



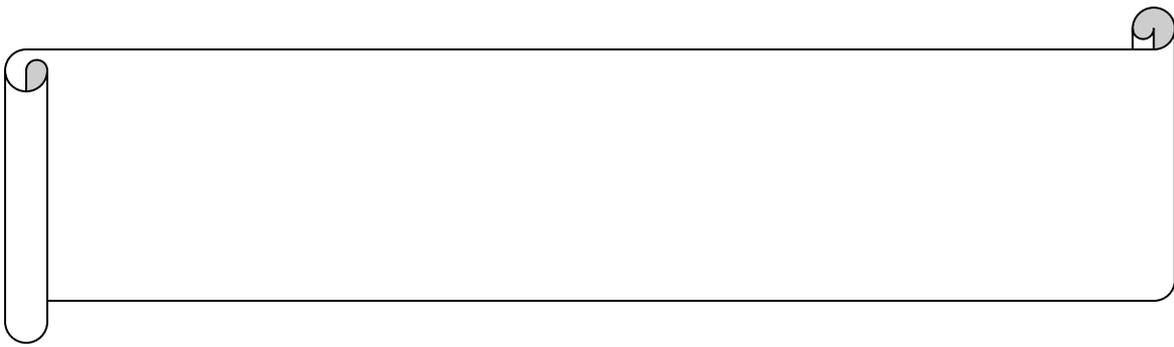
المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس
التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالب
سعيد بن سهلان بن سعد العلياني
٤٢٦٨٨٠٠٧

إشراف الدكتور
عبد الله بن محمد بن عبد الله الحميدي
الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط
١٤٢٨-١٤٢٩ هـ



ملخص الدراسة

عنوان الدراسة :

ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين

الباحث : سعيد بن سهلان بن سعد العلياني، المشرف : د/ عبدالله بن محمد الحميدي
الدرجة : ماجستير، الجهة العلمية: جامعة أم القرى، الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٩ هـ.
أهداف الدراسة:

التعرف على درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين ، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية تعزى للمؤهل العلمي ونوع المؤهل وسنوات الخبرة والدورات التدريبية.

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمتضمن تصميم استبانة لجمع المعلومات ، وتم توزيعها على عينة الدراسة ٣٨٣ معلماً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم ٩٥٧ معلماً ، وتمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج spss ، التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ، ومعامل ارتباط بيرسون للصدق، والفأ كرونباخ للثبات، واختبار التباين الأحادي أنوفا (Anova) وأختبارات T-test وشيفيه Scheffe أهم نتائج الدراسة :

توصلت نتائج الدراسة إلى :

- ١- القيم الإدارية الإسلامية لدى المديرين في التعليم العام التي تمت دراستها هي: العلم والأمانة والعدل والشورى واللين والتسامح والقوة والحكمة والقُدوة الحسنة والإبداع .
- ٢- جاء ترتيب القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن حسب درجة توفرها من وجهة نظر المعلمين على النحو التالي : الأمانة ، اللين التسامح ، القُدوة الحسنة، القوة ، العدل ، الحكمة ، العلم ، الإبداع ، الشورى.
- ٣- راء أفراد الدراسة أن درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة عالية بمتوسط حسابي ٣.٦٨.
- ٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير نوع المؤهل.
- ٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- ٧- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

أهم التوصيات :

- ١- توخي الدقة في اختيار الكفاءات الإدارية التي تتصف بالعلم والصفات القيادية الأخرى من خلال معايير واختبارات ومقابلات شخصية .
- ٢- إلحاق المديرين بدورات تدريبية مكثفة في الإدارة التربوية بعد كل فترة زمنية محددة لمواكبة كل جديد في الميدان التربوي.
- ٣- التركيز على ورش العمل في بداية كل سنة في مراكز الإشراف التربوي لتذكير مدير المدارس بالقيم الإدارية الإسلامية ومنها قيمة الشورى التي كانت في المرتبة الأخيرة .
- ٤- الاهتمام بجانب الإبداع لدى المديرين من خلال ورش العمل والدورات التدريبية والقراءات الموجهة مع تكليف كل مدير بمشروع بسيط في مدرسته يكون فيه جانب إبداعي سوى من خلال المعلمين أو الطلاب أو أولياء الأمور .
- ٥- أن يتم تأهيل مديري المدارس على كيفية تنظيم العمل في المدارس التي يقومون بإدارتها.
- ٦- أن يكون أحد معايير اختيار مديري المدارس تتوافر فيهم قوة الشخصية حتى يتمكنوا من إدارة مدارسهم بنجاح.
- ٧- أن يتم عقد دورات تدريبية سنوية لمديري المدارس حول التطورات التي تطرأ على مناهج التعليم العام.

Summary of the study

Title of the study:

Islamic administrative values among school as perceived by teachers in Blkrn governorate

Investigator: Saeed bin Sahlan bin Saad Al-aleany

supervisor: Dr / Abdullah bin Mohammed Al-Humaidi,

Degree: Master, the background: Um Al-Qura University, second semester ١٤٢٩ h

Objectives of the lesson:

Identify the extent of the practice of Islamic administrative values among school as perceived by teachers in Blkrn governorate disclosed whether there was a statistically significant differences between the responses of community members study on the extent of the practice of administrative Islamic values attributed to a qualified scientific and type of qualification and years of experience and training courses.

Method of study:

Use descriptive approach has been surveying and design containing identifying information-gathering, was distributed to a sample study (٣٨٣) landmark study of the community, who number (٩٠٧) milestone, and was treated using the methods of statistical data by programme (spss) (repetition, percentages, averages calculation, Standard deviations, and Pearson correlation coefficient of truthfulness, and Alpha Kronbach to stability, and testing variability unilateral ANOVA (Anova) and test (t) (T-test) and Shiva (Scheffe)

The most important results of the study:

Results of the study findings to:

- ١- Management of Islamic values among managers in public education is the (science, honesty and justice and Shura and soft, tolerance and strength, wisdom and good-Kidwa, creativity)
- ٢- Ranked among the/ Islamic administrative values among school as perceived by teachers in Blkrn governorate of view of teachers as follows: Secretariat, soft tolerance, good-Kidwa, power, justice, wisdom, knowledge, creativity, the Shura.
- ٣- Members of the study finds that the practice of Islamic values to the administrative managers of general education schools Governorate readers from the standpoint of teachers was a (high) your average (٣.٦٨)
- ٤- There is no statistically significant differences between the averages of community responses study on the extent of the practice of administrative values to the Islamic school administrators attributed to a changing scientific qualification.
- ٥- A statistically significant differences between the averages of community responses study on the extent of the practice of administrative values to the Islamic school administrators attributed to changing the type of qualification
- ٦- A statistically significant differences between the averages of community responses study on the extent of the practice of administrative values to the Islamic school administrators attributed to a changing years of experience
- ٧- A statistically significant differences between the averages of community responses study on the extent of the practice of administrative values to the Islamic school administrators attributed to a changing courses

The most important recommendations:

- ١- Careful selection of managerial competencies, which are science and other leadership qualities through standards and tests and personal interviews.
- ٢- Causing managers intensive training courses in education administration after a specified period of time to keep up with everything that is new in the educational field.
- ٣- Focus on workshops at the beginning of each year in overseeing the educational centers to remind the director of school management Islamic values and the value of the Shura, which was ranked last.
- ٤- Attention to the creative side of managers through workshops, training courses and readings from each assignment with a simple project manager at his school where only the creative side by teachers or students or parents.
- ٥- That is the rehabilitation of school administrators on how to organize work in the schools they manage.
- ٦- To be one of the criteria for the selection of school administrators who possess the personal strength so that they can successfully manage their schools.
- ٧- To hold annual training courses for school administrators in the departments of education about the developments in the curricula of public education.

إهداء

- إلى والدي ووالدتي حفظهما الله ومتعهما بالصحة والعافية .
- إلى أخواني وأخواتي على دعمهم وتشجيعهم المتواصل.
- إلى زوجتي وأبنائي وبناتي والذي أخذت من وقتهم الكثير.
- إلى كل من دعمني أثناء دراستي أهدي هذا العمل .

شكر وتقدير

الحمد لله القائل ﴿ نِعْمَةٌ مِّنْ عِنْدِنَا كَذَلِكَ يَجْرَىٰ مِنْ شَكْرٍ ﴾ القمر ٣٥ .

فالحمد لله والشكر له على ما أنعم عليّ من نعم كثيرة ومنها أن وفقني لإتمام دراستي هذه . والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الإنسانية إلى طريق الحق القائل : من لا يشكر الناس لا يشكر الله .

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة أم القرى ممثلة في معالي مديرها الأستاذ الدكتور / عدنان بن محمد وزان ، وسعادة وكيل الجامعة الأستاذ الدكتور / هاشم بن بكر حريري، وسعادة عميد الدراسات العليا الدكتور/سمير بن سليمان نتو، كما أشكر عميد كلية التربية سعادة الدكتور / زهير بن أحمد الكاظمي ، كما أخص بالشكر رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط الدكتور / محمد بن معيض الوديناني على ما قدم لي من تسهيلات وخدمات أثناء فترة الدراسة ، وإلى جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم . كما أتقدم بالشكر لسعادة الدكتور / عبد الله بن محمد الحميدي المشرف على هذه الدراسة الذي عمل على توجيهي وإرشادي والذي كان له الدور البارز في خروج هذه الدراسة. كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذين الفاضلين: سعادة الأستاذ الدكتور / رمضان بن أحمد عيد، وسعادة الدكتور/عبد القادر بن صالح بكر. على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، كما يسعدني أن أتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتور / علي بن عبد الله بردي الزهراني على ما قدم لي خلال تواجده من دعم وتشجيع وحسن توجيه خلال فترة الدراسة. كما أشكر سعادة الدكتور / محمد بن محمد رسمي الذي كان لتوجيهاته الحكيمة أثرها على هذه الرسالة ، كما أتقدم بالشكر إلى سعادة الدكتور / مصلح بن سعيد القحطاني ، والأستاذ / محمد بن حاسن الخثعمي والأستاذ / أحمد بن فيصل الغامدي والأستاذ /علي بن عوض العمري والأستاذ /محمد بن سعيد العلياني الذين وقفوا بجانبني خلال فترة الدراسة ولا يفوتني أن أشكر مدير مكتب الإشراف التربوي بمحافظة بلقرن الأستاذ / محمد بن عبد العزيز بن دواوي القرني . كما أشكر جميع من قام بتحكيم الاستبانة ، كما أشكر جميع الأصدقاء والزملاء والذي لا يتسع المجال لذكرهم ، وإلى كل من قدم لي العون والمساعدة والتشجيع أثناء فترة الدراسة .

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الرسالة باللغة العربية
ب	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
الفصل الأول مشكلة الدراسة	
٢	المقدمة
٤	تحديد مشكلة الدراسة
٦	أسلة الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٨	أهداف الدراسة
٨	حدود الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني أدبيات الدراسة	
١١	أولاً : الإطار النظري
١١	مفهوم القيم
١٣	خصائص القيم
١٤	القيم من وجهة نظر بعض مدارس الفكر الإداري
١٦	لمحة النظريات الإدارية المعاصرة

١٧	أثر القيم الدينية في توجيه السلوك الإداري
١٨	أهم خصائص نظرية الإدارة في الإسلام
١٩	مصادر القيم في الإسلام
٢٢	أنواع القيم
٢٣	طرق اكتساب القيم
٢٩	أهمية القيم
٣٢	قيمة العلم
٤٠	قيمة الأمانة
٤٧	قيمة العدل
٥١	قيمة الشورى
٥٥	قيمة اللين والتسامح
٥٨	قيمة القوة
٦٤	قيمة الحكمة
٦٨	قيمة القدوة الحسنة
٧٠	قيمة الإبداع
٧٤	ثانياً: الدراسات السابقة
٨٢	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثالث إجراءات الدراسة	
٨٧	منهج الدراسة
٨٧	مجتمع الدراسة
٨٨	أداة الدراسة
٨٩	وصف أداة الدراسة
٩٠	صدق أداة الدراسة

٩١	ثبات أداة الدراسة
٩٢	تطبيق أداة الدراسة
٩٧	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها	
٩٩	عرض ومناقشة النتائج وفق مقياس ليكرت الخماسي
١٠٠	إجابة السؤال الأول
١٠١	إجابة السؤال الثاني
١١٨	إجابة السؤال الثالث
الفصل الخامس ملخص نتائج الدراسة والتوصيات	
١٢٥	ملخص النتائج
١٢٨	أهم التوصيات
١٣٠	الدراسات المقترحة
١٣١	قائمة المراجع
الملاحق	
١٤٣	ملحق رقم (١) قائمة بأسماء المحكمين
١٤٥	ملحق رقم (٢) الاستبانة في صورتها النهائية
١٥١	ملحق رقم (٣) استبانة استطلاعية على دورة مديري المدارس بجامعة أم القرى
١٥٣	ملحق رقم (٤) خطاب سعادة عميد كلية التربية لأجراء الدراسة

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٨٨	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراحل الدراسية	١
٩١	قيمة معامل ارتباط بيرسون لصدق الأداة	٢
٩٢	قيم معامل الثبات لعينة الدراسة (ألفا كرونباخ)	٣
٩٣	توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق	٤
٩٣	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية	٥
٩٤	توزيع عينة الدراسة حسب نوع المؤهل	٦
٩٥	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٧
٩٦	توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية	٨
١٠١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيمة العلم لدى مديري المدارس	٩
١٠٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيمة الأمانة لدى مديري المدارس	١٠
١٠٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيمة العدل لدى مديري المدارس	١١
١٠٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيمة الشورى لدى مديري المدارس	١٢
١٠٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيمة اللين والتسامح لدى مديري المدارس	١٣
١١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيمة القوة لدى مديري المدارس	١٤
١١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيمة الحكمة لدى مديري المدارس	١٥
١١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة قيمة القدوة الحسنة لدى مديري المدارس	١٦

١١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيمة الإبداع لدى مديري المدارس	١٧
١١٧	ترتيب القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن	١٨
١١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول ترتيب ممارسة القيم لدى مديري المدارس	١٩
١١٩	اختبار (ANOVA) لأثر المؤهلات العلمية	٢٠
١٢٠	اختبار (ت) (T-Test) لأثر نوع المؤهل	٢١
١٢١	اختبار (ANOVA) لأثر سنوات الخبرة	٢٢
١٢٢	اختبار شيفية (Scheffe) لأثر سنوات الخبرة	٢٣
١٢٣	اختبار (ANOVA) لأثر الدورات التدريبية	٢٤

الفصل الأول

مشكلة الدراسة

- المقدمة
- تحديد مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة :

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين
وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد :

الدين الإسلامي هو الرسالة الخالدة إلى يوم القيامة ، ولقد تعهد الله سبحانه

وتعالى بحفظ القرآن الكريم من التحريف والتعديل، فقال تعالى ﴿ إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا

الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ ﴾ الحجر ٩ . وقد ميّز الله تعالى الإنسان عن غيره من

المخلوقات ، بأن وضعه في مكانة سامية لم يصل إليها أي مخلوق آخر، فقال

تعالى ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ

وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾ الإسراء ٧٠ . جاء في تفسير

الصابوني (١٤٢٣هـ) أن التفضيل، بالعقل والعلم والمعرفة والفهم والنطق،

وجعله في أجمل صورة. ص ٧٠٥ .

وانطلاقاً من هذا فسوف يتناول الباحث جانب من جوانب هذا الدين،

والذي يتمثل في القيم الإدارية الإسلامية التي تقوم بدور تنمية وترابط المجتمع

التربوي والتعليمي ، وتحفظ شخصية الإداري المسلم، وتحكم سلوكه

وتصرفاته، كما أنها تحافظ على الإنسان الذي كرمه الله تعالى، وتعد معايير

للمجتمع الإنساني.

والقيم الإسلامية تختلف عن القيم الغربية من حيث النظرة الشاملة في ديننا

الإسلامي، حيث إنها تهتم ببناء الفرد الذي هو لبنة في مجتمعه الذي يحقق

معنى العبودية لله، قال تعالى ﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾ الذاريات ٥٦ .

والقيم الإسلامية مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة ، أما القيم الغربية فإنها قيم دنيوية تنظيمية مصالحة ، وإن سيطر الغرب على العالم اليوم بالقوة الظالمة، فإن الإسلام سيطر من قبل باللين والعدل ، لقوله تعالى ﴿

وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ ﴾ الشعراء ٢١٥ .

لقد كان الأنبياء والرسل عليهم السلام هم السابقون إلى طريق القيم والتمسك بها، ويبقى الناس مابين متمسك ومقصر.

ولقد شغلت هذه القيم والمثل العليا أذهان الفلاسفة غير المسلمين منذ القدم، فذكر قنديل (١٤١٩ هـ) "أن أرسطو عزي إلى سقراط انه شغل نفسه بمكارم الأخلاق وعزي أفلاطون إليه معارضته لظلم الطغاة وظلم الشعب، رغما عما كان في ذلك من مجازفة بحياته "ص ٥.

ولكن لإسلام هو منهج الحياة كما ذكر أبوسن (١٤١٧ هـ) " أن الإسلام كعقيدة ومنهج للحياة، يربط بين الروح والجسد، وبين الفرد والمجتمع "ص ٥.

قال تعالى ﴿ مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ﴾ الأنعام: ٣٨.

فالقيم الإدارية الإسلامية تلعب دورا في توجيه الإداري، وتعمل على تنمية مهاراته القيادية التي تركز على أسس سليمة، مستمدة من الدين الإسلامي، كما تعمل على جعل العمل يسير وفق نظام محكم ليس فيه خلل ولا تحيز، بعيدا عن العواطف والأهواء، وتصب في المصلحة العامة للعملية التعليمية، وتجعل المعلم يقوم بأداء رسالته، وبهذا تتحقق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة التعليمية.

القيم الإدارية الإسلامية ليست مجرد شعارات ترفع أو عبارات تردد، بل يجب أن تكون واقعاً ملموساً يطبقه المديرون في الميدان التربوي، ولكون تطبيقها يفجر طاقات الإبداع لدى المعلمين، ويمنحهم الثقة، ويحفظ لهم حقوقهم ويحقق الإصلاح داخل المؤسسة التعليمية وخارجها ويحقق المخرجات المطلوبة من المؤسسة التربوية .

وسوف يتناول الباحث في هذه الدراسة القيم الإدارية الإسلامية التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة في ظل ما يتعرض له المجتمع الإسلامي من غزو وفكري وثقافي أدى إلى التقصير في بعض جوانب هذه القيم الإدارية الإسلامية، فيحتوي الفصل الأول على الإطار العام للمشكلة، ويشتمل الفصل الثاني على الإطار النظري لبعض القيم الإدارية الإسلامية وهي: قيمة العلم، والأمانة، والعدل، والشورى، واللين والتسامح، والقوة، والحكمة، والقُدوة الحسنة، والإبداع، ويتناول الفصل الثالث إجراءات الدراسة ، ويحتوي الفصل الرابع على تحليل النتائج وتفسيرها ، وفي الفصل الأخير ملخص النتائج والتوصيات .

أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجه الله تعالى وأن يجعله في موازين حسناتنا يوم نلقاه .

تحديد مشكلة الدراسة :

يمثل مدير المدرسة رأس الهرم داخل المدرسة، ومكلف بكثير من المسؤوليات والمهام، وهذا يحتاج إلى أن يكون على قدر من العلم والأمانة والقوة وغيرها من القيم الإدارية الإسلامية لكي يتمكن من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

وزاد ذلك تعقيداً عدم وجود تخصص إدارة تربوية في مرحلة البكالوريوس . ونظراً لما يلاحظ في المؤسسات التربوية والتعليمية من المحاباة لبعض المعلمين من قبل مديري المدارس، والذي يعود إلى أسباب عدة منها : الجهل أو المصالح الشخصية ، أو عدم الاهتمام بالدور الذي يقوم به ، أو إثبات وجود وسيطرة ، مع إن الدين الإسلامي نظم لهذه الأمور وجعل لها مبادئ وقيماً من تمسك بها وقام على تطبيقها فسوف تكون المؤسسة التي يديرها تسير وفق ما يتمنى الجميع، وبها استقرار ورضاء للعاملين. فقال تعالى ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَيِّناً لِكُلِّ شَيْءٍ وَهَدًى وَرَحْمَةً

وَبُشْرَى لِّلْمُسْلِمِينَ﴾ النحل ٨٩. ذكر الحنيطة (١٤٢٤ هـ) " أن القيم القيادية متى ما أصبحت تعرض فرصاً مناسبة بطريقة مشوقة تجعل مكان العمل يشتمل على كافة أساسيات التنظيم حسب ما هو مطلوب، و تحقق الاستراتيجية المتبعة، وتهتم بالتكوين الاجتماعي لدى العاملين " ص ١٥ .

وقد ذكر عقيل (١٤٢٧ هـ) أن من أهم دواعي الاهتمام بالقيم ما يتعرض له المجتمع العربي من غزو ثقافي وتذويب قيمي، أدى إلى اضطراب سلوكنا واختلال معاييرنا - القيم- كما أن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة أوجدت واقعاً له معايير وقيم مختلفة، وكان للعولمة في تغيير أفكار المجتمع الإسلامي الدور البارز، ولكن يجب أن يكون موقف الثقافة العربية الإسلامية موقف الحوار والتفهم، وعلاقة الأخذ والعطاء، لا علاقة النفي والإنكار، مع الحذر من الانصهار والذوبان أمام الثقافة الغربية. فيجب أن نأخذ منها ما يفيد ويعمق قدراتنا على التحديات. فاليابانيون يأخذون

من الثقافة الغربية ولكن يقومون بإعادة صياغتها في نظام ياباني مميز يعزز هويتهم الثقافية، ويحفظ تجانسها ص ١٩ .

وبذلك فإن مشكلة الدراسة تنحصر في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين ؟

أسئلة الدراسة :

- (١) ما أبرز القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام ؟
- (٢) ما درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين ؟
- (٣) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن تعزى إلى: المؤهلات العلمية، نوع المؤهل، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية؟

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة من الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، في ظل ما يعانيه بعض المعلمين من بعض المديرين في المدارس من التقصير في ممارسة القيم الإدارية الإسلامية ، ولكون الإدارة التربوية تهتم ببناء الشخصية الإدارية في الإسلام، وتهتم بتربية الجيل بشكل شمولي، بحيث تعدّ الفرد للحياة الدنيا والآخرة، وتهتم بالفرد والمجتمع، وتهتم بجوانب الفرد الإنسانية والاجتماعية والروحية بشكل شامل متكامل ومتوازن.

ذكر عقيل (١٤٢٧ هـ) "أن رقي المجتمعات لا تقاس فقط بما حقته من منجزات وإبداعات ومخترعات، وإنما تقاس أيضا بمقدار تمسكها بالقيم

الإنسانية من عدل ومساواة وإيثار وتضحية وغيرها من القيم التي تغلف نشاطات الأفراد والجماعات وتوجه سلوكهم نحو الخير والبناء" ص ٦٧ .

وهذه الدراسة تكمن في كونها تحدد وتظهر شخصية الفرد وسلوكه، كما أنها تساعده في بناء حياته، وتحافظ على تماسك الجماعة وتعتبر أحكاماً معيارية في تقييم السلوك. وهذه القيم هي جزء من الإدارة في الإسلام، وتشكل شخصية المسلم، وتجمع بين جوانب الحياة .

قال تعالى ﴿ قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾ الأنعام ١٦٢

وتتبع أهمية الدراسة في محاولتها لما يلي :

- (١) إبراز القيم الإدارية الإسلامية أمام المديرين والمعلمين.
 - (٢) إسهام متواضع في إضافة عمل علمي في مجال الإدارة، منطلق من تعاليم الدين الإسلامي.
 - (٣) إبراز الجانب الإداري في الدين الإسلامي، ونجاحات الإدارة الإسلامية أكثر من غيرها.
 - (٤) أنها تسهم في تحسين أداء عمل مديري المدارس، وتعطي صورة شاملة عن وضع مديري المدارس، وما يمارسونه من القيم في أعمالهم.
- وأضاف الغامدي (١٤٢٨هـ) أن الدول المصدرة للعولمة تراهن على أن المستقبل للقيم الغربية التي سوف تذيب الحدود الجغرافية، وتمحو الفواصل التاريخية بين المجتمعات وقد قال أحد رؤساء أمريكا في يوم تنصيبه " إن أمريكا تؤمن بأن قيمها صالحة لكل الجنس البشري ، وإننا نستشعر أن علينا التزاماً مقدساً لتحويل العالم إلى صورتنا " ص ٦٩ . ونحن نقول ما قاله المقدم (١٤١٦هـ) " في قرن وبعض قرن وثب المسلمون وثبة ملأوا بها الأرض قوة وبأساً ، وحكمة وعلماً، ونوراً وهداية، فراضوا الأمم، وهاضوا الممالك، وركزوا

ألويتهم في قلب آسيا، وهامات أفريقيا، وأطراف أوربا، فتركوا ما تدين له
القلوب من دين، وعلم، وأدب "ص ٥.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

- ١- أبرز القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام.
- ٢- التحقق من درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس
التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات
استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى
مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن تعزى إلى: المؤهلات العلمية، نوع
المؤهل، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام
بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين.

وقد اشتملت الدراسة على القيم التالية : العلم ، الأمانة ، العدل ، الشورى ، اللين
والتسامح ، القوة ، الحكمة ، القدوة الحسنة ، الإبداع .

الحدود المكانية : اقتصرت على بعض المعلمين بمدارس محافظة بلقرن.

الحدود الزمنية : قام الباحث بتطبيق هذه الدراسة الفصل الدراسي الثاني

عام ١٤٢٨ - ١٤٢٩ هـ .

مصطلحات الدراسة:

القيم:

عرفها طهطاوي (١٩٩٦ م) " أنها مجموعة من المبادئ والقواعد والمثل العليا التي يؤمن بها الناس ، ويتفقون عليها فيما بينهم، ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية" ص ١٠ .

تعريف الباحث للقيم الإدارية الإسلامية:

هي مجموعة من الصفات السلوكية المثالية التي تمنح المدير قوة التمييز والحكم على أعمال الآخرين في الميدان التربوي.
المديرون :

عرفهم خليل (١٤٢٥ هـ) " بأنهم أولئك الأشخاص القادرون على اتخاذ القرارات وتوجيه جهود كافة العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم بكفاءة ومهارة وتنسيق نحو تنفيذ القرارات لتحقيق الأهداف المرسومة" ص ٤٧ .

مدير المدرسة:

عرفه المحبوب (٢٠٠٠ م) " بأنه الشخص المكلف رسمياً من قبل إدارة التعليم، للقيام بمهمة إدارة المدرسة وفق ضوابط معينة" ص ١٢٠ .
محافظة بلقرن :

تقع جنوب المملكة العربية السعودية بمنطقة عسير، وتتبع إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة، ويحدها من الشمال محافظة بلجرشي التابعة لمنطقة الباحة ومن الجنوب محافظة النماص، ومن الشرق محافظة بيشة، ومن الغرب محافظة القنفذة ، وتبلغ عدد المدارس بمحافظة بلقرن ٨٣ مدرسة بجميع مراحلها الثلاث للبنين ، يديرها ٥١ مدير لاشترك بعض المراحل ، ويبلغ عدد المعلمين ٩٥٧ معلماً ، كما يبلغ عدد الطلاب ٧٦١٠ طالب .

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

١- الإطار النظري

٢- الدراسات السابقة

٣- التعليق على الدراسات السابقة

أولا : الإطار النظري:

قال تعالى ﴿ أَفَمَنْ أَتَسَسَ بُنَيْتُهُ عَلَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أَتَسَسَ

بُنَيْتُهُ عَلَىٰ شَفَا جُرْفٍ هَارٍ فَأَنْهَارُ بِهِ فِي نَارٍ جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ ﴾

التوبة : ١٠٩ . من جعل هذه الآية الكريمة قاعدة يستند عليها في عمله الإداري كان عمله بإذن الله ناجحا، فقد ذكر الصائغ (١٤٠٦ هـ) أن الأساس هو تقوى الله تعالى والتزام أوامره واجتناب نواهيه ، فالإسلام يحصن مؤسساته ويهيئ لها المناخ المناسب ، لأنه منهج وقائي يربي النفس البشرية على القيم والمبادئ ، والمنظومة الإدارية الإسلامية جزء من النظام الإسلامي ، التي عمل الإسلام على إرسائها ، وكفل حفظ الحقوق لكل فرد يعمل بها، وحكم العلاقة بين الفرد والتنظيم على أساس الاهتمام المتبادل والمصلحة المشتركة في سبيل تحقيق الأهداف ص ٩٨٥ .

فالقيم الإسلامية تعتبر ضوابط وقواعد سلوكية أساسية من الله عز وجل لتنظيم حياة الإنسان، مع نفسه ومع الآخرين، ومن هنا تبرز قيمة القيم الإدارية الإسلامية.

- مفهوم القيم :

للقيم معان كثيرة، ومنها ما ذكر عقيل (١٤٢٧ هـ) أن القيمة تأتي بمعنى التعديل، والاستقامة، لقوله تعالى ﴿ ذَٰلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ ﴾ التوبة: ٣٦ أي

المستقيم والمقوم لأمر الناس . وقال تعالى ﴿ فِيهَا كُتِبَ قِيَمَةٌ ﴾ البينة ٣ .

أي ذات قيمة رفيعة.

وقال تعالى ﴿ قُلْ إِنِّي هَدَيْتَنِي رَبِّيَ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيمًا مِثْلَ دِينِ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا

كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴾ الأنعام ١٦١ أي مستقيماً لا عوج فيه ص ٣١.

وقد رأى باعجابه (١٤٢٠ هـ) أن لفظ القيم الإسلامية يطلق على القيم الإيجابية التي تتوافق مع النفس البشرية، وتلائم طبيعة الإنسان كفرد، وتنمي مشاعره نحو المجتمع كعضو مؤثر، وهذه القيم تتصل بالإنسان في حياته بصفة عامة وفي عمله بصفة خاصة ص ٩.

وعرفها الكيلاني (١٤٠٩ هـ) بأنها " محكات ومقاييس نحكم بها على الأفكار والأشخاص والأشياء والأعمال والموضوعات والمواقف الفردية والجماعية، من حيث حسنها وقيمتها والرغبة فيها " ص ٢٩٩.

وذكر عقيل (١٤٢٧ هـ) تعريف كاظم للقيم بأنها "أهداف يسعى إليها الفرد بغية تحقيقها " ص ٣٦.

وعرفها بارسونز كما ذكرها عبد الفتاح (١٤٢١ هـ) " أن القيم عنصر لنسق رمزي مشترك يعتبر معياراً أو مستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي تظهر في المواقف المختلفة " ص ١٢.

وأضاف أيضاً عبد الفتاح (١٤٢١ هـ) تعريف روكيش "أنها عبارة عن اعتقاد دائم بأنه نمط معين من السلوك، أو حاجه غائبة من الوجود متصل شخصياً أو اجتماعياً" ص ١٢.

وعرفتها فوزيه ذياب (١٩٩٦ م) " أنها الحكم الذي يصدره الإنسان على كل شيء ما، مهتدياً بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه، والذي يحدد المرغوب فيه وغير المرغوب " ص ٥٣.

وعرفها ديف فرانسيس وودكوك (١٤١٦ هـ) " بأنها عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ، وما هو مهم أو غير مهم" ص ٢٧.

أما بن حميد (١٤١٨ هـ) فذكر أنه قال صاحب البلاغة " القيمة ثبات الشيء ودوامه، أي يعنى الأمر الثابت الذي يحافظ عليه الإنسان ويستمر في مراعاته " ص ٧٧.

وذكر مبارك (١٩٩٢ م) أن القيم عبارة عن تنظيمات لأحكام تفضيلية، عقلية انفعالية صريحة أو ضمنية، معممة نحو الأشخاص أو الأشياء أو المعاني، ولذا فهي تتكون من ثلاثة أبعاد: معرفي يحتوي على المعلومات والمعارف التي كونها الفرد حول موضوع معين، ووجداني ويتمثل بالشحنة الانفعالية التي تنشط القيمة وتكون شدتها حسب قوة القيمة، و نزوعي يتمثل بالأسلوب الذي يجب أن يسلكه الفرد تجاه موضوع معين ص ١٤٣.

من خلال التعاريف السابقة للقيم يتضح لنا أن الجميع يتفق على أن القيم هي المثاليات والمبادئ العليا التي يسعى الفرد لتطبيقها والتمسك بها، كما ويتضح أن القيم الإدارية الإسلامية هي اهتمام الفرد واعتقاده للحصول على القوه الإدارية للحكم على أعمال الآخرين في مختلف نواحي العملية التعليمية بما يحقق الأهداف التعليمية .

- خصائص القيم :

للقيم خصائص حيث ذكر عقيل (١٤٢٧ هـ) بعض هذه الخصائص ومنها :

١- الثبات : أي أنها ثابتة لا تتبدل بتغير الزمان والمكان، فقال تعالى (فَأَقَمَّ

وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ

الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ) الروم ٣.

٢- الشمولية: حيث جاءت شاملة لجميع جوانب الحياة، فقال تعالى (مَا فَرَطْنَا فِي

الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ) (الأنعام ٣٨).

٣- الإنسانية: راعت الجانب الإنساني وكرمته، فقال تعالى: (يَتَأَيَّهَا النَّاسُ إِنَّا

خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْتُمْ إِذَا

عَلِمْتُمْ خَيْرًا) (الحجرات ١٣).

٤- الإلزامية: أنها تلزم الفرد بأدائها في تعاملاته وأقواله، وأفعاله ولا يجوز
التقيد بالبعض وترك البعض الآخر ص ٦٨.

ذكر عبد الفتاح (٢٠٠٥م) إن من خصائص القيم ما يلي:

١- أنها ذاتية: أي أنها مرتبطة بطبيعة الإنسان التي تمثل الرغبات والميول
والعواطف.

٢- أنها موضوعية: أي أنها خارجية عن نوات الأفراد، ويجمع عليها الناس
داخل المجتمع.

٣- أنها نسبية: أي أنها تختلف من شخص لآخر، ومن مجتمع لآخر،
وتختلف لدى الشخص الواحد حسب رغباته وميوله.

٤- أنها ذات ترتيب هرمي: أي أن هناك قيما تسيطر على قيم أخرى،
وتجعلها تخضع لها ونلاحظ ذلك عندما يحدث تعارض فيكون هناك
قيمة لها الأولوية في التقديم على غيرها ص ٢٠.

القيم من وجهة نظر بعض مدارس الفكر الإداري:

لقد أشار الحميدان (١٤٢٧هـ) إلى القيم في المدارس التالية:

القيم في المدرسة الفلسفية المثالية:

تعود فكرة هذه المدرسة إلى أفلاطون (٤٢٧ ق.م - ٣٤٧ ق.م) ويجمع عالم القيم المثالي مثلث أفلاطون المعروف: الحق، الخير، الجمال، وظلت القيم المأخوذة من هذه المدرسة وما زالت قديماً وحديثاً مصدراً لأهداف التربية وصياغة ما يُطلق عليه التربية الأخلاقية، وانعكس ذلك على العملية التعليمية والتربوية بهدف تمكين القيم من المتعلم بحيث تكون بمنزلة الضابط والموجه لسلوكه.

القيم في المدرسة الفلسفية الواقعية:

فكرة هذه المدرسة عكس المدرسة المثالية من حيث وضع القيم، فهي تعتبر القيم الخالدة مستمرة وثابتة وعامة، بمعنى أن القيم من وجهة نظر هذه المدرسة في بدايتها معايير خلقية تحكم حركة الإنسان في عمومها، وتنظر إلى القانون الأخلاقي على أنه من مدلولات العقل، والقيم مثل عليا وغايات إنسانية توجه مسيرة الحياة، وتعتبر أحد مقومات الوجود الإنساني.

القيم في المدرسة الفلسفية البرجماتية:

تعتبر هذه المدرسة في جوهرها نظرية "القيم"، حيث تعتبر السلوك الإنساني تجاه الأشياء هو الذي يحدد قيمتها بمعنى أنه لا توجد للقيم طبيعة مطلقة، ومن ثم فإن القيم وسائل لتوضيح الأفكار، أو أدوات للوصول إلى الحقيقة، ويتزعم هذه المدرسة جون ديوي .

القيم من منظور إسلامي:

القيم في الفكر الإسلامي تختلف عن غيرها من الفلسفات السابقة، فهي ليست من نتاج الفكر البشري، وإنما تعتمد في أساسها على القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، كما أن القيم في الإسلام تنزع إلى الشمول فالدين

الإسلامي لم يأت خاصاً بأمة دون أخرى، بل هو للناس كافة، أما ميدان تطبيقه فهو شامل في قواعده وتشريعاته في جميع نواحي الحياة الدنيا والآخرة، وقد كونت مبادئ الإسلام وقيمه نظاماً اجتماعياً له قيمه ومعاييره، والتي تمثلت في العلم، والعمل، والتقوى، والعدل. وهذه القيم وغيرها مترابطة مع بعضها، والقيم في الإسلام هي فضائل خلقية، وهي المعيار لسلوك أفراد المجتمع عامة، فالدين الإسلامي بمنزلة المعيار الذي على أساسه تُحدد قيمة أخلاقية العمل، فجميع المسلمين تقوم أعمالهم في إطار غايات وأهداف الدين الإسلامي الحنيف، والمسلم الملتزم ذو أخلاق إسلامية، يخشى الله ويلتزم بالقيم التي حث عليها القرآن الكريم والسنة النبوية ص ص ١٨ - ٢١.

لمحة عن النظريات الإدارية المعاصرة :

رأى السلطان (١٤١٨ هـ) أن السلوك الإداري مر بتطورات عده من خلال المدارس المختلفة، والتي كان أبرزها مدرسة الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلر، وكذلك دراسة هنري فايول وفرانك جلمبرت وهارنجتون امرسون وغيرهم، فجميعها ركزت على زيادة الإنتاجية الاقتصادية، مع إهمالها للسلوك الإنساني والقيم والمفاهيم الاجتماعية.

ونتيجة لذلك ظهرت المدرسة السلوكية معاكسة للمدرسة الكلاسيكية العلمية، واهتمت بسلوك الإنسان والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة. وكان من رواد هذه المدرسة ألتون مايو وهربرت سايمون والسيدة ماري فوليت، ومن ثم ظهرت دراسات منها نظرية (x) ونظرية (y) لـ دوقلاس، ثم ظهرت دراسة ابراهام ماسلو والمعروفة بهرم ماسلو للحاجات الإنسانية ص ص ١٨٣ - ١٨٦. ويمكن وضع بعض النظريات وروادها في الجدول التالي :

جدول النظريات

أهم روادها	النظرية الإدارية
ماكس فيبر	نظرية البيروقراطية
فريدريك تايلور	نظرية الإدارة العلمية
التون مايو	مدرسة العلاقات الإنسانية
ماري فوليت، هنري سايمون	المدرسة السلوكية
تالكوت بارسونز	نظرية النظم
دوقلاس مكريجور	نظرية x-y
هارولد كونتر	نظرية الظروف / التكيف
ويندلي جور	نظرية الموقف
بيتر دراكر	نظرية الإدارة بالأهداف
احمد أبوسن	نظرية الإدارة في الإسلام
برمبال ومكفي	نظرية الإدارة بالسلوك والنتائج
فهد السلطان	نظرية إدارة الأداء والسلوك
احمد عبد العظيم محمد	نظرية الأداء بالقيم

المصدر السلطان (١٤١٨ هـ) ص ١٨٧.

أثر القيم الدينية في توجيه السلوك الإداري :

للقيم الدينية أثرها البالغ في توجيه سلوك الإداري إلى الأفضل، وذكر باعجابه (١٤٢٠ هـ) أن الرئاسة معيار يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، وبقدر ما يلتزم الرئيس بالمبادئ والقيم الإسلامية الخاصة به بقدر ما تكون القيادة قادرة على المحافظة على التوازي في تحقيق الأهداف ص ٤٥.

وقد ذكر السلطان (١٤١٨ هـ) أن الإدارة في الإسلام تنظر إلى الأداء بمنظور أكثر شمولية ومن خلال جانبين :

الأول: المحفزات الداخلية الضميرية أو القيم :

فالقيم عامل مستقل وموجه للسلوك الإداري، فالقيم الدينية راسخة يستحيل على أصحابها قبول ما يتعارض معها.

الثاني: المحفزات الخارجية المادية :

وهي عامل رئيس لضبط السلوك، ويتمثل في المنهج الإسلامي بالأجور والمكافآت والترقيات والتدريب ص ص ١٨٩ - ١٩٥ .

ورأى أبو سن (١٤١٧ هـ) أن النظريات الإدارية أخفقت بدرجات متفاوتة في إبراز نظرية شاملة متكاملة للسلوك الإداري داخل المنظمة وقد عمد إلى وضع نظرية الإدارة في الإسلام. وكان أهم خصائص نظرية الإدارة في الإسلام :

١- أنها مرتبطة بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي، ومرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي (المتغير الأخلاقي).

٢- أنها تركز الاهتمام على المتغير الاقتصادي والحافز المادي، وتعمل على إشباع حاجيات الفرد الفسيولوجية (المتغير المادي).

٣- أنها تهتم بالعوامل الإنسانية والروحية، وتحترم الإنسان وتشركه في العملية الإدارية (المتغير الإنساني).

٤- أنها تهتم بالنظام وتحديد المسؤوليات، وتحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي (متغير السلوك والنظام) ص ١٩٨ .

ولعل أعظم إدارة على مر العصور التاريخية التي مرت بالبشرية منذ آدم عليه السلام إلى يوم القيامة هي الإدارة الإسلامية، بقيادة قائد البشرية وإمامها

محمد بن عبد الله - صلى الله عليه وسلم-، الذي حَقَّقَ اللهُ سبحانه وتعالى به جميع الشروط الواجبة للمدير الناجح، فهو صلى الله عليه وسلم لا ينطق عن الهوى كما قال تعالى (وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ ۗ إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ) النجم ٣ - ٤ وهو الذي يأخذُ الأنظمة واللوائح الإدارية من الله تبارك وتعالى، فهو معجزه إدارية، اختاره الله وهو لا يقرأ ولا يكتب، ومعه الصحابة رضوان الله عليهم يعملون تحت إدارته ، فنعم المدير ونعم العاملون أطاعوا مديرهم حق الطاعة واقتدوا به حتى أصبحوا مديرين ناجحين لتمسكهم بالأنظمة واللوائح والقواعد التي أرساها لهم محمد صلى الله عليه وسلم، واكتسبوا الخبرة وتعلموا منه ومن سيرته وسنته التي لا يزيغ عنها إلا هالك.ومنها أشرفت بهم الدنيا شرقا وغربا وكل مكان .

- مصادر القيم في الإسلام :

يميز القيم الإسلامية عن غيرها أن مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة وهذا ما ذكره العمري (١٤٢٤ هـ) أن المصدر الأساسي للقيم الإسلامية هو القرآن الكريم والسنة النبوية خلافا لما ذهب إليه الفلاسفة والباحثون في موضوع القيم، حيث يرجعها علماء الاجتماع إلى المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد ، بينما يرجعها الماركسيون إلى الأحوال الاقتصادية، أما دعاء النزعة الإنسانية فيرجعونها إلى الإنسان بصفته صانع القيم على حد زعمهم ص ٤٨، لذلك فإن مصادر القيم الإسلامية هي :

- القرآن الكريم :

هو كتاب الله المنزل على رسوله الكريم، وهو أساس الشريعة الإسلامية، ويشمل جميع جوانب العلم في الدنيا والآخرة قال تعالى ﴿ مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ

شَيْءٌ ﴿ الأنعام: ٣٨. جاء في تفسير القرني (١٤٢٨ هـ) " ما أغفلنا شيئاً من المخلوقات وغيرها إلا كتبناه في اللوح المحفوظ تقديراً وتدبيراً، وسوف يعود الجميع إلى ربهم، ليحاسبهم على كل ما فعلوه " ص ١٦٧ .

وذكر بن حميد (١٤١٨ هـ) أنه تعريف خلاف بأنه " كتاب الله نزل على النبي صلى الله عليه وسلم بألفاظه ومعانيه، ليكون حجة للرسول على أنه رسول الله ، ودستورا للناس يهتدون بهداه ، وقربة يتعبدون بتلاوته ، وهو المدون بين دفتي المصحف ، المبدوء بسورة الفاتحة والمختوم بسورة الناس ، المنقول إلينا بالتواتر كتابة ومشافهة جيلا عن جيل محفوظا من أي تغيير أو تبديل " ص ١٠٠ . وذكر الغامدي (١٤٢٨ هـ) " إن القرآن الكريم يحتوي على النسق القيمي الإسلامي بأبعاده المتعددة ، فهذا المصدر الأول للإلزام الخلقي وهو جامع لكل ما يحتاج إليه البشر من موعظة حسنة لإصلاح أخلاقهم وأعمالهم الظاهرة والباطنة " ص ٥٢ .

- السنة النبوية:

هي كل قول أو فعل أو إقرار صدر عن النبي صلى الله عليه وسلم، وتأتي بعد كلام الله تعالى قال تعالى ﴿ وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا ﴾ الحشر: ٧، وفي تفسير الصابوني (١٤٢٣ هـ) " أي وما جاءكم به الرسول فاقبلوه، وما أمركم به من أمر فافعلوه وما نهاكم عنه فاجتنبوه لأنه إنما يبلغكم أوامر الله وشريعته القدسية العادلة، ولا يأتي بشيء من عنده " ص ١٣٩١ .

وذكر بن حميد (١٤١٨ هـ) أنها " ما صدر عن رسول الله صلى الله عليه وسلم من قول أو فعل أو تقرير، ونقل إلينا بسند صحيح يفيد القطع أو الظن

الراجح صدقه، يكون حجة المكلفين . أي أن الأحكام الواردة في هذه السنن تكون مع الأحكام الواردة في القرآن قانونا واجب الإتيان" ص ١٠١ .

- الإجماع :

يعد الإجماع المصدر الثالث من مصادر التشريع الإسلامي والذي هو اتفاق العلماء في أمر معين، وهذا لا يكون إلا بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم . وقد ذكر الجرجاني (١٤٠٣هـ) "الإجماع في اللغة: العزم، والإتيان وفي الاصطلاح: اتفاق المجتهدين من أمة محمد صلى الله عليه وسلم في عصر على أمر ديني" ص ١٠ .

وأضاف الغامدي (١٤٢٨هـ) أنه يقصد بالإجماع " اتفاق جميع المجتهدين من المسلمين في عصر من العصور بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم على حكم شرعي، وفي واقعة من الوقائع ، فإذا توفرت شروط الإجماع على حكم معين اندرج هذا الحكم في السلم القيمي للجماعة كقيمة ملزمة ، لأن إجماع آراء المجتهدين من العلماء والعارفين بأصول التشريع ومقاصده يعبر عن المصلحة الشرعية " ص ٥٣ .

- القياس :

يعتبر القياس المصدر الرابع من مصادر التشريع الإسلامي ويأتي بعد الإجماع، وهو الحكم على أمر معين بالقياس على أمر سابق له ورد في القرآن الكريم أو السنة النبوية المطهرة أو الإجماع.

ذكر الجرجاني (١٤٠٣هـ) " القياس في اللغة عبارة عن التقدير ، أو رد الشيء إلى نظيره " ص ١٨١ .

وعرفته نادية العمري (١٤٠٧هـ) بأنه " إثبات حكم معلوم في معلوم آخر، لاشتراكهما في علة الحكم عند المثبت " ص ٥٣ .

فمدير المدرسة يجب عليه الالتزام بمصادر القيم التي جاء بها التشريع الإسلامي بحسب تسلسل المصادر.

- أنواع القيم:

للقيم عدة أنواع بحسب المجال والتخصص ولكن يبقى قيم تشمل كل المجالات وهي القيم الإسلامية ، وقد ذكر الحنيفة (١٤٢٤هـ) أن سبرانجر صنف القيم إلى ستة أصناف هي :

- ١- القيم النظرية: ويتميز أصحابها بالنظرة الموضوعية والمعرفة التنظيمية.
- ٢- القيم الاقتصادية : ويتميز أصحابها بالنظرة العملية المالية.
- ٣- القيم الجمالية : ويتميز أصحابها غالبا بالفن والذوق .
- ٤- القيم الاجتماعية : ويتميز أصحابها بالعلاقات مع الناس والاهتمام بهم.
- ٥- القيم السياسية : ويتميز أصحابها بالميل إلى القوة والسيطرة والتحكم في الأشخاص.

٦- القيم الدينية : ويتميز أصحابها بالتمسك بعبادة الله وطاعته وممارسة الواجبات الدينية بالصورة المثالية ص ٤٠ .

وصنفها فليه (١٤٢٦هـ) على النحو التالي :

أولا : من حيث المحتوى (القيم النظرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والسياسية والدينية).

ثانيا : من حيث المقصد (قيم وسائلية، وقيم غائية هدفية).

ثالثا : من حيث الشدة (قيم ملزمة ، وقيم تفضيلية وقيم مثالية).

رابعا : من حيث العمومية (القيم العامة، والقيم الخاصة).

خامسا : من حيث الوضوح (قيم ظاهرة "صريحة" وقيم ضمنية).

سادسا : من حيث الدوام (القيم العابرة الوقتية، والقيم الدائمة) ص ص ١٩١-١٩٥ . والباحث يشير إلى ان ما يتناسب مع القيم الإدارية الإسلامية في هذه الدراسة هي القيم الملزمة، وهي التي تتصل بمبادئ الدين الإسلامي، والتي تساعد تحقيق مصلحة الفرد والجماعة من الأمور المرغوب فيها . كما أن القيم الإدارية الإسلامية تعد أيضا قيما دائمة، أي أنها تبقى مستقرة لدى الفرد، لأنها جزء من الدين الإسلامي والتي تحقق المصالح الخاصة والعامة.

- طرق اكتساب القيم:

إن طرق اكتساب القيم كثيرة ومتعددة، ويتم عن طريقها تنشئة وتربية الأفراد على منهج الشريعة الإسلامية التي جاء بها محمد صلى الله عليه وسلم. وقد ذكر فليبه (١٤٢٦هـ) " إن القيم نتاج اجتماعي، يتعلمها الفرد، ويكتسبها ويتشربها تدريجيا، ويضعها في إطار السلوك المرجعي" ص ١٩٠ . ولدى الإنسان وسائل مختلفة للإدراك والعلم والمعرفة قال تعالى:

﴿ وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ

وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾ النحل ٧٨، وفي تفسير القرني (١٤٢٨ هـ) إن الله جعل لكم وسائل العلم والإدراك من سمع وبصر وقلوب " ص ٣٢٥ . وهذا تذكير بنعمة الحواس التي بها ندرك الأمور، وتعد طرق اكتساب القيم إطاراً أساسياً تنمو فيه الشخصية، وتتحدد أفكارها ومعتقداتها ومعلوماته ومهاراتها وبهذه القيم يسترشد في أموره الإدارية ، وبهذه الحواس يكتسب القيم من جهات مؤثرة بقوة كالأسرة والمدرسة . وقد ذكر ابن حميد (١٤١٨ هـ) أن الإنسان لديه الإمكانية والاستعداد ليكتسب القيم بالتطبيع لا بالطبع ، فالإداري قادر على فعل الخير والشر، والأمر يعود إلى تربية الاختيار ص ٩٤ . وهذا ما

أوضحته الآية الكريمة فقال تعالى ﴿ وَهَدَيْتُهُ السَّبِيلَ ﴾ البلد ١ ، جاء في تفسير القرني (١٤٢٨ هـ) إن الله أوضح للإنسان طريق الحق والباطل والهدى والضلال، ليكون على بينة من أمره فيختار أحدهما بعد ما بين الفرق بينهما ص ٧٢٦. وقال تعالى ﴿ فَالْهَمَّهَا فَجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴾ الشمس ٨ ، وفي تفسير القرني (١٤٢٨ هـ) إن الله تعالى بين طريق الحق والباطل، وأوضح سبيل الهداية والغواية، لينقطع العذر وتقوم الحجة ص ٧٢٧ .
وهناك عدة طرق يمكن من خلالها اكتساب القيم وهي :

١- الأسرة :

هي المصدر الرئيس في تكوين القيم لدى الأفراد ولاسيما أن الفرد يكون في مرحلة الطفولة مع الوالدين، ويكتسب منها كل ما يلاحظه من التصرفات والعادات والدين والأخلاق واللغة .
ويرى أنتوني روبينز كما ذكرها الحنيطة (١٤٢٤ هـ) " أن نجاح الأب والأم في الأسرة التقليدية له الدور الأكبر في برمجة الجزء الأكبر من قيمنا الأصلية، بما يعبرون به دائماً عن قيمهم بإخبارنا بما يريدونه وبما نقوم به ونفعله ونؤمن به) ص ٣١ .

وقال بن حميد (١٤١٨ هـ) "إن مسؤولية الأسرة متكاملة تجاه الأطفال وتربيتهم ، ذلك أن تنمية القيم لا يأتي وحده ، بل في إطار إشباع الحاجات التي يحتاجها الطفل ، جسدية وعقلية وخلقية وجمالية ونفسية وعقدية واجتماعية ، ومعلوم أن القيم تتخلل كافة هذه الحاجات ، ومعنى العناية بهذه الحاجات وإشباعها الاهتمام الشامل بتنمية هذه الجوانب على أساس قيمي" ص ١٦٥ .
ويبقى دور الأسرة مستمراً في إكساب الفرد للقيم مع بقية الطرق الأخرى، لذا

عنى الإسلام بدور الأسرة من توجيه وترابط ورعاية ومسؤولية . فعن عبد الله بن عمر- رضي الله عنهما - يقول : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته : الإمام راع ومسئول عن رعيته، والرجل راع في أهله ومسئول عن رعيته ، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيتها ، والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته " رواه البخاري ص ٨٧ . فينبغي على الأسرة المسلمة أن يكون لها سياسة مستندة على تعاليم الدين الإسلامي، قائمة على اختيار المفيد، مع البعد عن التوقع والحرمان لكي تبني جيلاً قادراً على مواجهة التحديات، ملتزماً بقيم الإسلام ومعتزاً بها .

٢- التعليم :

يقف العالم الإسلامي اليوم أمام جملة من التحديات في جميع المجالات منها ما هو سياسي وما هو تكنولوجي وما هو علمي ولعل التحدي الأخطر من وجهة نظر الباحث هو الغزو الفكري الذي يسعى لطمس الهوية الإسلامية وصهر وتدويب للقيم الإسلامية ، والعملية التعليمية والتربوية يجب أن يكون لها دور في مواجهة تلك التحديات ومواكبتها من خلال إعداد الفرد الصالح ، فما يكاد يبلغ الطفل سن السادسة ويخرج من البيت حتى تستقبله المدرسة وتكون هي المرحلة الثانية في تكوين القيم لدى الفرد فمنها ما يتم اكتسابه بالتعلم من المقررات الدراسية ومنها ما يتم بالملاحظة في مجتمع المدرسة . وذكر الحنيفة (١٤٢٤هـ) " أن التعليم عنصر أساسي في تكوين القيم حيث يسهم في تفتيح الأذهان وتغيير الأفكار القديمة وتبني قيم جديدة، تتناسب والتغيرات الثقافية المتجددة " ص ٣٢ .

ولقد ذكر عقيل (١٤٢٧هـ) أن للقيم دورا في تشكيل شخصية الإنسان وتوجيه سلوكه، وتلعب دور في تصرفاته أثناء المواقف التي تمر به في حياته، ولهذا فإن المؤسسات التربوية والتعليمية تعنى بغرس القيم النبيلة وتعليمها للفرد ص ١٧.

ويظهر دور مدير المدرسة جليا في هذا الجانب، حيث تكون القيم الإدارية التي يحملها مؤثرة في المعلمين، وهذا بدوره ينعكس على تعليم الطالب وملاحظته لهذه القيم.

٣- المجتمع (البيئة) :

للمكان الذي يعيش فيه الفرد دور هام في تكوين القيم لديه نتيجة احتكاكه بأفراد المجتمع في بيئته التي يعيش فيها، وتكوين هذه القيم يرجع إلى المستوى الثقافي لهذا المجتمع فكلما كان مجتمعا محافظا حضاريا إسلاميا كانت القيم سامية وعالية لدى الفرد، وهذا يكون في الغالب. وقد أشار عامر (١٩٩٤م) إلى إن اندماج الفرد في المجتمع واتصاله بالآخرين والتعامل معهم خلال الحياة اليومية تجعله يكتسب قيما معينة، فيقوم باتباعها والعمل بها، مع الاختلاف في درجة التأثير بها، بحسب القناعة لديه في الشخص الذي اكتسب منه تلك القيم ص ١٤٧.

٤- الإعلام :

أوضحت موزي الزومان (٢٠٠١م) إن قيام الإعلام بنقل أنماط السلوك المقبول والمعايير الاجتماعية الأصيلة ومساندتها تؤدي إلى امتصاص أبناء المجتمع لهذه القيم والمعايير الاجتماعية وبالتالي إكساب شخصية ذات سمات معينة. وقد تبين أن مشاهدة التلفزيون يؤثر على اكتساب القيم الاجتماعية أو تغييرها، تبعا لاختلاف المضمون القيمي للبرامج ص ١٣.

فالإعلام يلعب دوراً هاماً في تكوين القيم لدى الفرد، فقد يكون مصاحباً لدور الأسرة، لأنه أصبح في كل منزل، وبعده وسائل، منها المرئية كالتلفاز والإنترنت، ومنها المقروءة كالمصحف والمجلات، وبكل أسف أن الإعلام العربي اليوم أصبح يستخف بالعقل العربي، وأصبح ما يعرض فيه هو الغث، فعلى أن لا نرتجي قيماً من الإعلام في الوقت الحاضر إلا أن يشاء الله، وحتى لا يكون الباحث متشائماً فإن هناك دور للإعلام المحافظ في تعليم القيم الإسلامية في ظل توجه من الأسر، ولكنه على نطاق ضيق جداً. وهذا يتفق مع ما ذكره الحارثي (١٤٢٧هـ) أن الإعلام لا يخلو من سلبيات نفسية ودينية وتربوية وفكرية، كما أنه يقوم بدور سلبي في جانب القيم والأخلاق، وقيم التلفاز هي ركام هائل من الغث والسمين جنباً إلى جنب دون مغزى أو هدف، وهناك الكثير من القيم والسلوكيات الخاطئة يتم اكتسابها عن طريق التلفاز ص ٨٣ .

٥- الدين :

هو مظلة القيم ومصدرها، ولعله يشمل جميع ما تقدم، فالقيم التي يتعلمها الفرد من الأسرة تكون في أصلها قيم دينية إسلامية، وكذلك القيم العليا التي يتعلمها من المدرسة هي قيم إسلامية. ومن المجتمع وما يأتي من القيم في وسائل الإعلام، لأنه لا يوجد قيمة عليا إلا ومصدرها الدين الإسلامي .

قال تعالى (فَطَرَتِ اللَّهُ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا بُدَّ لَهُ لِيَخْلُقَ اللَّهُ ذَلِكَ الَّذِي يُرِيدُ

الْقِيَمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ) الروم ٣٠ ، فسر القرني

(١٤٢٨هـ) ذلك بان دين الإسلام هو الدين الذي فطر الله الناس عليه، ولا

يستطيع أحد تبديله، لأنه الطريق المستقيم والنهج القويم ص ٤٧٤ .

ذكر الكيلاني (١٩٨٨م) " أن علماء الاجتماع والتربية وعلم النفس - بعد رحلة شاقة- عبر النفس الإنسانية والاجتماع البشري أخذوا يركزون على دور الدين كمصدر للقيم الإنسانية ، ويحددون للدين دوراً في توجيه القيم المطلوبة" ص ٣٠١. وقال تعالى (قُلْ إِنِّي هَدَيْتُ رَبِّيَ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيمًا مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ

حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ) الأنعام ١٦١ جاء في تفسير القرني (١٤٢٨هـ) إن الله وفقني لدين قويم وصراط مستقيم هو دين إبراهيم الحنيف عليه السلام، وهذا هو نهج الاستقامة بلا اعوجاج . ص ١٨٧ .

وذكر الحنيطة (١٤٢٤هـ) إن " للدين تأثيراً مباشراً وقوياً في تكوين القيم لدى الأفراد على اختلاف مجتمعاتهم ودياناتهم، وهذا التأثير نسبي من مجتمع إلى آخر، حيث يكون التأثير قوياً للقيم الدينية في المجتمع الإسلامي، وتأثيرها مباشر على جميع مناحي الحياة ، حيث تعمل على تنشيط الفرد على القيم والمثل العليا والأخلاق الفاضلة ، وفقا لمجموعة من القيم الدينية" ص ٣٣ .

وذكر الدوسري (١٤٢٨هـ) "أن الإسلام عمل على غرس قيم الحب والإخاء والإيثار والوفاء والصدق والأمانة في نفوس المسلمين، وبهذه القيم وغيرها من القيم الإسلامية السامية تلاقحت قلوب المسلمين، وتمازج حب نفوسهم، وأن يحب المسلم لأخيه ما يحب لنفسه" ص ٩ .

فالقيم تلعب دورها في عمل المدرسة أيضا، فقد ذكر فرانسيس (١٤١٦هـ) " إن التسليم بالفكرة التي تقول بأن القيم هي أساس شخصية المنظمة ، يتبعه أنه يجب على المديرين أن يناضلوا من أجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح

" ص ٣١ . قال تعالى ﴿ وَيَسْتَخْلِفْكُمْ فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ ﴾

الأعراف: ١٢٩ .

- أهمية القيم:

(أ) أهميتها للفرد:

للقيم أهمية في حياة الإداري فكلما كان المدير على درجة من الوعي بالقيم انعكس هذا الوعي على مستوى الالتزام بها في العمل التربوي.

وقد أشار عقيل (١٤٢٧ هـ) إلى أهميتها بالنسبة للفرد، فذكر أنها تساعد في بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته ، كما تحدد غاياته وأهدافه، وهي معيار يحكم تصرفات الإنسان في حياته ومواقفه، كما أنها تعمل على وقاية الفرد من الانحراف خلف التيارات الزائفة، وتلعب دوراً في حل الصراعات واتخاذ القرارات عند الفرد ص ٣٩ . ووافق في ذلك عبد الفتاح (١٤٢١ هـ) فذكر أن الفرد في حاجة ماسة إلى المعايير والقيم للتعامل مع الآخرين والمواقف ، لأنها تعمل على توجيه سلوكه وتدفع نشاطه ، وعند غيابها فإنه يغترب عن ذاته وعن مجتمعه ويقل إنتاجه ويضطرب ص ١١ .

فالقيم تلعب دوراً في تحديد شخصية الإداري ، وتعمل على وضعه في الإطار الإسلامي، وتحقق له الرضا عن النفس بأن قام بعمل ما يرضي الله سبحانه وتعالى ، كما تحقق للإداري الإحساس بالأمان ، تعمل القيم على إصلاح الإداري داخليا وتوجهه نحو الخير كما ذكر حميد (١٤١٨ هـ) " تسمو بالإنسان وترفعه فوق الماديات المحسوسة، حتى لا يرتبط بها ارتباط كلياً ، فتغلب عليه حيوانيته، وإلى سماء الإنسانية الرفيعة بكل ما فيها من جمال وقيم ومبادئ سامية لا تتحقق إلا بالتمسك بالأخلاق الإسلامية ومنهج الإسلام في الحياة" ص ٨٦ . وقد ذكر بن حميد (١٤١٨ هـ) أن القيم الإسلامية :

- ١- تلعب دوراً في تشكيل شخصية الفرد للسعادة في الدنيا والآخرة.
 - ٢- تعطي الفرد إمكانية ما هو مطلوب منه في إطار الرسالة الإسلامية.
 - ٣- تحقق للفرد الإحساس بالأمان .
 - ٤- تعطي الفرد دفعة نحو تحسين وضعه.
 - ٥- تعمل على إصلاح الفرد نفسياً كما تعمل على توجيهه نحو الخير.
 - ٦- تعمل على ضبط الفرد لشهواته، لأنها معايير لضبط السلوك والتصرفات
- ص ٨٥ . ولقد أشار عبد الفتاح (١٤٢١هـ) " أن القيم هي المثاليات العليا للأفراد والمجتمع ، كما أن القيم تلعب دوراً كبيراً في إدراك الأفراد للأمور حولهم، وكذلك تصورهم للعالم المحيط بهم" ص٧.

ب) أهميتها للجماعة :

القيم بالنسبة للجماعة لا تقل أهمية عنها بالنسبة للفرد، ونلمس ذلك من خلال ما أوضحه عقيل (١٤٢٧هـ) فذكر أن المجتمع يحفظ تماسكه ومبادئه الإسلامية التي تسوده القيم الفاضلة، كما جاء في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم عن النعمان بن بشير رضي الله عنهما قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم ، مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى) متفق عليه . كما أن القيم تدعو إلى تعاون المجتمعات ونبذ الصراعات والاختلافات في المجتمع الواحد ص ٤١ . وذكر عبد الفتاح (١٤٢١هـ) أهميتها بالنسبة للجماعة فإن أي تنظيم اجتماعي في حاجة إلى القيم التي تضمه للنظام المجتمعي وضوح الأهداف ويكون مجتمعاً مثالياً ص ١١ .

وجاء عند بن حميد (١٤١٨هـ) أن القيم تساعد المجتمع على مواجهة التغيرات، وتحدد الاختيارات السليمة التي تسهل على الناس حياتهم، وتحفظ

على المجتمع استقراره وكيانه في إطار موحد ، وتعمل القيم على إعطاء النظم الاجتماعية ، وتمنع المجتمع من الأنانية المفرطة والنزاعات، لأنها تحمل الفرد على التفكير في الأهداف والوصول إليها بعيدا عن إشباع الرغبات والشهوات ، وتعمل القيم على تزويد المجتمع بالصيغة التي يتعامل بها مع العالم الطبيعي والبشري ، وتحيط المجتمع بسياج يحمي من التفكك والانحلال، من خلال الأنظمة التي جاء بها الدين الإسلامي ص ٨٦. وجاء عند آل مبارك (١٤٢٣هـ) عن أنس رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : " لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" متفق عليه ص ١٤٥ . فعلى الإداري الالتزام بالقيم كما ذكر مصطفى(١٤٢٤هـ) " أن الإدارة الإسلامية أكدت على أهمية الالتزام بالقيم والأخلاق وقواعد الشريعة الإسلامية وفن معاملة الغير" ص ٢٥.

ومن هنا فقد رأى الباحث أن يركز على القيم الإدارية الإسلامية المرتبطة بالقيادات الإدارية لأنها تخاطب شريحة عريضة من المديرين في المدارس، والذين يملكون القدرة على إحداث التغيير في مدارسهم وإداراتهم ، وحيث إنهم قدوة للمعلمين والموظفين والطلاب، ولدورهم الحيوي والهام فإن المجتمع يعول عليهم الارتقاء بمدارسهم تربويا وتعليميا، بما يعود على المجتمع بالخير. وسوف يستعرض الباحث القيم الإدارية الإسلامية التي يجب أن يتحلى بها المديرون في المجتمعات الإسلامية، وغير الإسلامية، لكون مصدرها الكتاب والسنة .

القيم الإدارية الإسلامية التي سوف تتناولها هذه الدراسة:

أولاً: العلم

يعد العلم أساس القيم الإدارية الإسلامية، وهذا ما أكد عليه الدين الإسلامي، فقد كانت أول سورة نزلت على محمد صلى الله عليه وسلم تحت

على العلم ، قال تعالى ﴿ أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ

الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ العلق ١ - ٤ جاء في تفسير الصابوني (١٤٢٣هـ)

إن الآية فيها دعوة صريحة للعلم والمعرفة، والانتقال من ظلمة الجهل إلى نور المعرفة ، مستعينا بالله تعالى ص ١٥٨٢ . فالعلم يعتبره الباحث أهم القيم

الإدارية الإسلامية التي يجب أن تتوفر في الإداري، فقال تعالى ﴿ وَقُلْ رَبِّ

زِدْنِي عِلْمًا ﴿١١٤﴾ ، ذكر الصابوني (١٤٢٣هـ) أي سل ربك زيادة العلم

النافع الذي تستنير به في حياتك ص ٧٨٣ . والجانب الإداري هو أحد جوانب الحياة التي يحتاج إلى الزيادة في العلم .

جاء عند النووي (١٤٢٢هـ) عن أبي هريرة رضي الله عنه ، أن رسول

الله صلى الله عليه وسلم قال: (ومن سلك طريقا يلتمس فيه علما ، سهل الله له به طريقا إلى الجنة) رواه مسلم ص ٣٠٩ .

عندما اختار الله تعالى الأنبياء على بقية أقوامهم جعل الله لهم العلم، حتى

يكونوا أهلا لتبليغ الرسالة وقيادة الأمم فقال تعالى ﴿ وَكُلًّا ءَاتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا ﴿١١٤﴾

الأنبياء: ٧٩ ، أي على جانب من العلم والفهم في قصة داود وسليمان عليهما السلام . وأضاف النووي (١٤٢٢هـ) عن أبي موسى ، رضي الله عنه ، قال :

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (مثل ما بعثني الله به من الهدى والعلم كمثل غيث أصاب أرضا ، فكانت منها طائفة طيبة قبلت الماء فأنبتت الكلأ ،

والعشب الكثير، وكان منها أجادب أمسكت الماء ، فنفع الله بها الناس ، فشربوا منها وسقوا وزرعوا ، وأصاب طائفة منها أخرى إنما هي قيعان ، لا تمسك ماء ، ولا تنبت كلأ ، فذلك مثل من فقه في دين الله ، ونفعه ما بعثني الله به ، فعلم وعلم، ومثل من لم يرفع بذلك رأسا ، ولم يقبل هدى الذي أرسلت به (متفق عليه ص ٣٠٨ .

قال تعالى ﴿ قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ ﴾

النمل ٤٠ ، و نستنتج من هذه الآية بأن الإدارة تقوم على العلم ، فعلى الإداري أن يستفيد من خبرات الآخرين و عقولهم كما استفاد منها سليمان عليه السلام في الإتيان بعرش بلقيس . ذكر المقدم (١٤١٦ هـ) أن طلب العلم ليس له سن معين بل يستمر حيث قال الإمام ابن عقيل لا يحل لي أن أضيع ساعة من عمري ، وإني لأجد من حرصني على العلم وأنا في عمر الثمانين أشد مما كنت أجده وأنا ابن العشرين ص ٢٠٢ .

فرفعة الإداري تكون من خلال التزود بالعلم الشرعي والتربوي، ويكون على اطلاع لكل جديد على الصعيد التقني ، فبهذا العلم يستطيع السيطرة ويكون لديه زمام المبادرة في المواقف المختلفة، وهذا ما نتعلمه من قصة يوسف عليه السلام كما وردت في القرآن الكريم قال تعالى (قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ

خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ) يوسف ٥٥ جاء في تفسير الصابوني (١٤٢٣ هـ)

أنه طلب ولاية الخزائن عند الملك، لأن عنده المعرفة التامة والخبرة الكافية في إدارة الشؤون المالية والإدارية والاقتصادية ويستطيع التصرف على الوجه الأصح وقد وصف نفسه بالعلم والحفظ والأمانة وليس من باب تزكية النفس

،بل وصف لنفسه عند من لا يعرفه ص ٥٨٩ . فعند ما طلب يوسف عليه السلام أن يكون على خزائن الأرض كان يعلم أن لديه من العلم ما يؤهله لهذا المنصب . ولعل في قصة طالوت شاهداً على أن المنصب القيادي يحتاج إلى الزيادة من العلم ،فلولا زيادة بالعلم لما اختاره الله على قومه، قال تعالى ﴿ قَالَ

إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ

مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴾ البقرة: ٢٤٧ . ذكر الصابوني (١٤٢٣ هـ) في

تفسيره " الاعتماد في القيادة على أمرين هما : سعة العلم وقوة الجسم، وقد خصه الله منهما بحظ وافر ، فينبغي أن يكون الملك واسع المعرفة قوي البدن ذا هيبة ووقار، لتعظم مكانته في عيون الناس" ص٩٢ . ويمكن قياس الإدارة على ذلك الأمر كما جاء في الآية السابقة .

ومع مر العصور لم يترك شرط العلم في العمل الإداري، وجاء في موسوعة الإدارة الإسلامية ما قاله ابن خلدون في شرط من يتولى منصبا قياديا: "فأما اشتراط العلم فظاهر، لأنه إنما يكون منفذاً لأحكام الله تعالى إذا كان عالماً بها، وما لم يعلمها لا يصحّ تقديمه لها.." قال عمر بن عبد العزيز: "من عمل على غير علم كان ما يفسد أكثر مما يصلح".

ذكر رقيط (١٤١٦ هـ) أن العلم له أهمية كبيرة للإداري، حيث يجعله يضع الأمور في مكانها الصحيح، ويكون موضع ثقة من الناس، والجهل يجعل الإداري يستعين بمن حوله وهذا قد يعرضه لأحد أمرين هما:

١ - أنه يترك لمن حوله التصرف في عمله، ويكتفي هو باللقب والرياسة.

٢- أنه يقرب حوله ذوي الجهل، ويبعد عنه أهل العلم، خشية أن ينتقدوا تصرفاته، وهذا الأمر يثير الفوضى والاضطراب في المنظمة ص ١٦ .

وجاء عند الغزالي (١٤١٩هـ) قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (طوبى لمن شغله عيبه عن عيوب الناس، وأنفق من مال اكتسبه من غير معصية، وخالط أهل الفقه والحكم، وجانب أهل الزلل والمعصية، طوبى لمن ذل في نفسه وحسنت خليقته، وصلحت سريرته وعزل عن الناس شره طوبى لمن عمل بعلمه، وأنفق الفضل من ماله، وأمسك الفضل من قوله، ووسعته السنة، ولم يعدها إلى بدعة) أخرجه ابو نعيم من حديث الحسين بن علي ص ١١٨ . وقال تعالى (يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) المجادلة: ١١، وفي هذه الآية دلالة على رفعة أهل الإيمان والعلم عن غيرهم.

ذكر عقيل (١٤٢٧هـ) عندما التزم المسلمون بالعلم في فترة من العصور الماضية، ازدهرت مؤسسات التعليم، ونشط البحث العلمي فصاحب ذلك إنجازات علمية في مجالات مختلفة، منها الطب والكيمياء والفلك والجغرافيا والرياضيات وغيرها من مجالات العلوم المختلفة ، وقد غذت الحضارة الأوروبية فيما بعد ص ٩٧ .

وطلب العلم فريضة على كل مسلم سواء أكان مديراً أم غير ذلك ، وعند التبريزي (١٤٠٥هـ) عن ابن عباس رضي الله عنهما قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (فقيه واحد أشد على الشيطان من ألف عابد) ص ٤٧ .

قال تعالى (وَمَا يَعْلَمُ تَأْوِيلَهُ إِلَّا اللَّهُ وَالرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ يَقُولُونَ ءَأَمَّتْ بِهِمْ كُلُّ مَنِّ

عِنْدَ رَبِّنَا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ) آل عمران ٧ . وقال تعالى (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ

يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ) الزمر ٩ .

وإضافة لما سبق عن العلم فهناك بعض الجوانب التي تدرج ضمن قيمة

العلم وهي :

(أ) التخطيط :

والذي عرفه مصطفى (١٤٢٤ هـ) " أنه تحديد أهداف معينة مع وضع

الأساليب والتنظيمات والإجراءات، لتحقيق تلك الأهداف بأقل تكلفة اجتماعية

ممكنة " ص ١٤٨ . قال تعالى (يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَأْمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ

إِلَيْهِ وَإِنَّ اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَيْرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ) الحشر ١٨ ، وفي هذه الآية دعوة إلى

النظر إلى المستقبل والعمل من أجله وهذا هو التخطيط الذي يصل بصاحبه

إلى ما خطط له، فالمدير لا بد له من التخطيط لعمله داخل المدرسة .

وعرفت هدى لطف (١٩٩٥ م) التخطيط " أنه اختيار أنسب الطرق

للوصل إلى هدف معين من بين الطرق البديلة المتاحة، والتنبؤ بأحداث

المستقبل والاستعداد لها " ص ٦٠ .

قال تعالى (أَمَّنْ يَمْشِي مَكْبَأً عَلَىٰ وَجْهِهِ ءَأَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ

مُسْتَقِيمٍ) الملك ٢٢ .

إن التخطيط هو التنبؤ بما سيكون، ورسم التصور المستقبلي المبني على الدراسة والتحليل للوقائع، ودراسة البدائل المختلفة لأداء عمل معين، ثم الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة والتي تحقق هدفا معينا في وقت معين، وفي حدود الإمكانيات المتاحة، تحت الظروف والملابسات القائمة.

وجاء في الكتاب السنوي للرابطة الأمريكية للإداريين التربويين كما أوردها رسمي (٢٠٠٤م) " يتضمن التخطيط تحديد وإيضاح للأهداف ومجال العمل ، والفحص بقصد الكشف عن العوامل المؤثرة، وتحديد آثارها المحتملة على إنجاز الأهداف وصنع القرار، لتحديد عمل النظام وكما تشير إليه عمليات تعريف الأهداف ، والفحص ، والتحليل " ص ٨٧ .

والإسلام يدعو للتخطيط للمستقبل بكل جوانبه، فقد أكد الإسلام على التخطيط للحياة في الدنيا والآخرة؛ قال تعالى: ﴿ وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ﴾ القصص ٧٧ .

وكما ورد في قصة يوسف عليه السلام عن أهمية التخطيط في الجانب الاقتصادي، قال تعالى (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ) يوسف ٤٧ . وقال تعالى (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ

وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ، عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا نَعْلَمُونَهُمْ

اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ)

الأنفال ٦٠ . فالتخطيط واجب ديني على المدير كما أشارت إليه الآيات السابقة،

لما له من دور في نجاح العملية الإدارية . وقد ذكر فهمي وآخرون (١٤١٤ هـ) أن التخطيط مسؤولية أساسية في الأداء، حيث لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها، فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ العمل، ومن مقتضياته رسم برنامج زمني عام ومعرفة الإمكانيات وتقدير الحاجات وتكوين اللجان التي تتولى الأعمال وتوزيع أعمال اللجان ودراسة ما قد يظهر من مستجدات ووضع الحلول المناسبة ص ٧٤ . ولا يختلف عنه مصطفى (١٤٢٤ هـ) فقد ذكر " أن التخطيط التربوي عملية مستمرة ومرشدة، تستهدف تنظيم شئون التربية والتعليم في المجتمع، وعلاج مشاكلها بحلول واقعية وتوفير تعليم مناسب " ص ١٥٦ .

(ب) التنظيم :

التنظيم وتوزيع الأدوار والأنشطة والمهام على المعلمين داخل المدرسة ويمكن تعريفه كما جاء عند الجوهرى (١٩٨١ م) بأنه " عملية تحديد وتجميع الأعمال المطلوب إتمامها، والتنسيق بينها وبين الأنماط السلوكية والقدرات اللازمة لها في إطار المسؤوليات والسلطات المختلفة، بشكل يضمن تحقيق الأهداف على خير وجه " ص ١٣٩ .

وذكر فهمي وآخرون (١٤١٤ هـ) أن التنظيم هو توزيع الأنشطة على المعلمين كل في مجال تخصصه، مع التفويض بإنجاز ما أسند إليهم في أقصر وقت، وأقل تكلفة، وأعلى مستوى، ويقضي التنظيم دراسة شاملة للأوضاع الراهنة، ومعرفة القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بالعمل، وكذلك إعداد مستلزمات العمل واتخاذ الترتيبات اللازمة، ودراسة الخطط المعدة مسبقاً ص ٧٦ . وعرف المنيف (١٤٠٣ هـ) عملية التنظيم " بأنها ذلك الجانب من العملية الإدارية الذي يختص بتحديد الأعمال والنشاطات اللازمة، لتحقيق

أهداف المنظمة وتنظيمها في إدارات ودوائر ووحدات وأقسام، في ضوء تحديد العلاقات التي تنشأ بين النشاطات والقائمين عليها على كافة المستويات وفي كل الاتجاهات" ص ١٢٢ .

كما أضاف السلطان (١٤١٨ هـ) تعريف التنظيم بأنه "عبارة عن وظيفة إدارية تعمل على تنسيق النشاطات والجهود، وتحديد العلاقة بين أعضاء المنظمة، لتحقيق أهداف معينة وذلك من خلال ترتيب وتقسيم الأعمال والأدوار وتوزيعها في إدارات وأقسام ووحدات متخصصة، يعرف كل عضو فيها مسؤولياته الوظيفية وعلاقته بالآخرين" ص ٩١ .

وقد أوضح البنا (١٤٠٥ هـ) أن المدارس السلوكية والاجتماعية أخفقت في الجانب التنظيمي لدى الفرد داخل المنظمة، مع تأكيده لنجاح التنظيم الإداري الإسلامي، ويعزو ذلك النجاح إلى اتباع منهج عقدي، والذي له فاعليته في التنظيم. ص ١٧٩ .

ويرتكز التنظيم على محاور أوردتها رسمي (٢٠٠٤م) وهي :

- ١- وحدة الأمر : وهو وجود رئيس واحد يدير العمل.
- ٢- تفويض السلطة : أن يجمع بين المركزية واللامركزية أي تنظيم رأسي مركزي من القيادة العليا في اتخاذ القرار، وآخر أفقي يتسم بتفويض السلطة .
- ٣- تقسيم العمل : ويكمن في إدراك العلاقة التفاعلية بين خصائص الوظيفة والفروق الفردية بما يحقق أهداف التنظيم .
- ٤- تحديد المسؤوليات : التزام العاملين بأداء الواجبات والأعمال المطلوبة منهم .

٥- التنسيق والتعاون : هو ترتيب جهد الجماعة، يؤدي إلى وحدة العمل، وتحقيق هدف عام ص ص ١٠٤ - ١٠٩ .

فالتنظيم له أهمية في تحديد المهام لكل فرد ودوره وعمله ونوعية ارتباطه بالمدرسة وتأثيره في اتخاذ القرار ، ويعمل التنظيم على القيام بالأعمال الكثيرة في أوقات قليلة قال تعالى ﴿ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقْتَلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُيُوتٌ مَرْمُوسٌ ﴾ الصف: ٤ والدين الإسلامي قد نظم وقت المسلم لكي تستقيم حياته دونما خلل، فنظم أوقات الصلاة والصوم والعبادات الأخرى وكذلك النوم والعمل قال تعالى ﴿ وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ لِبَاسًا ۗ وَجَعَلْنَا النَّهَارَ مَعَاشًا ﴾ النبأ: ١٠ - ١١ . فهذه الآية فيها إشار إلى تنظيم حياة الفرد ووقته.

هذا هو منهج الدين الإسلامي الذي ينبغي أن يسير عليه مدير المدرسة في أداء عمله ، ولا يتحقق التنظيم إلا إذا كان المدير على قدر من العلم يستطيع من خلاله تنظيم العمل .

ثانيا: الأمانة

تعد الأمانة في العمل الإداري من الأمور التي يقوم عليها العمل، وهي صفة إنسانية أوجبها النظام الإسلامي على المسلم، والأمانة واسعة المجالات . فالعمل الإداري أمانة في عنق المدير، وعليه أن يؤدي هذه الأمانة كاملة إلى المستفيدين منها من معلمين وطلاب وأولياء أمور ومجتمع وكل من له علاقة بهذه المؤسسة التعليمية، وإلا يصبح خائنا لأمانته. وقد أوضح رقيط (١٤١٦هـ) أن الأمانة في العمل الإداري هي " أن تؤدي الحقوق إلى أهلها،

وهي صفة لازمة من صفات الإداري الناجح ، بها يمكن أن يسعد الناس ومن
دونها يشقى الناس " ص ١٣ .

قال تعالى (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا
بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا) النساء ٥٨ . ذكر القرني (١٤٢٨ هـ)

في تفسيره لهذه الآية أن الأمانة التي بينكم وبين الله، من القيام بأمره واجتناب
نهيهِ، والأمانة التي بينكم وبين الناس، من أداء الحقوق وإنفاذ العقود، وعليكم
بالإنصاف والسوية بين الناس إذا أسند إليكم حكم من القضاء ص ١١٥ .

وقد عرف الكفوي الأمانة كما جاء عند ابن حميد (١٤١٨ هـ) أنها : " كل
ما افترض الله على العباد فهو أمانة كالصلاة، والزكاة والصوم وأداء الدين
والودائع وكتم الأسرار، وكل ما يؤتمن عليه من أموال وأسرار وغيرها " ص
٥٠٩ . وهي أحد الصفات الخلقية لحب الحق وهي ضد الخيانة، و الأمانة
عند المدير هي تأدية ما يجب عليه من حق، مع الاهتمام بحفظ ما أسند عليه
وعدم التفريط والتهاون في هذا العمل. وجعل الله سبحانه وتعالى صفة الأمانة
من الصفات التي امتدح بها عباده الصالحين فقال تعالى (وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ

وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ) المؤمنون ٨ ، جاء في تفسير الصابوني (١٤٢٣ هـ) أن اللفظ

يشمل جميع الأمانات مع الخالق والمخلوق فالصلاة أمانة والزكاة أمانة
وغيرها من الأمور الدينية، وكذلك سائر التكاليف الشرعية ص ٨٤٠ . فالأمانة
تشمل كل ما يراعه الإنسان من عهد وذمة، والعمل الإداري لا يخرج عن هذا
المعنى. وقد أشار العقاد (١٩٩٦ م) " أن الأمانة هي كل ما أوتمنت عليه من
قول أو عمل أو مال أو علم ، وبالجمله كل ما يكون عند الإنسان من النعم التي

تفيد نفسه وغيره " ص ٤٠ . وذكر عقيل (١٤٢٧ هـ) " أن الرسول صلى الله عليه وسلم اشتهر بالأمانة، وكان ذلك واضحا في سلوكه حيث لقبه أهل قريش بالأمين ، ويكفي أن الرسول صلى الله عليه وسلم حمل الأمانة الكبرى وهي رسالة لا إله إلا الله محمد رسول الله " ص ٨٧ . قال تعالى (إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ

عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا) الأحزاب ٧٢ ، جاء في تفسير هذه الآية عند القرني (١٤٢٨ هـ) أن الله تعالى عرض كل ما أوجبه على العباد، وهو مجموع ما أرسل به الرسل عليهم الصلاة والسلام ، عرض ذلك على السموات والأرض والجبال، فامتنعت أن تحمله خوفاً من عدم الوفاء، وعجزاً عن القيام بأدائها ، والتزم الإنسان على ضعفه بحملها لأنه كان ظلوماً لا يعدل، جهولاً لا علم عنده ، فبالعلم والعدل يحوز العبد كمال الولاية ص ٤٩٦ .

وقال الإمام القاسمي كما ذكره العقاد (١٩٩٦ م) " الأمانة حقوق مرعية أودعها الله تعالى المكلفين ، وائتمنهم عليها ، وأوجب عليهم تلقيها بحس الطاعة والانقياد ، وأمرهم بمراعاتها والمحافظة عليها وأدائها من غير إخلال بشيء من حقوقها " ص ٤٥ . ويشير كثير من المفسرين بأن الأمانة هي التكليف ، والإدارة تكليف . وذكر بن حميد (١٤١٨ هـ) أن الأمانة جاءت في القرآن الكريم بعدة أوجه، ومنها أنها جاءت بمعنى العفة والصيانة، كما قال تعالى (إِنَّكَ خَيْرٌ مِّنْ أَسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) القصص ٢٦ .

ومن صفات الأمانة: الإيمان وإقامة الشهادة والاستقامة والنزاهة والتبليغ والصدق وكتمان السر والعفة والمسؤولية والورع. على العكس من الخيانة

التي من صفاتها: إفشاء السر والتهاون وشهادة الزور والتطيف والغلول
والنتصل من المسؤولية والكذب ونقض العهد ص ٥١١ .

قال تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتَكُمْ وَأَنْتُمْ

تَعْلَمُونَ ﴾ الأنفال ٢٧، ذكر القرني (١٤٢٨ هـ) أن الخيانة تشمل نقض

المواثيق وترك الأوامر وارتكاب المعاصي ونكث العهد والخروج عن سنة
الرسول صلى الله عليه وسلم ، ولا تخونوا ما أوتمنتم عليه من حقوق
وواجبات وأسرار وشروط ، وأنتم تعلمون أن هذا الفعل حرام وأنتم متعمدون
فعله ص ٢٢٠ . وفي هذه الآية توجيه للإداري، لأن المدير مؤتمن على عمله
بما فيه من حقوق وواجبات وأسرار .

والعمل أمانة كما جاء في قصة سليمان عليه السلام مع العفريت الذي يريد

أن يأتي بعرش بلقيس، قال تعالى ﴿ قَالَ عِفْرِيْتُ مِّنَ الْجِنِّ أَنَا ءَانِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِن

مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ ﴾ النمل ٣٩، وهذه الآية تدل على العفة والصيانة

للعرش الذي سيأتي به، لإدراكه أهمية الأمانة في القيام بهذا العمل .

ولقد اقترن عدم وجود الأمانة بالنفاق كما جاء في الحديث الشريف عن أبي

هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : (آية المنافق ثلاث

إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا اتتمن خان) رواه البخاري.

وذكر بن حميد (١٤١٨ هـ) عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال: بينما

النبي صلى الله عليه وسلم في مجلس يحدث القوم جاء أعرابي فقال : متى

الساعة ؟ فمضى رسول الله صلى الله عليه وسلم يحدث . فقال بعض القوم :

سمع ما قال فكره ما قال ، وقال بعضهم : بل لم يسمع . حتى إذا قضى من

حديثه قال : (أين أراه السائل عن الساعة ؟) قال : ها أنا يا رسول الله . قال (فإذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة) . قال : كيف إضاعتها ؟ قال (إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة) ص ٥١٧ .

ولعل لنا في قصة أبي ذر رضي الله عنه خير شاهد على أن العمل الإداري أمانة فقد ذكر بن حميد (١٤١٨ هـ) أنه جاء في الحديث عن أبي ذر - رضي الله عنه - قال : قلت يا رسول الله ، ألا تستعلمني ؟ قال : فضرب بيده على منكبي . ثم قال : (يا أبا ذر إنك ضعيف ، وإنها أمانة ، وإنها يوم القيامة خزي وندامة ، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها) رواه مسلم ص ٥١٩ . وأضاف بن حميد (١٤١٨ هـ) " أن الأمانة يحفظ بها الدين والأعراض والأموال والأجسام والأرواح والمعارف والعلوم والولاية والوصاية والشهادة والقضاء والكتابة) ص ٥٢٤ .

فالأمانة ليست حصرا على عمل معين، وإنما هي شاملة لجميع جوانب الحياة بصفة عامة ، وفي مجال العمل الإداري بصفة خاصة ، والمدرسة تشمل جميع جوانب الأمانة، وهي أمانة لدى المدير، فكان الله في عونه للقيام بهذه المهمة الشاقة . ويندرج تحت قيمة الأمانة أمور منها ما يلي :

(أ) المسؤولية

ذكر الصائغ (١٤٠٦ هـ) أن المسؤولية هي الالتزامات المترتبة على التصرفات الصادرة عن الموظف في حدود الوظيفة كضوابط شرعية، لتحكم مسيرة السلوك الوظيفي في إطاره الشرعي داخل تلك الحدود الوظيفية ، ضمنا لتحقيق المصالح المتعلقة بالوظيفة ، وأن المدير المسلم يحس بثقل المسؤولية وهو يقوم بممارسة واجباته الوظيفية لأنه يدرك أنه يقع تحت مسؤوليتين ، مسؤولية صغرى ومسؤولية كبرى ، فالصغرى هي المحاسبة

على التقصير في العمل من قبل جهات أعلى منه، والكبرى هي أمام الله، وهذه تمكن المدير من النجاة من المسؤولية الصغرى إذا التزم بالمسؤولية الكبرى ص ص ٩٧٥ - ٩٧٧. قال تعالى قَالَ ﴿ وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ ﴾ الصافات ٢٤، جاء في تفسير القرني (١٤٢٨ هـ) إن الله سوف يسأل الكفار عن أعمالهم وأقوالهم التي صدرت منهم في الحياة الدنيا سؤال إنكار وتوبيخ ص ٥١٩.

وقال تعالى ﴿ وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ

كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴾ الإسراء ٣٦، وفي تفسير القرني (١٤٢٨ هـ) عدم الذهاب وراء الظنون والشائعات، لأن الإنسان محاسب عند الله على سمعه وبصره وفؤاده، فإن جعلها في الخير أثابه الله، وإن سخرها في الشر عاقبه ص ٣٣٦. كذلك المدير يجد في الآية توجيهها بعدم الذهاب وراء الشائعات والظنون والشك، بل يجب عليه التثبت، لأنه محاسب على تصرفاته من الله أولاً، ثم من صاحب الحق والجهات المسؤولة ثانياً.

ونذكر عقيل (١٤٢٧ هـ) أن المسؤولية تلعب دوراً في بناء المجتمع وتطوره فالفرد الذي لا يستطيع أن يتحمل القيام بالعمل الملقى عليه لا يستطيع تحمل المسؤولية، ويجب مراعاة ذلك فقد يكون غير مستطيع ص ٩٢.

قال تعالى ﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ البقرة ٢٨٦. فلا يجب أن يوضع شخص في القيادة أو الإدارة وهو غير قادر أو غير مؤهل علمياً ومهارياً، وخير مثال يقتدى به في تحمل المسؤولية الرسول صلى الله عليه وسلم، فقد حمل مسؤولية نشر الدعوة. جاء في الحديث كما ذكر آل مبارك (١٤٢٣ هـ) عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أنه سمع رسول الله صلى الله عليه

وسلم يقول " كلكم راع ومسئول عن رعيته، فالإمام راع وهو مسئول عن رعيته ، والرجل في أهله راع وهو مسئول عن رعيته، والمرأة في بيت زوجها راعية وهي مسئولة عن رعيته، والخادم في مال سيده راع وهو مسئول عن رعيته، قال فسمعت هؤلاء من رسول الله صلى الله عليه وسلم وأحسب النبي صلى الله عليه وسلم قال والرجل في مال أبيه راع وهو مسئول عن رعيته، فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " متفق عليه ص ٢١٥ .

ب) الإشراف

ذكر رقيط (١٤١٦ هـ) أن الإشراف هو متابعة عمل معاونين، ومراقبة نشاط العاملين، وليس الإشراف هو التدخل في كل الأمور أو التجسس، فهذا يفقد الثقة بين الإداري وبين من يعمل معه، ويهدف الإشراف الاطمئنان على سير العمل ص ٣٩ .

وهناك من يرى عكس ذلك في الإشراف كما ذكرها رقيط (١٤١٦ هـ) أن الإمام الماوردي قال: أن يباشر المسئول بنفسه مشاركة الأمور وتصفح الأحوال، لينهض بسياسة الأمة وحراسة الملة، ولا يعول على التفويض تشاغلا بلذة أو عبادة، فقد يخون الأمين ويغش الناصح ص ٣٩ .

ولكن هذا الأمر يخالف ما كان عليه الرسول صلى الله عليه وسلم وأصحابه، حيث كانوا يفوضون من يرونه كفؤاً لهذا العمل مع المشاركة المحدودة ، لأن هذا يجعل الفرد يتحمل المسؤولية .

وأورد جاهين (١٩٨٤ م) إن عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول لبعض أصحابه: "أرأيت لو أني استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما عليّ؟ قالوا: نعم يا أمير المؤمنين. قال: لا، حتى أنظر في عمله.. أعمل بما أمرته أم لا؟! ص ٧٣ .

ثالثاً: العدل

العدل جاء في المعجم الوسيط (١٤١٠هـ) بمعنى الإنصاف وهو إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه ص ٥٨٨.

قال تعالى (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ) النحل ٩٠، جاء في تفسير القرني (١٤٢٨هـ) أن الله يأمر عباده بالعدل والإنصاف في حقه سبحانه بإفراجه بالعبودية ، وفي حق خلقه بإعطاء كل ذي حق حقه وعدم بخس أحد شيئاً مما يستحقه ص ٣٢٧. والمدير عليه توخي العدل في كل ما يقوم به من توزيع في الأعمال وتقويم في الأداء للعاملين تحت إدارته، فالآية واضحة في الأمر بالعدل. وقال تعالى (يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ

وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوِّمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ءَاعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ

إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ) المائدة ٨ جاء في تفسير الصابوني (١٤٢٣هـ)

عليكم بالاستقامة على الحق، ولا يحملكم شدة بغضكم للمشركين ، على ترك العدل فيهم فتعدوا عليهم ، اعدلوا أيها المؤمنون مع أوليائكم وأعدائكم ص ٢٤٦. فقد يعمل مع المدير من يكون مقصراً في دينه، لكون التعليم العام في المملكة ليس فيه أحد من المشركين، فهذا لا يدعو أن لا يكون عادلاً بحقه.

وقال تعالى (لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ

النَّاسُ بِالْقِسْطِ) الحديد ٢٥. وقال تعالى (وَأْمُرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ) الشورى ١٥.

فالعدل هو أحد القواعد الأساسية التي تركز عليها العملية الإدارية بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص قال تعالى (وَمِمَّنْ خَلَقْنَا أُمَّةً يَهْدُونَ بِالْحَقِّ

وَبِهِ يَعْدِلُونَ) الأعراف ١٨١. وذكر عبد الفتاح (١٤٢١ هـ) إن العدل يكون في إصدار الأحكام، وعدم التحيز والمحاباة لأمر معين، وتأتي بمعنى إعطاء كل ذي حق حقه ص ٤٥. فالإسلام يلزم المدير أن يعمل على إقامة العدل بين المعلمين في جميع الأمور المتعلقة بشؤون الوظيفة، فقد قال صلى الله عليه وسلم (من ولي أمر عشرة جاء يوم القيامة يداه مغولتان إلى عنقه، حتى يفكه العدل أو يوبقه الجور). أورد التبريزي (١٤٠٥ هـ) عن أبي أمامة عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال : " ما من رجل يلي أمر عشرة فما فوق ذلك إلا أتاه الله عز وجل مغلولا يوم القيامة يده إلى عنقه فكه بره أو أوبقه إثمه أولها ملامة وأوسطها ندامة وآخرها خزي يوم القيامة " رواه أحمد ص ٣٤٥.

وذكر عبد الفتاح (١٤٢١ هـ) " أن العدل بين الناس هو الغاية المقصودة في الشريعة الإسلامية وإن كان مع العدو، وقد أفتى بعض العلماء بأن الكافر العادل أوصل من المسلم الجائر لأن الأول لنا عدله وعليه كفره، والثاني له إسلامه وعلينا جوره " ص ٧١. وقد ورد ذكر العدل في القرآن الكريم في ثمانية وعشرين موضعا، وورد بألفاظ مرادفة للعدل في خمسة وعشرين موضعا، وهذا فيه دلالة واضحة على أهمية العدل والتمسك به، وفقا للنصوص القرآنية التي تشير إلى العدل .

ذكر مصطفى (١٤٢٤ هـ) " أنه أجمع علماء الفقه الإسلامي على أن العدالة تعد أول الشروط التي يشترطونها في الحاكم ، أو من يملك سلطة " ص ٧٣. والعدل عكس الظلم كما ذكر التبريزي (١٤٠٥ هـ) جاء في الحديث القدسي،

فعن أبي ذر رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم فيما يروي عن الله تبارك وتعالى أنه قال : " يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرما فلا تظالموا، يا عبادي كلكم ضال إلا من هديته فاستهدوني أهدكم، يا عبادي كلكم جائع إلا من أطعمته فاستطعموني أطعمكم يا عبادي كلكم عار إلا من كسوته فاستكسوني أكسكم، يا عبادي إنكم تخطئون بالليل والنهار وأنا أغفر الذنوب جميعا فاستغفروني أغفر لكم ، يا عبادي إنكم لن تبلغوا ضري فتضروني، ولن تبلغوا نفعي فتنفعوني، يا عبادي لو أن أولكم وآخركم وإنسكم وجنكم كانوا على أتقى قلب رجل واحد منكم ما زاد ذلك في ملكي شيئا يا عبادي لو أن أولكم وآخركم وإنسكم وجنكم كانوا على أفجر قلب واحد منكم ما نقص من ملكي شيئا يا عبادي لو أن أولكم وآخركم وإنسكم وجنكم قاموا في صعيد واحد فسألوني، فأعطيت كل إنسان مسألته، ما نقص ذلك مما عندي إلا كما ينقص المخيط إذا أدخل البحر ، يا عبادي إنما هي أعمالكم أحصيها عليكم ثم أوفيكم إياها ، فمن وجد خيرا فليحمد الله ومن وجد غير ذلك فلا يلومن إلا نفسه " رواه مسلم ص ٢٤ .

فالعديل من القيم التي تشعر الفرد بالطمأنينة، ويقوي العلاقات بين الأفراد، ويزرع الثقة بين الرئيس والمرؤوس وبه يستقر النظام ويسير الفرد في تحقيق الأهداف، ويسعى إلى خدمة دينه ووطنه .

وأورد آل مبارك (١٤٢٣ هـ) أنه جاء في الحديث عن أبي هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم قال " سبعة يظلهم الله يوم القيامة في ظلّه يوم لا ظل إلا ظلّه، إمام عادل، وشاب نشأ في عبادة الله تعالى، ورجل قلبه معلق بالمساجد ، ورجلان تحابا في الله اجتمعا عليه وتفرقا عليه ، ورجل دعت امرأه ذات منصب وجمال فقال: إني أخاف الله، ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى

لا تعلم شماله ما تنفق يمينه، ورجل ذكر الله خالياً ففاضت عيناه " متفق عليه ص ٤٢٨. وجاء عند آل مبارك (١٤٢٣ هـ) عن عبد الله بن عمرو بن العاص رضي الله عنهما قال: قال النبي صلى الله عليه وسلم " إن المقسطين، عند الله، على منابر من نور، الذين يعدلون في حكمهم، وأهليهم، وما ولوا " رواه مسلم ص ٤٢٨.

وذكر باعجاجة (١٤٢٠ هـ) أن الماوردي أوضح كيفية عدل الرئيس مع رعيته، فيكون بأربعة أشياء هي: " اتباع الميسور، وحذف المعسور، وترك التسلط بالقوة، وابتغاء الحق في السيرة، فإن ابتغاء الميسور أدوم وحذف المعسور أسلم، وترك التسلط أعطف على المحبة، وابتغاء الحق أبعث على النصرة. ص ٢٥

ولقد أورد مصطفى (١٤٢٤ هـ) " أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول: أيما عامل لي ظلم أحدا فبلغتني مظلّمته فلم أغيرها فأنا ظلمته " ص ٧٤. ومن عدل عمر رضي الله عنه ما ذكره القناوي (١٤٠٤ هـ) لقد مر عمر رضي الله عنه يوماً في السوق ومعه الدرّة فخفق بها رجلاً اسمه سلمة فأصاب بها طرف ثوبه قائلاً له: أمط عن الطريق. فلما كان في العام المقبل لقيه فقال له: يا سلمة تريد الحج؟ قال: نعم. فأخذ بيده وانطلق به إلى منزله فأعطاه ستمائة درهم وقال: استعن بها على حجك، واعلم أنها بالخفقة التي خفقتك. فقال سلمة: يا أمير المؤمنين ما ذكرتّها. قال وأنا ما نسيتهما ص ٣٥-٣٦.

وقال تعالى ﴿وَإِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُمْ بِهِ وَلَئِنْ صَبَرْتُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِلصَّابِرِينَ﴾ النحل: ١٢٦، ذكر الصابوني (١٤٢٣ هـ) إن سبب نزول هذه الآية لما قتل حمزة عم الرسول صلى الله عليه وسلم في غزوة أحد مثل به

المشركون، فلما رآه الرسول صلى الله عليه وسلم قال: والله لأمثلنّ بسبعين منهم فنزلت هذه الآية، وهي دليل على العدل حتى مع الأعداء ص ٦٤٨ .
ومن صور العدل أيضاً ما ذكره الغامدي (١٤٢٨هـ) " أن الصحابي الجليل عبد الله بن رواحة رضي الله عنه حينما بعثه الرسول صلى الله عليه وسلم إلى أهل خيبر ليخرج ثمارهم أرادوا أن يرشوه ليرفق بهم فقال رضي الله عنه : والله لقد جئتكم من عند أحب الخلق إليّ ، ولأنتم أبغض عليّ من القردة والخنازير ، وما يحملني حبي إياه وبغضي لكم على أن لا أعدل فيكم" ص ٩٦ .
هذا هو منطلق أهل الإسلام ،منطق الحق، إنها تربية الرسول صلى الله عليه وسلم لأصحابه ، فما علينا إلا التمسك بهذا المنهج الذي لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه .

رابعاً: الشورى

الشورى لها عدة معاني ومنها ما أورده عبد الفتاح (١٤٢١هـ) " إنها استخراج الرأي" ص ١٢٩ .

ذكر شيخ الإسلام ابن تيمية (١٤٠٦هـ) " إن الله أمر بها نبيه، لتأليف قلوب أصحابه ، وليقتدي به من بعده، وليستخرج منهم الرأي فيما لم ينزل فيه وحي من الحروب ، والأمور الجزئية وغير ذلك ، فغيره - صلى الله عليه وسلم - أولى بالمشورة " ص ٢١٣ .

وأورد المخزنجي (٢٠٠٦م) "وغني عن القول أن يوصف - مبدأ الشورى - بأنه أعظم المبادئ (دستورية وديمقراطية) تأكدت في ظلّه حقوق الإنسان، وكشف للعالم أنه أروع نظام سياسي عرفته البشرية " ص ١٣ .

ذكر باعجاجة (١٤٢٠هـ) أن الشورى هي استطلاع الرأي من ذوي الخبرة فيه للتوصل إلى أقرب الأمور إلى الحق، والشورى في مجال الإدارة

هي مشاركة الرئيس مرؤوسيه عند وضع خطط الإدارة، وتعتبر الشورى
أسمى وأرقى مراتب المشاركة ص ٥٧ .

أورد مصطفى (١٤٢٤ هـ) "أن الرسول صلى الله عليه وسلم اتخذ مجلساً
للمشورة وكان يتكون من سبعة من المهاجرين وسبعة من الأنصار، وكان
يشاورهم قبل القيام بأي عمل وقبل أن يتخذ قراراً في جميع الأمور والمواقف،
فإذا كان هذا هو السلوك الإداري للرسول صلى الله عليه وسلم، فكيف بسواه
ص ٦٨ . قال تعالى (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ) الشورى ٣٨

ذكر عقيل (١٤٢٧ هـ) أن الشورى أمر يلزم الإداري المسلم القيام به امتثالاً
لقوله تعالى (فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) آل عمران ١٥٩ ص ٨٩ .

فعلى الإداري مشاورة أهل العلم والمعرفة والاختصاص وأصحاب
العقول الراجحة والرأي السديد .

وتختلف صور المشاورة بحسب الظروف والمواقف، فتكون مشورة
مخصصة بأهل الرأي والعلم، أو مشورة مع العامة من الناس، أو مشورة مع
شخص واحد، وبالتالي فإن للشورى آثاراً إيجابية في الحياة وفي العمل
الإداري، لتحقيق المصلحة العامة.

الشورى تبعث روح المشاركة، وتشعر العاملين بالثقة في إبداء
الرأي، والوصول إلى قرارات مناسبة بكل قناعة، بالإضافة إلى التحفيز
وتماسك أفراد المؤسسة، وتحفظ احترام الإنسان ورأيه، وتزيد من التقارب بين
الرئيس والمرؤوس وترفع مستوى الرضا، وتعمل على كشف أمور
وتوجهات مختلفة، وهذا يعتبر ركيزة أساسية لنجاح العملية الإدارية.

الرسول صلى الله عليه وسلم عندما كان يستشير أصحابه كان من باب وضع نظام سياسي اجتماعي للأمة ، كما ذكرها الغامدي (١٤٢٨هـ) كان من الممكن أن يوحى الله للرسول بالرأي الصائب ، ولكن الله عز وجل أراد أن يكون مبدأ المشاورة هو المبدأ العام في النظام السياسي والاجتماعي للأمة ، وعاملاً رئيساً في توطيد العلاقات الإنسانية ص ٩٤ .

وأضاف الغامدي (١٤٢٨هـ) أيضاً " أن أسلوب الشورى يضيف على الإدارة التربوية جو العلاقات الإنسانية والرضا والطمأنينة، مما يؤدي إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة " ص ٩ .

ولقد أورد عبد الفتاح (١٤٢١هـ) نماذج من تطبيق الشورى عند المسلمين:

١- استشارة الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه في طريقة الاجتماع للصلاة، وكانت النتيجة والقرار النهائي أن يتم الأذان للإعلان عن مواقيت الصلاة والاجتماع لها.

٢- استشارة الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه في الأسرى يوم بدر، حيث أشار عليه عمر رضي الله عنه بضرب أعناقهم وأشار عليه أبو بكر بالعفو عنهم وأخذ الفداء فأخذ الرسول صلى الله عليه وسلم بقول أبي بكر رضي الله عنه.

٣- استشارة الرسول صلى الله عليه وسلم نوفل بن معاوية بعد حصار أهل الطائف خمسة عشر يوماً دون أن ينال منهم فقال له نوفل : يا رسول الله ثعلب في حجر، إن أقمت عليه أخذته، وإن تركته لن يضيرك، فرجع الرسول صلى الله عليه وسلم عنهم الحصار وأرتحل المسلمون ، وجاء بعده أهل الطائف مسلمين.

٤- استشار عمر رضي الله عنه الناس عامة عندما أراد محاربة الفرس واستشار الخاصة فأشاروا عليه جميعهم بالحرب على أن يبقى في المدينة ويرسل من يقود الجيش ففعل ذلك ص ص ١٣٢ - ١٣٧ .
وتكون المشورة مع أهل العلم والرأي والكرم فقد ذكر عبد الفتاح (١٤٢١ هـ) " أن الإمام علي رضي الله عنه قال في وصيته لوالي مصر مالك بن الأشتر : لا تدخلن في مشورتك بخيلاً يعدل بك عن الفضل ويعدك الفقر ، ولا جباناً يضعفك عن الأمور ، ولا حريصاً يزين لك الشر بالجور ، فإن البخل والجبن والحرص غرائز شتى يجمعها سوء الظن بالله، وإن شر وزرائك من كان للأشرار وزيراً ومن شركهم في الآثام ، فلا يكونن لك بطانة، فإنهم أعوان الأئمة وإخوان الظلمة " ص ١٤١ .

ولعل من الوسائل التي تدرج تحت قيمة الشورى عملية الاتصال والتي عرفها مطاوع وآخرون (١٤١٦ هـ) " بأنها عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو السلوك أو الأداء " ص ٢٢٣ .

ذكر احمد (١٩٩١ م) أن هناك ثلاث أنواع من الاتصال هي :

١- من أسفل إلى أعلى : فهذا يساعد المدير على معرفة مدى تقبل الأفكار

الموصولة وتلافي نشوء المشاكل .

٢- الاتصال الأفقي : وهذا النوع يساعد في سهولة وإمكانية انتشار

المعلومات المفيدة والأفكار بين المعلمين، ويساعد في وجود نوع من

الترباط والتعاون داخل المدرسة .

٣- الاتصال من أعلى إلى أسفل :

وهو ضروري لفاعلية الإدارة، وهو يعنى بتدفق المعلومات والأفكار
والمقترحات والتوجيهات من المدير إلى المعلمين ص ٢٥ .
وسائل الاتصال :

ذكر مطاوع وآخرون (١٤١٦هـ) أنه يتم الاتصال من خلال :

- ١- المقابلة الشخصية والمكالمات التلفونية.
 - ٢- الخطابات والتقارير السنوية والفنية.
 - ٣- الاجتماعات واللجان والمجالس.
 - ٤- المنشورات الدورية والقرارات الوزارية ص ٢٢٤ .
- وقد ذكر خليل (١٤٢٥هـ) وسائل الاتصال :
- ١- المحادثة الشخصية .
 - ٢- الاتصال الإلكتروني.
 - ٣- اجتماعات المجموعات الصغيرة والكبيرة.
 - ٤- الإذاعة الحية المباشرة.
 - ٥- فيلم الفيديو.
 - ٦- الرسالة.
 - ٧- الإشاعة ص ١٤٣ .

خامساً: اللين والتسامح

لفظ التسامح يحمل معاني السهولة والسلاسة والموافقة واللين والانقياد
والسعة بعيداً عن الضيق والشدّة.

قال تعالى(فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا) سورة الإسراء ٢٨ .

ذكر القرني (١٤٢٨هـ) في تفسيره أن تقول للسائل قولاً طيباً سهلاً
ولطيفاً ص ٣٣٥ .

هذا منهج القرآن في المعاملة مع الآخرين، والمدير يتعامل مع العاملين ،
وفي هذا سلوك إداري يجب التمسك به .

وذكر عاشور (١٤٢١هـ) إن السماحة سهولة المعاملة في وسط بين
التضييق والتساهل ، وفي الحديث عن ابن عباس عن رسول الله صلى الله عليه
وسلم أنه قال: " أحب الدين إلى الله الحنيفية السمحة " وهذا دليل على إن
السماحة هي وصف الإسلام ص ٢٧٠ .

قال تعالى (وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ

الظالمين) الشورى ٤٠ ، فسر القرني (١٤٢٨هـ) هذه الآية أي "جزاء سيئة
المسيء أن يعاقب بمثل إساءته لا يزداد على ذلك، فمن عفا عن المسيء وحلم
وصفح ولم يعاقبه وأصلح العلاقة وأقام الود مع المسيء فثوابه على
ربه" ص ٥٦٨ .

وقال تعالى: (وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ

الْمُحْسِنِينَ) آل عمران ١٣٤. ذكر القرني (١٤٢٨هـ) في تفسيره أي أن من
صفات الأولياء أنهم يغلبون أنفسهم بالحلم وقت الغضب والغيظ ، فلا ينفذون ما
في نفوسهم من التشفي والانتقام بل ينتصرون عليها بالسيطرة، ومن صفاتهم
أنهم يسامحون من ظلمهم ويعفون عن أساء إليهم . وفي الأثر " إن الله أمرني
أن أصل من قطعني وأن أعطي من حرمني وأن أعفو عن ظلمي" ص ٨٨ .
ولعل أكبر دليل على التسامح ما جاء في القرآن الكريم بالتسامح مع غير
المسلمين الذين لم يقاتلوا المسلمين في الدين ، فقال تعالى (لَا يَنْهَكُمُ اللَّهُ عَنِ الَّذِينَ

لَمْ يُقْبَلُوا فِي الدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُوا مِنْ دِينِكُمْ أَنْ تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوا إِلَيْهِمْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ)

المتحنة ٨ . إن دفع العدوان بالإحسان ومقابلة الإساءة بالحلم من الأمور التي

رغب فيها ديننا الحنيف، فقال تعالى (وَلَا تَسْتَوِ الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ

أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ) فصلت ٣٤ . حيث يتحول

العداء إلى صداقة حميمة تقرب الإداري من العاملين معه، وهذا لا يعني ولا

يفسر بأن التسامح واللين ضعف أو تنازل عن الحق، بل التسامح يكون في

كثير من المواقف أشد على النفس من العقاب، ولكن الفرق بينهما إن العقاب قد

يجعل العمل السلبي يتكرر من الفرد المعاقب ، على العكس من اللين والتسامح.

وعن أنس رضي الله عنه قال: كنت أمشي مع رسول الله صلى الله عليه

وسلم ، وعليه رداء نجراني غليظ الحاشية ، فأدركه أعرابي فجذبه بردائه

جذبة شديدة ، فنظرت إلى عنق رسول الله صلى الله عليه وسلم وقد أثرت بها

حاشية الرداء من شدة جذبته ثم قال : يا محمد مر لي من مال الله الذي عندك ،

فالتفت إليه فضحك ثم أمر له بعتاء . رواه مسلم

وأضافت هبة عزت (١٤٢٧هـ) أن اللين والتسامح قيمة إسلامية إدارية

فالرسول صلى الله عليه وسلم عذر الأعرابي الذي بال في المسجد لجهله،

وأعرض عمن وقع في الكبيرة أملا في توبته وسترا للحرمان ، وقد كان

الرسول صلى الله عليه وسلم أحرص الخلق على حدود الله ، لكنه أراد ألا

تتعلم الأمة التعالي بالطاعة بل تتراحم وترحم العاصي حين تورثه المعصية

ذلا وانكسارا ، وفي يوم الفتح عفا عن قريش وهذه قمة الإدارة السياسية ، كما

أننا نجد اللين والتسامح في الفكر الغربي الحديث كان مخرجا من الحروب

الأهلية التي استمرت عقوداً بين المذاهب المختلفة وكان الحل هو التسامح والتعايش وإن كان هذا لا يطبق مع المسلمين كغيرهم ص ص ٢٦ - ٢٩ .

ذكر عاشور (١٤٢١هـ) " في حديث البخاري : أن رسول الله صلى الله عليه وسلم بعث أبا موسى الأشعري ومعاذاً إلى اليمن وقال لهما : " يسرا ولا تعسرا وبشرا ولا تنفرا " ص ٢٧٠ .

ومن أروع الأمثلة على التسامح عند المسلمين ما ذكره الغامدي (١٤٢٨هـ) " أن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه خرج يوماً إلى السوق ، ليشتري حاجة فسرقت منه دراهمه ، فجعل الناس يدعون على السارق ، فنهاهم عبد الله بن مسعود عن ذلك ، ثم رفع يديه إلى السماء وقال: اللهم إن كنت تعلم أن الذي سرق نقودي في حاجة إليها فبارك له فيها ، وإن كنت تعلم أنه في غير حاجة إليها فاجعلها آخر معصية له في حياته " ص ٢٥٨ .

فالتسامح واللين اللذين تصاحبهما كلمة طيبة لهما جاذبية وتأثير ودور في تغيير سلوك الفرد إلى الأفضل، فمتى كان اللين والتسامح سلوكاً إدارياً نجحت العملية الإدارية ، وصار التعامل بين العاملين على هذا المبدأ .
والتسامح لا يعني التخلي عن الحقوق أو التماهي في مداراة العابثين والخارجين على الأنظمة ، أو الذين لا ينفع معهم التسامح .

سادساً: القوة

ذكر رقيط (١٤١٦هـ) أنه " يجب على الإداري التمتع بالقوة والإقدام في تنفيذ القرارات، والبعد عن التردد والضعف ، لأن القوة تعمل على إلغاء الصعوبات كما أنها تحقق المصالح " ص ٢٥ .

قال تعالى (خُذُوا مَا آتَيْنَاكُمْ بِقُوَّةٍ وَاذْكُرُوا مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ) البقرة ٦٣

والقوة لا بد أن تكون مرتبطة بالعلم والأمانة، فقال تعالى (قَالَ عَفْرَيْتُ مِّنَ الْجِنِّ أَنَا

ءَانِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَّقَامِكُمْ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ) النمل ٣٩.

جاء في تفسير الصابوني (١٤٢٣ هـ) وإني على حملي لقادر، وأمين على ما فيه من الدر الجواهر ص ٩٣٨.

وزاد القرني في تفسيره (١٤٢٨ هـ) آتي به على حاله بلا نقص ولا تبديل ولا تأخير ص ٤٤٥.

فالإدارة تعني الاستطاعة والمحافظة، وهذا ما يجب على المدير عندما يسند إليه العمل الإداري. وذكر التبريزي (١٤٠٥ هـ) عن أبي هريرة قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز، وإن أصابك شيء فلا تقل لو أني فعلت كان كذا وكذا ولكن قل قدر الله وما شاء فعل، فإن لو تفتح عمل الشيطان" رواه مسلم ص ١٤٨.

كما أضاف التبريزي (١٤٠٥ هـ) عن أبي ذر رضي الله عنه قال قلت: يا رسول الله ألا تستعملني قال فضرب بيده على منكبي ثم قال يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها) رواه مسلم ص ٢٥٤.

وذكر باعجاجة (١٤٢٠ هـ) أن القوه في الإداري تكون شاملة، قوة الإدارة وقوة الجسم، وقوة التحمل والصبر، ومن أمثلة قوة الإدارة ما توعد به فرعون السحرة الذين آمنوا بموسى عليه السلام ص ٤٨.

قال تعالى (لَأُفْطِنَنَّ أَيْدِيَكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ مِّنْ خِلَافٍ وَلَا أَصْلَبُ لَكُمْ أَجْمَعِينَ) الشعراء ٤٩.

ولم يقدم فرعون قائله الله على هذا العمل والقول إلا من منطلق القوة التي يتمتع بها في ملكه . وهذا لا يعني أن يكون القدوة فرعون فقوته كانت في الباطل ، ولكن يجب على المدير أن تكون قوته في الحق، كما كانت قوة السحرة بعد ما آمنوا بالله ولم يبالوا بتهديد فرعون لهم . قال تعالى ﴿ قَالُوا لَا ضَيْرَ إِنَّا إِلَىٰ رَبِّنَا مُنْقَلِبُونَ ﴾ الشعراء ٥٠ .

ومن أمثلة قوة الجسم والأعداد والعلم وصف طالوت في قوله تعالى (وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ) البقرة ٢٤٧ .

ذكر الصابوني (١٤٢٣هـ) أن الاعتماد في القيادة يكون على أمرين هي : سعة العلم وقوة الجسم فينبغي أن يكون واسع المعرفة قوي البدن، ذا هيبة ووقار، لتعظم مكانته في عيون الناس ص ٩٢ . وهذا دليل على وجوب توفر العلم والقوة والقدرة في القائد. ونلاحظ في الآية تقديم العلم على القوة، لأفضلية العلم على القوة فالقوة بلا علم لا تفيد في العمل الإداري.

ومن أمثلة قوة التحمل والصبر ما رآته ابنة صاحب مدين في سيدنا موسى عليه السلام قال تعالى (إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَعَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) القصص ٢٦ .

وفي تفسير الصابوني (١٤٢٣هـ) " قال شعيب لابنته: وما أعلمك بقوته وأمانته؟ فقالت له: إنه رفع الصخرة التي لا يطيق حملها إلا عشرة رجال ، وإني لما جئت أدعوه خفض رأسه فلم ينظر إلى وجهي ، ولما كنت أمامه قال لي : كوني خلفي ودليني على الطريق ص ٩٥٩ .

فهذا ما نرغب فيه، أن يتوفر في الإداري من القوة والأمانة اللتين كانا عليها أنبياء الله عليهم السلام ، وهذا ما جاء في المنهج الإسلامي .
وقد أشار الغفيلي (١٤١٢هـ) أن الإسلام حصن الوظيفة العامة من الفساد بإرساء قاعدتي القوة والأمانة كما أشارت إليها الآية السابقة، فقصر إسناد الوظائف إلى من تتوفر فيه القوة وهي الإحاطة الشاملة بمهارات ومتطلبات أداء الوظيفة العامة والأمانة والخشية والخوف من الله وأداء الشعائر التعبدية بحيث تطمئن لأمانة الموظف العام لأداء مصالح الرعية المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها ص ٥٩ .

فيجب على المدير أن تكون القوة مسلكه لتحقيق أهدافه، وسلوكا يلتزم بها ، فإذا تكلم كان واثقا من قوله، وإذا اتجه كان واضحا في هدفه، وبهذا لا يعرف التردد ويتمكن من تنفيذ عمله واجتياز المعوقات بصبر وجلد.

ومن مواقف القوة :

١- موقف القوة عن الرسول صلى الله عليه وسلم كما ذكرها المقدم (١٤١٦هـ) لما أشار الصحابة عليه قبل غزوة أحد بالخروج إلى المشركين، بعدها تدجج بسلاحه ، ثم خرج عليهم ، وكانوا قد ندموا على أنهم استكروها الرسول صلى الله عليه وسلم على مقاتلة العدو ، فقالوا له أصنع ما شئت ، امكث كما أمرتنا فقال لهم مصمماً على الخروج

"ما ينبغي لنبي إذا لبس لأمته أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه"
رواه الطبري وأحمد ص ٣٥.

- ٢- موقفه صلى الله عليه وسلم في تنفيذ حد السرقة دون اعتبار للشفاعة.
- ٣- موقف أبي بكر رضي الله عنه من حرب المرتدين.
- ٤- موقف عمر رضي الله عنه في عزل شرحبيل بن حسنة عن ولاية الشام، فذكر الطبري (١٤٠٧هـ) أنه خطب في الناس (إني والله ما عزلت شرحبيل عن سخطه، ولكني أردت رجلاً أقوى من رجل) ص ٤٩٠. فالقوة الجسمية والعلمية والإدارية لا بد أن تكون محفوفة بذكاء. فالذكاء من أهم الأمور التي يجب توفرها في الإداري، ويستمد أهميته كونه ضرورياً في جميع المواقف، لأنه يعين المدير على تحديد أهداف المعلمين، ويساعد المدير على تقدير المواقف، ويعين على فهم وإدراك العناصر، وذكر ميرفي (٢٠٠١م) "الكثير من الناس يغطون في سبات عميق، لأنهم لا يعلمون شيئاً عن منجم ذهب من الذكاء اللامحدود، والذي يكمن في باطنهم، فمهما كان الشيء الذي تبحث عنه فإنك تستطيع أن تستخرجه من هذا المنجم" ص ١.

وهناك صفات يجب أن تتوفر في المديرين كما ذكرها عزب (١٩٩٩م) وهذه الصفات هي :

- ١- الصحة الجيدة بجانبها الجسمية والنفسية فهذه تجعله يتحمل ضغوط العمل، وتساعد في السيطرة على أعصابه، وتساعد في القدرة على التركيز في التفكير وإصدار القرارات السليمة.
- ٢- يكون مشهوداً له بالخير والسمعة المشرفة.

٣- تتوفر لديه الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير، لأنها ذات علاقة في

نقل أفكاره إلى الآخرين .

٤- يكون ذا شخصيه قادرة على الابتكار والإبداع .

وهذه الصفات مرتبطة بالذكاء لدى الإداري .

وذكر العباد (١٤٢٥ هـ) أن الذكاء الإداري هو مجموع القدرات

والمهارات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة المؤسسة، وتحقيق الأهداف

بأفضل طريقة ممكنة ص ٧٢. وجاء في موقع الإسلام اليوم (٢٠٠٧م) أن

الذكاء الإداري يتكون من القدرات البشرية التالية:

أ- ذكاء عقلائي:

- ابتكار واكتشاف الفرص، و تنظيم وهندسة العمليات والإجراءات

والوقاية من المشكلات قبل حدوثها.

ب- ذكاء وجداني:

- التعامل مع الأفراد، والإنصات إليهم ، وفهم مقاصدهم، وتوليد أفكار

جديدة، واستعراض البدائل المختلفة باستخدام العصف الذهني، و مهارات

القيادة والتفاوض والإقناع ، والتأثير في الآخرين وحفزهم .

تلك هي القدرات الذهنيّة والسّمات الوجدانيّة المطلوبة في المدير الذكيّ،

وهي على العكس مما يتوقع كثير من المديرين لا تقتصر على مهارات إدارة

الأفراد وتطبيقات محاسبة التكاليف . www.Islamtoday.net

فالقوة في مجال العمل الإداري تعني المعرفة الشاملة بمتطلبات الإدارة،

من أمور فنية وعلمية وخبرات عملية .

سابعاً: الحكمة

الحكمة هي منهج دعوة فقال تعالى ﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ

الْحَسَنَةِ وَحَدِّثْ لَهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴾ النحل ١٢٥ . جاء في تفسير القرني (١٤٢٨ هـ) " ادع أيها النبي أنت وأتباعك إلى دين الإسلام وأحكامه وأخلاقه بأحسن الطرائق وألطف الوسائل وأجمل الأساليب، من اللين في الخطاب، ورفق في الكلام، على منهج الكتاب والسنة، بلا غلظة ولا فظاظة، بل بأحسن أساليب المجادلة من حيث الرفق واللين، والتجرد في الحوار، والبعد عن السب والإيذاء والاستعلاء والكبر " ص ٣٣١ .

وهذا هو المنهج الذي يجب أن يسير عليه مدير المدرسة وغيره في التعامل مع المعلمين والطلاب وغيرهم ، لكون المدرسة مؤسسة تربوية وتعليمية . قال تعالى (وَمَا أَنْزَلْنَا عَلَيْكَ مِنَ الْكِتَابِ وَالْحِكْمَةَ يَعِظُكُمْ بِهِ) البقرة ٢٣١ ، جاء في تفسير الصابوني (١٤٢٣ هـ) " أي اذكروا فضل الله عليكم بهدايتكم للإسلام ، وما أنعم الله عليكم ، من نعمة القرآن والسنة النبوية المطهرة " ص ٨٥ .

فالقرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة تعمل على توجيه الإداري في عمله، فمن تمسك بها وصل إلى ما يريد، وحقق الأهداف المنشودة في مجال التربية والتعليم وجميع جوانب الحياة.

وقال تعالى (فَقَدْ آتَيْنَا آلَ إِبْرَاهِيمَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَءَاتَيْنَاهُمْ مُلْكًا عَظِيمًا)

النساء: ٥٤ ، جاء في تفسير الصابوني (١٤٢٣ هـ) أي فقد أعطينا ذرية إبراهيم النبوة والعلم والملك العظيم كداود وسليمان ص ١٩٣ .

فالإيمان والعلم بما أنزل الله تعالى يبين للإنسان الطريقة الصحيحة للقيام بالعمل الموكل إليه، فعلى المدير أن يتمسك بالإيمان بالله تعالى ويعمل بالعلم الذي جاء في الكتاب والسنة، حتى يحقق سير إدارته على أفضل وجه . قال تعالى (وَإِذْ عَلَّمْتُكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَالتَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ) المائدة ١١٠ . ذكر القرني (١٤٢٨ هـ) في تفسيره إن الله فهم عيسى عليه السلام الحكمة التي جعلت عنده نفاذاً في البصيرة وقوة في الإدراك ص ١٥٩ .

فالحكمة تقوي البصيرة والإدراك ، وهذا ما يحتاج إليه المدير في أداء عمله . وقال تعالى (رَبَّنَا وَأَبْعَثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ) البقرة ١٢٩ . جاء في تفسير القرني (١٤٢٨ هـ) إنها دعوة إبراهيم فبعث الله من ذرية آدم عليه السلام محمداً صلى الله عليه وسلم وأتى معه بكتاب هو خير الكتب، ليهدي الضالين ويقم الحق بين العالمين، ويطهرهم بالأعمال الصالحة والأخلاق النبيلة ، فهذا القرآن من عند الله الذي يدبر الأمر بحكمة ويقضي الأشياء في سداد ، فعزة بلا حكمة تهور وطيش، وحكمة بلا عز ضعف ص ٣٠ .

فيجب على المدير أن يكون ذا حكمة ويعتز بالعمل الذي يقوم به . وقال تعالى (كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِنْكُمْ يَتْلُوا عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ) البقرة ١٥١ . ذكر القرني (١٤٢٨ هـ) في تفسير هذه الآية إن الرسول صلى الله عليه وسلم يدرسكم الوحي، ويلقنكم الحكمة، ويهذب أخلاقكم، ويعلمكم الأحكام من الكتاب

والسنة ويخبركم بما لم تكونوا تعرفونه من أمر الدين والدنيا، ومن غيب الماضي والمستقبل ص ٣٥.

وقد دعا الرسول صلى الله عليه وسلم لابن عباس بتعلم الحكمة كما جاء في الحديث عن ابن عباس - رضي الله عنهما - قال: ضمنى رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى صدره، وقال: " اللهم علمه الحكمة" رواه البخاري.

وذكر الأزدي (١٤١٣هـ) عن ابن مسعود رضي الله عنه قال: سمعت النبي صلى الله عليه وسلم يقول: " لا حسد إلا في اثنتين، رجل آتاه الله مالاً فسلطه على هلكته في الحق، ورجل آتاه الله حكماً فهو يقضي بها ويعلمها الناس" رواه البخاري ص ١١٣.

وعن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: كان أبو ذر يحدث أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: " فرج عن سقف بيتي وأنا بمكة فنزل جبريل ففرج صدري ثم غسله بماء زمزم، ثم جاء بطست من ذهب ممتلئ حكمة وإيماناً فأفرغه في صدري، ثم أطبقه" رواه البخاري

ومن تمام الحكمة أن يكون المدير لديه المقدرة على التوجيه السليم، ويكون ملتزماً بما يقول قال تعالى (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ

وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ) النحل ١٢٥.

فمن الحكمة اختيار الأسلوب المناسب في عملية التوجيه، ويختلف التوجيه باختلاف المواقف، فعلى المدير أن يراعي المواقف ويكون ذا حكمة أثناء عملية التوجيه لما له من الأثر على العاملين.

ذكر فهمي وآخرون (١٤١٤هـ) أن التوجيه هو الاتصال بالمعلمين وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ص ٧٠

ويقتضي التوجيه دراسة أهداف المرحلة التعليمية، ومعرفة خصائص النمو لدى الطلاب والإلمام بالمنهج وطرق التدريس، ومعرفة القوانين واللوائح، ودراسة التقارير والتوجيهات .

وتعتبر عملية التوجيه عملية مستمرة للإدارة فقد رأى الجوهري (١٩٩٩م) أن التوجيه يشمل ما يلي :

١- القدرة على استخلاص أفضل النتائج من الاحتكاك اليومي للرئيس ومروسيه.

٢- القدرة على إثارة اهتمام المرؤوسين بأهداف العمل، وخلق الترابط اللازم بين الأهداف .

٣- القدرة على تركيز كافة الجهود في اتجاهات تضمن تحقيق الأهداف المشتركة ص ١٤ .

وقد ذكر خليل (١٤٢٥هـ) أن التوجيه يشمل الأهداف التالية :

١- مستوى الحرية التي يتمتع بها المرؤوسون في اتخاذ قرارات ثانوية عند تنفيذهم للعمل.

٢- قدرة المرؤوسين على إدراك كافة النواحي المرتبطة بالتعليمات.

٣- مساهمة التوجيه في تدريب المرؤوسين على تنفيذ النشاطات . ص١٢٥ .

وقد ذكر فهمي (١٤١٤هـ) أهم المبادئ التي يتم على أسسها التوجيه هي:

١- وحدة الأمر : ويكون من رئيس واحد حتى يكون ذا فاعلية عالية .

٢- الإشراف المباشر : وهو أن يقوم المدير بالاتصال المباشر بالمعلمين .

٣- اختيار الأسلوب : يختار المدير الأسلوب المناسب للتوجيه، بما يتفق ونوع العمل المطلوب إنجازه ص٧٧ .

وخير دليل على التوجيه ما جاء في قصة الرسول صلى الله عليه وسلم مع أبي موسى الأشعري ومعاذ بن جبل لما بعثهما لليمن وأمرهما باليسر وعدم التعسير، فقال: "يسرا ولا تعسرا وبشرا ولا تنفرا وتطاوعا" رواه البخاري

ثامنا: القدوة الحسنة

ذكر باعجاجة (١٤٢٠ هـ) "ينبغي على القائد المسلم أن يجعل نفسه مثلاً طيباً حياً من أجل أن يقتدي به مرؤوسيه" ص ٤٩.

فإنه سبحانه وتعالى يمدح الرسول صلى الله عليه وسلم في قوله تعالى:

﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ القلم ٤ . ذكر القرني (١٤٢٨ هـ) إي إنك يا محمد

على خلق عظيم من كريم السمائل وجميل الفضائل ، وأشرف المناقب وأجل المواهب، فهو مضرب المثل في كل خلق نبيل وكل نهج جليل ص ٦٦٥ .

فعلى المدير تطبيق هذه الآية والعمل بها في مجال عمله التربوي وكذلك في جميع جوانب الحياة، فالرسول صلى الله عليه وسلم هو خير قدوة لنا.

وقال تعالى (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ) الأحزاب ٢١ . وقد فسر

القرني (١٤٢٨ هـ) هذه الآية أي أن لكم أيها المؤمنون في رسول الله قدوة صالحة وأسوة حسنة ، تلتزمون سنته ، وتقتدون بأقواله وأفعاله في كل شأن من شؤونكم . ص ٤٨٩ .

فالقدوة ممثلة في القيم الإسلامية لسلوك الفرد المسلم فالمرؤوسون غالباً يقلدون رؤسائهم في كثير من التصرفات إذا أعجبوا بهم ، فعلى المدير الالتزام بالقيم حتى ينعكس على سلوك المرؤوسين ، فالناس من طبعهم التأثير برؤسائهم .

وقال تعالى (أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ نَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا

تَعْقِلُونَ)البقرة ٤٤ . فسر القرني (١٤٢٨ هـ) هذه الآية " مالكم تزكون الناس بكلامكم وأنتم في ظلمة المعاصي واقفون، تأمرون غيركم ولا تأتمرون، وتتهون عن الذنب ولا تنتهون " ص ١٤

وقال تعالى (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ

إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ) المائدة ٢ . وقال تعالى (وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ)

الإسراء ٥٣ . جاء في تفسير القرني (١٤٢٨ هـ) وقل – أيها الرسول لعباد الله – إذا تحاوروا وتخاطبوا بينهم ، فليختاروا الكلام الطيب، والكلام الحسن واللين . ص ٣٣٨ .

وجاء في سنن الترمذي عن أبي ذر قال : قال لي رسول الله صلى الله عليه وسلم " اتق الله حيثما كنت وأتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن " أخرجه الترمذي ص ٣٥٥ .

وفي صحيح مسلم عن أبي ذر قال :قال لي صلى الله عليه وسلم : " لا تحقرن من المعروف شيئا ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق " أخرجه مسلم ص ٢٠٢٦ .

لقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم على الاهتمام بالفرد وبنائه وعلى تربية الضمير وقد ورد عند مسلم عن نواس بن سمعان الأنصاري قال سألت رسول الله صلى الله عليه وسلم عن البر والإثم ؟ فقال صلى الله عليه وسلم : " البر حسن الخلق والإثم ما حاك في نفسك ، وكرهت أن يطلع عليه الناس " أخرجه مسلم ص ١٩٨٠ .

وفي صحيح مسلم عن أنس بن مالك عن النبي صلى الله عليه وسلم قال :
" لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه " أخرجه مسلم ص ٦٧ .
وعند النووي جاء عن أبي الدرداء رضي الله عنه : ان النبي صلى الله عليه
وسلم قال " ما من شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من خلق حسن،
وإن الله ليبغض الفاحش البذيء " الترمذي ص ٢٧٧ .

فماذا بعد هذا من توجيهات وتعليمات ولوائح إن عمل بها المدير كان على
نهج وإدارة محمد صلى الله عليه وسلم الذي شهد له الأعداء أنه أعظم قائد
عرفه التاريخ .

تاسعا: الإبداع

عرف العواجي (١٤٠٦ هـ) الإبداع بأنه "عملية نسبية تقع بين مرحلة
المحاكاة والتطوير، إلى مرحلة الابتكار الأصيل ، والإبداع قد يكون إبداعا
فنيا، أو إنتاجيا ، أو تنظيميا ، وقد يكون عملا فرديا ، أو جماعيا ، وهو حالة
مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة " ص ٩٩٥ .

وقد عرف فضل الله (١٤٠٧ هـ) الإبداع الإداري " بأنه خروج على
المألوف والمعتاد ، وقد يتخذ أشكالا وأبعادا متعددة ومتنوعة، وذلك اعتماد
على الموضوع قيد النظر، مما يجعله يظهر في إستراتيجية إدارية أو أسلوب
إداري " ص ٨٠ .

قال تعالى (بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ)

البقرة ١١٧ ، ورد في تفسير القرني (١٤٢٨ هـ) إن الله سبحانه وتعالى مبدع
السموات والأرض ومنشئهما على غير مثال سابق ولا شكل متقدم في الخلق
ص ٢٨ . وبهذا فعلى المدير محاولة الإبداع في العمل وابتكار طرق جديدة ،
لتطوير العملية التعليمية كما أشارت الآية السابقة.

وقال تعالى (بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّى يَكُونُ لَهُ، وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ

شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ) الأنعام ١٠١. فهو سبحانه وتعالى مبدعها وموجدتها.

كما ذكر ابن القيم "الإبداع: إيجاد المبدع على غير مثال سبق" ص ١٤٣ .
وذكر العواجي (١٤٠٦ هـ) " أن الإبداع في مجال العمل قد ينشأ نتيجة
للإنجاز على اعتبار أن وظيفة الإدارة الأساسية هي الإنجاز
والإبداع" ص ٩٩٦ .

أما منال الحميدي (١٤٢٥ هـ) فعرفت الإبداع الإداري " أنه جميع العمليات
التي يمارسها الفرد داخل المنظمة ، ويتسم بالأصالة ، و المرونة، والطلاقة،
والمخاطرة، والقدرة على التحليل ، والخروج عن المألوف ، سواء للفرد نفسه
، أو للمنظمة التي يعمل بها ، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع
البيئة المحيطة " ص ١٩ .

وأضاف المعلم (١٤٢٣ هـ) أن هناك عوامل فسيولوجية يقوم عليها الإبداع
الإداري ومنها :

القدرات الإبداعية التالية :

(١) الطلاقة :

وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الإبداعية عن موضوع
معين في وحدة زمنية ثابتة .

(٢) المرونة :

وهي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف .

(٣) الأصالة :

وهي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة والأفكار غير التقليدية .

٤) الحساسية للمشكلات:

هي القدرة على رؤية المشكلات في أشياء مختلفة قد لا يراها الآخرون فيها.

٥) الاحتفاظ بالاتجاه:

هو القدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة، دون أن تحول المشتتات بينه وبينها.

٦) المخاطرة:

هي القدرة على أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار الأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي الوقت نفسه يكون قادراً على تحمل المخاطر الناتجة ومستعداً لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

٧) التحليل:

هو القدرة على تفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة، ليعاد تنظيمها ص ص ١٣ - ١٤.

وقد اقترح والاس مراحل التفكير الإبداعي كما ذكرها الحيزان (١٤٢٣هـ)

وهي :

١- مرحلة الإعداد:

وفيها يتم تحديد المشكلة وتجميع المعلومات والأفكار الشواهد المتعلقة بها ويتميز المبدع في هذه المرحلة بقدرته على التحرر من الأفكار الثابتة، أو الارتباط بأفكار الآخرين.

٢- مرحلة الاحتضان وبلورة الفكرة :

في هذه المرحلة يعاني الشخص من أقصى درجات القلق والتوتر مع الفكرة، فهي دائمة الحضور معه، وهو يحيطها بالعناية والرعاية والتنظيم

٣- مرحلة الإلهام وإشراق الفكرة:

في هذه المرحلة يتوصل إلى الحل وتشرق الفكرة كاملة على ذهن المبدع.

٤- مرحلة التحقيق والإثبات :

وهي وضع الفكرة في صورتها النهائية بعد صقلها وتعديلها ص ص ٣٠ - ٣١.

طرق تنمية الإبداع كما ذكرها الحيزان (١٤٢٣ هـ) وهي :

١- تسجيل الأفكار قبل نسيانها.

٢- تمرين الدماغ بالقراءة ومخاطبة الأذكىاء والمناظرات .

٣- تعلم طريقة جديدة في الإبداع كل أسبوع.

٤- الاسترخاء لإراحة الدماغ من التفكير.

٥- يكون في وضع التحدي باستمرار.

٦- القناعة بأن هناك عدة حلول .

٧- تصوير الأفكار ذهنياً على شكل رسومات وأشكال.

٨- النظر إلى المشكلة من الزاوية غير التقليدية.

٩- الاحتفال بالأفكار الإبداعية ص ص ٥٦ - ٦٣.

وكلما كان المدير مبدعاً كان متميزاً في عمله، فعلى المدير التركيز على جانب الإبداع من خلال اتباع الطرق التي تساعد على الوصول إلى الإبداع، وكذلك قراءة الكتب التي تناولت هذا المجال .

ولقد أوضح المقدم (١٤١٦ هـ) أنه "في القرن السادس عشر قامت محاولة في عهد الخلافة العثمانية لتجميع النابغين من جميع الأمصار والقرى، وتوفير الرعاية التي جعلت كل نابغة يعطي ما عنده من فن وعلم، مما ساعد على

ازدهار الدولة العثمانية حضارياً وعسكرياً حتى باتت تهدد بغزو أوروبا" ص ٣٩٨ .

فالقيم هي موضع احترام من قبل الجميع وهي التي يلتفت حولها الناس أفراداً وجماعات ، فتدفعهم للعمل بغية الوصول إلى أهداف مشتركة ، كما أن الإدارة الإسلامية تنظر للتنظيم نظرة شاملة لجميع أوجه النشاط البشري ، ومنها العمل الإداري، فهي بذلك تهتم وترعى كل أنواع النشاط وتقويه وتصلحه وتسخره للناس كافة مع ضمان كافة الحقوق . وديننا الحنيف غني بالقيم التي هي كفيلة أن تسيّر الإداري المسلم على الطريق المستقيم، وتصل به إلى بر الأمان، كيف لا وهي متمثلة في شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم.

وختاماً يعتقد الباحث انطلاقاً من قوله تعالى ﴿ مَا فَرَطْنَا فِي أَلْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ﴾

الأنعام ٣٨ . أنه لا داعي للنظريات الغربية في الإدارة، بل يجب علينا أن نبحت في أسرار القرآن الكريم والسنة النبوية، ونستخرج نحن النظريات التي جاءت في القرآن والسنة ، وهذا ليس معناه أن لا نأخذ من الغرب، بل القصد هو أن لدينا ما هو أفضل والدليل قوله تعالى: ﴿ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَبَيَّنًا

لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَى لِلْمُسْلِمِينَ ﴾ النحل: ٨٩. وإذا كان لا بد من الأخذ

بالنظريات فعلينا تأصيل هذه النظريات ، فالقرآن الكريم جاء بما قبل بعثة محمد صلى الله عليه وسلم إلى يوم القيامة ، فضلا عما جاء به عن الآخرة .

ثانياً: الدراسات السابقة

١- دراسة الحارثي ، (١٤١١هـ) بعنوان " استنباط بعض القيم الإسلامية

ومعرفة مدى إسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية " .

وهدفت الدراسة إلى استنباط بعض القيم الإدارية من الكتاب والسنة،
ومعرفة مدى إسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية .

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

(أ) الشريعة الإسلامية تحفل بأسمى القيم الإنسانية منها :

العدل والشورى والمسؤولية.

(ب) القيم الإسلامية ثوابت ومنها ما يتميز بالمرونة، لتتوافق مع الحياة
المتجددة والمتطورة أما القيم الغربية فهي سريعة التغير لاختلاف
مصادرها.

(ج) اتخاذ القرارات يعتمد على ركيزتي الحقائق والقيم في كل من الإدارتين
الإسلامية والغربية ، إلا أن أثر القيم الإسلامية في القرار أعمق وأثبت .

٢ - دراسة الحارثي ، (١٤٢٧هـ) بعنوان " قيم السلوك الإداري المستنبطة

من سورة الحجرات وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية " .

وهدفت الدراسة إلى العمل على تأصيل علم الإدارة وربطه بالشريعة
الإسلامية، وهدفت إلى استنباط قيم السلوك الإداري من سورة الحجرات ،
ومعرفة مجالات تطبيق هذه القيم في الإدارة المدرسية .

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

(أ) تحتوي سورة الحجرات على عدد من قيم السلوك الإداري، والتي

تسهم في إصلاح المناخ التنظيمي حال تطبيقها بشكل صحيح.

(ب) احتوت الآية الأولى من السورة على قيمة وهي حث الإداري المسلم

على تطبيق الشريعة الإسلامية.

(ج) احتوت الآية التاسعة والعاشر من السورة على قيم وهي الإصلاح ،

العدل، الأخوة الإسلامية .

د) احتوت الآية الثانية عشرة من السورة على قيمة وهي النهي عن سوء الظن والتجسس والغيبة .

هـ) احتوت الآية الثالثة عشرة من السورة على قيمة وهي المساواة .

٣- دراسة عبيدات (١٩٨٢م) " القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية وموقع القيم الإسلامية منها " وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيم الإسلامية في السلوك الإداري لمدير المدرسة .
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

أ) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المديرين والمديرات للقيم الإسلامية فهم لا يحرصون على تطبيق القيم الإسلامية .

ب) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موقف المديرين والمديرات من القيم مع تأييد المديرين والمديرات هذه القيم .

٤- دراسة أبو الفضل (١٩٩٥م) بعنوان " قيم الإدارة العليا في المنظمات المصرية على مشارف القرن الواحد والعشرين " .

وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم دراسة وصفية تحليلية للقيم السائدة لدى الإدارة العليا بالمنظمات المصرية .

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

أ) الارتفاع الكبير في أهمية وألوية القيم الدينية للإدارة العليا بالمنظمات المصرية .

ب) وجود مجموعة قيم مهيمنة حسب الترتيب ، القيم الدينية ، القيم الاجتماعية ، القيم النظرية .

٥ - دراسة الغامدي (١٤٢٧هـ) بعنوان " القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك " .

وهدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في إدارات التعليم بمنطقة مكة المكرمة ،ومعرفة القيم التي يؤمن بها المديرون بأسلوبهم في إدارة الإدارة .

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

(أ) أن القيم التنظيمية جاءت مرتبة على النحو التالي : القوة ، الدفاع ، القانون والنظام ، العدل ، الفاعلية ، فرق العمل ، استغلال الفرص ، الصفة ، الكفاية ، التنافس ، الاقتصاد ، المكافأة .

(ب) أن القيم التنظيمية تمارس بإدارات التربية والتعليم بدرجة متوسطة ، عدا قيمة القوة التي تمارس بدرجة قوية .

٦ - دراسة الحنيطة (١٤٢٤هـ) بعنوان " القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء لدى العاملين بالخدمات الطبية " .

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين بالخدمات الطبية .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

(أ) إن القيم التنظيمية داخل الخدمات الطبية مرتفعه .

(ب) تصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع .

(ج) اتضح أن هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية .

(د) اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء .

٧- دراسة العمري (١٤٢٤ هـ) " القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية " .

وهدفت الدراسة إلى :

أ- التعرف على ترتيب القيم الشخصية : الدينية ، والنظرية ، والاجتماعية ، والاقتصادية ، والسياسية ، والجمالية ، السائدة لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية .

ب- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم الشخصية السابقة ومستوى الأداء الأكاديمي لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية .

ج- التعرف على ترتيب القيم الشخصية السابقة لدى طلاب الكلية المذكورة .
وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

(ا) كان ترتيب القيم الشخصية لدى أفراد العينة كالتالي : القيم الدينية ، القيم النظرية ، القيم الاجتماعية ، القيم السياسية ، القيم الاقتصادية ، القيم الجمالية .

(ب) وجود علاقة ارتباط طردي دالة عند مستوى قدره (٠.٠١) بين القيم النظرية ومستوى الأداء الأكاديمي .

٨- دراسة العمري، (١٤٢٠ هـ) بعنوان " القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم " .

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة .

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

(أ) أظهرت الدراسة إلى أن أكثر القيم انتشارا لدى مديري مدارس التعليم العام المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة هي القيم الدينية ثم القيم النظرية ثم القيم الاجتماعية وترتيبها لدى المديرات أولا القيم الدينية ، ثم الاجتماعية ، ثم النظرية .

(ب) أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي المديرين والمديرات ، تعزى لمتغير الجنس في أبعاد القيم ، ماعدا القيم الاجتماعية .

(ج) أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي المديرين والمديرات ، تعزى لمتغيري : المرحلة الدراسية ، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية .

٩ - دراسة الدقس (١٩٩٠م) " قيم مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في الأردن، وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية".

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة القيم لدى المديرين والمديرات في المدارس الأساسية والثانوية، وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(أ) المديرون والمديرات يتفق جميعهم في أنماط قيمهم إلى درجة كبيرة.
(ب) كانت قيم الامتثال أعلى القيم اختيارا ، وكانت قيم الدعم والقيم الاعتبارية أقل القيم اختيارا.

(ج) المديرون يفضلون قيم القيادة، والمديرات يفضلن القيم الأخرى .

١٠ - دراسة الكردي وآل ناجي (١٤١٦هـ) " دراسة وتحليل نظم القيم

الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة "

وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في منظمات الأعمال ومنظمات الخدمات ، في إطار مدخل ثقافة المنظمة واعتمدا في هذه الدراسة تصنيف سبرانجر للقيم، وقد شملت الدراسة في قطاع الخدمات بعض الجامعات والمدارس وإدارات التعليم والصحة، وشملت في قطاع الأعمال بعض البنوك والفنادق وشركات السياحة وشركة الكهرباء .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها مايلي :

(أ) يوجد اختلاف في ترتيب القيم الشخصية بين المديرين والمديرات .
(ب) يوجد اختلاف في ترتيب القيم الشخصية بين المديرين والمديرات في قطاع الخدمات عن المديرين في قطاع الأعمال.
(ج) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في القيم النظرية .

(د) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في القيم الاقتصادية والجمالية والاجتماعية والسياسية.

١١ - دراسة البدراني (١٤٢٧هـ) بعنوان " قيم الثقافة التنظيمية السائدة

في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة ، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك المعلمين في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة للثقافة التنظيمية السائدة فيها ، وكذلك

الوقوف على مدى اختلاف مستويات إدراك الثقافة التنظيمية في المدارس نفسها .

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

(أ) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس مرتفع، ولكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة لها وفقا للقيم .

(ب) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة (٠,٠١) في إدراك مستوى الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لنوع المدرسة ، عمر المعلم ، سنوات الخبرة.

(ت) توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين المستوى العام للثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، والمستوى العام للرضا الوظيفي للمعلمين .

١٢- دراسة الثبيني (١٤٢٢هـ) بعنوان " قيم العمل وبعض سمات الشخصية لدى المرشدين الطلابيين في المرحلتين المتوسطة والثانوية والمدارس المشتركة – المتوسطة والثانوية – بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة " .

وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين قيم العمل وبعض سمات الشخصية لدى المرشدين الطلابيين في المرحلة المتوسطة والثانوية والمدارس المشتركة ومعرفة ترتيب قيم العمل لديهم .

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

(أ) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قيم العمل وبعض سمات الشخصية لدى المرشدين الطلابيين في المرحلة المتوسطة والمدارس المشتركة وعدم وجودها في المرحلة الثانوية.

(ب) التطابق التام بين ترتيب قيم العمل من وجهة نظر المرشدين في المرحلة المتوسطة والمرشدين في المرحلة الثانوية ، مع اختلاف بسيط في الترتيب مع المرشدين في المدارس المشتركة.

(ت) وجود فروق في سمة الشخصية والاتزان الانفعالي تعود لصالح المرشدين في المباني الحكومية مقابل المرشدين الذين يعملون في المباني المستأجرة.

١٣- دراسة الشهري (١٤٢٥ هـ) بعنوان " قيم العمل ودافعية الإنجاز والانتماء لدى عمال مصنع كسوة الكعبة المشرفة بمكة المكرمة ".
وهدفت الدراسة إلى معرفة منظومة قيم العمل وعوامل دافعية الإنجاز والانتماء لدى عمال مصنع كسوة الكعبة المشرفة بمكة المكرمة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:
(أ) وجود قيم سائدة للعمل لدى عمال مصنع كسوة الكعبة المشرفة بمكة المكرمة، بالترتيب التالي: القيم الاجتماعية للعمل ، قيمة الفخر ، قيمة الاندماج ، قيمة أفضلية العمل ، القيمة الاقتصادية للعمل ، قيمة السعي إلى الترقى.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة والتي بلغ عددها ثلاث عشرة دراسة ، فقد لاحظ الباحث أنها تناولت موضوع القيم من زوايا مختلفة وتنوعت في طرحها للقيم وكانت على ثلاثة جوانب.

الجانب الأول تناول موضوع القيم بصورة مباشرة كما جاء في الدراسة الأولى وحتى الدراسة التاسعة ، مع اختلاف المقياس المستخدم والكثير منها ركزت على تصنيف سبرانجر للقيم ومقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك.

الجانب الثاني تناول موضوع القيم مع الثقافة التنظيمية وثقافة المنظمة وهذا في الدراسة العاشرة والحادية عشرة .

الجانب الثالث يتناول قيم العمل مع سمات الشخصية ودافعية الإنجاز والانتماء، وكان في الدراسة الثانية عشرة والثالثة عشرة .

وقد جاء في هذه الدراسات اهتمام بموضوع القيم ، برغم اختلاف طريقة العرض فدراسة الحارثي (١٤١١ هـ) ركزت على استنباط بعض القيم الإسلامية من الكتاب والسنة ومعرفة مدى إسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية، وقد استفاد منها الباحث في جانب العدل والشورى والمسؤولية في الإطار النظري من هذه الدراسة ، كما اتفقت معها في النتائج وتوصلت إلى عمق وثبات القرار في القيم الإسلامية أكثر من غيره.

أما دراسة الحارثي (١٤٢٧ هـ) فقد تناولت قيم السلوك الإداري المستنبطة من سورة الحجرات وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية ، وقد اتفقت مع الدراسة الحالية في جانب الإطار النظري في قيمة العدل ، والتركيز على تأصيل علم الإدارة وربطه بالشريعة الإسلامية، وهذا ما أشارت إليه الدراسة الحالية في مقدمتها ومشكلتها.

أما دراسة عبيدات (١٩٨٢ م) فتناولت معرفة تأثير القيم الإسلامية في السلوك الإداري لمدير المدرسة وهذا يتفق مع هذه الدراسة إلا أن دراسة العبيدات كان من نتائجها أن المديرين لا يحرصون على تطبيق هذه القيم ، أما دراسة أبو الفضل (١٩٩٥ م) تناولت قيم الإدارة العليا في المنظمات المصرية وبفضل الله كانت القيم السائدة لديهم هي القيم الدينية ، وهذا ما يتفق مع هذه الدراسة .

و دراسة الغامدي (١٤٢٧ هـ) تناولت القيم التنظيمية في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك والتي تشابهت مع دراسة الحنيطة (١٤٢٤ هـ) حيث تناولت القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، واستخدمت تصنيف سبرانجر للقيم .

أما دراسة العمري (١٤٢٤ هـ) فلا تختلف كثيراً عما سبق فتشابهت مع دراسة الحنيطة حيث تناولت القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء ، ثم جاءت دراسة العمري (١٤٢٠ هـ) وتناولت القيم الشخصية لدى المديرين والمديرات في المدارس ، وتوصلت إلى أن القيم الدينية لديهم في المرتبة الأولى بينما في المرتبة الثانية لدى المديرين القيم النظرية ولدى المديرات القيم الاجتماعية ، وكذلك جاءت دراسة الدقس (١٩٩٠ م) متفقة مع الدراسة السابقة.

ثم جاءت دراسة الكردي وآل ناجي (١٤١٦ هـ) التي تناولت تحليل نظم القيم الشخصية في إطار ثقافة المنظمة، وخرجت بوجود اختلاف في ترتيب القيم الشخصية وكانا قد اعتمدا تصنيف سبرانجر للقيم ، أما دراسة البدراني (١٤٢٧ هـ) تناولت قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس وخلصت إلى وجود فروق في مستوى القيم السائدة يعزى لنوع المدرسة .

و دراسة الثبيتي (١٤٢٢ هـ) فقد تناولت قيم العمل وبعض سمات الشخصية والتي تشابهت مع دراسة الشهري (١٤٢٥ هـ) التي تناولت أيضاً قيم العمل ودافعية الإنجاز والانتماء، وكان لتلك الدراستين نتائج عن وجود قيم عمل سائدة.

ويلاحظ الباحث أن جميع هذه الدراسات كشفت في نتائجها عن أهمية القيم في حياة الفرد، وقد تشابهت مع هذه الدراسة في جوانب ، واختلفت عنها في

جوانب أخرى، حيث إن هذه الدراسة اهتمت بدراسة ممارسة المدير للقيم الإدارية الإسلامية في أدائه لعمله داخل وخارج المدرسة وفيها إظهار لشخصية المدير المسلم الذي يلتزم بما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة ، إضافة إلى كل ما هو جديد، بحيث لا يتعارض مع تعاليم الدين الإسلامي . وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية في جانب الإطار النظري ، وفي بناء الاستبانة ، وكذلك في مقارنة ما توصلت إليه من نتائج مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- أداة الدراسة
- أساليب التحليل الإحصائي

()

-

- منهج الدراسة:

" ()

"

" ()

"

- مجتمع الدراسة:

/

()

()

" () "

- أداة الدراسة:

·
·
·

-

() .

() :

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

_____ -
: :

_____ -
: :

_____ -
: :

_____ -
: :

-

: ()

()

.	.
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.

.(.)

**

: ()

" ()

"

.Alpha – Cornpach

جدول رقم (٣)

قيم معامل الثبات لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن = ٥٠)

.		.
.		.
.		.
.		.
.		.
.		.
.		.
.		.
.		.
.		.
.		.

()

.

.

:

()

(

/

)

.

جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق

()

%

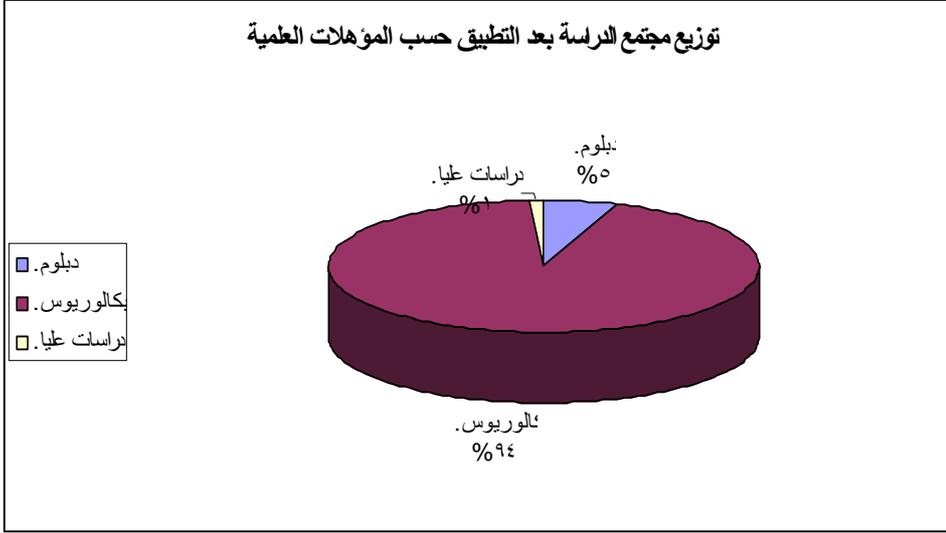
جدول رقم (٥)

توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب المؤهلات العلمية

النسبة %	التكرار	البيان
٥,٥	١٤	دبلوم.
٩٣,٤	٢٣٩	بكالوريوس.
١,١	٣	دراسات عليا.
١٠٠	٢٥٦	المجموع

()

.% .



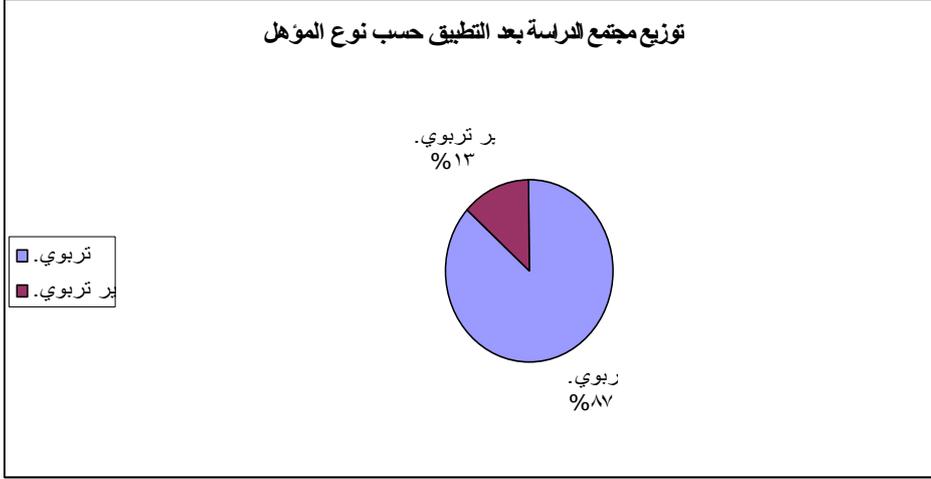
جدول رقم (٦)

توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب نوع المؤهل

%		
.		.
.		.

()

.% .



جدول رقم (٧)

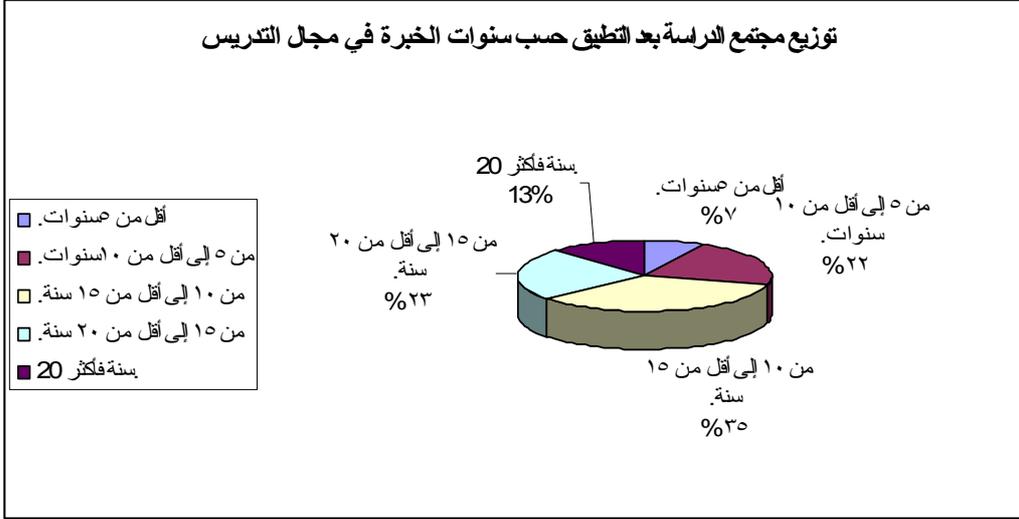
توزيع عينة الدراسة بعد تطبيق سنوات الخبرة في مجال التدريس

%		
.		.
.		.
.		.
.		.
.		.
.		.
.		.

()

% .

% .



جدول رقم (٨)

توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب الدورات التدريبية

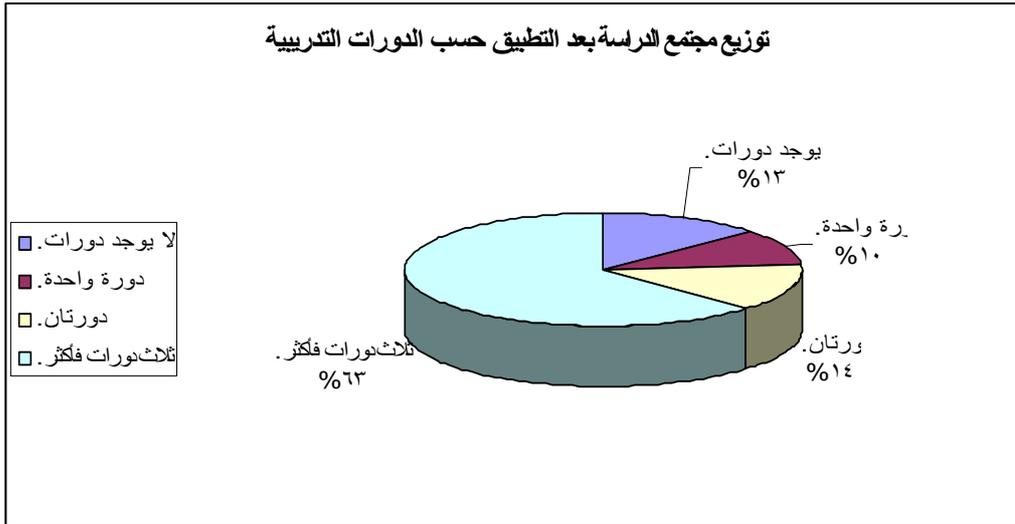
%		
.		.
.		.
.		.
.		.
.		.
.		.

()

% .

% .

% .



(SPSS)

One Way ANOVA

Scheffe

T-Test

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

عرض النتائج ومناقشتها

.

:

= -

. = ÷

:

الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

()	
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.

:

أولاً : من خلال القراءة والاطلاع على الكتب والبحوث العلمية التي تناولت موضوع القيم ، حيث كان تركيز الباحث منصباً على القيم الإدارية الإسلامية وجمعها وربطها بالآيات الكريمة والأحاديث النبوية .

ثانياً : قام الباحث بتطبيق دراسة استطلاعية انظر ملحق رقم (٣) على مجتمع من مديري ووكلاء المدارس الذين التحقوا بدورة مديري المدارس المقامة بجامعة أم القرى كلية التربية الفصل الدراسي الأول عام (١٤٢٨ - ١٤٢٩ هـ) والبالغ عددهم ٧٥ مديراً ووكيلاً ، منهم ٣٥ مدير ووكيل يعملون في المرحلة الابتدائية و ٤٠ مديراً ووكيلاً يعملون في المرحلة المتوسطة والثانوية من مختلف مناطق المملكة العربية السعودية . حيث طلب منهم الباحث تحديد أبرز القيم الإدارية الإسلامية التي يرون أنها جديرة بالبحث ويجب توفرها في مدير المدرسة وتم توزيع الاستبانة على دورة مديري المدارس ، حيث كان عدد القيم في الاستبانة ٣٢ قيمة وعلى المدير اختيار أبرز ١٥ قيمة وقد طلب كذلك إضافة قيم أخرى يرى أنها جديرة بالبحث ويجب توفرها في مدير المدرسة . وبعد جمعها تم حصر القيم التي اختارها مديرو المدارس ، وكان لهذه الدراسة دور بارز في اختيار الباحث لأبرز القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري المدارس ، حيث قام الباحث بعده باختيار تسع قيم إدارية إسلامية نالت إجماع مجتمع الدراسة من المديرين والوكلاء الملتحقين بالدورة .

ثالثاً : تتلخص إجابة السؤال الأول في الإطار النظري التي شملت أبرز ٩ قيم إدارية إسلامية لدى مدير مدارس التعليم العام، من ص ص ٣٥ - ٨٠ .

_____:

_____ :

_____ :
_____ -

جدول رقم (٩)

درجة ممارسة قيمة العلم لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن
من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الانحراف	المتوسط	البعد الأول: العلم	ترتيبها	رقم الفقرة
عالية	١.٠٣	٣.٧٣	يتابع تنفيذ الخطط التربوية المعدة سابقا	١	٥
عالية	١.٠٨	٣.٧٠	يسهم في تنظيم العمل بين كافة العاملين	٢	٦
عالية	١.١٦	٣.٦١	يهتم بالتخطيط الفعال لجوانب العمل التربوي	٣	٤
عالية	١.٠٨	٣.٥١	يجيد التعامل مع الحاسب الآلي	٤	٣
عالية	١.١١	٣.٤٠	يهتم بالقراءة والاطلاع	٥	١
متوسطة	١.٠٣	٣.٣٢	لديه إلمام كافٍ بمناهج المرحلة الدراسية	٦	٢
عالية		٣.٥٥	المتوسط الحسابي العام		

()

• • •

• •

• •

()

•

•

•

جدول رقم (١٠)

درجة ممارسة قيمة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من
وجهة نظر المعلمين

			:		
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			

()

• •

()

:

.

.

جدول رقم (١١)

درجة ممارسة قيمة العدل لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن
من وجهة نظر المعلمين

	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			

()

.

()

.

()

()

.....

﴿ مُحَمَّدٌ رَّسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ ﴾

﴿ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ ﴾ الفتح ٢٩ .

()

()

• • •

• •

()

•

•

:

•

•

()

•

•

:-

جدول رقم (١٥)

درجة ممارسة قيمة الحكمة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن

من وجهة نظر المعلمين

			:		
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			

()

..

..

.

()

()

" ()

()

.

. .

()

.

. .

()

.

"

-

-

"

.

:

:

:

. ANOVA

جدول رقم (١٩)

اختبار التباين (ANOVA) حول أثر المؤهلات العلمية على وجهات نظر أفراد

عينة الدراسة

	()				
.	.	.		.	
		.		.	
				.	

()

:_____:

.T-Test

جدول رقم (٢٠)

اختبار حول أثر المؤهلات العلمية على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

	()				
.
.

()

وقد اتضح

:

-١

.....
: _____ :

. ANOVA

جدول رقم (٢١)

اختبار التباين ANOVA حول أثر سنوات الخبرة في مجال التدريس

على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

	()				

()

..

:

scheffe

جدول رقم (٢٢)

اختبار شيفيه Scheffe لأثر سنوات الخبرة في مجال التدريس

				(I-J)	(J)	(I)
.	-		
.	-		
.	-		
.	- .	.	.	- .		
.	- .	.	.	- .		
.	-		
.	-		
.	- .	.	.	- .		
.	- .	.	.	- .		
.	- .	.	.	- .		
.	- .	.	.	- .		
- .	- .	.	.	- .		
.	- .	.	.	- .		
.	- .	.	.	- .		
.	-		
.	- .	.	.	- .		
.	-		
.	-		
.	-		
.	-		

()

_____ :

. ANOVA

جدول رقم (٢٣)

اختبار التباين ANOVA حول أثر الدورات التدريبية على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

	()				

()

scheff

:

جدول رقم (٢٤)

اختبار شيفيه Scheffe لأثر الدورات التدريبية

				(I-J)	(J)	(I)
.	-		
.	- .	.	.	- .		
.	-		
.	- .	.	.	- .		
.	- .	.	.	- .		
.	- .	.	.	- .		
.	-		
.	-		
.	- .	.	.	- .		
.	-		
.	- .	.	.	- .		

**

()

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات

_____ -

:

:

:

-

• •

-

• •

-

• •

-

• •

-

• •

-

• •

-

• •

-

• •

-

• •

• •

:

:

: _____ :

-

: _____ :

-

: _____ :

-

.

.

: _____ :

-

.

.

: _____ -

..

:

-

.

-

.

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

: _____ -

:

-

-

-

المراجع

- ١- القرآن الكريم .
- ٢- أبن القيم الجوزيه، (١٣٩٨هـ) ، شفاء العليل في مسائل القضاء والقدر والحكمة والتعليل ، بيروت ، دار الفكر.
- ٣- أبن تيمية ، (١٤٠٦هـ) ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية (تحقيق أبو عبدالله علي محمد المغربي) ، دار الأرقم ، الكويت.
- ٤- أبو الفضل ، عبد الشافي محمد ، (١٩٩٥م) ، قيم الإدارة العليا في المنظمات المصرية على مشارف القرن الواحد والعشرين ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة .
- ٥- أبوسن، أحمد إبراهيم، (١٤١٧هـ) (الإدارة في الإسلام) ، ط٦، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.
- ٦- أحمد ، أحمد إبراهيم ، (١٩٩٩م) ، دراسات في الإدارة المدرسية ، كلية التربية بنها، القاهرة.
- ٧- الأزدي، عبدالله بن أبي جمرة، (١٤١٣هـ) ، مختصر صحيح البخاري ، دار قاره للنشر والتوزيع ، جدة.
- ٨- الإمام النووي، رياض الصالحين، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، المكتب الإسلامي ، بيروت .
- ٩- باعجاجة ، سالم سعيد سالم ، (١٤٢٠هـ) ، المبادئ والقيم الإسلامية وأثرها على أداء العمل ، دار الأندلس الخضراء، جدة.
- ١٠- البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله، (١٤٠٧هـ) ، الجامع الصحيح المختصر، تحقيق : مصطفى ديب البغا ، ط ٣ ، دار ابن كثير، بيروت.

١١- البدراني، بدر سالم ، (١٤٢٧ هـ)، قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

١٢- بن حميد ، صالح بن عبد الله، وآخرون، (١٤١٨ هـ) ، موسوعة نظرة النعيم في مكارم أخلاق الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ، دار الوسيلة للنشر والتوزيع ، جدة .

١٣- البنا، فرناس عبد الباسط، (١٤٠٥ هـ) ، التنظيم الإداري في الدولة الإسلامية منهجا وتطبيقا (عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم) ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، أبو ظبي .

١٤- التبريزي ، محمد بن عبد الله الخطيب، (١٤٠٥ هـ) مشكاة المصابيح ، المكتب الإسلامي ، بيروت.

١٥- الترمذي ، محمد بن عيسى أبو عيسى، الجامع الصغير في سنن الترمذي، تحقيق : أحمد محمد شاكر وآخرون ، دار إحياء التراث العربي، بيروت .

١٦- الثبتي ، ضيف الله محمد ، (١٤٢٢ هـ) ، قيم العمل وبعض سمات الشخصية لدى المرشدين الطلابيين في المرحلة المتوسطة والثانوية والمدارس المشتركة – المتوسطة والثانوية- بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

١٧- جاهين ، محمد محمد ، (١٩٨٤ م) ، التنظيمات الإدارية في الإسلام ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة.

١٨- الجرجاني، علي الشريف بن محمد، (١٤٠٣هـ)، التعريفات، دار الكتب العلمية، بيروت .

١٩- الجوهري، عبد الهادي، (١٩٩٨م)، علم اجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.

٢٠- الجوهري، عمر، (١٩٨١م)، الإدارة، شركة الطوبجي للطباعة والنشر، القاهرة .

٢١- الحارثي، سعود بن عبد الجبار بن هويدي، (١٤٢٧هـ)، قيم السلوك الإداري المستنبطة من سورة الحجرات وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .

٢٢- الحارثي، سفر عويض سرحان، (١٤١١هـ)، استنباط بعض القيم الإسلامية ومعرفة مدى إسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٢٣- الحارثي، فايز بن عبد الله بن مبارك، (١٤٢٧هـ)، القيم التربوية الإسلامية المتضمنة في بعض برامج الشباب بقناة المجد الفضائية في الفترة من: ١/١/١٤٢٧هـ إلى ١/٥/١٤٢٧هـ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

٢٤- الحميدان، عصام بن عبد المحسن، (١٤٢٧هـ)، أخلاقيات المهنة في الإسلام وتطبيقاتها في أنظمة المملكة العربية السعودية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران.

٢٥- الحميدي، منال بنت حسين، (١٤٢٥هـ)، مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين التربويين

والمشرفات بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة.

٢٦- الحنيطة ، خالد بن عبد الله ، (١٤٢٤هـ) ، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٢٧- الحيزان ، عبد الإله بن إبراهيم ، (١٤٢٣هـ) ، لمحات عامة في التفكير الإبداعي ، مكتب مجلة البيان ، الرياض .

٢٨- خليل، مرسي ، (١٤٢٥هـ) ، الإدارة المعاصرة: المبادئ – الوظائف – الممارسة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت

٢٩- الدقس ، محمد يوسف ، (١٩٩٠ م) ، قيم مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة

والمرحلة الدراسية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان

٣٠- الدوسري ، محمد عايد المشاوية ، (١٤٢٦هـ) ، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

٣١- زياب ، فوزية ، (١٩٩٦ م) ، القيم والعادات الاجتماعية ، دار الكاتب العربي، القاهرة.

٣٢- رسمي ، محمد حسن ، (٢٠٠٤م) ، أساسيات الإدارة التربوية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

٣٣- رقيط، حمد حسن ، (١٤١٦هـ) ، المسؤولية الإدارية في الإسلام ، دار أبن حزم ، العين.

- ٣٤- الزومان، موزي محمد، (٢٠٠١م)، أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض .
- ٣٥- السلطان، فهد صالح، (١٤١٨هـ)، النموذج الإسلامي في الإدارة منظور شمولي للإدارة العامة، ط ٢، مطابع الخالد للاؤفست، الرياض
- ٣٦- الشهري، عبد الله محمد عبد الله، (١٤٢٥هـ)، قيم العمل ودافعية الإنجاز والانتماء لدى عمال مصنع كسوة الكعبة المشرفة بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٣٧- الصائغ، ناصر محمد، (١٤٠٦هـ)، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- ٣٨- الطبري، محمد بن جرير، (١٤٠٧هـ)، تاريخ الأمم والملوك، دار الكتب العلمية، بيروت.
- ٣٩- طهطاوي، سيد أحمد، (١٩٩٦م)، القيم التربوية في القصص القرآني، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٤٠- عاشور، محمد الطاهر، (١٤٢١هـ)، مقاصد الشريعة الإسلامية، تحقيق: محمد الطاهر الميساري، ط ٢، دار النفائس، الأردن.
- ٤١- عامر، سعيد يس، (١٩٩٤م)، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة.
- ٤٢- عبد الفتاح، إسماعيل، (١٤٢١هـ) القيم السياسية في الإسلام، الدار الثقافية للنشر، القاهرة.
- ٤٣- عبد الفتاح، إسماعيل، (٢٠٠٥م)، موسوعة القيم والأخلاق الإسلامية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.

٤٤- عبيدات ، أحمد محمد (١٩٨٢م) ، القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية وموقع القيم الإسلامية منها ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، الأردن.

()

٤٦- العساف ، صالح بن حمد ، (١٤٢٧هـ) ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط٤ ، مكتبات العبيكان ، الرياض

٤٧- العقاد، عباس محمود، (١٩٩٦م) ، الإنسان في القران ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة

٤٨- عقيل ، محمود عطا حسين ، (١٤٢٧هـ) ، القيم المهنية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض

٤٩- عقيل ، محمود عطا حسين ، ١٤٢٧هـ ، القيم السلوكية ، ط٢ ، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض

٥٠- العمري ، عبد الرحمن بن عوض بن شاووش، (١٤٢٠هـ) ، القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

٥١- العمري ، عوض بن سعيد ، (١٤٢٤هـ) ، القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .

٥٢- العمري ، نادية محمد شريف ، (١٤٠٧هـ) ، القياس في التشريع الإسلامي، دار هجر، القاهرة.

()

٥٤- العواجي، إبراهيم، (١٤٠٦هـ)، الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية
، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان

٥٥- الغامدي ، صالح بن عبد الرزاق بن صالح ، (١٤٢٨هـ) ، تقييم المشرف
التربوي لمعلم المرحلة المتوسطة والثانوية بالمملكة العربية السعودية في
ضوء القيم المهنية، رسالة دكتوراه ، جامعة الأزهر ، القاهرة

()

()

٥٨- الغزالي، الإمام أبي حامد محمد بن محمد، (١٤١٩هـ) ، إحياء علوم الدين
، ج ١ ، دار الحديث ، القاهرة

٥٩- الغفيلي ، إبراهيم فهد ، (١٤١٢هـ) ، القيم الإدارية في الأجهزة الحكومية
في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية لعينة من المديرين
السعوديين، الرياض

٦٠- فرانسيس، ديف، ومايك وودكوك ، (١٤١٦هـ) ، القيم التنظيمية ، ترجمة
عبد الرحمن أحمد هيجان ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية
السعودية.

٦١- فضل الله ، فضل الله علي ، (١٩٨٦م) ، المقومات السياسية والاقتصادية
والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع

الإداري ، المجلة العربية للعلوم الإدارية العدد الثالث ، المنظمة العربية للإدارة ، عمان.

٦٢- فليه، فاروق عبده ، والسيد عبد المجيد،(١٤٢٦هـ) ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان

٦٣- فهمي، محمد سيف الدين ، حسن عبد المالك محمود ، (١٤١٤هـ) ، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض.

٦٤- القرني ، عائض بن عبد الله ، (١٤٢٨هـ) ، التفسير الميسر ، ط٢ ، العبيكان للنشر، الرياض.

٦٥- القناوي، الشريف حسن محمد الحسيني،(١٤٠٤هـ)، إدارة الفاروق عمر رضي الله عنه ، دراسة تحليلية في الإدارة التربوية، ط٢ ، مطابع الصفاء، مكة المكرمة.

٦٦- القنديل ، صلاح الدين عبد الوهاب ، (١٤١٩هـ) ، العدالة الاجتماعية ، مطابع الأهرام ، القاهرة.

٦٧- الكردي ، محمد كامل مصطفى ، ومحمد عبد الله آل ناجي ، (١٤١٦هـ) ، دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة ، مجلة الإدارة العامة ، العدد الأول ، مج ٣٦ ، الرياض.

٦٨- الكيلاني، ماجد عرسان ،(١٤٠٩هـ)، فلسفة التربية الإسلامية، ط٢ ، مكتبة هادي، مكة المكرمة.

٦٩- لطف ، هدى سيد ،(١٩٩٥م) ، الأسس العلمية للإدارة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة.

٧٠- مبارك ، فتحي يوسف، (١٩٩٢م)، القيم الاجتماعية اللازمة لتلاميذ

الحلقة الثامنة من التعليم الأساسي ودور مناهج المواد الاجتماعية في
تنميتها ، المجلة العربية للتربية ، العدد الأول.

٧١- آل مبارك ، فيصل بن عبد العزيز، (١٤٢٣هـ)، تطريز رياض

الصالحين، تحقيق : عبد العزيز بن عبد الله آل حمد ، دار العاصمة للنشر
والتوزيع، الرياض .

٧٢- المحبوب ، عبد الرحمن إبراهيم ، (٢٠٠٠م) ، كفاء أداء مديري ومديرات

المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين
والمعلمات ، المجلة التربوية ، العدد ٥٧ ، مجلس النشر العلمي ، جامعة
الكويت .

٧٣- المخزنجي ، السيد أحمد، (٢٠٠٦م) ، العدل والتسامح في ضوء الإسلام،

الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة.

- () _____

٧٥- مصطفى ، صلاح عبد الحميد ، فدوى فاروق عمر ، (١٤٢٤هـ) ، الإدارة

والتخطيط التربوي ، ط ٢ ، مكتبة الرشد، الرياض.

٧٦- مطاوع ، إبراهيم عصمت ، أمينة أحمد حسن ، (١٤١٦هـ) ، الأصول

الإدارية للتربية ، دار الشروق، جدة.

٧٧- المعلم ، طه بن عبد القادر بن طه ، (١٤٢٣هـ) ، مهارات الإبداع الإداري

كما يراها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي ،

رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة.

()

٧٩- المنيف، إبراهيم، (١٤٠٣هـ)، الإدارة: المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم، بيروت.

٨٠- ميرفي، جوزيف، (٢٠٠١م)، قوة عقلك الباطن، ط٤، ترجمة مكتبة جرير، الرياض.

()

٨٢- النوي، محيي الدين أبي زكريا، (١٤٢٢هـ)، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، صلى الله عليه وسلم، المكتبة العصرية، بيروت

٨٣- النيسابري، مسلم بن الحجاج أبو الحسن، صحيح مسلم، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي، بيروت.

الملاحق

ملحق رقم (١)
قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

م	الاسم	الجهة التابع لها
١	الدكتور/ محمد بن معيض الوديناني	الإدارة التربوية والتخطيط
٢	الدكتور/ عبد الله بن محمد الحميدي	الإدارة التربوية والتخطيط
٣	الدكتور/سلطان سعيد بخاري	الإدارة التربوية والتخطيط
٤	الدكتور/ أسعد حسن مكاوي	الإدارة التربوية والتخطيط
٥	الدكتور/ محمد بن محمد رسمي	الإدارة التربوية والتخطيط
٦	الدكتور/ رمضان أحمد عيد	الإدارة التربوية والتخطيط
٧	الدكتور/ مصلح بن سعيد القحطاني	إدارة التربية والتعليم بجدة
٨	الدكتور/ سعد بن هاشم العلياني	جامعة الهيئة الملكية بالجبيل
٩	الأستاذ/ أحمد بن فيصل الغامدي	إدارة تعليم العاصمة المقدسة
١٠	الأستاذ/ محمد بن حاسن الخثعمي	إدارة التربية والتعليم ببيشة

ملحق رقم (٢)
الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

أخي المعلم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد

يسر الباحث أن يقدم بين أيديكم هذه الاستبانة باعتبارها أداة للدراسة التي هو بصدد إجرائها والمكملة لنيل درجة الماجستير والتي هي بعنوان:

"القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن"

آمل منكم الإجابة على فقراتها شاكراً لكم سلفاً جهودكم ودعمكم، كما آمل تفضلكم بملاحظة ما يلي قبل

الشروع في الإجابة:

- فضلاً لا تترك أي عبارة دون إجابة.
- لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة في هذه الاستبانة؛ فالإجابة تعبير عن وجهة نظرك التي نحترمها.
- تأكد بأن رأيك هو مشاركة فاضلة منك في رسالة تخدم التربية والتعليم في بلادنا الغالية.
- من فضلك ابدأ بقراءة كل عبارة بدقة ثم ضع علامة (✓) تحت الإجابة التي تراها مناسبة للتعبير عن رأيك الذي نعتز به.

مثال

م	مدير المدرسة :	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
١	يهتم بالقراءة والاطلاع.	✓				

ولكم بالغ الشكر والتقدير،،،

الباحث

سعيد بن سهلان العلياني

١- البيانات الأولية :

الاسم (اختياري) :

٢- المؤهلات العلمية :

دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

٣- نوع المؤهل :

تربوي غير تربوي .

٤- سنوات الخبرة في مجال التدريس :

أقل من (٥) سنوات.

من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات.

من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة.

من (١٥) سنة إلى أقل من (٢٠) سنة.

من (٢٠) سنة فأكثر.

٥- الدورات التدريبية :

لا يوجد دورات دورة واحدة

دورتان ثلاث دورات فأكثر

فضلاً ضع علامة (✓) أمام العبارة التي ترى أنها تمثل درجة ممارستها لدى مدير المدرسة :

م	مدير المدرسة :	بدرجه عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
١	يهتم بالقراءة والاطلاع					
٢	لديه إلمام كافٍ بمناهج المرحلة الدراسية					
٣	يجيد التعامل مع الحاسب الآلي					
٤	يهتم بالتخطيط الفعال لجوانب العمل التربوي					
٥	يتابع تنفيذ الخطط التربوية المعدة سابقاً					
٦	يسهم في تنظيم العمل بين كافة العاملين					
٧	يبتعد عن الذاتية والشخصية في تقييم العاملين					
٨	يحافظ على الجوانب السرية للعاملين					
٩	يحافظ على سرية أسئلة الاختبارات					
١٠	يلتزم الموضوعية في تنفيذ الأنظمة واللوائح الصادرة					
١١	يتابع أعمال المعلمين بشكل منتظم					
١٢	يعمل على تذليل الصعوبات داخل المدرسة					
١٣	يلتزم العدل في تقييم أداء العاملين					
١٤	يقوم بتوزيع جدول الحصص الأسبوعي حسب الأنظمة					
١٥	يتوخى الدقة في توزيع الأنشطة على المعلمين					
١٦	يتعامل مع حالات القصور في العمل بدون استثناء					
١٧	يسير العمل في المدرسة بروح الفريق الواحد					
١٨	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات					

بدرجة منخفضة جداً	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجه عالية جداً	مدير المدرسة :	م
					ينفرد برأيه في علاج المشكلات التربوية	١٩
					يأخذ برأي اللجان المدرسية في إصدار بعض التعليمات	٢٠
					ينوع في وسائل الاتصال بالمعلمين	٢١
					يتمتع بعلاقات حسنة مع منسوبي الميدان التربوي	٢٢
					يتعامل بمرونة مع ظروف العاملين الطارئة	٢٣
					يتمتع بلبين الجانب في تعامله مع العاملين	٢٤
					يتسامح مع العاملين ذوي الظروف الخاصة	٢٥
					يلتزم بمبدأ العفو عند المقدرة	٢٦
					يسهم في علاج القصور قبل اتخاذ القرار	٢٧
					يمتلك شخصية قوية داخل المدرسة	٢٨
					لديه القدرة على اتخاذ القرار الصائب	٢٩
					لديه القدرة على تنفيذ القرارات	٣٠
					يدافع بقوة عن المصلحة العامة	٣١
					يمارس أسلوب الإقناع قبل اتخاذ القرار	٣٢
					حازم في المواقف التي تستدعي الحزم	٣٣
					يعمل بنشاط داخل المدرسة	٣٤
					ينصت للمعلمين ويفهم مقاصدهم	٣٥
					يتعامل مع المواقف المختلفة بذكاء	٣٦
					يتمتع ببعد النظر في جوانب العمل المختلفة	٣٧
					يعالج المشكلات بحكمة	٣٨
					يتأنى في الحكم على الأمور	٣٩

م	مدير المدرسة :	بدرجه عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
٤٠	يتمتع بالرأي الرشيد					
٤١	يضبط نفسه في المواقف المختلفة					
٤٢	لديه القدرة على الوصول إلى أفضل النتائج					
٤٣	يسهم في تنمية قدرات المعلمين					
٤٤	يختار الأسلوب المناسب لعملية التوجيه					
٤٥	يتعامل بمثالية مع الآخرين					
٤٦	يتمتع بخلق حميد					
٤٧	يتناسب سلوكه مع مكانته الإدارية والتربوية					
٤٨	يلتزم بالتوجيهات التي يصدرها					
٤٩	لديه القدرة على إيجاد بدائل لحل المشكلات					
٥٠	يمتلك طرق إبداعية في تحفيز المعلمين					
٥١	يبادر في تطبيق الأفكار الإبداعية الخلاقة عند طرحها					
٥٢	يحث المعلمين على التدريب لتنمية الإبداع لديهم					
٥٣	يحلل المواقف المختلفة قبل أن يتخذ قرار فيها					
٥٤	يشجع المبدع من المعلمين					
٥٥	يبحث عن أفكار جديدة باستمرار لتطوير العمل					
٥٦	يفاجئ المعلمين بأفكار جديدة إبداعية					

ملحق رقم (٣)

استبانة استطلاعية على دورة مديري المدارس بجامعة أم القرى لتحديد أبرز
القيم الإدارية الإسلامية

() - -
(✓)

:

()

	.			.	
	.			.	
	.			.	
	.			.	
	.			.	
	.			.	
	.			.	
	.			.	
	.			.	
	.			.	
	.			.	
	.			.	
	.			.	
	.			.	
	.			.	
	.			.	

ملحق رقم (٤)

خطاب سعادة عميد كلية التربية لأجراء الدراسة