٨	١,٢٦	١٠٥,٧٥
١٣	١	تؤمن بقيمة الفرد وقدرته على العمل	٣,٦٩	١,٠٦	١٣٤,٧١
١٤	٢٠	تتلافى التورط في مناقشات حادة مع المعلمات	٣,٧٦	١,٠٩	٧٤,٨٣
١٥	١٧	تبتعد عن كن الضغائن للمعلمات	٣,٧٧	١,٣٠	١١٨,٨٩
١٦	٩	توجه الأخريات عندما يطلبن النصيحة	٣,٨٠	١,١١	١٣٠,٥٥
١٧	٢	تسعى لتوثيق الصلة بينها وبين المعلمات	٣,٨٢	١,١٧	١١١,٥٥
١٨	١٩	تعزز روح التعاون بين المعلمات	٣,٨٨	١,٠٥	١٣٩,٥٤
١٩	٨	تحتزم مشاعر الآخرين	٣,٩٠	١,١٣	١٣١,٢٢
٢٠	١٣	تمثل القدوة في المثابرة وتحمل المسؤولية	٣,٩٠	١,١٥	١٢٧,٦٠

قيمة كا ٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٠١ درجة الحرية = ٥

بالنظر للجدول رقم (١٤) نجد أن :

- جميع العبارات الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات تتراوح متوسطاتها بين (٣,١٠) و (٣,٧٢) أي أنها متحققة بدرجة عالية .

هذا يعني :

- أن مديرات المرحلة المتوسطة يطبقن الإدارة الشورية من خلال اشتراك المعلمات في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والبرامج بدرجة عالية وذلك طبقاً لما تشير إليه المتوسطات الحسابية للعبارات أرقام (١١) (١٠) (٢) (١٣) وهي (٣,٤٥) (٣,٥١) (٣,٥٣) (٣,٥٨) عن طريق :

١ - تسوية الخلافات وحل المشكلات القائمة في العمل بالتشاور .

- ٢ - تقبل مقترحات المعلمات وآرائهن وذلك ماتؤكدده العبارة رقم (٤) بمتوسط (٣,٧٢) والحاصلة على أقل قيمة للانحراف المعياري (١,١٦) مما يشير لتوافق الاستجابات حول العبارة .

كما تشير الدلائل الإحصائية للعبارات أرقام (١٤) (٩) ، (٣,٠٠) (٣,٠٧) بأن الإدارة تحظى بتأييد متوسط من المعلمات وقد يعود ذلك إلى ، أن تقييمها للعمل المدرسي لا يتم بطريقة شورية باستمرار .

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا ٢ لاستجابات المعلمات
على العبارات الخاصة باتخاذ القرارات للمرحلة المتوسطة
مرتبة تصاعدياً طبقاً للمتوسط الحسابي

الترتيب حسب المتوسط	رقم العبارة كما وردت في أداة البحث	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	كا ٢
١	١٤	تحظى الإدارة بتأييد العاملات	٣,٠٠	١,٢٤	٦٨,٦١
٢	٩	تقوم العمل المدرسي شورياً لتنميته	٣,٠٧	١,٣٤	٥٣,٥٣
٣	٦	تهدف من خلال الحوار إلى اكتشاف جدوى الأساليب الإدارية	٣,١٠	١,٢٨	٨٠,١٤
٤	٧	تتيح للمعلمات فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	٣,١١	١,١٦	٩٣,٤١
٥	٥	تعرض للحوار كل ما يستجد من تعليمات صادرة قبل تنفيذها	٣,٢٠	١,٢٦	٦٦,٩٣
٦	١	تشاور قبل اتخاذ أي قرار	٣,٢٢	١,٢٤	٦٣,٠٤
٧	٨	تنسق جهود المعلمات للخروج بعمل جماعي	٣,٢٥	١,٢٢	٨٠,٩٤
٨	١٢	تناقش سلوك المعلمات بعد تبليغ التعميمات	٣,٢٥	١,٣١	٦٧,٨٧
٩	٣	تقدم قرارات قابلة للتعديل الجماعي	٣,٣٢	١,٢٢	٨٨,٥٩
١٠	١١	تشجع على المشاركة في حل المشكلات	٣,٤٥	١,٢٦	٨١,٤٨
١١	١٠	تسوي الخلافات القائمة في العمل بالتشاور	٣,٥١	١,٣٠	٧٨,١٣
١٢	٢	تلجأ للتشاور في كل ما يحقق النجاح للأهداف	٣,٥٣	١,٢٢	٩٦,٩٠
١٣	١٣	تشجع المعلمات على المبادرة في التنفيذ	٣,٥٨	١,٢٨	٩٧,٩١
١٤	٤	تتقبل مقترحات المعلمات وآرائهن	٣,٧٢	١,٢٣	١٠٦,٣٥

قيمة كا ٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٠١ درجة الحرية = ٥

بالنظر للجدول رقم (١٥) نجد أن :

- جميع العبارات الخاصة بتفويض السلطة وتوزيع العمل تتراوح متوسطاتها بين (٣,١٢) و (٤,٠٠) أي أنها متحققة بدرجة عالية .
- أما العبارة رقم (١١) (٢,٢) فتنحصر بدرجة متوسطة بانحراف معياري قدره (١,٢٣) .

هذا يعني :

- أن تطبيق مديرات المرحلة المتوسطة للإدارة الشورية يظهر بالتساوي في :
 - ١ - ضبط النظام داخل المدرسة .
 - ٢ - معالجة التقصير في أي عمل .
- وذلك ما أشارت إليه العبارات (١٣) (١٤) والتي لها نفس المتوسط الحسابي (٣,٧٠) وبانحرافات معيارية متقاربة (١,٢٢) (١,١٥) .
- كما يراعى خلال عملية التطبيق عدم التفضيل بين المعلمات وذلك يتفق وما أشارت إليه الدلائل الإحصائية في المرحلة الابتدائية .
- وللإجابة على السؤال الثاني نقول :
- « إن تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات المرحلة المتوسطة تطبق بدرجة عالية » .

جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا ٢ لاستجابات المعلمات

على العبارات الخاصة بتفويض السلطة للمرحلة المتوسطة

مرتبة تصاعدياً طبقاً للمتوسط الحسابي

الترتيب حسب المتوسط	رقم العبارة كما وردت في أداة البحث	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	كا ٢
١	١١	تفاضل بين معلمة قديمة وأخرى جديدة	٢,٢٠	١,٢٣	٧٣,٣٧
٢	٣	تتلافى التدخل في أداء العمل	٣,١٢	١,٣٥	٨٧,١١
٣	٦	تتبع قواعد وتنظيمات اتخذت بعد استشارة الجماعة	٣,٢٤	١,٣٠	٧١,٦٣
٤	٧	تفسر الأمور الغامضة للمعلمة الجديدة	٣,٢٥	١,٤٣	٥٢,٩٩
٥	٥	تمنح جزء من سلطتها اللازمة لإنجاز العمل	٣,٢٧	١,٢٣	٧٨,١٣
٦	١	تراعي الفروق الفردية عند تقديم الأنشطة لكل معلمة	٣,٣٢	١,٠٧	١٢٩,٤١
٧	٢	تعقد الاجتماعات المدرسية للخروج باتفاق جماعي	٣,٥٠	١,١٦	١٣٩,٠٠
٨	٩	تحقق العدالة عند توزيع الأنشطة بين المعلمات	٣,٥٤	١,٢٦	٨٤,٥٠
٩	١٢	تتفهم مشاكل العمل	٣,٦٦	١,١٣	١١٧,٩٥
١٠	٨	توضح الأهداف التعليمية للمعلمات في بداية الفصل الدراسي	٣,٦٧	١,٣١	٩٥,٦٣
١١	١٣	تناقش التقصير في أي عمل	٣,٧٠	١,٢٢	١٠٦,٨٩
١٢	١٤	تتشاور لضبط النظام داخل المدرسة	٣,٧٠	١,١٥	١٠٩,٣٠
١٣	١٠	تشجع التعاون القائم بين المعلمات لتحقيق أداء أفضل	٣,٨٥	١,٢٢	١٢٨,٩٤
١٤	٤	تبحث الجميع على إنجاح العملية التربوية في المدرسة	٤,٠٠	١,٠٣	١٥٠,٨٠

قيمة كا ٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٠١ درجة الحرية = ٥

السؤال الثالث

س : ما مدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس بالمرحلة الثانوية كما تراها المعلمات ؟

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم كا^٢ حيث وجدت أن :

- جميع العبارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية (جدول ١٦) تتراوح متوسطاتها بين (٣,١٢) (٣,٩٥) أي أنها تتحقق بدرجة عالية .

كما أن أعلى متوسط حصلت عليه العبارة رقم (٨) هو (٣,٩٥) بانحراف معياري قدره (١,١٠) هذا يشير إلى أن :

- مديرات المدارس الثانوية يراعين خلال تطبيقهن للعلاقات الإنسانية احترام مشاعر الأخريات مما يشجع لدى المعلمات الحاجة للإحترام والتقدير ، وذلك قد يسهم في تكوين عاملات سويات ذوات روح معنوية عالية ويؤدي إلى زيادة العطاء والإنتاج (اسماعيل - ١٩٨١م / ص ١٠٩) .

(فالعلاقات الإنسانية تستهدف الوصول بالعاملات عن طريق إشباع الحاجات لديهن إلى أفضل إنتاج في ظل حالات التكيف والرضا النفسي والمادي باعتبارهن كائنات آدمية وجدانياً وانفعالياً) (درويش ، تكلا - ١٩٧٢م / ص ٨٣) .

جدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا ٢ لاستجابات المعلمات

على العبارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية للمرحلة الثانوية

مرتبة تصاعدياً طبقاً للمتوسط الحسابي

الترتيب حسب المتوسط	رقم العبارة كما وردت في أداة البحث	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	كا ٢
١	١١	تحتزم كل من يخالفها في الرأي	٣,١٢	١,٣٠	٧٠,٨٧
٢	١٢	تساعد الآخرين في التعبير عن أفكارهم	٣,٤٤	١,٢٠	٩٠,٣٣
٣	١٥	تكبر التهديد كأسلوب للسيطرة على المعلمات	٣,٤٧	١,٤٠	٦٦,٩٣
٤	٦	تعطي اهتماماً فردياً وجماعياً للمعلمات	٣,٥٤	١,١٦	٨٩,٦٧
٥	١٠	توفق بين أهداف العمل وحاجات الأفراد	٣,٥٤	١,١٥	١١٦,٢٧
٦	٥	تهيء الجو الإداري الذي يساعد على ارتفاع الدافعية	٣,٥٦	١,١٨	٨٩,٦٧
٧	١٤	تفضل أسلوب الحوار عند مخالفة التعليمات المباشرة	٣,٥٨	١,٢٢	٩٤,٥٣
٨	١٧	تبتعد عن كن الضغائن للمعلمات	٣,٦٤	١,٣٠	٩٨,٧٣
٩	١٦	تهتم بتلبية احتياجات المعلمات عند التخطيط للعمل المدرسي	٣,٦٧	١,١١	٦١,١١
١٠	٣	تعزز مناخ الثقة المتبادلة بين المعلمات	٣,٧٠	١,١٤	١٤٢,٩٣
١١	١٨	تعالج الأخطاء بأسلوب هادف وبناء	٣,٧٣	١,١٣	١١٤,٦٠
١٢	١	تؤمن بقيمة الفرد وقدرته على العمل	٣,٧٣	١,٠٤	١٦٥,٤٠
١٣	٤	تعمل على دفع الروح المعنوية في العمل	٣,٧٦	١,١٩	١١٩,٠٠
١٤	٧	تعمل على إشاعة العلاقات الودية في مجال العمل	٣,٧٦	١,١٤	١٣٢,٦٠
١٥	٢٠	تتلافى التورط في مناقشات حادة مع المعلمات	٣,٨٢	١,٠٣	١٠٥,٥٦
١٦	١٩	تعزز روح التعاون بين المعلمات	٣,٨٩	١,١١	١٦٧,٧٣
١٧	٢	تسعى لتوثيق الصلة بينها وبين المعلمات	٣,٩١	١,٠٣	٩٣,٠٦
١٨	٩	توجه الآخرين عندما يطلبن النصيحة	٣,٩٣	١,٠٥	١٥٣,٧٣
١٩	١٣	تمثل القدوة في المثابرة وتحمل المسؤولية	٣,٩٣	١,١٩	١٤٣,٣٣
٢٠	٨	تحتزم مشاعر الآخرين	٣,٩٥	١,١٠	٩٥,٣٩

قيمة كا ٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٠١ درجة الحرية = ٥

بالنظر للجدول رقم (١٧) نجد أن :

- جميع العبارات الخاصة باتخاذ القرار تتراوح متوسطاتها بين (٣,١٠) و (٣,٧٠) أي أنها متحققة بدرجة عالية .
 - أما العبارة رقم (٦) ومتوسطها (٢,٩٤) يدل على أنها متحققة بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري قدره (١,٣) كدليل على تجانس الاستجابات ، هذا يعني أن :
 - مديرات المرحلة الثانوية خلال تطبيقهن الشورى في اتخاذ القرار ليراعين دائماً استخدام أسلوب الحوار للكشف عن جدوى الأساليب الإدارية وفق وجهات نظر المعلمات .
- (وذلك قد يتعارض ومفهوم المشاركة في اتخاذ القرار حيث لابد أن تتاح الفرصة لاشتراك العاملات في التعليق والنصح والتعبير عن الرأي وأن تعطى لهن حرية تامة في المناقشة والحوار مع توضيح نقط القوة والضعف في كل اقتراح في ضوء الأهداف التي يتوخاها القرار حتى يلتزم الجميع بتنفيذ ماتوصلوا إليه من قرارات) (درويش ، تكلا - ١٩٧٢م / ص ٤٣٢) .

جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا ٢ لاستجابات المعلمات

على العبارات الخاصة باتخاذ القرارات للمرحلة الثانوية

مرتبة تصاعدياً طبقاً للمتوسط الحسابي

الترتيب حسب المتوسط	رقم العبارة كما وردت في أداة البحث	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	كا ٢
١	٦	تهدف من خلال الحوار إلى اكتشاف جدوى الأساليب الإدارية	٢,٩٤	١,٣٠	٦٢,٥٣
٢	٩	تقوم العمل المدرسي شورياً لتنميته	٣,١٠	١,٢٨	٧٦,٣٣
٣	٥	تعرض للحوار كل ما يستجد من تعليمات صادرة قبل تنفيذها	٣,١٧	١,٣٤	٤٧,٠٠
٤	٧	تتيح للمعلمات فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	٣,١٨	١,٢٧	٦٤,٨٠
٥	١٤	تحظى الإدارة بتأييد العاملات في رسم السياسات	٣,٢٢	١,٢٨	٦٤,٦٧
٦	١	تتشاور قبل اتخاذ أي قرار	٣,٢٧	١,٢٠	٩٩,٠٠
٧	٣	تقدم قرارات قابلة للتعديل الجماعي	٣,٣٢	١,٣٠	٧٠,٤٧
٨	١٢	تناقش سلوك المعلمات بعد تبليغ التعميمات	٣,٣٣	١,٢٦	٨٢,٨٧
٩	٨	تنسق جهود المعلمات للخروج بعمل جماعي	٣,٣٩	١,٢٧	٩٧,٨٠
١٠	١٠	تسوي الخلافات القائمة في العمل بالتشاور	٣,٤٨	١,١٩	١١٢,٠٠
١١	١١	تشجع على المشاركة في حل المشكلات	٣,٥١	١,٢٥	١٢٠,١٣
١٢	٢	تلجأ للتشاور في كل ما يحقق النجاح للأهداف	٣,٥٢	١,١٨	٩٨,٨٠
١٣	٤	تتقبل مقترحات المعلمات وآرائهن	٣,٧٢	١,١٩	١١٢,٨٠
١٤	١٣	تشجع المعلمات على المبادرة في التنفيذ	٣,٧٢	١,١٥	١٥٢,٧٣

قيمة كا ٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٠١ درجة الحرية = ٥

بالنظر للجدول رقم (١٨) نجد أن :

- جميع العبارات الخاصة بتفويض السلطة تتراوح متوسطاتها بين (٣,٢٠) و

(٣,٩٠) أي أنها تتحقق بدرجة عالية .

ماعدا العبارة رقم (١١) (٣) فمتوسطاتها هي (٢,٢٢) (٣,٠٠) وتتحقق

بدرجة متوسطة بانحراف معياري قدره (١,٣٠) (١,٤٣) .

أي أن مديرة المدرسة الثانوية تطبق عملية تفويض السلطة في إدارتها الشورية

وتراعي عدم التفضيل والمحابة بين المعلمات ، كما تتلافى التدخل في العمل

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج تطبيق الشورى في المرحلتين المتوسطة والابتدائية .

وللإجابة على السؤال الثالث نقول :

« إن تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات المرحلة الثانوية تطبق بدرجة

عالية » .

جدول رقم (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا^٢ لاستجابات المعلمات
على العبارات الخاصة بتفويض السلطة للمرحلة الثانوية
مرتبة تصاعدياً طبقاً للمتوسط الحسابي

الترتيب حسب المتوسط	رقم العبارة كما وردت في أداة البحث	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	كا ^٢
١	١١	تفاضل بين معلمة قديمة وأخرى جديدة	٢,٢٢	١,٣٠	٦٥,٠٠
٢	٣	تتلافى التدخل في أداء العمل	٣,٠٠	١,٤٢	٤٧,٠٧
٣	٦	تتبع قواعد وتنظيمات اتخذت بعد استشارة الجماعة	٣,٢٥	١,٢٥	٧٢,٨٠
٤	٩	تحقق العدالة عند توزيع الأنشطة بين المعلمات	٣,٤٥	١,٢٤	٨١,٦٧
٥	١	تراعي الفروق الفردية عند تقديم الأنشطة لكل معلمة	٣,٤٨	١,١١	١٤٤,٦٧
٦	٢	تعقد الاجتماعات المدرسية للخروج باتفاق جماعي	٣,٤٨	١,٢٨	٩٧,٤٠
٧	٧	تفسر الأمور الغامضة للمعلمة الجديدة	٣,٤٩	١,٣٤	٧١,٣٣
٨	٥	تمنح جزء من سلطتها اللازمة لإنجاز العمل	٣,٥٨	١,١٤	١٢٨,٩٣
٩	٨	توضح الأهداف التعليمية للمعلمات في بداية الفصل الدراسي	٣,٦١	١,٢٦	٩٥,١٣
١٠	١٤	تتشاور لضبط النظام داخل المدرسة	٣,٦٣	١,١٧	١١٦,٧٣
١١	١٣	تناقش التقصير في أي عمل	٣,٦٧	١,٢٣	١٣٤,٢٧
١٢	١٢	تتفهم مشاكل العمل	٣,٧٦	١,١١	١٤٩,٢٧
١٣	١٠	تشجع التعاون القائم بين المعلمات لتحقيق أداء أفضل	٣,٨١	١,١٤	١٤٥,٢٧
١٤	٤	تحث الجميع على إنجاح العملية التربوية في المدرسة	٣,٩١	١,١٤	١٤٤,٤٧

قيمة كا^٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٠١ درجة الحرية = ٥

السؤال الرابع

س : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق الإدارة الشورية عند إقامة علاقات إنسانية من قبل مديرات مدارس التعليم العام كما تراها المعلمات ؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدم تحليل التباين الأحادي :

جدول رقم (١٩)

نتائج تحليل التباين لاستجابات المعلمات حول مدى تطبيق الإدارة الشورية عند إقامة علاقات إنسانية وفقاً للمرحلة الدراسية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الإحتمالية
بين المجموعات	٢	١٨٩,٢	٩٤,٦	٠,٢٧٥٢	٠,٧٥٩٥
داخل المجموعات	٦٣٢	٢١٧٢٤٣,١	٣٤٣,٧	غير دال إحصائياً	
المجموع	٦٣٤	٢١٧٤٣٢,٣			

بالنظر إلى الجدول رقم (١٩) وباستخدام اختبار (ف) (F test) وجد أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمات المراحل التعليمية حول مدى تطبيق الإدارة الشورية بإقامة علاقات إنسانية من قبل مديرات مدارس التعليم العام تعزى للمرحلة الدراسية .

السؤال الخامس

س : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق الإدارة الشورية عند المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات والبرامج من قبل مديرات مدارس التعليم العام كما تراها المعلمات ؟
للإجابة على هذا التساؤل استخدم تحليل التباين الأحادي :

جدول رقم (٢٠)

نتائج تحليل التباين لاستجابات المعلمات حول مدى تطبيق الإدارة الشورية عند المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات والبرامج وفقاً للمرحلة الدراسية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	١٤٣,٧	٧١,٩	٠,٣٢٣٨	٠,٧٢٣٥
داخل المجموعات	٦٣٢	١٤٠٢٥٠,٣	٢٢١,٩		غير دال إحصائياً
المجموع	٦٣٤	١٤٠٣٩٤			

بالنظر إلى الجدول رقم (٢٠) وباستخدام اختبار (ف) (F test) وجد أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلّمت المراحل التعليمية حول مدى تطبيق الإدارة الشورية عند المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات والبرامج من قبل مديرات مدارس التعليم العام تعزى للمرحلة الدراسية .

السؤال السادس

س : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق الإدارة الشورية عند تفويض السلطة وتوزيع العمل من قبل مديرات مدارس التعليم العام كما تراها المعلمات ؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدم تحليل التباين الأحادي :

جدول رقم (٢١)

نتائج تحليل التباين لاستجابات المعلمات حول مدى تطبيق الإدارة الشورية

عند تفويض السلطة وتوزيع العمل

وفقاً للمرحلة الدراسية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٩,٧١	٤,٨٦	٠,٣٩٤	٠,٩٦١٤
داخل المجموعات	٦٣٢	٧٧٩٨٩,٠٧	١٢٣,٤٠		غير دال إحصائياً
المجموع	٦٣٤	٧٧٩٩٨,٧٩			

بالنظر إلى الجدول رقم (٢١) وباستخدام اختبار (ف) (F test) وجد أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمات المراحل التعليمية حول مدى تطبيق الإدارة الشورية عند تفويض السلطة وتوزيع العمل من قبل مديرات مدارس التعليم العام تعزى للمرحلة الدراسية .

جدول رقم (٢٢)

علاقة المعلومات الأولية لاستجابات المعلمات

بالعبارات الخاصة بمبدأ الشورى عند إقامة علاقات إنسانية

المعلومات الأولية	الارتباط المقدر	ر	التغير في ر	الارتباط البسيط	معامل الانحدار	بيتا
١- المؤهل الدراسي	٠,١٤٥٩١	٠,٠٢١	٠,٠٢	٠,١٤	٠,٢١	٠,٢١
٢- عدد سنوات الخبرة						
٣- في التدريس مع المديرية الحالية .	٠,١٥١	٠,٠٢٢	٠,٠٠١	٠,٠٩	٠,٦٤	٠,٠٤
٤- التخصص الدراسي	٠,١٥٣٨٩	٠,٠٢٣٦٨	٠,٠٠٠٠٢	٠,٠١-	٠,٠٠٤-	٠,٠٠٤-
٢,٦٦٤٤٥٤						

من خلال استخدام منهج الانحدار التدريجي المتعدد لتحديد أثر المعلومات الأولية على البعد الأول من الإدارة الشورية (إقامة علاقات إنسانية) يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن المعلومات الأولية المستقلة التالية (المؤهل الدراسي ، عدد سنوات الخبرة في التدريس مع المديرية الحالية ، التخصص الدراسي) تفسر (٠,٠٢٣) من التغير في رضا المعلمات عينة الدراسة عن تطبيق مديرات مدارس التعليم العام للإدارة الشورية من خلال إقامة علاقات إنسانية .

كما يتضح أن (المؤهل الدراسي) من أكثر المتغيرات الأولية تأثيراً على درجة الإجابة من خلال التغير في ر (٠,٠٢) من نسبة التغير في هذا البعد .
كما يلاحظ من قيمة بيتا أن تغير العامل التابع بمقدار إنحراف معياري واحد يقابل تغير (المؤهل الدراسي) بما مقداره (٠,٢١) .

جدول رقم (٢٣)

علاقة المعلومات الأولية لاستجابات المعلمات

بالعبارات الخاصة بمبدأ الشورى عند المشاركة في اتخاذ القرارات

وتحديد السياسات والبرامج

المعلومات الأولية	الارتباط المقدر	ر ^٢	التغيير في ر ^٢	الارتباط البسيط	معامل الانحدار	بيتا
١- المؤهل الدراسي	٠,١١٩	٠,٠١٤	٠,٠١	٠,١١	٠,٨٣	٠,٠٥
٢- عدد سنوات الخبرة	٠,١٢٠	٠,٠١٤٥	٠,٠٠٠٣	٠,١١	٠,٧٨	٠,٠٦
في التدريس مع المديرية الحالية .						
٣- التخصص الدراسي	٠,١٢٢	٠,٠١٤٩٠	٠,٠٠٠٣	٠,٠٠٥	٠,٧٩	٠,٠١
٣,٢٥٥٣٨٠						

من خلال استخدام منهج الانحدار التدريجي المتعدد لتحديد أثر المعلومات الأولية على البعد الثاني من الإدارة الشورية (المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد السياسات والبرامج) يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن المعلومات الأولية المستقلة التالية (المؤهل الدراسي ، عدد سنوات الخبرة في التدريس مع المديرية الحالية ، التخصص الدراسي) تفسر (٠,٠١٤) من التغيير في رضا المعلمات عينة الدراسة عن تطبيق مديريات مدارس التعليم العام للإدارة الشورية من خلال (المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد السياسات والبرامج) .

كما يتضح أن (المؤهل الدراسي) من أكثر المتغيرات الأولية تأثيراً على درجة الإجابة من خلال التغيير في ر^٢ (٠,٠١) من نسبة التغيير في هذا البعد ، كما يلاحظ من قيمة بيتا أن تغير العامل التابع بمقدار انحراف معياري واحد يقابل تغير (عدد سنوات الخبرة في التدريس مع المديرية الحالية) بما مقداره (٠,٠٦) .

جدول رقم (٢٤)

علاقة المعلومات الأولية لاستجابات المعلمات

بالعبارات الخاصة بمبدأ الشورى عند تفويض السلطة وتوزيع العمل

المعلومات الأولية	الارتباط المقدر	ر ٢	التغيير في ر ٢	الارتباط البسيط	معامل الانحدار	بيتا
١- المؤهل الدراسي	٠,٠٧٦	٠,٠٠٥	٠,٠٠٥	٠,٠٠٧	٠,١٩	٠,١٦
٢- عدد سنوات الخبرة						
في التدريس مع المديرية الحالية .	٠,٠٨٧٦	٠,٠٠٧٦	٠,٠٠٠٦	٠,٠٠٥	٠,٤٥	٠,٠٢
٣- التخصص الدراسي	٠,٠٨٧٩	٠,٠٠٧٧٣	٠,٠٠٠٠٤	٠,٠٠٠٨	٠,٢٣	٠,٠٠٦
					٢,٦٤٧٩٩٩	

من خلال استخدام منهج الانحدار التدريجي المتعدد لتحديد أثر المعلومات الأولية على البعد الثالث من الإدارة الشورية (تفويض السلطة وتوزيع العمل) يتضح من الجدول رقم (٢٤) أن المعلومات الأولية المستقلة التالية (المؤهل الدراسي) ، عدد سنوات الخبرة في التدريس مع المديرية الحالية ، التخصص الدراسي) تفسر (٠,٠٠٧٧) من التغيير في رضا المعلمات عينة الدراسة عن تطبيق مديرات مدارس التعليم العام للإدارة الشورية من خلال (تفويض السلطة وتوزيع العمل) .

كما يتضح أن (المؤهل الدراسي) من أكثر المتغيرات الأولية تأثراً على درجة الإجابة من خلال التغيير في ر ٢ (٠,٠٠٥) من نسبة التغيير في هذا البعد .

كما يلاحظ من قيمة بيتا أن تغيير العامل التابع بمقدار انحراف معياري واحد يقابل تغيير (المؤهل الدراسي) بما مقداره (٠,١٦) .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

التوصيات

المراجع

الملاحق

أولاً : نتائج الدراسة :

مما تقدم من عرض وتحليل للبيانات والمعلومات التي حصلت عليها الباحثة وللإجابة على تساؤلات الدراسة نجد أن :

١ - الإدارة الشورية تطبق بدرجة عالية في مدارس مكة في جميع المراحل الدراسية ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة (باقازي) (١٤٠٣هـ) (الأحمدي) (١٤٠٥هـ) (بابكر) (١٤٠٨هـ) . والتي أشارت إلى « أن النمط الشوري التعاوني هو أكثر الأنماط الإدارية شيوعاً في المدارس » ، كما خالفت الدراسة دراسة كلاً من (الغرابلي) (١٤٠٩هـ) (الغامدي) (١٤٠٧هـ) والتي أكدت شيوع النمط التسلطي .

وقد يعزى شيوع النمط الشوري بين المديرات في مدارس مكة لتأهيلهن التربوي المرتفع وتمسكهن بمبادئ الإدارة الإسلامية .

٢ - مدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات التعليم العام بمكة يتشابه إلى حد كبير في جوانب ويختلف اختلافاً طفيفاً في جوانب أخرى (غير دالة إحصائياً) :

- فمديرات المدارس المتوسطة والابتدائية يقمن علاقات إنسانية جيدة مع الملمات لكنهن عادة مايتقبلن مخالفة آرائهن بصدر رحب ، أما مديرات المدارس الثانوية فيشبعن الحاجة لدى الملمات إلى الاحترام والتقدير وذلك باحترام مشاعرهن ومراعاتها .

- مديرات المدارس الثانوية يشركن الملمات في اتخاذ القرارات دون أن يراعين استخدام أسلوب الحوار للكشف عن جدوى الأساليب الإدارية المعمول بها (وترى الباحثة أنهن لا يستخدمن أسلوب الحوار في مرحلة التقييم للأعمال الإدارية حتى لايفتحن الباب للمسائلة والانتقاد ، وقد يعود ذلك لطبيعة العمل المدرسي التي

قد لاتخول المديرية حق التفاوض في قرارات صادرة عن تعاميم مدرسية من جهات تعليمية عليا) .

ذلك يتفق وماتوصلت إليه دراسة (سليمان - ١٩٨٤م / ص ٧٠) من (أن ضمن مشكلات الإدارة المدرسية في المملكة قلة الصلاحيات الممنوحة للمدريات أو المديرين) .

٣ - نتائج الدراسة تشير إلى أن بعض مديرات المدارس يمارسن الشورى في عرض المشكلات التي تهم المعلمات وهذا يؤكد ضرورة التعرف على مشكلات المعلمات وطرحها شورياً للنقاش حتى لاينعكس ذلك في شكل قصور إداري من قبل المدريات في أي مرحلة تعليمية .

كما لابد من شعور المعلمة بحقها في تحديد السياسات والبرامج وهذا مايتفق ودراسة (الغرابلي) (١٤٠٩هـ) حول أهمية مشاركة المعلمات أو العاملات في العمليات الإدارية وطرح المشكلات الخاصة بهن لأن ذلك ينعكس إيجاباً على الإدارة المدرسية .

٤ - مديرات المدارس المتوسطة والابتدائية والثانوية يقمن بتفويض السلطة وتوزيع العمل ويراعين خلال ذلك عدم المفاضلة بين المعلمات ، كما يسمحن بدرجة من الحرية لإبراز شخصية المعلمة وتنمية قدراتها في العمل وذلك من خلال عدم التدخل في أدائه وإنجازه وهذا يشير إلى تحقق المبادئ الإسلامية في الإدارة وأنها تتأثر بالقيم الموجودة في المجتمع التي تقوم فيه .

٥ - كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة بين بعض المتغيرات الأولية لدى المعلمات عينة الدراسة (كالمؤهل الدراسي ، سنوات الخبرة مع المديرية الحالية ، التخصص الدراسي) ومدى تطبيق مديرات مدارس التعليم العام للإدارة الشورية من خلال (إقامة علاقات إنسانية ، المشاركة في اتخاذ القرار ، وتفويض السلطة) وإن كانت هذه العلاقة ضعيفة .

إلا أن هذا لا ينفي أهمية هذه المتغيرات خصوصاً (المؤهل الدراسي) والذي كان من أكثر المتغيرات الأولية تأثيراً على درجة الإجابة من خلال الجداول (٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤) وذلك لأن عملية الإعداد التربوي للمعلمة يساعدها في :

- أ - إدراك جوانب العمل الذي تقوم به ومعرفة النواحي التربوية والإدارية داخل المدرسة والتوصل إلى إصدار الأحكام المنطقية على الإدارة المدرسية .
- ب- التعامل مع المواقف الإدارية والتعليمية والتوصل إلى حلول منطقية لها لا يتأتى إلا من خلال الإعداد التربوي إلى جانب الخبرة وسنوات العمل في المدرسة .

ومن هنا يتضح لنا أهمية المتغيرات الأولية في استجابة المعلمات لمدى تطبيق مديرات مدارس التعليم العام للإدارة الشورية .

تلخيص نتائج الدراسة :

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات مدارس التعليم العام بمكة المكرمة كما تراها المعلمات ، وقد أظهرت نتائج الدراسة مايلي :

١ - تطبق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية بدرجة عالية من خلال إقامة علاقات إنسانية جيدة ، مشاركة في اتخاذ القرارات ، تفويض في السلطة . جدول رقم (١٠ ، ١١ ، ١٢)

٢ - تطبق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس بالمرحلة المتوسطة بدرجة عالية من خلال إقامة علاقات إنسانية جيدة ، مشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة . جدول رقم (١٣ ، ١٤ ، ١٥)

٣ - تطبق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس بالمرحلة الثانوية بدرجة عالية من خلال إقامة علاقات إنسانية جيدة ، مشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة . جدول رقم (١٦ ، ١٧ ، ١٨)

٤ - لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق الإدارة الشورية عند إقامة علاقات إنسانية من قبل مديرات مدارس التعليم العام . جدول رقم (١٩)

٥ - لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق الإدارة الشورية عند المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات والبرامج من قبل مديرات مدارس التعليم العام . جدول رقم (٢٠)

٦ - لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق الإدارة الشورية عند تفويض السلطة والتعاون في العمل من قبل مديرات مدارس التعليم العام . جدول رقم (٢١) .

ثانياً : التوصيات :

بناءً على النتائج السابقة تدعوا الباحثة إلى مايلي :

١ - لما كانت الإدارة المدرسية تفاعل إنساني بين أفرادها والعاملات في المدرسة فالباحثة توصي بضرورة الأخذ بمبدأ العلاقات الإنسانية الذي يسهل عملية الاتصال بينهما ويفتح مجال أوسع للنقاش وطرح المشكلات التي تطرأ خلال العمل المدرسي .

٢ - العمل على زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس وتوفير الظروف المناسبة لزيادة مشاركة المعلمات في تخطيط شئون مدارسهن ، واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهن مع الإدارة المدرسية ، وممارسة مهامهن في جو تعاوني مشترك مع الإدارة المدرسية على وجه أفضل .

٣ - نظراً لما بينته نتائج الدراسة من أن مديرات المدارس يفوض السلطة للمعلمات بدرجة عالية فيجب أن تتوخى المديرات عند تفويض السلطة عدم إطلاقها حيث لابد عند التفويض من مراعاة أن من تقوم بالمهام ذات كفاءة وأولية .

٤ - يجب على الإدارة أن ترسخ وتدعم مبدأ العدالة في توزيع العمل المدرسي من خلال العناية بالأمر التالية :

(أ) المعاملة العادلة بين المعلمات .

(ب) قدرة المعلمة على إنجاز العمل وكفاءتها في أدائه على الوجه المطلوب .

(ج) التوزيع العادل لأعباء العمل بين المعلمات .

٥ - نظراً لأن النمط الشوري من الأنماط المحببة ذات التأثير الإيجابي على الوظائف الإدارية فإن الباحثة تأمل من المسؤولين في الإدارة التعليمية العمل على توجيه المديرات للأخذ به وعقد ندوات توضح كيفية تطبيقه .

وذلك يؤكد ما أوصى به الباحث القشامي (١٤١٣هـ - ١٩٩٣م) :

« من ضرورة ممارسة مديري المدارس للنمط التنفيذي الفعال وذلك نظراً لما لهذا النمط من أثر إيجابي على ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين كما أظهرت ذلك نتائج الدراسة » . (ص ١٦٩)

٦ - اهتمام مديرات المدارس بتدعيم العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمات وإلمام المديرية بالمشكلات التي تقع فيها المعلمات ومحاولة الوصول إلى حلول لها مبنية على أسس موضوعية وليس على أساس العلاقات الشخصية والتقدير الشخصي .

٧ - ضرورة الأخذ في الاعتبار معايير إدارية وتربوية معينة عند تعيين مديرة المدرسة ووضعها في مواقف إدارية مستمرة وملا حظة الأسلوب الذي تنتهجه عند حل أو اتخاذ قرار في مشكلة ما .

دراسات مقترحة :

- ١ - طبقت هذه الدراسة على معلمات مدارس مكة التعليمية ويمكن إعادة تطبيق هذه الدراسة على معلمات مراحل تعليمية مختلفة في مدن أخرى بالمملكة .
- ٢ - طبقت هذه الدراسة على معلمات مدارس مكة التعليمية ويمكن إعادة تطبيق هذه الدراسة على معلمي مدارس البنين بمكة .
- ٣ - إجراء دراسة مقارنة توضح مدى تطبيق الإدارة الشورية في كل من مدارس البنات والبنين بمنطقة مكة (بما فيها قرى مكة) التعليمية .
- ٤ - إجراء دراسة ميدانية تتناول أسس أخرى للإدارة الشورية يحددها الباحث أو الباحثة ومعرفة مدى تطبيقها في مدارس مكة أو مدن أخرى في المملكة .
- ٥ - إجراء دراسة ميدانية تتناول الإدارة الشورية ومدى تطبيقها في عمليات الإدارة المختلفة (التخطيط - التنفيذ - التنسيق - الرقابة - الخ) كلاً على حدة من قبل مديرات أو مديري مدارس مكة .

(المراجع)

(١) الكتب :

- ١ - أبوسن ، أحمد ابراهيم . الإدارة في الإسلام ، مكتبة وهبة ، الخرطوم ، ١٤٠٤هـ .
- ٢ - أبوفارس ، محمد عبدالقادر . النظام السياسي في الإسلام ، دار الفرقان ، عمان ، الأردن ، ١٤٠٩هـ .
- ٣ - أحمد ، الأمين الحاج محمد . الشورى المفترى عليها ، مكتبة دار المطبوعات الحديثة ، ١٤١٠هـ .
- ٤ - البقري ، أحمد ماهر . القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام ، مؤسسة شباب الجامعة ، ١٤٠٧هـ .
- ٥ - الجهني ، عيد مسعود . الشورى وفن الحكم في المملكة العربية السعودية .
- ٦ - الحقيـل ، سليمان بن عبدالرحمن . الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، ص ب ٩٤٥٩ ، الرياض ، ١٤١٣ / ١٤١٤هـ .
- ٧ - الحربي ، رشيد حويل . مدير المدرسة بين النظرية والتطبيق ، مطبعة الصفا ، جدة ، ١٤١٠هـ .
- ٨ - الحربي ، رشيد حويل . الآفاق التربوية من فن الإدارة المدرسية ، دار المجتمع للنشر والتوزيع .
- ٩ - الضحيان ، عبدالرحمن بن ابراهيم . الإدارة والحكم في الإسلام ، الفكر والتطبيق ، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع ، الرياض ، ١٤١٠هـ .
- ١٠ - الضحيان ، عبدالرحمن بن ابراهيم . الإدارة والحكم في الإسلام ، الفكر والتطبيق ، أبها ، ص ب ١١٨٣ ، ١٤١١هـ .

- ١١ - العلي ، محمد مهنا . الإدارة في الإسلام ، الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٤٠٥هـ .
- ١٢ - الفايز ، عبدالغني بن عبدالرحمن . الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، ١٤١٣هـ .
- ١٣ - الفايز ، عبدالغني بن عبدالرحمن . الفكر الإداري في الإسلام وانعكاساته على الإدارة التربوية ، ١٤١٤هـ .
- ١٤ - القيروني ، محمد قاسم . السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، عمان ، ١٩٨٩م .
- ١٥ - المنصور ، خالد منصور . العلاقات الإنسانية في الإسلام ، مكتبة التوبة ، ١٤١٣هـ .
- ١٦ - النمر ، سعود بن محمد . الإدارة العامة الأسس والوظائف ، ١٤١١هـ .
- ١٧ - الشريف ، عزيزة . أصول الإدارة والتنظيم في دولة الإسلام الأولى ، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع ، ١٩٩٠م .
- ١٨ - حجي ، أحمد اسماعيل . الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٤م .
- ١٩ - درويش ، عبدالكريم وآخرين . أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية بالقاهرة ، ١٩٨٠م .
- ٢٠ - ديرانية ، أرم رسلان . الحكم والإدارة في الإسلام ، دراسة تحليلية مقارنة ، دار الشروق ، جدة ، ١٣٩٩هـ .

- ٢١ - سليمان ، عرفات عبدالعزيز . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٤٠٨ هـ .
- ٢٢ - سالم ، فؤاد الشيخ وآخرون . المفاهيم الإدارية الحديثة ، ١٩٨٢ م .
- ٢٣ - سمعان ، وهيب وآخرون . الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، ١٩٧٥ م .
- ٢٤ - شعلان ، محمد سليمان وآخرون . الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٧ م .
- ٢٥ - عساف ، محمود . أصول الإدارة ، ١٩٨٨ م .
- ٢٦ - عبدالهادي ، محمد أحمد . الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني ، دار البيان العربي .
- ٢٧ - عبود ، عبدالغني وآخرون . إدارة المدرسة الابتدائية ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٣ م .
- ٢٨ - فهمي ، محمد سيف الدين وآخرون . تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية ، مكتبة التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ١٤١٤ هـ .
- ٢٩ - قادري ، عبدالله بن أحمد . الشورى ، دار المجتمع للنشر والتوزيع ، ١٤٠٦ هـ .
- ٣٠ - قراقزة ، محمود عبدالقادر علي . نحو إدارة تربوية واعية ، دار الفكر .
- ٣١ - كنعان ، نواف . اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، ١٤٠٣ هـ .
- ٣٢ - مصطفى ، صلاح عبدالحميد . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ للنشر ، ١٤٠٢ هـ .
- ٣٣ - مصطفى ، حسنى وآخرون . اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٩ م .

- ٣٤ - مطاوع ، ابراهيم عصمت . الأصول الإدارية ، دار الشروق ، جدة ، ١٤٠٩هـ .
- ٣٥ - نيول ، كلارنس أ . السلوك الإنساني في الإدارة التربوية ، الدار العربية للتوزيع والنشر ، عمان ، الأردن ، ١٤٠٨هـ .
- ٣٦ - هاشم ، ذكي محمود . الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات .
- ٣٧ - يس ، محمد حسن . المشكلة الإدارية وصناعة القرار ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٥م .

(٢) الرسائل :

- ١ - الأحمدى ، على حامد . العلاقة بين نمط القيادة وفاعلية الاتصال التربوي بمدارس مكة المكرمة كما يدركها المعلمون ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة ، ١٤٠٥هـ .
- ٢ - الحارثي ، سفر عويض بن سرحان . استنباط بعض القيم الإسلامية ومعرفة مدى إسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤١١هـ .
- ٣ - الخوتاني ، سعيد عبدالله . المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٣هـ .
- ٤ - الغرابي ، فايزه دياب . دراسة مقارنة لأنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جدة من حيث مواجهتها لبعض صعوبات

العمل الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ،
كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ،
١٤٠٩ هـ .

٥ - الغامدي ، حامد عبدالعزيز . النمط القيادي لمدير المدرسة والروح المعنوية
لدى المعلمين ، دراسة ميدانية في المدارس
المتوسطة بالمدينة المنورة ، رسالة ماجستير غير
منشورة ، كلية التربية بالمدينة المنورة ، جامعة
الملك عبدالعزيز ، ١٤٠٧ هـ .

٦ - القثامي ، عوض بن مسعد بن معلا . أنماط القيادة التربوية الفعالة وعلاقتها
بالروح المعنوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،
كلية التربية جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ،
١٤١٣ هـ .

٧ - بابكر ، عفاف محمود . العلاقة بين نمط القيادة وتحقيق الاحتياجات
الاجتماعية من وجهة نظر معلمات المرحلة
الابتدائية بمدينة جدة ، رسالة ماجستير غير
منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ،
مكة ، ١٤٠٨ هـ .

٨ - باقازي ، محمد سالم . الأنماط الإدارية بمدارس مكة المكرمة المتوسطة وأثرها
على المعلم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية
التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ،
١٤٠٣ هـ .

- ٩ - على ، زينب محسن . العلاقة بين النمط القيادي لمديرة المدرسة والشعور بالأمن لدى المعلمات ، دراسة ميدانية لمدارس البنات الثانوية بالرياض . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، مكة المكرمة ، ١٤٠٤هـ .
- ١٠ - منديلي ، فتحية نصرالدين . دورة الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية للبنات في التوجيه العام للمعلمات المبتدئات وحل مشكلاتهن المدرسية ، دراسة ميدانية بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩هـ .
- ١١ - وقاص ، سعد . اتخاذ القرار في الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية «المنطقة الغربية» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠١ - ١٤٠٢هـ .

(٢) الدوريات :

- ١ - الخضرا ، بشير . مشاركة العاملين في الإدارة ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد ٣ ، ١٩٧٩م .
- ٢ - الراوي ، جابر . الشورى في الإسلام بين أسس حماية حقوق الإنسان وحرياته ، المجلة الثقافية ، الجامعة الأردنية ، العدد ٦ ، ١٩٨٥م .

- ٣ - خيرالدين ، حسن محمد . العلوم السلوكية في خدمة الإدارة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .
- ٤ - دحلان ، عبدالله صادق . الاستشارة والاستشاريون في الإدارة ، مجلة الاقتصاد والإدارة ، تصدر عن مركز البحوث والتنمية بكلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز بجده ، العدد ١٣ ، ١٤٠١هـ .
- ٥ - غبوش ، أحمد الطيب . الإدارة العليا وفاعلية العمل الاستشاري ، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، العدد ٤٤ ، ١٤١١هـ .
- ٦ - هيكل ، محمد أحمد . فعالية الشورى بين الإدارة العامة والشرعية الإسلامية ، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، العدد ٤٢ ، ١٩٩٠م .

(الملحق)

ملحق رقم « ١ »

خطاب توزيع الاستبانة وجمع المعلومات
الخاصة بالدراسة .

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

الرئاسة العامة لتعليم البنات

إدارة تعليم البنات بمكة المكرمة

إدارة التوجيه التربوي

عدد : ٢٠٠٠ / ١٠٠٠

تاريخ : ١٠ / ١٠ / ١٤١٥ هـ

لغته :

الموضوع : بشأن توزيع الاستبيان المقدم
من الطالبة / أمل أحمد فليمان

" المحترمة "

المكرمة مديرة المدرسة .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :-

وبعد :-

نرفق بخطابنا نموذج الاستبيان المقدم من الطالبة / أمل بنت أحمد فليمان

للاجابة عليه من قبلكم ومن قبل معلمات المدرسة لتسهيل مهمة

الذاكرة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

ودمتم

ش /

مدير التوجيه التربوي بمكة المكرمة

١٤١٥ هـ

رئيس عبد الحفيظ

١٤١٥ هـ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



سعادة مدير عام تعليم البنات بمكة المكرمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نأمل من سعادتكم تعميد من يلزم بتسهيل مهمتها في الحصول على المعلومات المطلوبة
بمدارس التعليم العام التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات بمدينة مكة المكرمة ،،،،، شاكرين
لسعادتكم كريم تعاونكم وحسن اهتمامكم .

وتقبلوا منا سعادتكم خالص التحيات والتقدير .

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

د / عبدالعزیز بی عبداللہ خیاط

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص.ب. : ٧١٥
بريقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م. ك جامعة
للكسيمي : ٥٥٦٤٥٦٠
تيلفون : ٥٥٧٤٤٤ - ٢ - (١٠ خطوط)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

الرقم :

التاريخ :

المشروعات :

الى من يهمه الامر

تفيدة عمادة كلية التربية بمكة المكرمة بأن الطالب / أمل بنت احمد عبد الحميد فلعبان هي احدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الماجستير بقسم الاداره التربويه والتخطيط وتقوم حاليا بأعداد بحث لدراستها بعنوان ((مدى تطبيق الاداره الشوريه من قبل مديرات المدارس بمراحل التعليم العام بمدينة مكة المكرمة كما يراها المعلمات)) .

لذا نأمل ممن يهمه الامر مساعدتها في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة ببحثها .

والله الموفق ،،،،،

عميد كلية التربية بمكة المكرمة المكلف

د / عبدالعزيز بن عبد الله خياط

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص.ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تلفون : ٥٥٧٤٦٤٤ - ٠٢ (١٠ خطوط)

KINGDOM OF SAUDI ARABIA

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION

UMM AL-QURA UNIVERSITY

MAKKAH ALMUKARRAMAH

FACULTY OF EDUCATION

Department of

Educational Administration & Planning

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

مكة المكرمة

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الإطار

تتويها بالخطوط

الرقم

التاريخ ١٤١٦/٦/١٨ هـ

المشغوعات :

١٤١٧/٦/١٩ هـ

سادة مديرة التربية
الإستاذة زكية مندره

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نرجو من سعادتك وكما عهدناك سابقا بالمساعدة والعودة للمالك

الحلم بتجديد ميثاق يزداد المالك امل الجيد . عبد الحميد فليان احمد

بعدد المدارس والصفحات فما المواصلات (ابن دشت - متوسط - ثانوي)

سأكون في خدمتك وسأعيد لك الدائم

و جعل ذلك في ميزان حسناتكم

وكل

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

جامعة أم القرى

محمد

د/عوا لن زيت حيا



P. O. Box 3711

ستال : ٠٢-٥٥٧٤٦٤٤ (١٠ خطوط)

CABLE : JAMEAT UMM AL-QURA MAKKAH Operator : 02-5574644 (10 Lines)

TELEX 540026 JAMMKA SJ

صندوق بريد ٣٧١١

برقياً : جامعة أم القرى مكة

تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م ك جامعة

ملحق رقم « ٢ »

الاستبانة في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى / كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبيان عن

مدى تطبيق الإدارة الشورية
من قبل مديرات المدارس بمراحل التعليم العام
بمدينة مكة المكرمة
كما تراها المعلمات

إعداد الطالبة
أمل أحمد عبدالحميد فلمبان

إشراف الدكتور
علي عبدالله الزهراني

العام ١٤١٦هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي / المعلمة الفاضلة حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . وبعد

أقوم ببحث عن (مدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس بمراحل التعليم العام بمدينة مكة المكرمة كما تراها المعلمات) . وهذا البحث يسعى إلى التعرف على مدى تطبيق مديرات المدارس للإدارة الشورية وذلك من أجل تقديم المقترحات المناسبة لتطوير الإدارة المدرسية وتحسينها .

فأرجو منك الإجابة على عبارات (الاستبانة) بكل صراحة وموضوعية على ضوء ملاحظاتك الواقعية الملموسة . علماً بأن هذه المعلومات لا ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط . مع العلم أن (الاستبانة) تحتوي على مجموعة عبارات وللإجابة عليها ضعي علامة () في الحقل الذي يعبر عن ملاحظاتك .

مثال توضيحي

العبارة					مدى التطبيق
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					توفق بين أهداف العمل وحاجات الأفراد

مع فائق شكري وتقديري لتعاونك .

الباحثة

أولاً : معلومات عامة :

الرجاء وضع علامة () في المربع الذي يناسبك مما يأتي :

١ - المؤهل الدراسي :☐

كلية متوسطة

☐

جامعي تربوي

☐

جامعي غير تربوي

☐

ماجستير

مؤهل آخر يذكر من فضلك -----

٢ - عدد سنوات الخبرة في التدريس :☐

أقل من (٥) سنوات

☐

٥ - ١٠ سنوات

☐

أكثر من (١٠) سنوات

أذكرني عدد السنوات من فضلك . .

٣ - التخصص :☐

لغة عربية

☐

دراسات إسلامية

☐

اجتماعيات

☐

رياضيات

☐

علوم

تخصص آخر يذكر من فضلك -----

٤ - المرحلة التعليمية :

ابتدائي

متوسط

ثانوي

٥ - اسم المدرسة :

أذكرها من فضلك -----

٦ - عدد سنوات العمل مع المديرية الحالية : -----

مدى تطبيق الإدارة الشورية لإقامة علاقات إنسانية داخل المدرسة
(س) مامدى تطبيق مديرة المدرسة لما يأتي :

الرقم	العبارة	مدى التطبيق				
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
		١	٢	٣	٤	٥
١	تؤمن بقيمة الفرد وقدرته على العمل .					
٢	تسعى لتوثيق الصلة بينها وبين المعلمات .					
٣	تعزز مناخ الثقة المتبادلة بين المعلمات .					
٤	تعمل على رفع الروح المعنوية في العمل .					
٥	تهيء الجو الإداري الذي يساعد على ارتفاع الدافعية في العمل .					
٦	تعطي اهتماماً فردياً وجماعياً للمعلمات .					
٧	تعمل على إشاعة العلاقات الودية في مجال العمل .					
٨	تحترم مشاعر الآخرين .					
٩	توجه الأخريات عندما يطلبن النصيحة .					
١٠	توفق بين أهداف العمل وحاجات الأفراد .					
١١	تحترم كل من يخالفها في الرأي .					
١٢	تساعد الأخريات في التعبير عن أفكارها لمناقشتها .					
١٣	تمثل القدوة في الاعتماد على النفس والمثابرة وتحمل المسؤولية					
١٤	تفضل أسلوب الحوار عند مخالفة المعلمات لتعليمات الإدارة المباشرة .					

الرقم	العبارة	مدى التطبيق				
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
		١	٢	٣	٤	٥
١٥	تكره التهديد كأسلوب للسيطرة على المعلمات .					
١٦	تهتم بتلبية احتياجات ورغبات المعلمات عند التخطيط للعمل المدرسي					
١٧	تبتعد عن كل الضغائن للمعلمات .					
١٨	تعالج الأخطاء بأسلوب هادف وبناء .					
١٩	تعزز روح التعاون بين المعلمات .					
٢٠	تتلافى التورط في مناقشات حادة مع المعلمات .					

مدى تطبيق الإدارة الشورية عند اتخاذ القرارات
وتحديد السياسات والبرامج من قبل مديرة المدرسة
(س) مامدى تطبيق مديرة المدرسة لما يأتي :

الرقم	العبارة	مدى التطبيق				
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
		١	٢	٣	٤	٥
١	تتشاور قبل اتخاذ أي قرار سريع وحازم .					
٢	تلجأ للتشاور في كل ما يحقق النجاح للأهداف التربوية والعملية التعليمية .					
٣	تقدم قرارات قابلة للتعديل والتفاوض الجماعي .					
٤	تتقبل مقترحات المعلمات وآرائهن بصدر رحب .					
٥	تعرض للحوار كل ما يستجد من تعليمات صادرة عن إدارة تعليم البنات قبل تنفيذها .					
٦	تهدف من خلال الحوار إلى اكتشاف جذوي الأساليب الإدارية المعمول بها					
٧	تتيح للمعلمات فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات .					
٨	تنسق جهود المعلمات للخروج بعمل جماعي .					
٩	تقوم بالعمل المدرسي شورياً لتنميته .					
١٠	تسوي الخلافات القائمة في العمل بالتشاور والمناقشة .					
١١	تشجع على المشاركة في حل المشكلات التي يتم بحثها					
١٢	تناقش سلوك المعلمات بعد تبليغ التعميمات .					
١٣	تشجع المعلمات على المبادرة في التنفيذ .					
١٤	تحظى الإدارة بتأييد العاملات لمشاركتهن في رسم السياسات ووضع البرامج الزمنية .					

مدى تطبيق الإدارة الشورية عند تفويض السلطة وتوزيع العمل
(س) مامدى تطبيق مديرة المدرسة لما يأتي :

الرقم	العبارة	مدى التطبيق				
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
		١	٢	٣	٤	٥
١	تراعى الفروق الفردية عند تقديم الأنشطة المناسبة لكل معلمة					
٢	تعقد الاجتماعات المدرسية للخروج باتفاق جماعي .					
٣	تتلافى التدخل في أداء العمل عند تكليف الغير للقيام به					
٤	تحث الجميع على إنجاح العملية التربوية في المدرسة وخارجها .					
٥	تمنح جزء من سلطتها اللازمة لإنجاز العمل .					
٦	تتبع قواعد وتنظيمات مقننة اتخذت بعد استشارة الجماعة .					
٧	تفسر الأمور الغامضة المتعلقة بالعملية التربوية للمعلمة الجديدة					
٨	توضح الأهداف التعليمية للمعلمات في بداية كل فصل دراسي .					
٩	تحقق العدالة عند توزيع الأنشطة الصنية واللاصفية بين المعلمات					
١٠	تشجع التعاون القائم بين المعلمات لتحقيق أداء أفضل					
١١	تفاضل بين معلمة قديمة وأخرى جديدة .					
١٢	تتفهم مشاكل العمل .					
١٣	تناقش التقصير في أي عمل قبل اتخاذ أي إجراء .					
١٤	تتشاور لضبط النظام داخل المدرسة .					

ملحق رقم « ٢ »

أسماء الأساتذة محكمي الاستبانة

أسماء الأساتذة محكمي الاستبانة

م	الإسم	الكلية	القسم
١	د . سعد عبدالله الزهراني	التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٢	د . سلطان سعيد بخاري	التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٣	د . عبداللطيف محمد بالطو	التربية	التربية الإسلامية والمقارنة
٤	د . عبدالقادر صالح بكر	التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٥	د . عبدالعزيز محمد يار قوقندي	التربية	مناهج وطرق تدريس
٦	د . علي سعيد عسيري	التربية	علم نفس

ملحق رقم « ٤ »

إحصائية الإدارة التعليمية برئاسة تعليم البنات
بمدينة مكة المكرمة لعام ١٤١٥ هـ

إحصائية الإدارة التعليمية برئاسة تعليم البنات
بمدينة مكة المكرمة لعام ١٤١٥هـ

المرحلة	عدد المعلمات	عدد المدارس
ابتدائي	٢٧٧٩	١٢٠
متوسط	١١٦٠	٤٧
ثانوي	٨١٠	٢٨
المجموع الكلي	٤٧٤٩	١٩٥

ملحق رقم « ٥ »

إحصائيات المدارس التي شملتها الدراسة

جدول رقم (١)

يوضح التوزيع التكراري للمدارس التي شملتها الدراسة الحالية

اسم المدرسة	ت	%
١ الرابعة الابتدائية	١	٠,٢
٢ الخامسة الابتدائية	٧	١,١
٣ الثامنة الابتدائية	٣	٠,٥
٤ الثالثة عشر الابتدائية	١	٠,٢
٥ العشرون الابتدائية	١٢	١,٩
٦ الحادية والعشرون الابتدائية	١٠	١,٦
٧ الخامسة والعشرون الابتدائية	٨	١,٣
٨ السابعة والعشرون الابتدائية	١٢	١,٩
٩ التاسعة والعشرون الابتدائية	٢	٠,٣
١٠ الواحدة والثلاثون الابتدائية	١٤	٢,٢
١١ الثانية والثلاثون الابتدائية	١٣	٢,٠
١٢ الواحدة والأربعون الابتدائية	٩	١,٤
١٣ الثانية والأربعون الابتدائية	٨	١,٣
١٤ الأربعة والأربعون الابتدائية	١٠	١,٦
١٥ الرابعة والخمسون الابتدائية	٧	١,١

تابع جدول رقم (١)

يوضح التوزيع التكراري للمدارس التي شملتها الدراسة الحالية

اسم المدرسة	ت	%
١٦ السادسة والخمسون الابتدائية	٢	٠,٣
١٧ التاسعة والخمسون الابتدائية	١٢	١,٩
١٨ الثانية والستون الابتدائية	١٣	٢,٠
١٩ الخامسة والستون الابتدائية	١٣	٢,٠
٢٠ السادسة والستون الابتدائية	١٠	١,٦
٢١ التاسعة والستون الابتدائية	٦	٠,٩
٢٢ الثالثة والسبعون الابتدائية	٩	١,٤
٢٣ التاسعة والسبعون الابتدائية	٦	٠,٩
٢٤ الرابعة والثمانون الابتدائية	٨	١,٣
٢٥ الثامنة والثمانون الابتدائية	١٣	٢,٠
٢٦ التسعون الابتدائية	٩	١,٤
٢٧ الثانية والتسعون الابتدائية	١٢	١,٩
٢٨ المائة والخمسة الابتدائية	١١	١,٧
٢٩ المائة والعشرة الابتدائية	١٢	١,٩
٣٠ المائة والحادية عشر الابتدائية	٨	١,٣

تابع جدول رقم (١)

يوضح التوزيع التكراري للمدارس التي شملتها الدراسة الحالية

اسم المدرسة	ت	%
٣١ المائة والخامسة عشر الابتدائية	٢	٠,٣
٣٢ المائة والثامنة عشر الابتدائية	١٢	١,٩
٣٣ الثانية المتوسطة	٩	١,٤
٣٤ الثالثة المتوسطة	١٣	٢,٠
٣٥ الخامسة المتوسطة	٢	٠,٣
٣٦ السابعة المتوسطة	١٤	٢,٢
٣٧ الثامنة المتوسطة	٣	٠,٥
٣٨ التاسعة المتوسطة	١١	١,٧
٣٩ العاشرة المتوسطة	٥	٠,٨
٤٠ الثالثة عشر المتوسطة	١٢	١,٩
٤١ الخامسة عشر المتوسطة	١٣	٢,٠
٤٢ السادسة عشر المتوسطة	١٤	٢,٢
٤٣ السابعة عشر المتوسطة	١٣	٢,٠
٤٤ الحادية والعشرون المتوسطة	٣	٠,٥
٤٥ الثانية والعشرون المتوسطة	١٣	٢,٠

تابع جدول رقم (١)

يوضح التوزيع التكراري للمدارس التي شملتها الدراسة الحالية

اسم المدرسة	ت	%
٤٦ الثالثة والعشرون المتوسطة	٦	٠,٩
٤٧ السادسة والعشرون المتوسطة	١	٠,٢
٤٨ الثامنة والعشرون المتوسطة	١	٠,٢
٤٩ الثلاثون المتوسطة	٥	٠,٨
٥٠ الحادية والثلاثون المتوسطة	١٤	٢,٢
٥١ الثلاثة والثلاثون المتوسطة	١٣	٢,٠
٥٢ الخامسة والثلاثون المتوسطة	٣	٠,٥
٥٣ التاسعة والثلاثون المتوسطة	١٢	٢,٤
٥٤ الثانوية الأولى	١٥	٢,٤
٥٥ الثانوية الثانية	٩	١,٤
٥٦ الثانوية الرابعة	١٥	٢,٤
٥٧ الثانوية السادسة	١٤	٢,٢
٥٨ الثانوية الثامنة	١٢	١,٩
٥٩ الثانوية التاسعة	١٤	٢,٢
٦٠ الثانوية العاشرة	١٣	٢,٠

تابع جدول رقم (١)

يوضح التوزيع التكراري للمدارس التي شملتها الدراسة الحالية

اسم المدرسة	ت	%
٦١ الثانوية الحادية عشر	٣	٠,٥
٦٢ الثانوية الثالثة عشر	١٥	٢,٤
٦٣ الثانوية السادسة عشر	١٤	٢,٢
٦٤ الثانوية العشرون	١٠	١,٦
٦٥ الثانوية الثالثة والعشرون	١٢	١,٩
٦٦ الثانوية الرابعة والعشرون	١٣	٢,٠
٦٧ الثانوية السادسة والعشرون	٥	٠,٨
٦٨ الثانوية السابعة والعشرون	٧	١,١
٦٩ الثانوية الثامنة والعشرون	٩	١,٤
المجموع	٦٣٥	١٠٠