



٣٠١٠٢٠٠٠٠٠٠٦٧١

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم التربية - الدراسات العليا
شعبة الادارة والتخطيط التربوي

المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية

بحث في مادة الدراسة الخاصة
المكثفة لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الادارة والتخطيط التربوي

٦٧١



اعداد الطالب

معيد عبد الله الخوتاني

اشراف

الدكتور محمد جميل عيسا

الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢ / ١٤٠٣ هـ

شكر وتقدير وعرفان بالجميل

قبل البدء بعرض موضوع البحث يود الباحث الاشارة بجهود عدد من الاساتذة الكرام الذين كان لهم فضل عظيم على الباحث ، ولولاهم - بعد الله عز وجل - لما كان من الممكن اتمام هذا البحث . وهؤلاء الاساتذة هم :

١ - الدكتور محمد جميل خياط ، الاستاذ بقسم التربية بجامعة أم القرى والمشرف على المركز العالمي للتعليم الاسلامي بقصر الجامعة ، الذي قسام بالاشراف على البحث وبذل الكثير من الوقت والعلم والتوجيه والتشجيع المعنوي المستمر للباحث .

٢ - الاستاذ محمد عثمان عدلان ، المحاضر بقسم التربية بجامعة أم القرى ، والذي كان يشرف على البحث سابقا حيث قدم الكثير من التوجيه وضحي بالكثير من وقته الثمين في سبيل مراجعة معظم فصول البحث وابدى آراءه بكل أمانة واخلاص غاربا بذلك المثل للاستاذ الحريص على توجيه طلابه وفق افضل السبل والوسائل .

٣ - الدكتور ابراهيم سلمان العلوي ، عميد شؤون المكتبات بجامعة الملك عبدالعزيز ، الذي لم يتخرب وسعا في مد الباحث بالكتب والمراجع المتعددة وتقديم التأييد المعنوي الدائم .

ولقد كان للمعون والتوجيه والتأييد المعنوي المقدم من هؤلاء جميعا ابلغ الأثر في نفسية الباحث مما جعله يسير قدما في اتمام هذا البحث المتواضع الذي يرجو ان يكون فيه بعض النفع لطلبة العلم .

ولذلك كله فان الباحث يقدم عاطر الشناء وجزيل الشكر وعظيم التقدير لكل هؤلاء الاساتذة الكرام ويرجو الله عز وجل ان يوفقه للسير في خلاصهم من حيث تقديم ما يمكن من المعون والتأييد المعنوي والمساعدة لطلبة العلم .

الباحث

الطائف في ٢ / ٨ / ١٤٠٣ هـ

سميد عبد الله الخوتاني

محتويات البحث

<u>رقم الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
أ	— شكر وتقدير وعرفان بالجميل
ب	— محتويات البحث
١	— الباب التمهيدي
٢	مقدمة
٤	حدود البحث
٥	قضايا البحث
٦	مناهج البحث
٧	اهمية البحث
٨	الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث
١٨	خطة البحث
	— الباب الاول :
	(المكونات الرئيسية لمفهوم العلاقات
١٩	الانسانية وانعكاساتها الادارية التربوية)
٢٠	تمهيد
٢٢	الفصل الاول : معنى العلاقات الانسانية في الادارة
٢٢	— مفهوم العلاقات الانسانية في الادارة الاسلامية
٢٨	— مفهوم العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الغربي المعاصر
	— مقارنة بين المفهومين الاسلامي والغربي المعاصر للعلاقات
٢٩	الانسانية فسي الادارة
٣٣	الفصل الثاني : اسس العلاقات الانسانية في الادارة
٣٣	— أسس المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية في الادارة
٣٣	اولا - الايمان بالله تعالى
٣٤	ثانيا - الالتزام بمكارم الاخلاق

٢٥	ثالثا - تطبيق الآداب الشرعية
٢٧	رابعا - تقرير الكرامة الانسانية
٢٨	خامسا - فهم الطبيعة الانسانية
٢٩	— اسر المفهوم الغربي المعاصر للعلاقات الانسانية في الادارة
	— مقارنة لأسر العلاقات الانسانية في كل من المفهومين
٣١	الاسلامي والغربي المعاصر
٣٥	الفصل الثالث : مبادئ العلاقات الانسانية في الادارة
٣٥	— مبادئ المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية في الادارة
٣٥	اولا - الاخلاء
٣٧	ثانيا - العدل
٣٨	ثالثا - المساواة
٥١	رابعا - الرحمة
٥٢	خامسا - الصدق
٥٣	سادسا - الصبر
٥٤	سابعا - التعاون
٥٦	ثامنا - الاحسان
٥٧	ثامنا - اتاحة حرية الرأي والتفكير
٥٨	عاثرا - الشورى
٥٩	الحادي عشر - التواضع
٦٠	— مبادئ المفهوم المعاصر للعلاقات الانسانية في الادارة
	— مقارنة لمبادئ العلاقات الانسانية في
٦٢	كل من المفهومين الاسلامي والغربي المعاصر
٦٢	الفصل الرابع : اهداف العلاقات الانسانية في الادارة
٦٢	— اهداف المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية في الادارة
٦٢	اولا - اهداف نفسية
٦٨	ثانيا - اهداف اجتماعية
٦٩	ثالثا - اهداف روحية
٧٠	رابعا - اهداف نفعية او اقتصادية

- ٧١ — أهداف المفهوم الغربي المعاصر للعلاقات الانسانية في الادارة
— مقارنة لأهداف العلاقات الانسانية في كل من المفهومين
٧٢ الاسلامي والغربي المعاصر

— الباب الثاني :

(المساور الاساسية للعلاقات الانسانية

- ٧٥ في العملية الادارية التربوية)

تمهيد

- ٧٦ الفصل الاول : القيادة الادارية التربوية

- ٧٧ — معنى واهمية القيادة الادارية التربوية

- ٧٨ — نشوء القيادة الادارية التربوية في التصورين الاسلامي والغربي

- ٨١ — صفات القائد الاداري التربوي الاسلامي

- ٨١ — اولا - الصفات العامة

- ٨٢ — ثانيا - الصفات الخاصة

- ٨٥ — موقف الفكر الاداري الغربي المعاصر من الصفات القيادية

- ٨٧ — النتائج القيادية الحاصرة

- ٨٧ — اولا - النموذج المستبد

- ٨٧ — ثانيا - النموذج الديمقراطي

- ٨٨ — ثالثا - النموذج التسبيبي

- ٨٩ — النموذج الاسلامي للقيادة الادارية التربوية

- مقارنة بين النموذجين الاسلامي والديمقراطي للقيادة

- ٩٢ الادارية التربوية

- ٩٥ — المهام الانسانية للقيادة الادارية التربوية الاسلامية

- ٩٥ — اولا - تحقيق الاندماج والاستقرار بين العاملين

- ٩٦ — ثانيا - رعاية شؤون العاملين وحل مشاكلهم

- ٩٨ — ثالثا - توفير وتنمية الموارد البشرية العاملة

- ١٠٠ الفصل الثاني : الاتصال الاداري التربوي

- معنى واهمية الاتصال الاداري التربوي

١٠١	— النماذج المعاصرة للاتصال الإداري التربوي
١٠١	أولا - الاتصال الاستبدادي
١٠١	ثانياً - الاتصال الديمقراطي
١٠٢	ثالثاً - الاتصال التسيبي
	— النموذج الإسلامي للاتصال الإداري التربوي وأشكال
١٠٣	الاتصال فيه
١٠٣	أولاً - الاتصال النازل أو الاتصال من أعلى إلى أسفل
١٠٤	ثانياً - الاتصال العائد أو الاتصال من أسفل إلى أعلى
١٠٥	ثالثاً - الاتصال الأفقي
١٠٦	— وسائل الاتصال الإداري التربوي الإسلامي
١٠٦	أولاً - اللجان
١٠٧	ثانياً - الاجتماعات
١٠٨	ثالثاً - المقابلات
١٠٨	رابعاً - المواد المكتوبة
١٠٩	— آداب الاتصال الإداري التربوي الإسلامي
١١٤	الفصل الثالث : التحفيز الإداري التربوي
١١٤	— معنى وأهمية التحفيز الإداري التربوي
١١٥	— دوافع العمل الإداري التربوي في الفكر الإداري الغربي
١١٧	— دوافع العمل الإداري التربوي في الإسلام
١٢٠	— الأساليب الإسلامية في التحفيز الإداري التربوي
١٢٠	أولاً - القدوة من خلال السلوك القيادي الإداري
١٢٣	ثانياً - الحوافز الإدارية
١٢٩	خاتمة البحث
١٣٦	قائمة المراجع

الباب التمهيدي :

=====

- مقدمة
- حدود البحث
- قضايا البحث
- مناهج البحث
- أهمية البحث
- الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث
- خطة البحث

■ — ■ — ■

(الباب التمهيدي)

مقدمة

لقد كان من التطورات الهامة في نطاق الفكر الإداري الغربي الحديث ظهور ما يسمى بمدرسة العلاقات الانسانية التي دعت الى اعطاء العنصر الانساني في الادارة ما يستحقه من العناية والاهتمام نظراً لما له من دور اساسي اوضحه احد كبار انصار هذه المدرسة وهو رينسيس ليكرت Rensis Likert بقوله: " ان ادارة العنصر الانساني تعتبر اهم المهام الادارية ومحورها الرئيسي لأن القيام بجميع هذه المهام يعتمد على مدى حسن ادارة هذا العنصر " (١). وقد بلور رواد هذه المدرسة وانصارها عنايتهم واهتمامهم بالعنصر الانساني من خلال التركيز على مفهوم العلاقات الانسانية والتأكيد على ممارسة هذه العلاقات كشرط اساسي لنجاح العملية الادارية حتى مار - على سبيل المثال - من المقومات الاساسية للقيادة الادارية ان يحوز المدير الإداري في كافة المؤسسات الادارية التربوية وغير التربوية على ما يسمى بالمهارات الخاصة بالعلاقات الانسانية Human Relations Skills لكي يصبح مؤهلاً وقادراً على ان يلعب دور القائد بالنسبة للعاملين فيجعلهم يندفعون من تلقاء انفسهم نحو اداء مهام وظيفتهم بروح معنوية عالية مصحوبة بانتاجية مرتفعة ، ووضحوا ان من بين هذه المهارات ان يحترم القائد الإداري او التربوي كافة العاملين وان يهتم بهم وبمشكلاتهم وان يعطي الاعتبار التام لأفكارهم ومقترحاتهم وان يكون ودوداً معهم ومحباً لهم (٢).

ولما كان الفكر الإداري الغربي الحديث يتسم بالانزعة اللانسانية قبل

(١) انظر المرجع الاجتبي :

William D. Hitt , Education As A Human Enterprise , (Charles A. Jones Publishing Co, Worthington, 1973), p.107 .

(٢) وهيب ابراهيم سمعان وآخرون ، اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ، مكتبة

ظهور هذه المدرسة (١)، فقد اعتبر الباحثون الغربيون في الإدارة وكثير من تربيوا على نتائجهم في العالم الإسلامي أن الفضل في إبراز مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة والتأكيد على ممارسة هذه العلاقات يعود إلى رواد هذه المدرسة ومفكرها من أمثال روبرت أوين وماري باركر فوليت والتون مايو . والواقع أن ما نهب إليه هؤلاء الباحثون الغربيون ومن هذا حذوهم لا يعبر عن الحقيقة لأن سبق في إبراز مفهوم العلاقات الإنسانية والفضل في تطبيق هذه العلاقات في حقل الإدارة لا يرجع إلى رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ومفكرها بل يعود إلى الدين الإسلامي العظيم الذي جاء قبل أربعة عشر قرناً ، ولمن آمنوا به حق الإيمان وطبقوه في حياتهم كالرسول صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين ولمن تبعهم من السلف الصالح في مختلف العصور الإسلامية . فالإسلام منذ أن برز فجوه نظم علاقات الإنسان بأخيه الإنسان وبالجماعات التي ينتمي إليها في مختلف مواقف الحياة : في الأسرة ، وفي الطريق ، وفي السوق ، وفي المدرسة ، وفي الحكومة وفق مبادئ خالدة على مدى الأزمان كالأخاء والعدل والمساواة والرحمة والتعاون بغض النظر عن اختلاف الألوان والأوطان واللغات . وقد تجد هذا التنظيم في واقع الحياة من خلال السلوك الإداري للرسول صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين ومن اهتدى بهديهم من حكام المسلمين حيث اشاعوا العدل بين رعاياهم وحرصوا على الرفق والرحمة بهم واحترموهم وعبروا عن هذا الاحترام باتاحة الفرس لهم في التعبير عن آرائهم وللشاركة في الحكم والإدارة عن طريق الشورى . ولقد تأكد كل ذلك وثبت بما لا يدع مجالاً للشك من خلال ما أورده التاريخ المنصف بلا تحيز أو محاباة ، فالرسول صلى الله عليه وسلم " كان الإنسان الوحيد في تاريخ الإنسانية الذي جلت أهم معالم حياته تجيلاً استخدمت فيه اصدق الوثائق المعتمدة حتى لدى علماء التاريخ الحديثين " (٢) . وقد حظي الخلفاء الراشدين رضوان الله عليهم أيضاً باهتمام عظيم في تسجيل دقائق حياتهم ذلك لأنهم كانوا يجسدون تعاليم الإسلام وأخلاقه في حياتهم كما رباهم عليها الرسول صلى الله عليه وسلم .

(١) حمدي أمين عبد الهادي ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، دار الفكر العربي ،

١٩٧٥م ، الطبعة الثانية ، ص ٩٥ .

(٢) عبد الحميد الهاشمي ، الرسول العربي العربي ، دار الثقافة للجبيـع ،

دمشق ، ١٩٨١م ، ص ٥٩ .

وانطلاقاً من الشعور بالواجب نحو التمرير بدور السلام في إبراز مفهوم العلاقات الانسانية في الادارة وانتمكسات هذا المفهوم في الادارة التربوية ، ونظراً لقلّة ما كتب من ناحية اعلامية عن موضوع العلاقات الانسانية في الادارة التربوية ، وانجاء ما مع ما هو سائد حالياً في العالم الاسلامي عموماً وفي المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص من اتجاه نحو دراسة كل ما يأتي به الفكر المعاصر - شرقياً كان ام غربياً - في ضوء التوجيهات الاسلامية ، فقد خطى الباحث هذه الخطوة المتواضعة في بحث العلاقات الانسانية في الادارة التربوية على ضوء ما يفهم من النصوص القرآنية والنبوية والممارسات الادارية المستندة عليها من قبل الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين مع مقارنة كثير مما يتسم اختلاصاً بما جاء به الفكر الاداري التربوي المعاصر ليتضح كيف ان الاسلام كان رائداً في هذا الحقل مثلما كان رائداً في حقول اخرى كثيرة . وبأمل الباحث ان يكون بهذا قد اسهم اسهاماً بسيطاً متواضعاً في خدمة هذا الحقل من المعرفة المتصلة بالعمل الاداري التربوي ، ويلتمس العذر من القارئ فيما قد يجده من نقص او قصور لأن الكمال لله تعالى وحده ، وهو ولي التوفيق .

حدود البحث

لقد تبين للباحث من خلال اطلاعه على كثير من الدراسات والمؤلفات في حقل العلاقات الانسانية في الادارة ان هذا الحقل يتسم بالانتاع وتنوع الموضوعات التي يمكن ان تبحث في نطاقه . لذلك ، وحتى يمكن تحجيم البحث بقدر يجعل من الممكن الاطاحة بأهم ملامحه فقد اقتصر النقاش على دراسة المكونات الاساسية لمفهوم العلاقات الانسانية في الادارة مثل تحديد معنى العلاقات الانسانية في الادارة ، واسس هذه العلاقات ومبادئها ، واهدافها ، بالاضافة الى دراسة

ثلاثة محاور رئيسية لهذه العلاقات في الإدارة وهي القيادة والاتصال والتحفيز مع التركيز على مجال الإدارة التربوية ، ومقارنة ذلك من الناحية الإسلامية .

قضايا البحث

ان البحث يتضمن معالجة لعدد من القضايا التي تشير الكثير من التاؤلات .
وهذه القضايا هي :

١ — مفهوم العلاقات الانسانية في الاسلام ، وتشير هذه القضية التاؤلات التالية :

ما هو مفهوم العلاقات الانسانية في الإدارة الاسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم ؟ وما هي اسر هذه العلاقات في هذا المفهوم ؟ وما هي مبادئها واهدافها ؟ .

٢ — مفهوم العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الغربي المعاصر ، وتشير هذه القضية التاؤلات التالية :

ما هو مفهوم العلاقات الانسانية في نظر الفكر الاداري الغربي المعاصر ؟ وما هي اسر هذه العلاقات ومبادئها واهدافها في هذا المفهوم ؟ .

٣ — المقارنة بين المفهوم الاسلامي وبين المفهوم الغربي المعاصر

للعلاقات الانسانية في الإدارة ، وتشير هذه القضية التاؤلات التالية :
ما هي اوجه التطابق او التقارب ووجه الاختلاف او التباعد بين المفهومين المذكورين من حيث الاسر والمبادئ والاهداف ؟ . وما هو تحليل ذلك في كلتا الحالتين ؟ .

٤ — مفهوم العلاقات الانسانية في الادارة واجه انمكاته في الادارة التربوية ، وتشير هذه القضية التناولات التالية :

ما هي انمكاته مفهومي الاسلام والفكر الاداري الغربي المعاصر من حيث الاسر والمبادئ والاهداف في مجال الادارة التربوية ؟ وكيف ينعكس المفهوم الاسلامي من خلال ثلاثة محاور اساسية من محاور العلاقات الانسانية في الادارة التربوية كالقيادة والاتصال والتحفيز ؟ .

مناهج البحث (١)

- ان طبيعة البحث المتمثلة في معالجته لمفهوم عُرف في مجتمعين ينتميان الى ثقافتين مختلفتين فكرياً ودينياً استلزم استخدام المناهج التالية في البحث :
- ١ — المنهج التاريخي الذي يهتم بتتبع النواحي التاريخية وتمحيص الروايات والاشهاد بها . وقد استخدم هذا المنهج في عرض ملامح من اسلوب العلاقات الانسانية في الادارة الاسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم .
 - ٢ — المنهج الوصفي الذي يختص بوصف ظاهرين الافكار المختلفة حيث يتم بموجبه عرض نماذج من كتابات واقتوال المفكرين وآرائهم . وقد تم اتباع هذا المنهج في تقديم نماذج من كتابات وآراء وافكار المفكرين الاداريين وغير الاداريين من المسلمين وغيرهم ، وفي وصف النماذج القيادية المختلفة في الادارة التربوية .
 - ٣ — المنهج التحليلي الذي يعني بمناقشة الافكار وتفسيرها واعادتها الى عناصرها الاولى لكي تكون أكثر قابلية للفهم والادراك . وقد تمت الاستعانة بهذا المنهج في مناقشة معنى العلاقات الانسانية في مجال الادارة ، واسها ، ومبادئها ، واهدافها ، في كل من الاسلام والفكر الاداري الغربي المعاصر .

(١) لقد تمت الاستعانة في وصف بعض المناهج المذكورة اعلاه بالمرجع التالي :

حمدي امين عبدالهادي ، المرجع السابق (الفكر الاداري الاسلامي) ، ص ٢٥ .

٤ - المنهج المقارن الذي يركز على مقارنة المفاهيم والأفكار بين فكريين أو ثقافتين ذات جذور مختلفة بفرض إبراز أوجه الاتفاق أو الاختلاف بينهما وتعميل ذلك . وقد استخدم هذا المنهج في مقارنة أسس العلاقات الإنسانية ومبادئها وأهدافها في الإسلام مع مثيلاتها في الفكر الإداري الغربي المعاصر .

أهمية البحث

إن أهمية هذا البحث تنبع من الأهداف التي يتطلع إلى تحقيقها . وهذه الأهداف هي :

١ - توضيح مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة والأسس التي تقوم عليها هذه العلاقات والمبادئ المنظمة لها وأهدافها من الناحية الإسلامية وإظهار مزايا كل ذلك عن طريق مقارنته بمفهوم العلاقات الإنسانية وأسسها ومبادئها وأهدافها في الفكر الإداري الغربي المعاصر ، وهذا يؤدي إلى أن يزداد العاملون في الإدارة التربوية من المسلمين إيماناً على إيمانهم ويعقدوا العزم أكثر من ذي قبل على التمسك بدينهم وتطبيق ما جاء به في تعاملهم مع الآخرين في المؤسسة التربوية مما ينتج عنه توفير المناخ الملائم لتحقيق الأهداف الإدارية والتربوية .

٢ - الإسهام - ولو بقدر ضئيل ومتواضع - في مسيرة تأصيل دراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية من منطلق إسلامي ، وذلك إنجازاً مع ما يسود العالم الإسلامي عامة والمملكة العربية السعودية خاصة من اتجاه نحو دراسة كافة المفاهيم المعاصرة في شتى حقول المعرفة على ضوء التوجيهات الإسلامية الخالدة .

٣ - جذب اهتمام الباحثين المسلمين في الإدارة بشكل عام وفي الإدارة التربوية بشكل خاص نحو التوجيهات القرآنية والنبوية والممارسات الإدارية المستندة عليها في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين لكي يحيطوها بالاهتمام والعناية شرحاً ودراسة وتفسيراً ويستنبطوا منها الأسس والمبادئ الصالحة للتطبيق في حقل العلاقات الإنسانية بالمؤسسات

التربوية الإسلامية المعاصرة بدلاً من الاعتماد شبه الكلي على ما يرد في هذا الحقل من الفكر الإداري الغربي المعاصر .

٤ — معالجة موضوع يتصل اتصالاً وثيقاً بالتماكك الاجتماعي في المؤسسات التربوية ، إذ أنه مما لا شك فيه أن معرفة مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة كما بينها الإسلام ثم تطبيقها في مجال الإدارة التربوية يدعم التماكك الاجتماعي لدى العاملين ويوفر المناخ المناسب لحسن سير واستمرار العملية الإدارية والتربوية .

الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث

لقد وجد الباحث وفرة من الدراسات في حقل العلاقات الإنسانية في الإدارة بشكل عام ، إلا أن غالبية هذه الدراسات لم تكن مفيدة له لأنها كانت تنطرق لموضوعات تقع خارج نطاق الحدود المقررة للبحث . ولم يجد وفرة مماثلة في الدراسات المتعلقة بحقل العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية ، هذا عدا عن يجد دراسات كافية ذات صلة مباشرة بموضوع بحثه . وعموماً فإن من الممكن عرض أهم الدراسات التي وجدت على النحو التالي :

أولاً - دراسات إسلامية متنوعة في الإدارة والقيادة والأخلاق . وقد عالجت هذه الدراسات في بعض أقسامها وفصولها مفاهيم وأحرومبادئ ذات صلة وثيقة بحقل العلاقات الإنسانية في الإدارة ، إلا أن هذه المعالجة لم تكن إلا بهدف دراسة هذه العلاقات أو كانت دراستها هدفاً ثانوياً لها . وكانت هذه الدراسات مفيدة جداً لأنها أسهمت في تكوين الخلفية

اللزامة لدى الباحث ليتمكن من معالجة موضوع بحثه من الناحية الاسلامية .
ومن اهم هذه الدراسات ما يلي :

١ — استعرض الدكتور حمدى امين عبد الهادى في كتابه الفكر الادارى الاسلامي والمقارن ظهور الفكر الادارى القديم ثم الفكر الادارى المعاصر مع القاء الضوء على اتجاهاته الرئيسية . وبعد ذلك تطرق للحديث عن اصول الفكر الادارى الاسلامي فأشار الى ذاتية هذا الفكر والى مصادر استقائه كالقرآن الكريم والسنة الشريفة والى اهم رواده كالمأوردى فسي الادارة الحكومية والقلقشندي في الادارة المكتبية وابن تيمية في الاملاح الادارى . وقد تضمن حديثه عن اصول الفكر الادارى الاسلامي مبحثا عن ادارة الأفراد يتكون من ثلاثة مطالب جمل المطلب الاول منها للحديث عن العلاقات الانسانية العامة فأورد بعض التوجيهات الاسلامية الخاصة بالصفات الذاتية للأفراد والتي تشكل اسمى اخلاقيات سلوكهم الاجتماعي في كافة صور النشاطات البشرية والاجتماعية كالامانة والعدالة والتعاون والرحمة والقصد والاعتدال والصدق والاخلاص . اما المطلب الثاني فتحدث فيه عن التوظيف حسب الجدارة عن طريق تولية الاملح والحرص على تنمية الكفاية لشاغلي الوظائف بتدريبهم وباستخدام الحوافز . واخيرا فقد تحدث في المطلب الثالث عن القيادة السوية ومقوماتها في نظر الاسلام فأوضح ضرورة القيادة وواجباتها متمثلة في المساورة والقُدوة الحسنة والرعاية والمثولية واعداء النصيح والافتناع بالحسن (١) .

٢ — عالج الدكتور محمد عبد القادر ابو فارس في كتابه النظام السياسي في الاسلام العديد من الموضوعات المتعلقة بالدولة والحكم في الاسلام فتحدث عن القواعد الاساسية للعلاقة بين الحاكم والمحكوم كال تسليم بأن الحاكمية لله تعالى والعدل والماواة والطاعة والشورى . وقد استفاض في الحديث عن الشورى فتطرق الى مفهومها واهميتها وفوائدها والى من هم اهل الشورى والشروط التي ينبغي ان تتوفر فيهم ، ثم تحدث عن الدولة الاسلامية ونشأتها

(١) حمدى امين عبد الهادى ، المرجع السابق (الفكر الادارى الاسلامي والمقارن) .

في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وعن رثايتها والشروط اللازم وجودها
فيمن يتولى الرثاة فيها والواجبات التي تلقى على عاتقه ، كما تحدث
عن طرق اختياره مستهدا في ذلك بطرق اختيار الخلفاء الراشدين . وقد
انتقل بعد ذلك للحديث عن البيعة ومفهومها وكيفية اعطائها ، واخيرا
تناول بالنقاش مفهوم الوزارة وبين انواعها (١) .

٣ — خص ابو الحسن علي بن محمد الماوردي كتابه ادب الدين والدنيا
لبیان كثير من الآداب والفضائل الاخلاقية الاسلامية التي تتعلق اتصالا
كثيرا بالعلاقات الانسانية في مواقف مختلفة فتحدث في البداية عن
العقل بشكل عام وعن فضله وبين ان الهوى مذموم لانه ضاد للعقل
وصاد له عن فعل الخير . ثم تطرق لبيان ادب العلم فذكر عرف العلم
وفضله وضرورة التدرج في طلبه ووضح ما يجب ان تكون عليه اخلاق العلماء
من ربط القول بالعمل ونشر العلم وتقديم النصح للمتعلمين والرفق بهم
وتحبيبهم في طلب العلم . وقد تناول بعد ذلك ادب الدين ف اشار الى
حكمة التكليف والامانة واقامته والى حكمة الفرائض الخمسة وهي الايمان
والملة والصيام والزكاة والحج ، كما تناول ادب الدنيا فأوضح ان الانسان
مدني بطبعه ، وتكلم عن الاخاء وكيفية اختيار الاخوان قبل امطرائهم وعن
البر وانواعه ووجوه اكتساب الرزق واجابه . واخيرا استفاض في شرح كثير
من الفضائل التي حث الاسلام عليها كحسن الخلق والحياء والعلم والصدق
والصبر والشجاعة وكنان السر ، ثم شرح بعض الرذائل التي نهى عنها
كالكبر والاعجاب بالذات والفض والكذب والحسد (٢) .

ثانيا - دراسات ادارية غربية في ادارة الافراد والعلاقات الانسانية . وقد عالجت
هذه الدراسات في جميع فصولها او البعض منها العلاقات الانسانية في الادارة من
حيث مفاهيمها ومبادئها واهدافها ومظاهرها وتاريخ الاهتمام بها واهميتها نفسي

(١) محمد عبدالقادر ابو فارس ، النظام السياسي في الاسلام ، ١٩٨٠م .

(٢) ابو الحسن علي بن محمد الماوردي ، ادب الدين والدنيا ، تحقيق وتعليق مصطفى
السقا ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، ١٩٧٨م ، الطبعة الرابعة .

مجال العمل الاداري والموضوعات التي تهتم بدراستها . وكانت هذه الدراسات مفيدة للباحث لانها عرّفته على كثير من المكونات الخاصة بمفهوم العلاقات الانسانية في الادارة كما يراها الفكر الاداري الغربي المعاصر فجعلته قادرا على مقارنتها بمثيلاتها في الاسلام . ومن اهم هذه الدراسات ما يلي :

١ — اورد التون مايو في كتابه المشاكل الانسانية للمدينة الصناعية وصفا مفصلا لتجارب معانع هاوثورن الشهيرة في امريكا والتي تعتبر منبعا لكثير من مبادئ العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الغربي المعاصر وأوضح ان التقارير المتعلقة بهذه التجارب بينت ان ظروف العمل المادية اثنا هذه التجارب لم يكن لها تأثير واضح على انتاج العاملين ، ولكن هذه التقارير اوضحت ان المعاملة الطيبة مثل تخفيف حدة الرقابة الصارمة على العاملين اشعارا لهم بأنهم موضع الثقة ، والاهتمام بالجوانب النفسية المتعلقة بهم واخذ مشورتهم فيما يخصهم من قرارات كان لها تأثيرها الواضح في رفع الروح المعنوية لديهم ومن ثم في زيادة معدلات انتاجهم (١) .

٢ — تناول كيث ديفيز في كتابه العلاقات الانسانية في العمل تحليلا معنوي العلاقات الانسانية في الادارة والتطور التاريخي لهذه العلاقات واسباب الاهتمام بها في الغرب ، كما تناول بالتحليل للمفاهيم الاساسية التي تتعامل معها هذه العلاقات مثل الفروق الفردية والدافعية والكرامة الانسانية والصلة المتبادلة . وبعد ذلك تطرق الى العديد من الموضوعات المتعلقة بحقل العلاقات الانسانية في الادارة مثل الدافعية والروح المعنوية والاتصال والقيادة وغير ذلك (٢) .

(١) التون مايو ، المشاكل الانسانية للمدينة الصناعية ، ترجمة مبارك ادريس ، دار الفكر العربي ، ١٩٦٥م ، الفصل الثالث والرابع .
(٢) انظر المرجع الاجنبي :

Keith Davis , Human Relations at Work , 3rd ed (McGraw - Hill Co., N.Y. , 1967) .

٣ — تحدث الدكتور صلاح الشنواني في كتابه إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية عن العلاقات الانسانية فأشار الى ان هذه العلاقات تعني في محيط العمل ذلك الميدان من الادارة الذي يهدف الى التكامل بين الافراد بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم للعمل بانتاجية وتعاون مع حولهم على اشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية ، وبعد ذلك استعرض التطور التاريخي لهذه العلاقات في اوربا وامريكا واسباب الاهتمام بها هناك ، ووضح الاسس التي تقوم عليها كالمصلحة المشتركة وتباين الافراد والدوافع والكرامة الانسانية . ثم تناول بالحد يث برنامج العلاقات الانسانية في الادارة واهداف وخطط وسياساته وتنظيمه وادجه نشاطاته والرقابة عليه ، وبعد ذلك تكلم عن التدريب على العلاقات الانسانية والفرص من اقامة برنامج التدريب عليها وهو تنمية الصفات المطلوبة للقيادة الصحيحة والتعريف بالوسائل التي تمكن من تحفيز الافراد حتى يؤدوا الاعمال المناطة بهم (١) .

٤ — خص الدكتور زكي محمود هاشم قسماً من كتابه الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية لمعالجة ثلاثة مداخل للعلاقات الانسانية في مجال إدارة الأفراد ، وهذه المداخل هي : القيادة الادارية ، والحوافز ، والاتصال . وقد تحدث في معالجته لمدخل القيادة الادارية عن ابعاد هذه القيادة ومصادر سلطتها ونموذجيها الأساسيين في حقل الادارة وهما نموذج القيادة الديمقراطية ونموذج القيادة الانوقراطية . اما معالجته لمدخل الحوافز فقد تركزت على بيان اهمية تحفيز العاملين وانواع الحاجات الانسانية والحوافز السلبية والايجابية . واخيرا تطرق في حديثه عن مدخل الاتصال لتوضيح مفهوم الاتصال واهميته واتجاهاته بداخل المؤسسة الادارية من اعلى الى اسفل وبالعكس وافقيا ووسائله ومواقفه (٢) .

(١) صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ١٩٧٦ م .
(٢) زكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، الطبعة الثانية ، ١٩٨٠ / ٧٩ م .

ثالثاً - دراسات غربية في العلاقات الانسانية في المجال التربوي - وقد ورد ذكر هذه الدراسات في بعض المؤلفات التربوية والاجتماعية والادارية الحديثة . ولم يكن للاطلاع عليها فائدة كبيرة بالنسبة لموضوع البحث لأن ذكرها جاء مقتضياً علاوة على ان منطلقاتها لم تكن اسلامية . ومن هذه الدراسات ما يلي :

- ١ - أجرى كل من لبيت Lippitt و وايت White دراسة تجريبية على عشرين تلميذا للتعرف على تأثير انواع القيادة والمناخ الاجتماعي على سلوك الفرد والجماعة فظهر ان القيادة الديمقراطية التي تسود في المناخ الديمقراطي تشجع جواً من الثقة المتبادلة والتجاوب التلقائي بين العاملين وتجعل مشاعر الاستقرار والراحة النفسية مرفقةً عليهم الأمر الذي يؤدي بدوره الى استمرار العمل والنشاط في وجود القائد وفي غيابه . وتبين ان السبب في ذلك يرجع الى ان الأفراد في ظل هذا النوع من القيادة والمناخ الاجتماعي كانت تتاح لهم فرص المشاركة في وضع السياسات وحرية اختيار رفاق العمل ولأن القائد كان يستخدم معهم وسائل التحفيز بطريقة موضوعية (١) .
- ٢ - قام سريجيو فاني Sregiovanni بدراسة لظاهرة النقص في اشباع الحاجات الانسانية لعدد من المعلمين والاداريين ببعض المدارس الابتدائية والثانوية في إحدى الولايات الاميركية فتوصل الى نتائج من بينها :
 - أ - كانت مستويات الطموح لدى الذكور من المعلمين أعلى من الاناث وبالتالي فقد كان الشعور بالنقص في اشباع الحاجات لديهم أعلى من الاناث .
 - ب - اظهر معلموا المدارس الثانوية شعوراً اكبراً بالنقص في اشباع الحاجات بالمقارنة مع معلمي المدارس الابتدائية .
 - ج - كانت حاجات الاحترام والاستقلال وتحقيق الذات اقل الحاجات اشباعاً (٢) .

(١) حامد عبدالسلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، عالم الكتب ، القاهرة ،

١٩٧٧م ، الطبعة الرابعة ، ص ٢٧٢ - ٢٨١ .

(٢) حنفي محمود سليمان ، السلوك الاداري وتطوير المنظمات ، دار الجامعات

المصرية ، الاسكندرية ، بدون تاريخ ، ص ٢٤٣ - ٢٤٤ .

- ٣ — تبين من دراسة للدكتورة رمزية الغريب عن الصفات التي تحبب التلاميذ في المعلم أو تنفرهم منه ان الصفات الانسانية الايجابية مثل المشاركة والعطف والعمل على مساعدة التلاميذ وحل مشكلاتهم تحتل مركز الصدارة من بين الصفات التي تجذب التلميذ الى معلمه ، في حين ان الصفات الانسانية السلبية كالشراسة والضرب واثارة بقية تلاميذ الفصل على التلميذ المعطي وعدم الرغبة في مساعدة التلاميذ تحتل المنزلة الاولى من بين العوامل التي تباعد بين المعلم وتلاميذه وتسي الى العلاقات الانسانية بينهم (١) .
- ٤ — توصل الدكتور حامد عبد العزيز الفقي في دراسة له لبعض المواقف القيادية والعلاقات الانسانية الى نتائج كان منها :
- أ - اختارت الغالبية البسيطة من عينة البحث القيادة الديمقراطية لكونها اكثر ملائمة للجماعات التربوية .
- ب - فضلت غالبية العينة الايجاب للعلاقات الانسانية الايجابية على غيرها من الايجاب مما دل على ثبات واطراد اجابات العينة لأن الايجاب المختارة للعلاقات الانسانية اتفقت مع القيادة الديمقراطية المفصلة (٢) .

رابعاً - دراسات للعلاقات الانسانية في الادارة التربوية من مطلقات اسلامية . وقد

عثر الباحث على دراستين من هذا النوع تمثلان محاولتين لا بأس بهما في مسيرة تأصيل دراسة العلاقات الانسانية في الادارة التربوية من الناحية الاسلامية ، ولكنهما تختلفان عن بحثنا هذا من حيث المحتوى والمنهج المتبع . وكانت هاتان الدراستين قد اجريتا بقم التربية بجامعة أم القرى من قبل بعض طلبة مرحلة الماجستير ، وفيما يلي استعراض لهما :

- ١ — قامت نجاة نواوي أمان بدراسة عن مدى ممارسة الادارة المدرسية للعلاقات الانسانية ودورها في تنميتها في المرحلة الابتدائية . وتكونت الدراسة من قسمين احدهما نظري والآخر ميداني . وقد تحدثت في القسم النظري عن مفهوم العلاقات الانسانية في ضوء عدد من التعريفات المستقاة من الفكر الاداري الغربي الحديث وحاولت وضع تعريف لهذه العلاقات في الاكلام فقالت : انها

(١) رمزية الغريب ، العلاقات الانسانية في حياة المنير ومشكلاته اليومية ، مكتبة

الانجلو المصرية ، القاهرة ، بدون تاريخ ، ص ١٣٢ - ١٤٦ .

(٢) حامد عبد العزيز الفقي ، دراسة لبعض المواقف القيادية والعلاقات الانسانية ،

الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ، دار الثقافة ، القاهرة ، ١٩٧٥ ، ص ١٢٤ - ١٢٦ .

" تعني اهتمامه (أى الاسلام) بالاماليب الفعالة التي تحقق تماسك افراد الجماعة سلوكيا وفكريا في نهج منضبط في الاتجاه العلمي الروحاني اذ يحقق في توافق تام لمالحي الفرد والجماعة معا (هكذاني الاصل) " (١). وبعد ذلك تحدث عن اهداف العلاقات الانسانية وذكرت ان هناك هدفا اساسيا لها وهو تحقيق المصلحة المتبادلة الشاملة لاجزاء المنظمة او المؤسسة، ثم تعرضت للحديث عن نطاق هذه العلاقات والتطور التاريخي لها منذ ظهور الاسلام وحتى النصف الاول من القرن العشرين مرورا بعصر النهضة في اوربا. وقد اشارت الى ان هناك اسسا فلسفية للعلاقات الانسانية مثل المصلحة المشتركة، وتباين الافراد واختلافاتهم، والدوافع والحوافز، والكرامة الانسانية. وتعرضت بعد ذلك لبيان دور الادارة التربوية في خلق وممارسة العلاقات الانسانية، واهمية هذه العلاقات من حيث انها تساعد الفرد على اشباع حاجاته الاساسية والثانوية اجتماعيا ونفسيا واقتصاديا وتوفير له الخدمات المحققة للاستقرار النفسي والاجتماعي وتضمن حصول الافراد على حقوقهم المادية والمعنوية وتحافظ على الكرامة الانسانية والكيان البشري بالعدل والمساواة باعتبار الفرد اللبنة الاولى ان ملحق ملحق الجماعة وهذا يعني ان العلاقات الانسانية تمهد لتكوين المجتمع المالح المسلم . اما في القسم الميداني فقد استعرضت فيه الدراسة الميدانية التي قامت بها على مجموعة من مديرات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة لمعرفة مدى ممارسة الادارة المدرسية للعلاقات الانسانية ودورها في تنمية هذا الجانب الانساني من خلال النواحي الادارية التالية : التنظيم والتخطيط - التوجيه والارشاف - وسائل الاتصال - التقويم . وقد اجملت نتيجة الدراسة الميدانية بقولها : " يمكن تلخيص الاطار الذي تسير فيه الادارة المدرسية الابتدائية بالنسبة للعلاقات الانسانية فنوضح ان الجانب الانساني يمارس فيها بصورة كبيرة ٠٠٠ وبنسبة ٢٥ ٪ في نواحي التنظيم والتوجيه والارشاف والاتصال بينما تنخفض النسبة في التقويم " (٢).

ولم تكن هذه الدراسة مفيدة للباحث لأنها اعتمدت بشكل اساسي على ما كتبه

(١) نجاة نواوي أمان ، مدى ممارسة الادارة المدرسية للعلاقات الانسانية ودورها في تنميتها في المرحلة الابتدائية ، دراسة مكملية لدرجة الماجستير مقدمة لكلية التربية بجامعة أم القرى في العام الدراسي ٩٩/٩٨ هـ ص ٢٢ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٦٠ .

كل من الدكتور صلاح الشنواني (١) والدكتور منصور فهمي (٢) عن العلاقات الانسانية في الادارة وهما يعكسان في كتاباتهما دائما ما يرد في الفكر الاداري الغربي المعاصر .

٢ — أعد أحمد سعيد الفامدى دراسة بعنوان العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الاسلامي وتعرض فيها لعدد من المفاهيم للعلاقات الانسانية فأشار الى ان المعنى العام لها هو انها ذلك الميدان الذي يهدف الى التكامل بين الافراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم الى العمل بانتاجية كبيرة مع حصولهم على اشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية ، اما معناها في الاسلام فهو انها تلك العلاقات القائمة على المنهج الالهي المتضمن الكتاب والسنة المطهرة المشتعلة على التصور الاعتقادي والشعائر التعبدية والشرائع المنظمة لنشاط الحياة كلها على اسس الاخلاق الاسلامية العظمية وعلى رأسها التقوى والتمسك في المساواة والعدل والصدق والامانة والعفة والايثار والتواضع والحياء والكينونة والرحمة والخوف من الله والحلم والصبر والتسامح والصبر والمصارعة الى الخير . وبعد ذلك تناول بالحديث خصائص العلاقات الانسانية في الاسلام كالربانية والشمول والتوازن والواقعية ومفزاها التربوي ثم تحدث عن العلاقات الانسانية الاسلامية وانعكاساتها في حقل الادارة العامة وفي المؤسسات التربوية فتعرض بالذكر للمساواة والعدالة والامانة والتعاون والعفو والتسامح والشورى . وفي جزء من دراسته تحدث عن العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الغربي فاستعرض التطور التاريخي لهذه العلاقات هناك واسباب الاهتمام بها . وتناول اخيرا بالتحليل والمقارنة لحاجات الانسان وخصائص القائد الاداري وصفاته وعلاقاته مع العاملين والمتعاملين معه في ظل الاسلام والفكر الاداري الغربي (٢) .

(١) صلاح الشنواني ، المرجع السابق (ادارة الافراد والعلاقات الانسانية) .

(٢) منصور فهمي ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار الشعب ، القاهرة ، ١٩٧٦ م .

(٣) احمد سعيد الفامدى ، العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الاسلامي : ماضيها وتطبيقاتها التربوية ، بحث مكمل لدرجة الماجستير مقدم لكلية التربية بجامعة أم القرى في العام الدراسي ١٤٠٠/١٤٠١ هـ .

وقد كانت هذه الدراسة مفيدة للباحث الى حد ما لأنها اسهمت في تقديم افكار جديدة له هيكل بحثه وخطته وموضوعاته ومحتوياته في المراحل الاولى .

هذه هي اهم الدراسات التي تتصل بالبحث بطريقة او اخرى ويتبين من استعراضها ان هناك نقما واضحا في الدراسات المتعلقة بالعلاقات الانسانية في الادارة التربوية من الناحية الاسلامية ، فقد كانت الدراسات الغربية الاربعة في العلاقات الانسانية

في المجال التربوي ، والتي سبق ذكرها ، تبحث في العلاقات الانسانية أوفي موضوعات متصلة بها من منطلقات غربية بحثة لامت للناحية الاسلامية بطله . اما الدراستين اللتين اجرينا بقسم التربية بجامعة ام القرى فلم تكونا كافيتين لسد هذا النقص لأن الدراسة الاولى ، وهي دراسة الاستاذة نجاة نواوى ، لم تعالج في قسمها النظرى العلاقات الانسانية معالجة اسلامية اصيلة بل ان كل ما قامت به هو تقديم بعض ما كتب في مجال العلاقات الانسانية في الادارة من ناحية غربية في شكل فقرات وقصود بمسند تطعيمه بالايات والحديث والمعاني الاسلامية . ولم تهتم هذه الدراسة بالناحية المقارنة بل انصب جل اهتمامها على الناحية التطبيقية للعلاقات الانسانية رغم احتوائها على قسم نظرى .

اما الدراسة الثانية ، وهي دراسة الاستاذ احمد سعيد الفامدى ، فقد ركزت بشكل اكبر على العلاقات الانسانية من الناحية الاسلامية معتمدة على السرد التاريخي والعرض الوصفي ولم تتناول بالتحليل والنقد العميقين للكثير من مفاهيم العلاقات الانسانية في الفكر الادارى الغربي المعاصر ، وهذا ناتج بطبيعة الحال من اعتماد هذه الدراسة بشكل اساسي في معالجة موضوعها على الكتابات التربوية التي لم تكن تهتم اساسا بمعالجة العلاقات الانسانية في الادارة ، ومما ولتها تطويع هذه الكتابات لتخدم اغراض الدراسة . وقد اتسمت معالجة هذه الدراسة لبعض المواضيع بالطحية وهو ما يتبين من ضامسة بعض العناوين و تواضع المحتويات الواقعة تحتها ، كما ان الناحية المقارنة فيها لم تأخذ المعطى الكافي .

لذلك كله فقد جاء هذا البحث الذي يختلف عن الدراستين السابقتين من حيث المحتوى والمنهج المتبع والتعمق في الناحية الانسانية والمقارنة فيما يخص العلاقات الانسانية في الادارة التربوية ليسهم في مد جزء من النقص الموجود في الدراسات في هذا المجال من الناحية الاسلامية والمقارنة ، وليفتح افاقا جديدة امام الباحثين لمعالجة الكثير من الجوانب التي لم يتطرق اليها هذا البحث أو غفل عنها .

خاتمة البحث

حتى يمكن عرض موضوع البحث بطريقة ميسرة ضمن حدود البحث التي سبق ايضاها فقد كان من المناسب ان يتكون البحث من باب تمهيدى وبابين رئيسيين و خاتمة . وقد تم التعرض في الباب التمهيدي لبيان اهم الاسباب التي دعت للقيام بالبحث ، ولتوضيح حدود البحث واهم القضايا التي يناقشها ، ولوصف مناهج البحث المستخدمة فيه ، ولذكر اهميته ، ولإستعراض اهم الدراسات المتعلقة به ، وغير ذلك . وفي الباب الاول تمت دراسة المكونات الاساسية لمفهوم العلاقات الانسانية وانعكاساتها في الادارة التربوية وذلك من خلال تمهيد واربعة فصول تضمن التمهيد اشارة الى المعنى العام للعلاقات الانسانية ، اما الفصل الاول فتعرض لتوضيح معنى العلاقات الانسانية في الادارة ، واما الفصل الثاني فتناول بيان اهم هذه العلاقات ، وفي الفصل الثالث تم استعراض اهم مبادئها ، واخيرا في الفصل الرابع ورد تحليل لأهم اهدافها . وقد تضمن الباب الثاني دراسة عن ثلاثة محاور اساسية للعلاقات الانسانية في الادارة وذلك عبر تمهيد وثلاثة فصول ، تضمن التمهيد اهمية دراسة هذه المحاور بالنسبة للعملية الادارية التربوية ، وتم في الفصل الاول التعرض للقيادة الادارية التربوية ، وفي الفصل الثاني انصب الحديث على الاتصال الاداري التربوي ، وفي الفصل الثالث تركز النقاش على التحفيز الاداري التربوي . واخيرا فقد تم اعتتام البحث بخاتمة تضمنت خلاصة لما تمت مناقشته من موضوعات وما تم التوصل اليه من نتائج في هذا البحث .



الباب الأول

(المكونات الأساسية لمفهوم العلاقات
الإنسانية وانعكاساتها الإدارية التربوية)

————— تمهيد —————

————— الفصل الأول : معنى العلاقات الإنسانية في الإدارة

————— الفصل الثاني : أسس العلاقات الإنسانية في الإدارة

————— الفصل الثالث : مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة

————— الفصل الرابع : أهداف العلاقات الإنسانية في الإدارة

————— * ————— * ————— *

(الباب الاول)

المكونات الرئيسية لمفهوم العلاقات الانسانية وانعكاساتها الادارية التربوية

تمهيد

يمكن القول من خلال استقراء الواقع الانساني ان العلاقات الانسانية تشير بشكل عام الى التفاعلات التي تتم بين الناس سواء أكانت تفاعلات ايجابية تتضمن في ثناياها معاني العدل والمساواة والمحبة والعطف والرحمة والتواضع او سلبية تتضمن في ثناياها معاني الظلم والتفرقة والكراهية والقسوة والتكبر. وما يسند هذا القول المدلول اللغوي لعبارة العلاقات الانسانية حيث ان كلمة علاقة - وهي مفرد علاقات - قد تعني علاقة الحب او علاقة الصومة (١)، وكلمة الانسانية قد تعني جملة الصفات التي تميز الانسان عن غيره (٢). والانسان كما هو معروف يمكن ان يتصف بجملة من الصفات التي قد تكون متناقضة كالعدل والظلم، والحب والكراهية، والتواضع والتكبر، والرحمة والقسوة، ونحو ذلك، وتبعاً لهذه الصفتين منه تصطبغ علاقاته الانسانية بوجود التفاعلات الايجابية او السلبية.

ولكن يلاحظ انه كثيراً ما تستخدم العلاقات الانسانية للدلالة على التفاعلات الايجابية أي تلك التي تتضمن معاني العدل والمحبة والرحمة والتواضع ونحوها من المعاني المحببة للنفس الانسانية. وما يؤيد ذلك ما تذيعه وسائل

(١) اسماعيل بن حماد الجوهري، الصحاح : تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق احمد عبدالغفور عطار، دار العلم للملايين، ١٩٧٩م، ط ٢، ج ٤، ص ١٥٣١.

(٢) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مطابع دار المعارف بمصر، ١٩٧٢ م، الطبعة الثانية، ج ١، ص ٢٠.

الاعلام بين الحين والآخر من أن اسرى الحرب او الجناء السياسيين في دولة ما يعانون من المعاملة غير الانسانية وتَقْصِدُ بذلك الإشارة الى انهم يلاقون معاملة قاسية فظة لا اثر فيها للرحمة او الشفقة ، كما يؤيد ذلك ما يردده العاملون من انهم لا يلقون معاملة انسانية من رب العمل او المدير حينما يحرمون من التمتع بحقوقهم المقررة او حينما يعاملون معاملة مهينة أو يكلفون بأعمال لا تليق بانتمائهم لبني البشر .

ولما كان استخدام العلاقات الانسانية للدلالة على التفاعلات الايجابية ينطبق في مواقف عديدة تتضمن التعامل مع الآخرين كما في الاسرة مع الأهل ، وفي المدرسة مع زملاء الدراسة ، وفي العمل مع رفاق العمل ، حيث لا يستغني أي فرد في كل هذه المواقف عن تضمين تعامله بالمعاني الانسانية الخيرة كالحمية والاحترام والرحمة والعدل وحن الخلق ونحو ذلك ، ونظراً لأن مجال الحديث هنا يختص بمجال العمل الاداري التربوي ، فان التركيز سينصب على تعيين مفهوم العلاقات الانسانية في موقف العمل الاداري التربوي من حيث دلالة على التفاعلات الايجابية وذلك من خلال الاجابة على التساؤلات التالية : ماهو مفهوم العلاقات الانسانية في الادارة ؟ وماهي اسر هذه العلاقات ؟ وما هي مبادئها واهدافها في كل من الاسلام والفكر الاداري الغربي المعاصر ؟ وما هي انعكاساتها في الادارة التربوية ؟ ، وكيف ان مفهوم الاسلام يتفوق على المفهوم الاداري الغربي في كل تلك النواحي من حيث غلبة الطابع الانساني الاصيل .

(الفصل الاول)

معنى العلاقات الانسانية في الادارة

مفهوم العلاقات الانسانية في الادارة الاسلامية :

لقد اخذ الرسول صلى الله عليه وسلم يمارس عملية ادارية تنصب على رعاية شئون المسلمين والاهتمام بمعالجهم والعناية بهم منذ ان اصبح له اتباع يعترفون به نبيا مرسلا من الله تعالى ويؤمنون بالاسلام الذي دعا اليه ويعتبرونه مرشدا لهم في الدين وقائدا في الدنيا . وقد صار امر مباشرة الرسول صلى الله عليه وسلم للعملية الادارية اكثر وضوحا منذ ان أسس الدولة الاسلامية في المدينة المنورة عقب هجرته اليها قبل اربعة عشر قرنا من الزمان ، فكيف كانت تبدو ادارة الرسول للمسلمين ولشئونهم آنذاك ؟ .

- ان من الصعوبة بمكان في هذه المعالجة تقديم اجابة وافية على سؤال كهذا ، ذلك لأن الأمر يتعلق بقضية الاحاطة بعظمة الشخصية النبوية والاحاطة بها اكبر من أن يقوم به فرد واحد مهما امتلك من العلم والمقدرة او حتى مجموعة افراد . الا ان وجود خاصية مميزة لدراسة سيرة النبي العظيم تتمثل في ان كل فرد مهما كانت معرفته متواضعة يمكنه ان يقتبس ويستلهم منها ما هو مفيد له يجعل من الممكن ادراك بعض الحقائق عن ملامح ادارة الرسول صلى الله عليه وسلم . ومن هذه الحقائق ما يلي :

١ — ان الرسول صلى الله عليه وسلم كان يركز منذ البداية على العنصر الانساني تركيزا كبيرا ويولي اهتماما فائقا ويهتم به اهتماما عظيما . وليس هناك ما هو ابلغ في التعبير عن ذلك من قوله تعالى : " ومما ارسلناك الا رحمة للعالمين " (١) . وقوله تعالى : " لقد جاءكم رسول من انفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم " (٢) .

(١) الانبياء : ١٠٢ .

(٢) التوبة : ١٢٨ .

ولقد تجلت مظاهر هذا التركيز في معاملته لأصحابه معاملة لم يكن يلقاها اتباع أى قائد في التاريخ - لا القديم والوسيط ولا الحديث - من حيث الاحترام والتقدير وتوخي العدالة والمساواة والتواضع والرحمة والرفق والرعاية وقضاء الحاجات . ومن يطلع على كتب السيرة النبوية سيجد من الامثلة على ذلك الشيء الوفير . وقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم ينطلق في كل ذلك من تعاليم الاسلام وتوجيهاته التي لا تحصى . قال تعالى : " ان الله يأمر بالعدل والاحسان " (١) ، وقال تعالى : " ان الله يأمركم ان تؤدوا الامانات الى اهلها واذا حكمتم بين الناس ان تحكموا بالعدل " (٢) ، وقال تعالى : " ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي احسن " (٣) . الى غير ذلك من التوجيهات والتعاليم . ومع ان هذه المعاملة الرائعة كانت تتميز القيادة والادارة النبوية في وقت لم يكن عودها قد اعتد الا انها ظلت واحتمرت كذلك ولم تتغير حتى بعد ان اصبحت صاحبه الكلمة العليا في شبه الجزيرة العربية ، أي انها كانت معاملة ثابتة في الشدة والرخاء وذلك وفقا للتوجيه الالهي في قوله تعالى : " ولا يجرمنكم شنآن قوم على الا تعدلوا اعدلوا هو اقرب للتقوى " (٤) . ومن هذا كله يتبين ان الرسول صلى الله عليه وسلم كان يركز اساسا ويصدق تام على حسن ادارة العنصر الانساني لكي تستقيم بعد ذلك بقية عناصر العملية الادارية .

٢ - كان الرسول صلى الله عليه وسلم يحرص من خلال ادارته على قضاء حاجات من يعملون تحت ادارته ومن يتعاملون معه ويحث على ذلك . قال صلى الله عليه وسلم : " من كان لنا عاملا فليكتب زوجة فان لم يكن له خادم فليكتب خادما ، فان لم يكن فليكتب مسكنا " (٥) . وكان لا يتردد له مسكن

(١) النحل : ٩٠ .

(٢) النما : ٥٨ .

(٣) النحل : ١٢٥ .

(٤) البائدة : ٨ .

(٥) ابو داود بن الاثعث الجتاني ، سنن ابي داود ، الناشر محمد علي السيد ،

حص ، ١٩٧١م ، ج ١ ، ص ٣٥٤ .

في اشباع مختلف حاجاتهم المادية والمعنوية والروحية كلما اتاحت لسه
الفرصة فكان يثني على من يأتي منهم عملا يستحق الثناء ويقول : " ومن
أتى اليكم معروفا فكافئوه فان لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا له حتى
تعلموا انكم قد كافأتموه " (١) ، وكان ينفق في سبيل الله ما استطاع
ان ينفق ، وكان يعطي العطاء الجزل فلا يستكثر ما اعطى ، وما مثل عمن
شيء قط على الاسلام الا اعطاه . اتاه رجل فأله ، فاعطاه غنما سدّت ما بين
جبلين فرجع الى قومه وقال : اسلموا فان محمدا يعطي عطاء من لا يخشى
الفاقة (٢) .

٣ — في الوقت الذي كان فيه الرسول صلى الله عليه وسلم يحرص على اشباع
الحاجات الانسانية المختلفة للعاملين معه كان يحرص ايضا على ان يكسبون
ذلك في اطار حسن الأداء لأعمالهم ودقة الوفاء بمسؤولياتهم ، أى ان الرسول
صلى الله عليه وسلم لم يكن يقتصر في التركيز على الانسان فحسب بل كان
يتجاوز الى التركيز على العمل في نفس الوقت ، وهذا يتضح من عدم رضى
الرسول عن أى اتجاه نحو الاخلال بالمسؤولية فقد استشاط الرسول صلى
الله عليه وسلم غضبا حينما علم ان احد عماله قد انصرف عنه الى تحقيق
مآربه الشخصية اثناء قيامه بعمله إذ يُروى ان هذا العامل حينما رجس
من مهمته قال : هذا لكم وهذا لي ، اهدى الي . فقام الرسول في العشي
خطيبا وقال : " ما بال عامل ابغضه فيقول هذا لكم وهذا اهدى الي ، أفلا
قعد في بيته حتى ينظر ايهدى اليه أم لا . والذي نفس محمد بيده
لا ينال احد منكم منها شيئا الا جاء به يوم القيامة يحمله على عنقه " (٣) .

٤ — كان الرسول صلى الله عليه وسلم يعتمد الى السلب الشورى والاتفاقيات المسبقة
مشكلة فيما يعرف بالبيعة حينما يسند المهام الى العاملين معه ويكلفهم
بالاعمال ، وذلك حتى يروا بأن هذه المهام والاعمال ليست مفروضة عليهم

(١) احمد بن حنبل ، المسند ، دار المعارف بمصر ، ١٩٥٤م ، ج ٢ ، ص ٢٢٤ .
(٢) حسن ابراهيم حسن ، تاريخ الاسلام : السياسي والديني والثقافي والاجتماعي ،
مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٢٤م ، ط ٨ ، ج ١ ، ص ١٥٢ .
(٣) مسلم بن الحجاج ، صحيح مسلم ، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي ، دار احياء
الكتب العربية ، القاهرة ، ١٩٥٥م ، ج ٣ ، ص ١٤٦٣ .

فرضا وانما تسند اليهم ويكلفون بها بموافقتهم المسبقة وبالتزام ذاتي منهم ، فيشعرون بمسئوليتهم الادبية تجاه حسن انجازها . وتعني البيعة ان يعاهد المُبايعُ (العامل) أميرَه (قائده او مديره الاداري) على السمع والطاعة (١) . وهذا يكون بعد توضيح الغرض من البيعة . ومما يدل على اتباع الرسول صلى الله عليه وسلم لهذه الاعاليب (الشورى والبيعة) ما وقع عندما خرج الرسول للعمرة في عام الحديبية ، فقد دعا الناس للخروج للعمرة فخرجوا معه وهم لا يحملون من السلاح الا ما لا بُدَّ منه للدفاع عن النفس في اثناء الطريق . وعند الحديبية تعدى لهم المشركون وحالوا بينهم وبين مكة ، فقامت المفاوضات بين الرسول صلى الله عليه وسلم وبين المشركين . وخرج الموقف ، وسرت اشاعة بمقتل عثمان بن عفان رضي الله عنه في مكة ، فبدت في الجو نذر الحرب ، وهنا رأى الرسول صلى الله عليه وسلم ان الظروف تغيرت ، فاصحابة كانوا قد خرجوا معه للعمرة ، اما الآن فان عبح الحرب قد اُطل على الموقف . لهذا فقد رأى انه لا بُدَّ من عرض الأمر كله عليهم ليقرروا ما يرونه بدلا من ان يفرض عليهم الامر الواقع ، فقد يكون من بينهم من لا يرى الحرب ، و دعا من يوافقون على دخول الحرب ان يبايعوه من جديد ، أى يتفقون معه من جديد ، فكانت بيعة الرضوان (٢) .

٥ — كان الرسول صلى الله عليه وسلم يشجع وينمي العمل التعاوني ، أى العمل الجماعي او ما يسمى بعمل الفريق بين اصحابه فكان يجعلهم يعملون معه " بدلا من أن يعملوا " عنده " رغم انه كان يُعتبر في نظرهم القائد المطاع الذي لا يرد له طلب . وكان هذا التشجيع ينبع من ادراكه ان العمل التعاوني يمكن ان يسهم في اشباع الكثير من حاجات العاملين كالشعور بالانتماء وللقبول الاجتماعي والاحساس بالقيمة والحب والامان .

(١) محمد عبدالقادر ابو فارس ، المرجع السابق (النظام السياسي في الاسلام) ،

ص ٢٩٩ - ٣٠٠ .

(٢) حسين مؤنس ، عالم الاسلام ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٣ م ،

ص ١٦٢ - ١٦٣ .

قال صلى الله عليه وسلم: " المرء كثير بأخيه " (١) . وقال ايضا :
 " عليكم بالجماعة واياكم والفرقة ... ومن اراد بحبوة الجنة فليلزم
 الجماعة " (٢) . كما كان هذا التشجيع ينبع من حرصه صلى الله عليه
 وسلم على ارضا الله سبحانه وتعالى بتنفيذ تعليماته الواردة في قوله :
 " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان " (٣) .
 ومن الشواهد على تشجيع الرسول صلى الله عليه وسلم للعمل التعاوني
 مشاركته بنفسه في حفر الخندق حول المدينة قبيل غزوة الأحزاب . فكان
 يرفع التراب ويضع المسلمين بذلك اعظم التشجيع ويدعوهم الى مضاعفة
 الجهد " (٤) .

ان الحقائق السابقة عن ملامح الاسلوب النبوي في الادارة والتعامل مع الصحابة
 توضح لنا بعض النقاط الرئيسية المتصلة باتجاه هذا الاسلوب نحو المعاصر الانساني
 في الادارة . وهذه النقاط هي :

- ١ — تركيز الرسول صلى الله عليه وسلم في ادارته للدولة الاسلامية على العنصر
 الانساني مع مصاحبة هذا التركيز بتركيز مماثل على عنصر العمل في الدولة .
- ٢ — انه كان يعمل من اجل قضاء واشباع حاجات الذين يعملون او يتعاملون معه
 ويحرص على ان يعمل اصحابه بروح تعاونية بناءة مثمرة وذلك عن طريق تنمية
 روح العمل الجماعي لديهم .
- ٣ — انه كان يعمل على التوفيق بين المصالح الذاتية للمسلمين ، أى مصلحة
 العنصر الانساني ، وبين المصالح العامة للدولة ، أى عنصر العمل ، ويسمى
 دوما للموائمة بينهما بحيث تسير في اتجاه واحد . قال صلى الله عليه
 وسلم : " لا يؤمن احدكم حتى اكون احب اليه من والده وولده والناس
 اجمعين " (٥) . وطبيعي ان يكون الرسول كقائد للدولة الاسلامية احب

(١) ابو الحسن الماوردي ، المرجع السابق (ادب الدين والدنيا) ، ص ١٦٢ .

(٢) احمد بن حنبل ، المرجع السابق (المسند) ، ج ١ ، ص ٢٠٥ .

(٣) المائدة : ٢ .

(٤) محمد حسين هيكل ، حياة محمد ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٥ م ،

الطبعة التاسعة ، ص ٢٢٠ .

(٥) محمد بن اسماعيل البخاري ، صحيح البخاري ، مطبعة مصطفى الباوي الحلبي ،

بمصر ، بدون تاريخ ، ج ١ ، ص ١٠ .

الى المؤمن من أى شيء لأنه كان يحقق له من خلال وجوده على رأس الدولة الإسلامية ما يصبو اليه من رفعة وكرامة وعزة . وقد نجح الرسول صلى الله عليه وسلم في التوفيق بين مصالح الصحابة وبين مصالح الدولة الإسلامية حتى كانوا رضوان الله عليهم يندفعون نحو تحقيق اهدافها كاندفاعهم نحو تحقيق اهدافهم الذاتية لأنهم شعروا بأن في تحقيق مصالحها تحقيق لمصالحهم والعكس بالعكس .

ويمكن القول بنا ١٠ على العرض السابق لملامح الإدارة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم بأن مفهوم الاسلام للعلاقات الانسانية في الإدارة يعني اهتمام القائد الإداري بالعنصر الانساني في المؤسسة الإدارية والتربوية والعناية به وقضاء حاجاته عن طريق معاملته وفقا للقيم الإسلامية السامية من عدل ومساواة وإخاء ورحمة وصدق وتواضع وحسن خلق ليعمل قانعا راضيا اثناء سعيه نحو تحقيق الاهداف الإدارية او التربوية . وقد تضمنت الآية الكريمة التالية تأكيدا لهذا المعنى ، قال تعالى : " ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك " (١) . أى لو كان الرسول صلى الله عليه وسلم قاسي القلب على اصحابه - اثناء قيامه بالعملية الإدارية - لانفضوا عنه وتركوه وحده (٢) ، ولما تيسر له تحقيق ما كان يهدف اليه من نشر دين الله عز وجل وتطبيقه بين الناس طالما كانت الاساليب التي يتبعها في هذا السبيل مجانية لروح ما يدعو اليه ، وحاش لله تعالى ان يكون المصطفى صلى الله عليه وسلم كذلك . ولقد كان من نتيجة تطبيق هذا المفهوم للعلاقات الانسانية في الإدارة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم ، وبدون اغفال للعناية بالهيئة في هذا الصدد ، ان استطاع الرسول ان يجعل من الصحابة جماعة عمل متكاتفه تأتمر بقيادة واحدة وتطمح الى تحقيق اهداف مشتركة وتسود اقرباءها روح معنوية عالية بصفة شبه دائمة . وقد عبر الصحابة عن وجود هذه الروح المعنوية العالية في مواقف عديدة منها على سبيل المثال ما كان قبيل غزوة بدر الكبرى حيث اخذ الصحابة رضوان الله عليهم يتسابقون في ابداء ولائهم التام للرسول صلى الله عليه وسلم فقال المقداد بن عمرو : " يا رسول الله اخرج لما أراك الله فنحن معك ، والله لا نقول لك كما قال بنو اسرائيل لموسى : اتعب وريك فقاتلا

(١) آل عمران : ١٥٩ .

(٢) اسماعيل بن كثير ، تفسير القرآن العظيم ، مطبعة الاستقامة ، القاهرة ، ١٩٥٤م ، الطبعة الثانية ، ج ١ ، ص ٤٢٠ .

انا ها هنا قاعدون ، ولكن انهب انت وربك فقاتلا انا معكما مقاتلون » (١) ، وقال سعد بن معاذ : « لقد آمنّا بك وصدقناك وشهدنا ان ما جئت به هو الحق واعطيناك على ذلك عهدنا ومواثيقنا على السمع والطاعة فأنزلنا اعداءك ففتحنا مكة ، فوالذي بعثك لواء استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك وما تخلف منا رجل واحد » (٢) .

والواقع ان وجود الروح المعنوية العالية لدى الصياغة في ظل الادارة الاسلامية في عهد الرسول (ص) يشير الى ان هذه الادارة كانت تمارس العلاقات الانسانية بشكل رائع . وتؤكد الدراسات الحديثة هذا القول حيث ان هذه الدراسات تشير الى ان الروح المعنوية العالية لدى أي جماعة عمل ليست الا انعكاسا للعلاقات الانسانية الجيدة التي تسود بين اعضائها . يقول ديفيز : « يمكن اعتبار الروح المعنوية عالية فقط عندما ترتبط سمادة الشخص ورضاء وتوافقه بحماية في تحقيق الاهداف الادارية ... ولا يعتبر مجرد الاقتناع البسيط للفرد بتحقيق اهدافه الشخصية مؤشرا كافيا للروح المعنوية » (٣) ، ويقول ايضا : « ان من الدلائل البارزة على فساد العلاقات الانسانية تلك الظاهرة المعروفة بالمعنويات المنخفضة ، وهي في اسوأ صورها تكمن وراء حوادث الخشب والضرايات والتراخي في العمل والتغيب عنه ودوران العمالة . وقد تكون جزءا من المنازعات والانتاج المنخفض وكثرة التنقلات وغيرها من المشاكل الانسانية » (٤) .

هذا بشكل عام عن مفهوم العلاقات الانسانية في الادارة الاسلامية ، ولكن ماذا هنالك عن مفهوم هذه العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الغربي المعاصر ؟

مفهوم العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الغربي المعاصر :

ان من يتتبع دلالة عبارة العلاقات الانسانية في الادارة من خلال الكتابات الغربية والعربية المعاصرة سيلاحظ وجود استخدامات عديدة لهذه العبارة ، وربما

(١) محمد حسين هيكل ، المرجع السابق (حياة محمد) ، ص ٢٥٨ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٢٥٩ .

(٣) انظر المرجع الاجنبي :

Keith Davis, Op.Cit(Human Relations At Work), p. 61.

(٤) انظر المرجع الاجنبي :

Ibid, p . 58.

لنلاحظ تناقض هذه الاستخدامات في بعض الأحيان فمن ذلك مثلاً استخداماً كمرادف للمصطلحات التالية : العلاقات المتبادلة بين الافراد ، التفاعل الاجتماعي ، العلاقة بين العمال واصحاب العمل ، الى غير ذلك ، بل ان البعض اعتبر أن العلاقات الانسانية هي مجموعة من البرامج التدريبية للعمال والمشرفين (١) . وقد تستخدم العلاقات الانسانية كاصطلاح يشير لتلك الجهود التي تبذل لجعل العمل انسانياً في مختلف المؤسسات الادارية والتربوية ، فقد جاء في أحد تقارير هيئة الأمم المتحدة ما يلي : " ان النظرية العلمية المهمة بجعل العمل انسانياً إنما تنصب بشكل متزايد على العامل الرئيسي في الانتاج ألا وهو الانسان نفسه ، وان جعل العمل انسانياً ومعقولاً هي اصطلاحات تستعمل لوصف هذه الطريقة الجديدة في التعامل مع المصائل المتعلقة بالانسان وعمله " (٢) . وهناك من يعتقد بأن العلاقات الانسانية هي مجرد الاحاسيس العام او الاهتمام الانساني بالآخرين او هي الانتماء الحلو والباشرة والجمالة التي يعتقد بأنها تسعدهم (٣) . ويرى البعض ان العلاقات الانسانية تعني عملية تعلم المهارات من خلال علاقات تقوم على فهم السلوك وعلى الاعتمادية المتبادلة داخل الجماعة ، بينما يرى آخرون ان هذه العلاقات تطلق على جميع ردود الاعمال سواء أكانت استجابات سلوكية أو مشاعر انفعالية معينة يسببها التفاعل خلال المواقف العملية بين أعضاء الجماعات التي تسعى لتحقيق اهداف معينة (٤) . وازاء هذا الفيض الوفير من الاستخدامات لعبارة العلاقات الانسانية في الادارة قد بحثنا الباحث ويتساءل : اليس هناك استخدام أكثر تحديداً وشيوعاً لمفهوم العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الغربي المعاصر ؟ . والجابة هي : بلى ، فهناك استخدام أكثر تحديداً وشيوعاً للعلاقات

(١) محمد علي محمد ، الاحساس الاجتماعي للتنظيم والادارة ، دار الجامعات

المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٨م ، ص ١١٢ .

(٢) لطفي بركات احمد ، في مجالات التربية المعاصرة ، مكتبة النهضة المصرية ،

القاهرة ، ١٩٧٩م ، ص ٤ .

(٣) انظر المرجع الاجنبي :

Keith Davis, Op.Cit(Human Relations at Work), pp . 12 - 13 .

(٤) حامد عبد العزيز الفقي ، المرجع السابق (دراسة لبعض المواقف القيادية

والعلاقات الانسانية) ، ص ٧٥ - ٧٦ .

الانسانية كما يتضح من خلال التعريفات التالية :

١ - يرى الدكتور صلاح الشنواني - وهو كاتب اداري تتم كتاباته بالطابع الغربي - ان العلاقات الانسانية في محيط العمل هي ذلك الميدان من الادارة الذى يهدف الى التكامل بين الافراد في محيط العمل بالشكل الذى يدفعهم ويحفزهم للعمل بانتاجية ويتعاون ، مع حوصلهم على اشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية (١) .

٢ - ويذكر الشنواني ايضا ان سكوت Scott يعرف العلاقات الانسانية بأنها عمليات حفز الافراد في موقف معين بشكل فعال يؤدى للوصول نحو توازن في الاهداف يعطي المزيد من الارضاخ الانساني ، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع (٢) .

٣ - يقول ديب Deep ان العلاقات الانسانية في الادارة هي عملية تؤدى الى جعل العاملين على صلة ببعضهم البعض ، والى تأثرهم بقادتهم وبأعمالهم بأوجه اخرى في المؤسسة التي يعملون فيها (٣) .

٤ - يعتقد فولمر Fulmer ان العلاقات الانسانية هي عملية التعامل مع الناس بطريقة تؤدى الى انجاز اهداف كل من الجانب المحفز والجانب الذى تم تحفيزه (٤) .

٥ - يعرف ديفر العلاقات الانسانية في الادارة بأنها تحفيز الناس فسي المؤسسات من اجل تنمية العمل الجماعي الذى يشبع حاجاتهم بكفاية مع تحقيق الاهداف الادارية في ذات الوقت (٥) .

يتضح من التعريفات السابقة بأن المفهوم الاكثر تحديدا وشيوعا للعلاقات الانسانية في الفكر الادارى الغربي المعاصر يعني ان يركز القائد الادارى على

(١) صلاح الشنواني ، المرجع السابق (ادارة الافراد والعلاقات الانسانية) ، ص ٤٩٧ .
(٢) المرجع السابق ، ص ٤٩٧ .
(٣) انظر المرجع الاجنبي :

Samuel Deep, Human Relations in Management, (Glencoe Publishing Co., Inc., Encino , 1978), p. 4 .

(٤) انظر المرجع الاجنبي :

Robert M. Fulmer, Practical Human Relations , (Richard D. Irwin, Inc., 1977), p. 8 .

(٥) انظر المرجع الاجنبي :

Keith Davis, Op.Cit (Human Relations at Work), p. 5.

تحفيز العاملين وذلك بإعباع حاجاتهم المختلفة لكي يندفعوا راضين نحو تحقيق أهداف المؤسسة الإدارية .

والسؤال الذي يرد هنا هو : إلى أي حد يتفق المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية الذي سبق ايضاحه مع هذا المفهوم الغربي المعاصر ؟ . وإلى أي حد يختلف هذان المفهومان ؟ . وماهي دلالة ذلك بالنسبة للناحية الانسانية ؟ .

مقارنة بين المفهومين الاسلامي والغربي المعاصر للعلاقات الانسانية في الادارة :

من الواضح ان كلا المفهومين يركزان على الاهتمام والعناية بالعنصر الانساني في المؤسسة الادارية او التربوية ، ويعنيان بإشباع الحاجات الانسانية ، ويتطلعان نحو تحقيق الاهداف الادارية ، الا أن وجه الاختلاف الاساسي يتركز في ان المفهوم الاسلامي لا يهتم بالناحية الانسانية في العمل الاداري لمجرد تحقيق الاهداف الادارية او التربوية فحسب ، بل ولأن الاهتمام بالانسان يعد في نظره قيمة بحد ذاته . قال تعالى : " ويطعمون الطعام على حبه مسكينا ويتيما واسيرا انما نطعمكم لوجه الله لا نريد منكم جزاء^(١) ولا شكورا " (١)، وقال ايضا : " وعاشروهن بالمعروف فان كرهتموهن فعسى ان تكرهوا شيئا ويجعل الله فيه خيرا كثيرا " (٢) ، كما قال : " ولا يجرمنكم شنآن قوم على الا تعدلوا اعدلوا هو اقرب للتقوى " (٣)، وقال صلى الله عليه وسلم : " ليس منا من لم يرحم صغيرنا ويوقر كبيرنا " (٤) ، وقد نزل الرسول صلى الله عليه وسلم مرة : أي الاسلام خير . ، فاجاب : " ان تطعم الطعام وتقرأ السلام على من عرفت ومن لم تعرف " (٥) .

اما المفهوم الغربي المعاصر فانه يهتم بالناحية الانسانية في العمل الاداري من اجل تحقيق الاهداف الادارية فقط فهو يربط بين الاهتمام بهذه الناحية

(١) الانسان : ٨ - ٩ .

(٢) النساء : ١٩ .

(٣) المائدة : ٨ .

(٤) منصور على ناصف ، التاج : الجامع للأصول في احاديث الرسول ، دار احياء الكتب العربية ، القاهرة ، ١٩٦١م ، الطبعة الثالثة ، ج ٥ ، ص ١٧ .

(٥) محمد بن اسماعيل البخاري ، المرجع السابق (صحيح البخاري) ، ج ١ ، ص ١٠ .

وبين تحقيق المؤسسة الادارية لهدفها لكي يكون اسلوب العلاقات الانسانية سليماً (١) ، فلو تحققت اهداف العاملين ولم تتحقق اهداف المؤسسة الادارية تبعاً لذلك فان التخلي عن الاهتمام بالناحية الانسانية قد يكون وارداً (٢) .

ويتبين من هذا ان العلاقات الانسانية في نظر المفهوم الاسلامي تعتبر اسلوباً اصيلاً ثابتاً لا يمكن التخلي عنه لمجرد ان الاهتمام بالناحية الانسانية لم يحقق الاهداف الادارية لأن الارتباط بين تحقيق هذه الاهداف وبين الاهتمام بالناحية الانسانية في الادارة ليس ارتباطاً مضطرباً على الدوام فقد اثبتت الدراسات الحالية ان تحقيق اهداف المؤسسة الادارية لا يتأتى بحدى حسن وجودة أداء العاملين الناتج عن الاهتمام بهم فقط بل ان عوامل اخرى كالعوامل التقنية قد تتحكم ايضاً في تحقيق تلك الاهداف (٣) .

اما العلاقات الانسانية في المفهوم الغربي المعاصر فهي ليست الا اسلوباً من الاساليب العديدة التي يمكن ان تلجأ اليها الادارة من أجل تحقيق اهدافها ، فالقيادة الادارية الديمقراطية التي تعبر عن مدخل العلاقات الانسانية في الادارة بنظر الفكر الاداري الغربي المعاصر كانت تعني - ولا تزال - إتباع طريقة معينة يُعامل بموجبها العاملون برفق وعطف ويحاولون ويبدؤون بقرآن بقصد ان يفعلوا ما يريدون القائد الاداري ان يفعلوه بلا تردد (٤) .

هذا وبعد ان عرفنا معنى العلاقات الانسانية في الادارة من خلال المفهومين الاسلامي والغربي المعاصر وواجه التقارب ونواحي الاختلاف نتطرق في الفصل التالي للحديث عن اهم الاسس التي يقوم عليها هذان المفهومان .

(١) انظر المرجع الاجنبي :

Samuel Deep, Op.Cit(Human Relations in Management), p. 14.

(٢) عبدالكريم درويش وليلى تكللا ، اصول الادارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٢ م ، ص ٦٤٥ - ٦٥٢ .

(٣) انظر المرجع الاجنبي :

Robert A. Sutermeister, People and Productivity, (McGraw - Hill, Inc., N.Y., 1976), p. 7.

(٤) كيمبول وايلز ، نحو مدارس افضل ، ترجمة فاطمة محبوب ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٣ م ، الطبعة الثانية ، ص ١١ .

(الفصل الثاني)

أسس العلاقات الانسانية في الادارة

اسس المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية في الادارة :

يقوم المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية في الادارة على عدد من الأسس من أهمها ما يلي :

اولا - الايمان بالله تعالى :

ان الأصل في هذا الاساس هو الارتباط الوثيق بين الايمان بالله تعالى والصحة على ممارسة العلاقات الانسانية في الاسلام . وهذا يتضح من خلال العديد من الآيات والحديث الموجهة نحو المؤمنين . قال تعالى :
« يا ايها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم غنان قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى ، واتقوا الله ان الله خبير بما تعملون » (١) ، وقال تعالى : « يا ايها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين » (٢) ، وقال تعالى : « يا ايها الذين آمنوا اصبروا وصابروا ورابطوا واتقوا الله لعلكم تفلحون » (٣) . فالخطاب في كل هذه النصوص قد وجه الى المؤمنين لأنهم هم الذين يؤمل تمثلهم بهذه التوجيهات والاوامر وتجسيدها في واقع الحياة بحكم استيعابهم لمعنى الايمان الحقيقي الذي يتضمن العلم والعمل ، فكلية الايمان تأتسي في كثير من المواضع في القرآن مقترنة بالعمل الصالح . قال تعالى : « ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات أولئك هم خير البرية » (٤) .

(١) المائدة : ٨ .

(٢) التوبة : ١١٩ .

(٣) آل عمران : ٢٠٠ .

(٤) البينة : ٢ .

وقال تعالى : " وبشِّر الذين آمنوا وعملوا الصالحات ان لهم جنات " (١) .
وقد اشار ابن تيمية الى ان السلف الصالح و الأئمة كانوا يرون ان الايمان
قول وعمل وخطئوا من قال بانه مجرد العلم (٢) .

بناءً على هذا فان ممارسة العلاقات الانسانية في الاسلام تقوم على
اساس الايمان بالله عز وجل فمتى فقد هذا الايمان أو غاب لحظة اختفت
أو غابت العلاقات الانسانية تبعاً لذلك ، وقد اوضح الرسول صلى الله عليه
وسلم ذلك بقوله : " لا يزني الزاني حين يزني وهو مؤمن ، ولا يسرق
السارق حين يسرق وهو مؤمن ولا يشرب الخمر حين يشربها وهو مؤمن " (٣) .
أي ان المؤمن بالله لا يقدم على ارتكاب ما يخل بكرامته الانسانية
ويسمى الى المشاعر الانسانية حينما يكون في حالة ايمان بالله تعالى
لأن ايمانه به يمنعه عن ذلك .

وتبعاً لهذا الاساس فان ممارسة العلاقات الانسانية في الادارة التربوية
لا بد وان تنعكس في شكل انماط سلوكية تتفق مع مقتضيات الايمان كأن يكون
القائد الاداري التربوي عادلاً رحيماً صدوقاً مقدراً للمشاعر والاحاسيس
الانسانية في مختلف مواقف العمل الاداري التربوي .

- ويعتبر الايمان بالله تعالى اهم اساس للعلاقات الانسانية في مجال
الادارة في الاسلام لأن بقية الاسس ترجع او تنبثق من هذا الاساس
ومع هذا فانه لا مانع من التعرض لذكر بعض الاسس الاخرى من اجل
الاعراض التوضيحية مع التشديد بأن هذه الاسس لا تعد بديلة او منفصلة
عن اساس الايمان بالله تعالى بل انها تتحرك في اطاره .

ثانياً - الالتزام بمكارم الاخلاق :

يرجع الاصل في هذا الاساس الى قوله صلى الله عليه وسلم : " انما
بعثت لأتمم مكارم الاخلاق " (٤) ، وقوله : " الاسلام حسن

(١) البقرة : ٢٥ .

(٢) احمد بن تيمية ، الجواب الصحيح لمن بدل دين المسيح ، مطابع نجد التجارية ،
الرياض ، بدون تاريخ ، ص ١١١ .

(٣) مسلم بن الحجاج ، المرجع السابق (صحيح مسلم) ، ج ٣ ، ص ١٤٦٣ .

(٤) احمد بن حنبل ، المرجع السابق (المسند) ، ج ٢ ، ص ٢٨١ .

الخلق " (١) . ويعتبر هذا الأساس من الأسس الهامة للعلاقات الانسانية في الادارة بنظر الاسلام لأن هذه العلاقات ليست في جانب من جوانبها سوى انعكاس لتمثل مكارم الاخلاق والابتعاد عن رذائلها في التعامل مع الناس . وقد اوضح الله عز وجل اثر التزام مكارم الاخلاق في هذا التعامل فقال : " لا تستوى الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي احسن فاذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم " (٢) .

ولأهمية هذا الأساس فقد حرص الاسلام على تبليان المكارم وايضاح الرذائل بما لا يحتمل الغموض حتى يسير القائد التربوي وغيره من الناس على بينة من امرهم في التعامل مع الآخرين . قال تعالى : " يا ايها الذين آمنوا لا يخر قوم من قوم عسى ان يكونوا خيرا منهم ولا نساء من نساء عسى ان يكن خيرا منهن ولا تلمزوا انفسكم ولا تتنازروا بالالقاء " (٣) ، كما قال يصف عباد الرحمن الذين يلتزمون مكارم الاخلاق في سلوكهم : " وعباد الرحمن الذين يمشون على الارض هونا واذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما والذين يبيتون لربهم جدا وقياما والذين يقولون ربنا اصرف عنا عذاب جهنم ان عذابها كان غراما انها ساءت مستقرا ومقاما والذين اذا انفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما والذين لا يدعون مع الله الها آخر ولا يقتلون النفس التي حرم الله الا بالحق ولا يزنون ومن يفعل ذلك يلقى اثاما يضاعف الله العذاب يوم القيامة ويخلد فيها مهانا الا من تاب وآمن وعمل صالحا فانه يتوب الى الله متابا والذين لا يشهدون الزور واذا مروا باللغو مروا كراما " (٤) .

ثالثا — تطبيق الآداب الشرعية :

الاصل في هذا الأساس ان ممارسة العلاقات الانسانية وفق مفهومها الاسلامي لا بد وان تعطي بالصيغة الاسلامية ، ولا يمكن ان يتم هذا ما لم تكن المعرفة المطبقة في هذه الممارسة مستمدة من الاسلام . ولقد احتسوى

(١) المرجع السابق ، ج ١ ، ص ١٢٢ .

(٢) فصلت : ٣٤ .

(٣) الحجرات : ١١ .

(٤) الفرقان : ٦٣ - ٧٥ .

القرآن الكريم والسنة النبوية والفكر الاسلامي المستمد منهما على الكثير من المعارف التي يمكن تطبيقها في حقل العلاقات الانسانية فسي الادارة التربوية . وتتمثل هذه المعارف فيما يعرف بالآداب الشرعية ، ومن هذه الآداب على سبيل المثال أدب الدخول على الآخرين وذلك عن طريق الاستئذان . قال تعالى : " يا ايها الذين آمنوا لا تدخلوا بيوتا غير بيوتكم حتى تستأذنوا وتسلموا على اهلها " (١) . وتطبيقات هذا التوجيه في مجال التعامل الإداري في المؤسسة التربوية يستلزم ممن يدخل على القائد التربوي في مكتبه ان يستأذن ويسلم قبل ان يبدأ في الحديث عما جاء من اجله ، كما يستلزم من القائد التربوي ان يفعل مثل ذلك حينما يدخل على الفصول الدراسية لأي غرض من الغراض لأن في هذا احترام لمشاعر المعلمين والتلاميذ ايضا . ومن تلك الآداب الشرعية ايضا أدب المناذاة على الآخرين . قال تعالى : " ادعوهم لأبائهم هو اقسط عند الله فان لم تعلموا آبائهم فأخوانكم في الدين ومواليكم " (٢) . وهذا التوجيه يقتضي من القائد التربوي حينما ينادي على معلم من المعلمين ان يناديه باسمه الحقيقي لأن يناديه بلقب او بوصف قد يجرح مشاعره ويؤذي الى نفسيته ويظهره بمظهر من لا قيمة له كإنسان . ومن تلك الآداب كذلك ادب تبادل التحية . قال تعالى : " فاذا حييتهم فحيوا بأحسن منها او ردوها ان الله كان على كل شيء حسيبا " (٣) . ويتطلب هذا التوجيه أن يهتم القائد التربوي بهذا الامر اهتماما فائقا فيحي كل من يلقاه ويرد على من يحييه بمثل تحيته ان لم يكن بأحسن منها لأن تبادل التحية مظهر اصيل من مظاهر تبادل الاحترام بين الناس ومن مظاهر انسانيته اذ يلاحظ ان بقية المخلوقات لا تكثر بالتحية مثلما يفعل الانسان .

وقد ذكر الامام الطائفي كثيرا من الآداب الشرعية المتعلقة بتعامل المعلمين مع طلابهم فقال : " ومن آدابهم نصح من علموه والرفق بهم ،

(١) النور : ٢٧ .

(٢) الاحزاب : ٥ .

(٣) النساء : ٨٦ .

وتسهيل السبيل عليهم وبذل المجهود في رفقهم ومعاونتهم ... ومن آدابهم ان لا يُعْتَفُوا متعلماً ولا يحقروا ناشئاً ولا يستصغروا مبتدئاً ... ومن آدابهم ألا يَنْمُوَ طالبا ولا يُنْفَرُوا رغباً ولا يُؤَيِّمُوا متعلماً " (١) .

رابعاً - تقرير الكرامة الانسانية :

ويستمد هذا الاساس من قوله تعالى: " ولقد كرّمنا بني آدم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً " (٢)، فالانسان في نظر الاسلام مخلوق مكرم اصلاً وتنبع كرامته مما يلي :

١ - ان الله سبحانه وتعالى قد خلقه بيده ، فقد روي ان الرسول صلى الله عليه وسلم قال : " ان الملائكة قالوا ربنا خلقتنا وخلقست بني آدم وجعلتهم يأكلون الطعام ويشربون الشراب ويلبسون الثياب ويتزوجون النساء ويركبون الدواب وينامون ويستريحون ، ولم تجعل لنا شيئاً من ذلك فاجعل لهم الدنيا ولنا الآخرة ، فقال الله عز وجل لا اجعل من خلقته بيدي ونفخت فيه من روحي كمن قلست له كن فيكون " (٣) .

٢ - ان الله سبحانه وتعالى قد خلقه على احسن هيئة . قال تعالى: " لقد خلقنا الانسان في احسن تقويم " (٤) .

٣ - ان الله عز وجل قد جعله خليفة له في الارض . قال تعالى : " واذ قال ربك للملائكة اني جاعل في الارض خليفة " (٥) .

٤ - ان الله عز وجل قد خسر له ما في السموات والارض لينتفع به . قال تعالى : " ألم تر ان الله خسر لكم ما في السموات وما في الارض جميعاً منه " (٦) .

ويترتب على هذا الاساس ان يكون التعامل في المؤسسة التربوية قائماً على احترام كرامة كل عضو من اعضائها سواءً أكان قائداً او معلماً

(١) ابو الحسن الماوردي ، المرجع السابق (ادب الدين والدنيا) ، ص ٩٣ .

(٢) الاسراء : ٧٠ .

(٣) اسماعيل بن كثير ، المرجع السابق (تفسير القرآن العظيم) ، ج ٣ ، ص ٥١-٥٢ .

(٤) التين : ٤ .

(٥) البقرة : ٢٠ .

(٦) الحج : ٦٥ .

او ادارياً تربوياً او ساعياً (فراعماً) ، وتقدير الدور الذى يقوم به
في المؤسسة التربوية بغض النظر عن الوظيفة التى يخلها او الاجر
الذى يتقاضاه او الخلفية الاجتماعية او الاقتصادية او العرقية التى
ينحدر منها . كما يترتب على هذا الاساس ان يعمل القائد الادارى التربوى
على رعاية مصالح كل عضو في المؤسسة التربوية والمحافظة على حقوقه
الاساسية التى قررها الاسلام وهي حقوق الحفاظ على العقل والديــــن
والمال والعرض والنفس (١) ، دون تفرقة او تمييز بين عضو وآخر .

خامساً - فهم الطبيعة الانسانية :

ان الاصل في هذا الاساس هو ان العلاقات بين الناس لا يمكن ان تكون
انسانية ما لم يكن هناك تفهم لطبيعة الافراد الذين يشكلون محور هذه
العلاقات . وينصب هذا التفهم على معرفة النفسيات والطاقات والقدرات
والحاجات النفسية ونحو ذلك ، وكذلك الفروق الفردية بين الافراد في
مثل تلك النواحي انطلاقاً من التوجيهات الاسلامية في هذا الشأن . قال
تعالى : " وفي الارض آيات للموقنين وفي انفسكم افلا تبصرون " (٢) ،
وقال الرسول صلى الله عليه وسلم : " نحن معاشر الانبياء امــــرنا
ان ننزل الناس مغازلهم ونكلمهم على قدر عقولهم " (٣) . وكان صلى
الله عليه وسلم يراعي هذا الاساس في تكليف اصحابه بمختلف المهام
فقد روى ان عبد الله بن عمر قال : " كنا اذا بايعنا رسول الله على
السمع والطاعة ، يقول لنا : فيما ... استطعتم " (٤) .

وبناءً على هذا الاساس لابد وان يقوم التعامل بين القائد واعضائه
المؤسسة التربوية على الفهم المتبادل للطبائع والنفسيات والاستعدادات
والطاقات والقدرات والميول والحاجات والدوافع حتى يتسنى لكل فرد

(١) زكريا بشير امام ، طريق التطور الاجتماعى الاسلامى ، دار الشــــروق ،
جــــدده ، بدون تاريخ ، ص ٣٣ .

(٢) الذاريات : ٢١ .

(٣) ابوحامد الغزالي ، احيا علوم الدين ، مكتبة ومطبعة المعهد الحسيني ،
بدون تاريخ ، ج ١ ، ص ٥٢ .

(٤) ابن الأثير الجزري ، جامع الاصول في احاديث الرسول ، مكتبة الحلواني ،
دمشق ، ١٣٩٢ هـ ، ج ٨ ، ص ٤٩ .

ان يعامل بما يتلاءم معه بقدر الامكان مما يبين له انه موضع الاهتمام
والعناية فيكون اكثر رضاء واستعداداً لبذل المزيد من الجهد في
اداء عمله .

هذه هي بعض الاسر التي يقوم مفهوم العلاقات الانسانية في الادارة الاسلامية
كما يمكن ان تستنبط من خلال النصوص الاسلامية ، ولكن ما هي الاسر التي يقوم
عليها المفهوم الغربي المعاصر لهذه العلاقات ؟ .

اسر المفهوم الغربي المعاصر للعلاقات الانسانية في الادارة :

يذكر الدكتور صلاح الشنواني ان هناك اربعة اسر للعلاقات الانسانية فسي
الادارة المعاصرة ، وهذه الاسر هي :

اولا - المصلحة المشتركة .

ثانيا - تباين الافراد .

ثالثا - الدوافع .

رابعا - الكرامة الانسانية (١) .

ويتفق الشنواني بايراده لهذه الاسر مع ديفيز الذي تحدث عن نفس هذه الاسر
حينما تناول بالتحليل المفاهيم الاساسية التي تتعامل بها العلاقات الانسانية
في الادارة (٢) .

وفيما يلي ايضاح لهذه الاسر وانعكاساتها في الادارة التربوية :

اولا - المصلحة المشتركة :

عندما يختار المعلم العمل في أي مؤسسة تربوية فانه سيلتحق بالعمل
ويستمر فيه طالما شعر بان مصالحه ومطالبه الخاصة يمكن ان تتحقق
عن طريق هذا العمل ، وكذلك فان المؤسسة التربوية حينما تقبل فردا
للعمل لها فانهما تتوسم فيه المقدرة على ان يسهم في تحقيق اهدافها (٣) .
أي ان هناك مصالح متبادلة بين الطرفين فكلاهما يسعى لتحقيق اهداف
لا يمكنه تحقيقها بدون الطرف الآخر ، فالمعلمين مثلا لا يمكنهم تحقيق

(١) صلاح الشنواني ، المرجع السابق (ادارة الافراد والعلاقات الانسانية) ، ص ٥١٣ .

(١) انظر المرجع الاجنبي :

Keith Davis, Op.Cit (Human Relations at Work), 2nd ed., pp.14 - 17.

(٤) صلاح الشنواني ، المرجع السابق (ادارة الافراد والعلاقات الانسانية) ، ص ٥١٣ .

الكثير من مصالحهم ورغباتهم وحاجاتهم بدون ممارسة العمل الذى يجيدونه وهو التعليم ، وكذلك لا تستطيع المؤسسة التربوية ان تحقق اهدافها التربوية ما لم تجد معلمين يقبلون العمل من اجل تحقيق اهدافها وهو ما لا يمكن ان يتم الا اذا تبنت المؤسسة التربوية في المقابل العمل على تحقيق مصالحهم ورغباتهم وحاجاتهم .

ثانياً - تباين الافراد :

ان من حقائق الاشياء اختلاف كل فرد عن غيره من ملايين البشر فلا يوجد فرد طبق الاصل لفرد آخر . وقد نشأت فكرة تباين الافراد اصلاً من علم النفس فكل فرد مختلف عن الآخرين بدنياً وعقلياً وعاطفياً (١) .
ومفزى هذا التباين بالنسبة لادارة المؤسسة التربوية هو انه لا بد من حث المعلمين على العمل والحصول على الرضا عن اعمالهم بمعاملتهم وفقاً لما يتفق مع هذا التباين . وهذا يتطلب الابتعاد عن اشباع حاجاتهم ورغباتهم بطريقة نمطية وينبغي مراعاة حالة كل فرد واشباع حاجاته التي يفتقد لها والتي ليست بالضرورة ان تكون متماثلة مع حاجات زميله .

ثالثاً - الدوافع :

تعتبر الدوافع الوسيلة التي يمكن بواسطتها للقائد الادارى التربوى ان يوجد الرغبة لدى المعلمين في العمل من اجل تحقيق اهداف معينة طبقاً للخطة الموضوعة . ويشعر المعلم بالدافع للقيام بعمل معين لأحد سببين : اما من اجل زيادة الاشباع في حاجة من حاجاته ، واما من اجل تجنب النقص في اشباعها (٢) . فالمعلم قد يعمل ساعات اضافية من اجل المزيد من المال او قد يحرس على عدم التغيب عن عمله أو الاهمال فيه لكيلا ينقص أجره .

رابعاً - الكرامة الانسانية :

ويعبر هذا الاساس عن الرغبة لدى المعلم في ان يعامل باحترام وتقدير

(١) ملاح الخنواني ، المرجع السابق (ادارة الافراد والعلاقات الانسانية) ، ص ٥١٥ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٥١٥ - ٥١٦ .

او بمعنى آخر ان يعامل كإنسان . ويجب الاعتراف في هذا السبيل بأن لكل معلم شخصيته المستقلة وحرية في ان يسعى لتوفير الوسائل التي تكفل له السعادة طالما كانت تصرفاته في حدود المسئولية الملقاة على عاتقه (١) .

وتتمثل جذور هذا الاسم بالفكر الاوروبي الذي كان سائدا في العصور الوسطى في أوروبا Medieval ، حيث ظهرت آنذاك الفلسفة الانسانية Humanism التي جعلت الانسان مرجعا لفهم هذا الكون بدلا من الله عز وجل (٢) ، واكدت ان الانسان له اهمية وكرامة بحد ذاته من دون قوى الطبيعة الخارقة (٣) .

وينبغي على هذا الاسم ان يكون لكل فرد في المؤسسة التربوية الحق في ان يعامل باحترام وتقدير بغض النظر عن اعتبارات اللغة واللون والانتساب العرقي .

هذه هي اهم الاسس التي يقوم عليها المفهوم الغربي المعاصر للعلاقات الانسانية في الادارة ، والوسائل الذي يرد هنا : الى أي حد تتفق هذه الاسس مع اسس المفهوم الاسلامي لهذه العلاقات . .

مقارنة لاسس العلاقات الانسانية في كل من المفهومين الاسلامي والغربي المعاصر:

بمقارنة اسس العلاقات الانسانية في كلا المفهومين الاسلامي والغربي المعاصر والتي سبق استعراضها يمكن الخروج بالملاحظات التالية :

١ - ان المصلحة لا تشكل اساسا من اسس المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية في حين انها تعتبر اساسا من اسس المفهوم الغربي المعاصر . ومما يؤكد هذا الامر قوله تعالى : " وعاشروهم بالمعروف فان كرهتموهن فعسى

(١) المرجع السابق ، ص ٥١٦ .

(٢) لا شك ان هذا يخالف ما جاء به الاسلام من أن الله سبحانه وتعالى يعتبر المرجع الاساسي لفهم هذا الكون باعتباره الخالق له ولجميع ما فيه .

(٣) انظر المرجع الاجنبي :

Fred Carvell, Human Relations in Business, (Macmillan Co., Inc., N.Y., 1975), pp.24-25.

ان تكثرهوا شيئا ويجعل الله فيه خيرا كثيرا " (١) . وقوله تعالى في وصف المؤمنين : " ويطعمون الطعام على حبه مسكينا ويتيما واسيرا ، انما نطعمكم لوجه الله لا نريد منكم جزاء ولا شكورا " (٢) ، وقوله صلى الله عليه وسلم : " لا يؤمن احدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه " (٣) . وقد سئل الرسول صلى الله عليه وسلم مرة : أى الاسلام خير ؟ . فأجاب : " ان تطعم الطعام وتقرأ السلام على من عرفت ومن لم تعرف " (٤) . والواقع ان عدم اتخاذ المصلحة اساسا من اساس العلاقات الانسانية يضمن الاستمرارية لهذه العلاقات بغض النظر عن تحقق المصالح او عدم تحققها ، وهذا ما يهدف اليه الاسلام لانه دين الانسانية في كل زمان ومكان ، فالمصلحة تقوم عادة على المنفعة التي هي أمر نسبي يتبدل وتتغير بحسب الزمان والاماكن والاشخاص لهذا فإن المصلحة لاتصلح كأساس مستقر لهذه العلاقات في نظر الاسلام .

٢ — ان المفهوم الاسلامي يستمد مادته التطبيقية من الآداب الشرعية المستنبطة من مصادر الدين الاسلامي الاساسية كالقرآن الكريم والسنة النبوية الكريمة والفكر الاسلامي المستمد منهما ، كما انه يستفيد مما توصل اليه الفكر الاداري الانساني ، فقد قال صلى الله عليه وسلم : " الكلمة الحكمة طالة المؤمن فحيث وجدها فهو احق بها " (٥) ، ولكن شريطة الا يتعارض ما يجسيه مع تعاليم الاسلام .

اما المفهوم الغربي المعاصر فانه يستمد مادته التطبيقية من الافكار الفلسفية ومن العلوم السلوكية مثل علم النفس والاجتماع والانجاس (٦) . وهي علوم علمانية لا تعول على ما جاءت به الاديان السماوية وعلمية رأسها الاسلام من تعاليم سامية .

- (١) النساء : ١٩ .
- (٢) الإنسان : ٨ - ٩ .
- (٣) محمد بن اسماعيل البخارى ، المرجع السابق (صحيح البخارى) ، ج ١ ، ص ١٠ .
- (٤) المرجع السابق ، ج ١ ، ص ١٤ .
- (٥) ابو عيسى الترمذى ، صحيح الترمذى بشرح الامام ابى بكر بن العربي ، مطبعة البازى ، القاهرة ، ١٩٣٤ م ، ج ١٠ ، ص ١١٨ .
- (٦) انظر المرجع الاجنبى :

٣ — ان الاساسين المتعلقين بالدوافع والفروق الفردية في المفهوم الغربي المعاصر للعلاقات الانسانية قد استوعبهما الاساس المتعلق بفهم الطبيعة الانسانية في المفهوم الاسلامي . وهذا يعني ان هناك اتفاقا بين المفهومين حول ضرورة تفهم الطبيعة الانسانية ودوافعها والفروق الفردية بين الناس لكي يمكن التعامل مع كل فرد بما يلائمه على ضوء ذلك .

٤ — لا تشكل الاخلاق او ما يتصل بها اساسا من اساس المفهوم الغربي المعاصر للعلاقات الانسانية في حين ان الاخلاق تعتبر اساسا هاما من اساس المفهوم الاسلامي . ومما يؤكد هذا السير جورج شتر في كتابه " المسيحية والعلاقات الانسانية " حيث ابدى فيه انزعاجه الشديد من نزوع انصار المفهوم المعاصر للعلاقات الانسانية من أمثال التون مايو الى اعتبار ان السبب الرئيسي للاضطرابات الانسانية في مجال الصناعة هو عدم تقدم المهارات الاجتماعية عند الافراد بشكل يتناسب مع مهاراتهم الفنية والعلمية ، ووضح بأن المسألة ليست مسألة حاجة الى مهارات عقلية وانما هي مسألة تكوين اتجاهات اخلاقية صحيحة حتى يمكن ايجاد العلاقات الانسانية السليمة (١) .

٥ — ان اصول الاساس المتعلق بالكرامة الانسانية في كلا المفهومين تختلف عن الاخرى ، فبينما ترجع اصول الكرامة الانسانية في المفهوم الاسلامي الى امور محددة نابعة من العقيدة الاسلامية القائمة على الايمان بالله تعالى كما سبق ايضاحه ، نجد ان اصول الكرامة في الفكر الاداري الغربي المعاصر ترجع الى اساس غير ايماني وهو الفلسفة الانسانية Humanism التي تناقض العقيدة الاسلامية حيث تجعل الانسان وحده مرجعا في فهم هذا الكون والطبيعة الانسانية والحياة بينما تجعل العقيدة الاسلامية الله عز وجل المرجع الاول في ذلك .

ولو نظرنا الى تبرير الكرامة الانسانية في الفكر الاداري الغربي المعاصر لوجدناه يتركز في مجرد الاعتقاد بأن للناس بعد ذاتهم قيمة عليا في هذا الكون (٢) ، وهو تبرير مثالي يستغرب صدوره من فكر

(١) أ . براون ، علم النفس الاجتماعي في الصناعة ، ترجمة دكتور السيد محمد خيرى ، دار المعارف بمصر ، ١٩٦٨م ، الطبعة الثانية ، ص ٣١٤ - ٣١٥ .

(٢) انظر المرجع الاجنبى :

لا يقيم وزناً للمثاليات ويبني قيمه على الماديات ، في حين ان تبرير الاسلام لهذه الكرامة يتميز بالمنطقية والواقعية ويقدم اجابات واضحة على التساؤلات التي قد تدور حول منشأ هذه الكرامة .

هذا اهم ما يمكن ان يقال عن اسس المفهومين الاسلامي والغربي المعاصر للعلاقات الانسانية في الادارة وانعكاساتها في الادارة القربوية والملاحظات التي يمكن الخروج بها من خلال مقارنة تلك الاسس .

وننتقل بعد هذا لمناقشة مبادئ العلاقات الانسانية التي نادى هذان المفهومان بتطبيقها في مجال العمل الاداري ، فما هي هذه المبادئ يا ترى ؟ وما هي انعكاساتها في الادارة ؟ .

هذا ما سوف يتبين من خلال الفصل التالي

(الفصل الثالث)

مبادئ العلاقات الانسانية في الادارة

مبادئ المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية في الادارة :

يدعو المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية لتطبيق العديد من المبادئ في التعامل بين اعضاء المؤسسة التربوية . ومن هذه المبادئ على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

اولا - الاخاء :

ويستمد هذا المبدأ من قوله تعالى : " انما المؤمنون اخوة " (١) ، أى المؤمنون في ظل الاسلام ، كما يستمد من قوله تعالى : " واذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم اعداء فآلف بين قلوبكم فاصبحتم بنعمة اخوانا " (٢) . وقد تجسد هذا المبدأ عمليا على أرض الواقع عندما طبقت الادارة الاسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم حيث آخى الرسول بين المهاجرين والانصار عقب الهجرة النبوية المباركة الى المدينة المنورة (٣) .

ويفهم من النصوص الاسلامية ان هناك صورتين للأخاء بجانب الصورة المعتادة له وهي الأخاء في النسب . وهاتين الصورتين هما :

١ - الأخاء في الاسلام او الاخاء الاسلامي وهو ما يفهم من قوله تعالى : " انما المؤمنون اخوة " . ويقصد بهذه الصورة من الأخاء ايجاد الترابط والاندماج الاجتماعي بين المسلمين بغض النظر عن العوامل المعروفة للترقية كالنسب والمال والجاه واللغة والمكان .

(١) الحجرات : ١٠ .

(٢) آل عمران : ١٠٣ .

(٣) حسين مؤنس ، المرجع السابق (عالم الاسلام) ، ص ١٣٨ - ١٣٩ .

٢ — الاخاء في الانسانية ويفهم من قوله تعالى : " يا ايها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبثّ منهار جالا كثييرا ونساء " (١) . ويقصد بهذه الصورة تذكير الانسان بارتباطه ببقيّة الناس من حيث وحدة الامل وما يترتب على ذلك من واجبات حيال الله سبحانه وتعالى عليها بقوله : " لا ينهاكم الله عن الذين لم يقاتلوكم في الدين ولم يخرجوكم من دياركم ان تبزؤهم وتقطّوا اليهم ان الله يحب المقسطين " (٢) .

ويمكن لها تبيين الصورتين من الاخاء — عند تجسيدهما — ان يسها في اشباع العديد من الحاجات الانسانية لدى العاملين في المؤسسة التربوية كالحاجة للامان والحاجة للانتماء والحاجة للتقبل الاجتماعي . هذا وقد اوضح الاسلام ما هيّة التطبيقات التي يجب ان تترتب على ممارسة مبدأ الاخاء ، ويمكن ابراز انعكاسات ذلك في مجال التعامل الانساني فسي المؤسسة التربوية على النحو التالي :

١ — ان لا يظلم المعلم اخاه المعلم ولا يخذله في الملمات ولا يحتقره لأنه اقل منه مالا او نسيا او جاها . قال الرسول صلى الله عليه وسلم : " المسلم اخو المسلم لا يظلمه ولا يخذله ولا يحقره ، بحسب امرئ من الشر ان يحقر اخاه المسلم ، كل المسلم على المسلم حرام ، دمه وماله وعرضه " (٣) .

٢ — ان ينصر المعلم اخاه المعلم كما قال صلى الله عليه وسلم : " انصر اخاك طالما او مظلوما " (٤) ، فنصر المعلم اخاه المعلم حينما يكون مظلوما بأخذ الحق له ممن ظلمه اما نصره حينما يكون طالما فيمنعه عن ظلم غيره .

٣ — تداعي المعلمين عند اقامة الولائم وحلول المناسبات المختلفة وتبادلهم التمتع وتزاورهم عند المرض . قال الرسول صلى الله عليه وسلم : " حق

(١) النساء : ١ .

(٢) الممتحنة : ٨ .

(٣) منصور علي ناصف ، المرجع السابق (التاج) ، ج ٥ ، ص ٣٨ .

(٤) المرجع السابق ، ج ٥ ، ص ٥٣ .

المسلم ست ... اذا لقيته فسلم عليه، واذا دعاك فاجبه، واذا استنصحك فانصح له، واذا عطس فحمد الله فحسنته، واذا مرض فعده، واذا مات فاتبعه * (١) .

وغني عن القول بأن هذه الانعكاسات لمبدأ الاخاء لابد وان تسود في التعامل بين المعلمين والطلاب لأن من حق الطلاب أيضا ان يعاملوا وفق مقتضيات هذا المبدأ.

ثانيا - المبدأ :

ويستمد هذا المبدأ من قوله تعالى : * ان الله يأمر بالعدل والاحسان * (٢)، ومن قوله تعالى : * واذا حكمتم بين الناس ان تحكموا بالعدل * (٣) . ويقصد بالعدل اعطاء كل ذي حق حقه (٤)، سواء أكان هذا الحق طبيعياً أو مكتسباً . ويعني هذا المبدأ في مجال التطبيق الاداري - على سبيل المثال - العدل في الواجبات والحقوق الخاصة، فمثال العدل في الواجب الخاص أن يؤدى العامل عملاً خاصاً محدداً له كأن يقوم المعلم بالتعليم والكاتب بالاعمال الكتابية . ومثال العدل في الحق الخاص ألا يُعطى المعلم الذى اشتغل عشرين يوماً اجراً يعاثل اجر من عمل شهراً كاملاً . وكذلك من العدل في الواجبات والحقوق الخاصة التحديد الدقيق لمهام الاعمال التي يكلف بها المعلم او الاداري التربوي ولما يترتب على اداء هذه المهام من حقوق تتناسب مع مقدار هذا الاداء ومدى حنئه .

ويختلف العدل عن المساواة في ان المساواة تتعلق في الغالب بالواجبات والحقوق العامة في حين يختص العدل بالواجبات والحقوق الخاصة ، والسؤال الذى يرد هنا : كيف تترتب هذه الواجبات والحقوق الخاصة ؟ . ان الواجبات والحقوق الخاصة تترتب نتيجة لاختلاف الادوار الوظيفية التي يؤدىها اعضاء المؤسسة التربوية، فمنهم القائد الاداري ومنهم المعلم ومنهم الاداري التربوي وكل من هؤلاء يبذل مقدراً من الجهد والتفكير والابداع في اداء دوره الوظيفي يختلف عما يبذله الآخرون ، لذلك من الطبيعي ان تترتب لكل منهم واجبات وحقوق خاصة .

(١) المرجع السابق ، ج ٥ ، ص ١٦ .

(٢) النحل : ٩٠ .

(٣) النساء : ٥٨ .

(٤) احمد امين ، كتاب الاخلاق ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، ١٩٦٩ م ،

الطبعة الثالثة ، ص ٢٢٠ .

ويتجدد مبدأ العدل في السلوك الإداري للقائد التربوي من خلال ما يلي :

١ — النظر والحكم بنزاهة وتجرد كالمليّن من الأهواء والرغبات والمصالح عند معالجة مشاكل وقضايا المعلمين والإداريين والطلاب استجابةً للأمر الوارد في قوله تعالى : " يا داود إنا جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله ان الذين يضلون عن سبيل الله لهم عذاب شديد بما نسوا يوم الحساب " (١). ومع ان الأمر موجهٌ هنا لسيدنا داود عليه السلام إلا انه عامٌ لكل من ينصب أو يتنصب للفصل في قضايا الناس .

٢ — عدم التمييز بين العاملين عند تطبيق الأنظمة وإنفاذ الأحكام إلا في الحالات التي تستوجب ذلك كحالة المرض أو ظهور العائق الجسدي أو نحو ذلك . قال تعالى : " ليس على الأعمى حرج ولا على الأعرج حرج ولا على المريض حرج " (٢) .

٣ — تحديد الأجور بطريقة عادلة وذلك بأن يكون الأجر على قدر العمل ، وباعطاء من يقومون بأعمال متماثلة أجورا متساوية .

ثالثا - المساواة :

وبفهم هذا المبدأ من قوله تعالى : " يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر وانثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ان اكرمكم عند الله اتقاكم " (٣)، كما يفهم من قوله صلى الله عليه وسلم في خطبة الوداع : " أيها الناس ، ان ربيكم واحد ، وان اباكم واحد ، كلكم لأدم ، وآدم من تراب ، وان اكرمكم عند الله اتقاكم . ليس لعربي فضل على عجمي إلا بالتقوى " (٤). وهكذا فان الانتماء الى قبيلة معينة او شعب محدد او ارض او اقليم مخصصين لا يعد في نظر الاسلام مبرراً للتمييز بين الناس وانما يعد سببا للتعارف فقط لأنهم جميعا سواسية في الاصل فهم خلقوا من نفس واحدة وتناسلوا من ذكر وانثى . قال تعالى : " يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها "

(١) المائدة : ٥٠ .

(٢) الفتح : ١٧ .

(٣) الحجرات : ١٣ .

(٤) امين دويدار ، صور من حياة الرسول ، دار المعارف بمصر ،

زوجها وبث منها رجالا كثيرا ونساء * (١) .

ولكن ما دام الناس سواسية في نظر الاسلام فكيف يمكن التمييز بينهم ؟ ، وكيف يمكن معرفة الطيب من الخبيث والمخلص من الظائن والعادل من الظالم والمالح من الطالح ؟ .

الواقع ان الله سبحانه وتعالى قد وضع معياراً دقيقاً للتمايز بين الناس وهو التقوى . قال تعالى : " ان اكرمكم عند الله اتقاكم " (٢) ، فبال تقوى تتم معرفة الناس والتمييز بينهم في نظر الاسلام ، فما هي التقوى ؟ . ان التقوى هي ترك وتجنب كل ما هو باطل في الاعتقاد ومسيء في الممارات ومسيء في السلوك مع القيام في نفس الوقت بعمل ايجابي طبقاً للايمان بالله عز وجل كشرط للقبول والرضا (٣) . هذه هي التقوى التي جعلها الله تعالى معياراً لتمييز الناس وتفاضلهم ومن هنا يتضح لنا جانب جديد من جوانب العظمة في الاسلام حيث انه جعل تمايز الناس مبنياً على ما يستطيعون فعله ويتحكمون فيه وليس على ما يعجزون عنه ولا خيار لهم فيه . ان الانسان لا خيار له في ان يكون عربياً او اعجمياً ، ولا خيار له في ان يكون لونه اسوداً او ابيضاً او اصفراً ، ولا خيار له في ان يتكلم لسان قوم دون آخرين ، ولكن له الخيار وعنده المقدرة على ترك وتجنب ما هو باطل في الاعتقاد ومسيء في الممارات ومسيء في السلوك ، فمن ذا الذي لا يستطيع ذلك اذا عقد العزم عليه ؟ . قد يقول قائل ان الناس يختلفون في قدرتهم على فعل ذلك فهم ليسوا سواء في هذه الناحية . وهذا صحيح ولا يفترض الاسلام ان يكون الناس جميعاً على درجة واحدة من التقوى ، فهذا لا ينجم مع حقيقة الفروق الفردية بينهم والتي اعترف بها الاسلام كما يتبين من قوله تعالى : " لا يكلف الله نفساً الا وسعها " (٤) ، ولكن المطلوب منهم ان يفعلوا ذلك بقدر الامكان ويقسدر طاقتهم واستطاعتهم طالما انهم عقدوا النية باخلاص من اجل ذلك .

ولقد كان من نتيجة تقرير مبدأ المساواة بين الناس في الاسلام ان فرضت

(١) النساء : ١ .

(٢) الحجرات : ١٣ .

(٣) محمد البهي ، من مفاهيم القرآن في العقيدة والسلوك ، دار الفكر ،

بيروت ، ١٩٧٣م ، الطبعة الاولى ، ١٩١ - ١٩٣ .

(٤) البقرة : ٢٨٦ .

عليهم واجبات متساوية كالايمان بالله تعالى واداء الشعائر التعبدية والسعي للعمل العالح ولم يَسْتَثْنِ من ذلك حتى خَيْر البرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم مع انه كان اقرب الناس الى الله عزوجل . كما ترتب على تقرير هذا المبدأ منح المسلمين حقوقا متساوية أجملها علماؤهم في حقوق الحفاظ على الدين والعقل والنفس والمرض والمال .

وتنمكس التطبيقات الادارية لمبدأ المساواة في المؤسسة التربوية في نواح عديدة منها الآتي :

- ١ - المساواة في الواجبات والحقوق العامة اذ ان من الطبيعي ان تكون في المؤسسة التربوية واجبات وحقوق عامة لجميع العاملين على اختلاف فئاتهم دون استثناء ، فمن امثلة الواجبات العامة اداء العمل والالتزام فيه ووجوب الالتزام بالنظم واللوائح والتعليمات المقررة بخصوص العمل والتصرف والسلوك بداخل المؤسسة التربوية ، ومن امثلة الحقوق العامة حق استيفاء الاجر على العمل ، والحق في المعاملة اللائقة بالانسان .
- ٢ - جعل التقوى معيارا للتمييز بين جميع العاملين في المؤسسة التربوية من اداريين ومعلمين لان هذا المعيار السدي ارتضاه الله سبحانه وتعالى لنفسه في تقييم الناس .
- ٣ - عدم التفرقة في مظاهر التعامل العابر وذلك باغاعة الاحترام للجميع عن طريق رد التحية ان لم يكن بأحسن منها فعلى الاقل بمثلها ، قال تعالى :
 « وَاِذَا حُيِّتُمْ بِتَحِيَّةٍ فَحَيُّوا بِأَحْسَنَ مِنْهَا أَوْ رُدُّوهَا اِنَّ اللّٰهَ كَانَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ حَسِيْبًا » (١) ، وعن طريق عقد اللقاءات غير الرسمية مع جميع الفئات والافراد دون تخصيص فئة او جماعة او افراد بعينهم حتى لا يكون هناك أي مجال للظن بأن هناك تمييزاً بين العاملين ولو أنَّ الواقع غير ذلك .
- ٤ - اتاحة الفرص المتكافئة امام جميع العاملين والاداريين التربويين المؤهلين للترقي الى الوظائف العليا والصعود في السلم التعليمي والوظيفي واتاحة مثل هذه الفرص للطلاب في القبول بمختلف المؤسسات التربوية .

ولقد أكد المربون المسلمون على ضرورة تطبيق مبدأي العدل والمساواة في التعامل مع الطلاب ، فذكرا بن جماعة ان من آداب العالم (أي المعلم)

في دروسه : " ان لا يظهر للطلبة تفضيل بعضهم على البعض عنده في مودة أو اعتناء مع تساويهم في الصفات من سن أو فضيلة أو تحصيل أو ديانة فان ذلك ربما يوحى منه الصدر وينقّر القلب ، فان كان بعضهم اكثر تحصيلا واغداً اجتهدا ... او احسن ادبا فاطهر اكرامه وتفضيله وبين ان زيادة اكرامه لتلك الاسباب فلا بأس بذلك لأنه ينشط ويبعث على الاتصاف بتلك الصفات " (١) .

رابعاً - الرحمة :

ويفهم هذا المبدأ من وصف الله سبحانه وتعالى للمؤمنين بأنهم رحماء ، في قوله تعالى : " محمد رسول الله والذين معه أشداء على الكفار رحماء بينهم " (٢) ، ومن قوله صلى الله عليه وسلم : " ليس منا من لم يرحم صغيرنا ويوقر كبيرنا " (٣) . ويمكن تعريف الرحمة بأنها رقة في القلب يلا منها الألم حينما تدرك الحواس أو يتصور الفكر وجود الألم عند شخص آخر ، أو يلا منها السرور حينما تدرك الحواس أو يتصور الفكر وجود المرحمة عند شخص آخر (٤) .

وتعتبر الرحمة ضرورية الى حد كبير في حيز العمل الإداري التربوي ، وتتجلى صورها في أشكال عديدة مثل :

- ١ - رحمة القائد الإداري التربوي للمعلم أو الموظف التربوي عند ايقاع العقوبة به ، وذلك بالمعاقبة على قدر الجريمة التي اقدم عليها ودون تمادي فسي ذلك ، فمثلاً لو استحق معلم من المعلمين حسم اجر يومين خطأ ارتكبه فينبغي في هذه الحالة وطبقاً لمبدأي الرحمة والعدل ان يتم حسم اجر هذين اليومين لا التماذي في العقاب بحسم أجر اسبوع مثلاً .

- ٢ - ان يرحم القائد الإداري التربوي جميع العاملين بتهيئة البيئة الملائمة لهم للعمل من حيث الاضاءة والتهوية والتكييف والنظافة وتوفير الوسائل

(١) ابن جماعة ، تذكرة السامع ، آداب المتعلمين ورسائل اخرى في التربية الاسلامية ، تحقيق احمد عبد الغفور عطار ، بيروت ، ١٩٦٢م ، ط ٢ ، ص ٢٠١ .

(٢) الفتح : ٢٨ .

(٣) منصور على ناصف ، المرجع السابق (التاج) ، ج ٥ ، ص ١٧ .

(٤) عبد الرحمن حنكة الميداني ، الاخلاق الاسلامية وأسها ، دار القلم ، بيروت ، ١٩٧٩م ، الطبعة الاولى ، ص ٣ .

المعينة لهم في اداء اعمالهم، وكذلك بتنظيم الاجراءات الادارية فسي
المؤسسة التربوية على نحو يكفل سرعة الحصول على المعلومات التي
يحتاجها كل عامل في مجال عمله ويسهل استلامهم لحقوقهم المشروعة كالأجور
والترقيات والحكافات والعلاوات .

٢ - عدم تكليف المعلمين والاداريين التربويين بما ينوون عن تحمله من
الاعباء والاعمال تأخيا بما كان يفعله صلى الله عليه وسلم فقدرت عائشة
رضي الله عنها ان الرسول صلى الله عليه وسلم " كان اذا أمرهم (أى
امر الصحابة) أمرهم من الاعمال ما يطيقون " (١)، فان كلّفوا بما
لا يطيقون فلا بد من اعانتهم ، فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم :
" اخوانكم خولكم جعلهم الله تحت ايديكم ولو شاء جعلكم تحت ايديهم
فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه مما يطعم وليلبسه مما يلبس ولا تكلفوه
ما يغلبهم فان كلّفتموه فاعينوه " (٢) . فهنا أوصى الرسول بالارقاء
خيرا وامر بمعاملتهم معاملة انسانية وباعانتهم في حالة تكليفهم بما
لا يطيقونه من اعمال ، فمن باب أولى ان يعامل الاحرار بمثل ذلك
وان يُعائِنُوا فيط لا مقدرة لهم فيه على تحمله (٣) .

خامسا - الصدق :

ويستند هذا المبدأ من الآيات التي يصف الله سبحانه وتعالى فيها نفسه بأنه
امدق القائلين . قال تعالى : " ومن اصدق من الله حديثا " (٤)، وقال ايضا :
" ومن اصدق من الله قيلا " (٥) . ويستند ايضا من امر الرسول صلى الله
عليه وسلم به في قوله : " عليكم بالصدق فان الصدق يهدي الى البر ، وان البر
يهدى الى الجنة ، وما يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب له

(١) محمد بن اسماعيل البخارى ، المرجع السابق (صحيح البخارى) ، ج ١ ، ص ١١ .
(٢) ابن الاثير الجزرى ، المرجع السابق (جامع الاصول) ، ج ٨ ، ص ٤٩ .
(٣) محمد المبارك ، نظام الاسلام : الاقتصاد مبادئ عامة ، دار الفكر ، بيروت ،
١٩٧٤م ، الطبعة الثانية ، ٥٩ .

(٤) النساء : ٨٢ .

(٥) النساء : ١٢٢ .

عند الله صديقاً ، وأياكم والكذب فان الكذب يهدي الى الفجور ، وان الفجور يهدي الى النار ، وما يزال الرجل يكذب ويتحرى الكذب حتى يكتب عند الله كذاباً (١) . ومعنى الصدق ان يخبر الانسان بما يعتقد انه الحق (٢) ، ولا فرق في ان يكون ذلك قولاً او كتابة او بأى وسيلة من وسائل الاتصال الانساني .

ويعتبر الصدق حيويًا للقائد الادارى بالمؤسسة التربوية ، بل ولكل العاملين بها ، حيث ان اداء الوظائف الادارية المختلفة كالخطيط والتنفيذ والرقابة والتنظيم لا يمكن ان يستقيم اذا بُني على معلومات غير صحيحة . كما ان عملية التعليم لا يمكن ان تكون مجدية وذات قيمة اذا كان ما يتعلمه التلاميذ كذباً في كذب ، ولا يمكن للثقة ان تشيع في اوساط العاملين اذا كان الكذب والنفاق وشهادات الزور سائدة بينهم . ومن هنا يتضح مدى ضرورة الصدق في حقل التعامل الادارى في المؤسسة التربوية مما يستلزم العناية به بشكل فائق وخاصة من قبل القائد التربوي لأنه محط الانظار ولهذا فلا بد ان يكون صادقاً في التعبير عن مشاعره تجاه المعلمين والاداريين والتلاميذ ووفياً في تنفيذ الوعود التي يقطعها على نفسه تجاههم .

سادساً - الصبر :

ويستمد هذا المبدأ من قوله تعالى : " وان عاقبتهم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به ولئن صبرتم لهو خير للعابرين فاصبر وما صبرك الا بالله ولا تحزن عليهم ولا تكن في ضيق مما يمكرون " (٣) . والصبر هو " ضبط النفس عندما يواجه الانسان مشيراً أو تعثره عقبة تصدمه " (٤) .

ويعتبر الصبر ضرورياً لكل عامل في حقل العمل الادارى التربوي اذ لا بد وان يكون سعة من السمات الثابتة لدى العاملين في هذا الحقل ، ومبدأ أساسياً من مبادئ التعامل بينهم . ولعل احوج الناس اليه في هذا الحقل هو القائد التربوي لأن

(١) الحافظ ابن حجر العسقلاني ، بلوغ المرام من ادلة الاحكام ، مكتبة النهضة

الحديثة بمكة ، ١٣٧٨ هـ ، الطبعة الثانية ، ص ٣٤١ .

(٢) احمد امين ، المرجع السابق (كتاب الاخلاق) ، ص ١٩٩ .

(٣) الانفال : ٤٦ .

(٤) محمد عبد المنعم القيسي ، نظرات في السنة ، مكتبة الكليات الازهرية ،

القاهرة ، ١٩٧٢م ، ص ٩٨ .

عمله يتضمن معنى الاثارة الدائمة بحكم ما يواجهه من مواقف عديدة مثيرة للانفعال فمن ذلك مثلا قد يعادف اعوجاجا في سلوك معلم من المعلمين من حيث عدم التزامه بمواعيد الدوام ، او من حيث دخوله الى الحصة متأخرا ، او من حيث كثرة الغياب عن العمل ، او من حيث التقصير في شرح الدروس لتلاميذه ، فما الذى ينبغي عمله في هذه الحالة ؟ . هل يقسو عليه في العقاب ليعدل من سلوكه ؟ ، او يتجه نحو نقله الى مؤسسة تربوية اخرى ؟ ، او يعمل ما يمكنه من اجل انهاء خدماته ؟ .

ان هذه قد تكون حلولاً نافعة الى حد ما ولكنها ليست حلاً حاسماً على كل حال وليست حلولاً انسانية ، فما العمل اذا ؟ .

ان العمل السليم في هذه الحالة هو التحلي بالصبر والسعي بهدوء للتعرف على الكوامن الحقيقية وراء هذا السلوك المعوج ، ثم الاقدام على تعديلة بالحكمة والموعظة الحسنة طبقا لقوله تعالى : " ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة " (١) . وبهذا تصبح احتمالات الاصلاح ارجح مما لو اتبع اساليب القوة والتسلط في تعديل سلوكه .

ولا يكفي ان يتمثل القائد التربوي مبدأ الصبر في سلوكه بل لابد وان يعمل على نشره بين العاملين تحت قيادته ، فيحث المعلمين مثلا على الصبر حينما يأخذون في اعتبار العمل التعليمي محبطا نتيجة لنقص الوسائل التعليمية او نتيجة لاستمرار التلاميذ في مشاكلهم او نتيجة لبقاء بيئة العمل المادية غير مريحة . ولعل في اتخاذه خطوات ايجابية نحو ازالة أو الحد من امثال هذه الامور المحبطة اثره الجيد في تقبلهم الايجابي لهذا المبدأ .

سابعا - التعاون :

ويستمد هذا المبدأ من قوله تعالى : " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان " (٢) . ومعنى التعاون في اللغة تبادل المعونة ... ومع ان كثيرا من الناس ينظرون الى التعاون على انه مبدأ اقتصادي مادى نجد ان الاسلام ينظر اليه على انه اصل من اصول الدين ومبدأ من مبادئه

(١) النحل : ١٢٥ .

(٢) المائدة : ٢ .

التي تنظم العلاقات بين الناس وتساعد على نشر الخير وتعميمه سواء أكان هذا التعاون مادياً أو معنوياً . ولعلوا مكانة التعاون نجد أن القرآن الكريم — كما في الآية السابقة — لم يكتف بذكر جواز التعاون أو إباحته بل أوجبه وطالب به ... في الأغراض الطيبة الظاهرة النافعة للفرد والجماعة ، ويتضح ذلك من استعمال صيغة الأمر : وتعاونوا (١) . وللتعاون في الأغراض الطيبة الظاهرة مظاهر عديدة مثل : « التعاون في الفكر ، والتعاون في المال ، والتعاون في ... الأعمال والتعاون النفسي والوجداني (أي المشاركة والتعاطف) في الأقراح والأحزان وإلى غير ذلك في أمور كثيرة » (٢) . ولقد قدم الرسول صلى الله عليه وسلم صورا عملية للتعاون فقال : « تسمعك في وجه أخيك لك صدقة ، وأمرك بالمعروف ونهيك عن المنكر صدقة ، وإرشادك الرجل في أرض الضال لك صدقة ، وبصرك للرجل الرديء البصر لك صدقة ، وأماطتك الحجر والشوكاة والعظم عن الطريق لك صدقة ، وإفراغك من دلوك في دلو أخيك لك صدقة » (٣) . ويعتبر التعاون أمرا حيويا في المؤسسة التربوية لكي تسير العملية الإدارية وفق السياسة المرسومة لأن هذه العملية هي عملية تعاونية بالدرجة الأولى حيث أنها لا يمكن أن تتم بشكل مرضي مقبول بدون التعاون بين كل من القائد التربوي والمعلمين والإداريين التربويين فلو أحجم البعض منهم عن دوره التعاوني لأدى ذلك إلى أحداث نوع من الخلل في المؤسسة نظرا لأن مكوناتها تعيش وتعمل معتمدة على بعضها البعض في تحقيق الأهداف حيث نجد أن أعمال ومسؤوليات وواجبات الأقسام تتداخل وتتفاعل بالقدر الذي يحقق أهداف المؤسسة التربوية فإذا وجد خلل أو تعطيل أو تباطؤ في أي قسم من الأقسام فإن ذلك يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على عمل بقية الأقسام (٤) .

ومن صور التعاون بداخل المؤسسة التربوية قيام كل معلم أو إداري بما يسند إليه القائد التربوي من مهام على خير ما يرام ، وإدراك كل معلم لعمله

(١) أحمد الفرياصي ، موسوعة أخلاق القرآن ، دار الراشد العربي ، بيروت ، ١٩٧٩م ، ص ١٧١ - ١٧٢ .

(٢) عبدالرحمن حبنكة الميداني ، المرجع السابق (الأخلاق الإسلامية) ، ص ١٩٤ .

(٣) منصور علي ناصف ، المرجع السابق (التاج) ، ج ٥ ، ص ٦٣ .

(٤) منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ٧٨ / ١٩٧٩م ، ص ٧٤ .

على الوجه الأكمل ليسهل بذلك عمل من يأتي بعده فالمعلم الذي يتقن تعليم تلاميذه مبادئ القراءة والكتابة لا شك أنه ييسر عمل المعلم الذي سيأتي بعده لتعليمهم المطالعة والاملاء . كما أن من صور التعاون البناء مشاركة المعلمين والاداريين التربويين بأرائهم في المشاكل المتصلة بأعمالهم ومجالات اختصاصهم لعلهم يقدمون بذلك حلولاً مائية تسهم في إراحة المؤسسة التربوية من بعض مشاكلها وتؤدي إلى تطوير العمل التربوي فيها .

ثامناً - الاحسان :

ويستمد هذا المبدأ من قوله تعالى : " ان الله يأمر بالعدل والاحسان " (١)، ومن قوله تعالى : " واحسن كما احسن الله اليك " (٢) . وقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم ان الاحسان هو : " أن تعبد الله كأنك تراه فان لم تكسب تراه فانه يراك " أخرجه الخمسة الا البخاري (٣) . وطبقاً لذلك فان الاحسان في مجال العمل الاداري التربوي يعني ان يعمل القائد التربوي او المعلم وكأنه يرى الله سبحانه وتعالى رأى العين ، ولا ريب في ان من يكون كقلك يكون عمله احسن الاعمال وحاله احسن الاحوال قلباً وقالباً (٤) . ومما يؤدي هذا في مجال التعامل الاداري الواقعي ان العاملين يبذلون مجهوداً اعظم ويتقنون في اعمالهم اتقاناً اكبر ويملكون في التعامل مع زملائهم طوكاً افضل عندما يستشعرون وجود رقابة خارجية عليهم من قبل رؤسائهم ، واذا كان هذا هو الحال بين البشر فمن باب أولى ان يكون كذلك مع خالق البشر الله عز وجل .

ومن المواقف الادارية التربوية التي ينعكس فيها مبدأ الاحسان ما يلي :

١ - الاحسان في اداء الاعمال وتنفيذ المهمات ، أي الاتقان في ذلك ، فقد اوصى الرسول صلى الله عليه وسلم بذلك فقال : " ان الله تعالى يحب من العامل اذا عمل ان يحسن عمله " (٤) . فينبغي ان يحسن المعلم فسي تعليمه ، ويحسن الاداري التربوي في وظيفته ، ويحسن القائد التربوي فسي

(١) النحل : ٩٠ .

(٢) القصص : ٧٧ .

(٣) محمد عبدالله دراز ، المختار من كنوز السنة النبوية ، مطبعة محمد عاظم الكتبي ، دمشق ، ١٩٧٢ م ، ص ٢١٨ .

(٤) جلال الدين السيوطي ، الجامع الصغير في احاديث البشير الفذير ، دار الكتب العلمية ، بدون تاريخ ، ج ١ ، ص ٧٥ .

قيادته او ادارته ويؤدونها على أكمل وجه يستطيعونه .

٢ - الاحسان في استعمال الحوافز وذلك بمكافأة المعلم الذى يحسن فـي عمله مكافأة تفوق احسانه تمثيلا مع قوله تعالى : " من جاء بالحسنة فله خير منها " (١) . او بالعفو والصفح عن المسيء في عمله ، بنية الاصلاح ، فقد قال تعالى : " فأعف عنهم واصفح ان الله يحب المحسنين " (٢) .

تاسعا - اتاحة حرية الرأى والتفكير :

ويفهم هذا المبدأ من دعوة الله عز وجل للانسان لكي يُعْمَلَ فكرة ويتدبّر في مخلوقات الله . قال تعالى : " ان في خلق السموات والارض واختلاف الليل والنهار لآيات لأولي الأبصار الذين يذكرون الله قياما وقعودا وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السموات والارض ربنا ما خلقت هذا باطلا سبحانه فقنا عذاب النار " (٣) . كما يفهم هذا المبدأ مما كان يجرى في عهد الرسول صلى عليه وسلم من مشاور بينه وبين الصحابة رضوان الله عليهم في كثير من الامور وقد أكد ابو هريرة رضي الله عنه ذلك بقوله : " لم يكن احد اكثر مشورة لاصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم " (٤) . وكون الرسول يشار في كثير من الأمور يعني انه كان هناك من يفكر ويدلي برأيه دون تردد او وجل امام الرسول صلى الله عليه وسلم الذى لا ينطق عن الهوى . ولم يكن الرسول يرى في هذا انتقاما من مكانته كرسول لله او كقائد للمسلمين بل كان يجد في ذلك (أى في اتاحة حرية الرأى والتفكير) اسلوبا رائعا لتربية الشخصية المسلمة على التفكير المستقل البناء في اطار التعاليم الاسلامية .

و يعد مبدأ اتاحة حرية الرأى والتفكير من المبادئ الهامة في مجال العمل الادارى التربوى لأن المؤسسة التربوية التي يتم فيها هذا العمل تعتبر بيئة للثقافة ولتلاقح الأفكار والآراء التي تسهم في تكوين الشخصية

(١) الأنعام : ١٦٠ .

(٢) المائدة : ١٣ .

(٣) آل عمران : ١٩٠ - ١٩١ .

(٤) احمد بن تيمية ، السياسة الشرعية في اصلاح الراعي والرعية ، دار الشعب ،

١٩٧١ م ، ص ١٨١ .

الاسلامية من مختلف نواحيها الفكرية والاجتماعية والنفسية والاقتصادية، ولا يمكن لهذه البيئة ان تستمر في اداء وظائفها بعيداً عن ممارسة هذا العبداء .

ويقتضي تطبيق هذا العبداء في حقل العمل الاداري التربوي بطبيعة الحال أن ينمي القائد الاداري التربوي المقدرة في نفسه على تقبل الآراء المعارضة وتنوع أوجه التفكير وأنماطه لدى العاملين والأخذ بأصلح الآراء في معالجة شئون المؤسسة التربوية بدلا من التثبت بالآراء الشخصية والاعتماد الكلي عليها .

عاشرا - الشورى :

ويستمد هذا العبداء من قوله تعالى : " وشاورهم في الأمر " (١)، ومن وصفه للمؤمنين بأن أمرهم شورى بينهم في قوله تعالى : " والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون " (٢) . ويستمد ايضا من فعله صلى الله عليه وسلم حيث أكد ابو هريرة رضي الله عنه ذلك حينما قال : " لم يكن احد اكثر مشورة لاصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم " (٣). وتعني الشورى تغليب الآراء المختلفة وجهات النظر المطروحة - في قضية من القضايا - واختبارها من اصحاب العقول والاقهام حتى يتوصل الى الصواب منها أو الى أصوبها واحسنها ليُعمل به من اجل تحقيق احسن النتائج التي تعود بالنفع على المؤسسة التربوية وجميع العاملين فيها بلا استثناء (٤) .

وبالاضافة الى كون الشورى وسيلة لتحقيق احسن النتائج النافعة للمؤسسة التربوية تعتبر ايضا وسيلة قيمة لتربية العاملين والتلاميذ ودفعهم للعمل بحماس أكبر لأن ممارسة هذا العبداء يدل على ان هناك احتراماً لآراء العاملين والذي يعد في الواقع احتراماً لهم بذاتهم . وليس هناك شيء أدعى لتوليد الحماس في العمل من أن يشعر العاملون بأنهم يحطون بالاحترام ، والحقيقة ان تبادل المشورة بين العاملين في المؤسسة التربوية لا يدعم جماعة الفكر والتفاهم المشترك بينهم فحسب بل وينمي شخصية كل فرد ويرفع معنوياته

(١) آل عمران : ١٥٩ .

(٢) الشورى : ٣٨ .

(٣) احمد ابن تيمية ، المرجع السابق (السياسة الشرعية) ، ص ١٨١ .

(٤) محمد عبدالقادر ابوقفارس ، المرجع السابق (النظام السياسي في الاسلام) ، ص ٢٩ .

ويذكر شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة التربوية (١) .

الحادي عشر - التواضع :

ويفهم هذا المبدأ من نهى الله عز وجل عن نقيض هذا لوجهه عن الناس تكبرا والسير في الأرض مختلا فخورا . قال تعالى : " ولا تصغر خدك للناس ولا ترفع في الأرض مرفحا " ان الله لا يحب كل مختال فخور " (٢) . كما يفهم من قوله صلى الله عليه وسلم : " ان الله تعالى اوحى الي ان تواضعوا حتى لا يبغى أحد على أحد ، ولا يفخر أحد على أحد " (٣) .

ويقصد بالتواضع لين الجانب للعباد وقبول الحق ممن قاله أيا كان (٤) . ويتمثل التواضع في العمل الإداري التربوي من خلال مواقف عديدة مثل عدم استنكاف القائد التربوي عن قبول أي رأي صائب يقدم اليه من معلم او طالب ، ومثل تلبية لدعوات العاملين للولائم التي يقيمونها ، ومثل محادثتهم ومخاطبتهم اياهم برفق ولين واهتمام بمشاكلهم سواء أكانت في مجال العمل او في غيره . كما يتمثل التواضع في عدم تحرج القائد التربوي من خدمة العاملين بما يجلب لهم الراحة والطمأنينة كلما اتاحت له الفرصة لأنه بمثل هذه الأمور يسهم في التقريب بينه وبينهم ويجعل المحبة متبادلة بين الطرفين ويتعدى شبح الكراهية والحقد عنهم جميعا .

ولأهمية التواضع في تأليف القلوب فقد اعتبره المرثون المسلمون الاوائل من الآداب التي لا بد وان يتأدب بها المعلم مع طلابه ، فعلى سبيل المثال اشار ابن جماعة ان على المعلم " ان يتواضع من الطالب وكل مسترشد سائل ويخفض له جناحه ويلين له جانبه ... وكذلك ينبغي ان يترحب بالطلبة اذا لقيهم وعند اقبالهم عليه ، ويكرمهم اذا جلسوا اليه ، ويؤنسهم بسؤاله عن احوالهم واحوال من يتعلق بهم بعد رد سلامهم ، وليعالمهم بطلاقة الوجه وظهور البشر وحن المودة واعلام المحبة وإضمار الشفقة ، لأن ذلك اشرح صدره واطلق لوجهه وابتسط لمؤالاه ، ويزيد في ذلك لمن يرجى فلاحه ويظهر صلاحه " (٥) .

(١) حمدي امين عبد الهادي ، المرجع السابق (الفكر الاداري الاسلامي) ، ص ١٣٣ .

(٢) لقمان : ١٨ .

(٣) الحافظ ابن حجر العسقلاني ، المرجع السابق (بلوغ المرام) ، ص ٢٤٣ .

(٤) منصور علي ناصف ، المرجع السابق (التاج) ، ج ٥ ، ص ٦٠ .

(٥) ابن جماعة ، المرجع السابق (تذكرة السامع) ، ص ٢٠٤ .

هذه هي اهم المبادئ التي يدعو الاسلام لتطبيقها في مجال التعامل مع
الانسان في الادارة التربوية كما يمكن استنباطها من النصوص الاسلامية. وننتقل
الآن لذكر اهم المبادئ التي تنادي بها مدرسة العلاقات الانسانية في الفكر
الاداري الغربي المعاصر .

مبادئ المفهوم الغربي المعاصر للعلاقات الانسانية في الادارة :

ان المفهوم المعاصر للعلاقات الانسانية في الادارة التربوية يدعو الى
تطبيق العديد من المبادئ في حقل العمل الاداري التربوي نشير فيما يلي
الى اهمها واكثرها شيوعا :

١ - ان الحافز المادي لا يعتبر الدافع الوحيد الهام للعمل ، بل ان با مكان
الحوافز المعنوية الحد من فعالية هذا الحافز (١) . وهذا يعني ان
على المؤسسة التربوية ألا تعتمد على الحافز المادي وحده بل وعليها
ايضا الاهتمام بالحوافز المعنوية التي قد يفوق مفعولها مفعول الحوافز
المادية ويحد من فعاليتها .

٢ - ان التخصص في العمل لا يؤدي بالضرورة الى تكوين جماعة العمل ذات
الكفاية القصوى (٢) . أي ان المؤسسة التربوية التي يعمل كل فرد
فيها عملا محدد خاصا به لا تعد بالضرورة اكثر فعالية وكفاءة وانتاجية
من تلك التي يعمل فيها كل عضو اعمالا متنوعة متعددة ضمن مهام
الوظيفة التي يضطلع بها .

٣ - ان المعلمين ليسوا تروسا في آلة بل هم كائنات انسانية (٣) . أي أن
لهم احساس ومشاعر ورغبات لا بد من مراعاتها واخذها في الاعتبار
عند اتخاذ مختلف القرارات في المؤسسة التربوية .

(١) انظر المرجع الاجنبي :

Wayne Hoy and Cecil Miskel, Educational Administration, (Random
House Inc , N.Y., 1978), p.10 .

(٢) انظر المرجع الاجنبي :

Ibid, p.11 .

(٣) انظر المرجع الاجنبي :

Ibid.

- ٤ - على القائد الادارى التربوى ان يحفز العاملين ويدفعهم للعمل عن طريق منحهم الثقة والاعتماد عليهم وتحميلهم المسؤولية (١) . ويؤكد كريستوف أرجايرس Chris Argyris وهو واحد من كبار ائمار مدرسة العلاقات الانسانية في الفكر الادارى الغربى المعاصر ان العاملين الذين يمكن تحيين حوافزهم بزيادة مسؤولياتهم تدريجيا اكثر مما يعتقد كثير من القادة الاداريين (٢) .
- ٥ - ينبغي على القائد الادارى التربوى ان يتحاشى معاملة المعلمين في المؤسسة التربوية كأشخاص غير ناضجين فيفرض عليهم كل ما يراه دون ان يتيح لهم فرص المناقشة او ابداء الرأى او الاعتراض ، ودون ان يراعى مشاعرهم واحاسيسهم ورغباتهم . ولو فعل ذلك ف سوف يدفع بهم - طبقا لما يقول - أرجايرس - للتصرف على نحو ينم عن عدم النضج فيؤدون اعمالهم بلامبالاة ويستغرقون في احلام اليقظة ويتخذون مواقف عدوانية تجاه المعلمين الآخرين والطلاب ويشمرون بالمذلة وبانخفاض قيمة الذات ، مما يحد في النهاية من فعالية أنشطة المؤسسة التربوية (٣) .
- ٦ - لابد ان يكون القائد الادارى التربوى انسانا رحيمًا بجانب كونه انسانا فعالًا ، ومع ان كلا الامرين ضروريان الا ان ترتيب الاولويات يقتضي ان تأتي الرحمة اولًا ثم تليها الفعالية في القيام بالعملية الادارية (٤) .

(١) التون مايو ، المرجع السابق (المشاكل الانسانية) ، ص ١١٣ .

(٢) انظر المرجع الاجنبى :

Paul Hersey and Kenneth Blanchard , Management of Organizational Behavior , 2nd ed., (Prentice - Hall Inc., N. Jersey, 1972), p. 35 .

(٣) انظر المرجع الاجنبى :

Tomas J. Sregiovanni and Robert J. Starratt , Supervision, (Mc - Graw - Hill , N.Y., 1979), p. 103

(٤) انظر المرجع الاجنبى :

William D. Hitt, Op. Cit (Education as a Human Enterprise), p. 111.

٧ - ينبغي على القائد الإداري التربوي أن ينظم العمل في المؤسسة التربوية على نحو يشعر المعلمين والإداريين بأنهم مسئولين فعلاً وليسوا مجرد منفذين لما يؤمرون به، لأن المعلمين لا يكرهون تحمل المسئولية بل إنهم يتحملونها ويبحثون عنها عندما تكون ظروف العمل مؤاتية (١) .

هذه هي أبرز المبادئ والأفكار التي جاء بها المفهوم المعاصر للعلاقات الانسانية في الإدارة التربوية وهي ليست حيلة مجهود فرد واحد وإنما هي حيلة العديد من الدراسات والأبحاث في مختلف مواقف العمل الإداري .

مقارنة لمبادئ العلاقات الانسانية في كل من المفهومين الاسلامي والغربي المعاصر:

- إذا قارنا المبادئ السابقة للعلاقات الانسانية في الإدارة والتي جاء بها كل من المفهوم الاسلامي والمفهوم^{الغربي} المعاصر للاحظنا ما يلي :
- ١ - أن مبادئ المفهوم الاسلامي هي مبادئ اساسية كبرى تحتاجها جميع المؤسسات الادارية والتربوية التي تعتنى بالعنصر الانساني عناية حقيقية، ويمكن ان يشتق منها العديد من المبادئ الفرعية المألحة لمواقف ادارية اكثر تحديداً، فمبدأ المساواة - وهو مبدأ اسلامي اساسي - يمكن ان يشتق منه على سبيل المثال مبادئ فرعية كثيرة مثل تكافؤ السلطة مع المسئولية، وتكافؤ الفرص في الترقيات او القبول في مراحل التعليم المختلفة، والمساواة في الحقوق والواجبات العامة ، وغير ذلك . أما مبادئ المفهوم^{الغربي} المعاصر فانها تطلع في الغالب لمواقف ادارية محددة او لمؤسسات تربوية معينة وليس لجميع المواقف، فمثلاً المبدأ القائل بأن التخصص في العمل لا يعد

(١) انظر المرجع الاجنبي :

Burt K. Scanlan, Principles Of Management and Organizational Behavior, (John Wiley & Sons, Inc. , 1973), p. 363.

بالضرورة سببا في ظهور جماعة العمل ذات الكفاية القصوى ، يمكن ان يفيد في بعض المواقف الادارية او في بعض المؤسسات التربوية التي تعاني من مشاكل التخصص في العمل وتأثيرها على الكفاية الادارية ، وفيما عدا ذلك فلا داعي للاستمرار في تطبيق هذا المبدأ . ولكن مبدأ العدل او الاخاء او الرحمة يعتبر ضروريا في كل المواقف وفي كل المؤسسات باستمرار سواء أكانت تعاني من مشاكل محددة او لا .

وهذا يعني ان المبادئ التي جاء بها المفهوم الاسلامي تصلح لجميع انواع المؤسسات وفي كل الاوقات ، في حين ان المبادئ التي جاء بها المفهوم الغربي المعاصر قد تصلح في بعض المواقف الادارية وقد لا تصلح في البعض الآخر .

٢ - ان مبادئ المفهوم الاسلامي مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة او مستنبطة منهما عن طريق اعمال الفكر ، في حين ان مبادئ المفهوم الغربي المعاصر مستمدة من نتائج العلوم السلوكية او من تأملات الفلاسفة او من معتقدات الاساتذة الجامعيين او من آراء المديرين الناجحين حيث اشار رولاند كامبل Roaland Campbell الى ان التأكيد على ممارسة العلاقات الانسانية في المؤسسة التربوية كان يعني ان يتصرف الفرد من خلال مجموعة من المبادئ التي لم تزد عن كونها تأملات لمديرين ناجحين او معتقدات ديمقراطية لبعض اساتذة الجامعات (١) . ويمكن القول ببناء على ذلك ان المبادئ التي يدعو اليها المفهوم الاسلامي هي مبادئ ثابتة ذات اصل رباني ، بينما المبادئ التي ينادي بها المفهوم الغربي المعاصر هي مبادئ عرضة للتغيير لأنها ذات منشأ بشري حيث انها تستمد من العلوم السلوكية او التأملات الفلسفية التي تعبر نتائجها في كثير من الاحيان عن ذاتية الباحثين او الفلاسفة أكثر من تعبيرها عن حقائق مطلقة .

٣ - ان كثيرا من المبادئ السابقة التي جاء بها المفهوم الغربي المعاصر ليست بجديدة على الادارة الاسلامية ، ولتوضيح ذلك نشير الى الآتي :

(١) انظر المرجع الاجنبي :

أ - أن الإدارة الإسلامية كانت تعرف تماماً أهمية كل من الحوافز المادية والمعنوية وتوقيت استخدامها . ومن الأدلة الواضحة على ذلك ما فعله الرسول صلى الله عليه وسلم عند توزيع غنائم حنين حيث استخدم آنذاك كلا الصنفين من الحوافز فأرضى المؤمنين بقلوبهم بالمال والاعطيات وأرضى الأنصار بالثناء وببيان فضلهم واسبقيتهم في الإسلام (١) .

ب - أن الإدارة الإسلامية كانت تنظر إلى العامل نظرة إنسانية ، لذلك فقد كانت تراعي مشاعره واحاسيسه وتحترم آراءه وتقديرها . قال صلى الله عليه وسلم : " من المروءة ان ينصت الأخ إلى أخيه اذا حدثه " (٢) ، كما قال : " اذا كنتم ثلاثة فلا يتناجى رجلان دون الآخر ... فان ذلك يحزنه " (٣) ، كما قال : " ليس منا من لم يرحم صغيرنا ويوقر كبيرنا " (٤) ، ووصف الله تعالى أصحاب رسول الله فقال : " والذين استجابوا لربهم واقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون " (٥) . فهذه النصوص كلها توضح مدى الانسانية التي احتواها الإسلام في ثنايا تعاليمه وتوجيهاته . ومن المؤكد ان الرسول صلى الله عليه وسلم كان يراعيها في سلوكه الإداري لأنه لم يكن يقول ما لا يفعل .

ج - أن الإدارة الإسلامية كانت تعتبر كل من يستغل بظلمها فرداً مثولاً عما يدخل في نطاق سلطته مهما صغرت منزلته أو وظيفته الإدارية ، وما ذلك إلا لأن الإسلام قرر واجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر على كل فرد وجعل من أداء هذا الواجب صفة للإنسان المؤمن . قال تعالى : " كنتم خير أمة اخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله " (٦) . ويلاحظ في هذه الآية ان صفة الأمر بالمعروف

(١) امين دوريدار ، المرجع السابق (صور من حياة الرسول) ، ص ٥٤٩ - ٥٥٢ .

(٢) جلال الدين السيوطي ، المرجع السابق (الجامع الصغير) ، ج ٢ ، ص ٣٣٣ .

(٣) علاء الدين حام الدين الهندي ، كنز العمال في سنن الاقوال والاعمال ، مطبعة

دارة المعارف النظامية ، حيد آباد الدكن ، ١٣١٢ هـ ، ج ٥٠ ، ص ٧ .

(٤) منصور على ناصف ، المرجع السابق (التاج) ، ج ٥ ، ص ١٧ .

(٥) الصورى : ٣٨ .

(٦) آل عمران : ١١٠ .

والنهي عن المنكر سبقت صفة الايمان بالله تعالى وهذا يعني ان الامر بالمعروف والنهي عن المنكر يعتبر واجبا عينيا على كل فرد (١) ولقد أكد الرسول مسئولية كل فرد بقوله : " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، الامام راع ومسئول عن رعيته ، والرجل راع في اهله وهو مسئول عن رعيته ، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيته ، والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته " (٢) .

د - كانت الادارة الاسلامية تدرك جوهر مذهب اليه المفهوم الغربي المعاصر من ان معاملة القائد الاداري التربوي للعاملين على أنهم اناس غير ناضجين يؤدي بهم للسلوك على نحو يتم عن عدم النضوج ، فقد قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه : " ألا وإنني والله ما ارسلت عمالي ليضربوا ابشاركم ولا ليأخذوا اموالكم ولكن ارسلتهم اليكم ليعلموكم دينكم ... ألا لا تضربوا المسلمين فتذلوهم ولا تمنعوهم حقوقهم فتكفروهم " (٣) . كما أن بعض المفكرين المسلمين قد نبهوا الى الآثار الضارة لتلك المعاملة ومن بين هؤلاء ابن خلدون حيث يقول : " ومن كان مرباه بالعنف والقهر من المتعلمين (سواء أكان العف والقهر ماديا او معنويا) سطا به القهر وضيق عن النفس في انبساطها ونهب بنشاطها ، ودعاه الى الكسل وحمله على الكذب والخبث وهو التظاهر بغير ما في ضميره خوفا من انبساط الأيدي بالقهر عليه وعلمه المكر والخديعة لذلك ، وصارت له هذه عادة وخلقاً ، وفسدت معاني الانسانية التي له من حيث الاجتماع والتمرن ، وهي الحمية والمدافعة عن نفسه ومنزله وصار عيالا على غيره في ذلك ، بل وكسدت النفس عن اكتساب الفضائل والخلق الجميل فانقبضت عن غايتها ومدى انسانيته ، فارتكس وعاد في اسفل السافلين ... فينبغي للمعلم في متعلمه ، والوالد في ولده ألا يستبدأ

(١) علي محمد جريشة ، المشروعية الاسلامية العليا ، مكتبة وهبة ، القاهرة ،

١٩٧٦م ، الطبعة الاولى ، ص ٢٨٨ .

(٢) محمد بن اسماعيل البخاري ، المراجع السابق (صحيح البخاري) ، ج ٢ ، ص ٦٠ .

(٣) طه عبد الباقي سرور ، دولة القرآن ، دار نهضة مصر ، القاهرة ، بدون

تاريخ ، ص ٧٢ .

عليهما في التأديب " (١) .

هـ - كانت الإدارة الإسلامية ترى ضرورة أن يكون القائد الإداري رحيمًا قبل أن يكون قائدا إداريا فعالا ، إذ يُروى أن أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يتهيأ لأعداد كتاب تعيين لأحد الولاة الجدد وبينما هو في مجلسه أقبل مبي صغير فجلس في حجره فأخذ أمير المؤمنين يقبله ويداعبه فدهش المرشح للولاية من ذلك فقال : أتقبل هذا ، أن لي عشرة من الأولاد ما قبلت أحداً منهم ولا دنسا أحدهم مني . فأجابه أمير المؤمنين : " ما ذنبي أن كان الله قد نزع الرحمة من قلبك ، إنما يرحم الله من عباده الرحماء " ، ثم أمر بتمزيق كتاب التعيين قائلا : " أنه إذا لم يرحم أولاده فكيف يرحم الرعية " (٢) .

هذه هي أبرز النقاط التي يمكن تبينها من خلال مقارنة مبادئ العلاقات الإنسانية في كل من مفهوم السلام والفكر الإداري الغربي المعاصر . وننتقل بعد هذا إلى التعرف على أهم أهداف هذه العلاقات في كل من المفهومين المذكورين .

(١) عبد الرحمن بن خلدون ، مقدمة ابن خلدون ، دار القلم ، بيروت ، بدون تاريخ ، ص ٥٤٠ .

(٢) مولوى حسيني ، الإدارة العربية ، ترجمة إبراهيم أحمد العدوي ، مكتبة دار الآداب ، القاهرة ، ١٩٤٩م ، ص ٨٣ .

(الفصل الرابع)

اهداف العلاقات الانسانية في الادارة

اهداف المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية في الادارة :

يتطلع المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية في الادارة الى تحقيق العديد من الاهداف القائمة بذاتها ، ويمكن تصنيف هذه الاهداف وبيان انعكاساتها في السلوك الاداري بداخل المؤسسة التربوية على النحو التالي :

اولا - اهداف نفسية :

ومن أمثلة هذه الاهداف الاسهام في تكوين الشخصية السوية المتمتعة بالصحة النفسية وذلك بايجاد المناخ الملائم لتلبية واشباع الكثير من الحاجات الانسانية لدى العاملين في المؤسسة التربوية . ولعل في قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه : " ألا لا تضربوا المسلمين فتقتلوهم ولا تمنعوهم حقوقهم فتكفروهم " ابلغ تعبير عن الاتجاه نحو هذا الهدف .

ويمكن للقائد الاداري التربوي ان يوجد مثل هذا المناخ الملائم لاشباع الحاجات الانسانية بتطبيق مبادئ العلاقات الانسانية التي جاء بها الاسلام كالعدل والاحسان والرحمة والحرية ونحو ذلك ، فالعدل مثلا يحقق الاشباع المادي ، والاحسان يشبع الحاجة للانتماء والتقبل الاجتماعي ، والحرية واتاحة حرية التفكير والسرأي يوفران الاحترام والاحسان بقيمة الذات . كما يمكن للقائد الاداري التربوي ان يوجد هذا المناخ بتسئله للآداب الشرعية في سلوكه وتعامله مع الآخرين ، فيرد تحية المعلمين او الاداريين التربويين او غيرهم بأحسن منها ان لم يكن يمثلها طبقا لقوله تعالى : " فاذا حييتهم بتحية فحيوا بأحسن منها او ردوها ان الله

كان على كل شيء حسيبا * (١) . ويلقاهم متبسما مُنْبِطُ الوجهِ حيث ان الرسول صلى الله عليه وسلم قد اوصى بذلك فقال : " لا تحقرن من المعروف شيئا ، ولو ان تلقى اخاك بوجه طلق " (٢) . ويفشي السلام بينهم تمثيا مع قوله صلى الله عليه وسلم : " لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أولا أدلكم على شيء اذا فعلتموه تحاببتم ؟ افشوا السلام بينكم " (٣) . وينبذ السلب السخريه والتنايز بالألقاب في اتصاله بهم انجاما مع التوجيه الرباني الوارد في قوله تعالى : " يا ايها الذين آمنوا لا يخر قوم من قوم عسى ان يكونوا خيرا منهم ولا نساء من نساء عسى ان يكن خيرا منهن ولا تلمزوا انفسكم ولا تنابزوا بالألقاب بشرا لاسم الفسوق بعد الايمان " (٤) . والسخرية هي احتقار الآخرين والاستهزاء بهم كما يحدث حينما يعف القائد الاداري التربوي احد المعلمين بأنه معتوه او غبي او مخرف انتقاماً من قيمته ، اما التنايز بالألقاب فهو التداعي والتنادي بها يوم من الألقاب (٥) .

ثانياً - اهداف اجتماعية :

ومن امثلة هذه الاهداف المحافظة على تماسك التنظيم الاجتماعي في المؤسسة التربوية وذلك بتطبيق مبادئ العدل والمساواة والاخاء والرحمة والشورى وغيرها من المبادئ التي قررها الاسلام في التعامل الاداري . كما ان حسل القائد الاداري التربوي لمنازعات وصراعات الافراد والمجموعات عن طريق الصلح القائم على العدل ، وعدم انحيازه او تغليبهِ لفرد على غيره أو لمجموعة على اخرى ، يمسهم في المحافظة على هذا التماسك ، وقد حث الله سبحانه وتعالى على سلوك هذا الطريق في حل المنازعات والصراعات فقال : " انما المؤمنون اخوة فاصلحوا بين اخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون " (٦) . ويتضح لنا اهتمام الاسلام بالتماسك الاجتماعي من تحذيره عن الانسياق مع تيار الفاشعات والانبياء

(١) النساء : ٨٦ .

(٢) مسلم بن الحجاج ، المرجع السابق (صحيح مسلم) ، ج ٤ ، ص ٢٠٢٦ .

(٣) منصور على ناصف ، المرجع السابق (الناج) ، ج ٥ ، ص ٢٤٤ - ٢٤٥ .

(٤) الحجرات : ١١ .

(٥) اسماعيل بن كثير ، المرجع السابق (تفسير القرآن العظيم) ، ج ٤ ، ص ٢١٢ .

(٦) الحجرات : ١ .

المفوضة حتى لا تتفكك عرى الترابط الاجتماعي ، فقد قال تعالى : " يا أيها الذين آمنوا ان جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا ان تصيبوا قوما بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين " (١) ، لذلك ينبغي على القائد الاداري التربوي ألا ينساق وراء الأنباء غير المؤكدة والشائعات عند اتخاذ قراراته نحو العاملين معه لئلا يسيء بذلك الى تماسكهم الاجتماعي ويجلب الى نفسه الندم .

ثالثاً - اهداف روحية : —————

ومن أمثلة هذه الاهداف كسب رضا الله عز وجل والحصول على ثوابه او البعد عما يفضيه ويعرض لعقابه ، فالقائد التربوي الذي يعدل في تعامله مع العاملين امثالاً لقوله تعالى : " وان حكمت فاحكم بينهم بالقسط ان الله يحب المقسطين " (٢) ، والذي يرحم المعلمين والطلاب اتباعاً لقوله صلى الله عليه وسلم : " ارحموا اهل الارض يرحمكم من في السماء " (٣) ، والذي يتواضع لهم تمثيلاً مع ما جاء في قوله تعالى : " ولا تمش في الأرض مرحاً ان الله لا يحب كل مختال فخور " (٤) ، ولا يبتغي من وراء كل ذلك إلا وجه الله تعالى ، فانه يلاشك يهدف الى تحقيق اهداف روحية . ومن الامثلة العملية الواضحة لسعي القائد الاداري نحو تحقيق هدف روحي ما روى من ان الرسول صلى الله عليه وسلم كان يحمل الحجارة واللبن في بناء مجد قبا حتى يغبر صدره مما جعل احداً الصابئة يحاول التخفيف عنه فطلب منه اعطاءه اللبن التي كان يحملها قائلاً له : اعطينيها يا رسول الله ، فاجابه الرسول صلى الله عليه وسلم : " اذهب فخذ غيرها فلست بأفقر الى الله مني " (٥) . ويتبين من هذه الرواية ان الرسول صلى الله عليه وسلم لم يكن يعمل مع اصحابه ويشاركهم في انجاز المهام ويتعاون معهم من اجل استشارة همهم للعمل ودفعهم اليه ، لأن وجود هذين الأمرين كان واضحاً من خلال الحماس الذي ابداه الصابيون بمحاولته التخفيف عن الرسول ، بل انما كان يهدف من وراء ذلك اساساً الى كسب المزيد من الاجر من عند الله عز وجل .

(١) الحجرات : ٦ .

(٢) المائدة : ٤٢ .

(٣) منصور على ناصف ، المرجع السابق (التاج) ، ج ٥ ، ص ١٧ .

(٤) لقمان : ١ .

(٥) امين دويدار ، المرجع السابق (صور من حياة الرسول) ، ص ٢٦١ .

رابعاً - أهداف نفعية (أو اقتصادية) :

ومن أمثلة هذه الأهداف تحقيق السعادة للمعلم أو للموظف الإداري التربوي أو لجميع العاملين في المؤسسة التربوية ، أو تحسين الكفاية الانتاجية للعملية الادارية التربوية . ولا بد من التشديد هنا على ان الأهداف النفعية والاقتصادية لا تعتبر المحرك الاساسي للمفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية في الادارة التربوية ولكنها تعتبر محركاً ثانوياً أو محركاً تابعاً للمحرك الاساسي لهذا المفهوم وهو الأهداف الروحية .

وهناك العديد من النصوص الدالة على مشروعية بذل الجهد في مجال العمل الاداري التربوي من أجل تقديم عطاء افضل أو بعبارة أخرى تقديم عطاء نافع منتج ، فمن هذه النصوص قوله تعالى : " انا لا نضيع أجر من احسن عملاً " (١) ، و قوله صلى الله عليه وسلم : " ان الله تعالى يحب من العامل اذا عمل ان يحسن عمله " (٢) . ومما لا شك فيه ان الشخصية المويّة التي يهدف المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية نحو ايجانها كأحد أهدافه لا بد وان تتم " بكينة النفس وطمأنينة القلب وانشراح الصدر وبسمة الامل ونعمة الرضى والامن وروح الحب والصفاء ، ولا ريب ان لهذه الحالة النفسية اثرها في الانتاج ، فان الانسان الشارد أو المضطرب أو القلق أو اليائس أو الحاقد على الناس والحياة قلّما يحسن عملاً يوكل اليه أو ينتج انتاجاً يُفْنَع ويُرْضَى " (٣) . كما ان التنظيم الاجتماعي الذي يهدف المفهوم الاسلامي للمحافظة على تماسك هو تنظيم منتج بالضرورة لأن من سمات التنظيم الاجتماعي التماسك التعاون على البر والتقوى ولا يكون هناك تعاون كهذا الا وكان له آثار خيرة ينتفع منها جميع اعضاء وتحقق لهم القناعة والرضا والسعادة .

وبعد هذا الايضاح لأهداف المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية في الادارة وانعكاساتها في مجال العمل الاداري التربوي ، ننتقل للحديث عن أهداف المفهوم الغربي المعاصر ، فما هي هذه الأهداف ؟ .

(١) الكهف : ٣٠ .

(٢) جلال الدين السيوطي ، المرجع السابق (الجامع الصغير) ، ج ١ ، ص ٧٥ .

(٣) يوسف القرضاوى ، الايمان والحياة ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، ١٩٧٧م ، الطبعة الخامسة ، ص ٢٨٩ .

اهداف المفهوم الغربي المعاصر للعلاقات الانسانية في الادارة :

يهدف المفهوم الغربي المعاصر للعلاقات الانسانية في الادارة بالدرجة الاولى وبشكل اساسي الى تحقيق اهداف اقتصادية ، واهم هذه الاهداف هو زيادة الكفاية الانتاجية . ويقصد بالكفاية الانتاجية بذل اقل المدخلات للحصول على أكبر المخرجات (١)، والمدخلات هي كافة العناصر الانتاجية الداخلة والمشاركة في العملية الانتاجية وعلى رأسها العمل ، اما المخرجات فهي كل ما يسفر عن الانتاج من سلع وخدمات تشبع حاجات الناس في المجتمع (٢) . ويقصد بزيادة الكفاية الانتاجية لدى الانسان زيادة المقدرة الانسانية على الانتاج (٣) .

وتمثل زيادة الكفاية الانتاجية العامل الرئيسي لظهور المفهوم الغربي المعاصر للعلاقات الانسانية والحلم الذي راود ولا يزال يراود جميع انصار هذا المفهوم ابتداءً من روبرت أوين ومروراً بماري باركر فوليت والتون مايو وانتهاءً بأحدث مؤيديه ، فقد اشار روبرت أوين الى ذلك فقال : " اذا كان الاهتمام بالآلات الجامدة يمكن ان يؤدي الى نتائج مفيدة فماذا يمكن ان ترى ان تكون الفائدة المتوقعة اذا اهتممت بالآلات الحية (العمال) من حيث طريقة العمل وقوة تنظيمها الذاتي والعلل والدوافع الحقيقية لها ... انك سوف تكتشف ان تلك الآلة الأخيرة يمكن ان تُدرب بسهولة وان توجه نحو انتاج زيادة كبيرة في العائد المادي ... " (٤)، ويضيف أوين قائلاً : " من الخبرة الخاصة والتي لا يمكن ان انساها ان وقتك واموالك التي تنفق على الآلات الحية سوف لا تعود عليك بحوالي ٥ - ١٠ ٪ أو ١٥ ٪ من رأس المال المنفق فقط ، بل سوف يصل الرقم الى ٥٠ ٪ ، أو ١٠٠ ٪ " (٥) .

ويذكر براون في معرض حديثه عن منشأ المشاكل الانسانية المعاصرة في الصناعة

(١) انظر المرجع الاجنبي :

Keith Davis , Op.Cit(Human Relations at Work), p.7.

(٢) محمد ماهر عليش ، ادارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ،

بدون تاريخ ، ص ٤٦٤ .

(٣) ملاك جرجس ، الهندسة البشرية ومشاكل الانتاج ، مجلة العربي ، العدد ١٦٣ ،

الكويت ، يونيو ١٩٧٢م ، ص ٦٧ .

(٤) منصور فهمي ، المرجع السابق (ادارة الافراد والعلاقات الانسانية) ، ص ٣٧ .

(٥) المرجع السابق ، ص ٣٨ .

وجذور ذلك في التاريخ الأوروبي أن السيكولوجيين المهنيين قد اهتموا بدراسة العديد من المشاكل كالتهرب وظروف العمل أو تصميم اختبارات الإنتقاء الخاصة بالتوجيه المهني الآن دراسة مثل هذه الأمور كانت تلقى في الغالب مقاومة العمال الذين كانوا " يعتبرون السيكولوجي في جانب اصحاب الأعمال وأنه كان مهتما بزيادة الانتاج اكثر من اهتمامه بالمالح العام " (١) .

ويقول كارفيل : " ان العلاقات الانسانية في الصناعة ليست دراسة السلوك الانساني لذاته ، بل ان الغرض من هذه العلاقات ومن الوظائف التي تؤديها هو تحقيق افضل النتائج واكثرها ارضا " من خلال مجهود الجماعة " (٢) .

ومثلما هو الحال في مجال الصناعة فان زيادة الكفاية الانتاجية تعتبر الغاية القصوى للمفهوم الغربي المعاصر للعلاقات الانسانية في مجال العمل الاداري التربوي ايضا حيث يستخدم القائد الاداري التربوي اسلوب العلاقات الانسانية في العملية الادارية ليس من اجل اسعاد العاملين فحسب ، بل ولجعلهم اكثر انتاجا (٣) ، وليتمكن من التعامل معهم بفعالية (٤) ، أى ببذل أقل قدر من المدخلات في مقابل الحصول على اكبر قدر من المخرجات (٥) . ولا يخفى ما تنطوي عليه هذه الغايات من طابع اقتصادي قوى يطفئ على ما عداه .

مقارنة لأهداف العلاقات الانسانية في كل من المفهوم الاسلامي والغربي المعاصر :

بمقارنة اهداف المفهومين الاسلامي والغربي المعاصر للعلاقات الانسانية في الادارة وانعكاسات هذه الاهداف في الادارة التربوية يتضح ما يلي :

١ - ان المفهوم الاسلامي يتطلع الى تحقيق اهداف تفوق ما يتطلع اليه المفهوم

(١) أ. براون ، المرجع السابق (علم النفس الاجتماعي) ، ص ١٣ - ١٤ .

(٢) انظر المرجع الاجنبي :

Fred Carvell, Op.Cit(Human Relations in Business),p.4.

(٣) انظر المرجع الاجنبي :

Samuel Deep, Op.Cit(Human Relations in Management),p.12 .

(٤) انظر المرجع الاجنبي :

Stan Kossen,Op.Cit(The Human Side of Organization),p. 5.

(٥) انظر المرجع الاجنبي :

Keith Davis, Op.Cit(Human Relations at Work),p.7.

المعاصر ، فالمفهوم الاسلامي يتطلع الى تحقيق اهداف نفسية واجتماعية وروحية ونفعية أو اقتصادية ، وتعد كل مجموعة من هذه الاهداف مجموعة مستقلة بذاتها رغم ارتباطها الوثيق بالاهداف الروحية التي تسبق على جميع تلك الاهداف طابعها الاسلامي الاصيل ، بينما يتجه المفهوم الغربي المعاصر اساساً نحو تحقيق اهداف اقتصادية كما سبق ايضاحه .

٢ - ان الفلك الذي يسير فيه تحقيق اهداف المفهوم الاسلامي هو فلك الاهداف الروحية ، فتحقيق أى هدف من اهداف المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية لا قيمة له في نظر الاسلام ما لم يتزامن معه السعي لكسب رضى الله سبحانه وتعالى والتطلع الى ثوابه كهدف اساسي ، قال تعالى : " يوم لا ينفع مال ولا بنون الا من أتى الله بقلب سليم " (١) . اما الفلك الذي يسير فسي اطاره تحقيق اهداف المفهوم الغربي المعاصر - ان كانت هناك اهداف يتطلع اليها غير الاهداف الاقتصادية - فهو فلك الاهداف الاقتصادية . ومما يؤكد هذا القول على سبيل المثال هدف كل من المفهومين من وراء معالجة ما يسمى بالصراع الاداري غير البناء والذي يتمثل في كثرة المنازعات والاختلافات بين العاملين في المؤسسة التربوية ، فالمفهوم الغربي المعاصر يهتم بمعالجة هذا النوع من الصراع حتى لا يتأثر العمل الجماعي بداخل المؤسسة التربوية (٢) ، أى حتى لا تتضرر المؤسسة على المدى البعيد . اما المفهوم الاسلامي ، فمع انه لا يغفل هذه الناحية ، فانه يهتم بمعالجة هذا النوع من الصراع لأن الاسلام قد قرر ان معالجته من مقتضيات الأخاء في الايمان حيث قال الله تعالى : " انما المؤمنون اخوة فاصلحوا بين اخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون " (٣) ، وقال الرسول صلى الله عليه وسلم : " لا يحل للمسلم ان يهجر اخاه فوق ثلاثة ايام " (٤) .

(١) الشعراء : ٨٨ - ٨٩ .

(٢) انظر المرجع الاجنبي :

Samuel Deep, (Human Relations in Management), p.206.

(٣) الجبررات : ١٠ .

(٤) مسلم بن الحجاج ، المرجع السابق (صحيح مسلم) ، ج ٤ ، ص ١٩٨٤ .

وبهذا التحليل لأهداف العلاقات الانسانية في الادارة بنظر كل من المفهوم الاسلامي والمفهوم الغربي المعاصر يتم اختتام النقاش في هذا الباب عن مكونات مفهوم العلاقات الانسانية في الادارة من حيث تحديد المفهوم وبيان الأسس واستعراض اهم المبادئ وتوضيح الاهداف في نظر كل من المفهومين المذكورين لننتقل في الباب التالي لمناقشة كيفية انعكاس المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية واسس هذه العلاقات ومبادئها في العمل الاداري التربوي من خلال ثلاثة محاور أساسية من محاور العلاقات الانسانية في الادارة وهي : القيادة الادارية ، والاتصال والتحفيز الاداريين .



الباب الثاني

(المحاور الأساسية للعلاقات الانسانية
في العملية الادارية التربوية)

— تمهيد —

— الفصل الاول : القيادة الادارية التربوية

— الفصل الثاني : الاتصال الاداري التربوي

— الفصل الثالث : التحفيز الاداري التربوي

* ————— *

(الباب الثاني)

المحاور الأساسية للعلاقات الانسانية

في العملية الادارية التربوية

تمهيد

=====

سبق وان بيّنا ان المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية في الادارة يعني اهتمام القائد الاداري بالعنصر الانساني في المؤسسة الادارية او التربوية والعناية به وقضاء حاجاته وفقا للقيم الاسلامية السامية من عدل وماواة وأخاء وصديق وتواضع ونحو ذلك ليعمل هذا العنصر قانعا راضيا اثناء سعيه نحو تحقيق الاهداف الادارية او التربوية (١) . والسؤال الذي يرد هنا هو : كيف يتبلور هذا المفهوم فسي العملية الادارية التربوية ؟ .

انه يتبلور من خلال ممارسة مختلف الوظائف الادارية كالتنظيم والتخطيط والتنفيذ والرقابة والتوجيه ونحوها ، الا انه يتبلور بشكل اكثر وضوحا من خلال الوظائف الادارية الأكثر شمولاً بالتعامل مع العنصر الانساني في المؤسسة التربوية كالقيادة والاتصال والتحفيز ، فالطريقة التي تمارس بها هذه الوظائف يمكن ان تقيم الدليل على مدى اصطباغ ممارسة العملية الادارية التربوية بالمبغى الانسانية الخالصة او تجرئها منها ، فهذه الوظائف تعتبر في الواقع محاور يظهر من خلالها مدى اهتمام الادارة بالعنصر الانساني في المؤسسة التربوية أو اهمالها له . ومن هنا تبرز اهمية دراسة هذه الوظائف أو المحاور .

وبالنظر الى تعدد هذه الوظائف أو المحاور فان المناقشة في هذا الباب سوف تقتصر على ثلاث منها وهي القيادة والاتصال والتحفيز ، وذلك من خلال الفصول الثلاثة القادمة .

(١) انظر صفحة رقم ٢٧ من هذا البحث .

(الفصل الاول)

القيادة الادارية التربوية

معنى واهمية القيادة الادارية التربوية:

اذا كانت القيادة الادارية التربوية تعني في المفهوم الادارى المعاصر ان يستمد مدير المؤسسة التربوية سلطته الادارية من قبول ورضى العاملين بها بحكم ما يتمتع به من قوة شخصية ومقدرة تأثيرية عليهم (١) ، فان هذه القيادة تعني في المفهوم الاسلامي ان يستمد مدير المؤسسة التربوية سلطته الادارية من قبول العاملين ورضاهم ولكن ليس بتأثير قوة شخصيته ومقدرته التأثيرية عليهم وانما بحكم التزامه في ادارته بتحكيم انظمة ولوائح وقوانين وتعليمات مستمدة من الشريعة الاسلامية . قال تعالى : " اطيعوا الله واطيعوا الرسول واولى الامر منكم " (٢) ، وقال صلى الله عليه وسلم : " السمع والطاعة على المرء فيما احبوا وكره الا ان يؤمر بمعصية ، فان امر بمعصية فلا سمع ولا طاعة " (٣) ، وقال ابو بكر الصديق رضي الله عنه : " ايها الناس : انه قد وليت عليكم ولست بخيركم ... اطيعوني ما اطعت الله فان عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم " (٤) .

وتعتبر القيادة امرا في غاية الاهمية بالنسبة للعملية الادارية بالمؤسسة

(١) محمود عساف ، اصول الادارة ، مكتب لطفي ، القاهرة ، ١٩٧٦م ، ص ٤٥٤ .

(٢) النساء : ٥٩ .

(٣) احمد بن حنبل ، المرجع السابق (المسند) ، ج ٦ ، ص ٣٠٢ .

(٤) حسن ابراهيم حسن ، المرجع السابق (تاريخ الاسلام) ، ج ١ ، ص ٢٠٧ - ٢٠٨ .

التربوية لانها تستطيع - بحكم ما تمتلكه من سلطة شرعية - ان تضع مبادئ المفهوم الاسلامي للعلاقات الانسانية ، كالأخاء والعادل والساواة والرحمة ونحوها ، موضع التطبيق ، وان تصبغ ممارسة الوظائف الادارية المختلفة من تنظيم وتخطيط وتنفيذ ورقابة وتوجيه بصيغة تعكس الاهتمام بالناحية الانسانية والعناية بها فتخسط العمل وتوزعه على العاملين بطريقة عادلة وتقرر الاجور بطريقة منصفة وتضع كل عامل في العمل الذي يلائم قدراته وطاقاته وامكانياته .

وانطلاقاً من هذه الاهمية للقيادة فيما يتعلق بالناحية الانسانية في العملية الادارية فقد اعتبرت امراً ضرورياً لامناص عنه من الناحية الاسلامية ، لذلك قال الرسول صلى الله عليه وسلم : " اذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا احدهم " (١) ، وقال ايضا : " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الارض الا امروا عليهم احدهم " (٢) . وقد اعتبر ابن تيمية اتخاذ الامارة (أى القيام بالاعياء الادارية) بمثابة عمل يقترب به الى الله عز وجل (٣) .

نشوء القيادة الادارية التربوية في التصورين الاسلامي والغربي المعاصر :

يرى الماوردى ان الامارة ضربان : اختيارية وقهرية . فالاختيارية هي التي تكون نتيجة لانتخاب الامة وبيعته ورضاها ، اما القهرية فهي التي ينالها صاحبها بالقلب والقوة (٤) . ويُقصد بالامارة هنا القيادة لأن الامير في الاسلام

- (١) ابو داود بن الاثعث الجتاني ، المرجع السابق (سنن ابي داود) ، ج ٤ ، ص ٨١ .
- (٢) احمد بن حنبل ، المرجع السابق (المسند) ، ج ١٠ ، ص ١٧٦ .
- (٣) احمد بن تيمية ، المرجع السابق (السياسة الشرعية) ، ص ١٨٦ .
- (٤) ابوالحسن علي بن محمد الماوردى ، الاحكام السلطانية والولايات الدينية ، طبعة مصطفى البابي ، القاهرة ، ١٩٧٣م ، الطبعة الثالثة ، ص ٢٠ .

هو الذي يقود الناس . وإذا أردنا توضيح نشوء القيادة في المؤسسة التربوية طبقاً لرأى الامام الماوردي فانه يجب في البداية الأخذ في الاعتبار بأن قطاع التربية والتعليم يعد واحداً من القطاعات العديدة التي يضمها المجتمع

وبالتالي فان القيادة في هذا القطاع تعتبر قيادة خاصة تابعة للقيادة العامة التي تحكم المجتمع كله ، وفي ضوء هذه التبعية فإنه ليس هناك احتمال لإستقلال فرد على قيادة المؤسسة التربوية ، إلا ان هناك صورة مشابهة للإستقلال قد تكون واردة وذلك عندما تفرض الجهات العليا التي تخضع المؤسسة التربوية لسلطتها قائدا إداريا ليس اهلا لمنصب القيادة ، وهذا الاحتمال وارد في حالة تنصيب قائد إداري في المؤسسة التربوية عن طريق الواسطة او المحسوبية ، فما العمل في مثل هذه الحالة ؟

ان الاصل في مثل هذه القيادة عدم الجواز لانها تخرج على قاعدة العفوى والتراضي التي قررها الاسلام إلا ان علماء المسلمين اجازوا قبولها بحكم الضرورة ولكنهم حذروا التخلص منها كلما امكن (١) ، فكيف يمكن التخلص منها ؟ ان ذلك ممكن باتباع واحدة من الطرق الثلاثة :

- ١ - ان يتحمل المعلمون المعاناة الناتجة عن عدم اهلية هذا القائد الإداري لمنصبه ويتمسكوا بمبدأ الصبر الذي قرره الاسلام على اعتبار ان مثل هذه القيادة بمثابة ابتلاء من الله عز وجل لهم ، وذلك حتى يتغير الحال .
- ٢ - او ان يرفع المعلمون شكواهم للجهة التي عينته ويوضحوا لها ان هذا القائد قد ثبت لهم عدم ملائحته لمنصب القيادة وانهم يعانون من جراء ذلك الكثير ، فان لم تكثرث لشكواهم ، فان عليهم في هذه الحالة رفعها للجهة التي تعلوا الجهة التي عينته لعلها تأمر بإزالته من منصبه ووضع من هو اهل لذلك فيعمود الامر الى تعاقبه .
- ٣ - او ان يترك المعلمون الذين لم يعد يطبقون مثل هذه القيادة الممسلة في المؤسسة التربوية وينتقلون منها الى مؤسسة اخرى يجدون فيها الاجواء الملائمة للعمل التربوي .

(١) على محمد جريشة، المرجع السابق (المشروعية الاصلية)، ص ٢٤٨ .

هذا عن الالطوب الاول في نشوء القيادة الادارية التربوية اما الالطوب الاخر وهو الالطوب الاختياري فهو الذي يتم عن طريق استشارة العالمين ، فقسـد أُسْتَشِيرَ المسلمون عند اختيار الخلفاء الراشدين رضوان الله عليهم ، الا ان الالسلام لم يقرر طريقة شورية معينة يتحتم عليهم اتباعها لاختيار القائد الاداري التربوي وترك ذلك لظروف كل موءسة تربوية على حده ، ولكن كل ما أكد عليه هو ان يكون الاختيار طبقا لمبدأ الشورى وان تتوافر في المرشح صفات معينة (١) .

ولا تختلف طريقة نشوء القيادة في الفكر الاداري الغربي المعاصر بشكل عام عن الالطوبين الذين ذكرهما الماوردي ، وهما الالطوب القهري والالطوب الاختياري ، الا ان ما يجدر ذكره في هذا الصدد هو ان الالطوب الاختياري القائم على الانتخاب والتصويت في الممارسات الغربية المعاصرة تخالف نظرة الالسلام من اوجه كثيرة مثل :
١ - ان المرشح للقيادة في الغرب يطلب منصب القيادة لنفسه ويسعى للفوز به بشتى الوسائل ، وذلك مكروه في الالسلام حيث قال الرسول صلى الله عليه وسلم : « انا لا تولي هذا العمل احدا سألني » (٢) . ويقصد بالامر القيادة .
٢ - ان المرشح للقيادة في الغرب يزكي نفسه ولا يتنوع عن اطراء نفسه والاعادة بنجاحاته في الحياة ، والالسلام يكره ذلك فقد قال تعالى : « فلا تزكوا انفسكم هو اعلم بمن اتقى » (٣) .

٣ - ان المرشح للقيادة في الغرب كثيرا ما يسعى لشراء الذمم بالرشوات والوعود بخدمة ورعاية من يصوت الى جانبه ، كما لا يتنوع عن تملق عواطف العالمين والكذب عليهم وذلك بالوعود الكاذبة وبالآمال الخادعة التي يعلم سلفا انه لا سبيل لتحقيقها (٤) .

-
- (١) محمد عبدالقادر ابو فارس ، المرجع السابق (النظام السياسي في الاسلام) ، ص ٢٢٨ .
(٢) منصور علي تامف ، المرجع السابق (التاج) ، ج ٣ ، ص ٤١ .
(٣) النجم : ٣٢ .
(٤) زكريا بشير امام ، المرجع السابق (طريق التطور الاجتماعي الاسلامي) ، ص ٦٩ .

٤ - ان المرشح للقيادة في الغرب يستطيع في احيان كثيرة الوصول لمنصب القيادة رغم عدم توافر الصفات القيادية فيه وذلك لأن نظام التمويست والاقتراع والأخذ برأى الاغلبية المتبع في الغرب يفتح المجال لأمثال هؤلاء للوصول لمركز القيادة اذا حل على كثرة في الاموات الى جانبه حتى ولو لم تكن فيه الصفات اللازمة للقيادة .

صفات القائد الادارى التربوى الاسلامي :

لا خلاف بين المسلمين في ضرورة ان يحوز القائد الادارى التربوى على صفات معينة تؤهله للقيادة . وثنقسم هذه الصفات بشكل عام الى قسمين هما :
اولا - الصفات العامة وهي :

١ - ان يكون القائد الادارى التربوى مسلماً ، فقد قال تعالى : « واطيعوا الله واطيعوا الرسول واولى الامر منكم » (١) ، والمقصود باولى الامر هنا - كما يقول ابن كثير - هوكل من يلي امرًا من امور المسلمين من من الامراء والعلماء (٢) ، ويشير العلامة ابو الاعلى المودودى بأن الضمير في كلمة « منكم » يرجع الى المسلمين (٣) ، أى ان يكون ولي الامر مسلماً لذلك لا يجوز ان يقود المؤسسة التربوية المسلمة من لا يدين بالاسلام من امثال الملحدين والشيوعيين والوجوديين ونحوهم .

٢ - ان يكون القائد الادارى التربوى ذكراً ، فقد نهى الاسلام عن تولية النساء ، حيث قال تعالى : « الرجال قوامون على النساء » (٤) ، وقال الرسول صلى الله عليه وسلم : « لن يفلح قوما ولوا امرهم امرأة » (٥) . فلا يصح ان تتولى المرأة قيادة المؤسسة التربوية الخاصة بالذكور كما يحدث في بعض المجتمعات الاسلامية المتأثرة بالغرب ، اما المؤسسة

(١) النساء : ٥٩ .

(٢) اسماعيل بن كثير ، المرجع السابق (تفسير القرآن العظيم) ، ج ١ ، ص ٥١٨ .

(٣) ابو الاعلى المودودى ، نظرية الاسلام وهدية في السياسة والقانون والستور ،

مؤسسة الرسالة ، بيروت ، ١٣٨٩ هـ ، ص ٣٩٦ .

(٤) النساء : ٣٤ .

(٥) منصور على ناصف ، المرجع السابق (التاج) ، ج ٣ ، ص ٥٧ .

التربوية الخاصة بالاناث فمن الطبيعي في نظر الاسلام ان تتم قيادتها من قبل النساء لكي لا يحدث هناك إخلال بمبدأ منع الاختلاط بين الجنسين قال تعالى : " واذا سألتهم عن متاعا فاسألوهن من وراء حجاب ذلكم اطهر لقلوبكم وقلوبهن " (١) .

٣ - العقل والبلوغ ، حيث ان الاسلام نهى عن ايتاء الاموال للسفهاء فقال تعالى : " ولا تؤتوا السفهاء اموالكم التي جعل الله لكم قياما " (٢) . لذلك لا بد ان يكون القائد الادارى التربوى مكتمل القوى العقلية وان يكون بالغا حتى يتسم سلوكه بطابع المسئولية والرزانة .

هذه هي اهم الصفات العامة التي ينبغي توافرها في نظر الاسلام بالنسبة للقائد الادارى التربوى . ولحسن الحظ فان هذه الصفات تتوفر في معظم ان لم يكن في جميع العالمين في المؤسسة التربوية فهل يصبحون جميعا قادة لها ؟ لا شك ان لهم الحق في ذلك فهم يتوافر هذه الصفات العامة فيهم صاروا على قدم المساواة في الاهلية لذلك ، ولكن لو اصبحوا جميعا قادة فمن سيكون المربية ؟ من هنا يتبين ان هذه الصفات غير كافية كمؤهلات للمصعود نحو منصب القيادة الادارية التربوية لذلك فان الاسلام زاد فاشترط صفات خاصة فيمن يرشحون لهذا المنصب لكي يتمكن تصفية هؤلاء المرشحين بحيث لا يمل للقيادة الاكثر المرشحين حيازة للصفات المؤهلة لها حتى يتولى امور العالمين ويعالجها باكبر قدر من الحكمة والكفاءة .

ثانيا - الصفات الخاصة :

لقد عدد الاسلام أو لمع الى العديد من الصفات الخاصة التي يجب توافرها فيمن يتولى أو يرشح لتولي منصب القيادة الادارية التربوية ، وذلك اضافة الى الصفات العامة السابقة الذكر ، ومن اهم هذه الصفات الخاصة ما يلي :

١ - تقوى الله عز وجل ، فقد قال الله تعالى : " ان اكرمكم عند الله اتقاكم " (٢) .

٢ - الامانة ، فقد قال الله تعالى : " ان الله يأمركم ان تؤدوا الامانات

(١) الاحزاب : ٥٣ .

(٢) النساء : ٥ .

(٣) الحجرات : ١٣ .

الى اهلها (٣) .

٣ - العدل ، لأن الله عز وجل امر به فقال : " واذا حكمت بين الناس ان تحكموا بالعدل " (٢) .

٤ - الصدق ، فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يتصف به من ضمن ما كان يتصف به من صفات حيث شهد بذلك الاعداء ناهيك عن الاصدقاء ، إذ روى ان الرسول صلى الله عليه وسلم قال يوما لكفار مكة : " أرايتم لو اخبرتكم ان خيلا بالوادي تريد ان تغير عليكم أكنتم مصدقي . قالوا : نعم ما جربنا عليك الا صدقا ، قال : فاني نذير لكم بين يدي عذاب شديد " (٣) . فاذا كان الرسول صلى الله عليه وسلم قد اتصف بهذه الصفة فمن الجدر ان يتصف بها غيره .

٥ - الصبر ، فقد قال تعالى : " فاصبر كما صبر أولوا العزم من الرسل " (٤) .

٦ - التواضع ، فقد قال تعالى : " واخفض جناحك لمن تباعك من المؤمنين " (٥) . وقد روى ان عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال : " دلوني على رجل استعمله (أى اجعله عاملا : حاكما أو واليا) ، فقالوا له : ما شرطك فيه . ، قال : اذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأمرهم واذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم " (٦) .

٧ - الرحمة ، فقد قال تعالى : " وما ارسلناك الا رحمة للعالمين " (٧) .
٨ - العلم ، فقد قال الله تعالى : " يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين اوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير " (٨) ، لذلك لا بد ان يكون المرشح للقيادة حائزا على حيلة علمية كافية في مجال الادارة والتربية تمكنه من القيام باعباء المنصب الذي سيرشح له .

(١) النساء : ٥٨ .

(٢) النساء : ٥٨ .

(٣) محمد حسين هيكل ، المرجع السابق (حياة محمد) ، ص ١٤٢ .

(٤) الاحقاف : ٣٥ .

(٥) الشعراء : ٢١٥ .

(٦) عباس محمود العقاد ، عبقرية عمر ، دار الكتاب اللبناني ، بيروت ، بدون

تاريخ ، ص ١٠٤ .

(٧) الانبياء : ١٠٧ .

(٨) المجادلة : ١١ .

٩ - الزهد في المنصب ، فقد روى ان الرسول صلى الله عليه وسلم قال : " انا والله لا تولي على هذا العمل (أى الامارة) احدا سألته ولا احدا حرص عليه " (١) . فالذى يسأل طالباً منصب القيادة الادارية او الحريص على تولي هذا المنصب لا يفعل ذلك في الغالب الا لاشباع رغبات وطموحات لا يمكنه اشباعها بغير ذلك ، لهذا يحرض الاسلام على عدم تولية القيادة لمن يطلبها تحسبا من ان يصبح اسير رغباته واهوائه فيؤثر صالح نفسه على الصالح العام .

هذه هي اهم الصفات الخاصة التي يجب توافرها فيمن يرشح لمنصب القيادة كما يمكن استنباطها من القرآن الكريم والسنة النبوية (٢) . ولقد تطرق بعض المفكرين المسلمين الاوائل الى بيان بعض الصفات اللازمة للقيادة والتي يمكن ان تكون مفيدة فيما يتعلق باختيار القائد الادارى التربوى فاشار الماوردى الى ان من اهم صفات القائد ما يلي :

١ - العدالة .

٢ - سلامة الحواس مع السمع والبصر واللسان .

٣ - سلامة الاعضاء من نقص يمنع احتيعاب الحركة وسرعة النهوض .

٥ - الرأى المفضي الى سياسة الرعية وتدبير المصالح .

٦ - الشجاعة والنجدة المؤدية الى حماية البيضة وجهاد العدو (٣) .

كما يبين ابن خلدون الصفات اللازمة لمنصب الخلافة فقال : " واما شروط هذا المنصب فهي اربعة العلم ، والعدالة ، والكفاية ، وسلامة الحواس والاعضاء مما يؤثر في الرأى والعمل " (٤) .

ويتبين مما سبق انه لابد من توافر اقصى قدر من الصفات فيمن يرشح لمنصب القائد الادارى التربوى ، وان هذه الصفات هي التي تتخذ كأسس لتحديد اولوية

(١) منصور على ناصف ، المرجع السابق (التاج) ، ج ٣ ، ص ٤١ .

(٢) لقد جرى الاسترشاد في استخلاص هذه الصفات بالمرجع التالي :

ابوالاعلى المودودى ، المرجع السابق (نظرية الاسلام) ، ص ٢٩٥ - ٢٩٩ .

(٣) ابوالحسن علي بن محمد الماوردى ، المرجع السابق (الاحكام السلطانية) ، ص ٦ .

(٤) عبدالرحمن بن خلدون ، المرجع السابق (مقدمة ابن خلدون) ، ص ١٩٣ .

الاختيار ، وبهذا فان اختيار القائد الادارى التربوى في الاسلام يتم بطريقة موضوعية لا تدخل للاهواء الشخصية والأغراض الخاصة بها . ويلاحظ ان الصفات المطلوبة للقيادة تتركز بشكل عام حول ثلاثة نواحي وهي :

- ١ - الناحية العقائدية حيث انه لا بد من ان يكون القائد الادارى التربوى مسلماً .
- ٢ - الناحية الانسانية حيث انه لا بد من ان يحوز القائد المذكور صفات انسانية كالعدل والرحمة والتواضع .
- ٣ - الناحية العلمية حيث انه من الضروري بمكان ان يكون هذا القائد عالماً او لديه حيلة كافية من المعرفة والعلم والخبرة في المجال الذى يؤلى قيادته .

وهكذا نجد ان الاسلام يرى ضرورة توافر صفات معينة في الشخص الذى يُختار للقيادة الادارية ، وان الطابع العام لهذه الصفات يتسم بالوضوح والتحديد .

موقف الفكر الادارى الغربي المعاصر من الصفات القيادية :

في ضوء ثبات الموقف الاسلامي بالنسبة للصفات القيادية وتأكيده بالنص على صفات قيادية معينة نجد ان الباحثين في اطار نظرية الصفات القيادية في الفكر الادارى الغربي المعاصر لا يتفقون على صفات معينة يجب ان يتصف بها القائد الادارى في قيادته ، ففي دراسة اجراها جنكينز Jenkins بحثا عن الصفات القيادية في قطاعات مختلفة من الاشخاص ممثلين في الاطفال والعسكريين ورجال الاعمال والمهنيين كالاطباء والمهندسين والمحامين ، خرج بنتيجة تفيد بأنه ليست هناك قائمة معينة من الصفات تحدد لنا مفهوم القائد (١) . ويقول تزدجولد Tredgold في كتابه العلاقات الانسانية في الصناعة الحديثة :

« انه كلما طالت الخائص (أى الصفات القيادية) وكانت اكثر استيعاباً كلما اتضح ان من تتوفر لديه عديم النفع كقائد ... فحينما نذكر بعض الرجال مثل هتلر ونايلىسون

(١) محمد حسن ياسين ومدني علاقي ، وظائف الادارة ، جـ ١ ، ١٩٧٣ م ، الطبعة الاولى ، ٤٤٤ .

والاخوان ويسلي ... يكون من العبث ان نقول ان القائد لا بد له من ان يكون متزنا ، وذا قدرة على اضافة روح المرح ، وروح العدل ، فقد كان معظم القادة الناجحين في التاريخ عابيين ومجانين وصرعيين ومكتئبين وضيقى الاثق وغير عادلين ومستبدين . وقد كان هناك قادة دينيون ذوو احساس مرضي بالذنب وقادة سياسيون ذوو هذاات بالقوة المطلقة ودكتاتوريون عسكريون ذوو هذاات بالاضطهاد . واذا كان هناك اقتراض على اننا بصدد الصناعة وليس بامور الدين او السياسة او العسكرية فمن السهل ان نرى رؤساء الصناعة الكبار مثل هيرت وفورد و كارني لم يكونوا بأى حال من الاحوال نماذج يحتذى بها سواء من حيث الفضيلة أو السواء . واذا نظرنا الى المشكلة من الناحية التاريخية وجدنا لدينا اسبابا قوية لاقتراض ان الشذوذ العقلي ليس عيبا في القائد بل قد يكون ميزة ما دام يتصف بالشذوذ في الاتجاه المناسب ، فهتلر وهجاسه بالعظمة وهيرت وفورد وبوسا وسهما العصا بية كانوا ناجحين تماما لانهم كانوا مصابين بهذه النقائص وقد كانت مناسبة بشكل ما للموقف * (١) .

ولعل تفسير هذا التناقض بين الاتجاهين الاسلامي والغربي بالنسبة للصفات القيادية يرجع الى ان كل اتجاه منهما يستقي نظريته ومفهومه للقيادة من مثالياته وواقعه ، فالاسلام جاء بتصورات مثالية للقيادة وواقعية في آن واحد بدليل ان مثاليات القيادة الادارية حسب المفهوم الاسلامي تجسدت على ارض الواقع في المجتمع الاسلامي الاول ، أى في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين ، لذلك فقد كان الاتجاه الاسلامي في صفات القيادة هو السواء وسلامة الملك ، في حين ان الغرب لم يشهد في الغالب قيادة ناجحين الا على على النحو الذى اشار اليه تريجولد ، لذلك فليس من المستغرب ان تكون لدى مفكره نظريات واتجاهات يعوزها الثبات ، بل وتتضمن الشك حول قيمة الصفات

(١) أ . براون ، المرجع السابق (علم النفس الاجتماعي) ، ص ٢٤١ - ٢٤٢ .

الاجابية والانسانية ، وان يناصر البعض منهم الشذوذ كوسيلة لتحقيق النجاح في القيادة بعد ان رأوا في مجتمعاتهم قادة حققوا به هذا النجاح الذي يعتبر في امريكا خاصة وفي الغرب عامة بمثابة المهمة الزمنية للانسان في هذه الحياة وان تحقيقه يبرر كل شيء (١) ، سواء أكان ذلك بملوك الاساليب السوية والاخلاقية أو بالعكس وهذا امر يرفضه الاسلام تماما كما هو معروف .

النماذج المعاصرة للقيادة الادارية التربوية :

لعل من المناسب التعرف على النماذج القيادية الادارية التربوية المعاصرة قبل البدء بالحديث عن النموذج الاسلامي وذلك حتى يتضح لنا مدى تميز هذا النموذج . وتتلخص النماذج القيادية الادارية التربوية المعاصرة بشكل عام في النماذج الثلاثة الآتية :

اولا - النموذج المتبدد :

وفي هذا النموذج يتخذ القائد الاداري التربوي القرارات بمفرده ثم يطلب من العاملين تنفيذ مضمونها دون مناقشة او مراجعة . ولضمان التزام العاملين بتنفيذ مضمون القرارات التي يتخذها فانه يلجأ عادة الى استخدام اسلوب التهديد والتخويف سواء أكان ذلك ضمناً او تطبيقاً تجاه كل مخالف او متجاوز . وهذا يعني ان القائد الاداري التربوي الاستبدادي يعتمد على نفسه غالبا دون استشارة المعلمين عن مدى معقولية القرارات ومدى تنفيذها . ويميز هذا النوع من القيادة أي منجزات ادارية يتم تحقيقها الى نفسه من دون الاشخاص الذين عاونوه في تحقيقها ، بينما لا يتورع عن كيل اللوم والتقريع على العاملين معه حينما يُعنى بالفشل ، وربما عزى ذلك الى اهمالهم وتهاونهم وعدم اخلاصهم .

ثانيا - النموذج الديمقراطي :

تعني الديمقراطية حكم الشعب بواسطة الشعب (٢) ، وذلك عن طريق قائد ينتخبه

(١) فرانسوا غريغور ، المناهج الاطلاقية الكبرى ، ترجمة قتيبة السروقي ، منشورات

عويصات ، بيروت ، ١٩٢٠ م ، ط ١ ، ص ٩٤ .

(٢) علي بن منصور ، نظام الحكم والقيادة في الشريعة الاسلامية والقوانين

الوضعية ، دار الفتح ، بيروت ، ١٩٢١ م ، ط ٢ ، ص ١٢٠ .

الشعب، ونظراً لأن العاملين في المؤسسة التربوية يعتبرون بالنسبة للقائد الإداري التربوي الديمقراطي بمثابة الشعب حيث أنه يستمد منهم سلطته ومركزه القيادي فإنه يولي العاملين اهتماماً كبيراً فيبني قيادته لهم على أساس من الاقناع وتأثير الشخصية لا على أساس التهريب والتخويف، ويحرص كثيراً على آرائهم ومشاعرهم ويوحي لهم على الدوام بأهميتهم في العمل، ويسعى لتغليب مصلحة على مصالحه وأهدافه الشخصية . وبمقتضى هذا النموذج فإن القائد الإداري التربوي يعرض على العاملين أى مشكلة تواجههم على أنها

مشكلة عامة تهم الجميع ، ثم يسألهم النصيح والمشورة ويطلب منهم الحلول البديلة في جو ودي . ومن الملاحظ البارزة لهذا النموذج القيادي زيادة الاجتماعات واللجان الدورية لبحث المشاكل القائمة التي تواجه العاملين أو المؤسسة التربوية في مختلف الأقسام .

ثالثاً - النموذج التسيبي :

وفي هذا النموذج يحيل القائد الإداري التربوي أى مشروع قرار أو مشكلة إلى العاملين ليتخذوا القرارات ويضعوا الحلول على ضوء تحديدهم للأهداف وجمعهم للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات . ويفتقد القائد الإداري التربوي في هذا النموذج كل مقومات القيادة النشطة المفروض ان يمارسها على العاملين وذلك بسبب تخليه عن المسئولية الأساسية الملقاة على عاتقه الا وهي عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات . وعلى الرغم من ان هذا النموذج قد يكون مرغوباً في بعض الحالات التي تتميز بوجود طبقة من العاملين على قدر كبير من الفهم والمقدرة الا انه كثيراً ما يخلق نوعاً من التشويش والارتباك في المؤسسة التربوية نتيجة للتسيب الموجود في القيادة (١) .

وعلى الرغم من ان هناك تصنيفات اخرى للقيادة الادارية التربوية الا ان هذا التصنيف السابق يلقي الضوء على اهم النماذج القيادية في ادارة المؤسسة التربوية بنظر الفكر الإداري الغربي المعاصر ، فأين يقف النموذج الاسلامي للقيادة الادارية التربوية ازاء هذه النماذج ؟

(١) محمد حن ياسين و مدني عياشي ، المرجع السابق (وظائف الادارة) ، ص ٤٨٢ - ٤٨٩ بتصرف .

النموذج الاسلامي للقيادة الادارية التربوية :

يتميز النموذج الاسلامي للقيادة الادارية التربوية عن النماذج القيادية المعاصرة بأن القائد في هذا النموذج لا يتفرد باتخاذ القرار على نحو ما يجري في النموذج القيادي المستبد ، ولا يترك للمعلمين وحدهم الانفراد باتخاذ القرار بدون تدخل منه (١) ، ولا يطيع رأى الاغلبية دائما فيتخذ ما يناسبها من قرارات ، بل انه ينظر في القرار المطلوب اتخاذه فان كان يتعارض مع نص صريح في الكتاب او السنة كان يكون متعلقا باجازه تأخير الخطوات التي تحين اثناء المحاضرات ، فانه لن يستطيع في هذه الحالة اجازة قرار كهذا حتى ولو كان مؤيدا من قبل اغلبية من المعلمين المتساهلين في امور الدين ، وذلك لأن الموافقة على قرار كهذا يعني معارضة ما جاء في قوله تعالى : " ان الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا " (٢) ، أى فرضا محدد الاوقات لا يجوز اخراجهم عن اوقاتها بأى حال من الاحوال (٣) . اما ان كان القرار لم يرد في موضوعه شي لا في الكتاب ولا في السنة فان الحال هنا لا يخلو من امرين اولهما : ان يكون مشروع القرار نابع عن الهوى كأن تطلب مجموعة من المعلمين عدم قبول ابناء طائفة معينة من الناس كالفقراء او البسود او ابناء الاقليات العرقية للدراسة في المؤسسة التربوية بحجة انهم بطيئى الفهم او ذوى قدرات عقلية منخفضة ، فهنا لا يجوز للقائد الموافقة على طلب هذه المجموعة حتى ولو كانت تمثل اغلبية المعلمين لأن طلبهم قائم على الهوى ، هذا اضافة الى ان اجازة قرار كهذا يتنافى مع ما يقتضيه مبدأ المساواة في الاسلام من عدم التمييز بين فئات المجتمع في الحقوق العامة . وثانيهما : ان يكون القرار منطقيا ويتضمن مصلحة راجعة لجميع العاملين فهنا لا يجوز للقائد ان يستبد برأيه فيتصرف على خلاف ما تراه اغلبية العاملين ، بل لابد ان ينزل على رأى الاغلبية ، فقد كان الرسول صلى الله عليه ينزل على رأى الاغلبية ذات الخبرة مثلما حدث في غزوة الاحزاب حيث استشار

(١) حمدى امين عبد الهادى ، المرجع السابق (الفكر الانبارى الاسلامي) ، ص ١٩٨ .

(٢) النساء : ١٠٣ .

(٣) عبد الله بن عمر البضاوى ، تفسير البضاوى : انوار التنزيل واسرار التأويل ، مطبعة مصطفى البابي الحلبي بمصر ، ١٩٥٥م ، ط ٢ ، ج ١ ، ص ١٠٠ .

السعدين ، أي سعد بن معاذ وسعد بن عباد ، في مصالحة قائدي غطفان على ثلاث ثمار المدينة ليرجعا بقوميهما عن قتال المسلمين ، فرفض السعدان رضي الله عنهما الصلح ومزقا الكتاب الذي كان قد اعد من اجله فأقرهما الرسول صلى الله عليه وسلم على فعلهما ورجع عن رأيه في الصلح . وكان السر وراء تخصيص الرسول للسعدين بالمشورة هو ان الامر كان يتعلق بالانصار وهم اصحاب الثمار في المدينة وكان السعدان يتزعمان الاوس والخزرج وينويان عنهما (١) .

ويلجأ القائد الاداري التربوي وفقا للنموذج الاسلامي الى تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها الى اساليب الترغيب في البداية فان حصل الالتزام بها وتنفيذها فهذا هو المراد والحمد لله رب العالمين ، اما ان لم يحصل الالتزام بها فانه سيلجأ حينئذ الى اساليب التهريب لجعلهم يلتزمون بها وينفذونها ، ولهذا الاجراء الاخير سند شرعي ، فالمسلم ملزم بالطاعة قائده فيما يتخذ من قرارات لا معصية فيها لله تعالى ولا لرسوله الكريم فقد جاء في قوله تعالى : " يا أيها الذين آمنوا اطيعوا الله واطيعوا الرسول واولى الامر منكم فان تنازعتم في شئ فردوه الى الله والرسول ان كنتم تؤمنون " (٢) . وجاء في قوله صلى الله عليه وسلم : " السمع والطاعة على المرء فيما احب وكبره الا ان يؤمر بمعصية ، فان امر بمعصية فلا سمع ولا طاعة " (٣) . ويقودنا الحديث عن الطاعة والالتزام بالقرارات لمعرفة الاساس الذي يستند عليه القائد الاداري التربوي الاسلامي في استمداد سلطته ، فما هو هذا الاساس ؟ ان من الواضح ان السلطة التي يتمتع بها ليست سلطة شخصية في اساسها بمعنى انها تنبع من ذات القائد ، وانما سلطة موضوعية يستمد منها من الوظيفة التي يشغلها والتي تتضمن بشكل اساسي تطبيق أنظمة ولوائح وقوانين مستمدة من كتاب الله وسنة رسوله ومنجمة معها ، وقد أكد ابو بكر الصديق رضي الله عنه ذلك حينما قال : " ايها الناس انه قد وليت عليكم ولست بخيركم ... اطيعوني ما اطعت الله ورسوله فاذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم " (٤) . وقد وضع ابو بكر الصديق رضي

(١) عبدالرحمن عبد الخالق ، الشورى في ظل نظام الحكم الاسلامي ، دار القلم ،

الكويت ، ١٩٧٥ م ، ص ٩٠ .

(٢) النساء : ٥٩ .

(٣) احمد بن حنبل ، المرجع السابق (المسند) ، ج ٦ ، ص ٢٠٢ .

(٤) حسن ابراهيم حسن ، المرجع السابق (تاريخ الاسلام) ، ج ١ ، ص ٢٠٢ - ٢٠٨ .

الله عنه بتأكيد هذا الأساس لفكرة ما يسمى بالسلطة الوظيفية ، أى ان تقتصر ممارسة السلطة في حدود اطار الوظيفة (١) ، وهي فكرة يعزوها الفكر الادارى الغربى المعاصر الى مارى باركر فوليت (٢) في حين ان الخليفة ابى بكر كان قد سبق الى تأكيدها بل وممارستها عملياً في حقل الادارة .

وتتميز ممارسة السلطة في النموذج الاسلامي للقيادة الادارية التربوية بسمه انسانية خالصة فيها مراعاة لظروف الناس واحوالهم وقد أكد الله سبحانه وتعالى ذلك بقوله : " فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانقضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الامر " (٣) .

والقائد الادارى التربوى في النموذج الاسلامي قائد عادل فهو لا ينسب لنفسه النتائج الايجابية للقرارات ويتنكر لمن اسهم معه في تحقيق هذه النتائج ، بل انه على العكس من ذلك فهو يعمل في كل مناسبة على الاشادة بفضلهم ومؤازرتهم له ، فهذا الرسول صلى الله عليه وسلم قد سأل الانصار في غزوة حنين ان يبينوا فضلهم واسهاماتهم في سبيل الاسلام ، فلما ردوا عليه قائلين : لله ولرسوله المن والفضل ، اجابهم مشيداً بمساهمتهم العظيمة فقال : " أما - والله - لو عثمت لقلتم فلمصدقتم وصدقتم .. أتيتنا مكذبا فصدقناك ، ومخذولاً فنصرناك ، وطريداً فأوريناك ، وعائلاً فأسيناك " (٤) .

ومن المظاهر البارزة للقيادة الادارية التربوية الاسلامية انها تكن احتراماً عميقاً وحقيقياً للعاملين ، وليس احتراماً ظاهرياً وايحائياً ، فلا تعتبر نفسها منفصلة عنهم أو مشرفة من دونهم وانما تعتبرهم سندها الحقيقي في طريقها للنجاح ، ويتضح ذلك من القول السابق لأبى بكر الصديق رضي الله عنه : " اني قد ولّيت عليكم ولست بخيركم فان احسنت فاعينوني وان أسأت فقوموني " .

هذه هي ابرز ملامح النموذج الاسلامي للقيادة الادارية التربوية ويلاحظ من خلالها ان هذا النموذج يختلف عن النماذج القيادية المعاصرة ، فهو يبتعد تماماً عن النموذجين الاستبدادى والتسيبى الا انه يقترب او يتلاقى مع النموذج

(١) حمدى امين عبد الهادى ، المرجع السابق (الفكر الادارى الاسلامي) ، ص ٩٢ .

(٢) آل عمران : ١٥٩ .

(٣) ابراهيم الغمري ، ادارة الافراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ١٩٧٩ م ، ص ٤٩ .

(٤) امين دويدار ، المرجع السابق (صور من حياة الرسول) ، ص ٥٥١ .

في بعض الملامح ، فهاهي اوجه التلاقي والاختلاف بين هذين النموذجين ؟ .

مقارنة بين النموذجين الاسلامي والديمقراطي للقيادة الادارية التربوية :

حيث ان النموذجين القياديين الاسلامي والديمقراطي يلتقيان في عدد من الامور من ذلك ان القائد في كلا النموذجين يستمد سلطته الادارية من قبول ورعى العالمين ، ويتبع الاسلوب الاستشاري في اتخاذ القرارات ، ويحترم جميع العالمين ويراعي مشاعرهم ، ونظرا لما للنموذج القيادي الديمقراطي من منزلة عند غالبية الغربيين وبعض المسلمين الجاهلين بحقيقة الديمقراطية ومبادئها ، فقد اختار الباحث هذا النموذج القيادي لمقارنته بالنموذج القيادي الاسلامي . وقد اتضح من خلال المقارنة ان هذين النموذجين يختلفان عن بعضهما البعض في نقاط جوهرية منها :

١ - ان القائد الاداري التربوي الاسلامي يستمد سلطته الادارية من رضى المعلمين وقبولهم لأن يطبق عليهم قوانين وانظمة ولوائح مستمدة من كتاب الله وسنة نبيه ، فهو ان لم يفعل ذلك لفقد السلطة ، في حين ان القائد الاداري التربوي الديمقراطي يستمد سلطته الادارية من قبول المعلمين ورضاهم لأن يطبق عليهم انظمة وقوانين ولوائح نابعة من افكارهم وفلسفاتهم ورغباتهم واهوائهم دون التقيد بكتاب او سنة .

٢ - ان القائد الاداري التربوي الاسلامي غير ملزم برأى الاغلبية في اتخاذ القرارات حينما يكون القرار مخالفاً للكتاب او السنة او نابعاً من الهوى ، اما فيما عدى ذلك فانه ملزم بالنزول عند رأيهم وخاصة عندما يتضح بجلالة ان سلطة الجميع تكمن وراء رأى الاغلبية . اما القائد الاداري التربوي الديمقراطي فانه ملزم برأى الاغلبية ، فالديمقراطية تعني حكم الشعب بواسطة الشعب او نواب يمثلون الشعب وتعتبر القرارات صحيحة اذا وافق عليها نصف المصوتين وما فوق (١) ، كما ان نموذج الادارة الديمقراطية فسي الفكر الاداري المعاصر يعني تلك الادارة التي يتم فيها اتخاذ القرارات استنادا على رأى الاغلبية (٢) .

(١) علي علي منصور ، المرجع السابق (نظام الحكم والادارة في الشريعة الاسلامية) ، ص ١٢٠ - ١٢٢ .

(٢) انظر المرجع الاجنبي :

William D. Hitt, Op.Cit(Education as a Human Enterprise), p. 113.

الإسلامي

٣ - ان القائد الادارى التربوى يعمل على تحقيق الاهداف الادارية بأساليب تنجم مع التعامل والقيم والتوجيهات الاسلامية ولا يستطيع ان يضرب بهذه التعامل والقيم والتوجيهات بعرض الحائط من اجل اغراض مادية او دنيوية، في حين ان القائد الادارى التربوى الديمقراطي ليس له اطار معين يتحرك في اطاره لتحقيق الاهداف الادارية لذلك فانه قد لا يتوانى عن استخدام الساليب التحايل واللف والدوران من اجل تحقيق هذه الاهداف ولا يصرفه عن ذلك صارف، وقد اكد كيمبول وايلز هذا الامر حينما اشار الى ان ما يسمى بالاشراف الديمقراطي كان يعنى اسلوباً معيناً يعامل بموجبه العاملون برفق وعطف ويحاورون ويبدأون ويؤدون بقصد ان يفعلوا ما يريدهم المشرفان يفعلوه بلا تردد(١)، أى انه كان اسلوباً تحايلاً يُستخدم مع العاملين وهو اسلوب غير مقبول من الناحية الاسلامية لأنه يتناقض مع مبادئ الصدق والامانة والاخلاص.

٤ - ان القائد الادارى التربوى الاسلامي يمارس في تعامله مع العاملين مبادئ مكتملة النمو ومحددة المعالم، فمبادئ الأخاء والعدل والساواة والرحمة وغيرها قد اوضح الاسلام ماذا يقصد بها نظرياً من خلال النصوص القرآنية والنبوية كما بين كيف يكون تجسيدها في واقع الحياة من خلال السلوك الشخصي والادارى للرسول صلى الله عليه وسلم ولفوائده الراعدين ومن اهتدى بهديهم من حكام المسلمين. اما القائد الادارى التربوى الديمقراطي فانه يمارس في تعامله مبادئ متغيرة الضامين رغم ثبات المسميات، فمبدأ المساواة كان يعنى في المجتمع الاثيني القديم المساواة بين افراد طبقة معينة وهي طبقة الاشراف، اما افراد باقي الطبقات كالعبيد والجناب فلم يكن هذا المبدأ يسرى عليهم ولم يكونوا يستفيدون من مزاياه كالشاركة في الحكم والاسهام في الانتخابات لانهم كانوا يعتبرون غير جديرين بذلك بسبب انتمائهم لطبقات دنيا (٢)، ثم بعد ألفي عام، أى في الوقت الحاضر،

(١) كيمبول وايلز، المرجع السابق (نحو مدارس افضل)، ص ١١.

(٢) احمد عبدالرحمن عيسى، في اصول التربية وتاريخها، دار اللواء، الرياض،

اصبح هذا المبدأ يعني في المجتمعات الغربية المساواة بين ابناء المجتمع الواحد ، ولا احد يعلم ماذا سيكون عليه ضمون هذا المبدأ ضيما بعدد علماء بأن الاسلام كان قد قرر مبدأ المساواة بين جميع البشر ، وليس بين ابناء طبقة او مجتمع معين ، وسيظل هذا المبدأ على هذا الحال الى أن يرث الله تعالى الأرض وما عليها .

٥ - ان القائد الاداري التربوي ^{الاسلامي} يطمح من خلال عمله الى تحقيق مكاسب روحية ، أى مكاسب تتعلق برضى الله عز وجل ، بجانب المكاسب الدنيوية ، بل ان تحقيق المكاسب الدنيوية عنده يسير في اطار تحقيق المكاسب الروحية ، في حين ان القائد الاداري التربوي الديمقراطي لا يطمح الا الى تحقيق مكاسب دنيوية ، فعلى سبيل المثال لا يكتفي القائد الاداري التربوي الاسلامي بحصوله على رضى العالمين معه او رضى رؤسائه عنه بل ويتطلع في المقام الاول الى كسب رضى الله عز وجل ، اما القائد الديمقراطي فخاية ^{النفس} عنده هي كسب رضى العالمين والرواساء ومن المشكوك فيه ان يكون معنيا بكسب رضى الله تعالى ولو فعل لما قيل منه لأن التقرب الى الله عز وجل لا يتم باتباع التقاليد الديمقراطية وانما باتباع التقاليد الاسلامية ، فقد قال الله عز وجل : " ومن يبتغ غير الاسلام ديناً فلن يقبل منه وهو في الآخرة من الخاسرين " (١) .

٦ - ان القائد الاداري التربوي ^{الاسلامي} يبتغ في اطار النظام الاسلامي ، وهو نظام متكامل وشامل ارتقاء الله عز وجل كالحب لحياة الانسان على وجه هذه الأرض في كل زمان ومكان فقد قال الله تعالى : " وما أرسلناك الا كافة للناس بشيرا ونذيرا ولكن اكثر الناس لا يعلمون " (٢) . اما القائد الاداري الديمقراطي فيسير ويتحرك في اطار فلسفة بشرية وضعت اساساً لتلبية حاجات مجتمعات معينة في بلاد اليونان القديمة (٣) ، وهي مجتمعات وثنية ، ولم يقعد من ورائها ان تكون بمثابة نظام شامل للبشرية .

(١) آل عمران : ٨٥ .

(٢) مائدة : ٢٨ .

(٣) علي علي منصور ، المرجع السابق (نظام الحكم والادارة في الاسلام) ، ص ١٢٠ .

وهكذا يتضح ان النموذجين القياديين الاداريين الاسلامي والديمقراطي يختلفان في عدد من الأمور مما يجعل وصف النموذج القيادي الاداري الاسلامي بأنه ديمقراطي وصفاً غير دقيق ، ومما يؤكد ان هذا النموذج الاسلامي هو نموذج قائم بذاته له ملامحه المميزة التي تميزه عن النماذج القيادية المعاصرة .

المهام الانسانية للقيادة الادارية التربوية الاسلامية :

يقوم القائد الاداري التربوي الاسلامي بالعديد من المهام المتعلقة بالعنصر الانساني الى جانب قيامه بالمهام المتعلقة بالعناصر المادية والفنية للوظائف الادارية التي يديرها . ومن ابرز هذه المهام الانسانية ما يلي :

اولا - تحقيق الاندماج والاستقرار بين العاملين :

من المؤكد ان العمل هو الاساس الذي يتم عليه اجتماع العاملين في المؤسسة التربوية في البداية ، الا ان هذه الحقيقة قد تغيب أحيانا ، ان لم يكن غالباً ، من افغان هؤلاء العاملين لسبب أو لآخر مما يتطلب تدخل القائد الاداري التربوي لتوجيههم نحو الوجهة السليمة وتذكيرهم بالغرض الاساسي الذي جاؤوا من اجله الى المؤسسة التربوية . ولما كان استمرار تذكرهم لهذا الغرض لا يمكن ان يتم ما لم يتحقق الاندماج بين العاملين ، فان القائد الاداري التربوي الاسلامي يعتمد الى اتخاذ اساليب انسانية في ذلك عن طريق تطبيق المبادئ السامية التي قررها الاسلام كالمؤاخاة (أى الاخاء) والعدل والمساواة والرحمة والتواضع ونحو ذلك حتى يكون الاندماج بين العاملين اندماجا حقيقيا ، ولا يعتمد الى اساليب الاستبداد والقمع والارهاب والتهديد والضغط والاكراه لأن هذه الاساليب لا تؤدى إلا الى اندماج ظاهري . ولقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يعتمد الى الاساليب الانسانية في تحقيق الاندماج بين المسلمين ومن الامثلة الواضحة لذلك هجرة تطبيقه لمبدأ الاخاء في تحقيق الاندماج بين المهاجرين والانصار عقب هجرته الى المدينة المنورة وتأسيسه للدولة الاسلامية فيها .

ثانياً - رعاية شئون العاملين وحل مشاكلهم :

من الواضح ان القائد الادارى التربوى الاسلامي مطالب بالاهتمام بالعمل فقد قال الله تعالى : " يا أيها الذين آمنوا اوفوا بالعقود " (١)، فالعمل أمر يتعاقد عليه بين هذا القائد بصفته مفوضاً من المؤسسة التربوية في رعاية مصالحها ، وبين العاملين فيها ، لذلك فقد كان من الضروري الاهتمام به وأدائه على الوجه الأكمل . الا ان القائد الادارى التربوى الاسلامي مطالب في نفس الوقت بالاهتمام بالعاملين ونفس القدر الذى يهتم به بالعمل ، فهو مثلما يتحمل مسئولية رعاية مصالح المؤسسة التربوية ، يتحمل مسئولية مماثلة تجاه العاملين فيها برعاية مصالحهم . وقد أكد الرسول صلى الله عليه وسلم هذه المسئولية حينما قال : " كلکم راع وكلکم مسئول عن رعیتہ ، الامام راع ومسئول عن رعیتہ ، والرجل راع في اهله وهو مسئول عن رعیتہ ، والمرأة راعية فسي بيت زوجها ومسئولة عن رعيتها ، والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعیتہ " (٢) . وانطلاقاً من هذه المسئولية فانه ينبغى عليه الا يجعل العاملين يؤدون اعمالاً تخل بكرامتهم أو يحطهم من الاعمال طلاقاً لغيرهم يتحمله أو يسند اليهم من الأعباء ما تنوء به كواهلهم ، فقد نهى الرسول عن ذلك فقال : " اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فاشقق عليه " (٣) . كما ينبغى عليه ان يؤمن لهم ما يريحهم في اعمالهم سواء بتطوير أساليب الأداء أو بكف الضायقات التي يعانونها في بيئة العمل الطبيعية أو من مواقف بعض زملائهم ، وان يعمل على حل مشاكلهم الشخصية والأسرية ان هم رغبوا في ذلك . والواقع ان تدخل القائد الادارى التربوى في مشاكل العاملين يؤدى في اغلب الاحيان الى وضع حلول قد تكون نهائية وحاسمة نظراً لأنه يعتبر بالنسبة لهم مرجعاً مقبولاً للبت في شئونهم ومشاكلهم بحكم ما يُفترض فيه من علم وخبرة وأمانة وحكمة ومقدرة على وضع الحلول الناجعة للكثير من المشكلات .

وتتبع القيادة الادارية التربوية الاسلامية اسلوبين في تفهمها للمشاكل العاملين وسعيها لحل هذه المشاكل ، اولهما : التأكد من صحة ادراك القائد

(١) المائدة : ١ .

(٢) محمد بن اسماعيل البخارى ، المرجع السابق (صحيح البخارى) ، ج ٢ ، ص ٦ .

(٣) ابن جرير العسقلاني ، المرجع السابق (بلوغ المرام) ، ص ٣٣٢ .

الإدارى التربوى لذاته • وثانيهما : العمل على ادراك المشاكل من وجهة نظر الآخرين (١) • فبالنسبة للأسلوب الأول ، قد تكون المشاكل التي يعانيها العاملون ناشئة عن تصور وادراك القائد الإدارى التربوى لذاته على خلاف الصورة الموجودة لديهم فيرى نفسه موضوعيا عادلا بينما يعد في نظرهم ظالما ومتحاملا ومتعسفا • وتحريزا من ان يكون حقيقة الوضع هو على هذا النحو فان القائد الإدارى التربوى يعمل على التأكد من صحة ادراك الذات وان هذا الادراك لا يختلف عن ادراك الآخرين لذاته • ويتبين مدى حرص الاسلام على صحة ادراك الذات مما فعله الرسول صلى الله عليه وسلم يوما عندما وقف خطيبا أمام اصحابه فقال : « يا أيها الناس فاني أحمدُ اليكم الله الذى لا اله الا هو وانه قد دنا مني خفوق من بين اظهركم (كناية عن دنوا جلله صلى الله عليه وسلم) ، فمن كنت قد جلدت له ظهرا فهذا ظهري فليستقد منه (أى فليقتصر منه) ، ومن كنت قد شتمت له عرضا فهذا عرضي فليستقد منه ، ومن أخذت له مالا فهذا مالى فليأخذ منه ، ولا يخشى الشقاء من قبلي فانها ليست من شأني • ألا وان احبكم الى من اخذ مني حقه ان كان لله ، أو حللني فلقيت ربي وانا طيب النفس ، وقد أرى ان هذا غير مغن عني حتى اقوم فيكم مرارا » (٢) • فهذه الرواية تبين كيف كان الرسول صلى الله عليه وسلم يفكر في سلوكه تجاه اصحابه ، فمع انه قد بلغ سعا لم يشهد احد من البشر في السلوك السوي والاخلاق العالية ، الا انه لم يكابر وبصر على انه كان كذلك فعلا ، بل ترك مجال الاحتمال التقصير ، فهو مهما كان ينتمي للبشر الذين هم عرضة للخطأ الا من عصمه الله تعالى • والواقع ان اتباع القائد الإدارى التربوى لمثل هذا الأسلوب يمكنه من تلافي الكثير من المشاكل المتعلقة بالتعامل مع العاملين والتي تنتج عادة من فساد تصور وادراك القائد لذاته •

اما بالنسبة للأسلوب الثاني فان تصور القائد الإدارى التربوى الاسلامي لمشاكل الآخرين من وجهة نظرهم تجعله أكثر احساسا بهم وتفهما لمعاناتهم وتقديرا لظروفهم وادراكا لواقعهم مما يؤدي الى تعاطفه معهم تعاطفا وجدانيا يسهم في

(١) نواف كنعان ، القيادة الادارية ، دار العلوم ، الرياض ، ١٩٨٢ م ، الطبعة

الثانية ، ص ١٨١ - ١٨٢ •

(٢) محمد عطية الابراشي ، روح الاسلام ، دار احياء الكتب العربية ، القاهرة ، بدون تاريخ ، الطبعة الثانية ، ص ٢١٥ •

ان يبدع في حل مشاكلهم ابداعه في حل مشاكله الذاتية . ولعل مما يولد المقدرة لديه على اتباع مثل هذا الاسلوب ان يكون هو قد مر شخصياً في احدى مراحل حياته العملية بنفس المعاناة التي يعانيها العاملون معه ولمس نفس المشاكل التي يتذمرون منها ، فمثلاً لو اشتكى المعلمون من ضامة انصيبتهم من الحصر الدراسية فان القائد الاداري التربوي لن يولي مثل هذه الشكوى ما تستحقه من اهتمام أو يقدرها حق التقدير ما لم يكن هو نفسه معلماً سابقاً ويعرف ماذا كانت تعني مشكلة كهذه بالنسبة له حتى يمكنه على الاقل الحكم والموازنة والتقرير عما اذا كان لهذه الشكوى ما يبررها أو يسند لها في الواقع ، اما ان لم يكن قد مر يوماً بأى خبرة في حقل التعليم فلربما ظل عاجزاً عن اتخاذ قرار تجاه تلك الشكوى لعدم قدرته البتة في مدى صحة أو عدم صحة مثل هذه الشكوى . ولقد امتلك القسادة المسلمون الأوائس — المقدرة على ادراك الامور من وجهة نظر الآخرين واتخاذ ما يلزم على ضوء ذلك ، فصر بن الخطاب رضي الله عنه اجتهد ووقف تنفيذ حد السرقة ، وهو قطع اليد ، على السارقين في عام المجاعة واكتفى بتمزيقهم وذلك لأنه ادرك ان اندفاعهم للسرقة كان بدافع الضرورة لا بدافع الاجرام (١) .

ثالثاً - توفير وتنمية الموارد البشرية العاملة :

ويقوم القائد الاداري التربوي الاسلامي بتوفير الموارد البشرية العاملة وتنميتها عن طريق الاختيار . ويتم هذا الاختيار وفق مبدأ الجدارة الذي يعتمد على اختيار الاصلح فالاصح لمختلف الاعمال والوظائف انجاء ما مع قوله تعالى : " ان خير من استأجرت القوى الامين " (٢) ، وتقيداً بنهي صلى الله عليه وسلم عن العدول من الاصلح الى من دونه : " من ولي من أمر المسلمين شيئاً فأمر عليهم احداً محايلاً فعليه لعنة الله " (٣) . ولا بد ان يتم هذا الاختيار بعقد اختبارات عقلية أو تحريرية ومقابلات شخصية ونحوها لمعرفة مدى اهلية الافراد للوظائف التي سيتقلدونها فقد اختير الرسول صلى الله عليه وسلم معاذ بن جبل قبيل ارساله للقضاء باليمن ليتعرف على ما سيكون عليه تصرفه وسلوكه عند توليته

(١) احمد عبيد الكبيسي ، الحكم بقطع يد السارق في الشريعة الاسلامية ، مجلة

العربي ، العدد ١٦٦ ، الكويت ، سبتمبر ١٩٧٢م ، ص ٢٤ .

(٢) القصص : ٣٦ .

(٣) احمد بن حنبل ، المرجع السابق (المسند) ، ج ١ ، ص ١٦٥ .

وظيفته ، فقال له صلى الله عليه وسلم : " بما تقضي ؟ " . قال : اقضي بما في كتاب الله ، قال فان لم يكن في كتاب الله ؟ . قال : فبسنة رسول الله (صلى الله عليه وسلم) . قال فان لم يكن في سنة رسول الله ؟ . قال : اجتهد برأى . فقال : الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله (صلى الله عليه وسلم) " (١) .

ويستنبط من هذا الحديث ان الاختيار ينبغي ان يتم وفق معايير موضوعية ، ولعل في امتناع الرسول صلى الله عليه وسلم عن اسناد منصب من المناصب لصحابي طلبه ما يؤكد ذلك ، فقد روي ان رجلين جاءا الى الرسول فقال احدهما : يا رسول الله أمرنا على بعض ما ولاك الله ، وتبعه الآخر بقول مماثل ، فقال الرسول صلى الله عليه وسلم : " انا والله لا نولي على هذا العمل أحدا سألناه ولا أحدا حصرص عليه " (٢) . كما يؤكد ذلك ما اوصى به علي بن أبي طالب رضي الله عنه عامله الاشترا النخعي رحمه الله عندما قال له : " اختر للحكم بين الناس افضل رعيته في نفسك ممن لا تضيق به الامور ولا تمحكه الخصوم ولا يتماذى في الزلة ولا يصصر (أي يضيق عليه) من الفئء الى الحق اذا عرفه " (٣) .

هذا وبعد هذه المناقشة للقيادة الادارية التربوية ننتقل في الفصل التالي لمناقشة الاتصال الاداري التربوي وهو من الموضوعات ذات الصلة الوثيقة بالقيادة ، اذ لا يمكن ان توجد قيادة بدون اتصال .

(١) منصور علي تاصف ، المرجع السابق (التاج) ، ج ٣ ، ص ٦٦ .

(٢) المرجع السابق ، ج ٣ ، ص ٤١ .

(٣) توفيق الفكيكي ، الراعي والرعية ، مطبعة اسعد ، بغداد ، ١٩٦٢م ، ص ٤٥ .

(الفصل الثاني)

الاتصال الإداري التربوي

معنى وأهمية الاتصال الإداري التربوي :

يعني الاتصال الإداري التربوي نقل الحقائق والآراء والشعور والاتجاهات والاحاس وطرق الاداء والتفكير بواسطة الرموز من شخص الى آخر في المؤسسة التربوية (١) . ولتقريب صورة الاتصال بالنسبة للعملية الادارية التربوية يمكن القول بأن اصدار أى تعميم الى العاملين في المؤسسة التربوية من قبل القائد الاداري التربوي لابلغهم بتعليمات معينة تتعلق بمواعيد العمل أو بترتيبات الجدول الدراسي أو بتنظيم برامج الأنشطة الصفية وغير الصفية أو الاجتماعات الدورية ، وتلقي العاملين لهذه التعليمات بالقبول أو الرضا والامتثال أو الرضى والسرور يعد شكلا من اشكال الاتصال .

ويعتبر الاتصال الاداري ضروريا الى ابعد حد بالنسبة للمؤسسة التربوية ، فيدونه لا يستطيع أى من العاملين التحرك قيد انملة نحو تحقيق الاهداف المشتركة فالالاتصال يعتبر بالنسبة للمؤسسة التربوية بمثابة الاعصاب بالنسبة للانسان فبواسطته يمكن للجميع الاحساس بكل ما يدور في ارجاء المؤسسة وما يجرى في انحاءها من أنشطة ادراية وتربوية .

وقد اهتم الاسلام بالاتصال اهتماما كبيرا نظرا لما له من قيمة في تعريف الناس بأمور دينهم وابلغهم تعاليم ربهم ، بالاضافة الى انه احد المحاور التي يتجلى من خلالها مدى احترامه لإنسانية الانسان . وقبل التحدث عن الاتصال في الاسلام يستحسن القاء الضوء على النماذج المعاصرة للاتصال الاداري التربوي

(١) علي احمد علي ، الاتصال قن جديد ، مجلة العربي ، العدد ١١٦ ، الكويت ، يوليو ١٩٦٨ م ، ص ٦٦ .

حتى يتبين مدى العناية التي أولاها الاسلام له . فما هي هذه النماذج المعاصرة ؟

النماذج المعاصرة للاتصال الاداري التربوي :

نظرا لارتباط الاتصال الاداري التربوي بالنموذج القيادي السائد فان النماذج المعاصرة للاتصال الاداري التربوي يمكن أن تصنف على غرار النماذج القيادية السائدة بشكل عام في الفكر الاداري الغربي المعاصر ، فهناك :

اولا - الاتصال الاستبدادي :

وفي هذا النموذج تتدفق المعلومات من المستويات الادارية العليا في المؤسسة التربوية باتجاه المستويات الدنيا ، أي من قبل المدير أو نائبه أو رئيس القسم المختص السي من دونهم من أمثال المعلمين والاداريين والطلاب ، في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات يُطلب تنفيذها ممن تبلغ اليهم بدون معارضة أو تردد أو أخذ وعطاء . ولا تكثر القيادة الادارية في هذا النموذج بما يسمى بالاتصال العاعد الذي يتضمن المشاعر والآمال والطموحات والاستفسارات المتعلقة بالتعليمات باعتبار ان التعليمات واضحة وانها تفسر نفسها بنفسها ، أي ان الاتصال في هذا النموذج يتم باتجاه واحد غالبا وهو ما يطلق عليه الاتصال من اعلى الى اسفل أو الاتصال النازل أو الهابط .

ثانيا - الاتصال الديمقراطي :

وتتدفق المعلومات في هذا النموذج من المستويات العليا في المؤسسة التربوية أي من المدير أو نائبه أو رؤساء الاقسام باتجاه المستويات الدنيا في المؤسسة ، كذلك يوجد تدفق عكسي للمعلومات من المستويات الدنيا ، أي من المعلمين والموظفين ونحوهم باتجاه المستويات العليا ، ويوجد ايضا تدفق وتبادل للمعلومات باتجاه افقي بداخل المستوى الاداري الواحد أي بين المعلمين والمعلمين . وتصبح المعلومات في هذا النموذج متاحة للجميع ، كل بحسب اختصاصه وبحسب ما يحتاجه من معلومات

فلا توجد صعوبات حقيقية في وجه تدفق المعلومات نحو أى اتجاه من الاتجاهات في المؤسسة ، أى ان الاتصال في هذا النموذج يأخذ ثلاثة اشكال أو اتجاهات رئيسية هي الاتصال النازل ، والاتصال الصاعد ، والاتصال الافقي .

ثالثا - الاتصال التسيبي :

وتتدفق المعلومات بموجب هذا النموذج من المستويات العليا للمؤسسة التربوية نحو المستويات الدنيا ، إلا ان تلك المعلومات لا تتضمن الوضوح الكافي لما ينبغي عمله أو ما يلزم ان يكون عليه التنفيذ . ويحدث هذا غالبا عندما تكون المعلومات واردة من خارج المؤسسة حيث لا تجهد المستويات العليا نفسها في تفهم هذه المعلومات ثم نقلها بصورة واضحة للمستويات الدنيا . ولكي تكون المستويات الدنيا صورة واضحة عن هذه المعلومات تبدأ الاجتهادات الشخصية تلعب دورها فيدلوا كل معلم بدلوه وفق ما يدركه فلربما اصاب ولربما أخطأ ، والمهم ان الامر ينتهي الى عدم وضوح في الصورة مما ينتج عنه كثرة الاختلافات والمنازعات . ولا يعير هذا النموذج اهتماما جديا أو كافيا بالاتجاه الصاعد للمعلومات فتتم معالجة المعلومات الصاعدة في المستويات الواقعة دون مستوى القيادة فلا يتم حم الامور وتظل الموضوعات حبيسة الادراج التي قد تكون مثواها الاخير ، أى ان المشاكل التي ترفع للحل لا تلقى ما تحتاجه من العناية والاهتمام مما يطيل أمدها ويحيط مصيرها بستار من الغموض تكون المشاكل خلالها قد تفاقت فسي المستويات الدنيا لدرجة انها قد تترك تأثيرات سيئة على اوضاع المؤسسة التربوية بشكل عام . ويلاحظ في هذا النموذج ان الاتصال فيه يتم وفق الاتجاهات الموجودة في النموذج الديمقراطي للاتصال الا انه يتم بعدم التركيز والفعالية الى حد كبير ، فمثلا حينما توجه المعلومات من المستويات العليا الى المستويات الدنيا تتخلى الاولى عن تحديد المقصود تماما بتلك المعلومات وتترك تفسير ذلك للمستويات الأدنى وبحكم تعدد هذه المستويات أو تعدد اعضائها فان التفسيرات والتوضيحات تتعدد بنفس القدر وبهذا يكثر الهرج والمرج وتكثر محاولات التصرف والاذاء عن طريق الخطأ والصواب مما يستهلك الكثير من الوقت والجهد فيما لا نفع فيه ولا طائل من ورائه .

هذه هي اهم نماذج الاتصال الاداري التربوي المعاصرة فما هو موقف النموذج

الاسلامي للاتصال الادارى التربوى منها ؟ .

النموذج الاسلامي للاتصال الادارى التربوى واشكال الاتصال فيه :

يلتزم النموذج الاسلامي للاتصال الادارى التربوى بالتقيد بالحدكبير مع النموذج الديمقراطي فيحتوى على جميع اشكال أو اتجاهات الاتصال الموجودة فيه كالاتصال النازل والاتصال الماعدا والاتصال الافقي ، في حين انه يعتمد بطبيعة الحال عن النموذجين الاستبدادى والتسيبى للاتصال الادارى التربوى لان الاستبداد يتم عن الظلم والقهر والتسلط وهي أمور نهى الاسلام عنها حيث قال الرسول صلى الله عليه وسلم : " اتقوا الظلم فان الظلم ظلمات يورثها القيامة " (١) ، ولأن التسيب يتم عن اللامبالاة وانعدام الاعتماد بشئون العالمين وذلك لا يتفق مع روح الاسلام الذى عبر عنه الرسول صلى الله عليه وسلم حينما قال : " الدين النصيحة ، قيل : لمن يا رسول الله ؟ قال : لله ، ولكتابه ، ولرسوله ، ولأئمة المسلمين وعامتهم " (٢) . فالنموذج الاسلامي للاتصال الادارى التربوى يعطى اهمية متوازنة تماماً لتدفق المعلومات نحو مختلف الاتجاهات في في المؤسسة التربوية حيث تأخذ فيه الاتصالات بالاتجاهات التالية :

اولا - الاتصال النازل أو الاتصال من اعلى الى اسفل :

قال الله تعالى : " وانزلنا اليك الذكر لنبين للناس ما نزل اليهم ولعلهم يتفكرون " (٣) . كما قال تعالى : " وما اناكم الرسول بخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا " (٤) . وقال الرسول صلى الله عليه وسلم : " ارجعوا الى اهليكم

(١) ابن حير المقلاني ، المرجع السابق (بلوغ المرام) ، ص ٣٣٦ .

(٢) مسلم بن الحجاج ، المرجع السابق (صحيح مسلم) ، ج ١ ، ص ٧٤ .

(٣) النحل : ٤٤ .

(٤) النحر : ٧ .

فعلموهم " (١) . ويفهم من هذه النصوص ان الاتصال النازل في الاسلام يتعلق بالتعليمات والتوضيحات والقرارات التي تصدر من الجهات العليا الى الجهات الدنيا . وتدور هذه التعليمات في مجال الاتصال الاداري التربوي حول عمل كل معلم أو موظف واهمية هذا العمل وواجباته ومسئوليته وعلاقته ببقية الاعمال في المؤسسة التربوية وعلاقة المعلم او الموظف القائم بالعمل بغيره من المعلمين او الموظفين والغرض من أداء العمل وكيف يسهم هذا العمل في تحقيق اهداف المؤسسة التربوية ومعايير الاداء المقبولة والتوعية بأهمية الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقات ، كما تتضمن هذه التعليمات معلومات عن سياسات الاجور والعلاوات والمكافآت والاجازات والعطلات والخدمات الاجتماعية وفرص التقريبات والتدريب وكيفية معالجة الشكاوى والتظلمات وغير ذلك (٢) .

ثانياً - الاتصال الصاعد أو الاتصال من اسفل الى اعلى :

ويهدف الاتصال الصاعد الى تزويد القائد الاداري التربوي بالمعلومات والبيانات عن المعلمين وعن اعمالهم ليكون على علم بما يجرى في المستويات الدنيا من المؤسسة التربوية وليتمكن من الرقابة الادارية على مختلف اوجه النشاطات الادارية والتربوية وتقييم نتائجها . كما يهدف هذا الشكل من الاتصال الى التعرف على رد فعل المعلمين تجاه التعليمات والقرارات والخطط والسياسات الادارية والتأكد من ان كل هذه الامور قد فهمت وقبِلت أو انها لم تفهم ولم تقبل وانها تسبب الا متعاض والرفض ليتم على ضوء ذلك الاستمرار فيها أو تعديلها أو تغييرها حسب مقتضى الحال . ويهدف هذا الشكل من الاتصال ايضا الى جعل القائد الاداري التربوي على علم بأراء المعلمين ومقترحاتهم وتظلماتهم ومشاعرهم واستفساراتهم (٣) ، تمثيلاً مع التوجيهات الاسلامية في هذا الصدد . قال تعالى : " واذا سألك عبادي عني فاني قريب أجيب دعوة الداع اذا دعاك " (٤) ، وقال صلى الله عليه وسلم : " من

(١) محمد بن اسماعيل البخاري ، الادب المفرد ، المطبعة السلفية ، القاهرة ،

١٣٢٥ هـ ، الطبعة الاولى ، ص ٦٣ .

(٢) زكي محمود هاشم ، المرجع السابق (الاتجاهات الحديثة) ، ص ٢٨٨ .

(٣) المرجع السابق ، ص ٢٨٩ .

(٤) البقرة : ١٨٦ .

ولله شئنا من امر المسلمين فاحتجب دون حاجتهم ... احتجب الله عنه دون حاجته " (١) . وقال صلى الله عليه وسلم : " اذا تصح العبد لسيدته واحسن عبادة ربه كان له من الاجر مرتين " (٢) .

ثالثا - الاتصال الأفقي :

ويقصد بالاتصال الادارى التربوى الأفقى ذلك الاتصال الذى يتم بين معلم وآخر، أو بين موظف وزميله، أى الاتصال الذى يجرى في نطاق المستوى الادارى الواحد . ويهدف هذا الشكل من الاتصال الى ابقاء المعلمين على علم بما يجرى من امور وذلك عن طريق تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر والموضوعات المشتركة بينهم وتنسيق ما يجب اتخاذه من اجراءات وخطوات وتدابير لحل المشكلات القائمة التي تهم كافة الاطراف المشتركة في عملية الاتصال (٣) . ويستند هذا الشكل من الاتصال في الاسلام على ما يروى من أن الصحابة كانوا يحرسون على تتبع اقوال الرسول صلى الله عليه وسلم واعماله ونشرها بينهم لدرجة انهم كانوا يتناوبون ملازمة مجلس الرسول يوما بعد يوم فقد روى ان عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال : " كنت انا وجار لي من الانصار في بني امية بن زيد - وهي من عوالى المدينة - نتناوب النزول على الرسول صلى الله عليه وسلم ، ينزل يوما وانزل يوما ، فاذا نزل جثته بخبر ذلك اليوم واذا نزل فعل مثل ذلك " (٤) ، ففي هذه الرواية نجد مثالا واضحا للاتصال الافقى في الاسلام . وقد حث الرسول على الاتصال الاقبي فقال : " بلغوا عني ولو آية " (٥) .

هذا هو النموذج الاسلامي للاتصال الادارى التربوى ويتضح منه اهتمامه البالغ بتدفق الاتصالات نحو كافة المستويات الادارية في المؤسسة التربوية، ولكن ماهي الوسائل التي يتم بها ذلك ، أو بعبارة اخرى : ماهي وسائل

(١) ابو داود بن الاثعث الجستاني ، المرجع السابق (سنن ابي داود) ، ج ٣ ، ص ٣٥٧ .

(٢) احمد بن حنبل ، المرجع السابق (المسند) ، ج ٨ ، ص ١٣٤ .

(٣) زكي محمود هاشم ، المرجع السابق (الاتجاهات الحديثة) ، ص ٢٩٠ .

(٤) عز الدين بليق ، منهاج الصالحين ، دار الفتوح ، بيروت ، ١٩٢٨م ،

الطبعة الاولى ، ص ٣٣ .

(٥) ابو عيسى الترمذى ، المرجع السابق (صحيح الترمذى) ، ج ١٠ ، ص ١٣٦ .

الاتصال التربوي الاسلامي ؟

وسائل الاتصال الادارى التربوي الاسلامي :

يمكن للاتصال الادارى التربوي الاسلامي ان يتم بعدة وسائل كانت معروفة لدى الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين كاللجان والاجتماعات والمقابلات والمواد المكتوبة ، وفيما يلي ايضاح للمقصود بهذه الوسائل :

اولا - اللجان :

ان اللجنة - وجمعها لجان - هي مجموعة من الافراد المتخصصين تكلف بعمل معين أو يوكل اليها القيام بمسئولية محدودة (١)، كأن يكلف القائد الادارى التربوي مجموعة من قوى الكفاية العلمية والمعرفية بتطوير المناهج التربوية مثلا . وقد تم استخدام هذه الوسيلة في عهد ابي بكر الصديق رضي الله عنه حيث قام بتكليف مجموعة من الصحابة رضوان الله عليهم بتدوين القرآن الكريم وكان من بين هذه المجموعة عمر بن الخطاب و زيد بن ثابت وسالم مولى ابي حذيفة ، وقد جعل على رأس هذه المجموعة زيد بن ثابت . وكان اختيار اعضاء هذه اللجنة مبنيا على اساس انهم كانوا من كتاب الوحي في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم ، أى انهم كانوا من المتخصصين فيما كلفوا به اضافة الى تمتعهم برجاحة العقل وحسن السيرة ، كما ان جعل زيد بن ثابت رئيسا عليها كان له ما يبرره كما اوضح ابو عمرو الذاتى - وهو من كتاب القرن الخامس الهجرى - في كتابه المقنع في رسم مصاحف الامصار فقال :

« فان قيل : فلم خص زيد (بن ثابت) أمر المصاحف وقد كان في الصحابة من هو اكبر منه كابن مسعود و ابي موسى الاشعري وغيرهما من متقدمي الصحابة ، قلت : انما كان ذلك لأشياء كانت فيه ومناقب احدثت لم تجتمع لغيره منها انه كتب الوحي للنبي صلى الله عليه وسلم وانه جمع القرآن كله على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم وان قراءته كانت على آخر

(١) محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية : اصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٢م ، الطبعة الثانية ، ص ١١٣ .

عرضة عرضها النبي صلى الله عليه وسلم على جبريل عليه السلام ، وهذه الاشياء توجب تقديمه لذلك وتخصيصه به لامتناع اجتماعها في غيره وان كان كل واحد من الصحابة رضوان الله عليهم له فضله وسابقته ، فلذلك قدمه ابو بكر لكتابته المصاحف وخصه بها دون غيره من سائر المهاجرين والانصار ثم سلك عثمان رضي الله عنه طريق ابي بكر في ذلك اذ لم يسه غير ذلك (١) .

مما سبق نجد ان من الضروري ان يتم تشكيل اللجان المختلفة في المؤسسة التربوية من المعلمين أو الموظفين المتخصصين في المجالات التي تشكل اللجان فيها ، وان ينتهي عمل تلك اللجان بانتهاء الغرض من تشكيلها لكي توجه جهود اعضائها الى امور اخرى تهتم المؤسسة التربوية .

ثانيا - الاجتماعات :

ان الاجتماع في الغالب هو لقاء يتم ترتيبه مسبقا بين القائمين الاداري التربوي وبين اعضاء هيئة التدريس او الموظفين او الطلاب لمناقشة امور ذات صبغة عامة . وتهدف الاجتماعات الى الكشف عن المشكلات الادارية والتربوية وكيفية تذليلها والتخلص منها ، كما انها تتيح الغرض لتبادل الآراء حتى تعم الفائدة لجميع المجتمعين (٢) . ولا شك ان المؤسسة التربوية تحتوي بين جدرانها الكثير من الامور والمساكن التي تتطلب عقد الاجتماعات بين ذوي العلاقة للعمل على حلها ، ومن هذه الامور والمساكن وضع وتنظيم الجداول الدراسية وتخطيط برامج الانشطة التربوية ومعالجة ظواهر الغياب والتأخر عن مواعيد الدوام وحالات التخلف الدراسي وصعوبة بعض المقررات التعليمية ونحو ذلك . وقد كان عقد الاجتماعات من الوسائل الشائعة للاتصال الاداري بين القيادة والرعية في الادارة الاسلامية في عهد الرسول (ص) وخلفائه الراشدين وكانت الاجتماعات تعقد في المساجد غالبا وذلك قبل انشاء الابنية الخاصة بدور الحكومة في العصور التالية لعصر النبوة والخلافة الراشدة . يقول سيرأرنولد : " لم يكن المسجد مكانا للعبادة وحدها ، بل كان ايضا مركز الحياة السياسية

(١) حن ابراهيم حن ، المرجع السابق (تاريخ الاسلام) ، ج ١ ، ص ٥١٢ - ٥١٣ .

(٢) عبد الكريم درويش وليلى تكللا ، المرجع السابق (اصول الادارة العامة) ،

والاجتماعية، فكان الرسول (صلى الله عليه وسلم) يستقبل في المسجد الفراء ويدير شئون الدولة ويخطب جماعة المسلمين من على المنبر في الامور السياسية والدينية، فمن فوق منبر المدينة أعلن عمر تفهقر جيوش المسلمين في العراق واستحث قومه على السير الى هذه البلاد، ومن على المنبر ايضا وقف عثمان يدافع عن نفسه كما كان الخليفة يلقي بعد بيعته من فوق المنبر خطبته الاولى التي هي بمثابة بيان لسياسته في الحكم " (١) .

ثالثا - المقابلات :

المقابلة هي لقاء بين القائد الاداري التربوي وبين واحد من العاملين أو مجموعة منهم ، ولا يشترط لها ان يكون هناك ترتيب مسبق مثلما هو الحال في الاجتماع . وترتبط المقابلات عادة بأمور ذات طابع فردي وشخصي ، فمثلا قد يطلب القائد الاداري التربوي من احد الموظفين أو المعلمين الحضور الى مكتبه لكي يوجهه في بعض النواحي المتعلقة بعمله ، أو يرشده الى كيفية تقويم سلوكه أو يبدى له استياءه من بعض تصرفاته غير اللائقة . اما حينما يطلب الموظف أو المعلم مقابلة القائد الاداري التربوي فان ذلك قد يكون غالبا لابلاغه بمشكلة تقابلها في عمله او في بيئته ويتخرج من مناقشتها بسمع من الآخرين . وتعتبر المقابلة ايضا من الوسائل الشائعة للاتصال التي كان يستخدمها الرسول صلى الله عليه وسلم من اجل اقناع الآخرين بصدق دعوته التي الله عز وجل كما ورد في سورة عبس ، أو التحقق من صحة بعض الانبياء أو التيقن من حسن اختيار العاملين وما بقصة معاذ بن جبل عنا ببعيد ، كما كانت توجيهات الخلفاء الراشدين رضوان الله عليهم تؤكد مدى اهمية المقابلات كوسيلة من وسائل الاتصال اثناء قيامهم بمهام العملية الادارية ومن هذه التوجيهات قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه الى ابي موسى الاشعري : " وافتح بابك للرعية وياشر امورهم بنفسك واعلم ان العامل اذا زاغ زاغت رعيته " (٢) .

رابعا - المواد المكتوبة :

تتمثل المواد المكتوبة في عملية الاتصال الاداري التربوي في التقارير

(١) حين ابراهيم حين ، المرجع السابق (تاريخ الاسلام) ، ج ١ ، ص ٥٣٦ - ٥٣٧ .
(٢) مولوى حسيني ، المرجع السابق (الادارة العربية) ، ص ١١٦ .

والرسائل والتعاميم والشكاوى ونحو ذلك . ومن اوضح الامثلة على استعمال الرسول صلى الله عليه وسلم للمواد المكتوبة في الاتصال الادارى تلك الرسائل التي كان يبعث بها الى زعماء الدول المجاورة . وقد تميزت رسائله بالايجاز والبساطة في تقديم الدعوة الاسلامية لا ولتلك الزعماء دون الدخول في تفصيلات جزئية أو فرعية (١) . ومن امثلة هذه الرسائل الرسالة التالية :

" من محمد رسول الله الى كسرى عظيم فارس : سلام على من اتبع الهدى وآمن بالله ورسوله . ادعوك بدعاية الله عز وجل ، فاني رسول الله الى الناس كافة ولا نفر من كان حيا ويحق القول على الكافرين . اسلم تسلم ، فان توليت فان اثم المجوس عليك " (٢) .

وهكذا يتبين ان الاتصال الادارى التربوى الاسلامي يتم عبر وسائل معروفة لدى الادارة المعاصرة وشائعة فيها بشكل واسع مما يدل على التوافق بين الادارتين الاسلامية والمعاصرة بالنسبة لاستخدام هذه الوسائل ، بل ويدل على ان الادارة الاسلامية قد سبقت الادارة المعاصرة في استخدام هذه الوسائل . ولكن السؤال الذى يشور هنا : ما الذى يميز استخدام وسائل الاتصال الادارى التربوى من الناحية الاسلامية عن استخدامها في الادارة التربوية المعاصرة ؟ .

آداب الاتصال الادارى التربوى الاسلامي :

ان ابرز المميزات لاستخدام وسائل الاتصال الادارى التربوى من الناحية الاسلامية تتمثل في ارتباط هذا الاستخدام بالتواحي الاخلاقية وعدم التفريط في ذلك مطلقا وهو ما يتفح من خلال ضرورة تلازم الاتصال الاسلامي بالآداب التي شرعها الاسلام في هذا المجال . ويعد هذا الارتباط بمثابة الخيط الرفيع الذى يفصل بين استخدام وسيلة الاتصال الاسلامية ووسيلة الاتصال غير الاسلامية . ولكن : هل

(١) عبيد الحميد الهاشمي ، المرجع السابق (الرسول السري العربي) ، ص ٣٣٥ .
 (٢) حسن ابراهيم حسن ، المرجع السابق (تاريخ الاسلام) ، ج ١ ، ص ١٦٠ .

يعني هذا انه لا توجد هناك آداب للاتصال الاداري التربوي في الادارة المعاصرة^٩ .
والجواب : لا ، بل ان هناك آدابا للاتصال الاداري التربوي في الادارة المعاصرة ،
الأنها لا تعني بالناحية الاخلاقية بقدر عنايتها بفعالية عملية الاتصال ،
لذلك فانها لا ترد تحت مسمى آداب الاتصال بل ترد تحت مسميات أخرى مثل
مقومات الاتصال الفعال (١) ، أو شروطه ، أو عوامله . والهدف من كل هذه المقومات
أو الشروط أو العوامل هو بالدرجة الاولى تحقيق فعالية الاتصال ، اما مراعاة
الناحية الاخلاقية فتأتي في الدرجة الثانية بدليل انه اذا لم تتحقق فعالية
الاتصال عن طريقها فان من الجائز تغييرها واستبدالها بأخرى تحقق الغرض
بغض النظر عن مدى اتفاقها مع الناحية الاخلاقية أو عدمه .

كما ان من ابرز مميزات الاتصال الاداري التربوي الاسلامي أن آدابه ثابتة
لا تتغير لأنها ترتبط بالتوجيهات القرآنية والنبوية وهي توجهات ثابتة ، وأن
اهداف هذا الاتصال اوسع مدى من اهداف الاتصال الاداري التربوي المعاصر ، فبينما
يهدف هذا الاخير الى تحقيق فعالية الاتصال بشكل اساسي ، يهدف الاول الى
مراعاة امور ثلاثة هي :

- ١ - تجسيد الاحترام للشخص الذي يتم الاتصال به .
- ٢ - التزام الاخلاق في عملية الاتصال وذلك بتطبيق اساليب معينة فيه .
- ٣ - تحقيق فعالية الاتصال .

وتعتبر آداب الاتصال الاداري التربوي الاسلامي جزءاً من الآداب العامة
التي شرعها الاسلام في التعامل الاجتماعي ، ويتجلى فيها مدى حرصه على احترام
الانسان وتقدير مشاعره واحاسيه . وفيما يلي بعض من اهم هذه الآداب :

- ١ - أن يتأني القائد الاداري التربوي في كلامه حتى يستوعبه المعلم أو الموظف
أو الطالب ، فقد روي أن الرسول صلى الله عليه وسلم اذا تكلم بكلمة
اعادها ثلاثاً لتفهم عنه (٢) .
- ٢ - ان يكون كلامه بصوت مسموع ليس بالمرتفع ولا بالمنخفض ، وان يكون بعبارة
واضحة يفهمها الجميع وبعبارة عن التصنع والمبالاة ، فقد جاء في الحديث

(١) نواف كنعان ، المرجع السابق (القيادة الادارية) ، ص ٣٩٥ .

(٢) ابن جماعة ، المرجع السابق (تذكرة السامع) ، ص ١٨٩ .

عن السيدة عائشة رضي الله عنها انها قالت : " كان كلام رسول الله صلى الله عليه وسلم فطرا يفهمه كل من سمعه " (١) .

٣ - ألا يقطع - اثناء الحديث - أو يسهه رأى المتحدث شرا إليه أو يكذبه، ولكن ان اضطر الى تصحيح خبر أو فكرة فليكن ذلك بالحكمة وبصفة المسودة والتفاهم . فقد قال الله تعالى : " ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة " (٢) .

٤ - أن يتبسط في كلامه ويعتمد عن التكلف ، حيث ان الرسول صلى الله عليه وسلم قال : " ان من احبكم اليّ ، واقربكم مني مجلسا يوم القيامة احاسنكم اخلاقا وان ابغضكم اليّ وابعدكم مني مجلسا يوم القيامة الثرثارون والمتشدقون (أي المتطاولون بالثناء على الناس) والمتفيهقون (أي المتكبرون) " (٣) .

٥ - ان يعتمد عن روح الاستعلاء على المستمع أو احتقاره أو تحديه أو محاولة اظهار الفضل عليه لأن كل ذلك ينم عن التكبر وهو أمر منهى عنه بشدة ، فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم : " ان الله تعالى اوحى اليّ ان تواضعوا حتى لا يبغى احد على احد ، ولا يفخر احد على احد " (٤) .

٦ - ان يعتمد في حديثه عن ذكر مآثره الشخصية حتى ولو كان ما يقوله صدقا ، فقد قال تعالى : " فلا تزكوا انفسكم هو اعلم بمن اتقى " (٥) .

٧ - ان يجعل حديثه متناسبا مع ثقافة المستمع كأن يكون الحديث علميا مع طلبة العلم ، ان يكون مبسطا مع غيرهم ، وان يكون متضمنا توجيها روحيا واخلاقيا ، فقد جاء في الأثر : " خاطبوا الناس على قدر عقولهم ، أتحبون ان يكذب الله ورسوله " (٦) .

(١) محمد سعيد مبيض ، الآداب الاجتماعية في الاسلام ، مطابع الخليج ، الدوحة ، بدون تاريخ ، ص ٤٥ .

(٢) النحل : ١٢٥ .

(٣) منصور علي ناصف ، المرجع السابق (التاج) ، ج ٥ ، ص ٦٤ .

(٤) ابن حجر العسقلاني ، المرجع السابق (بلوغ المرام) ، ص ٣٤٣ .

(٥) النجم : ٣٢ .

(٦) محمد سعيد مبيض ، المرجع السابق (الآداب الاجتماعية في الاسلام) ، ص ٦٠ .

٨ - ان يلتقي مع المعلمين وغيرهم في الاجتماعات والمقابلات بوجه طليق ،
 فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم : " انكم لا تسمعون الناس با موالكم
 ولكن لسمعهم منكم ببط الوجه وحسن الخلق " (١) .

هذا وقد كان لتوجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية المتعلقة بالاتصال
 الاناى التربوى صداها فى كتابات المفكرين والمربين المسلمين ، فنجد
 الماوردى يتحدث عن آداب الاتصال فيقول :

" واعلم ان للكلام شروطا لا يسلم المتكلم من الزلل الا بها ، ولا يعزى
 من النقص الا بعد أن يستوفىها ، وهى اربعة : فالشرط الاول : ان يكون
 الكلام لداع يدعو اليه إما فى اجتلاب نفع أو فى دفع ضرر . والشرط
 الثانى : ان يأتي به فى موضعه ويتوخى به اصابة فرصته . والشرط
 الثالث : ان يقتصر منه على قدر حاجته . والشرط الرابع : ان يتخير
 اللفظ الذى يتكلم به ... واعلم (ايضا) ان للكلام آدابا ان اغفلها
 المتكلم انه يرونى كلامه ، وطمس بهجة بيانه ، ولهى الناس عن محاسن
 فضله بما سوى اديمه فعدلوا عن مناقبه بذكر مثالبه ، فمن آدابه
 ألا يتجاوز فى مدح ولا يسرف فى قم ... وان يراعى مخارج كلامه بحسب
 مقاصده واغراضه ... والا يرفع بكلامه صوتا مستكرها ... وان يتجافى
 هجر القول ويستقبح الكلام وليعدل الى الكناية عما يستقبح مريحه
 ويستحسن فصيحته " (٢) .

كما نجد ابن جماعة يتحدث ايضا عن تلك الآداب فيقول :

" ان لا يرفع (المعلم) صوته زائدا على قدر الحاجة ولا يخفضه خفضا
 لا يصل معه كمال الفائدة . روى الخطيب فى الجامع عن النبي صلى
 الله عليه وسلم قال : " ان الله يحب الصوت الخفيف ويبغض الصوت
 الرفيع " . والاولى ان لا يجاوز صوته محله ولا يقتصر عن سماع
 الحاضرين ، فان ضرر فيهم ثقل السمع فلا بأس بعلو صوته بقدر
 ما يسمعه فقد روى فى فضيلة ذلك حديث ولا يورد الكلام سردا بل يردله
 ويرتبه ويتمهل فيه ليفكر فيه هو وسامعه . وقد روى ان كلام رسول
 الله صلى الله عليه وسلم كان فصلا (مفصلا) يفهم من سمعه ، وانه
 كان اذا تكلم بكلمة اعادها ثلاثا لتفهم عنه . واذا فرغ (أى
 المعلم) من مسألة او فعل سكت قليلا حتى يتكلم فى نفسه ... (و)
 ان يلزم الانصاف فى بحثه وخطابه ويسمع السؤال من مورده على

(١) ابن حجر العسقلاني ، المرجع السابق (بلوغ المرام) ، ص ٢٤٤ .
 (٢) ابو الحسن على بن محمد الماوردى ، المرجع السابق (آداب الدين
 والدنيا) ، ص ٢٦٦ ، ٢٧٢ ، ٢٧٤ .

على وجهه وان كان مفيراً ولا يترفع على سماعه فيحسب
الفائدة ... واذا سئل عما لا يعلمه قال : لا اعلمه
او لا ادري ، فحين العلم ان يقول لا اعلم ... واعلم
ان قول المسئول لا ادري لا يضع من قدره كما يظنه بعض
الجهلة * (١) .

وبهذا يصل الحديث عن الاتصال الاداري التربوي الاسلامي الى نهايته لننتقل
بعده للحديث في الفصل التالي عن محور آخر من محاور العلاقات الانسانية في
الادارة التربوية الا وهو التحفيز الاداري التربوي .

(١) ابن جماعة ، المرجع السابق (تذكرة السامع) ، ص ١٨٩ - ١٩١ .

(الفصل الثالث)

التحفيز الإداري التربوي

معنى وأهمية التحفيز الإداري التربوي :

يقصد بالحوافز في مجال الإدارة التربوية تلك المجموعة من الوسائل والخطوات التي من شأنها إثارة اهتمام الفرد بعمله كما وتوعا (١) . ويعني التحفيز الإداري التربوي استخدام القائد الإداري التربوي لهذه الحوافز عند ممارسته للعملية الإدارية بالمؤسسة التربوية .

وإذا كان الاهتمام الإداري - كما سبق القول - يعتبر بالنسبة للمؤسسة التربوية بمثابة الإحساس بالنسبة للإنسان ، فإن التحفيز يعتبر بالنسبة لها بمثابة الغذاء الذي يبرى في شرايينها ويؤدي لاستمرار نشاطها وإطالة أمد حياتها بأن الله تعالى .

وبالنظر إلى الارتباط الوثيق بين التحفيز ودوافع السلوك الإنساني فأنه يعد من الأهمية بمكان أن يتعرف القائد الإداري التربوي على الدوافع الكامنة وراء السلوك الإنساني المعنى بالعمل ، أو ما يعرف بدوافع العمل ، وذلك لكي يستطيع القيام بوظيفة التحفيز بطريقة تنفج مع المبادئ التي تنظم التعامل الإنساني في العمل الإداري التربوي كالعدل والمساواة والرحمة وغيرها مما جاء به الإسلام من مبادئ .

وقبل التعرف على دوافع العمل في مجال العمل الإداري التربوي من الناحية الإسلامية يبدو أن من المناسب التعرف على دوافع العمل في الفكر الإداري الغربي

(١) حمدي أمين عبد الهادي ، المرجع السابق (الفكر الإداري الإسلامي) ، ص ١٩٣ .

المعاصر حتى يتضح كيف ان دوافع العمل في نظر الاسلام تعتبر اكثر شمولاً وأن اشباع هذه الدوافع يأخذ شكلاً متميزاً عن اشباعها في نظر الفكر الادارى الغربي .

دوافع العمل الادارى التربوى في الفكر الادارى الغربي :

يرى الفكر الادارى الغربي المعاصر ان دوافع العمل لدى المعلم تتولد بسبب رغبته في اشباع حاجات متنوعة يمكن تصنيفها على النحو التالي :

١ - الحاجات الفسيولوجية أو الاولى .

٢ - الحاجات الاجتماعية والنفسية المعاة بالحاجات الثانوية .

فمن الحاجات الفسيولوجية الحاجة الى الطعام والماء والجنس والنوم والتنفس ودرجة الحرارة الملائمة . وتظهر اهمية هذه الحاجات من ضرورتها لبقاء الانسان ، لهذا فهي عامة وشائعة بين كل الناس وان اختلفت في قوتها وشدها . اما الحاجات الثانوية فهي أكثر غموضاً من الحاجات الاولى لأنها تمثل حاجات العقل بدلاً من الحاجات الوظيفية للجسم . وتنمو هذه الحاجات الثانوية وتتطور وفقاً للنضج العقلي للشخص ، ومن امثلة هذه الحاجات الثانوية : المنافسة ، وتحقيق الذات واليذل والعطاء ، والانتماء ، والحب والتقدير ، والشعور بالواجب . وتختلف الحاجات الثانوية وتنوع من شخص الى آخر بدرجة تفوق تلك التي نراها في الحاجات الاولى الفسيولوجية بل نراها متضادة في شخصين ، فقد يشعر فرباً بالحاجة الى تحقيق الذات لذا فهو يؤكده اهميته بصفة مستمرة ويسلك سلوكاً عدوانياً مع الآخرين ، بينما نرى شخصاً على النقيض من ذلك فهو يرغب في ان يكون خائفاً متسامحاً أمام عدوان الآخرين ، كما تختلف الحاجات الثانوية وفقاً للوقت والظروف (١) .

ولتفسير كيفية حدوث الدافعية لدى الانسان نحو العمل جاء ابراهام ماسلو بنظريته في الدافعية ووضع بموجبها الحاجات الانسانية في خمس مستويات هي :

(١) انظر المرجع الجنبى :

١ - الحاجات الفسيولوجية : وهي الحاجات المتعلقة بالمأكل والمشرب والنوم وتعتبر هذه الحاجات اقوى الحاجات جميعا .

٢ - حاجات الاستقرار : وهي الحاجات التي تنمو مع الفرد منذ صغره مثل الحصول على عمل مستقر يوفر الاجر الكافي والحماية الكافية في الوقت الراهن وفي المستقبل ، والرغبة في اذخار بعض المال ، والرغبة فسي الحصول على مختلف انواع التأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز ، والتأمين الطبي . وكذلك تعكس حاجات الاستقرار الرغبة في تنظيم العالم المحيط بالفرد حتى يسهل عليه تفهمه والتنبؤ به ولذلك فهي تعكس الميل الفردي نحو اعتناق دين معين وفلسفة محددة في الحياة .

٣ - حاجات الحبا والالحاجات الاجتماعية : وهي تعكس الحب والتعاطف والانتماء في علاقة الفرد بغيره .

٤ - حاجات احترام الذات : هي الحاجات التي تعكس رغبة الفرد في الحصول على احترام غيره له بصورة مستمرة ، كما تعكس رغبته في احترام الآخرين ايضا . ويمكن تقسيم هذه الحاجات الى قسمين يرتبط الاول منها بالرغبة في القوة والابادة والثقة بالنفس والاستقلال والحرية ، ويرتبط الثاني منها بالرغبة في اكتساب تقدير الآخرين واعترافهم .

٥ - الحاجة الى تحقيق الذات : وهي تعكس رغبة الفرد في تحقيق كل ما يتفق مع قدراته ، أى الرغبة في ان يصبح الفرد ما يريد ان يكون وما يمكنه ان يكون .

واوضح ماسلو ان هذه الحاجات الانسانية الاساسية ترتبط ببعضها البعض وبالتالي فانه يمكن ترتيبها في صورة هرم متدرج تمثل قاعدته الحاجات الاقوى وتمثل قمته الحاجات الأقل قوة . وبناءا على ذلك فان الحاجة الأكثر قوة من بين هـذه الحاجات ستقوم بتجنيـد جميع طاقات الفرد وتنظيمها وتوجيهها نحو اشباع هـذه الحاجة ، وهذا يعني انكار باقي الحاجات الاخرى الأقل قوة ، وحينما يتم اشباع حاجة ما اشباعا كليا او ما يقرب من الاشباع الكلي فان هذه الحاجة تتلاشى وتحصل عليها الحاجة التالية ، أى الحاجة التي تليها في القوة . وهكذا يتدرج الفرد من مستوى الى آخر ابتداءا من قاعدة الهرم حتى قمته ، أى ان الاقتراض هنا هو ان الحاجة المشبعة ليست دافعا . وبالرغم من وجود درجة من الاشباع

الجزئي وعدم الاشباع الجزئي لجميع حاجات الفرد ، الا ان ذلك لا يعني ان هناك تداخلا في الاشباع بين المستويات المختلفة للحاجات والدليل على ذلك انه كلما ارتقى الفرد في سلم الحاجات كلما كانت درجة عدم اشباع الحاجات التي يرتقي اليها واضحة تماما (١) .

وبتدقيق النظر في الحاجات الانسانية من خلال المستويات الخمسة التي وضعها ماسلو واعادة تصنيفها نجد ان هذه الحاجات لا تخرج عن اطار التصنيف السدي سبق ذكره والذي قسم الحاجات الانسانية الى حاجات اولية وحاجات ثانوية . ويمكن القول على ضوء ما سبق ان المعلم يأتي للعمل في المؤسسة التربوية من اجل اشباع الحاجات الاولى في البداية ثم الحاجات الثانوية ، اما بالنسبة لمن هم على رأس عملهم فان ما يدفعهم للاستمرار في العمل بهذه المؤسسة وبذل المزيد من الجهد هو الرغبة في اشباع حاجات لم يشبعوها وهي لا تخرج في مضمونها عن اطار الحاجات المذكورة ضمن مستويات هرم ماسلو للحاجات . هذا عن الدافعية للعمل بشكل عام وفقا لما يشير اليه الفكر الاداري الغربي المعاصر ، ولكن ماذا يوجد عنها في الاسلام ؟ .

دوافع العمل الاداري التربوي في الاسلام :

لا تختلف دوافع العمل لدى المعلم كائن ان عن مثيلاتها في ظل الفكر الاداري الغربي المعاصر ، فالحاجات الاولى التي تدفع الانسان للسلوك كالأكل والملبس والسكن ونحوها هي نفسها لدى كل فرد اينما كان وفي أي زمان ، ربما انطبق هذا القول الى حد كبير بالنسبة للحاجات الثانوية ، الا انها تتميز لديه كعلم عن مثيلاتها لدى غير المسلم بما يلي :

١ - ان دوافع العمل لديه كعلم لا تقتصر على اشباع حاجاته الاولى والثانوية

(١) حنفي محمود سليمان ، المرجع السابق (السلوك الاداري) ، ص ٢٢٦ - ٢٢٨ .

فحسب ، بل وتزيد عليها برغبتها في اشباع حاجاته الروحية . وقد اغفل الفكر الادارى الغربي المعاصر هذه الحاجات أو تجاهلها أو لم يعبرها الاهتمام الكافي ، فتنظرة ما سطر التي سبقت الاشارة اليها آنفا افردت أو خصت حصراً ضئيلاً أو ثانوياً للحاجات الروحية فلم تعتبرها حاجة قائمة بذاتها مثلها مثل الحاجات الاولى أو الحاجات الاجتماعية بل ادرجتها ضمن حاجات الاستقرار . وربما كان مثل هذا الاتجاه نحو اعتبار الدين حاجة من حاجات الاستقرار يلائم مفهوم الدين في المجتمع الأمريكي أو المجتمعات الغربية عموماً حيث نجد ان الدين لا يلعب الا دوراً ثانوياً فيها بما يتفق مع القول المنسوب الى النبي عيسى عليه السلام : * دع ما لقيمر لقيمر وما لله لله * (١) ، الا انه غير ملائم لمفهوم الدين في المجتمع الاسلامي الذي يُعتبر فيه الدين محور الحياة وليس مجرد شعائر تودى بمعزل عن المجتمع . لذلك فان الحاجات الروحية تعد دافعا مستقلا من دوافع العمل في الاسلام جنباً الى جنب مع الحاجات الاولى والثانوية ، وانالم يكن الامر كذلك فيما نأ نفسر سلوك اول خليفة لرسول الله صلى الله عليه وسلم في الرواية التالية :

* لقي كل من عمر بن الخطاب وابو عبيدة بن الجراح ابا بكر وهو ذاهب الى السوق وعلى رقبته اثواب يريد الاتجار بها وذلك عقب توليه الخلافة ، فقال له : اين تريد يا خليفة رسول الله ؟ . قال : السوق . قال : تمنع ماذا وقد وُلّيت أمر المسلمين ؟ . قال : فمن اين اطعم عيالي ؟ . قال : انطلق حتى نقرض لك شيئاً من بيت المال * (٢) . ففي هذه الرواية نجد ان ابا بكر رضي الله عنه قبل تولي الخلافة باعبائها الضخمة لالشيء سوى كسب رضى الله سبحانه وتعالى ، أى انه قبل الخلافة من اجل اشباع حاجة روحية .

ولقد كانت الحاجات الروحية دافعا اساسيا للتوجه نحو العمل التربوي عند المربين المسلمين الاوائل ويتبين ذلك من الحجج التي ساقها القاضي

(١) محمود عبدالمولى ، انظمة المجتمع والدولة في الاسلام ، الشركة التوتوعية

للتوزيع ، تونس ، ١٩٧٣ م ، ص ٤٢ .

(٢) عبد الله عبد الرحيم العبادي ، من الآداب والخلق الاسلامية ، المكتبة العمرية ،

بيروت ، بدون تاريخ ، ص ٢٨١ .

عن الذين قالوا بكراهة اخذ الأجر على تعليم القرآن ومنها :

- أ - أن القرآن يعلم لله فلا ينبغي أن يؤخذ عنه عوض .
 ب - أن أئمة المسلمين في صدر الأمة نظروا في جميع أمور المسلمين بما
 يصلحهم في الخاصة والعامة ، فلم يرد عنهم أنهم أقاموا معلمين
 يعلمون الناس وأولادهم من صغرهم في الكتاتيب ويجعلون لهم علسي
 ذلك نصيبا من طال الله (١) .

وفهم من الحجج التي ذكرها القايي أن الدافع الروحي للعمل التربوي
 كان ميطرا على قطاع كبير من المعلمين في العصور الإسلامية الأولى .
 وقد أشار الماوردي إلى أن من آداب العلماء : " أن يقصدوا وجه الله
 بتعليم من علموا ويطلبوا ثوابه بأرشاد من أرشدوا ومن غير أن يعتاضوا
 عليه عوضا ولا يلتسوا عليه رزقا " (٢) .

- ٢ - أن دوافع العمل لدى المعلم المسلم تأخذ طابعا تعبديا انطلاقا من قاعدة
 إسلامية مؤداها أن أي عمل يقوم به المسلم يمكن أن يتحول من عمل مادي
 عادي إلى عبادة يثاب عليها إذا قصد بعمله وجه الله سبحانه وتعالى
 وابتغاء مرضاته وانصرفت نيته إلى ذلك (٣) . وعلى هذا فإن المعلم
 المسلم لن يشبع حاجاته وفق ما يميل الفكر الإداري الغربي إلى تقريره من
 أن الفرد حينما يندفع لاشباع حاجة من حاجاته - من خلال العمل - فإن كل هم
 يتركز بشكل شبه تام على اشباع تلك الحاجة دون أن يعير حاجاته الأخرى
 أي اهتمام يذكر ، بمعنى أن المعلم حينما يكون بصدد اشباع حاجة أولية
 فلن يكون لديه أثناء ذلك وقت للتفكير في اشباع حاجة أعلى كاحترام الذات
 مثلا ، بل أنه سيراعي اشباع حاجاته الثانوية والروحية في نفس الوقت
 الذي يشبع فيه حاجاته المادية ، فالمسلم لا يضي بقيقه ومثله ودينه
 من أجل المال أو غيره من متاع الدنيا .

وعلى ضوء ما سبق ذكره من خصائص دوافع العمل في الإسلام فإن الإدارة التربوية

(١) أحمد فؤاد الأهواني ، التربية في الإسلام ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٥ م ،

الطبعة الثانية ، ٢٥٦ - ٢٥٧ .

(٢) أحمد محمد المسال وفتحي أحمد عبد الكريم ، النظام الاقتصادي في الإسلام ،

مكتبة وهبة ، القاهرة ، ١٩٧٧ م ، الطبعة الثانية ، ص ٢٢ .

مطالبة بمراعاة هذه الخصائص عند وضع أنظمة الحوافز أو استخدام أساليب التحفيز فينبغي عليها ألا تقتصر أن المعلم المعلم حينما يقبل العمل في المؤسسة التربوية أنه يهدف من وراء ذلك إشباع حاجاته المادية فحسب، بل وأنه يهدف إلى إشباع حاجات أخرى أيضاً مثل الحاجة لأن يعامل باحترام والحاجة لأن يشعر بالامان وبالحب، والحاجة لأن يظهر الإبداع في العمل والخلق فيه . ولا يمكن إشباع هذه الحاجات بالانتماء الحلو والربح على الاكتاف والكلام المنمق ، بل يتم باتخاذ خطوات تنفيذية تؤكد الجدية في احترام الفرد مثل وضع كل معلم أو موظف في العمل الذي يناسب قدراته ومؤهلاته وطاقاته ، وإتاحة الفرصة للمشاركة في العملية الإدارية بصفة دائمة بدون أي تهديد للأمن الفكري والجمعي ونشر المعرفة المتعلقة بأهداف وسياسات وإساليب العمل في المؤسسة التربوية ووضعها في متناول أيادي العاملين - كل فيما يخصه - دون أي عناء ، وعدم التقيد بأنماط محددة للإداء كالتمسك بطرق تدريس معينة أو اتباع تنظيمات مناهج محددة . والواقع أن مراعاة مثل هذه الأمور تُشعر العاملين في المؤسسة التربوية بأنهم يعاملون على أنهم أناس يوثق بهم وأنهم أهل لتحمل المسؤوليات .

الإساليب الإسلامية في التحفيز الإداري التربوي :

لقد جاء الإسلام بكثير من التوجيهات في القرآن الكريم والسنة النبوية والتي انعكست في مجال التحفيز الإداري الإسلامي من طريقتين رئيسيتين هما :

أولاً - القدوة من خلال السلوك القيادي الإداري .

ثانياً - الحوافر الإدارية .

وفيما يلي إيضاح لهذين الطريقتين وما يحتويانه من ضامين تتعلق بالتحفيز الإداري التربوي مؤتظهر مدى عناية الإسلام بالعنصر الإنساني في الإدارة .

أولاً - القدوة من خلال السلوك القيادي الإداري :

ما من شك في أن القائد الإداري في الإسلام كان يتصرف بطريقة تجعل الآخرين

يهتمون اهتماماً فائقاً بأعمالهم • ويمكن الاستفادة من ذلك العديد من
الاليب التحفيز المألحة للتطبيق في مجال العمل الإداري التربوي مثل :

١ - الالتزام القولي والفعلية بما قبلت الجماعة من أجله قيادة القائد الإداري
لها • ويتضح هذا الالوب بطلاً من خلال السلوك النبوي في القيادة ، فقد
ظل الرسول صلى الله عليه وسلم وقياً طوال حياته للدعوة الإسلامية التي
حمل لواءها فلم يتخل عنها لافي وقت الضيق ولا في وقت الرخاء ، لذلك
فإن صحابته ظلوا مخلصين له في حياته ولدعوته بعد مماته • ويعنى هذا
في مجال الإدارة التربوية أن يكون القائد الإداري التربوي الملتزم الأول
بسياسات المؤسسة التربوية بحكم أن قيادته للعاملين فيها تنبع من
الترامه بالسير في اتجاه يخدم هذه السياسات والاهداف ، فهو ان لم يفعل
ذلك فيفقد حتماً ما يعنى العاملون لبنائه تحت قيادته مما يؤدى الى
احباط جهودهم وبالتالي يتحولون الى عدم الاكتراث في اداء اعمالهم
فلا يهتمون ان كانوا يؤدونها على الوجه المطلوب أم لا ، طالما كان
قائدهم ليس معنياً بالامر بشكل جدى •

٢ - الرفق بالعاملين وذلك بالآ يكلفهم من الاعمال ما لا يطيقون ، فالرفق بهم
يحببه اليهم ويقره منهم ويجعلهم اكثر تقبلاً لتوجيهاته واتجاهاته نحو
العمل فينعكس كل ذلك في اهتمامهم بأعمالهم فيحاولون اظهار محبتهم له
وتعلقهم به من خلال اعطاء اعمالهم المزيد من الاهتمام والابداع فتزبن
بذلك اعمالهم ويتحقق به ما اراد الرسول صلى الله عليه وسلم التعبير
عنه عندما قال : * ان الرفق لا يكون في شيء الا زانه ولا ينزع من شيء
الا شانه * (١) •

٣ - تقديم الشناء وبذل القول الطيب للممن في عمله في الوقت المناسب ، فما
من شك في ان للشناء وللکلام الطيب اثر الحمر على العاملين • وكلمات
التقدير اذا احسن القائد الإداري التربوي استخدامها من حيث الاختيار
والتوقيت والتوجيه بالقدر المناسب للشخص المناسب فان من المعتاد أن يكون
لها اثر كبير على اثاره هم العاملين ودوافعهم نحو اعمالهم • وقد

حاشا لاسلام على بذل الثناء * عندما يُقَسَّم للإنسان عمل يستحق التقدير، فقد قال صلى الله عليه وسلم : " من صنع اليه معروف فقال لفاعله جزاك الله خيرا فقد ابلغ في الثناء " (١) ، وقال ايضا : " ومن أتى اليكم معروفا فكافئوه فان لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا له حتى تعلموا ان قد كافأتموه " (٢) .

٤ - اهتمام القائد الاداري شخصيا بقضاء حاجات الناس، فحينما يشاهد العاملون قائدهم يهتم أكثر منهم بقضاء هذه الحاجات وتحقيق المصالح المتعلقة بالمؤسسة التي يقودها فان من المرجح ان يخلوا من انفسهم ان كانوا مقصرين في اعمالهم فيندفعون الى تلافي اوجه تقصيرهم والاهتمام باعمالهم مثلما يهتم بها قائدهم ان لم يكن اكثر . ويستشف هذا الاسلوب في التحفيز من نصيحة الامام علي بن ابي طالب رضي الله عنه للاشر النخعي حيث قال له : " واقرء نفسك للنظر في امور الفقراء والمساكين ، ومن لا يقدر على رفع مظلمة اليك ، والمحتقر الذي لا علم له بطلب حقه ، فسل عنه ... ووكّل بأمثاله اهل الصلاح من رعيته ، ومُرهم برفع حوائجهم وحالاتهم اليك لتنظر فيما يصلح الله به امرهم " (٣) .

٥ - منح الثقة للعاملين في اداء اعمالهم ويتم ذلك بتقديم الخطوط العريضة لما ينبغي عليهم عمله في اطار السياسة العامة للمؤسسة التربوية وعدم التدخل في تفاصيل اعمالهم وبكيفية ادائهم لها، وبترك الحرية لهم في اختيار طرق التنفيذ والاداء الملائمة لهم حسبما يتفق مع قدراتهم وطاقاتهم ومدركاتهم معتمدا في ذلك كله على الرقابة الذاتية التي تلائم الشخصية المسلمة حيث انها مهيئة لمثل هذه الرقابة بحكم ايمانها بالله عز وجل وتقواها له وعبادتها اياه واستشارها لمراقبته في كل عمل

(١) المرجع السابق ، ج ٥ ، ص ٦٩ .

(٢) احمد بن حنبل ، المرجع السابق (المسند) ، ج ٢ ، ص ٢٢٤ .

(٣) حمدي امين عبد الهادي ، المرجع السابق (الفكر الاداري الاسلامي) ، ص ٢٠٦ .

وفي كل شعور ، وهذه كلها تعتبر بعد ذاتها ضوابط قوية تكبح جماح النفس وتدعو الى الاخلاص في السر والعلن . وقد امتدح الرسول صلى الله عليه وسلم اعطاء العاملين الثقة حينما قال : « حسن الظن من العبادة » (١) .

ثانياً - الحوافز الادارية :

لقد تضمنت ممارسة العملية الادارية في الاسلام الكثير من الالايب التي تعتبر ذات قيمة كبيرة في مجال التحفيز الاداري القوي مثل :

١ - الوفاء بالاجر ، فقد قال الله تعالى : « ان الله لا يضيع اجر من احسن عملاً » (٢) . ويقصد بالاجر هنا سائر المزايا التي يوفرها الله لعباده العاملين سواء كانت مادية او معنوية (٣) . والاجر يعتبر المقابل الطبيعي للجهد المبذول في سبيل العمل المالح لذلك لا يُعقل ان يقدم الانسان عملاً صالحاً ولا يتلقى عنه أجراً سواء كان عاجلاً أم آجلاً ، وسواء كان ممن أودى اليه العمل أو من الله سبحانه وتعالى . وحتى لا يفقد الأجر قيمته كحافز للعمل فقد شرع الله سبحانه وتعالى ان يكون مكافئاً للعمل أو ازود منه اشعاراً للعامل بقيمة ما قدمه واعترافاً بجميله . قال تعالى : « ان الله يأمر بالعدل والاحسان » (٤) ، فلم يقف الامر في هذه الآية عند حد العدل فقط بل تجاوزه الى الاحسان ، والاحسان يسمو فوق العدل في المعاملة ، فاذنا كان العدل توازناً بين الأخذ والعطاء فان الاحسان عطاء اكثر في مقابل اقل ، او في غير مقابل اصل (٥) . كما شرع الاسلام التمجيد في دفع الأجر ، فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم : « اعطوا الاجير اجره قيل ان يجف عرقه » (٦) ، ونهى

(١) منصور على ناصف ، المرجع السابق (التاج) ، ج ٥ ، ص ٢٢ .

(٢) الكهف : ٣٠ .

(٣) حمدي امين عبدالهادي ، المرجع السابق (الفكر الاداري الاسلامي) ، ص ١٩٣ .

(٤) النحل : ٩٠ .

(٥) محمداً البهي ، الاسلام في حل مشاكل المجتمعات الاسلامية المعاصرة ، مكتبة

وهبة ، القاهرة ، الطبعة الثالثة ، ١٩٨١م ، ص ٩٠ .

(٦) جلال الدين السيوطي ، المرجع السابق (الجامع الصغير) ، ج ١ ، ص ٤٦ .

عن حبر الأجر حيث قال صلى الله عليه وسلم : « قال تعالى : ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة : رجل أعطى بي ثم غدر ، ورجل باع حرا فأكل ثمنه ، ورجل استأجر اجيرا فاستوفى منه ولم يعطه أجره » (١) . وقد أوضح اللفظ المالح الحكمة العظيمة وراء النهي عن حبر الأجر فقال الحافظ ان منع أجر الاجير يعد في معنى من باع حرا وأكل ثمنه لأنسه استوفى منفعتة بنبر عوض فكأنه أكلها ، ولأنه استخدمه بغير اجسرة فكأنه استعبده (٢) .

وبناءً على هذه التوجيهات الاسلامية بخصوص الاجر فان من الضروري في مجال الادارة التربوية ان يكون هناك وفاق باجور العاملين من معلمين وغيرهم ، وان تكون هذه الاجور عادلة وكافية لمواجهة المتطلبات الاساسية للمعلمين من سكن وملبس ومأكل ، كما يجب دفع هذه الاجور فور استحقاقهم لها ، وعدم حبسها عنهم أو منعهما اياها بغير حق .

٢ - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب . وقد طبق الرسول صلى الله عليه وسلم هذا الاسلوب في ادارته حيث كان يعرف قدر العاملين معهم ومسايتهمون به من مزايا وهو ما يتضح من قوله صلى الله عليه وسلم : « ارحم امتي بامتي ابو بكر ، واشدهم في امر الله عمر ، وامدقهم حياء عثمان ، واقرؤهم لكتاب الله أبي بن كعب ، واقرضهم زيد بن ثابت ، واعلمهم بالحلل والحرام معاذ بن جبل ، ولكل أمة امين ، وأمين هذه الأمة ابو عبيدة بن الجراح » (٣) . وبناءً على معرفة الرسول باصحابه نجده يجعل كل منهم فيما يناسبه من العمل فيختار معاذ بن جبل واليا على اليمن لفقهه ورجاحة عقله وحن خلقه ، وعمر بن الخطاب عاملا على الصدقات لعدله وحزمه ، وخالد بن الوليد للحيلولة لمهارته وحنكته العسكرية ، وبلال بن رباح لأمينته وديارته ، وانيسا لتنفيذ الحدود لقدرته وقوته ، وهكذا (٤) . وتطبيق هذا الاسلوب التحفيزي في الادارة التربوية

(١) المرجع السابق ، ج ١ ، ص ١٣٩ .

(٢) احمد محمد السال وفتح احمد عبدالكريم ، المرجع السابق (النظام الاقتصادي في الاسلام) ، ص ١٤٨ .

(٣) عبد المصطفى ، المعلم والعمال بين الاثام والنظم الوضعية المعاصرة ، دار البحوث العلمية ، الكويت ، ١٩٨٠ ، ط ١ ، ص ١٨٤ .

(٤) احمد محمد السال وفتح احمد عبدالكريم ، المرجع السابق (النظام الاقتصادي في الاسلام) ، ص ١٣٩ .

يستلزم توجيه العاملين في المؤسسة التربوية الى الوظائف والاعمال التي تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم وميولهم ، لأن هذا كفيلا يرفع مستوى الدافع لدى العاملين ، فالعامل الذي يقوم بعمل يتفق مع قدراته واستعداداته وميوله يتوقع منه عادة ان يستعمل ويستغل كافة ما وهبه الله عزوجل من قدرات وطاقات ومواهب في عمله فيبتغى فيه ويوحدى الامانة الملقاة على عاتقه تجاه صاحب العمل وتجاه ربه فيكسب بذلك محبتهم . قال صلى الله عليه وسلم : " ان الله تعالى يحب من العامل اذا عمل ان يحسن عمله " (١) ، ومن احبه الله فمن المؤمن كد ان التامر سيجبونه ، فقد روى ان الرسول صلى الله عليه وسلم قال : " ان الله اذا احب عبدا دعا جبريل فقال اني احب فلانا فاحبه ، قال فيحبه جبريل ثم ينادى في السماء فيقول ان الله يحب فلانا فاحبوه فيحبه اهل السماء ، ثم يوضع له القبول في اهل الارض " (٢) .

٢ - توفير الخدمات الاجتماعية كالخدمات الصحية والغذائية والتعليمية والثقافية والرعاية الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والترفيهية وتوفير المساكن الصحية وسبل الانتقال ونحو ذلك (٣) . ورغم ان مثل هذه المظاهر للخدمات الاجتماعية في حقل الادارة لم تشهد بهذه السعة الا في العصر الحديث بجهود من الفكر الاناري الغربي المعاصر ، الا ان هذا لا ينبغي سبق الاسلام الى تقرير هذه الخدمات ، فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم : " من كان لنا عاملا فليكتب زوجة فان لم يكن له خادم فليكتب له خادما ، فان لم يكن له مسكن فليكتب مسكنا " (٤) . وقد تولى الرسول صلى الله عليه وسلم من هذا التوجيه ان يؤكد على ولاة الأمور في المؤسسات التربوية وغير التربوية بضرورة ايجاد الحاجات الاساسية للعاملين حتى ينصرفوا الى اداء اعمالهم بعيدا عن مشاغل الدنيا ، لأن انشغالهم بها قد

(١) جلال الدين السيوطي ، المرجع السابق (الجامع الصغير) ، ج ١ ، ص ٢٥ .

(٢) مسلم بن الحجاج ، المرجع السابق (صحيح مسلم) ، ج ٤ ، ص ٢٠٣ .

(٣) محمد ماهر عليش ، المرجع السابق (ادارة الموارد البشرية) ، ص ٤٨٧ .

(٤) ابو دؤاد الجصاني ، المرجع السابق (سنن ابي دؤاد) ، ص ٣٥٤ .

يدفعهم إلى طوك اساليب غير مشروعة لاشباع حاجاتهم وهو ما لا يقبل به الاسلام . وقد ثبت ان الادارة الاسلامية كانت توفر الرعاية الاجتماعية للعاملين تحت ظلها ولأسرهم فقد روى ان الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه خرج يوما إلى السوق فلحقته امرأة غابة فقالت : يا امير المؤمنين هلك زوجي وترك مبيلا مفارا وما ينضجون كراعا ، ولا زرع ولا ضرع ، وخشيت عليهم الضيع (السنة المجيدة) وانا ابنة خفاف بن ايمن الغفاري ، وقد شهد ابي الحديبية مع سول الله صلى الله عليه وسلم . فوقف معها عمر ولم يخش ، وقال : مرحبا بنسب قريب ، ثم انصرف إلى بعير كان مربوطا في الدار فحمل عليه غرارتين ملأهما طعاما وجعل بينهما نفقة وثيابا ، ثم ناولها خلامه ، وقال : اقتاديه ، فلن يغني هذا حتى يأتيكم الله بخير (١) .

٤ - فتح سبل الاتصال الاداري بصفة دائمة وذلك عن طريق السماح للاتعالت قسي المؤسسة التربوية ان تتدفق نحو كافة الاتجاهات المعروفة اداريا كالاتجاه النازل والاتجاه الماعد والاتجاه الاقبي ، فيتم تزويد العاملين بما يهمهم من معلومات وما يتطلعون اليه من اخبار وما يتعلق بهم من تعليمات وتوجيهات تعكس سياسات المؤسسة التربوية التي ينتمون اليها وما تتطلع اليه من اهداف . كما يتم اعلام القادة الاداريين التربويين بما يحدث لدى العاملين وما يعتل في صدورهم حتى يمكن مواجهة كل موقف بما يلائمه في حينه . ويستفاد هذا الاسلوب التحفيزي من التوجيهات الاسلامية المتنوعة مثل قوله صلى الله عليه وسلم : " من سئل عن علم فكتمه ألجمه الله بلجام من نار يوم القيامة " (٢) ، ومثل قوله صلى الله عليه وسلم : " ومن اثار على اخيه يأمر يعلم ان الرشد في غيره فقد خانه " (٣) ، هذا اضافة إلى التوجيهات العديدة التي ورد ذكرها اثناء الحديث عن الاتصال الاداري التربوي الاسلامي .

٥ - تفويض السلطة ويقصد به منح سلطة معينة بواطة سلطة أعلى ، وهو يحصل

(١) سعد المرصفي ، المرجع السابق (العمل والعمال) ، ص ٣٣٤ - ٣٣٥ .

(٢) منصور علي نامق ، المرجع السابق (التاج) ، ج ١ ، ص ٦٢ .

(٣) المرجع السابق ، ج ١ ، ص ٢٣ .

في جوهره مسئولية ثنائية ، فالشخص الذي تفوض اليه السلطة يصبح مسئولاً امام من فوضها اليه عن مياصرة الاختصاص الذي فوض فيه ، ومع ذلك يظل القائد مسئولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه (١) . وقد كان تفويض السلطة يتم في الادارة الاسلامية من خلال تعيين ولاة الامصار أو توزيع الصلاحيات لبعض العاملين مع القائد الإداري . ولم يكن التفويض يعكس القيادة الإدارية الاسلامية العامة من مسئولياتها تجاه الرعية ، وتتضح هذه الناحية من كون الانسان في نظر الاسلام معرض لمساءلتين احدهما : عاجلة ، والثانية : آجلة ، فان نجى من الاولى فلا مقره من الثانية لأن السائل فيها هو الله القوى العليم الخبير العادل ، لذلك فقد كان الفاروق رضي الله عنه يقول : " ايما عامل لي ظلم احدا فبلغتني مظلّمته فلم اغيرها ، فانا ظلمته " ، وكان يقول : " ماذا اقول لربي غدا " (٢) . ومن الامثلة العملية للتفويض في الادارة الاسلامية ما روى من ان الرسول صلى الله عليه وسلم امر سعد بن معاذ بالحكم في يهود بني قريظة بعد هزيمتهم في غزوة بني قريظة ، فقال سعد لبني قريظة : أترضون بحكمي ؟ قالوا : نعم . فاخذ عليهم عهد الله وميثاقه ان الحكم ما حكم به ، ثم حكم فيهم حكما حظي برضا الله سبحانه وتعالى كما يتضح من قوله صلى الله عليه وسلم : " لقد حكمت فيهم بحكم الله من فوق سبع سموات " (٣) فهذه الرواية توضح كيف ان المفوض اليه الأمر يستشير من فوض اليه أمرهم قبل ان يباشر مهام التفويض ليأخذ التفويض شكله السليم مما يدل على مدى تقدير الادارة الاسلامية واحترامها للإنسانية حتى في حالة وجود اختلاف في العقيدة . والواقع ان هذه الممارسة الرائعة تدل على ان الادارة الاسلامية كانت تمارس تفويض السلطة حسب أرقى المفاهيم ، وهو امر لا يتحقق عادة بنظر الفكر الإداري الغربي المعاصر الا في ظل القيادة الديمقراطية (٤) .

-
- (١) عبد الكريم درويش وليلى تكللا ، المرجع السابق (اصول الادارة العامة) ، ص ٢٢٤ .
 (٢) حسن محمد الفتاوى ، ادارة الفاروق عمر ، مطابع الصفاء ، مكة المكرمة ، ١٤٠١ هـ ، ص ٩١ .
 (٣) امين دويداره المرجع السابق (صور من حياة الرسول) ، ص ٤٣٨ .
 (٤) نواف كنعان ، المرجع السابق (القيادة الادارية) ، ص ٢٣٣ .

٦ - المشاركة في الإدارة، ويقصد بها على وجه التحديد اشتراك العاملين مع قادتهم في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بتخطيط العمل وتنظيم الجهد اللازم لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ (١) . وتعتبر المشاركة في الإدارة من الممارسات الراضية في الإدارة الإسلامية فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم من أكثر الناس دعوة لأصحابه للمشاركة في الإدارة عن طريق الشورى أمثالاً لقوله تعالى : " وشاورهم فسي الأمر " (٢) . ويمكن للقائد الإداري التربوي أن يستخدم هذا الأسلوب التحفيزي بشكل واسع في المؤسسة التربوية كتعبير عن مدى تقديره للعاملين وآرائهم وثقته في رجاحة عقولهم وتفكيرهم ومراعاة لمشاعرهم وأحاسيسهم . أما عن طريقة استخدامه فلم يرد عنها شيء ، فالنصوص القرآنية وأحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم المتعلقة بالشورى - وهي أداة المشاركة - جاءت خالية عن الأسلوب الذي ينبغي اتباعه في شأن الشورى وكيفية ممارستها ، إلا أنه يمكن القول من خلال الممارسات الإدارية للرسول صلى الله عليه وسلم أن مشاركة العاملين تتوقف على مدى أهمية الموضوع الذي تتم فيه المشاركة ، فإن كان يتعلق بأمر عام يهم الجميع وجب إشراكهم جميعاً إن أمكن والأفهمهم أولاً وأولى الأمر منهم ، وإن كان يتعلق بأمر خاص يحتاج إلى نوع من المعرفة وحسن رأي وخبرة معينة تم أشراك أهل المعرفة والاختصاص من أولى الأمر (٣) ، ويقصد بأولى الرأي أهل الشورى وهم أهل الحل والعقد ويتكونون من أصحاب الرأي وقادة الفكر وأرباب السياسة وأصحاب الاختصاص والخبرة في مختلف مجالات المعرفة كالزراعة والتجارة والصناعة والاقتصاد والتربية والتعليم (٤) .

وبهذه الفقرة عن المشاركة في الإدارة يتم اختتام الحديث عن موضوع التحفيز الإداري التربوي وبالتالي يتم الانتهاء من هذا الباب لننتقل بعده لخاتمة البحث .

(١) حنفي محمود سليمان ، المرجع السابق (السلوك الإداري) ، ص ٨٢ .

(٢) آل عمران : ١٥٩ .

(٣) حميد عبد المنعم الحكيم ، الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم المعاصرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٧٦ م ، ط ١ ، ص ٢٢٤ .

(٤) محمد عبد القادر ابوفارس ، المرجع السابق (النظام السياسي في الإسلام) ص ١١٦ .

خاتمة البحث

كما سبق فقد تكون البحث من يابن اساسيين تم في الباب الاول منهما مناقشة المكونات الرئيسية لمفهوم العلاقات الانسانية مثل المقصود بالعلاقات الانسانية في الادارة واسر هذه العلاقات ومبادئها واهدافها في كل من الاسلام والفكر الاداري الغربي المعاصر ، فتبين من خلال النصوص الاسلامية والممارسات الادارية المستندة عليها في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم ان العلاقات الانسانية في الادارة تعني من الناحية الاسلامية اهتمام القائد الاداري بالعاملين في المؤسسة الادارية أو التربوية وعنايته بهم وقضائه لحاجاتهم وفق القيم الاسلامية السامية من عدل ومساواة وإخاء ورحمة وتواضع أثناء سعيهم لتحقيق الاهداف الادارية وذلك على اسس من الايمان بالله تعالى والتزام مكارم الاخلاق وتطبيق الآداب الشرعية والمحافظة على الكرامة الانسانية وفهم الطبيعة البشرية لكي يمكن ان يتحقق عن طريق ذلك كثير من الاهداف منها ما هو نفسي كالاسهام في تكوين الشخصية السوية المتمتعة بالصحة النفسية ، ومنها ما هو اجتماعي كالمحافظة على تماسك التنظيم الاجتماعي في المؤسسة الادارية او التربوية ، ومنها ما هو روعي ككسب رضا الله عز وجل والحصول على ثوابه او البعد عما يفضيه ويعرض لعقابه ، ومنها ما هو نفعي او اقتصادي كتحقيق السعادة للمعلم أو تحسين الكفاية الانتاجية .

أما العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الغربي المعاصر - وفق المفهوم الاكثري شيوعا - فهي عملية يركز القائد الاداري من خلالها على تحفيز العاملين وذلك بإشباع حاجاتهم المختلفة لكي يندفعوا راضين نحو تحقيق اهداف المؤسسة الادارية أو التربوية . وقد تبين ان العلاقات الانسانية وفق هذا المفهوم المعاصر

تقوم على اسرار المصلحة المشتركة وتباين الافراد والدوافع والكرامة الانسانية، وتدعو الى تطبيق مبادئ في العمل الاداري مثل :

١ - ان الحافز المادي لا يعتبر الحافز الهام الوحيد بل وان با مكان الحوافز المعنوية الحد من فعالية هذا الحافز .

٢ - ان التخصص لا يؤدي بالضرورة لتكوين جماعة العمل ذات الكفاية الادارية القصوى .

٣ - ان المعلمين ليسوا تروسا في آلة بحيث يمكن تجاهل مشاعرهم واحاسيسهم .

٤ - ان الادارة ينبغي عليها عدم معاملة العاملين معاملة الافراد غير الناضجين حتى لا يعملوا في اتجاه مضاد لأهداف المؤسسة الادارية أو التربوية .

وتهدف من وراء دعوتها لتطبيق هذه المبادئ الى تحقيق هدف اقتصادي اساسي هو زيادة الكفاية الانتاجية للعاملين .

وقد تم في الباب الثاني مناقشة بعض المحاور الاساسية للعلاقات الانسانية في العملية الادارية التربوية كالقيادة الادارية والاتصال الاداري والتحفيز الاداري ، فأتضح ان القيادة الادارية تعتبر في نظر الاسلام امرا ضروريا لأنه عن طريقها يمكن وضع مبادئ التعامل الانساني في الاسلام موضع التطبيق ، ولأن القيادة هي التي تستطيع ان تصبغ اداء الوظائف الادارية المختلفة بالصيغة الانسانية . وقد ظهر ان القيادة الادارية يمكن ان تنشأ بطريقتين احدهما القهر والاستيلاء ، وثانيهما الانتخاب والاختيار . ولما كان نشوء القيادة عن طريق القهر والاستيلاء يعد امرا نادرا فقد كان من الطبيعي ان تنشأ عن طريق الانتخاب والاختيار وهو الطريق المعتاد لنشوئها في نظر الاسلام مما جعل توافر الصفات القيادية شيئا ضروريا في المرشحين للقيادة لكي يتم اختيار الاصلح من بينهم استنادا على توافر اكبر قدر من هذه الصفات فيمن يتم اختياره او انتخابه ، هذا اضافة الى اهمية توافر هذه الصفات فيمن يتولى القيادة لكي يستطيع ان يقوم بالمهام الانسانية للقيادة على اكمل وجه ومن هذه المهام على سبيل المثال تحقيق الاندماج والاستقرار بين العاملين ورعاية عثونهم والعمل على حل مشاكلهم .

ولقد بين فيما بين اتصال الاداري التربوي ان الاسلام اهتم بالاتصال لما

له من قيمة في تعريف الناس أمور دينهم ودنياهم ، إضافة الى كونه أحد
المحاور الانسانية التي يتجلى من خلالها مدى احترام الاسلام لانسانية الانسان .
وقد تبلور اهتمام الاسلام بالاتصال الاداري من خلال حثه المشدد على
ضرورة السماح للاتصال بالتدفق نحو كافة الاتجاهات المعروفة اداريا كالاتجاه
النازل للاتصال ، أي من المدير الاداري الى المعلم ، والاتجاه الصاعد للاتصال
أي من المعلم للمدير ، والاتجاه الاقضي للاتصال ، أي من المعلم للمعلم ، وذلك
عبر وسائل الاتصال العديدة مثل اللجان والمقابلات والاجتماعات والمسودات
المكتوبة مع مراعاة آداب الاتصال التي شرعها الاسلام عند استخدام هذه
الوسائل كالتأني في الكلام ليستوعبه السامع ، والوضوح والبعد عن التمنع
والمغالاة ، وعدم المقاطعة وتسفيه رأي المتكلم ، او تكذيبه ، والبعد عن روح
الاستعلاء ، والامتناع عن ذكر المآثر الشخصية ، والتحدث بما يتناسب مع
ثقافة المجتمع .

وفيما يخص التحفيز الاداري فقد ظهر ان من الضروري ان يتعرف القائد
الاداري التربوي على دوافع العمل لدى العاملين لكي يستطيع ان يتعامل معهم
بما ينجم مع المبادئ التي قررها الاسلام من عدل ورحمة واحسان وشورى .
وتبين ان دوافع العمل في الاسلام تتضمن دوافع اولية وثانوية وروحانية ،
وان التوجيهات الاسلامية في القرآن والسنة قد تضمنت الكثير من الاساليب
التحفيزية الصالحة للتطبيق في مجال العمل الاداري التربوي . وكانت هذه
الاساليب قد انعكت في مجال التحفيز الاداري الاسلامي عبر طريقتين ، اولهما :
القدوة من خلال السلوك القيادي الاداري ، وثانيهما : الحوافز الادارية .
فمن الاساليب التي تبلورت من خلال الطريق الاول : الالتزام القولي والفعلية
للقائد الاداري بما قبلت الجماعة من اجله قيادته لها ، والرفق بالعاملين ،
وتقديم الثناء لهم في الوقت المناسب ، والاهتمام الشخصي بقضاء حاجات الناس ،
ومنح الثقة للعاملين في اداء اعمالهم . أما الاساليب التي تبلورت من
خلال الطريق الثاني فكان منها : الوفاء بالاجر بدون تأخير على ان يكون مكافئا
للعمل او اكثر من ذلك مراعاة لمبدأ الاحسان ، ووضع الرجل المناسب في المكان
المناسب ، وتوفير الخدمات الاجتماعية ، وفتح سبل الاتصال الاداري بشكل دائم

نحو كافة الاتجاهات الادارية المعروفة ، وتفويض السلطة ، والمشاركة فسي
الادارة عن طريق الشورى .

وعلى صعيد المقارنة فقد تبين ان العلاقات الانسانية تعتبر في نظر الاسلام
من أساسيات ممارسة العملية الادارية وطابعا مميزا لها ولا يجوز التخلي عنها ،
بينما ظهر ان هذه العلاقات في الفكر الاداري الغربي المعاصر ليست إلا أسلوبا
من الأساليب الادارية العديدة التي يمكن للادارة ان تستخدمها في تحقيق
اهدافها ، وان التصك بهذه العلاقات في هذا الفكر يرتبط بمدى فعاليتها في
تحقيق الاهداف الادارية فان لم يكن لها فعالية في هذا المدد فان من الجائز
التخلي عنها . وتبين كذلك ان الاسر التي تقوم عليها العلاقات الانسانية في
الاسلام تتميز عن اسر هذه العلاقات في الفكر الاداري الغربي من حيث احتوائها
على الايمان بالله تعالى والتزام مكارم الاخلاق وتطبيق الآداب الشرعية واستبعادها
للمصلحة مما يضمن لهذه العلاقات الثبات والاستمرارية ويبعدها عن رياح
الاهواء والامزجة والافراط الشخصية . كما تبين ان مبادئ العلاقات الانسانية في
الاسلام تتميز عن مثيلاتها في الفكر الاداري الغربي من حيث كونها مبادئ أساسية
كبرى ذات اصول ربانية مما يجعلها تنتم بالثبات والصلابة لكل زمان ومكان ،
ولقد اتضح ان كثيرا من المبادئ التي ينادى بها الفكر الاداري المعاصر مما له
صلة بالعلاقات الانسانية كان معروفا في الاسلام ، فالادارة الاسلامية كانت تعرف
تماما اهمية الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما على العاملين ، كما
انها كانت تعتبر كل فرد يستظل بظلها انسانا مسئولاً مما فتح امام الجميع مجالا
واسعا للمشاركة في الادارة ، وكذلك كانت تدعو لمعاملة العاملين والرعية
معاملة طيبة وتنهى عن معاملتهم بالقسوة والظلم والتعسف حتى لا ينحرف سلوكهم
ويتصرفون بأساليب غير ناضجة سلوكيا ، وكانت ترى ضرورة ان يكون القائد الاداري
رحيما قبل ان يكون قائدا فعالا . وفيما يتعلق باهداف العلاقات الانسانية فقد
ظهر ان اهداف العلاقات الانسانية في الاسلام هي اوسع مدى من اهدافها في الفكر
الاداري المعاصر فبينما يهدف الاسلام من وراء العلاقات الانسانية الى تحقيق
اهداف نفسية واجتماعية وروحية ونفسية او اقتصادية يلاحظ ان الفكر الاداري
الغربي المعاصر لا يهدف الا الى تحقيق اهداف اقتصادية بشكل اساسي مما يؤكد

ان الطابع الانساني في العلاقات الانسانية في الاسلام اكد ان الديمقراطية الحديثة
هو الحال عليه في الفكر الاداري الغربي المعاصر .

وبالنسبة للمعايير الاساسية للعلاقات الانسانية في الاسلام والقيادة الديمقراطية
فقد تبين في محور القيادة ان القيادة الادارية التربوية في الاسلام والقيادة الديمقراطية
القيادات الادارية التربوية الموجودة في الفكر الاداري الغربي والقيادة الديمقراطية
فهي تبتعد عن القيادتين التسيبية والاستبدادية تماما . والقيادة الديمقراطية
الديمقراطية في بعض الامور وتبتعد عنها في امور اخرى . والقيادة الديمقراطية
فيها القيادة الاسلامية من القيادة الديمقراطية امتدادا . والقيادة الديمقراطية
العاملين ، واتباع الاسلوب التشاوري في اداء الوظائف التربوية . والقيادة الديمقراطية
كافة العاملين في المؤسسة التربوية بغض النظر عن مراتبهم والقيادة الديمقراطية
الامور التي تختلف فيها القيادة الاسلامية عن القيادة الديمقراطية . والقيادة الديمقراطية
القيادة الاسلامية تسير في اطار نظام الهي ارضاء الله سبحانه وتعالى والقيادة الديمقراطية
للناس جميعا في كل زمان ومكان بينما تتحرك القيادة الديمقراطية في اطار
من وضع البشر ، ومنها ان القيادة الاسلامية تهدف الى تربية الانسان
في حين ان القيادة الديمقراطية لا تهدف الا الى تحقيق اهدافها . والقيادة الديمقراطية
القيادة الاسلامية تستمد سلطتها من قبول ورعى العاملين
ولوائح مستمدة من كتاب الله وسنة نبيه في حين ان القيادة الديمقراطية
سلطتها من رضى وقبول العاملين تحكيم انظمة ولوائح وقوا
النظر عن كونها متفقة مع كتاب الله وسنة نبيه ، ومنها
لا تولي رأى العاملين - حتى ولو كانوا اغلبية - عندما
ثنائيا . عدم الانحياز مع القيم والتقاليد والتعاليم الا
احترام رأى الاغلبية في غير ذلك في حين ان القيادة الديمقراطية
النزول على رأى الاغلبية دائما . ومن هذا كله يتضح ان
هي قيادة متميزة عن القيادات الادارية التربوية في الفكر
تحتوى على مبادئها وتبتعد مساوئها ، وبذلك فانه يكفيم
القيادة الادارية التربوية الاسلامية .

وفي محور الاتصال ظهر ان النموذج الاسلامي للاتصال
اتجاهات الاتصال الموجودة في النموذج الديمقراطي للاتصال

للاتصال الذي يجعل العالمين على علم واف دقيق بما هو مطلوب منهم عمله وكيفية ذلك العمل ، والاتجاه الماعد للاتصال الذي يجعل القائد الادارى التربوى على بصيرة بما يعانيه العاملون في اعمالهم من مشاكل وما يواجهونه من عقبات وما يطمحون اليه من آمال ، والاتجاه الاقبي للاتصال الذي يجعل العالمين في المستوى الادارى الواحد على صلة فيما بينهم البعض فيتبادلون المعلومات المتعلقة بالعمل فيما بينهم بلا عوائق مما ينعكس بشكل طيب على ادائهم لآعمالهم وعلى صلاتهم ببعضهم البعض . وبهذا فان النموذج الاسلامي للاتصال يكون قد ظهر في اكمل الصور التي يدعو الفكر الادارى المعاصر لأن يكون عليها الاتصال في المؤسسة التربوية مما يؤكد سبق الاسلام في هذا الشأن . وفيما يتعلق بمحور التحفيز فقد ظهر ان دوافع العمل في الاسلام تشمل الدوافع الاولى (الفسيولوجية) والثانوية (المعنوية كالحب والالتزام) والروحانية (مثل كبر رضى الله سبحانه وتعالى) في حين ان دوافع العمل في الفكر الادارى الغربي المعاصر قد اقتصر على الدوافع الاولى والثانوية اما الدوافع الروحانية فلم تلق فيها الاهتمام الكافي الذي يتناسب مع اهميتها كدوافع قوية للعمل عند الانسان وهذا يدل على ان نظرة الاسلام لدوافع العمل هي اشم من نظرة الفكر الادارى الغربي وبالتالي فان القائد الادارى التربوى الذى ينطلق في تحفيز العالمين طبقا لنظرة الاسلام للدوافع يكون اقدر على مراعاة الطبيعة الانسانية لهؤلاء العالمين . ولقد تبين ايضا فيما يتعلق بالتحفيز ان اشباع الحاجات الانسانية الاولى والثانوية في الاسلام لا بد وان يكون متزامنا مع اشباع الحاجات الروحانية حتى تأخذ عملية اشباع الطابع التعبدى الذى يميز طريقة اشباع الحاجات في الاسلام ، كما تبين ان الاسلام قد سبق في تقرير كثير من الاساليب التحفيزية التي ينادى الفكر الادارى الغربي المعاصر بتطبيقها في العملية الادارية التربوية كتعبير عن الاحترام للعنصر الانساني في المؤسسة التربوية ، ومن هذه الاساليب الالتزام القولي والفعلى للقائد الادارى التربوى بالاهداف التي يعمل من اجلها العاملون ، والرفق بالعالمين ، ومنحهم الثقة في اعمالهم ، ووضع العامل المناسب في العمل المناسب ، وتوفير الخدمات الاجتماعية ، وفتح سبل الاتصال الادارى نحو جميع الاتجاهات الادارية ، وتوفير السلطة ، والمشاركة في الادارة ، وغير ذلك مما يؤكد سبق الاسلام في هذه الامور ايضا .

واخيرا قبل الختام يود الباحث ان يشير الى ان كثيرا من البحوث قد درجت

على تقديم توصيات تتعلق بكيفية تطبيق النتائج التي توصلت اليها . ولما كانت توصيات هذا البحث قد جاءت ضمنية في ثنايا البحث ، كما يتضح في العديد من المواضع التي تضمنت اشارات تتعلق بكيفية تطبيق وانعكاس مختلف الاسس والمبادئ الاسلامية في مجال التعامل الانساني وممارسة العملية الادارية التربوية فسي المؤسسات التربوية ، فانه سوف يتم الاكتفاء بهذه التوصيات الضمنية .

وفي الختام فان الباحث يبتهل الى الله العلي القدير ان يوفق جميع المسلمين للتمسك بعقيدتهم الاسلامية السعاء وجعلها نبراسا لهم في مسيرتهم نحو العلاء بهذه الحياة ، وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

✱ ————— ✱ ————— ✱

قائمة المراجع

أولا - المراجع العربية :

- ١ - القرآن الكريم .
- ٢ - أبو داود بن الأشعث الجستاني ، سنن أبي داود ، الناشر محمد عيسى السيد ، حص ، ١٩٧١م .
- ٣ - أبو عيسى الترمذي ، صحيح الترمذي بشرح الامام أبي بكر بن العربي ، مطبعة الماوي ، القاهرة ، ١٩٣٤م .
- ٤ - أبو حامد الغزالي ، احياء علوم الدين ، كتبة ومطبعة المشهد الحسيني ، بدون تاريخ .
- ٥ - أبو الحسن علي بن محمد الماوردي ، أسب الالدين والدنيا ، تحقيق وتعليق مصطفى السقا ، دار الالالعلمية ، بيروت ، ١٩٧٨م ، الطلعة الرابعة .
- ٦ - أبو الحسن علي بن محمد الماوردي ، الاحكام السلطانية والولايات الدينية ، مطبعة مصطفى البابي ، القاهرة ، ١٩٧٣م ، الطلعة الثالثة .
- ٧ - أبو الاللي المودودي ، نظرية الاسلام وهدية في السياسة والقانون والدستور ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، ١٣٨٩ هـ .
- ٨ - احمد بن حنبل ، المسند ، دار المعارف بمصر ، ١٩٥٤م .
- ٩ - احمد بن تيمية ، الجواب الصحيح لمن بدل دين المسيح ، مطابع نجـد التجارية ، الرياض ، بدون تاريخ .
- ١٠ - احمد بن تيمية ، السياسة الشرعية في اصلاح الراعي والرعية ، دار المعب ، ١٩٧١م .
- ١١ - احمد الشرايبي ، موسوعة اخلاق القرآن ، دار الالالالعربي ، بيروت ١٩٧٩م .

- ١٢ - احمد عبدالرحمن عيسى ، في اصول التربية وتاريخها ، دار اللبوا ، الرياض ، ١٩٧٧م ، الطبعة الاولى .
- ١٣ - احمد عبيد الكبيسي ، الحكم بقطع يد السارق في الشريعة الاسلامية ، مجلة العربي ، العدد ١٦٦ ، الكويت ، سبتمبر ١٩٧٢م .
- ١٤ - احمد فؤاد الأهواني ، التربية في الاسلام ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٥م ، الطبعة الثانية .
- ١٥ - احمد محمد العسال وفتحي احمد عبدالكريم ، النظام الاقتصادي في الاسلام ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، ١٩٧٧م ، الطبعة الثانية .
- ١٦ - احمد سعيد الغامدي ، العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الاسلامي : ضامينها وتطبيقاتها التربوية ، بحث مكمل لدرجة الماجستير مقدم لكلية التربية بجامعة أم القرى في العام الدراسي ١٤٠٠/١٤٠١ هـ ، مطبوع على الآلة الكاتبة .
- ١٧ - احمد امين ، كتاب الاخلاق ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، ١٩٦٩م ، الطبعة الثالثة .
- ١٨ - ابن جماعة ، تذكرة السامع ، آداب المتعلمين ورسائل اخرى في التربية الاسلامية ، تحقيق احمد عبد الغفور عطار ، بيروت ، ١٩٦٧م .
- ١٩ - ابن الأثير الجزري ، جامع الاصول في احاديث الرسول ، مكتبة الحلواني ، دمشق ، ١٣٩٢ هـ .
- ٢٠ - ابراهيم الغمري ، ادارة الافراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ١٩٧٩م .
- ٢١ - اسماعيل بن كثير ، تفسير القرآن العظيم ، مطبعة الاستقامة ، القاهرة ، ١٩٥٤م ، الطبعة الثانية .
- ٢٢ - اسماعيل بن حماد الجوهري ، الصلاح : تاج اللغة وصاح العربية ، تحقيق احمد عبد الغفور عطار ، دار العلم للملايين ، ١٩٧٩م ، الطبعة الثانية .
- ٢٣ - امين دويدار ، صور من حياة الرسول ، دار المعارف بمصر ، ١٩٦٨م .

- ٢٤ - التون مايو ، المشاكل الانسانية للمدنية الصناعية ، ترجمة مبارك ادريس ،
دار الفكر العربي ، ١٩٦٥ م .
- ٢٥ - أ . براون ، علم النفس الاجتماعي في الصناعة ، ترجمة دكتور سيد خيرى
وسمير نعيم و محمود الزياى ، دار المعارف بمصر ، ١٩٦٨ م .
- ٢٦ - توفيق الفكيكي ، الراعي والرعية ، مطبعة أسعد ، بغداد ، ١٩٦٢ م .
- ٢٧ - جلال الدين السيوطي ، الجامع الصغير في احاديث البشير النذير ، دار الكتب
العلمية ، بيروت ، بدون تاريخ .
- ٢٨ - الحافظ ابن حجر العسقلاني ، بلوغ المرام من ادلة الاحكام ، مكتبة النهضة
الحديثة ، مكة ، ١٣٧٨ هـ ، الطبعة الثانية .
- ٢٩ - حامد عبدالعزيز الفقي ، دراسة لبعض المواقف القيادية والعلاقات الانسانية ،
الكتاب السنوى في التربية وعلم النفس ، دار الثقافة ، القاهرة ، ١٩٧٥ م .
- ٣٠ - حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، عالم الكتب ، القاهرة ،
١٩٧٧ م ، الطبعة الرابعة .
- ٣١ - حسن ابراهيم حسن ، تاريخ الاسلام السياسي والديني والثقافي والاجتماعي ،
مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٤ م .
- ٣٢ - حسين مؤنس ، عالم الاسلام ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٣ م .
- ٣٣ - حسين محمد القناوى ، ادارة الفاروق عمر ، مطابع الصفاء ، مكة المكرمة ،
١٤٠١ هـ .
- ٣٤ - حمدى امين عبدالهادى ، الفكر الادارى الاسلامي والمقارن ، دار الفكر
العربي ، ١٩٧٥ م ، الطبعة الثانية .
- ٣٥ - حنفي محمود سليمان ، السلوك الادارى وتطوير المنظمات ، دار الجامعات
المصرية ، الاسكندرية ، بدون تاريخ .
- ٣٦ - رمزية الغريب ، العلاقات الانسانية في حياة الصغير ومشكلاته اليومية ،
مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، بدون تاريخ .

- ٣٧ - زكريا بشير امام ، طريق التطور الاجتماعي الاسلامي ، دار الشروق ،
جسده ، بدون تاريخ .
- ٣٨ - زكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الافراد والعلاقات
الانسانية ، ٢٩ / ١٩٨٠م ، الطبعة الثانية .
- ٣٩ - سعد المرمقي ، العمل والعمال بين الاسلام والنظم البضعية المعاصرة ،
دار البحوث العلمية ، الكويت ، ١٩٨٠م ، الطبعة الاولى .
- ٤٠ - سعيد عبدالمنعم الحكيم ، الرقابة على اعمال الادارة في الشريعة
الاسلامية والنظم المعاصرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٧٦م .
- ٤١ - ملاح الشنواني ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار الجامعات
المصرية ، الاسكندرية ، ١٩٧٦م .
- ٤٢ - طه عبدالباقي سرور ، دولة القرآن ، دار نهضة مصر ، القاهرة ، بدون
تاريخ .
- ٤٣ - عباس محمود العقاد ، عبقرية عمر ، دار الكتاب اللبناني ، بيروت ،
بدون تاريخ .
- ٤٤ - عبدالحميد الهاشمي ، الرسول العربي العربي ، دار الثقافة للجميع ،
دمشق ، ١٩٨١م .
- ٤٥ - عبدالرحمن حبنكة الميداني ، الاخلاق الاسلامية واسماها ، دار القلم ،
بيروت ، ١٩٧٩م ، الطبعة الاولى .
- ٤٦ - عبدالرحمن بن خلدون ، مقدمة ابن خلدون ، دار القلم ، بيروت ، بدون
تاريخ .
- ٤٧ - عبدالرحمن عبد الخالق ، الشورى في ظل نظام الحكم الاسلامي ، دار القلم ،
الكويت ، ١٩٧٥م .
- ٤٨ - عبدالله عمر البيضاوي ، تفسير البيضاوي : انوار التنزيل واسرار التأويل ،
مطبعة مصطفى البابي الحلبي بمصر ، ١٩٥٥م ، الطبعة الثانية .

- ٤٩ - عبدالله عبدالرحيم المياني ، من الآداب والاطلاق الاسلامية ، المكتبة
العصرية ، بيروت ، بدون تاريخ .
- ٥٠ - عبدالكريم درويش وليلى تكللا ، اصول الادارة العامة ، مكتبة الانجلو
العصرية ، القاهرة ، ١٩٢٢م .
- ٥١ - عز الدين بليق ، منهاج المالحين ، دار الفتح ، بيروت ،
١٩٢٨م ، الطبعة الاولى .
- ٥٢ - علاء الدين حسام الدين الهندي ، كنز العمال في سنن الاقوال والافعال ،
مطبعة دار المعارف النظامية ، حيدر آباد الدكن ، ١٣١٢ هـ .
- ٥٣ - علي محمد جريشة ، المشروعية الاسلامية العليا ، مكتبة وهبة ، القاهرة ،
١٩٢٦م ، الطبعة الاولى .
- ٥٤ - علي علي منصور ، نظام الحكم والادارة في الشريعة الاسلامية والقوانين
الوضعية ، دار الفتح ، بيروت ، ١٩٢١م ، الطبعة الثانية .
- ٥٥ - علي احمد علي ، الاتصال فن جديد ، مجلة العربي ، العدد ١١٦ ، الكويت ،
يوليو ١٩٦٨م .
- ٥٦ - فرانسوا غريغور ، المذاهب الاخلاقية الكبرى ، ترجمة قتيبة المعروفي ،
منشورات عويدات ، بيروت ، ١٩٢٠م .
- ٥٧ - كيمبول وايلز ، نحو مدارس افضل ، ترجمة فاطمة محبوب ، مكتبة الانجلو
العصرية ، ١٩٢٣م ، الطبعة الثانية .
- ٥٨ - لطفي بركات احمد ، في مجالات التربية المعاصرة ، مكتبة النهضة
العصرية ، القاهرة ، ١٩٢٩م .
- ٥٩ - مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، مطابع دار المعارف بمصر ،
١٩٢٢م ، الطبعة الثانية .
- ٦٠ - محمد بن اسماعيل البخاري ، صحيح البخاري ، مطبعة مصطفى البابي الحلبي
بمصر ، بدون تاريخ .

- ٦١ - محمد بن اسماعيل البخارى ، الأدب المفرد ، المطبعة السلفية ، القاهرة ، ١٣٢٥ هـ ، الطبعة الاولى .
- ٦٢ - محمد عطية الابراشي ، روح الاسلام ، دار لحياء الكتب العربية ، القاهرة ، بدون تاريخ ، الطبعة الثانية
- ٦٣ - محمد عبدالمنعم القيسي ، نظرات في السنة ، مكتبة الكليات الازهرية ، القاهرة ، ١٩٧٢ م .
- ٦٤ - محمد البهسي ، من مفاهيم القرآن في العقيدة والسلوك ، دار الفكر ، بيروت ، ١٩٧٣ م ، الطبعة الاولى .
- ٦٥ - محمد البهسي ، الاسلام في حل مشاكل المجتمعات الاسلامية المعاصرة ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، ١٩٨١ م ، الطبعة الثالثة .
- ٦٦ - محمد عبدالله دراز ، المختار من كنوز السنة النبوية ، مطبعة محمد هاشم الكتبي ، دمشق ، ١٩٧٢ م .
- ٦٧ - محمد حسين هيكل ، حياة محمد ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٥ م ، الطبعة التاسعة .
- ٦٨ - محمد عبدالقادر ابو فارس ، النظام السياسي في الاسلام ، ١٩٨٠ م .
- ٦٩ - محمد سعيد مبيض ، الاداب الاجتماعية في الاسلام ، مطابع الخليج ، الدوحة ، بدون تاريخ .
- ٧٠ - محمد المبارك ، نظام الاسلام : الاعتماد مبادئ عامة ، دار الفكر ، بيروت ، ١٩٧٤ م ، الطبعة الثانية .
- ٧١ - محمد علي محمد ، الأسس الاجتماعية للتنظيم والادارة ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٨ م .
- ٧٢ - محمد ماهر عيسى ، ادارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، بدون تاريخ .
- ٧٣ - محمد حسن ياسين ومدني علاقي ، وظائف الادارة ، جده ، ١٩٧٣ م .
- ٧٤ - محمد منير مرسي ، الادارة التعليمية : اصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ،

- القاهرة ، ١٩٧٢م ، الطبعة الثانية .
- ٧٥ - محمود عبدالمولى ، انظمة المجتمع والدولة في الاسلام ، الشركة
التونسية للتوزيع ، تونس ، ١٩٧٣م .
- ٧٦ - محمود عساف ، اصول الادارة ، مكتب لطفي ، القاهرة ، ١٩٧٦م .
- ٧٧ - مسلم بن الحجاج ، صحيح مسلم ، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي ، دار احيا
الكتب العربية ، القاهرة ، ١٩٥٥م .
- ٧٨ - منصور على ناصف ، التاج : جامع الاصول في احاديث الرسول ، دار احيا
الكتب العربية ، القاهرة ، ١٩٦١م ، الطبعة الثالثة .
- ٧٩ - منصور احمد منصور ، المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة ، وكالة
الطبوعات ، الكويت ، ١٩٧٩/٧٨م .
- ٨٠ - منصور فهمي ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار الشعب ، القاهرة ،
١٩٧٦م .
- ٨١ - مولوى حسيني ، الادارة العربية ، ترجمة ابراهيم العدوى ، مكتبة دار
الآداب ، القاهرة ، ١٩٤٩م .
- ٨٢ - ملاك جرجس ، الهندسة البشرية ومشاكل الانتاج ، مجلة العربي ، العدد ١٦٣ ،
الكويت ، يونيو ١٩٧٢م .
- ٨٣ - نجاة نواوى أمان ، مدى ممارسة الادارة المدرسية للعلاقات الانسانية و دورها
في تنميتها في المرحلة الابتدائية ، دراسة مكملية لدرجة الماجستير مقدمة
لكلية التربية بجامعة أم القرى في العام الدراسي ١٣٩٩/٩٨ هـ ، مطبوعة
على الآلة الكاتبة .
- ٨٤ - نواف كنعان ، القيادة الادارية ، دار العلوم ، الرياض ، ١٩٨٢م ، الطبعة
الثانية .
- ٨٥ - وهيب ابراهيم سمان ورفاقه ، اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ، مكتبة
الانجلو المصرية ، ١٩٦٥م ، الطبعة الثانية .

٨٦ - يوسف القرضاوى ، الايمان والحياة ، مكتبة وهبه ، القاهرة ،
١٩٧٧م ، الطبعة الخامسة .

ثانيا - المراجع الاجنبية :

- 1 - Burt K. Scanlan , Principles of Management and Organizational Behavior, (John Wiley & Sons, Inc., 1973) .
- 2 - Fred Carvell , Human Relations in Business, (Macmillan Co., Inc., N.Y., 1975) .
- 3 - Keith Davis , Human Relations at Work , 3rd ed., (McGraw-Hill Co., N.Y., 1967) .
- 4 - Paul Hersey and Kenneth Blanchard , Management of Organizational Behavior, 2nd ed., (Prentice - Hall Inc., N. Jersey, 1972) .
- 5 - Edgar A. Sutermeister , People and Productivity, (McGraw - Hill Co., N.Y., 1976) .
- 6 - Robert M. Fulmer, Practical Human relations , (Richard D. Irwin, Inc., 1977) .
- 7 - Samuel Deep , Human Relations in Management, (Glencoe Publishing Co., Inc., Encino, 1978) .
- 8 - Stan Kossen, The Human Side of Organization, (Canfield Press, San Francisco, 1975) .
- 9 - Tomas J. Sregiovanni and Robert J. Starratt, Supervision, (McGraw - Hill , N.Y. 1979) .
- 10 - Wayne Hoy and Cecil Miskel, Educational Administration, (Random House Inc., N.Y., 1978) .
- 11 - William D. Hitt, Education as a Human Enterprise , (Charles Jones Publishing Co, Worthington , 1973) .